T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENİSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇİNLİ VE TÜRK İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yüksek Lisans Tezi

Waisiman MAIMAITI

1350Y31210

İSTANBUL, MAYIS 2016

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENİSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇİNLİ VE TÜRK İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yüksek Lisans Tezi

Waisiman MAIMAITI

1350Y31210

DANIŞMAN: Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

İSTANBUL, MAYIS 2016

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi: [illegible] in "..Sinifi..ve..Türk..işletme yöneticilerinin..liderlik..tarzlarının..karşılaştırılması...." konulu çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak **(oybirliği ~~oyçokluğu~~ ☐)** ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	**İmza**
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Murat Alyatış	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Nihat Alayoğlu	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. N. Öykü İMİGÜN	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüs önetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel et ıurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçb ıynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tü ısuslar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşü

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimine başladığım günden beri özellikle tez çalışmasının sürdürüldüğü günden bu yana önemli destek aldığım ve bana önemli katkıda bulunan hocalarım ve arkadaşlarıma ne kadar teşekkür etsem azdır. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, bir yıl boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a süreç boyunca gösterdiği anlayış, verdiği destek ve yaptığı yönlendirmelerden dolayı en içten sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve benden desteklerini esirgemeyen hayat arkadaşım İlyar Erkin'e sevimli çocuklarıma, aileme şükranlarımı arz ederim.

ÖZET

Liderlik konusunda çok eskiden bu yana hem bilim adamları hem de işletmeler tarafından sayısız incelemeler ve araştırmalar yapılmıştır. Liderlik aslında bir süreçtir. Lider vizyon belirler ve sahip olduğu özellikler, potansiyel güçleri ile örgütü vizyona doğru yönlendirir. İnsanların yaşadığı her yerde liderlikten söz etmek mümkündür. Liderlik günümüzdeki küreselleşmenin çok hızlı ve yaygın olduğu ortamda işletmelerin etkili ve verimli başarılar elde edebilmesi için çok önemlidir.

Geçmişten bu yana kültür ve coğrafik etkenlerden dolayı, birçok liderlik görüşleri ve teorileri ortaya çıkmıştır. İnsanların içinde bulunduğu kültür ve yaşam tarzları farklı liderlik davranışlarında bulunmasına sebep olmuştur. Modern yönetim sistemi ve teorileri, Çin'de çok geç fark edilmiştir. Ama daha çok geleneksel yönetim anlayışı tercih eden, Çin'e özel bazı liderlik davranışları modern yönetim sistemine uygun biçimde hareket etmeye, uyum sağlamaya çalışmıştır.

Bu tez çalışmasında farklı iki kültür ve coğrafyaya sahip olan yöneticilerin liderlik tarzları üzerinden araştırma yapılmıştır. Türk ve Çin işletmelerin küreselleşmesi, ortak girişime gitmeleri, büyümeleri konusundaki araştırmalarında bir katkı olabileceğini düşündüğümüz bu araştırmanın evrenini Türkiye ve Çin'den kolayda örneklem yoluyla ulaşılan Türk ve Çinli işletme yöneticileri oluşturmaktadır. İnternet aracılığı ile toplam 232 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere uygulanan anket verileri analizi sonucunda bulgular elde edilmiştir, bulgulara dayalı açıklama ve değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, Türk ve Çinli yöneticilerin liderlik tarzlarına yönelik anket verileri üzerinde yapılan istatistiki analizler sonucunda, Türk ve Çinli yöneticilerin liderlik tarzları arasında her hangi bir fark bulunmamıştır. Türk ve Çinli yöneticilerin en yüksek puan ile, daha çok demokratik liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Türk Yöneticiler, Çinli Yöneticiler, Çin

ABSTRACT

Both scientists and enterprises have always carried out research and studies on leadership. In fact, leadership is a process. The leader determines a vision and leads the organization towards this vision with his characteristics and potential strengths. One can talk of leadership at any place where human beings exist. Therefore, leadership is highly important for effective and efficient functioning and thus consequent achievements of an enterprise in today's environment of globalization, which is both rapid and prevalent in its nature.

Due to cultural and geographical factors, several approaches and theories exist on leadership. The culture and the lifestyle surrounding people cause them to adopt different manners in their leadership status. In China, modern management systems and theories have been realized very late. However, some leadership behaviors specific to China, which prefer rather a traditional management mentality have become to act in accordance and compliance with the modern management system.

This thesis aims to examine the leadership styles of leaders from two different cultural backgrounds and two different geographies. Turkish and Chinese executives to whom we have obtained through convenience sampling from China and Turkey constitute the nature of this research, which we consider as a great contribution in further studies on globalization of Turkish and Chinese enterprises, their joint venture and growth. We have reached to total 232 executives via Internet. As a result of the analysis of the survey conducted to participating executives, an explanation and evaluation has been made.

In conclusion, the statistical analysis of the survey conducted on leadership styles of Turkish and Chinese executives reveals that there is no difference between the leadership styles of Turkish and Chinese executives. The study also demonstrates that the Turkish and Chinese executives mostly adopt a democratic leadership style with top score.

Keywords: Leadership, leadership styles, Turkish executives, Chinese executives, China

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

İÇİNDEKİLER ..... **iii**

TABLOLAR LİSTESİ..... **vi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**

1. GİRİŞ 1

1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi..... 2

1.2. Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 2

2. LİDER VE LİDERLİK TEMEL KAVRAMLARI..... 4

2.1. Lider..... 4

2.2. Liderliğin Önemi ve Liderliğe Olan İhtiyaç..... 5

2.3. Yönetici Ve Liderlik 8

2.3.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı..... 8

2.3.2. Yönetici 9

2.3.3. Liderlik İle Yöneticilik İlişkisi 9

2.4. Liderlik Teorileri 13

2.4.1. Özellik Teorisi 14

2.4.2. Davranış Teorisi 17

2.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi:..... 19

2.5. Liderlik Tarzları 20

2.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları..... 20

2.5.1.1. Otokratik Liderlik Tarzı..... 20

2.5.1.2. Demokratik –Katılımcı Liderlik Tarzı..... 21

2.5.1.3. Liberal Liderlik Tarzı..... 22

2.6. Çağdaş Liderlik Tarzları..... 22

2.6.1. Karizmatik Liderlik 23

2.6.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....23
2.6.2.1. Etkileşimci Liderlik..... 24
2.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik.....24
2.6.3. Vizyoner Liderlik 26
2.7. Diğer Liderlik Tarzları 27
2.7.1. Otantik Liderlik.....27
2.7.2. Stratejik Liderlik.....29
2.7.3. Ruhsal Liderlik (Spiritüel Liderlik).....30
2.8. Çin'de Liderlik.....31
2.8.1. Çin'de Liderlik Konusundaki Temel Sistem.....31
2.8.2. Çin Liderlik Özellikleri:.....31
2.8.3. Çin'de Liderlik Anlayışı 32
2.8.3.1. Taoizm 32
2.8.3.2. Konfüçyüs'çülük 33
2.8.3.3. Mohizm.....35
2.8.3.4. Hukuk Ve Kanun 36
2.8.3.5. Askeri Strateji.....36
2.8.3.6. Siyasi Ve Diplomatik Siyasi Strateji 39
2.8.4. Çin –Batı Liderlik Farkları 39
2.8.4.1. Liderlik Özelliklerine Göre Farkları 40
2.8.4.2. Kültüre Göre Liderlik Farkları 40
3. YÖNTEMBİLİM..... 44
3.1. Araştırma Konusu ve Önemi.....44
3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Kısıtları.....45
3.3. Araştırma Hipotezleri.....46
3.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....46
3.5. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçek.....47
3.6. Araştırma Veri Ve Bilgilerinin Analizi..... 47
3.6.1. Araştırma Örneğinin Sosyo-Demografik Özellikleri.....48
3.6.2. Araştırmaya Katılan Türk ve Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Dağılımları.....59

3.6.2.1. Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Dağılımları……...59
3.6.2.2. Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Dağılımları……64
3.6.3. Araştırmaya Katılan Türk ve Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması…….....69
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME……..……74
EKLER……77
Ek1-Araştırma Anketi……78
KAYNAKÇA……82

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: . Yönetici ve Lider Kavramları Arasındaki Farklılıklar……10

Tablo 2: Lider Olmayan Yönetici, Lider Yönetici ve Yönetici Olmayan Liderlerin Ortak Özellikleri……12

Tablo 3: Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler……15

Tablo 4 : Araştırmaya Konu Olan Katılımcıların "Milliyet" İtibariyle Dağılımları…..48

Tablo 5: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Yaş" İtibariyle Dağılımları…..49

Tablo 6: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Yaş" İtibariyle Dağılımları…..49

Tablo 7: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Cinsiyet" İtibariyle Dağılımları……...50

Tablo 8: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Cinsiyet" İtibariyle Dağılımları……...50

Tablo 9: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Eğitim Durumu" İtibariyle Dağılımları……51

Tablo10: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Eğitim Durumu" İtibariyle Dağılımları……52

Tablo 11: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Toplam İş Deneyim Süresi" İtibariyle Dağılımları……52

Tablo 12: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Toplam İş Deneyim Süresi" İtibariyle Dağılımları……53

Tablo 13: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Kurumdaki Deneyim Süresi" İtibariyle Dağılımları……54

Tablo 14: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Kurumdaki Deneyim Süresi" İtibariyle Dağılımları……55

Tablo 15: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Kurumdaki Pozisyonu" İtibariyle Dağılımları……56

Tablo 16: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Kurumdaki Pozisyonu" İtibariyle Dağılımları……57

Tablo 17: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Bağlı Çalışan Sayısı" İtibariyle Dağılımları……57

Tablo 18: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Bağlı Çalışan Sayısı" İtibariyle Dağılımları…… 58

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Değerleri……60

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri……61

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Değerleri……61

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri……62

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarına İlişkin Değerleri……63

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri……64

Tablo 25: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Değerleri……65

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri……66

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Değerleri……66

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri……67

Tablo 29: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarına İlişkin Değerleri……68
Tablo 30: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri……69
Tablo 31: Normallik Dağılımı……..70
Tablo 32: Araştırmaya Konu Olan Türk Ve Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzları…..71
Tablo 33: Otokratik Liderlik Tarzına Sahip Türk Ve Çinli Yöneticilere Göre Mann-Whittney U Test Sonuçları……72
Tablo 34: Demokratik Liderlik Tarzına Sahip Türk Ve Çinli Yöneticilere Göre Mann-Whittney U Test Sonuçları……72
Tablo 35: Serbesiyetçi Liderlik Tarzına Sahip Türk Ve Çinli Yöneticilere Göre Bağımsız Değişken T Testi Sonuçları……73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlikle Planlanan İşler Ve Uygulama Arasındaki İlişki……..….6
Şekil 2: Değerler Ve İlişkili Diğer Değişkenler…….……7
Şekil 3: Liderlik Davranışları Doğrusu…….……18

1.GİRİŞ

Çalışmanın teorik çerçevesini yönetim, liderlik ve liderlik tarzlarının ana temaları oluşturmaktadır. Modern yönetim bilimleri ile geleneksel Çin yönetim anlayışları arasındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konulmuştur. Uzak doğu adı altında, çok farklı görüşlere ve anlayışlara sahip gibi konumlandırılan Çin'in kendine özel inançları, felsefeleri temelinde ortaya çıkan yönetim bilimleri konusundaki bazı görüşleri çok ilginç ama bazı görüşleri modern yönetim bilimlerine çok uyum sağlamıştır.

Liderlik konusundaki en eski teoriler liderlik özelliklerinin doğuştan var olan kişilik özellik olduğunu, bu yeteneğin sonradan geliştirilmesinin mümkün olmadığını öne sürmüş ve sonradan davranışsal liderlik teorisi, durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Liderlik konusunda farklı teoriler olmasına rağmen, liderin ne yapması gerektiği konusundaki görüşler çok farklı değildir. Lider vizyon belirler ve örgütü o vizyona doğru yönlendirir. Lider ile yönetici zaman zaman çok karıştırılan kavramlardır, her lider yönetici olabilir ama her yönetici lider olamaz. Yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzları, davranışları işletmenin başarıya giden yolundan geçer. Vizyona giden yolda eğer yönetici örgütü nasıl motive etmeyi, hedefleri nasıl belirlemeyi, sahip olduğu kaynakları nasıl etkili ve verimli kullanmayı ve tüm bunları yaparken de vizyona uyum sağlamayı bilmiyorsa, işletmenin başarı elde edebilmesi çok zorlaşır. Liderlik özelliklerine ve davranışlarına sahip olan yönetici işletmenin nereye doğru gideceğini, nasıl gideceğini çok iyi analize eder ve kaynakları ona göre kullanır. İşletmelerin büyümesi için küreselleşme süreci çok önemlidir. Bu süreçte yöneticilerin farklı kültürlerden oluşan çalışanları motive etme, ortak girişimcilik ve uluslararası ticaret konularındaki en önemli etken ise liderliktir. Farklı liderlik tarzlarına sahip olan yöneticilerin farklı kültürlerden oluşan örgüte gereken bilgiyi noksansız ve gerektiği gibi dağıtıp toplaması ve başarı elde edebilmesi için yöneticinin sergilediği liderlik tarzı çok önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada, Türk ve Çinli yöneticilerin liderlik tarzları araştırılacak ve ortaya çıkacak sonuç değerlendirilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde giriş, amaç, yöntem üzerinde durulurken, ikinci bölümde tez konusu olan liderlik ve liderlik tarzları konusundaki kuram ve teorileri incelemeye çalışılmıştır, lider ve yönetici arasındaki kavramsal farklar üzerinde

durulmuştur, Çin deki liderlik görüşleri ve Batı –Çin arasındaki bu konuya bağlı teorik kavramlara değinilmiştir, bunların arasındaki farklılık ve benzerliklere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Türk ve Çinli yöneticiler üzerinde ankete dayalı nicel bir araştırma yapılmış ve hangi liderlik tarzını benimsedikleri incelenmiştir. Likert ölçeğine dayalı olarak gerçekleştirilen anket sonuçları, istatistiksel olarak analize edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre tercih edilen liderlik tarzları ortaya konulmuştur.

1.1 Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Türkiye ve Çin'deki özel sektör yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları arasındaki farkı incelemektir. Bu nedenle Türkiye ve Çin'deki özel sektör yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları üzerine bir araştırma gerçekleştirerek, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve liderlik tarzlarına ilişkin tutumları açıklanmaya çalışılmıştır.

Türkiye ile Çin birbiriyle iyi ilişkiler içinde olmaya gayret eden iki ülkedir. Türkiye Şanghay İşbirliği Örgütü'nde etkin olmak isterken, Çin ise Türkiye'yi kendisi için ciddi bir potansiyel olarak görmektedir. Çin'den milyarlarca dolarlık ithalata karşın Türkiye'den Çin'e yapılan ihracatın oranı çok düşüktür. Buna rağmen iki ülke arasındaki dış ticaret dengesini koruma, ticaret kültürü ve iş adamlarının tutumları, işe yönelik eğilimleri, liderlik tarzları, strateji geliştirme ve uygulama, iki ülke işletmelerinin farlılıkları konusundaki akademik çalışmalar çok az neredeyse yok sayıdadır. İşletmeler küreselleşme sürecinde her zaman bu konudaki araştırmalara gerek duyduğu için bu konuda araştırma yapmanın önemli olduğu düşünülmüştür.

1.2. Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında kolayda örneklem yoluyla ulaşılan 114 Türk yönetici ve 118 Çinli Yönetici yer almaktadır, Sonuçlar bu kapsamda değerlendirilmiştir. Zaman ve maliyet kısıtları araştırma kapsamını sınırlandırmıştır. Ancak araştırma sonuçlarının

Türkiye ve Çin için bir sonuç oluşturması gibi bir amaç söz konusu değildir. Bu çalışmanın liderlik tarzlarına ilişkin ileriki çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

2.LİDERLİK VE LİDERLİK TEMEL KAVRAMLARI

Bu bölümde, araştırmaya konu olan liderlik ve liderlik tarzları, yönetim ve yönetici, Çin'de liderlik ve liderlik özellikleri konularının kavramsal çerçevesi, daha önce yapılmış olan araştırmalar ışığında incelenmiştir.

2.1. Liderlik

Liderlik deyince ilk aklımıza gelen Fatih Sultan Mehmet ve devlet başkanları gibi bir sürü büyük başarılar elde eden kişiler olmuştur. Oysa insanlık tarihinin başlangıcından bu yana insanlar, üretim ve ticaret ya da kamu hizmetleri gibi tüm toplumsal–siyasal ilişkilerinde işbirliğine ihtiyaç duymuştur ve bu işbirliğini sağlamak için her zaman yönetim bilimine başvurmuşlardır. Liderlik kavramı bu nedenle ortaya çıkmış ve sayısız araştırmalar yapılmasına rağmen hala açık ve net bir liderlik tanımı bulunamamıştır. İnsanlar her şart altında en çok en iyi olduğuna inandıkları kişilere itaat ederler. Örneğin: hasta doktora, öğrenci öğretmene, gemideki yolcular kaptana, asker komutanına hemen itaat eder, her şeyden önce bu kişiler sahalarında en yetenekli olduklarına inandıkları kimselerdir. İnsan davranışının niteliğini etkileyen ise onun sahip olduğu değer kavramıdır. Değer kavramı bir tür zihinsel (mental) programdır. Bu programın kodları insanların bebekliğinden itibaren ailelerinde yazılmakta, okullardan kurumlara doğru geçen yaşam süreci boyunca toplum tarafından geliştirilerek insanların bilinçaltlarına işlenmektedir. İnsanların yaşam tarzı, farklı coğrafyalar ve kültür değerleri gibi değişkenler toplumun aynı şeye karşı farklı görüşlerde olmasına sebep olmuştur. Bundan dolayı birçok araştırmacılar kendi izledikleri belirli ortamları göz önünde bulundurarak çeşitli tanımlar yapması ve yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olması (Baransel, 1993, s. 92) liderlik konusunda değişik tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Liderliğin ortak noktaları ve temelleri göze alınarak genellikle, liderlik geleceğe yönelik vizyonu geliştirir ve yön çizer, sonra örgütün bu vizyon ile iletişime geçmesini ve engelleri aşabilmesini sağlar. Liderlik hedeflerin veya vizyonun gerçekleşmesi için örgütü motive etme yeteneğidir (Erdem, 2013).

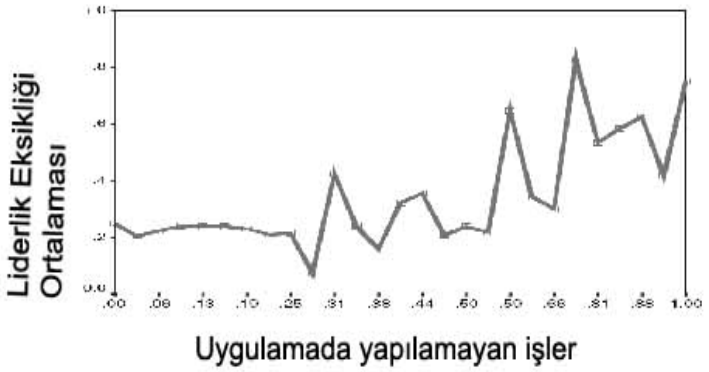
Liderlik tanımlarında en önemli olan iki etken vardır: Birincisi insan ya da örgüt, ikincisi hedef. Yani insanları bir hedefe doğru sürüklemek için her şeyden önce liderlik eylemdir. Liderlik bir ipe benzer, ipi bir ucundan tutup çektiğiniz zaman istediğiniz yöne gider, ama ipi arkasından ittiğinizde ip gitmez ve tıkanır. Bir hedef ya da vizyon belirlemek ve onu gerçekleştirmek için örgütü ona göre yöneltmek eylem ister, her lider bu eylemin sahibidir. Kısacası liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2013). Bu tanımdan anlaşılacağı gibi liderliğin esas temeli, insanları belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltmektir.

2.2. Liderliğin Önemi ve Liderliğe Olan İhtiyaç

Laboratuvarlarda yapılan incelemelerde üç erkek maymunun aynı kafese kapatıldığında içindeki birinin mutlaka liderlik davranışı gösterdiğini ve buna paralel olarak insanlarda da bu durumun aynı olduğu ortaya çıkmıştır. Yani herkesin içinde gizli ve ya açık bir liderlik isteğini normal davranış olarak kabul edebiliriz. Herkesin kendine göre başkalarından üstün olan özellikleri vardır elbette, ama lider olmak çok zordur. Başarılı bir lider olabilmek için sayısız araştırma yapılmasına rağmen hala bu konuda açık ve net bir kuramın ortaya çıkmaması, liderliğin kolay olmadığını gösterir.

Liderlik ve liderliğin içerdiği kavramlar, Antik dönemlerde daha çok geniş kesimler üzerinde büyük etkisi olan insanlar ile birlikte anılan, değişik zaman dilimindeki mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Liderlerin iletişim erdeminin Hermes, strateji geliştirme ve uygulama yeteneğinin ise Athena ve gücünün Zeus'la paralellik gösterdiği öne sürülmektedir (Hath, Kostera, & Kozminski, 2006, s. 36,49). Liderlik anlayışı Mısır'da da benzer şekilde tanrı-kral anlayışı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Liderlik kavramının antik Çin'de de benzer bir şekilde algılandığı bilinmektedir (Howell JP, 2006).

Teknolojinin gelişmesine rağmen liderlik önemini azaltmış değildir, çünkü liderliğin önemli unsurlarından biri olan insanlar değişmemiştir. Örgütlerin amacına ya da vizyonuna ulaşabilmesi için liderlik her zaman en önemli konulardan biri olmaktadır. Örneğin: 2000'li yıllara kadarki son 20 yılda Amerikan endüstrisi teknolojiye bir trilyon dolardan daha fazla yatırım yapmış, fakat çalışanların verimlilikleri ile etkinliklerinde çok az gelişme sağlayabilmiştir, bunun sebebi örgütlerin bireysel beceri eğitimleri yerine teknolojik beceri eğitimleri üzerine yoğunlaşmalarıdır. Yani çalışanları motive etme ve onları vizyona doğru daha verimli ve etkin çalışmaya yöneltmek liderin yapması gereken eylemdir (Lussier, 2010). Ayrıca liderliğin eksik olduğu yerlerde planların gerçekleşmesi zor olmakta ve buradaki en önemli etkenin ise liderlik etkinliğinin olmamasından kaynaklanan boşluk olduğunu aşağıdaki şekilden daha net görebiliriz:



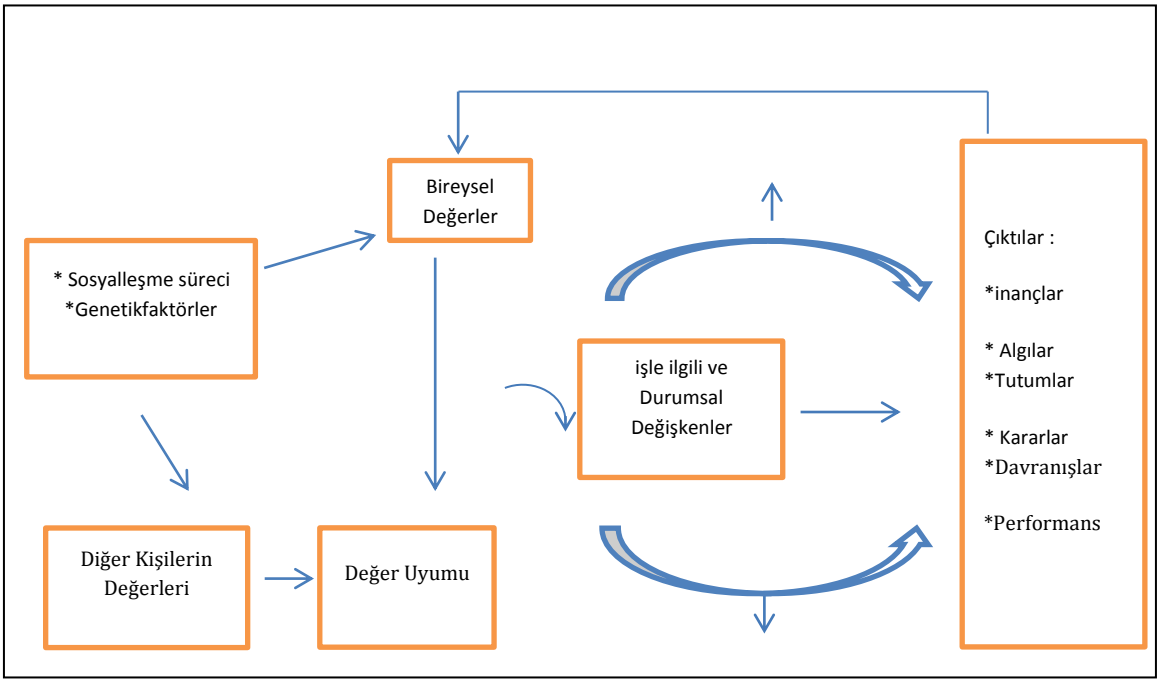
Şekil 1: Liderlikle planlanan işler ve uygulama arasındaki ilişki
Kaynak : (Sternberga, 2003)

Liderliğe olan ihtiyaçların ilk sebebi, vizyon geliştirmek ve strateji belirlemektir. Yani vizyon, iş görenlerin kendi çalışma ortamlarında bilgiyi kullanmaları için sahip oldukları insiyatifi ve gerekli yetki devrini açıkça tanımlar. Beraberinde yönetimin uygulanmasını kolaylaştırır. Liderliğe ihtiyaç duyulan diğer sebep ise, motive etme ve koçluk davranışları olarak gösterilebilir. Araştırmalara göre çok iyi eğitimli uzmanların yönlendirme ve kontrole çok az ihtiyacı olmasına rağmen, maddi değerlerden ziyade toplumsal saygıyı daha çok önemsediği gibi, onların asıl ihtiyaç duyduğu konunun koruma ve destek olduğu ortaya çıkmıştır (S.Kadr, 2010) Liderliğin uygulanmasında, örgüt üü seviyelerine göre yönetmek çok önemlidir. Tüm organizasyonu bir bütün olarak görebilmeli ve onun her bir bölümünde liderliğe uygun bir şekilde davranılmalıdır.

Çünkü hiçbir teknoloji, bilgisini paylaşmak istemeyen iş görenleri buna zorlayamaz (Gerson, 2006). Bu nedenle iş görenlerin etkili ve verimli çalışabilmesi için liderliğe her zaman ihtiyaç duyulmuştur. LeBon ve Freud tarafından yapılan çalışmalarda insan ruhunda teslimiyet, boyun eğme duyguları bulunur ve insanlar bir araya geldiklerinde de bir lidere grup olarak teslimiyet ortaya çıkar. Yani grubun bir lidere olan açlığı vardır (Kesken, 2008).

Liderliğe olan ihtiyacın üçüncü sebebi ise, örgüt politikalarının, kültürünün yorumlanması ve uygulanmasıdır. Her toplumun kendine özel kültürü vardır, Hofstede'e göre, kültür değer üzerine inşa edilmiştir. Değerler, değer boyutlarını, değer boyutlarının birleşimi de kültürü oluşturmaktadır ve değer kavramı "belli bir durumu diğerine tercih etme eğilimi" şeklinde kullanışlı ve işlevsel bir anlama sahiptir (Hofstede, 1984, s. 18). Yani değer, birbirine alternatif sunan durumlar ile karşılaştığında hangisinin tercih edilmesini sağlayan eğilimidir.

Meglino ve Ravlin değerlerle ilgili yazının özet bir fotoğrafı vasfında olan aşağıdaki şekli vermektedir;



Şekil 2. Değerler ve ilişkili diğer değişkenler (Meglino & Ravlin, 1998)

Şekil 2'de görüldüğü gibi sosyalleşme süreci ve genetik faktörler bireysel değerleri, bireysel değerler ve kişiler arasındaki değer uyumunun ise inançlar, algılamalar ve davranışlar gibi sonuçların öncülü olduğunu savunmaktadır. Bireysel değerler ile değer uyumu inançlar ve tutumlar gibi çıktılar arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. Ayrıca durumsal bazı değişkenler de nadiren aracı değişken rolünü oynamaktadır. Yine bu bahsedilen çıktılar da görüldüğü gibi geri besleme yoluyla bireysel değerleri etkilemektedir.

Buna göre liderlik örgütteki değer anlayışlarını çok iyi yorumlamalı ve uygulamalarında ona göre davranmalıdır. İş görenlerin örgüt kültürünü nasıl algıladıkları, doğrudan liderlerin eylemlerine ve kendi takımlarında nasıl çalıştıklarına bağlıdır (Walker, 2011). Kısacası liderliğin önemli etkenlerinden biri olan insanlar, teknolojinin her ne kadar gelişmesine, çağların değişmesine rağmen her zaman liderliğe ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar liderlerinden öğrenme odaklı örgüt oluşturmayı başarabilmek için, teknoloji ve bilgi ağları yardımıyla bilgi paylaşımını sağlayacak ve kolaylaştıracak bir örgüt kültürü yaratabilecek şekilde manevi havayı, yönetim uygulamalarını, örgütsel yapı ile politikalar oluşturmasını isterler (Turan, işletme yönetimi, 1998). Çok eski tarihten teknolojinin çok geliştiği günümüze kadar insanlığın her çağında liderlik konusu çok önem taşıyan ve ilgi çeken bir konu olmuştur.

2.3. Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik ile liderlik genelde aynı olarak algılanan, ama aslında bir birlerinden farklı olan iki ayrı kavramdır.

2.3.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

Yönetim kavramının tarihi neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir, çünkü insanların topluluk oluşturduğu her yer ve zamanda iş birliği sağlanması ve iletişim kurulması gerektiği için, yönetime her daim ihtiyaç duyulmuştur. Buna göre yönetim insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetleridir (Fidan, 1996, s. 274). Yönetim sadece ticari anlamdaki bir kavramdan

ötürü, hayatımızın her kısmında var olan kavramdır, sadece ekonomik amaçlı kurum ve kuruluşlara özgü bir kavram değildir. Grup halinde sorun çözme, birlikte bir takım amaçları gerçekleştirme ve hedeflere ulaşmak zorunda olan tüm insan topluluklarında yaşanan bir olgudur (Eren, 2013). Daha net bir ifade ile yönetim, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için sahip oldukları tüm kaynakları (insan kaynakları, parasal ve parasal olmayan doğal kaynaklar, demirbaş, hammadde, makineler vb) ve zamanı birbiriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Yalçıntaş, 2015, s. 3,9). Kısacası yönetim, belirlenen amacı gerçekleştirmek için tüm kaynakları bir araya getirip planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme eylemidir.

2.3.2. Yönetici

Yönetici yönetimde yer alan, karar verme ve yöneltme yetkisine sahip olan sorumluluklara üstlenen kimsedir. Yönetimin her faktöründe belirlenen amaçların gerçekleşmesi için izlenebilecek yollardan hangisini seçme konusunda karar veren birey olarak yönetici, örgütte asıl işi karar vermek olan kişidir. Yönetici görevini yerine getirirken, kurumsal bilgiyi somut sonuçlar elde edecek şekilde örgütler. Yönetici, sorumluluğundaki grubu belirli amaçlara ulaştırma etkinliği gösterir (Turan, işletme yönetimi, 2007)Yönetici ile yönetilenin aralarındaki en önemli fark ise karar verme yetkisidir. Teknoloji ve ekonomideki gelişmeler, buna yandaş sosyal, siyasal ve hukuki konulardaki değişimler bunlara bağlı olan işletme fonksiyonlarındaki değişimlere yol açmıştır. Daha güçlü rekabet ve hızlı değişen küresel ortamda, belirlenmiş amaçlara etkin ulaşabilmek için, yöneticilerin doğru ve hızlı karar verebilmesi, olası sorumluluklara üstlenmesi gerekir. Bunun yanında da örgütü tüm organizasyonların amaçlarıyla beraber etkili ve verimli çalışmaya yöneltme yeteneğine de sahip olması gerekmektedir.

2.3.3. Liderlik İle Yöneticilik İlişkisi

Onlarca insanın vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açmak için çabaladıklarını hayal edin. Onlar çalışanlardır, üreticidir, yani sorunları çözenlerdir.

Ağaçları keser, ormanı temizler. Yöneticiler onların arkalarındadır, Politika ve prosedür konularında kitapları hazırlar, Baltaları biler, çalışanlar için kas güçlendirme programları uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiden yararlanıp çalışma programları ve baltaları sallayanlar için maaş programları hazırlar. Lider ise en yüksek ağaca tırmanıp etrafı iyice inceledikten sonra da "yanlış ormandayız!" diye bağıran kişidir (Kılınç, 2003).

Yöneticilik ile liderliğin en temel farkı ise liderlik şu anki durumu bir bütün olarak ele alır, olası durumları tahmin eder, analiz yapar, araştırır ve ona göre amaç, vizyon belirler, Yön çizer, strateji oluşturur. Yönetici ise, önceden belirlenmiş hedeflere ya da vizyona doğru giden yolda yapılması gerekenleri oluşturur. Yani liderlik vizyon/amaç belirlemektir; yöneticilik belirlenmiş vizyona/amaca ulaşmak için gerekenleri yapmaktır. Başka bir ifade ile lider yöneticinin hangi amaca ulaşacağını belirler. Tablo 1.de yönetici ile liderin farkı gösterilmektedir

Tablo 1. Lider ve Yönetici kavramları arasındaki farklılıklar

Yönetici	Lider
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Konumun bir kısmını ifade eder.	Tüm konuyu ifade eder.
Mevcut sistemde yer alması önemli bir değişikliğe sebep olamaz.	Sistemde yer alması çok olumlu veya olumsuz sonuçlara sebep olur.
Atama yolu ile seçilir.	Atama dışında bir güce ve etkiye sahipti
Kurallara, denetime ve Sisteme önem verir.	Fikir üretimi ve iletişimden ötürü bunların gerçekleşmesi gibi konulara önem verir
İnsanları doğrudan etkilemeyen Fonksiyonları ve insan davranışlarını aynı zamanda içine alır.	İnsanların davranışı ve İnsan ile ilgilidir.
Gücünü sahip olduğu makamdan alır.	Gücünü sahip olduğu kişilik özellikleri ve yeteneklerinden alır.
Genellikle, var olan durumu sürdürür.	Sürekli yenilikler uygular.
Sadece yönetim faktörlerini uygulaması	Yönetim faktörleri uygularken çalışanları

gerekir.	da motive etmesi gerekir.
Uygulamak, sürdürmek gibi anlamaları içerir.	Motive etme, yol gösterme gibi anlamlar ön plana çıkar.
Gücünü, çeşitli kurallar gibi bazı biçimsel yapılardan alır.	Gücünü, kişinin etkileme ve yol gösterme gibi kişilik özelliğinden alır.
Strateji geliştirme konusunda yeterli değildir.	Strateji geliştirme konusunda etkilidir.
Değerleri disiplin, etkililik ve istikrar olarak tanımlanır.	Değerleri uyum göstermek, yaratıcılık ve esneklik olarak tanımlanır
İşlerin nasıl yapılacakları ile ilgilenir.	Çalışanları nasıl motive etmek ile ilgilenir
Teknik ekipmanlar, İnsan kaynakları gibi sistemler ön plandadır.	İnsanlar ön plandadır.
Çalışanların performansını arttırmak için ekipmanın, insanların, sistemlerin ve maliyetlerin kontrol edilme sürecidir.	Değerleri, inançları, tutumları ve davranışları örgütsel amaçlara yönelik etkileyebilen bir süreçtir
Çalışma hedefi, Organizasyonun en iyiye ulaşabilmesidir.	Düzenlemeleri ve yenilikler yapması örgüte yeni bir vizyon vermek içindir.

Kaynak: (Sözen, 2014, s. 7)

Yöneticilik sistemler, strüktür (yapı) ve strateji olmak üzere 3S'ye dayanarak iş yapma, liderlik ise 4S'yi oluşturan insanlar (staff), ortak hedefler (shared goals), tarz (style) ve yeteneklere (skills), dayanarak insanları yönlendirme işidir (Koçel, 2011, s.574). Başarılı olamayan çoğu yönetimlerin nedeni çalışanların isteksizliği olmuştur, bu durumda suç her zaman iş görenlere atılmıştır. Ama yöneticinin bu konuda ne kadar başarılı oldukları çok nadir tartışılmıştır, oysa öncelikle yöneticilerin ne kadar liderlik özelliklerine sahip olduğu ve bunu çalışanlarını motive etmekte ne kadar kullandığı, örgütün hedefleri gerçekleştirmek için etkili ve verimli çalışmasına sebep olmuştur. Çalışanlar, sadece göreve odaklı yöneticilerle değil, aynı zamanda toplumun beklentilerini daha iyi tahmin edip, entelektüel sermayeye daha fazla önem veren, liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, örgütünü yeniden yapılandırmada buna göre cesur davranan liderlerle çalışmak isterler (Erdem, 2013). Küreselleşmenin getirdiği güçlü rekabet ortamına ayak uydurabilme ve

başarıyı elde edebilmek için her yönetici liderlik yeteneğine sahip olabilme, kendini geliştirme konusunda daha çok gayret göstermelidir. Vizyon geliştirme ve gerçekleştirme sürecinde, uygun olan liderlik tarzları sergileyip, örgütün kültür anlayışlarını doğru yorumlamak ve bunun politika uygulamaları, strateji geliştirme konularıyla uyum sağlayabilmesi için liderlik anlayışını geliştirmelidir. Aşağıdaki Tablo2 de lider olmayan yönetici, lider yönetici ve yönetici olmayan liderlerin ortak özellikleri sıralanmıştır.

Tablo2. Lider Yönetici, Yönetici Olmayan Liderler ve Lider Olmayan Yöneticilerin Ortak Özellikleri

Lider Olmaya Yönetici Özellikleri	**Lider Yönetici Özellikleri**	**Yönetici Olmayan Liderlerin Özellikleri**
Plan yapar. İnsan kaynaklarını çeşitlendirir. Çalışanların değer ve ortak amaçlarını anlayabilir. Davranış, yetenek bilgi ve zamanlarını en iyi şekilde kullanır. Mantıklı düşünür. Geniş kültür sahibidir. Analiz etme yeteneğine sahiptir. Duygusal güce sahiptir. Faaliyetleri örgütler. Muhakeme eder. Görüşlerini açık beyan eder. Duygu ve akıl arasındaki dengeyi kurar. İnsanlara ve değişen koşullara uyum sağlar. Dikkatli, ihtiyatlı ve Girişkendir.	Plan ve uzmanlıkla işleri kolaylaştırır. Hayal gücü, öngörme ve sezgi yeteneğine sahiptir. Politika ve hedef belirler. İyi dinleyicidir. Örgüte örnek olur. Sonuçları denetler. Entelektüeldir. Geniş kültür sahibidir. Hakemlik yapar. Astları ile iletişime geçer. Tarafsız ve objektiftir. Demokratiktir, örgütü karara katar. Karşı görüşlere saygı duyar. Değişen koşullara uyum sağlar. Esnekliğe sahiptir Hızlı ve doğru karar alır. Takım ruhuna özen gösterir. Yaratıcı, yenilikçi ve girişimcidir. Disiplin ve İş düzenine sahiptir.	Değişim ustasıdır . Vizyon ve misyon oluşturur. Geleceği öngörme özelliğine sahiptir. Sorgulayıcı ve entelektüeldir. Davranışlarında astlara örnek olabilecek kadar tutarlı ve açıktır. Geniş kültür sahibidir. Çok çalışkan ve azimlidir. Atılgandır . Değişen koşullara hızlıca uyum Sağlayabilen esnekliğe sahiptir. Yaratıcı, yenilikçi ve girişimcidir. Hatalardan ders alır. Paylaşmayı sever. Takım ruhuna inanır. Karizmatik ve güçlüdür. Heyecanlı ama hırslıdır. Etkili konuşur ve etkili iletişim kurabilir.

Hafıza gücü güçlüdür. Dinamik, sebatkâr ve azimlidir. Düzenli ve tertiplidir. Disiplinli İş yapar. Yöntemli ve süratlidir. Kişi ve olaylara ölçülü ve dengeli yaklaşır. İnsanlara hitap edebilme yeteneğine sahiptir. Ciddidir. Adaletli, tecrübeli ve bilgilidir. Yüksek ikna gücüne sahiptir. Örgüt ile işbirliği yapabilir. Etkileyici dış görünüşüne sahiptir.	Gruba öncülük eder ve İnisiyatif kullanır. Başkalarının yanında astları övmez ve yermez. Gerekirse astları cezalandırmaktan kaçmaz, ama suçile ceza dengelidir. Herkese eşit davranır. Hitap etme yeteneği güçlüdür. Cesaretli, iradeli, güvenilir, samimi sağduyulu ve sabırlıdır. Düzgün konuşur. Sempatik ama ciddidir. Astları ile işbirliği yapar. Temiz ve nazik giyinir. Astlarına güvenir. Çalışanlarını iyi tanır ve insan odaklıdır. Karar verir. Sorumluluk ve riske üstlenir.	Olumlu düşünür ve Olumludur. Sabırlı, ağırbaşlı, dayanıklı ve korkmazdır. açık sözlü ve samimidir. Pozitif ve başarılı bir imaja sahiptir. Dış görünümüyle temsil niteliği taşır. Güvenilirdir. Tutarlı ve kararlıdır. Katılımcı ve paylaşımcıdır. İnsana odaklanır. Sosyal ve dışa dönüktür. Olumlu düşünür ve alçak gönüldür. Özel hayatında düzenlidir.

Kaynak : (Sevtap & Uğur, 2014)

2.4. Liderlik Teorileri

Günümüze kadar gelen meşhur liderlerin içinde yer alan kral soylu ya da saraylarda büyümüş ve sonradan lider olarak anılmış kişiler için liderlik onların yaşam tarzıdır. Sadece onlara özel olarak verilmiş eğitim, onlar için sağlanmış olan imkânlar, imtiyazlar ve ailesinden aldıkları eğitim vb, tüm bunların sonucunda ortaya çıkmış kişilik özellikleri ve davranış biçimleri, dünya görüşleri, kültür değerleri onların lider olabilmesini sağlamıştır. Ama tam tersine çok zor koşullarda yetişen, sıradan insanlarında lider olması ve liderlik anlayışlarına sahip olabilmesi, hatta karizma olarak anılması, liderliğin doğuştan mı ya da sonradan gelişen mı sorusunu tartışmaya yol açmıştır. Değişen şartlar ve zamanlar, liderliğin uygulanmasında değişiklik yaratmış ve çeşitli teoriler geliştirmiştir. Bu teoriler, özellik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve

davranış teorileri olarak üç grupta toplanmaktadır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 209).

2.4.1. Özellikler Teorisi

Liderliğin doğuştan olduğunu öne süren özellik teorisi, liderde olması gereken kişisel özellikler ve yeteneklere odaklanmaktadır. Liderin sahip olması gereken kişisel özelliklerden önce tüm liderlik özelliklerinin uyum sağladığı "Beş Büyük Kişilik Modeli" den bahsetmek gerekir.

Beş Büyük Kişilik Modeli (Digman , 1990; McCrae & Costa , 2004):

- Dışadönüklük: sosyal, kendini ifade etmeyi bilen ve sokulgan kişilerdir.
- Uyumluluk: Birinin diğer bireylere uyma eğilimini gösterir. Yüksek derecede uyum gösterenler güvenilir, sıcak ve işbirlikçidir.
- Sorumluluk: Bir güvenlik ölçeği olması nedeniyle, yüksek derecede sorumlu olanlar güvenilir, düzenli, sorumlu ve azimlidir.
- Duygusal kararlılık: Genelde tersi anlamına gelen nerotiklik tabiridir. İnsanın gerilime dayanma gücüne bağlıdır. Kendinden emin, sakin ve güvenli kişilik sergileme eğilimi gösterenler genellikle olumlu duygusal kararlılık sahipleridir.
- Deneyime açıklık: Yeniliklere çekilme ve yeniliğe ilgi derecesini gösterir. Oldukça açık bir birey meraklı, yaratıcı ve artistik olarak duyarlıdır.

Değişik liderlik araştırmalarında incelenen düzinelerce özelliğin çoğu liderliği tahmin edebilecek ve liderliği açıklayabilecek "Beş Büyük Kişilik Modeli" içindeki bir tanesine uymaktadır (Erdem, 2013, s. 376). Başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken kişisel özellikleri taşıyan kişiler liderlik konusunda bir avantaja sahiptir. Başka bir ifade ile iyi liderlerde olması gereken kilit özellikler geneldir. Tablo 3'te başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken özellikler aşağıda sınıflandırılmıştır:

Tablo 3: Liderde Olması Gereken Özellikler

LİDERDE OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	
Örgüt Kültürü	• 'Biz' kelimesini kullanmak • Çalışanlar arasında ayrım yapmamak • Yönetim Becerisine Sahip Olmak ¬ Çalışanların faaliyetlerine destek olmak ¬ Gereken Kurumlar ile birlikte çalışmak / konuya hakim Kişilere Danışmak ¬ Çalışanlarla iyi iletişim sağlamak ¬ Sorumluluk ve görevi paylaşabilmek ¬ Yetki devrinde bulunmak
İletişim Yeteneği	• İkna etme gücüne sahip olmak • Tanıtım becerisi • Empati • Etkileyici konuşmak ve hazır cevap olmak / İyi dinlemek
Yüksek Motivasyona Sahip Olmak	• Olumlu düşünmek • Yaptığı işinden memnun olmak
Cesaret	• Sabırlı ve dayanıklı olmak • Zorluklar karşısında yılmamak • Risk alabilmek
Sosyal Özellikler	• Spor ve sosyal faaliyetleri önemsemek • Sosyal sorumluluklara üstlenmek • Ahlaki ve insani değerlere önem vermek
Öngörülü Olmak	• Olayları çok yönlü düşünmek, analize etmek ve yorumlamak • Olası Tehditler ve Fırsatları Görebilmek • Vizyona yönelik strateji geliştirmek
Hedef belirlemek	• Amaca uygun görev belirlemek • Her görevin net ve açık olması • Çalışanlara görevi benimsetmek • Standartları oluşturmak/ standartlara uyum sağlamak •Standartları denetlemek •Yol göstermek
Vizyonu Olmak	• Uluslararası görüşlere sahip olmak • Vizyona İnanmak • Vizyonun anlaşılır, net ve açık olması • Vizyonu bir ve tek noktaya odaklanmak
Çalışanlara Vizyonu	• Çalışanları yönlendirmek ve özendirmek • Uygulama için çabalamak

Benimsetmek	• Bireysel hedefleri örgütün hedefleri ile bütünleştirmek
Kişilik Özellikler	• İddialı ve özgüvenli olmak • Kapsamlı bilgiye sahip olmak • Tecrübeli olmak • Girişimciliği Önemsemek • Dürüst ve şeffaf olmak • İş bilgisi ve becerisine sahip olmak

Kaynak : (Yıldız Barutçug, 2002; Dinçer & Fidan, 1996)

Özellikler teorisi liderin diğer grup üyelerinden üstün ve farklı kişisel özelliklere ve yeteneklere sahip olduğunu savunmuştur. Tablo 3'te gösterilen kişisel özelliklerden başka liderde olması gereken özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört gruba toplanabilir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 209).

- Fiziksel özellikler: Cinsiyet, yaş, boy, güçlülük, ırk, aktivite, güzel konuşma, yakışıklılık, etkileme gibi.
- Düşünsel özellikler: Öngörmek, dikkatli olmak, zekâ, kararlılık, inisiyatif, sorumluluk, bilgi gerçekçilik, ikna etme yetenek gibi.
- Duygusal özellikler: Kendini kontrol etmek, Algılamak, sevmek ve sevdirmek, güven duygusu, hırs, yüksek başarma duygusu gibi.
- Sosyal özellikler: Dostluk, arkadaşlık kurmak, başkalarıyla iyi iletişim sağlama yeteneği, kendini kabul ettirme, dışa dönük kişilik yapısı gibi.

İnsanlar her zaman en iyi olduklarına inanan birilerine itaat etmek istediği için, liderlerde olması gereken özelliklerin çok kapsamlı ya da liderin karizmatik olmasını beklerler. Sayılan özeliklerin liderlerde dengeli bir bileşiminin bulunması gerekir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 210). Liderlerin her zaman vizyon ve örgüt arasındaki uyumu sağlayabilmesi için çok iyi bir eğitime, yüksek derecede analitik zekâya, geniş vizyona sahip olması gerekir. Ayrıca sınırsız sayıda güzel fikirler üreten, örgütün ihtiyaçlarına duyarlı olan, astlarına önem veren ve gelen tepkileri iyi okuyabilmek için sahip olması gereken kişilik özellikleri ve yeteneklerin dengeli

biçimde bulunması gereklidir. Çok zeki, algılama gücü yüksek ama dışa dönük kişilik yapısına sahip olamadıysa eğer, iyi bir lider olma niteliklerine sahip sayılmaz.

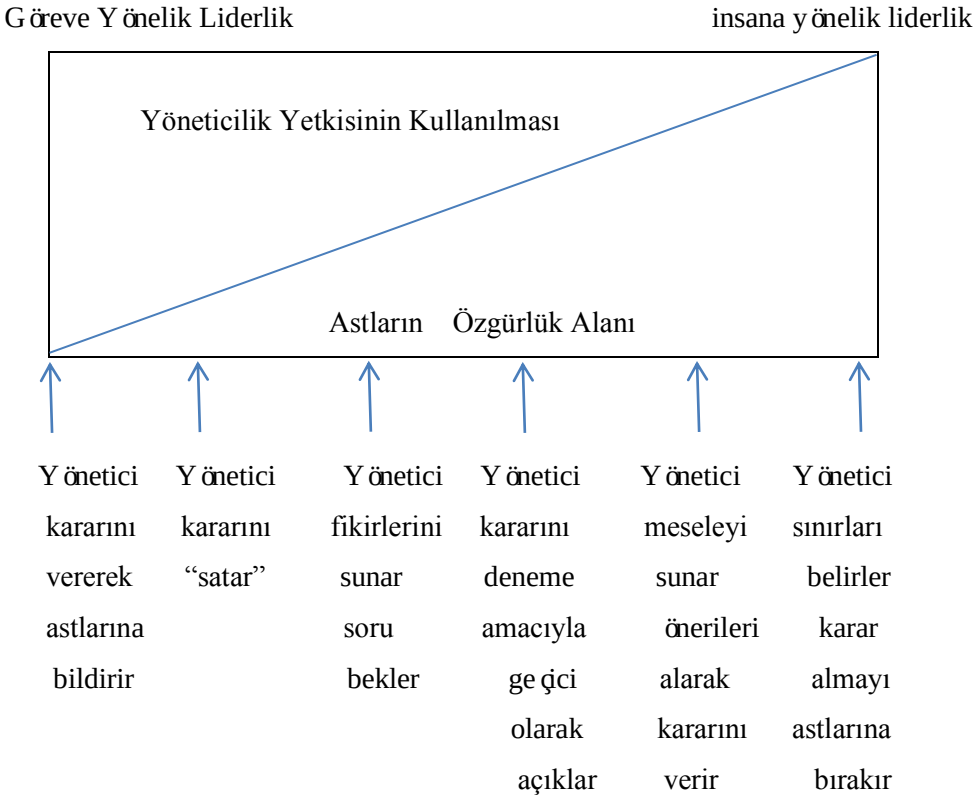
2.4.2. Davranışsal Teoriler

Liderde olması gereken kişisel özelliklerin tamamına sahip olabilmek çok zordur, hiçbir insan mükemmel ve kusursuz değildir. Liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamak çok zor ve belirli bir özelliğin başka kültüre göre bazen farklı şekilde anlaşılması kaçınılmazdır. (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 210) Liderliği sadece bireysel özelliklere göre inceleyen özellik teorisi pek verimli olmadığı için, liderliğin etkenlerinden biri olan insanlara ya da grup üyelerine ve liderin davranışlarına dikkat çekilmiştir. Davranış teorisi liderin davranışlarının temel yönelimini incelemiştir. Liderin etkinliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri ise, liderlerin çalışanları ile iletişim şekli, plan yapma ve kontrol etme şekli, yetki devredip etmemesi, amaçları belirleme şekli….vb gibi davranışlar olarak gösterilmiştir (Tengilimoğlu, 2005). Davranış teorisi liderliğin temeli olan örgütü ve ona davranış biçimlerini ele alan teoridir. Bu konuda en çok ve en kapsamlı izlenilen davranış teorileri Ohio Devlet Üniversitesi tarafından ortaya konulmuştur. Binden fazla boyut ile başlanılan bu çalışma, en çok "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" olmak üzere, bu iki liderlik davranışına kadar daralmıştır (Erdem, 2013, s. 380).

Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarının ve kendinin rolünü şekillendirmesi ve tanımlamasıdır. Bu özelliği yüksek olan bir lider amaca ulaşabilmek için çalışanlarının performansını değerlendirir, çalışanlara uygun iş paylaşımı sağlar ve işlerin belirli bir zaman içerisinde verimli tamamlanmasını sağlar.

Anlayış: Liderin bireyle iş ilişkilerinde karşılıklı güvene sahip olması, çalışanın fikirlerine ve hislerine önem verilmesini sağlar. Çalışanlara gönülden çalışma isteği kazandırmak için, bütün çalışanlarına aynı mesafeden daha dostça ve destekleyici bir ilişkide olmanın daha başarılı lider olabileceği gösterilmiştir.

Yukarıdaki çalışmaya benzer diğer bir çalışmada ise liderlik davranışları "göreve yönelik liderlik" ve "insana yönelik liderlik" olarak tanımlamış ve "liderlik davranışları doğrusu" nu ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 210).



Şekil 3. Liderlik davranışları doğrusu (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 211)

Şekil 3'te gösterilenler aslında yöneticinin yetki derecesi ve astların karar vermedeki bağımsızlık oranlarının ilişkileridir. Sol taraf daha çok otorite lider tipinin, sağ taraf ise kontrolün çoğunu astlarına bırakan lider tipidir.

Liderlikte olması gereken kişilik özelliklere sahip ve çalışanlara önem veren, doğru davranış sergileyen liderler daha etkili olabilmektedir, ama hangi tip liderlik davranışının daha etkili olabileceği konusunda hala net bir fikir birliği yoktur (Erdem, 2013, s. 381). Fakat liderlik daha çok insanları etkileyebilmek, onları örgüt halinde bir hedefe doğru yönlendirebilmek olduğu için, bu eylemin en temeli olan insanlar farklı coğrafi, farklı kültür… vs gibi farklılıklardan dolayı aynı olaya olan görüşleri farklıdır, bu yüzden çok etkili ve başarılı olan liderlik davranışları ve kişilik özellikleri bazen hiç işe yaramayabilir. Örneğin: Batı kültüründen gelen çok başarılı bir lider, aynı kişilik özellik ve aynı davranışları ile Asya kültüründen gelen örgütler ile aynı başarıyı elde edebilmeyi garanti edemez. Bazen otorite tipi liderlik davranışları daha etkili olabilir, bazen de demokratik tipi liderlik davranışları daha etkili olabilir.

2.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi:

Liderlikte olması gereken kişilik özellikler ve yeteneklere sahip olan, doğru davranışlar sergilemesine rağmen başarıya ulaşamayan ya da kişilik özellikleri ve davranışlarından ötürü kriz zamanlarında başarı elde edebilen liderlerin sadece başarısı ile lider olarak kabul edilmesi, durumsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Durumsal liderlik teorisi değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini, ortamın özellik ve gereksinimlerine uygun olan davranış sergileyebilmeyi, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları motive etme ve başarılı olmaya yönlendirmeyi savunmaktadır. Liderlik için en kapsamlı durumsallık teorisi Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir olan Fiedler durumsallık modeli grup performansının derecesi, liderlik biçimi ile durumun lidere ne kadar derecede kontrol yetkisi verdiğinin uygunluğu ile belli olmaktadır. Fiedler'e göre liderlik başarısındaki ana faktör bireyin temel liderlik biçimidir. Bu biçimin tamamlanması için LPC ölçeği geliştirilmiştir ve buna göre liderlik biçimi değerlendirildikten sonra, lider durum ile birlikte değerlendirilir. Fiedler üç durumsallık ve konumsal boyut tanımlamıştır.

1. Lider–üye ilişkileri: üyelerin liderlerine duydukları güven, itimat ve saygının derecesidir.
2. İş yapısı: iş görevlerinin prosedürleştirilme derecesidir.
3. Makam yetkisi: Liderin işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi ve ya maaş artışları gibi yetki değişkenlerini etkileyebilme derecesidir.

En uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini öne süren Durumsal liderlik teorisi "vaziyeti idare etme" yaklaşımı değildir, aksine son derece uygulamaya dönük ve her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir "idarecilik" tarzı öneren teoridir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 213).

2.5. Liderlik Tarzları

Liderlik konusunda yapılan araştırmalara göre, liderler yönetimin faaliyet alanları, farklı coğrafyalar, farklı kültürler, farklı vizyonlar, zaman baskısı, sosyal ve siyasal çevreler gibi birçok değişkenlerden ortaya çıkan durumlarda bulundukları ortamın koşullarına göre değişik liderlik tarzları uygulamalıdır. Çünkü hızla değişen küresel değişimler ve gelişimler aynı yönetimde farklı zamanlarda farklı ortamlarda farklı liderlik tarzlarının sergilenmesini gerektirebilir. Örneğin: Seçimlerde aynı partilerin şu anki durumlara göre bazen demokratik bazen karizmatik ya da bazen otoriter liderlik tarzları sergilediğini görmek mümkün.

Liderlik tarzları: geleneksel liderlik tarzları ve çağdaş liderlik tarzları olarak ikiye ayrılabilir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 213,217).

2.5.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları içinde ilk olarak ortaya çıkmış olan geleneksel liderlik tarzları; Otokratik liderlik tarzı, Demokratik–katılımcı liderlik tarzı, Hümanist liderlik tarzı ve Liberal (serbesiyetçi) liderlik tarzı şeklinde görülmektedir (Erol, 1998, s. 411-413).

2.5.1.1.Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderlik tarzı sergileyen liderler yönetimdeki tüm yetki ve kontrolü bizzat ele almakta ve grup üyelerini yönetim dışında bırakmaktadır. Bu tür liderler vizyon belirlemeden, örgüt oluşturma, politika uygulama ve strateji geliştirme süreçlerinde grup üyelerinin görüşlerini önemsememektedir. İş görenler sadece liderin emirlerini yerine getirmek zorundadır. Tüm kararlar lider tarafından verilir, merkezi yönetim sistemi uygulanmakta, görevlerin dağılımı tamamen lider tarafından yapılmaktadır. Çalışanların lideri sorgulayabilmesi mümkün değildir.

Otokratik liderlere göre çalışanları motive etmenin tek yolu fiziksel ödüllerdir. Makamlarından aldığı resmi gücü kullanarak örgütün çalışmalarını kendi standartlarına

göre değerlendirmekte, ceza veya ödülleri bizzat kontrol etmektedir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 213). Bu tarz liderler yönetim politikalarını belirleme ve her an değiştirme özgürlüğüne sahiptir. Tüm çalışanların bunlara koşulsuz, şartsız uyum sağlamasını ve emirleri yerine getirmesini isterler.

Otokratik liderlik tarzının avantajı, yönetime daha hızlı ve daha etkili karar verme imkânı sağlamasıdır. Grup üyelerinin yeterince bilgiye sahip olamadığı ve ani karar verme durumlarında kurtarıcı liderlik tarzı olmaktadır. Dezavantajı ise liderin aşırı derecede bencil davranması, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin dikkate alınmaması, önem vermemesi, zaman ile iş verimini olumsuz etkiler. Lidere olan güvenin azalması, liderin yanlış karar vermesinden dolayı başarısızlıklara yol açabilir.

Otokratik liderlik tarzı her ne kadar katı bir örgüt yapısını temsil etse de kriz ve savaş gibi olağanüstü durumlarda daha hızlı karar alma imkânı sağladığı için yönetim tarafından vazgeçilmeyen bir liderlik tarzıdır.

2.5.1.2. Demokratik –Katılımcı Liderlik Tarzı

Otokratik liderlik tarzının tam tersi olan demokratik–katılımcı liderlik tarzı sahip oldukları yönetim gücünü grup üyeleri ile paylaşma eğilimidir. Vizyona doğru giden süreçte uygulanacak politikalar, strateji geliştirme konusunda alınacak kararlar, grup üyeleri ile iş bölümü yaparak, onların fikirlerine önem verilerek alınmaktadır. Çalışanların kendi fikirleri ve önerilerini ortaya koyması için onları cesaretlendirmektedir. Çalışanların karar alma sürecinde etkin rol oynamaları demokratik–katılımcı liderlik tarzındaki esas faktördür. Çalışanların amaçların gerçekleşmesi için alınan kararlarda daha istekli ve verimli davranmaları onların karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıklarından kaynaklanır (Schermerhorn, 2001, s. 268). Bu tarz liderler astlarını etkilemek için ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedir, İnsanlar hisleri ile hareket eden duygusal varlık olmasından dolayı kişilerin iç güdüleri ile motive olduklarına inandıkları için başarıları takdir etme, insana değer verme davranışları sergilemektedir. Problemleri çözerken ortak bir görüşe ulaşacak şekilde astlarına danışır, onların fikirlerini alır, onlarında bu sürece katılmasına katkıda bulunur. Beraberinde karar verme sorumluluğu ve yetki üstünlüğünü, grup üyeleri üzerinde

gücünün farkındalığını sağlar. Sahip olduğu grup üyeleri ve organizasyon ortamını çok iyi değerlendirir ve kimin hangi pozisyonda daha verimli çalışabileceğini göze alarak örgütü o yönde etkilemeye çalışır.

Demokratik liderlik tarzının avantajı, bu liderlik tarzının davranış biçiminden dolayı çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ile daha gönüllü ve verimli çalışmaya gayret göstermeleridir. Örgüt içi çatışmaların ortadan kalkıp, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmasının nedeni ise, çalışanlarında karar alma sürecine katılması ile fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinde tatmin sağlamaları böylece daha etkin ve sağlıklı kararlar alınmasıdır (Dinçer & Fidan, 1996, s. 349). Dezavantajı ise karar verme sürecinin uzun olması acil durumlarda başarısızlıklara neden olmasıdır.

2.5.1.3. Liberal (Serbesiyetçi) Liderlik Tarzı

Birçok yönetim bilimci tarafından bir liderlik tarzı olarak kabul edilmeyen liberal liderlik tarzı sahip olduğu yönetim yetkisini pek kullanmaz. Bir amaç belirlenir ve bu amaca ulaşmak için grup üyelerinin kendi kendini geliştirmesi, motive etmesi beklenir. Liderler kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar, her çalışan kendi haline bırakıldığı için bazen bireysel başarılar grup başarılarının önüne geçmektedir. Bu tarz liderlerin esas görevi kaynak sağlamak ve ortaya çıkacak sorunları çözmektir.

Bu tarz liderlik davranışının avantajı her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi ve astların serbestçe en uygun karar almasına imkân sağlamasıdır. Dezavantajı ise liderin yönetim gücünü kullanmaması sonucunda örgütü hedeflere doğru yöneltmede yetersiz bırakıp bireysel başarı dışında grup başarısının da azalmasıdır. Bu tarz liderlik duruma uygun olan liderlik özelliklerine sahip olmayan kişilerin yönetim pozisyonuna getirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 215).

2.6. Çağdaş Liderlik Tarzları

Küreselleşme ve hızla gelişen teknolojik, ekonomik gelişmeler ve değişimler yönetim anlayışı ve örgüt yapısında da önemli farkların ortaya çıkmasına neden

olmuştur. Bu değişimlerden kaynaklanan çağdaş liderlik tarzları; karizmatik liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik olarak ortaya çıkmıştır (GENÇ, İYİGÜN, & YALÇİNTAŞ, 2015, s. 2).

2.6.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik tarzı sıra dışı niteliklere, kurtarıcı ve güdü kişilik özelliklerine sahip olan kişilerde görülen, daha çok kriz ve savaş gibi olağanüstü ortamlarda ortaya çıkan liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerin sahip oldukları güçlü ortak kişilik özellikleri ise, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, cesaret, özgüven, ikna

etme ve motive etme olarak tanımlanır (Çelik, 2008). Daha çok doğaüstü, insanüstü olarak görülen karizmatik liderlik tarzı insanları kendine hayran bırakır ve insanların kendine güvenme, beğenme hayranlığını kazanma yetkisi, örgütü etkileyici bir güce sahip olmasını sağlar.

House'a göre karizmatik liderler bir takım ortak özelliklere sahiptir:

- Karizmatik liderler yüksek derecede özgüvene sahiptir, insanlar üzerinde kontrole sahip olabilmek için insanları kendilerine hayran bırakmak istemektedirler.
- Karizmatik liderler İnsanların hayranlığını kazanmak için birer "rol modeli" haline gelirler, kendi inandığı vizyonu diğer insanlara benimsetmek için bağlı oldukları inançları, amaçları ve değerlerini açıkça yaşayışlarıyla ortaya koyarlar.
- Karizmatik liderler amaçlarının, inançlarının ve değerlerinin maddi çıkarlardan ziyade manevi faydaya daha çok önemsediğini özellikle ortaya koyarlar.
- Karizmatik liderler, izleyicilerin kendine daha çok güven duymalarını teşvik etmek amacıyla, izleyicilerine güvendiklerini ortaya koyarlar (House, 1993).

2.6.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Yönetim ve liderlik alanında 1978 yılından itibaren J. M. Burns tarafından ortaya çıkan ve daha sonra B. M. Bass tarafından geliştirilmiş yeni bir ayrım öne sürülmüştür.

Bu ayrım ise geleceğe, yeniliğe ve değişime dönük dönüşümcü liderlik ile geleneklere ve geçmişe bağlı etkileşimci liderliktir.

2.6.2.1.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin temelde işe dayandığından hareket eden yaklaşımdır, bazı araştırmacılara göre " işlemsel liderlik", "görevsel liderlik", "yönetsel liderlik" gibi farklı isimler ile ele alınmıştır. Burns 'a göre etkileşimci liderlik anlayışı, örgütteki yasal güce, bürokratik otoriteye ve geliştirilmiş standartlara dayanır. Etkileşimci lider, çalışanların iş yerinde iş standartlarına uyum sağlamasını, çalışanların amaca ulaşabilmesi için göreve odaklanmasını ve çalışanların görevlerini yerine getirdiği zaman ödüllendirileceğini, aksi halde ise ceza uygulayacaklarını vurgulayan bir davranış tarzı sergiler. Yani bu tarz liderler için önemli olan şey verilen görevlerin belirlenen standartlara uygun olarak tamamlanmasıdır (Bruce, R.Tmothy, Trankey, & Hinkin, 1998, s. 221) .

Etkileşimci liderlik tarzı iki boyutta ele alınmaktadır:

İlk olarak, ödüle bağlılık boyutu yani çalışanların performansı önceden belirlenmiş performans seviyesine ulaştığı zaman çalışanların ödüllendirilmesidir. İkincisi de istisnalarla yönetim boyutu, yani lider ancak işler ters yönde gittiği zaman duruma müdahale eder. İkinci boyut aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır; Aktif lider, hedeflenen performans gerçekleşmediği zaman duruma müdahale eder. Pasif lider ise daha önce belirlenmiş standartlara uyum sağlamama eğilimi ortaya çıktığında müdahale eder (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 181-217).

2.6.2.2.Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı karizmatik liderlik tarzından sonra gelişmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların potansiyel istek veya ihtiyaçlarını fark eden ve bunları karşılayan, çalışanları nasıl motive etmeyi bilen ve çalışanları daha yüksek hedefleri başarmaya yönelten liderlik tarzıdır (Bass & Bruce, 1993) .

Daha çok modern liderlik anlayışına sahip olan dönüşümcü liderlik örgütlerin performanslarını ölçülebilir şekilde değerlendirmeyi, olumsuz performans sergileyenlere ceza, olumlu performans sergileyenlere ise ödül vermeyi destekler. Dönüşümcü liderler Çalışanların daha yüksek performans elde edebilmeleri ve böylece onlardan daha fazla sonuç alabilmek için, Çalışanların kendilerine olan özgüvenlerini arttırır, tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, çalışanları motive ederler ve çalışanların değer yargılarını, inançlarını, ihtiyaçlarını değiştirirler.

Dönüşümcü liderliğin sahip olduğu özellikler ise şu şekildedir:

- Vizyoner Motivasyon: Dönüşümcü liderler örgütün önceden geliştirilmiş belli bir vizyonu benimsemelerini ve bu vizyona inanmalarını sağlar. Çünkü bu inanç örgütü motive ederek, örgütün kendi istekleriyle vizyonu gerçekleştirmek için harekete geçmelerini sağlayacaktır.

- Entellektüel Teşvik: Dönüşümcü liderler, insanları serbestçe düşünmeler ve tartışmalara teşvik ederek, örgütün dönüşüm olması için gereken insanların tutucu yargılardan uzaklaşmalarını sağlar.

- Karizma: Dönüşümcü liderler, vizyonu örgüte benimsetmek için örgütü etkilemek zorundadır, Bunu gerçekleştirmek için liderin karizması devreye girmektedir.

- Kişiye özel ilgi: Dönüşümcü lider, örgütün desteğini elde etmek zorundadır. Bundan dolayı lider örgüt ile etkileşimde bulunmaktadır. Her bir birey ile eşit mesafede bulunarak, örgütün kendini "adil" olarak algılamasını sağlar (Bass & Bruce, 1993).

Etkili liderlik tarzları olarak belirtilen dönüşümcü liderler vizyon yaratmak için uzun vadeli planlar yapar ve bu plana uygun stratejiler geliştirir, işbirliği, motivasyona önem verir, grubu en etkili şekilde harekete geçirme konusunda politikalar uygular.

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik oldukça yakın kavramlar olduğu için iki tür liderliğin ortak özellikleri şunlardır (House, 1993):

Karizmatik lider ve dönüşümcü liderler çalışanların amaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve ihtiyaçlarını kişisellikten çıkararak tüm bunların ortak hale gelmesini sağlar. Bu iki tür liderler çalışanlarını ortaya koydukları vizyona inandırırlar, böylece çalışanların vizyona ulaşabilmek için çabalama ve fedakârlık yapma ihtimali artar. Burada Maddi faktörlerden daha çok ideolojik faktörlere dayanan inandırma ile bir takım ahlaki ve dini konular veya semboller kullanılabilir. Her iki tür lider de örgütten açık, net ve zorlu beklentilerde bulunurlar. Ayrıca davranışları ile örgüte güvendiklerini ifade eder.

2.6.3. Vizyoner Liderlik

Liderliğin en önemli etkenlerinden biri amaç belirleme ya da vizyon geliştirmedir. Lideri yöneticiden ayıran temel faktörde vizyon geliştirmektir. Vizyoner liderlik tarzı ise organizasyonun şu anki durumu ya da misyonunu çok iyi analize ederek gerçekçi ve güvenilir, çekici bir amaç ya da vizyon geliştirebilme ve ifade edebilme yeteneğidir.

Vizyoner liderler vizyona giden yoldaki tüm detayları açık ve net bir şekilde yazılı ve sözlü ifade etmeli, sadece sözde değil kendisi de davranışlarında aynı tutumu sergilemelidir. Vizyoner liderler önce çok kapsamlı ve çeşitli bilgileri bir araya toplar ve tüm bunları anlamlı bir vizyon çerçevesinde ele alır, sonra bu vizyonu örgüte aktarır. Çalışanların gönüllü katılımını sağlamak amacıyla örgütü mücadele ve fırsatların yoğun olduğu yeni bir dünyaya girmek için, sıradan bir dünyanın monotonluğundan uzaklaşmaya teşvik ederler, böylece belirlenmiş vizyonun gerçekleşmesini sağlar (White, 2006).

Vizyoner liderliğin diğer liderlik tarzlarından farkları:

- Vizyoner liderler, diğer liderlik tarzlarından daha farklı inançlara sahip oldukları için, olayları diğer liderlik tarzlarından daha farklı algılarlar.

- Vizyoner liderler, kendilerinin daha önce hiç kimsenin yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar ve her zaman kendini geliştirmek için çalışırlar.

- Vizyoner liderler, başarısızlıktan korkmazlar. Örgütsel, çevresel, Kişisel zorluklar ve direnmelere rağmen, her zaman ileriye doğru hareket etmeyi tercih ederler (Snyder, 1999).

Vizyoner liderler yeni bilgiler ve yöntemlerin arayıcısıdır (Drucker, 2000). Vizyoner liderler geleceği öngörerek vizyon geliştirebilmek için her zaman yenilikleri sürekli takip etmeli ve vizyonu gerçekleştirme yolunda ilerlerken onları bilgili biçimde kullanabilmelidir.

2.7. Diğer Liderlik Tarzları

Günümüzde hızla artan teknolojik gelişmeler, işletmelerin uluslararası ilişkilerinin hızlanması ve çok uluslu şirketlerin gittikçe çoğalmasına yol açmıştır. Bu neden ile uluslararası işletme yöneticileri farklı liderlik tarzlarına gerek duymuştur. Farklı kültürlerde yürütülecek uluslararası işletmelerde göz önüne alınması gereken önemli bir faktör ise, toplumun ya da örgütün sahip oldukları geleneksel kültürlerin, yöneticilerin sahip olduğu değerlere nasıl etkide bulunacağıdır. Bu konudaki araştırmalarda diğer liderlik tarzlarını ortaya koymuştur.

2.7.1. Otantik Liderlik Tarzı

Otantik liderler hedeflerine tutkuyla bağlanır ve büyük çaba sarf ederek değerlerini uygular, hem kendinin hem de çalışanlarının motivasyonlarını ön planda tutarlar (Sims, Mclean, & Mayer, 2013). Otantik liderler, kendilerine ve hayata daha sakin bir açıdan bakarak, bireysel dönüşümlerini gerçekleştirmiş insanlar olduğu için, egolarını sergilemeye meraklı değiller. Kendileriyle barışık oldukları için, Samimi ve içtendir. Bundan dolayı en çok kendilerine benzeyen Otantik liderler, örgütü "tek tip" bir

kalıba sokmadan, çalışanların içindeki hapsolmuş enerjiyi ateşleyerek onların "kendileri olmalarına" imkân verir ve kendini bulmalarına destek olurlar.

Otantik liderliğin özellikleri şöyle sıralanabilir (Bruce J. AvolioT):

- Farkındalık: Kendileriyle samimi ve dürüst bir ilişkide olan, kendilerini iyi tanıyan Otantik liderler kendileriyle barışıktır. Duyguları ve motivasyonlarının farkında olduğu kadar zaaflarının, zafiyetlerinin de farkındadır. Bundan dolayı onların karakterlerinin en belirgin özellikleri ise samimiyet ve güvenilirliktir. Otantik liderlerin çevresindeki insanlarla olumlu ilişkiler kurmalarında son derece önemli rol oynayan faktör ise içselleştirilmiş kendine güven duygusudur. Otantik liderlerin çalışanların da gelişimine saygı duyması ve gerektiğinde destek olması ise kendilerini geliştirme, anlama ve tanıma yolunda verdikleri emek sayesindedir.

- Tarafsız Düşünebilme: Bütün bilgileri analiz ederek, herkesi dinleyerek karar veren Otantik liderler adam kayırmaz, çalışanlara eşit mesafede durur. Bazen her ne kadar kendi aleyhlerine bile olacak olsa da evrensel ilkelere dayanarak karar almaktan ve tarafsızlıktan taviz vermezler. Otantik liderlerin güvenilirliğini pekiştiren tarafsızlık, onların etkilerini artırır. Tarafsız oluğu için, aldıkları kararlarına karşı görüşte olan insanlar bile onlara saygı ve güven duyarlar.

- İçselleştirilmiş Ahlak Görüşü: Otantik liderlerin ahlaki standartları çok yüksektir, Karar anında evrensel insani değerlere daha ağırlık gösterirler. İnsanları ve olayları ahlaki standartlar içinde değerlendirir, vicdanlarını önemseyerek karar alırlar. Kriterleri, insanların ne düşünecekleri değil, sahip oldukları değerlerdir. Onların ahlak standartları kendi vicdanlarında saklıdır.

- İlişkilerde Şeffaflık: kendi duygularını ve görüşlerini ifade ederken şeffaf davranmayı tercih eden Otantik liderler, insanları maniple etmek, bir şeyleri saklayarak kapalı kapılar arkasında iş çevirmekten hoşlanmazlar. Otantik liderler ilişkilerinde şeffaf oldukları için güven telkin ederler. Hem kendine hem de insanlara güvenerek ilişki kurarlar, Bundan dolayı hatalarını kabul etmekte, telafi etmekte ve özür dilemekte hiç zorlanmazlar.

2.7.2. Stratejik Liderlik:

Stratejik liderlik anlayışı 1984 yılında Mason ve Hambrick tarafından geliştirilmiştir. Finkelstein ve Hambrick ise stratejik liderliğin stratejik yönetimin üst düzey gerçekliklerinin diğer bir temel modeli olduğunu öne sürmüştür (Adair, 2002, s. 15). Organizasyonun tüm işleyişinden sorumlu olan yöneticilere odaklanan stratejik liderlik anlayışı tasarlama, esneklik sağlama, geleceği öngörme ve gerektiğinde stratejik değişim sağlamak için diğerlerini buna göre güçlendirme olarak tanımlanır.

Stratejik liderlik, geleceği öngörerek geleceğe yönelik vizyon geliştirebilmek için, gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilen ve bu yönde yönetici yada çalışanları yetkilendirerek, örgütü vizyon doğrultusunda yaratıcı ve yenilikçi hedeflere yönlendiren, küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişim sağlayabilen liderlik anlayışıdır.

Stratejik liderlik çok fonksiyonlu yapıya sahip olduğu için, tüm kuruluşu bir değişim sürecine sokmaktadır, fonksiyonel ufuklardan aşabilme potansiyelini yaratmakta ve başkalarının aracılığı ile değişimi sağlamaktadır. Günümüzdeki hızla değişen teknolojik ve sosyal etkenlerden dolayı Stratejik liderler belirsizlik ortamlarda ya da kriz dönemlerinde örgüt ile nasıl ilgileneceklerini bilmek zorundadır. Sağlam bir yönetsel referans çerçevesinden yararlanarak değişimlerle başa çıkabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Etkin stratejik liderler, genel olarak gözlenebilen kuruluş içi ve dışı koşullarda alınması güç isteyen, yürekli ve pragmatik kararları tam zamanında almaya istekli olanlardır. Etkin stratejik liderlik, alınan kararların etkinliğini değerlendirmek için çevrelerin, üstlerin ve çalışanların alınan karara yönelik görüşlerine yada onlardan gelebilecek geri beslemelere ihtiyaç duyarlar. Stratejik yönetimde önemli bir yönetim aktifi olarak tanılan bu geri beslemenin gerçekleştirilmesi ve kolaylaştırılması için her türlü önlem alınmalı ve her türlü olanak sağlanmalıdır. Alınan kararların etkinliğine yönelik olan geri beslemeyi almaktan kaçınmamalıdır. (Adair, 2002, s. 82-95).

2.7.3. Ruhsal (Spiritüel) Liderlik Tarzı

Ruhsal liderliğin ortaya çıkmasına son yıllardaki internet kullanımının yaygınlaşmasından kaynaklanan mekanikleşme, iş ortamındaki aşırı stres, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, toplumdan soyutlanma ve insanların hissettiği yalnızlık duygusu sebep olmuştur. Moxley'e göre ruhsal liderlik Beden, Akıl[rasyonellik ve mantık], Kalp[duygular ve hisler] ve Ruh'tan oluşmaktadır (Moxley, 2000). Aynı zamanda insan varlığının de özünü bu dört kavram oluşturmaktadır. Çalışanların yaptıkları işten haz alabilmeleri, kendilerini iyi ifade edebilmeleri, işlerinde yeterli olabilmeleri ve çalışanlardan yüksek düzeyde verim alabilmek için bu dört kavram bir araya getirilmelidir. Bütünlük hissi, kişi ve grup arasında oluşan denge ve iletişimin en iyi düzeyde olması Ruhsal liderliğin diğer liderlik ile kesiştiği en önemli noktadır (Mitroff, 1999, s. 83-92).

Günümüzde çalışanların tüm ihtiyaçlarını gerçekleştirecek bir yuva olarak algılanan iş hayatı ortamından bekledikleri sadece maddi kazançlar ve ya ödüllerden ziyade manevi ödüllerdir. Ruhsal liderliğin görevi ise bireye çağrıda bulunmak, farlılıklara açık bir örgüt yaratmak, örgüte takdir edilmesi ve aitlik hissini tattırmak yollarıyla çalışanların etkinliğini ve verimliliğini sağlamaktır (Fry, 2003).

2.8. Çin'de Liderlik

Bu bölümde, uzak doğu olarak tanılan Çin'de liderlik ve yönetim konularına olan kavramlar ve görüşler, Çin ve Batı arasındaki liderlik anlayışlarının farkları daha önce yapılmış olan araştırmalar ışığında incelenmiştir.

2.8.1. Çin'de Liderlik Konusundaki Temel Sistem:

Modern yönetim bilimleri teorileri ve bu konudaki araştırmalar Çin'de biraz geç başlamış ve kapsamlı bir şekilde ortaya koyulmamasına rağmen, çok uzun tarihe sahip olan Çin kültürü, yönetim bilimleri olarak Konfüçyüs'çülük, Taoizm, Mohizm ve hukuk, kanun, askeri stratejiler (savaş sanatı), siyasi ve diplomatik siyasi stratejileri (GuoHaiChen, 2010, s. 5) gibi görüşlere dayanarak felsefi ve pragmatik açıdan, yönetim ve liderlik ile ilgili tecrübeler ve bu konuda kendi görüşlerine ait teorileri ortaya koymuştur.

2.8.2. Çin'de Liderlik Özellikleri:

Çin iş dünyasında var olan liderlik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

a) Erdemlik esastır, açıklık ve kapalılık bir aradadır, Tüm Çin kültürü yönetim bilimleri dâhil, açık ve kapalı kültür olarak ikiye ayrılmıştır. Ahlak ve erdemliği merkezi noktaya koyarak, Budizm, Taoizm ve Konfüçyüs'çülük dâhil "içte kâmil dışta kral" anlayışı açık kültür, hileli taktikler kullanmak ise kapalı kültür olarak algılanmaktadır. "içte kâmil dışta kral" anlayışı ise insan önce kendini eksiksiz bir şekilde geliştirmeli, konuya hakim olmalı ve merhametli olmalı sonra bir kral gibi çevresini yönetmeyi, yol gösterme ve başarı elde etmeye cesaret etmeli anlamındadır, ama hangisinin daha çok tercih edilmesi yerine göre değişmektedir (GuoHaiChen, 2010, s. 21-25). Bu açıdan bakıldığında Çin'de liderlik özellikleri tamamen buna göre değerlendirilmekte ve tüm iş dünyasında hemen hemen her yerde buna uygun liderlik tarzları sergilenmektedir.

b) Çin'de felsefe anlayışının temeli Taoizm olmak üzere dışta Konfüçyüs'çülük; içte ise askeri stratejiler, siyasi ve diplomatik siyasi stratejileri bir çerçeve içinde ele alınır. Çok eskiden bu yana siyasi hâkimiyet daha mükemmel iktidar olmak için lider ya

da yöneticilerden bu tip davranış istenmektedir. Başka bir deyişle Çin'de liderlerin veya yöneticilerin kural, kanun ve siyaset geliştirirken ya da uygularken Taoizm düşüncesi ile yola çıkması ve hukuk, kanun, askeri stratejiler, siyasi ve diplomatik siyasi stratejileri bir arada kullanarak hareket etmesi, en doğru ve mantıklı davranış olarak öne sürülmüştür.

c) Çin'de liderden istenen en önemli özellik, bilgeli ve akıllı olmaktır. Modern yönetim sisteminde liderlik özelliklerinin biri sayılan bilgeli ve akıllı olmak, Çin'de liderlik özelliğinin olmazsa olmazı ve en önemli merkezidir. Çin'de liderlik konusundaki araştırmalar ve değerlendirmelerde kişiye bakmadan işine bakılır, işine bakmadan fikrine bakılır. Derin ve garip düşünceler ortaya koyabilen liderler daha çok öne çıkarlar.

d) Liderlik değerlendirmelerinde tecrübe, deneyim ve anlayışa daha çok önem verilir (GuoHaiChen, 2010, s. 25-45).

2.8.3. Çin'de Liderlik Anlayışı

Yukarıda bahsettiğimiz Çinin liderlik özelliklerinin temeli Konfüçyüs'çülük, Taoizm, Mohizm ve hukuk, kanun, askeri stratejiler (savaş sanatı), siyasi ve diplomatik siyasi stratejileri gibi konulara dayanır.

2.8.3.1. Taoizm

M.Ö. 604'te, Çin kökenli iki dinsel felsefi sistemden ortaya çıkan Taoizm, insanın kendi içinde yapacağı yolculuğa yol göstermeyi amaçlar. "Ahlak", "Yin -Yang", "Din" ve "İnsan" olmak üzere 4 temel kavram ile hayatın anlamından, ideal insanın nasıl olacağına kadar birçok konuyu açıklar. Taoizm'e göre insan ancak manevi yönüyle insandır, bundan dolayı Tao rehber olarak kabul edilmelidir. Temel prensibini ise "iyiliğe karşı iyilik yapmak, kötülüğe karşı yine iyilik yapmak ve böylece her şeyin iyi olmasını sağlamak" olarak ifade eder (GuoHaiChen, 2010, s. 52). Felsefe açısından bir çok çağdaş Yunan filozoflarının bakış açıları ile paralellik göstermektedir.

Çin toplumu tarih boyunca kendi topraklarında özünü koruyabilmiş milletlerdendir. Günümüzde Çinlilerin büyük çoğunluğu hiçbir dine inanmamasına rağmen, Çin topraklarında doğup, Çinlilere özgü nitelikleri barındıran Taoizm, Çinlilerin hayatındaki

etkisini sürdürmektedir. Tarihten bu yana Çin'de liderlerden istenen en temel talep ise "Değişimler Kitabı" (Taoizm)'nı bilmesidir. Düşünce tarzının ona göre olması, liderlik uygulamalarında bu açıdan yola çıkması önemsenmiştir.

Taoizm'e göre liderlik: Lider halka yakın olmalı, karar verirken her zaman orta noktada durmalı, aşırı açık uçlu kararlar ve davranışlarda bulunmamalıdır. Taoizm tüm dünyadaki insanlığın esas kural ve kanuniyetinin aynı olduğunu öne sürer. Liderlik yaparken, basit olmak, vizyonu olmak, cesaretli, etik, bilgeli ve adaletli olmak gibi niteliklere sahip olması istenir.

Çin'de Taoizm görüşleri esasında ortaya çıkan liderlik yaklaşımı son zamanlarda ortaya çıkan Beden, Akıl[rasyonellik ve mantık], Kalp[duygular ve hisler] ve Ruh'tan oluşan Ruhsal liderlik anlayışı ile örtüşmektedir. Bunların aralarındaki dengeyi sağlayabilmek ve örgütün maddi ödülleri ile beraber manevi isteklerini de çok iyi kontrol edebilmek daha verimli sonuçlar alabilmek açısından hemen hemen birbirlerine benzer görüşleri vardır.

2.8.3.2.Konfüçyüs'çülük

Felsefe insanlık tarihi boyunca birçok medeniyette dinler gibi insanların fikir ve hayatına büyük tesir etmiştir. Felsefenin Çin medeniyetindeki önemi diğer medeniyetlerdeki dinin önemi ile kıyas edilebilir. Çin sosyal yapısı ve şuuraltının en derinlerine kadar nüfuz etmiş olan Konfüçyüs'çülük ise bir Çin felsefesi olarak kabul görülmüştür. Çin felsefesi Çin ile ilgili her konuyu anlamak için aydınlatıcı olmaktadır.

2500 yıl sonraki bugünlere kadar Doğu Asya'yı derinden etkilemiş Konfüçyüs'çülük, başlangıçta bir bilgin ve sosyal filozoftu olarak tanılan M.Ö.551-M.Ö.479 yıllarında yaşamış Konfüçyüs'ün öğretilerinden yola çıkarak geliştirilmiştir. Konfüçyüs'çülük Doğu Asya'nın kültürü ve tarihinde muazzam etkiye sahip olmuştur. Öğretileri Çin klasiklerine dayandırılan, Çin ahlâkı ve Çin felsefe sistemi olarak algılanan, ahlaki, dini, politik, ekonomik ve sosyal konular ile ilgili inanç ve

uygulamaları kapsayan Konfüçyüs'çülük anlayışının ağırlığı ise insanın ahlâklı ve iyi amellerde olduğunu öne sürmektedir (John, 2015, s. 8).

Konfüçyüs'çülüğün önemli kavramlarından biri ise, insan diğerlerini yöneltmeden önce kendini yöneltmeyi bilmelidir. Kralın olgunlaşmış kişisel erdemliği, Krallığın bütününe bereket getirir. Büyük Öğreti'de daha da derinleştirilen bu düşünce "kral ne kadar az icraat yaparsa o kadar çok sonuç alınır" prensibi öne sürer. Kral her şeyin düzgün çalışmasını sağlamak için, Krallığının etrafında döndüğü "sakinlik merkezi" oluşturur ve böylece her şeyin düzgün çalışmasını sağlar (GuoHaiChen, 2010, s. 70).

Çok eski zamanlardaki şamanistik inançlara dayanan bu görüşler, kralın yer, gök ve insanlar arasındaki bir eksen olduğuna inanırlar. Çince karakterde Kral (王) için kullanılan yatay çizgilerle temsil edilmiş bu üç unsur, kralı temsil eden dikey çizgiyle birleştirilmektedir.

Konfüçyüs'çülük yine "daha önceki dönemlerden beri Çin'de var olan tabii dinin üzerine perçinlenmiş bir ahlak sistemi" olarak da tanımlanmıştır. Konfüçyüs'çülüğün modern yönetimde önemli bir yer aldığı, doğu Asya bölgesindeki birçok girişimci tarafından önemsenmiş, geniş çapta uygulanmış ve büyük başarılar elde edildiğinden, uzmanlar ve bilim adamları Çin ekonomisinin kalkınması için de Konfüçyüs'çülük yönünde incelemelere gerek olduğuna inanmaktadır.

Konfüçyüs'çülüğeGöre Liderlik: Konfüçyüs'çülük görüşüne göre lider "içte kâmil, dışta kral" olabilmelidir. Liderin devleti iyi yönetebilmesi için önce ailesini iyi yönetebilmesinin çok önemli olduğu, bunun temeli ise kendini yöneltebilmektir. kendini çok iyi geliştirmeyen, ailesini yönetemeyen kimsenin diğerlerini yönetmesinin zor olduğu görüşündedir. Erdemlik, yardımseverlik, doğruluk, güvenli, faydalı ve bilgeli olmak liderlikte olması gereken özeliklerdir. Örgüt teorisi ise, liderin özü ve sözünün bir olması, çevresine fayda, menfaat vermeyi bilmesi, uyumlu olması, kendini geliştirmek için çalışanları geliştirmesi gerekli olduğunu öne sürer.

Çinin iş ahlakında çok önemli yeri olan Konfüçyüs'çülük liderlik anlayışı modern yönetim sistemindeki otantik liderlik anlayışı ile birçok ortak görüşlere sahiptir. Amaçlarına tutkuyla bağlı olan ve değerlerini uygulamak için büyük çaba sarf eden otantik liderler, hem kendi motivasyonlarını hem de çalışanlarının motivasyonlarını ön planda tutmaktadırlar (Sims, Mclean, & Mayer, 2013). Otantik liderler, kendilerine ve hayata daha sakin bir açıdan bakarak, bireysel dönüşümlerini gerçekleştirmiş insanlar olduğu için, egolarını sergilemeye meraklı değiller. Kendileriyle barışık oldukları için, Samimi ve içtendir. Bu nedenle otantik liderler en çok kendilerine benzerler. Konfüçyüs'çülük liderlik anlayışının en temel görüşü ise liderin önce kendine hakim, uyumlu, erdemli, yardımsever vb olması gibi birçok görüşleri otantik liderlik görüşlerine paralellik göstermektedir.

2.8.3.3. Mohizm

Mencius tarafından Konfüçyüs'ten 100 yıl sonra ortaya çıkan, insanları ayırt etmeden evrensel sevgiyi destekleyen Mohizm anlayışı, İnsanların gerçek yeteneklerine dayanarak yükselmesini öne sürmüş, aksine babadan oğula geçen soyluluğa ve zenginliğe karşı çıkmıştır. Bu anlayış Konfüçyüsçülüğün karşı çıkmadığı resmi görevlerde babadan oğula geçen görev anlayışından farklıdır.

Mohizm adaletli yönetim anlayışına sahiptir. Bu anlayışın temeli ise insanın özünde iyi olduğuna inanır, her şeyin nedenini, temel kaynağını öğrenmek ve araştırmanın o şeyin doğru ya da yanlış olduğuna götüreceğini öne sürer (GuoHaiChen, 2010, s. 80).

Mohizm'e Göre Liderlik: Mohizm'e göre lider gerçeği görebilme ve hakikati anlama yeteneğine sahip olmalı, ön yargılı olmamalı, sevgi dolu ve adaletli olmalı, ağır başlı davranmalı, realist olmalıdır. Bu fikirleri 2000 yıl sonra, bugünkü çağdaş yönetim anlayışı ile karşılaştırdığımızda 1960'larda McGroger'in öne sürdüğü yönetimdeki X ve Y teorisi anlayışlarından Y teorisi anlayışına paralellik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Y teorisine göre insanlar genel olarak iyidirler ve çalışmayı severler. Denetim programları

bunu tanımalı ve çalışanlara kendilerini ispatlayabilecek imkânlar sağlamalı (Gallowayın, 2010).

2.8.3.4. Hukuk Ve Kanun

Hukuk ve kanun görüşü sahipleri insanları kural ve yasalar ile yönetmeyi öne sürer. Onlara göre sistemli ve kapsamlı kanun, kuralların olduğu yerde sıradan biri olmasına rağmen her insan kendi çevresini yöneltebilir (GaoLiHong, 2006, s. 102--110). Ama bu anlayış batının kanun ve hukuk anlayışından farklıdır, batının kanun anlayışına göre kanun ya da kurallar herkese aynıdır, hiç kimseye farklılık gösterilmez, herkese eşittir. Ama Çin'deki kanun ve hukukun işleyişi kişiden kişiye göre değişir ve bazen aynı kanunun icraatı farklıdır. Yani burada kanun ile birlikte taktik ve iktidarın gücüde yer almıştır. Bunlara göre asıl olması gereken insanın değil kanun ve kuralların insanı yöneltmesidir ama hangi kural nerede, nasıl uygulanmalı ya da icra edilmeli konusu her zaman çok net değildir.

Kanun ve hukuk görüşüne göre liderlik: Kanun ve hukuk görüşüne göre liderin iktidar gücü merkezi güç olmalı, tüm hukuk merkeze bağlı olmalı, lider vizyona göre yasa ve kural geliştirebilmeli, icraatı yakından kontrol etmeli, taktik geliştirirken de örgütün temel durumunu ele almalı, olayı çok iyi gözlemleme ve analiz etme yeteneğine sahip olmalıdır. Büyük hataların oluşmaması için, küçük hatalara hiçbir zaman müsaade etmemeli, yasa kurallar açık ama taktikler gizli olmalıdır (ZengShenQiang, 2003).

2.8.3.5. Askeri Strateji

Askeri strateji görüşünün temelini oluşturan ve bu görüşün önde gelen isimlerinden biri ise, Çin 'de yaşamış filozof, askeri bilge ve ünlü komutan Sun-zidir. Wu devletinin komutanı olan Sun-Zi Chu devletinin 200 bin kişilik ordusunu 30 bin kişilik ordusuyla yenerek diğer bütün devletleri korkutan bir isim olmuştur.

M.Ö. 6. Yüzyılda Sun-zi tarafından yazılmış, Savaş sanatı askeri taktikler ve savaş bilimleri içeren bir çalışmadır. Toplam 13 bölümden oluşan, her bölüm savaşın

farklı bir yüzünü anlatan bu kitap aynı zamanda askeri strateji ve taktiğin temel kitabı olarak kabullenmiştir. Çin'in " Yedi Askeri Klasik" i arasında en önemlisi olarak değerlendirilen Savaş Sanatı kitabı askeri konularda ve strateji geliştirme uygulama konusunda yazılmış en iyi ve en eski çalışmalardandır. Suz-zi nın Savaşlardan kazanılan tecrübelerin özeti olarak yazılan "Savaş Sanatı" kitabında yer alan zengin diyalektik düşünceler Çinin diyalektik düşünce sistemine çok büyük katkıda bulunmuştur. Taktiklerin dizisi olarak adlandırılan söz konusu kitapta yer alan taktikler ve bu taktiklerin örnek hikâyeleri ve isimleri, Çinin yönetim bilimleri konusunda da çok geniş çapta uygulanır.

Çin'de Sun-zi başta olmak üzere diğer meşhur komutan ve filozofların askeri strateji açısından ortak olduğu 4 nokta şudur (GaoLiHong, 2006, s. 85-87):

- Savaşın en önemli stratejisi hile ve taktiktir.
- Savaşın gücü askerdir.
- Savaşta yin-yang ilmi dikkate alınmalıdır.
- Silah ve püf noktalar savaşın temelidir.

Savaş Sanatı kitabı 20. Yüzyılın sonlarından itibaren ekonomi ve iş dünyasında da kullanılmaktadır ve Dünyanın çeşitli ülkelerinde spor, siyaset, bilim, sanat alanına birçok ünlü ismi etkilemiş, onlara rehberlik etmiştir. İş dünyasındaki strateji geliştirme konusunda hala çok etkili olan Sun-zinin bir o kadar da düşündürücü 10 sözü şunlardır:

- Kendini ve düşmanı bilirsen, yüz kere savaşsan bile hiç kaybetmezsin, düşmanı bilmeden kendini bilirsen ya kazanırsın yada kaybedersin, kendini ve düşmanı hiç bilmezsen girdiğin her savaşta tehlikedesin.
- En iyi ve mükemmel strateji, her savaşta çarpışarak kazanmanın aksine savaşmadan kazanmaktır.
- Düşmanın kaderini elinde tutabilmek için, Kurnazlık ve gizlilik denilen kutsal sanatı görünmez ve duyulmaz hale getirmeyi öğrenmelisin.
- Herkes savaşta uyguladığım taktikleri görebilir, ancak zafer yolunu açan stratejilerimi kimse göremez.
- Rakibi ve kendini iyi biliyorsan, yüzlerce savaşa girsen bile sonuçtan emin olabilirsin.

- Dostlarını kendine yakın tut, ama dostlarının düşmanlarını kendine daha da yakın tut!
- İnsanlar yeteneklerini zora düşmedikçe, sonuna kadar kullanmazlar.
- Hareket ettiğinde bir yıldırım gibi inmek için, Planlarını çok gizli ve geçilmez yap!
- Akıl savaşmadan kazanır, cahil kazanmak için savaşır.
- Başarılı bir plan, hızlı bir yılan gibi hareket edebilmelidir.

Askeri stratejiye (savaş sanatı) göre liderlik: Askeri strateji (Savaş Sanatı) 'ye göre lider bilgeli, güvenli, cesaretli erdem ve keskin olmalı, kar esasa alınmalı, kurnaz olmalı, garip hileler geliştirebilmeli ve uygulayabilmeli, iradeli olmalı, kendini ve karşındakini çok iyi analiz etmeli, minimum zarar ile maksimum kazanç elde etmek için doğru ve etkin kararlar verebilmelidir (ZhangWeiMing, 2014, s. 12-20) .

Çin iş dünyasındaki yöneticilerin birçoğu askeri stratejileri kendi çapında uygulamakta ve daha önce bahsettiğimiz açık ve kapalı kültür arasında, kapalı ticaret kültürü olarak bilinen savaş sanatı, Çin işletmelerinde strateji geliştirme ve vizyona ulaşmanın olmazsa olmazıdır. Askeri strateji (savaş sanatı)liderlik anlayışı günümüzdeki stratejik liderlik anlayışı ile birçok noktada hemfikirdir. Askeri stratejik liderlik, işletme ve onun çevresini bir bütün olarak ele alır ve bunları bir çerçeve içinde değerlendirmek için liderin tüm bunları düşünerek karar vermesi, kendini ve rekabetçilerini çok iyi analiz etmesi, buna göre davranması gerekmektedir. Bu görüşlere paralellik gösteren stratejik liderlik anlayışı ise Organizasyonun tüm işleyişinden sorumlu olan yöneticilere odaklanan tasarlama, esneklik sağlama, geleceği öngörme ve gerektiğinde stratejik değişim sağlamak için diğerlerini buna göre güçlendirme olarak tanımlanır.

2.8.3.6. Siyasi ve Diplomatik Siyasi Strateji

Siyasi ve diplomatik alanlar ile daha çok ilgilenen görüş sahiplerinin ortaya koyduğu bir görüş olmak üzere, bunlar daha çok yoksun kesimden oluşan fikir sahipleridir, yoksunluk ve zorlukları başarının temeli olarak görüyor, siyaset ile iş yapma, diplomatik ilişkiler kurma, iş dünyasındaki rekabeti ilişkilere dayanarak başarmaktan yana olan görüş sahibi GuiGuZi, Sun-zin'in savaş sanatı ile yukarıdaki stratejileri bir arada kullanmayı öne sürmektedir (GaoLiHong, 2006, s. 32).

Siyasi ve diplomatik siyasi stratejide liderlik: Siyasi ve Diplomatik Siyasi Stratejide lider, strateji uygularken sözde nasıl ifade etmeyi bilmeli, insan ilişkilerine mahir olmalı, her yere uyum sağlayabilmeli, karşısındakini çok iyi okuyabilmeli, ona göre hareket etmeli, zeki olmalı, kontrolü her zaman elinde tutabilmeli ve minimum zarar ile maksimum kara ulaşabilmelidir.

Herkesin bildiği gibi Çin toplumunun gelişiminin önünde önemli bir engel ise, politika ve ekonominin dışında göz önünde tutulması gereken bir din boşluğu ve bunun getirdiği bir ahlak boşluğudur. Aynı şekilde her kesimi göz önünde tutarak etkili karar verebilmek için, toplumu arkasından sürükleyebilecek bir totem boşluğudur. Gerek Taoizm gerekse Konfüçyüs'çülük ve Mohizm felsefesi Çin toplumunun tüm alanlarında derin iz bırakmıştır ve Çinlilerin kendine has bir düşünce yapısı oluşmasında etkili olmuştur. Çin'de işletmelerin çoğu aile şirketi olduğu için, Modern yönetim bilimlerine kendi düşünceleri ve tarzları ile uyum sağlamaya çalışan Çinliler bu konudaki araştırmalarında hala kendi gelenek ve görüşlerine sadık kalmayı daha çok tercih etmektedir.

2.8.4. Çin – Batı Arasındaki Liderlik Farkları

Çinin yönetim sistemi konusundaki bilimsel araştırmaları, modern yönetim sistemine göre çok geç başlamasına rağmen, geleneklere uygun olan modern yönetim sistemindeki bazı görüşler Çin'de çok hızlı ve etkin biçimde uygulanmaktadır. Batı kökenli yönetim anlayışları ile doğu kökenli yönetim anlayışı arasındaki farklar bazı farklılıklara yol açmıştır.

2.8.4.1. Liderlik Özelliklerine Göre Farklar

Çin ile batı bu konuda hemen hemen aynı görüştedirler. Çin felsefesi liderin "içte kâmil, dışta kral" olabilmesi gerektiğini savunur. Başka bir deyiş ile Çin'de liderlerin içte kendini geleneklere uygun yetiştirmenin yanında lider sosyal hayatındaki fonksiyonundan da kopmamalı ve bunları hayata geçirebilmelidir. Bu şekildeki sosyal düzen ile birlikte insanın iç dünyası ve kâinatın işleyişi arasında ahenkli bir intizam kurabilmeli, iş hayatında da bunları uygulayabilmelidir. Birçok görüş yöneticilerin aldığı eğitim, çevre ve sahip olduğu güç sayesinde liderlik yapabileceğini öne sümektedir. Oysa Çin felsefesine göre liderlik içten dışa doğru öğrenme sürecidir. Yani yöneticiler önce liderlik özelliklerine sahip olacak; daha sonra bu konudaki eğitimler, dış çevre, koşullar vb. beraberinde liderliği gelişecektir. Lider önce kâmil sonra kral olmalıdır.

Liderlik konusunda birçok araştırmalar yapan KevinCashmen 2008'de yazdığı "Leadership From Inside Out" kitabında, her zaman kendini sorgulamayan, içindeki karanlıkları ile hareket eden, pozitif enerjisi eksik, hayata bakış açısı yanlış olan, sadece öz güven ve performansa dayalı olan liderliğin daha zor problemler, keskin rekabet ortamları ve çalışanlar karşısında çok zorlanacağı öne sürülmüştür (Cashmen, 2008, s. 45).

2.8.4.2. Kültüre Göre Liderlik Farkları

Çin ile Batı kültürü arasındaki farklılıklar bu toplumların bazı liderlik kavramlarına olan farklı görüşlerine sebep olmaktadır. Dr. Frank Galloway'ın yazdığı "Çin'de Liderlik" kitabında batının liderlik görüşlerinin felsefe ve kültürel temelini oluşturan etkenlerin,

- İdrak etmek ve eşitlilik
- Özgürlük
- Bireysellik
- Dürüstlük
- Güven

- Hırslı olmak

olduğunu ortaya koyarken, Çin'in liderlik felsefesi ve kültür temelinin ise;

- Konfüçyüs'çülük
- Taoizm
- Askeri stratejiler(savaş sanatı)
- Kişisel ilişkiler
- Çin'in geçmiş dâhilerinden MaoZeDong, SunZhongShan ve DengXiaopin'lerin ortaya koyduğu görüşler
- Genel görüşler

olduğunu ortaya koymuştur (Gallowayın, 2010).

Çin ve batı arasındaki liderlik konusunda ortaya çıkan benzerlik veya farklılıklar yukarıda bahsedilen görüşler temelinde ortaya çıkmıştır. Bu sebepten dolayı batı ve Çin'in iş hayatındaki aynı konulara olan farklı görüşleri, liderliğin aynı konulara olan farklı anlamlarını da beraberinde getirmiştir. Kültür ve felsefe açısından bakıldığında Çin ile batı arasındaki farklılıkları şöyle sıralayabiliriz:

a. Adalet, Eşitlilik ve Beraberlik Açısından Liderlik

Batının liderlik görüşünde insanlar eşittir ve kim olursa olsun herkese eşit davranılmalıdır. Liderin her ne kadar güce sahip olmasına rağmen, diğer insanlar gibi eşitlilik ve beraberlik içinde adalete saygı göstermesi çok önemli konulardan biridir. Oysa Çin'de dereceye göre davranmak çok önemli konulardan biri sayılır. Küçükler büyüklere, çalışanlar üstlere, halk padişaha gibi yukarıdan aşağı, büyükten küçüğe doğru bir saygı gösterme ve itaat etme görüşü vardır. Herkesin kime, nerede, nasıl davranacağı bu görünmez dereceler ya da çizgiler içinde kendi yerlerini bulması iş hayatı ve kişisel ilişkilerde çok önemlidir.

b. İletişim Açısından Liderlik

Herkesin bildiği gibi iletişim, çift yönlü olmasına rağmen, insanların iletişimde yüzde 10 kelimeleri, yüzde 30 ses tonunu ve yüzde 60 beden dilini kullandıkları öne sürülmüştür.

Batı kültüründe insanlar beden dili ve ses tonları ile birlikte, karşı taraftan duydukları kelimelere daha çok önemserler. Yani burada konuşulan kelimelerin taşıdığı anlamlar herkese aynıdır. Yer, zaman ve kişiye bakmaksızın kullanılan kelimelerin anlattığı anlam neyse odur. Liderler astları ile iletişime geçerken daha çok kelimeler dikkat alınır ve burada kullanılan kelimeler herkes için aynı anlam taşımaktadır. Ama Çin'de yer, zaman ve kişiye göre kullanılan kelimelerden daha çok beden dili ve ses tonları dikkate alınır ve bunları düşünerek davranmak, bir liderin kişisel iletişimdeki en önemli konularından biridir. Yani aynı kelime bazen A bazen ise Z anlamı taşımaktadır. Karşındakinin konuşurken kullandığı kelimelerden ziyade, beden dili ve ses tonları daha çok dikkate alınır.

c. Birey ve Örgüt Açısından Liderlik

Batı kültüründe daha çok inançlarından dolayı, bireysel başarılar, bağımsızlık, insani hukuk daha çok öne çıkar. İş hayatındaki iletişim ve davranışlar buna yatkın bir biçimde hareket eder. Eğer çalışanlar şimdikinden daha olgun ve iyi iş fırsatı buluyorsa, hemen hiçbir şey düşünmeden iş değiştirebilir ve bu çok normal karşılanır.

Çin kültüründe ise örgüte bağlılık, grup halindeki başarılar, dayanışma ve paylaşma daha çok öne çıkar. Örgütün başarısı için bireyin kendini feda etmesi çok normal olarak algılanır. İş hayatında da örgütün temel ihtiyacı ve başarıları daha çok önemsenir. Çalışanların daha olgun ve iyi iş fırsatı bulmasına rağmen, yine eski iş yerinde çalışmayı tercih etmesi de, insanların örgüte olan bağlılığındandır (ZhangWeiMing, 2014, s. 98-142).

3. YÖNTEMBİLİM

Bu bölümde, araştırmanın örneklemi, ölçüm araçları, veri toplama yöntemi, araştırmanın hipotezlerine ve araştırma verilerinin analizinde kullanılan tekniklere dair bilgilere yer verilmiştir ve yapılan anket çalışması ile elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Son olarak da genel bir değerlendirme yapılarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Türkiye ile Çin birbirleriyle iyi ilişkiler içinde olmaya gayret eden iki ülkedir. Türkiye, Şanghay İşbirliği Örgütü'nde etkin olmak isterken; Çin ise Türkiye'yi kendisi için ciddi bir potansiyel olarak görmektedir. Çin'den milyarlarca dolarlık ithalata karşın Türkiye'den Çin'e yapılan ihracatın oranı çok düşüktür. Bazı işadamları, bunun nedenini iş yapma kültürü ve ölçü birimleri arasındaki farka bağlamaktadır. Türkiyeli iş çevrelerinin yüz birimlik üretim kapasitelerine karşılık Çinlilerin konuşmaya değer buldukları birimler bunun bin katı olabilmektedir. Çin'in önümüzdeki 15-20 yıl içinde dünyanın en önemli ülkelerinden biri olacağına kesin gözüyle bakılmaktadır. Şu an Türkiye'de bulunan Çin iş adamları ve Çin'de bulunan iş adamlarının sayısı gittikçe çoğalmaktadır. Türkiye - Çin ekonomik ilişkilerinin güçlenmesi ile iki ülke işletme yöneticilerinin ticari ilişkileri de gittikçe güçlenmektedir. Buna rağmen iki ülke arasındaki dış ticaret dengesini koruma, ticaret kültürü ve iş adamlarının tutumları, işe yönelik eğilimleri, liderlik tarzları, strateji geliştirme ve uygulama, iki ülke işletmelerinin farlılıkları konusundaki akademik çalışmalar çok az sayıda, nerede ise yok sayıdadır. İki ülkenin gerek siyasi gerekse ekonomik yönden tarihten buyana en yakın ve güçlü ilişkilere girdiği günümüzde bu konuda akademik çalışmaların daha çok kapsamda yapılmasının önemli olduğunu düşünülmüştür. İşletme yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzlarına ilişkin, araştırma konusu "Çinli ve Türk İşletme Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması" olan bu çalışma, liderlik tarzları içinde bulunan geleneksel liderlik tarzlarından: Otokratik liderlik tarzı, Demokratik liderlik tarzı ve Serbesiyetçi liderlik tarzı açısından değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmanın amacı, Türkiye ve Çin'deki özel sektörde çalışan yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları arasındaki farkı incelemektir. Bu nedenle Türkiye ve Çin'deki özel sektörde çalışan yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları üzerine bir araştırma gerçekleştirerek, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve liderlik tarzlarına ilişkin tutumları açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma herhangi bir sektörü konu almak yerine Türkiye ve Çin'de özel sektörde ayrım gözetmeksizin çalışan yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Çünkü katılımcıların hepsi yönetici pozisyonunda olduğu için örneklem sayısının gerçekleşmesi biraz zor olmuştur.

Araştırmada konu olan anket uygulaması, internet üzerinden araştırmayı gerçekleştirmek için hem Türkiye'de hem de Çin'de ayrı ayrı iki adet web sitesinden yararlanılarak uygulanmıştır.

(Türkçe için :http://www.surveey.com/survey/UserPages/FirstPage.aspx.

Çince için :https://www.wenjuan.com/list)

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, hem Türkiye'de hem de Çin'deki yöneticilerden verilerin toplanmasına ilişkin süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Çin'deki yöneticilerden toplanan veriler, her ne kadar online anket formuyla da gönderilse de, bu yöneticilere birkaç kez hatırlatma yapılarak tekrar iletişime geçilmeleri, hem zaman hem de maliyet sınırlılıklarını karşımıza çıkarmaktadır. Bu yüzden, zaman ve maliyet kısıtları da araştırma kapsamını sınırlandırmıştır. Ancak araştırma sonuçlarının Türkiye ve Çin için bir sonuç oluşturması gibi bir amaç söz konusu değildir. Bu çalışmanın liderlik tarzlarına ilişkin ileri ki çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacı, Çin ve Türkiye'deki özel sektör yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzları açısından karşılaştırmaktır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, demografik ve çalışma durumlarıyla ilgili soruların yer aldığı ifadelere, ikinci bölümde ise liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı "Liderlik Tarzları Ölçeği" ne yer verilmiş, yani "Leadership Style Questionnaire" (Northouse, 2009) formu kullanılmıştır. Aşağıda belirtilen hipotezler kapsamında, iki ülke yöneticileri iki gruba ayrılarak değerlendirilmiş ve ayrı ayrı faktörler analiz edilip aralarında farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir.

H_1: Türkiye ve Çin'deki özel sektör yöneticilerinin liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_{1a}: Türkiye ve Çin'deki özel sektör yöneticilerinin otokratik liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_{1b}: Türkiye ve Çin'deki özel sektör yöneticilerinin demokratik liderlik tarzları arasında fark vardır.

H_{1c}: Türkiye ve Çin'deki özel sektör yöneticilerinin serbesiyetçi liderlik tarzları arasında fark vardır.

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Türkiye ve Çin işletme yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzlarına yönelik bu çalışmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümünde demografik sorular ve çalışma durumları ile ilgili sorulara yer verilirken, ikinci bölümde ise liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı "Liderlik Tarzları Ölçeği" ne yer verilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi Türkiye ve Çin'de yaşayan özel sektör yöneticilerinden oluşmuştur. İstanbul Ticaret Odası ve MÜSİAD aracılığı ile Türkiye'de toplam 800 yöneticiye internet aracılığı ile anket formu dağıtılmış ve bundan 114 yönetici geri dönmüştür.

Geri dönme oranı =114/800=%14'tür.

Çin de ise Sanayi Ve Ticaret Dairesi ile Özel Sektör Yöneticileri Derneği'nin aracılığında toplam 500 yöneticiye internet aracılığı ile anket formu dağıtılmış ve bundan 118 yönetici geri dönmüştür. Geri dönme oranı =118/500=%23'tür.

Anket çalışmaları 11 Aralık 2015 tarihinden 25 Mart 2016 tarihine kadar yapılmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçek

• Araştırmada veri toplama aracı olarak elektronik anket kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplamda 114 Türk ve 118 Çinli yönetici internet üzerinden anket formunu cevaplamıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, demografik ve çalışma durumlarıyla ilgili soruların yer aldığı ifadelere, ikinci bölümde ise liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı "Liderlik Tarzları Ölçeği" ne yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik anket formunun oluşturulmasında internet sitesinden indirilip kullanılmaya açık olan "Leadership Style Questionnaire" (Northouse, 2009) formu kullanılmıştır. Formda her bir liderlik tarzı (otokratik, demokratik ve serbesiyetçi) için 6 adet olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır. 6'lı Likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Çok katılıyorum, 6: Tamamen katılıyorum) şeklindeki değerlendirme sonucunda, bu üç liderlik tarzına yönelik oluşan toplam puanlara göre liderlik tarzının çok yüksekten çok düşüğe şeklinde 5'li derecelendirilmeye gidilmiştir (26-30 Çok Yüksek, 21-25 Yüksek, 16-20 Ilımlı, 11-15 Düşük, 6-10 Çok Düşük). Bu ölçek Türkiye de ilk olarak "Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güveni ile İlişkisi ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği" başlığı altında (Alayoğlu & Genç, 2016) yapılmış yüksek lisans tezinde kullanılmıştır.

3.6. Araştırma Veri ve Bilgilerinin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu bağlamda, çok değişkenli istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için Mann Whitney U testi, iki grup arasında belirli bir değişken açısından anlamlı bir farkın olup olmadığı, bağımlı değişkenin normal dağılıma uymaması ya da örneklemin küçük olması durumunda kullanılmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2013;292).

Hipotezleri test etmek için kullanılan bir başka yöntem ise, bağımsız iki grup olduğu ve veri setinin normal dağılıma uyumluluk göstermekte olan parametrik hipotez testlerin, bağımsız iki örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığını ortaya koyan Bağımsız Örneklem T Testi (Independentsamples t test) yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz& Şahin, 2015; s. 226). Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır.

3.6.1. Araştırma Örneğinin Sosyo-Demografik Özellikleri

Anket uygulaması yukarıda bahsettiğimiz gibi internet yardımı ile yapılmıştır. Toplam katılımcı sayısı 232 kişidir. Araştırmaya katılan anket sahiplerinden, 114 kişi Türk yönetici ve 118 kişi ise Çinli yöneticidir. Araştırmaya katılan Türkiye ve Çin'deki yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri, frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tablolarda detaylı olarak ortaya konulması amacıyla ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4 : Araştırmaya Konu Olan Katılımcıların "Milliyet" İtibariyle Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Türkiye	114	49,1	49,1	49,1
Çin	118	50,9	50,9	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	100,0

Tablo 4 de araştırmaya katılanların "milliyetleri" itibariyle dağılımları görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 49,1'i Türkiye'de özel sektörde

çalışan yöneticilerden oluşmaktayken; %50,9'u Çin'de özel sektörde çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 5 : Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Yaş" İtibariyle Dağılımları

	Türkiye			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25 yaş arası	1	0,9	0,9	0,9
26-35 yaş arası	12	10,5	10,5	11,4
36-45 yaş arası	20	17,5	17,5	28,9
46-55 yaş arası	49	43,0	43,0	71,9
56 yaş ve üstü	32	28,1	28,1	100,0
Toplam	114	100,0	100,0	

Tablo 5 de araştırmaya katılan Türkiye'deki yöneticilerin "Yaş" gruplarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan Türkiye'deki yöneticilerin % 43'ü 46-55 yaş arasında; % 28,1'i 56 yaş ve üstü; % 17,5'i 36-45 yaş arası; % 10,5'i 26-35 yaş arası ve % 0,9'u 20-25 yaş arasında dağılıma sahiptir. Araştırmaya katılan Türk yöneticilerin yaş grupları toplam %71.1 oran ile 46-55 yaş ve 56 yaş üzerine toplanmıştır.

Tablo 6: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Yaş" İtibariyle Dağılımları

	Çin			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25yaş arası	6	5,1	5,1	5,1
26-35 yaş arası	49	41,5	41,5	46,6
36-45 yaş arası	49	41,5	41,5	88,1
46-55 yaş arası	13	11,0	11,0	99,2
56 yaş ve üstü	1	0,8	0,8	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Tablo 6 de, araştırmaya katılan Çin'deki yöneticilerin "yaş gruplarına" göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan Çin'deki yöneticilerin oranı ise, % 41,5'i 36-45 yaş arası; % 41,5'i 26-35 yaş arası; % 11,0'ı 46-55 yaş arası; % 5,1'i 20-25 yaş arası ve % 0,8'i 56 yaş ve üstü dağılıma sahiptir. Araştırmaya katılan Çinli yöneticilerin yaş grupları toplam %83 oran ile, 26-35 yaş ve 36-45 yaş arasında toplanmıştır.

Bu bağlamda, araştırma anket yapılan Türk ve Çinli yöneticilerin yaş gruplarını kapsamaktadır.

Tablo 7: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Cinsiyet" İtibariyle Dağılımları

	Türkiye			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	3	2,6	2,6	2,6
Erkek	111	97,4	97,4	100,0
Toplam	114	100,0	100,0	

Tablo 7 de araştırmaya katılan Türk yöneticilerin "cinsiyet" itibariyle dağılımları yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan Türk yöneticilerin % 97,4'ü erkek iken; % 2,6'sı kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 8: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Cinsiyet" İtibariyle Dağılımları

	Çin			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	30	25,4	25,4	25,4
Erkek	88	74,6	74,6	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Tablo 8 de, araştırmaya katılan Çinli yöneticilerin "cinsiyet" itibariyle dağılımları yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan Çinli yöneticilerin dağılımı ise, %74,6'sı erkek iken; %25,4 'ü kadınlardan oluşmaktadır.

Bu bağlamda, araştırma anket yapılan Türk ve Çinli yöneticilerin cinsiyetlerini kapsamaktadır.

Tablo 9: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Eğitim Durumu" İtibariyle Dağılımları

	Türkiye			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaokul	4	3,5	3,5	3,5
Lise	22	19,3	19,3	22,8
Ön Lisans	5	4,4	4,4	27,2
Lisans	60	52,6	52,6	79,8
Yüksek Lisans	20	17,5	17,5	97,4
Doktora	3	2,6	2,6	100,0
Toplam	114	100,0	100,0	

Tablo 9 da, araştırmaya konu olan Türk yöneticilerin "Eğitim Durumu" ları itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, Türk yöneticilerin eğitim durumu, % 52,6'sı Lisans, % 19,3'ü Lise, % 17,5'i Yüksek Lisans, % 4,4'ü Ön Lisans, % 3,5'i Ortaokul ve % 2,6'sı Doktora mezunu şeklinde dağılmıştır. Araştırmaya konu olan Türk yöneticilerin eğitim durumları, %52,6 oran ile lisans düzeyine toplanmıştır.

Tablo 10: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Eğitim Durumu" İtibariyle Dağılımları

	Çin			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaokul	9	7,6	7,6	7,6
Lise	23	19,5	19,5	27,1
Ön Lisans	29	24,6	24,6	51,7
Lisans	54	45,8	45,8	97,5
Yüksek Lisans	2	1,7	1,7	99,2
Doktora	1	0,8	0,8	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Tablo 10 da, araştırmaya konu olan Çinli yöneticilerin "Eğitim Durumu" ları itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, Çinli yöneticilerin eğitim durumu ise, % 45,8'i Lisans, % 24,6'sı Ön Lisans, % 19,5'i Lise, % 7,6'sı Ortaokul, % 1,7'si Yüksek lisans ve % 0,8'i Doktora mezunu olarak dağılım sergilemiştir. Araştırmaya konu olan Çinli yöneticilerin eğitim durumları, %45,8 oran ile lisans düzeyine toplanmıştır. Bu bağlamda, araştırma anket yapılan Türk ve Çinli yöneticilerin eğitim durumları dağılımlarını kapsamaktadır.

Tablo 11: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Toplam İş Deneyim Süresi" İtibariyle Dağılımları

	Türkiye			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
1 yıldan az	0	0	0	0
1-3yıl arası	1	0,9	0,9	0,9
4-6yıl arası	3	2,6	2,6	3,5
7-10yıl arası	4	3,5	3,5	7,0
11-15yıl	11	9,6	9,6	16,7

16-20 yıl arası	10	8,8	8,8	25,4
20 yıl ve üzeri	85	74,6	74,6	100,0
Toplam	114	100,0	100,0	

Tablo 11 de, araştırmaya konu olan Türk yöneticilerin "Toplam İş Deneyim Süresi" itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, Türk yöneticilerin toplam iş deneyim süresi, % 74,6'sı 20 yıl ve üzeri, % 9,6'sı 11-15 yıl arası, % 8,8'i 16-20 yıl arası, % 3,5'i 7-10 yıl arası, % 2,6'sı 4-6 yıl arası ve % 0,9'u 1-3 yıl arası dağılıma sahiptir. Araştırmaya konu olan Türk yöneticilerin toplam iş deneyim süresi % 74,6 oran ile 20 yıl ve üzerine toplanmıştır.

Tablo 12: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Toplam İş Deneyim Süresi" İtibariyle Dağılımları

	Çin			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
1 yıldan az	1	0,8	0,8	0,8
1-3 yıl arası	9	7,6	7,6	8,5
4-6 yıl arası	11	9,3	9,3	17,8
7-10 yıl arası	27	22,9	22,9	40,7
11-15 yıl arası	35	29,7	29,7	70,3
16-20 yıl arası	16	13,6	13,6	83,9
20 yıl ve üzeri	19	16,1	16,1	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Tablo 12 da, araştırmaya konu olan Çinli yöneticilerin "Toplam İş Deneyim Süresi" itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre Çinli yöneticilerin dağılımı ise, % 29,7'i 11-15 yıl arası, % 22,9'u 7-10 yıl arası, % 16,1'i 20 yıl ve üzeri, % 13,6'sı 16-20 yıl arası, % 9,3'ü 4-6 yıl arası, % 7,6'sı 1-3 yıl arası ve % 0,8'i 1 yıldan az toplam iş deneyimi süresine sahiptir. Araştırmaya konu olan Çinli yöneticilerin toplam iş deneyim süresi toplam % 52,6 oran ile 7-10yıl ve 11-15 yıl arasında toplanmıştır.

Bu bağlamda, araştırma anket yapılan Türk ve Çinli yöneticilerin toplam iş deneyim süresine ilişkin dağılımlarını kapsamaktadır.

Tablo 13 : Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Kurumdaki Deneyim Süresi" İtibariyle Dağılımları

	Türkiye			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
1 yıldan az	0	0	0	0
1-3 yıl arası	6	5,3	5,3	5,3
4-6 yıl arası	8	7,0	7,0	12,3
7-10 yıl arası	8	7,0	7,0	19,3
11-15 yıl arası	9	7,9	7,9	27,2
16-20 yıl arası	15	13,2	13,2	40,4
20 yıl ve üzeri	68	59,6	59,6	100,0
Toplam	114	100,0	100,0	

Tablo 13 da, araştırmaya konu olan Türk yöneticilerin "Kurumlarındaki Deneyim Süreleri" itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, Türk yöneticilerin toplam iş deneyim süresi, % 59,6'sı 20 yıl ve üzeri, % 13,2'si 16-20 yıl arası, % 7,9'u 11-15 yıl arası, % 7,0'i 7-10 yıl arası, % 7,0'sı 4-6 yıl arası ve % 5,3'ü 1-3 yıl arası dağılıma sahiptir. Araştırmaya konu olan Türk yöneticilerin toplam iş deneyim süresi daha önceki tablolarda da ortaya çıkan yaş ve kurumdaki iş deneyim süresi oranlarına yum sağlayarak ,% 59,6 oran ile 20 yıl ve üzerine toplanmıştır.

Tablo 14: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Kurumdaki Deneyim Süresi" İtibariyle Dağılımları

	Çin			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
1 yıldan az	5	4,2	4,2	4,2
1-3 yıl arası	19	16,1	16,1	20,3
4-6 yıl arası	21	17,8	17,8	38,1
7-10 yıl arası	39	33,1	33,1	71,2
11-15 yıl arası	22	18,6	18,6	89,8
16-20 yıl arası	4	3,4	3,4	93,2
20 yıl ve üzeri	8	6,8	6,8	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Tablo 14 de, araştırmaya konu olan Çinli yöneticilerin "Kurumlarındaki Deneyim Süreleri" itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre Çinli yöneticilerin dağılımı ise, % 33,1'i 7-10 yıl arası, % 18,6'sı 11-15 yıl arası, % 17,8'i 4-6 yıl arası, % 16,1'i 1-3 yıl arası, % 6,8'i 20 yıl ve üzeri, % 4,2'si 1 yıldan az ve % 3,4'ü 16-20 yıl arası kurumlarındaki iş deneyimi sürelerine sahiptir. Araştırmaya konu olan Çinli yöneticilerin toplam iş deneyim süresi daha önceki tablolarda da ortaya çıkan yaş ve kurumdaki iş deneyim süresi oranlarına yum sağlayarak daha çok 4-15 yıl arasına toplanmıştır. Bu bağlamda, araştırma anket yapılan Türk ve Çinli yöneticilerin kurumlarındaki iş deneyim sürelerine ilişkin dağılımlarını kapsamaktadır.

Tablo15 : Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Kurumdaki Pozisyonu" İtibariyle Dağılımları

	Türkiye			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
Yönetim Kurulu Ortağı	26	22,8	22,8	22,8
Yönetim Kurulu Başkanı	56	49,1	49,1	71,9
Genel Müdür	18	15,8	15,8	87,7
Müdür	8	7,0	7,0	94,7
Şef	6	5,3	5,3	100,0
Toplam	114	100,0	100,0	

Tablo 15 de araştırmaya konu olan Türk yöneticilerin kurumdaki pozisyonları itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, Türk yöneticilerin kurumdaki pozisyonları, % 49,1'i Yönetim Kurulu Başkanı, % 22,8'i Yönetim Kurulu Ortağı,% 15,8'i Genel Müdür, % 7,0'si Müdür ve% 5,3'ü Şef olarak görev yapmaktadır.

Tablo16 : Araştırmaya Konu Olan Çin Katılımcıların "Kurumdaki Pozisyonu" İtibariyle Dağılımları

	Çin			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
Yönetim Kurulu Ortağı	22	18,6	18,6	18,6
Y. Kurulu Başkanı	12	10,2	10,2	28,8
Genel Müdür	39	33,1	33,1	61,9
Müdür	31	26,3	26,3	88,1
Şef	14	11,9	11,9	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Tablo 16 da Çinli yöneticilerin dağılımı ise, % 33,1'i Genel Müdür, % 26,3'ü Müdür, % 18,6'sı Yönetim Kurulu Ortağı, % 11,9'u Şef ve %10,2'si Yönetim Kurulu Başkanı olarak kurumlarında pozisyona sahiptir.

Bu bağlamda, araştırma anket yapılan Türk ve Çinli yöneticilerin kurumlarındaki pozisyona ilişkin dağılımlarını kapsamaktadır.

Tablo 17: Araştırmaya Konu Olan Türk Katılımcıların "Bağlı Çalışan Sayısı" İtibariyle Dağılımları

	Türkiye			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
5'den az	11	9,6	9,6	9,6
5-10 arası	20	17,5	17,5	27,2
10-50 arası	43	37,7	37,7	64,9
50-100 arası	19	16,7	16,7	81,6
100-250 arası	15	13,2	13,2	94,7
250'den fazla	6	5,3	5,3	100,0
Toplam	114	100,0	100,0	

Tablo 17 de araştırmaya konu olan Türk Katılımcıların kurumlarında kendilerine bağlı çalışan sayıları itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, Türk yöneticilerin kurumlarında kendilerine bağlı çalışan sayısı, % 37,7'si 10-50 arası, % 17,5'i 5-10 arası, % 16,7'si 50-100 arası, % 13,2'si 100-250 arası, % 9,6'sı 5'den az ve % 5,3'ü 250'den fazla bağlı çalışana sahip olma dağılıma sahiptir.

Tablo 18: Araştırmaya Konu Olan Çinli Katılımcıların "Bağlı Çalışan Sayısı" İtibariyle Dağılımları

	Çin			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5'den az	32	27,1	27,1	27,1
5-10 arası	24	20,3	20,3	47,5
10-50 arası	30	25,4	25,4	72,9
50-100 arası	15	12,7	12,7	85,6
100-250 arası	10	8,5	8,5	94,1
250'den fazla	7	5,9	5,9	100,0
Toplam	118	100,0	100,0	

Tablo 18 de araştırmaya konu olan Çinli Katılımcıların kurumlarında kendilerine bağlı çalışan sayıları itibariyle dağılımları verilmiştir. Buna göre, Çinli yöneticilerin dağılımı ise, % 33,1'i 7-10 yıl arası, % 18,6'sı 11-15 yıl arası, % 17,8'i 4-6 yıl arası, % 16,1'i 1-3 yıl arası, % 6,8'i 20 yıl ve üzeri, % 4,2'si 1 yıldan az ve % 3,4'ü 16-20 yıl arası kurumlarındaki iş deneyimi sürelerine sahiptir.

Bu bağlamda, araştırma anket yapılan Türk ve Çinli yöneticilerin kurumlarındaki iş deneyim sürelerine ilişkin dağılımlarını kapsamaktadır.

3.6.2. Araştırmaya Katılan Türk ve Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Dağılımları

Araştırmada kullanılan Liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik Peter G.Northouse (2009) tarafından oluşturulan ve internet sitesinden indirilip kullanılmaya açık olan Leadership Style Questionnaire formu kullanılmıştır. Araştırmada liderlik tarzları, Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik ve Serbesiyetçi Liderlik olarak üç boyuttan oluşmuştur. Liderlik tarzını oluşturan boyutlar toplamda 18 değişken ile incelenmiş ve 6'şar ifade şekli ile hangi liderlik tarzına uygun olduğu incelenmiştir. Bu değerlere ilişkin frekanslar, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

3.6.2.1. Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Dağılımları

Aşağıdaki tablolarda araştırmaya katılan Türk Yöneticilerin doldurduğu anket üzerindeki veriler gösterilmiştir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin otokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Frekans Değerleri

Otokratik liderlik tarzı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Çalışanların sık sık ve yakından denetlenmesi gerekir; çünkü yaptıkları işten hoşnut değildirler.	2	19	4	49	25	4
4.Genel olarak çalışanların çoğunun tembel olduğunu söylemek mümkündür	20	56	6	19	3	0
7.Bir kural olarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmek amacıyla onlara ödül veya ceza verilmelidir.	1	9	6	27	53	18
10.Çoğu çalışan, işleri hakkında kendini güvensiz hissetmekte ve yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.	0	21	7	39	31	6
13.Lider, çalışanların (grup üyelerinin) başarılarının yeterli olup olmadığını değerlendiren amirdir.	3	15	6	26	51	11
16. Etkili liderler emir verir ve prosedürleri net bir şekilde açıklarlar.	2	13	11	24	47	17

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Otokratik Liderlik Tarzları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Liderlik Tarzı Toplam Puanı
OL1	4,80	1,146	23,12
OL2	2,38	1,042	
OL3	4,54	1,122	
OL4	3,86	1,166	
OL5	4,25	1,266	
OL6	4,33	1,274	

Tablo 20 de araştırmaya katılan Türk yöneticilerin otokratik liderlik tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir, görüldüğü üzere Türk yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin bulgularda Northouse, 2009 "Leadership Style Questionnaire" ölçeğine göre otokratik liderlik 23,12 toplam puanla yüksek olarak derecelenmiştir.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin demokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Frekans Değerleri

Demokratik liderlik tarzı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Çok az katılmıyor	Kısmen Katılıyoru	Katılıyorum	Tamamen Katılıyoru
2.Çalışanlar karar alma sürecinin bir parçası olmayı isterler.	3	6	8	30	59	8
5.Herhangi bir baskı olmaksızın rehberlik yapmak, iyi bir lider olmanın anahtarıdır.	0	2	2	18	53	39
8.Çalışanların çoğu liderlerinden sık sık ve	1	4	2	14	74	19

destekleyici iletişim isterler.						
11.Liderlerin astlarının işlerini tamamlamaları için sorumluluk kabul etmelerine yardımcı olmaları gerekir.	0	2	3	11	69	29
14.Astlarının "tutku" larını (tam olarak ne istedikleri) bulmalarına yardımcı olmak, liderin görevidir.	7	15	10	31	46	10
17. İnsanlar aslında yeterli bilgi ve beceriye sahiptir; bir iş verildiğinde de iyi bir şekilde yaparlar.	7	29	17	43	14	4

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Demokratik Liderlik Tarzları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Liderlik Tarzı Toplam Puanı
DL1	4,40	1,079	26,94
DL2	5,10	0,852	
DL3	4,87	0,898	
DL4	5,05	0,785	
DL5	4,18	1.228	
DL6	3,35	1,255	

Tablo 22'da araştırmaya katılan Türk yöneticilerin demokratik liderlik tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Görüldüğü üzere Türk yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin bulgularda (Northouse, 2009) "Leadership Style Questionnaire" ölçeğine göre demokratik liderlik 26,94 toplam puanla çok yüksek olarak derecelenmiştir.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarına İlişkin Değerleri

Serbesiyetçi liderlik tarzı	Kesinlikle Katılmı	Katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen
3.Karmaşık durumlarda liderler astlarının işle ilgili sorunları kendi başlarına çözmelerine müsaade etmelidir.	2	10	6	32	54	0
6.Liderlik, astları işlerini yaparken dışarıda kalmayı (onları kendi hallerine bırakmayı) gerektirir.	10	31	7	26	5	5
9.Bir kural olarak liderler, astlarının yaptıkları işi kendilerinin değerlendirmelerine izin vermelidir.	1	5	13	27	57	1
12.Liderler, sorunlarını kendi başlarına çözmeleri için astlarına tam özgürlük vermelidir.	1	14	8	50	29	2
15.Çoğu durumda çalışanlar, liderin işe çok az dâhil olmasını tercih ederler.	2	11	11	40	42	8
18. Genel olarak astları kendi haline bırakmak en iyisidir.	23	43	14	26	8	0

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Türk Yöneticilerin Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Serbesiyetçi Liderlik Tarzları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Liderlik Tarzı Toplam Puanı
SL1	4,37	1,123	23,23
SL2	3,53	1,489	
SL3	4,46	1,023	
SL4	4,12	1,146	
SL5	4,17	1,128	
SL6	2,59	1,240	

Tablo 24'de araştırmaya katılan türk yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Görüldüğü üzere Türk yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin bulgularda Northouse, 2009 "Leadership Style Questionnaire" ölçeğine göre serbesiyetçi liderlik 23,23 toplam puanla yüksek olarak derecelenmiştir.

3.6.2.2. Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Dağılımları

Aşağıdaki tablolarda araştırmaya katılan Çinli Yöneticilerin doldurduğu anket üzerindeki veriler temelinde elde edilen analiz sonuçlarına ilişkin frekanslar, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 25 : Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Frekans Değerleri

Otokratik liderlik tarzı	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Çalışanların sık sık ve yakından denetlenmesi gerekir; çünkü yaptıkları işten hoşnut değildirler.	1	9	8	34	58	8
4.Genel olarak çalışanların çoğunun tembel olduğunu söylemek mümkündür	37	39	12	19	9	2
7.Bir kural olarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmek amacıyla onlara ödül veya ceza verilmelidir.	2	0	5	34	59	8
10.Çoğu çalışan, işleri hakkında kendini güvensiz hissetmekte ve yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.	2	15	8	29	61	3
13.Lider, çalışanların (grup üyelerinin) başarılarının yeterli olup olmadığını değerlendiren amirdir.	2	26	8	43	37	2
16. Etkili liderler emir verir ve prosedürleri net bir şekilde açıklarlar.	1	4	2	5	75	21

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Otokratik Liderlik Tarzları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Liderlik Tarzı Toplam Puanı
OL1	4,38	1,037	24,02
OL2	2,41	1,366	
OL3	4,37	1,084	
OL4	4,19	1,149	
OL5	3,79	1,204	
OL6	4,88	0,898	

Tablo 26 de, araştırmaya katılan çinli yöneticilerin otokratik liderlik tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Görüldüğü üzere Çinli yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin bulgularda Northouse, 2009 "Leadership Style Questionnaire" ölçeğine göre otokratik liderlik 24,02 toplam puanla yüksek olarak derecelenmiştir.

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Frekans Değerleri

Demokratik liderlik tarzı	Kesinlikle	Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Kısmen Katılıyor	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
2.Çalışanlar karar alma sürecinin bir parçası olmayı isterler.	1	5	5	35	64	8
5.Herhangi bir baskı olmaksızın rehberlik yapmak, iyi bir lider	2	25	7	29	45	10

olmanın anahtarıdır.						
8.Çalışanların çoğu liderlerinden sık sık ve destekleyici iletişim isterler.	0	1	4	15	86	12
11.Liderlerin astlarının işlerini tamamlamaları için sorumluluk kabul etmelerine yardımcı olmaları gerekir.	2	0	1	7	79	29
14.Astlarının "tutku" larını (tam olarak ne istedikleri) bulmalarına yardımcı olmak, liderin görevidir.	1	1	2	18	80	16
17. İnsanlar aslında yeterli bilgi ve beceriye sahiptir; bir iş verildiğinde de iyi bir şekilde yaparlar.	2	7	5	37	53	4

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Demokratik Liderlik Tarzları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Liderlik Tarzı Toplam Puanı
DL1	4,53	0,913	27,55
DL2	4,02	1,340	
DL3	4,88	0,656	
DL4	5,10	0,778	
DL5	4,89	0,749	
DL6	4,14	1,161	

Tablo 28 de, araştırmaya katılan çinli yöneticilerin demokratik liderlik tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Görüldüğü üzere Çinli

yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin bulgularda Northouse, 2009 "Leadership Style Questionnaire" ölçeğine göre demokratik liderlik 27,55 ile çok yüksek toplam puanla derecelenmiştir.

Tablo 29: Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarına İlişkin Frekans Değerleri

Serbesiyetçi liderlik tarzı	Kesinlikle	Katılmıyor	Çok az	Kısmen	Katılıyoru	Tamamen
3.Karmaşık durumlarda liderler astlarının işle ilgili sorunları kendi başlarına çözmelerine müsaade etmelidir.	5	0	10	49	37	4
6.Liderlik, astları işlerini yaparken dışarıda kalmayı (onları kendi hallerine bırakmayı) gerektirir.	2	36	6	36	36	2
9.Bir kural olarak liderler, astlarının yaptıkları işi kendilerinin değerlendirmelerine izin vermelidir.	0	6	4	17	87	4
12.Liderler, sorunlarını kendi başlarına çözmeleri için astlarına tam özgürlük vermelidir.	1	13	8	62	29	5
15.Çoğu durumda çalışanlar, liderin işe çok az dâhil olmasını tercih ederler.	3	29	10	42	31	3
18. Genel olarak astları kendi haline bırakmak en iyisidir.	5	22	8	43	37	3

Tablo 30 : Araştırmaya Katılan Çinli Yöneticilerin Serbesiyetçi Liderlik Tarzlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Serbesiyetçi Liderlik Tarzları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Liderlik Tarzı Toplam Puanı
SL1	3,95	1,169	23,72
SL2	3,63	1,293	
SL3	4,67	0,817	
SL4	4,02	1,004	
SL5	3,66	1,249	
SL6	3,80	1,258	

Tablo 30 de, araştırmaya katılan çinli yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Görüldüğü üzere Çinli yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin bulgularda Northouse, 2009 "Leadership Style Questionnaire" ölçeğinegöre serbesiyetçi liderlik 23,72 toplam puanla yüksek olarak derecelenmiştir.

3.6.3. Araştırmaya Katılan Türk ve Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Araştırma hipotezlerini test etmek için uygulanacak analizin seçilmesi sürecinde; verilerin normal dağılıma uygunluğu, mevcut grup sayısı ve grupların birbiri ile ilişkisi incelenmiştir.

İstatistik çalışmalarında en yaygın kullanılan dağılım normal dağılımdır. Normal dağılım simetriktir. Veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) ölçüleri ile gözlemlenebilir. Tam simetri olması durumunda çarpıklık ve basıklık katsayısı sıfır olacaktır (Kalaycı vd., 2008: 53).

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları +3 ile -3 arasında yer alması dağılımın normal bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 1996). Demokratik liderlik düzeyine ilişkin veri setinin, çarpıklık katsayısı -0,081 ve basıklık katsayısı 1,087'dir. Otokratik liderlik düzeyine ilişkin çarpıklık katsayısı 0,327 ve basıklık katsayısı 0,868'dür. Serbesiyetçi liderlik düzeyine ilişkin çarpıklık katsayısı 1,143 ve basıklık katsayısı 1,991. Bu değerlere göre her üç boyutunda çarpıklık ve basıklık değerleri, normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 31 : Normallik Dağılımı

Liderlik Tarzı	Kolmogorov-Smirnov	
	İstatistik	*P* değeri
Otokratik Liderlik	0,180	0,001
Demokratik Liderlik	0,90	0,005
Serbesiyetçi Liderlik	0,136	0,076

Veri setinin normallik testleri Kolmogorov-Smirnov ve ShapiroWilk testlerine bakılarak anlaşılmaktadır. Gözlem sayısı 29'dan az olduğu durumlarda ShapiroWilks, 29 gözlemden fazla olduğu durumlarda Kolmogorov-Simirnov testi kullanılmaktadır (Kalaycı vd., 2008; s.13). Veri sayısı 232 gözlem olduğu için Kolmogorov-Simirnov testi kullanılmış ve liderlik tarzlarına ilişkin verilerin anlamlılık değeri incelenmiştir. Bu değerin 0,05'ten büyük olduğu durumlar normal dağılımı, 0,05'ten küçük olduğu durumlar ise dağılımın normal dağılmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2008; Gürbüz ve Şahin, 2015). Tablo 31'de görüldüğü üzere, otokratik liderlik ve demokratik liderlik normal dağılıma sahip değilken; serbesiyetçi liderliğin normal dağılıma sahip olduğu gözlemlenmiştir. Normal dağılım göstermeyen veriler, normal dağılım gösterecek şekilde dönüştürmek için karekök ve logaritmik dönüşüm uygulanmış; fakat dönüşümler sonucunda normal dağılım elde edilemediği gözlenmiştir.

Liderlik tarzı ölçeği ile Türk ve Çinli yöneticilerin liderlik (otokratik, demokratik, serbesiyetçi) tarzlarına ilişkin puanlar belirlenmiştir. Liderlik ölçeği ile otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik puanları içerisinden en yüksek puanın olduğu liderlik tarzı hem Türk hem de Çinli yöneticilerin liderlik tarzı olarak belirlenmiştir (Yörük ve Dündar, 2011; s. 101). Türk ve Çinli yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik Tablo 32'da verilmiştir.

Tablo 32 : Araştırmaya Konu Olan Türk ve Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzları

Liderlik Tarzı	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Otokratik Liderlik	44	4,42	0,405
Demokratik Liderlik	150	4,74	0,389
Serbesiyetçi Liderlik	38	4,57	0,425
Toplam	232		

Yukarıdaki tabloya göre, en yüksek puanları alan liderlik tarzına hem Türk hem de Çinli yöneticilerin otokratik liderliğe ilişkin gözlem sayısı 44 ve ortalaması 4,42, demokratik liderliğe ilişkin gözlem sayısı 150 ve ortalaması 4,74, serbesiyetçi liderliğin ise gözlem sayısı 38 ve ortalaması 4,57 olarak ortaya koyulmuştur. Çalışmaya ilişkin Türk ve Çinli yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin fark testleri bu gözlemler üzerinden hareketle yapılacaktır.

Hipotezlerde bağımsız iki grup olduğu (Türk yöneticiler/Çinli yöneticiler) ve veri seti normal dağılıma uyumluluk göstermeyen demokratik ve otokratik liderlik tarzları için, parametrik olmayan hipotez testlerinden, iki bağımsız örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı şekilde farklılık göstermediğini test eden Mann-Whitney U testi (Büyüköztürk, 2005; s. 101); bağımsız iki grup olduğu ve veri setinin normal dağılıma uyumluluk gösteren serbesiyetçi liderlik için, parametrik olan hipotez testlerin, bağımsız iki örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları karşılaştırılarak, ortalamalar

arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığını ortaya koyan IndependentSamples t testi yöntemi uygulanmıştır (Gürbüz& Şahin, 2015; s. 226).

Tablo 33: Otokratik Liderlik Tarzına Sahip Türk ve Çinli Yöneticilere Göre Mann-Whittney U Test Sonuçları

	N	Ort.	Sıra Ort.	U	Z	*p*
Türkiye	20	25,48	509,50	180,5	-1,423	0,155
Çin	24	20,02	480,50			
Toplam	44					

Mann-Whitney U testi sonucunda otokratik liderlik için elde edilen z değeri -1,423 ve anlamlılık değeri (p değeri) 0,155'dir. Anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması otokratik liderlik tarzının Türk ve Çinli yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılığa sahip olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre, araştırmanın H_{1a} hipotezi reddedilmiştir. Sıra ortalaması değerlerine göre Türk yöneticilerin otokratik liderlik tarzlarının, Çinli yöneticilere oranla fazla olduğu gözlenirken; aralarında çok büyük bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 34 : Demokratik Liderlik Tarzına Sahip Türk ve Çinli Yöneticilere Göre Mann-Whittney U Test Sonuçları

	N	Ort.	Sıra Ort.	U	Z	*p*
Türkiye	73	71,56	5224,00	2523,00	-1,091	0,275
Çin	77	79,23	6101,00			
Toplam	150					

Mann-Whitney U testi sonucunda demokratik liderlik için elde edilen z değeri -1,091 ve anlamlılık değeri (p değeri) 0,275'dir. Anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması demokratik liderlik tarzının Türk ve Çinli yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılığa sahip olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre,

araştırmanın H_{1b} hipotezi reddedilmiştir. Sıra ortalaması değerlerine göre Çinli yöneticilerin demokratik liderlik tarzlarının, Türk yöneticilere oranla fazla olduğu gözlenirken; aralarında çok büyük bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 35 : Serbesiyetçi Liderlik Tarzına Sahip Türk ve Çinli Yöneticilere Göre Bağımsız Değişken T Testi Sonuçları

Değişken		N	Ort.	Std. Hata	T	Serbestlik Derecesi	*p*
Serbesiyetçi Liderlik	Türkiye	21	4,51	,07707	-	-	0,352
	Çin	17	4,64	,12201	-0,943	36	
	Toplam	38					

Bağımsız Örneklem t testi sonucunda demokratik liderlik için elde edilen t değeri -0,943 ve anlamlılık değeri (p değeri) 0,352'dir. Anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması serbesiyetçi liderlik tarzının Türk ve Çinli yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılığa sahip olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre, araştırmanın H_{1c} hipotezi reddedilmiştir. Ortalama değerlere göre Çinli yöneticilerin serbesiyetçi liderlik tarzlarının, Türk yöneticilere oranla fazla olduğu gözlenirken; aralarında çok büyük bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve küreselleşme sayesinde işletmelerin uluslararası ilişkileri ve çok uluslu işletmeler gittikçe çoğalmaktadır. Türkiye–Çin ilişkilerinin güçlenmesi ile birlikte, artık dünyanın fabrikası haline gelmiş olan Çinin Türkiye piyasasındaki pazar payı ile, Türkiye'nin dünyanın en çok nüfusuna sahip ülkelerinden biri olan Çin piyasasındaki pazar payı arasındaki fark pek iç açıcı değildir.

Liderlik kavramı işletmelerde, sadece yönetim alanında değil, işletmenin sürdürebilirliği, büyümesi, küresel rekabete uyum sağlayabilmesi ve çok uluslu işletmelerdeki farklı kültürlere sahip olan çalışanların motive edilmesi, böylece daha verimli ve etkin performans sergileyebilmeleri için önemli unsurlardan biridir. İşletmeler artık yerel firma varlığı ile büyümenin çok etkili ve verimli olmayacağını anlamıştır ve çok uluslu firmaların yüksek başarılara sahip olabilme olasılığının daha yüksek olduğu kabul edilmiştir. İşletmeler küresel pazarda daha büyük pazar payına sahip olabilmek için, uluslararası ortak girişimler, distribütörlükler ve çok uluslu işletmelere yönelmiştir. Firmalar yabancı piyasaya açılmadan önce iyi bir pazar araştırması ve fizibilite etüdü yapmalı ve her açıdan yapılan detaylı araştırmaların olumlu yönde olması halinde, yabancı bir ülkenin yerel piyasasına girme kararı verilir. Bu karar alındıktan sonra, çok ulusluluk, distribütörlük gibi ortak girişimler gerçekleşir, Liderlik konusunun önemi işte tam burada karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye'deki yerel firmaların Çin piyasasına girmesi ya da iş birlikleri yapması için hem kendini hem karşındakini iyi tanıması ve buna göre davranması, stratejiler geliştirmesi, vizyon belirlemesi gerekiyor. Bu açıdan Türk ve Çinli yöneticiler daha çok hangi liderlik tarzlarını benimsediklerini cevaplandırmaya çalışan bu araştırmada teorik temelleri ele alarak, üç farklı liderlik tarzı; Demokratik liderlik tarzı, Otokratik liderlik tarzı ve Serbesiyetçi liderlik tarzı kaynaklara ve daha önce geliştirilmiş ölçeklere dayanarak ön plana çıkarılmıştır.

Bulgular ve uygulanan istatistiksel analizler ile sınırlı kalmak kaydıyla, elde edilen istatistiksel sonuçlar ve değerlendirmeler şöyle özetlenebilir:

- Türk işletme yöneticilerinin çoğu 46 yaş üstü iken, Çin işletme yöneticilerinin çoğu 26-45yaş arası olmaktadır. Çinin son 20 senedeki kamu kurumlarını özelleştirme ve özel işletmelere verilmiş destek, teşviklerin çok cazip olması, işletme yöneticilerinin daha genç olmasındaki önemli nedenlerden biri olarak görülebilir.
- Türk işletme yöneticilerinin %97,4 oran ile erkek olması ve Çinli yöneticilerin %74,6 oranda erkek olması, Çin'deki kadınların Türkiye'deki kadınlara göre daha fazla istihdam olanağı bulabildiğine işaret etmektedir.
- Araştırmaya konu olan iki ülke işletme yöneticilerine bağlı çalışan sayısı 10-50 arasındadır. Çin deki işletmelerin birçoğu Türkiye deki gibi aile şirketleri olduğu için, bu konuda iki ülke arasında önemli bir fark gözlenmemiştir.
- Türk işletme yöneticileri ile Çinli işletme yöneticilerinin, bulgulara göre otokratik liderlik tarzına yönelik, iki ülke işletme yöneticilerinin toplam puanları arasında fark yok sayıdadır.
- Türk işletme yöneticileri ile Çinli işletme yöneticilerinin, bulgulara göre demokratik liderlik tarzına yönelik, iki ülke işletme yöneticilerinin toplam puanları arasında fark yok sayıdadır.
- Türk işletme yöneticileri ile Çinli işletme yöneticilerinin, bulgularına göre serbesiyet çi liderlik tarzına yönelik, iki ülke işletme yöneticilerinin toplam puanları arasında fark yok sayıdadır.
- Araştırmaya katılan iki ülke işletme yöneticileri daha çok Demokratik liderlik tarzını benimsemişlerdir. Çin deki genç yöneticilerin sayısının fazla olması ve bunların yetiştiği yaşam ortamının önceki kuşaklara göre farklı olması, Çinli yöneticilerin demokratik liderlik tarzını daha çok benimsemesine önemli neden olabilir kanaati edinilmiştir.

Elde edilen bu bulgular ışığında Uzak Doğu adı altında çok kapalı ve otokratik olarak algılanan Çin işletmelerinin, aksine demokratik liderlik tarzını benimsemesi ve Türk – Çin işletme yöneticilerinin liderlik tarzları arasında fark olmaması ve iki kültürün aslında bir birine benzer yaklaşımlarda bulunması, Türk işletmelerinin Çin yerli piyasasına girmesi için bir ışık açmıştır. Bu çalışmanın Türkiye ve Çin yönetim

tarzlarına yönelik genel bir sonuç oluşturmasından daha çok liderlik tarzlarına ilişkin gelecek çalışmalara yol gösterici temel ve ilk çalışmalardan biri olduğu ifade edilebilir.

Ekler

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formundan elde edilecek veriler İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümünde yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tez çalışmasının araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bilimsel araştırma niteliğindeki bu çalışma ile "ÇİNLİ VE TÜRK İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI" amaçlanmaktadır. Anketi, yönetici pozisyonunda çalışan Çinli ve Türk işadamı veya profesyonel yöneticilerin doldurması beklenmektedir. Kuruluş ve katılımcıların isimleri istenmemektedir. Anket sonuçları toplu olarak analiz edilecek ve değerlendirilecektir. Elde edilecek veriler çalışmaya temel teşkil edeceği için, doldurması yaklaşık 10 dakikanızı alacak bu anketin sorularına doğru ve içten bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliği açısından önemlidir. Araştırmaya katıldığınız ve katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Tez Danışmanı: YRD.DOÇ. DR. MURAT YALÇİNTAŞ myalcintas@ticaret.edu.tr

WAISIMAN MAIMAITI ilyar818@gmail.com

1. BÖLÜM

Lütfen aşağıda bulunan kişisel bilgilerinize ait soruları uygun bulduğunuz seçeneğe (X) işareti koyarak yanıtlayınız.
1) Yaşınız: ☐ 20 - 25 yaş arası ☐ 26-35 yaş arası ☐ 36-45 yaş arası ☐ 46-55 yaş arası ☐ 56 yaş ve üstü
2) Cinsiyetiniz: ☐ Kadın Erkek ☐
3) Eğitim Durumunuz: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Diğer……
4) Toplam İş Deneyimi Süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4- 6 yıl ☐ 0 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl
5)Kurumda Çalışma Süreniz/Deneyiminiz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4- 6 yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıl ve üstü
6)Çalıştığını Kurumdaki Pozisyonunuz: Yönetim kurulu ortağı ☐ ☐ Yönetim kurulu başkanı ☐ Genel müdür ☐ Müdür ☐ Şef Diğer
7)Size bağlı olarak çalışan sayısı :

☐ 5 den az ☐ 5-10 arası ☐ 10-50arası ☐ 50-100 arası 100-250 arası ☐ 250 den fazla

2.BÖLÜM

	Aşağıda, birtakım durumlar ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen belirtiniz. **1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Çok az Katılıyorum 4) Kısmen katılıyorum 5) Katılıyorum** **6)Tamamen katılıyorum**	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Çok az katılıyorum**	**Kısmen katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Tamamen katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.	Çalışanların sık sık ve yakından denetlenmesi gerekir; çünkü yaptıkları işten hoşnut değildirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Çalışanlar karar alma sürecinin bir parçası olmayı isterler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Karmaşık durumlarda liderler astlarının işle ilgili sorunları kendi başlarına çözmelerine müsaade etmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐	☐	☐

4.	Genel olarak çalışanların çoğunun tembel olduğunu söylemek mümkündür						
5.	Herhangi bir baskı olmaksızın rehberlik yapmak, iyi bir lider olmanın anahtarıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Liderlik, astları işlerini yaparken dışarıda kalmayı (onları kendi hallerine bırakmayı) gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Bir kural olarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmek amacıyla onlara ödül veya ceza verilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Çalışanların çoğu liderlerinden sık sık ve destekleyici iletişim isterler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Bir kural olarak liderler, astlarının yaptıkları işi kendilerinin değerlendirmelerine izin vermelidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Çoğu çalışan, işleri hakkında kendini güvensiz hissetmekte ve yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Liderlerin astlarının işlerini tamamlamaları için sorumluluk kabul etmelerine yardımcı olmaları gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Liderler, sorunlarını kendi başlarına çözmeleri için astlarına tam özgürlük vermelidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13.	Lider, çalışanların (grup üyelerinin) başarılarının yeterli olup olmadığını değerlendiren amirdir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Astlarının "tutku" larını (tam olarak ne istedikleri) bulmalarına yardımcı olmak, liderin görevidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Çoğu durumda çalışanlar, liderin işe çok az dâhil olmasını tercih ederler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Etkili liderler emir verir ve prosedürleri net bir şekilde açıklarlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17.	İnsanlar aslında yeterli bilgi ve beceriye sahiptir; bir iş verildiğinde de iyi bir şekilde yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Genel olarak astları kendi haline bırakmak en iyisidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

KAYNAKÇAP

Adair, J. (2002). Etkili Stratejik Liderlik. İstanbul: Kitap Yurdu Yayıncılık.

Alayoğlu, N., & Genç, N. (2016, 02 12). Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güveni İle İlişkisi Ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği. Tez. İstanbul, Eyüp, Türkiye: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi:Klasik Ve Neo-Kilasik Yönetim Ve Örgüt Teorileri Cilt 1 (Cilt 1). İstanbul: Avcılol Basım -Yayın.

Bass, B., & Bruce, J. (1993). "Transformational Leadership And Organizational Culture". USA: INC.

Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character And Authentictransformational Leadership Behavior, Leadership Quarterly. Yönetim Bilimleri Dergisi, 9, 181-217.

Bruce J. Avoliot, W. L. (Tarih Yok). Http://Www.Keyleadership.Com/Downloads/Authentic%20Leadership%20Development%20.Pdf. 1 25, 2016 Tarihinde Www.Keyleadership.Com. Adresinden Alındı

Bruce, R.Tmothy, Trankey, J., & Hinkin, R. (1998). Transformational Leadership Or Effektive Managerial Practies? Vol: Group Organization Management.

Cashmen, K. (2008). Leadership From İnside Out. Pekin: Zhuang Da Yayın Evi.

Çelik, C. V. (2008). 'Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması',. Süleyman Demirel Üniversitesi,İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,, S.49-66.

Digman , J. (1990). Personality Structure Emergence Of The Five Factor Model,. Annual Review Of Psychology, Vol.41 February.

Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Drucker, P. (2000). Gelecek İçin Yönetim 1990'lar Ve Sonrası. ISTANBUL: İş Bankası Kültür Yay.

Erdem, S. T. (2013). Örgütsel Davranış. ANKARA: Nobel Yayıncılık.

Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. Beta Yayıncılık .

Erol, E. (1998). Yönetim Ve Organizasyon. İstanbul: Beta.

Fidan, D. (1996). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayın Evi.

Fry, L. W. (2003). Toward A Theory Of Spiritual Leadership. The Leadership Quarterly. The Leadership Quarterly.

Gallowayın, F. (2010). Leadership İn China. Çin.

Gaolihong. (2006). Zhong Guo Shi Guan Li. ÇİN.

Genç, N., İyigün, Ö., & Yalçintaş, M. (2015). MEHMED THE CONQUEROR AS A CASE STUDY ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP., (S. 2260-2265).

Gerson, M. (2006). Çatışmalı Ortamlarda Liderlik .Çeviren: Ahmet Kardam,. İstanbul: Mess Yayın.

Guohaichen. (2010). WAI ZI WI YE HE ZHONG GUO LING DAO LI DE RONG HE. ÇİN: Zhong Meng Yayın Evi .

Guoxiaolei. (2005). Guan Li Zhong Heng Tang (Yönetim Koordinasyon). Çin: Shidai Ekonomik Yeyın Evi .

Hath, M., Kostera, M., & Kozminski, A. (2006). The Three Faces Of Leadership: Manager, Artist, Priest. Org Dyn.

Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: Comparing Values Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations. LONDON: Sage Publications.

House, R. V. (1993). Toward The Integration Of Transformational, Charismatic And Visionary Theories , Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions.

Howell JP, C. D. (2006). Understanding Behaviors For Effective Leadership. New Jersey: Adnen Works Yayin Evi.

John, A. (2015). Confucius On Leadership. ÇİN: Jingcheng Yayın Evi.

Kesken, J.¨. (2008). "Liderlik Yaklas¸ımlarında Yeni Perspektifler:Pozitif Ve Otantik Liderlik". Ege Akademik Bakıs¸ Dergisi, 8(2), 729-754.

Kılınç, T. (2003). LİDERLİK ÜZERİNE BİR ANALİZ. HASTANE DERGİSİ.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, . İstanbul: Beta.

Lussier, R. N. (2010). Leadership Theory, Application, And Skilldevelopment,Fourth Edition, South Western Cengage Learning.

Mccrae, R., & Costa , P. (2004). A Contemplated Revision Of The NEO Five-Factorınventory. Personality And Individual Differences 36, 587-596.

Meglino, R., & Ravlin, E. (1998). Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies And Research. Journal Of Management, 39.

Mitroff, I. &. (1999). A Study Of Spirituality İn The Workplace. Sloan Management Review,.

Moxley, R. S. (2000). Leadership And Spirit. San Francisco: CA: Jossey-Bass.

Onedio. 2016 Tarihinde Http://Onedio.Com/Haber/Sun-Tzu-Nin-Gercek-Bir-Lider-Oldugunu-Gosteren-10-Onemli-Soz-435805: Http://Onedio.Com/Haber/Sun-Tzu-Nin-Gercek-Bir-Lider-Oldugunu-Gosteren-10-Onemli-Soz-435805 Adresinden Alındı

P.Robbins, S. (1998). Yönetim Ve Organizasyon. Ankara: Beta.

S.Kadr, M. (2010). İşletme. İstanbul: Literatür Yayin Evi.

Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz , M. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa : Alfa Aktüel Yayın.

Schermerhorn, J. (2001). Management. New York: John Wiley&Sons Inc.

Sevtap, S., & Uğur, U. (2014). YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK AYRIMINDA KİŞİSEL FARKLILIKLARIN ROLÜ. ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ, 122-133.

Sims, G., Mclean, A., & Mayer, D. (2013). Özgün Liderliğinizi Keşfetmek. İstanbul.: Optimist Yayınevi.

Snyder, N. (1999). Vision, Values And Courage Leadership For Quality Management. USA.

Sözen, Ş. (2014). TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN İLAÇ FİRMALARININ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI. Tez, 7.

Sternberga, R. J. (2003). "A Propulsion Model Ofcreative Leadership". The Leadership Quarterly, 455-473.

Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle Iş Doyumuarasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ticaret Ve Turizm Eğitimfakultitesi Dergisi, 23-45.

Turan, G. (1998). İşletme Yönetimi. İstanbul: Örnek Kitab Evi.

Turan, G. (2007). İşletme Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayın Evi.

Walker, B. L. (2011). Authentic Leadership For 21st Century Projectdelivery. International Journal Of Project Management, Volume:29, Issue:4, 383-395.

White, R. (. (2006). Etkili Liderlik Becerileri. ISTANBUL: Kaizen Yayıncılık.

Wikipedi. (Tarih Yok). Tr.Wikipedia.Org/Wiki/Sun_Tzu. 2016 Tarihinde Tr.Wikipedia.Org/Wiki/Sun_Tzu: Tr.Wikipedia.Org/Wiki/Sun_Tzu Adresinden Alındı

Yalçıntaş, M. (2015). Stratejik Yönetim Ve Kobi'ler ,. İSTANBUL: Nobel.

Yıldız Barutçug, G. B. (2002). Yi Bir Lider Olmanın Yollar. Cumhuriyet Universitesi Hemşirelik Yuksekokulu Dergis, 17-21.

Zengshenqiang. (2003). Zhongguoshiguanli. ÇİN.

Zhangweiming. (2014). Sunzi Bing Fa De Ling Dao Yi Shu. ÇİN: Haichao Yayın Evi.