

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN BİREYSEL YETKİNLİKLERİNİN LİDERLİK
TARZLARI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNE VERDİKLERİ
ÖNEM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BU ETKİLEŞİMDE
KÜLTÜREL VARSAYIMLARIN ROLÜ**

Doktora Tezi

SEZER CİHAN ÇALIŞKAN

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN BİREYSEL YETKİNLİKLERİNİN LİDERLİK
TARZLARI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNE VERDİKLERİ
ÖNEM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BU ETKİLEŞİMDE
KÜLTÜREL VARSAYIMLARIN ROLÜ**

Doktora Tezi

SEZER CİHAN ÇALIŞKAN

DANIŞMAN: PROF. DR. İNCİ ERDEM ARTAN

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR Bilim Dalı
Doktora öğrencisi SEZER CİHAN ÇALIŞKAN' ın TOWARD A LINKAGE BETWEEN
LEADERSHIP COMPETENCIES, PATERNALISTIC LEADERSHIP STYLES AND
CULTURAL ASSUMPTIONS ON LEADER-MEMBER EXCHANGE PERCEPTIONS OF
MANAGERS adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.12.2008 tarih ve
2008-19/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi
olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 02.02.2009

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. GÜLER İSLAMOĞLU

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. PINAR ÜNSAL

4) Jüri Üyesi : PROF.DR.CAĞDE UYARGİL

5) Jüri Üyesi : DOÇ.DR.M.DENİZ BÖRÜ



ÖZET

Bu tez çalışmanın konusunu yöneticilerin lider olma motivasyonu, öz benlik değerlemeleri, güç ihtiyaçları ve politik yeteneklerinin kültüre özgü bir liderlik modeli olan paternalistik liderlik tarzının oluşumu üzerindeki etkisi ve bu etkileşimin yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerindeki açıklayıcı gücü oluşturmaktadır. Ayrıca liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında yöneticilerin sahip olduğu kültürel varsayımların (eril-dişil özellikler ve güç aralığının) da etkisi test edilecektir.

21.yy'da özellikle yöneticilerin ve liderlerin *sosyal sermayelerini* arttıracak iletişim ağırlıklı *yetkinlikler* ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, kişinin kendine verdiği değer (öz benlik değeri, öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağı), lider olma motivasyonu, güç ihtiyacı ve sosyal zeka, etkileme becerisi, iletişim ağı kurabilme, dürüst ve içten gözükme gibi alt boyutlardan oluşan politik yetenek değişkenlerinin babacan liderlik tarzlarının alt boyutlarını oluşturan moral, yardımsever ve otoriter liderlik tarzları üzerinde önemli bir açıklayıcı güce sahip olduğu öngörülmektedir.

Kişilik değişkenleri ve kültürel varsayımlar arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan liderlik tarzları araştırma modelinde yöneticilerin lider-üye etkileşimine verdikleri öneme bağlanmaktadır. Yöneticilerin lider-üye etkileşimi algıları önemlidir çünkü yöneticilerin çalışanları ile ilgili olumlu ya da olumsuz algı ve varsayımları astlarına olan davranışlarını şekillendirecektir. Olumlu bir lider-üye etkileşimi gerek yöneticiler ve gerekse de çalışanlar açısından iş tatmini, örgüte bağlılık, takım çalışmasının başarı ile uygulanması, kariyer tatmini, bireysel ve örgütsel düzeyde başarı ve performans artışı gibi sonuçları beraberinde getirecektir. Bu nedenle bu araştırmanın da bağımlı değişkeni olan kaliteli bir lider-üye etkileşimi yöneticiler açısından önemli bir *sosyal sermayedir*.

Tez çalışmasının uygulama kısmı turizm ve otelcilik, KOBİ ve kamu sektörleri, eğitim sektörü, çok uluslu şirketlerden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya İstanbul'daki bu sektörlerden toplam 450 yönetici katılmıştır. Toplanan verilerle yapılan istatistik analizlerinde paternalistik liderlik tarzı ile ilgili yeni alt boyutlar ortaya çıkmıştır. Bunlar mesleki destek sağlayan liderlik, sosyal destek

sağlayan liderlik, geliştirici liderlik, otoriter liderlik, kuralcı otoriter liderlik ve korumacı liderlik alt boyutlarıdır.

Araştırma bulguları kişilik değişkenleri ve liderlik yetkinliklerinin liderlik tarzları üzerindeki açıklayıcı gücünü doğrulamakta ve kişilik özellikleri ve yetkinliklerin özellikler teorisinde iddia edildiği gibi liderlik sürecini ve oluşumunu etkilediği savını doğrulamaktadır.

Ayrıca güç aralığı ve eril-dişil özelliklerin babacan liderlik tarzlarının alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilediği öngörüsü doğrulanmaktadır. Dişil özellikler babacan liderlik tarzının yardımsever ve moral boyutlarını; geniş güç aralığı da otoriter ve kuralcı otoriter boyutlarını anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Paternalistik liderlik tarzlarının hepsi etkileşim halinde total bir paternalistik liderlik tarzı olarak yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerinde ve astlarına bakış açılarında önemli bir açıklayıcı güce sahiptir. Literatürde daha önce dönüştürücü liderlik tarzı ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmakla birlikte bu sonuç babacan liderlik tarzının da içinde önemli bir sosyal sermaye olan LÜE'yi barındırdığı ve olumlu etkilediğini güçlü bir şekilde kanıtlamaktadır. Türk yöneticiler yapılan açık uçlu soruların içerik analizlerinde de babacan liderlik tarzı ve özellikler “geliştirici liderlik” tarzına olumlu bir yaklaşım içerisinde olduklarını belirtmektedirler.

Örgütlerin ve İK yöneticilerinin birlikte çalışacakları yöneticileri seçerken kaliteli bir ast-üst ilişkisi oluşturmak adına bu bulgular ışığında hareket etmeleri faydalı olacaktır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effect of personality variables and individual skills on paternalistic leadership styles and manager's leader-member exchange expectations. The individual variables are leadership motivation (LM), political skill, core self evaluations (CSE) and need for power (Npow). The contingency effect of cultural assumptions (namely power distance and masculinity and femininity) is also taken into consideration in the occurrence of paternalistic leadership styles (moral, benevolent and authoritarian leadership).

In the 21st century, "*social capital*" of the managers and leaders gain a crucial importance in order to reach personal and organizational goals and strategies. The expectancy of a qualified leader-member exchange is an important *social capital* for today's managers since it has important influence on job satisfaction, organizational commitment, performance, team work and intention to turnover behaviors of the employees. Within this context, it is assumed that individual level skills (LM, Npow, political skill and CSE) will explain the leadership style and leadership style will have an influence on LMX perception of the managers. So we can state that the oldest trait theory of leadership has to be revised and it is still valid in the occurrence of leadership occurrence and leadership behavior. The research data of this study is collected from 4 main sectors: tourism&hotel management sector, SMEs, multinationals and education sector. 455 managers from these sectors participated to the questionnaires. The statistical analysis conducted with SPSS statistical package confirmed the importance of individual level variables on the leadership behavior occurrence. Political skill (apparent sincerity, social influence, networking and social astuteness) has explanatory power on "benevolent paternalistic" and "moral (contributing to personal growth style)"; non-calculative leadership motivation and core self evaluations has explanatory power on authoritarian leadership style and Npow has an explanatory power on protective leadership style. Masculinity and femininity and power distance increases the explanatory power of individual skills on paternalistic leadership style which means that cultural assumptions have contingency effect on leadership occurrence. Paternalistic leadership with its sub-components totally has a powerful explanatory power on LMX perception of the leaders. In other words positive LMX perception is embedded in paternalistic leadership styles.

TEŞEKKÜR

Bir tez çalışmasının yazılması en güzel ve keyifli ve ancak bir o kadar da zor kısmı bence teşekkür bölümü. Çünkü bu bölümü yazarken doktora başladığınız dönemden itibaren acısıyla tatlısıyla yaşadığınız her an, her zorluk, her mücadele zihninizden hızlıca geçer ve bir o kadar da duygusallaşırsınız. Bu bölümde teşekkür edeceğim kişilerin başında büyük bir gayret, özveri ve inançla başından beri beni destekleyen, beni sabırla eğiten, yazdığım bölümler üzerinde titizlikle çalışan ve kendisine yürekten çok şey borçlu olduğum sevgili ve asil tez danışmanım Prof. Dr. İnci Erdem geliyor. Doktora tez çalışmamı kendisi ile birlikte yazmak benim için büyük bir ödüldü. Kendisine sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez izlemelerim sırasında değerli fikirleri ve katkıları ile kendimi geliştirmeme olanak veren, özverili ve değerli hocalarım Doç.Dr. Güler İslamoğlu ve Doç. Dr. Pınar Ünsal'a ve tez savunmamda beni cesaretlendiren Prof. Dr.Cavide Uyargil ve yüksek lisans dönemlerinden bu yana çok büyük yardım ve ilgisini gördüğüm Doç.Dr. Deniz Börü'ye de sonsuz teşekkürlerini sunarım. Aynı zamanda yüksek lisansımı yaptığım Organizational Behavior Bilim Dalı ve bu bölümdeki hocalarımın tümü benim ikinci ailem gibidir. Benim bu alanda kendimi geliştirmeme büyük katkıları olan ve önümü açan sevgili hocalarım başta Prof. Dr. Suna Tevruz olmak üzere, Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil, Doç.Dr. Nurdan Özarallı, Doç.Dr. Ayşe Alev Torun ve bölümdeki tüm diğer hocalara ve başım sıkıştığında her zaman imdadıma büyük bir sabırla yetişip bana yardım etmiş olan sevgili Öğr. Gör. Dr. Kutlu Çalışkan'a teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Bu tez çalışmasının belkide en zor kısmı olan saha analizi ve anket toplama aşamasında bana yürekten destek veren ve son derece kişisel görüşlerini benimle paylaşan, bilime değer veren ve bilimsel çalışmaya inanan ve burada isimlerini tek tek sayamayacağım tüm yöneticilere ve işletme sahiplerine de değerli zamanlarını ayırıp anketime katıldıkları için teşekkürlerimi sunarım.

Açıkça itiraf edeyim ki bu tez çalışması hayatımın her alanında beni hiçbir zaman yalnız bırakmamış olan ve benim için çok yorulan sevgili biricik annem Handan Günaydın ve akademisyenlik yolunda ilerlemem konusunda beni her zaman destekleyen ve kendisi de bir bilim aşığı olan çok değerli babam Zülfikar Günaydın'ın manevi ve maddi destekleri olmasaydı tamamlanamazdı. Onlara çok şey borçluyum ve hiçbir teşekkürün onların benim üzerimdeki emeklerini karşılayacağını açıkçası düşünemiyorum. Ayrıca bu

zorlu yolda her zaman yanımda olan ve bana yardım eden sevgili teyzem Latife Sibel Nurcan başta olmak üzere tüm aile fertlerime, tüm arkadaş ve dostlarıma ve son olarak bu çalışmamı yazarken benim ilham kaynağım olan sevgili kızım Defne Çalışkan'a da gülen gözleri ve sıcacık kalbi için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no.
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
I. GİRİŞ	2
A. LİDERLİK	6
1.Liderlik Tanımları	6
2.Liderlikle İlgili Teori ve Yaklaşımlara Kısa Bir Bakış	9
a. <i>Özellikler Teorisi</i>	9
b. <i>Davranışsal Teori</i>	10
c. <i>Durumsallık Yaklaşımı</i>	14
d. <i>Liderlikle İlgili Güncel Yaklaşımlar</i>	15
B. LİDERLİK YETKİNLİKLERİ	17
1. Lider Olma Motivasyonu	23
a. <i>Duygusal LM</i>	26
b. <i>Sosyal Normatif LM</i>	27
c. <i>Çıkara dayalı olmayan LM</i>	27
2. Öz Benlik Değeri	30
a. <i>Öz benlik saygısı</i>	31
b. <i>Öz yeterlilik</i>	32
c. <i>Kontrol odağı</i>	32
d. <i>Duygusal Denge</i>	33
3. Politik Yetenek	35
a. <i>Sosyal Zeka</i>	36
b. <i>Kişiler arası İlişkilerde Etkileme</i>	36
c. <i>İletişim Ağları Kurabilme</i>	37
d. <i>Dürüst ve içten gözükme</i>	37
4. Güçlü Olma İhtiyacı	38
C. LİDERLİK VE KÜLTÜR	42
1. Kültürün Tanımı	42
2. Temel Kültürel Varsayımlar	43
3. İnsan İlişkilerinin Doğası İle ilgili Varsayımlar	47
a. <i>Güç Aralığı</i>	48
b. <i>Erillik/ Dişilik</i>	49
D. LİDERLİK TARZLARI	51
1. Otoriter Liderlik	52
2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	51
3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	54
4. İş Gördürücü Liderlik	54
5. Dönüştürücü Liderlik	54
6. Karizmatik Liderlik	55
E. KÜLTÜRE ÖZGÜ BİR LİDERLİK TARZI: PATERNALİSTİK LİDERLİK	57
1.Paternalist Kültürün Özellikleri	57
a. <i>Mahremiyet algısı</i>	57

<i>b.Kararlara Katılım</i>	57
<i>c.Bağlılık ve Boyun Eğme</i>	58
2.Bir Sentez Olarak Paternalistik Liderlik Tarzı	59
3.Paternalistik Liderlik Tarzının Alt Boyutları	60
<i>a.Otoriter Liderlik Tarzı</i>	60
<i>b.Yardımsever liderlik tarzı</i>	60
<i>c.Moral liderlik tarzı</i>	60
4. Paternalist Liderlik Tarzları İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	61
5. Paternalizm, Güç Aralığı ve Eril-dişil Kültürel Varsayımlar Açısından Türkiye'ye Bakış	65
F. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ	72
1. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı	72
2. Liderlik Yetkinlikleri ve LÜE'nin gelişimi ile ilişkisi	73
3. Liderlik Tarzları ve LÜE Etkileşimi	76
II. ARAŞTIRMANIN AMACI	79
1. Teorik Model, Hipotezler ve Araştırma Soruları	80
2. Örneklem ve Prosedür	81
III. METOD	83
1. Kullanılan Ölçüm Araçları	84
2. Kullanılan İstatistik Analizleri	86
IV. BULGULAR	87
A. FAKTÖR ANALİZLERİ VE ÖLÇÜM ARAÇLARININ GÜVENİLİRLİKLERİ	87
1. Liderlik yetkinlikleri ve Kişilik Değişkenleri ile İlgili Faktör Analizleri	87
<i>a. Liderlik motivasyonu ölçeğinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı</i>	87
<i>b. Öz benlik değeri ölçeğinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı</i>	88
<i>c. Politik yetenek ölçeğinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı</i>	88
<i>d. Güç ihtiyacı testinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı</i>	89
2. Paternalistik Liderlik Tarzları ile İlgili Faktör Analizleri	91
3. Lider – Üye Etkileşimi Beklentisi Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Analizi	92
4. Güç Aralığı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi	93
5. Eril-Dişil Özellikler Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi	94
B. REGRESYON ANALİZLERİ	97
1. Liderlik Yetkinlikleri ve Kültürel Varsayımların Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkileri	98
a.Sosyal destek sağlayan liderlik tarzını etkileyen liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımlar	
<i>b. Mesleki destek sağlayan liderlik tarzını etkileyen liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımlar</i>	102
<i>c. Otoriter liderlik tarzını etkileyen liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımlar</i>	104
<i>d. Kuralcı / otoriter liderlik tarzını etkileyen liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımlar</i>	108
<i>e. Geliştirici liderlik tarzını etkileyen liderlik yetkinlikleri ve kültürel</i>	

varsayımlar	110
f. Korumacı liderlik tarzını etkileyen liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımlar	112
2.Liderlik Tarzlarının LÜE Üzerindeki Açıklayıcı Gücünün Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri	115
C. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE YAPILAN VARYANS ANALİZLERİ	124
D. AÇIK UÇLU SORULARLA YAPILAN İÇERİK ANALİZLERİ	133
V. SONUÇ ve TARTIŞMA	139
1. Liderlik Yetkinlikleri ve Paternalistik Liderlik Tarzları	139
2. Kültürel Varsayımlar ve Paternalistik Liderlik Tarzları	144
3. Paternalistik Liderlik Tarzları ve LÜE Beklentisi	149
4. Liderlik Yetkinlikleri, Kültürel Varsayımlar ve Paternalistik Liderlik Tarzlarının LÜE ile İlişkileri	151
5. Demografik Değişkenlerle Yapılan Anova Testlerinin Yorumlanması	153
6.Açık Uçlu Sorular İle İlgili Sonuçların Tartışılması	155
EKLER	159
KAYNAKÇA	168

TABLoların LİSTESİ

Tablo 1:	Kullanılan Ölçüm Araçları
Tablo 2:	Liderlik Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Tablosu
Tablo 3:	Öz Benlik Değeri Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu
Tablo 4:	Politik Yetenek Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu
Tablo 5:	Paternalistik Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Tablosu
Tablo 6:	Güç Aralığı Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu
Tablo 7:	Eril-dişil özellikler ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu
Tablo 8:	Liderlik Yetkinliklerinin etkileşim halinde “Sosyal destek sağlayan liderlik tarzı” üzerindeki etkileri (çoklu regresyon analizi tablosu)
Tablo 9:	Liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların bir arada etkileşim halinde “sosyal destek sağlayan lider” üzerindeki açıklayıcı gücü (çoklu regresyon analizi tablosu)
Tablo 10:	Liderlik Yetkinliklerinin etkileşim halinde “Mesleki destek sağlayan liderlik tarzı” üzerindeki etkileri
Tablo 11:	Liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların bir arada etkileşim halinde “mesleki destek sağlayan lider” üzerindeki açıklayıcı gücü
Tablo 12:	Liderlik Yetkinliklerinin etkileşim halinde “Otoriter liderlik tarzı” üzerindeki etkileri
Tablo 13:	Liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların bir arada etkileşim halinde “otoriter liderlik tarzı” üzerindeki açıklayıcı gücü
Tablo 14:	Liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların bir arada etkileşim halinde “kuralcı/ otoriter liderlik tarzı” üzerindeki açıklayıcı gücü
Tablo 15:	Liderlik Yetkinliklerinin etkileşim halinde “Geliştirici liderlik tarzı” üzerindeki etkileri
Tablo 16:	Liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların bir arada etkileşim halinde “geliştirici liderlik tarzı” üzerindeki açıklayıcı gücü

- Tablo 17: Liderlik yetkinliklerinin etkileşim halinde “Korumacı liderlik tarzı” üzerindeki etkileri
- Tablo 18: Liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların bir arada etkileşim halinde “korumacı liderlik tarzı” üzerindeki açıklayıcı gücü
- Tablo 19: Paternalistik (Babacan) liderlik tarzlarının lider-üye etkileşimi beklentisi üzerindeki etkileri
- Tablo 20: Liderlik yetkinliklerinin etkileşim halinde LÜE üzerindeki etkileri
- Tablo 21: Paternalistik Liderlik Tarzları ve Liderlik Yetkinliklerinin Etkileşim Halinde LÜE üzerindeki açıklayıcı gücü
- Tablo 22: Liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların bir arada etkileşim halinde “LÜE” üzerindeki açıklayıcı gücü
- Tablo 23: Liderlik yetkinlikleri, kültürel varsayımlar ve liderlik tarzlarının bir arada etkileşim halinde “LÜE” üzerindeki açıklayıcı gücü
- Tablo 24: Sektör Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar
- Tablo 25: Yaş Grupları Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar
- Tablo 26: Yöneticinin Bulunduğu Kademe Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar
- Tablo 27: Yöneticinin Kuruluşta Çalışma Süresi Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar
- Tablo 28: Yöneticinin Toplam Çalışma Süresi Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar
- Tablo 29: Yöneticinin astları ile kaliteli bir etkileşimden beklentileri
- Tablo 30: Yöneticilerin kaliteli bir lider-üye etkileşiminden beklentilerini gösterir frekans dağılımı tablosu
- Tablo 31: Liderlik Tarzlarının Frekans Dağılımları

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: Liderlik motivasyonu öncelleri modeli

ŞEKİL 2: Araştırmanın teorik modeli ve çerçevesi

ŞEKİL 3: Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı

I. GİRİŞ:

Bu çalışmanın konusunu yöneticilerin lider olma motivasyonu, öz benlik değerlemeleri, güç ihtiyaçları ve politik yeteneklerinin kültüre özgü bir liderlik modeli olan paternalist (babacan) liderlik tarzının oluşumu üzerindeki katkısı ve bu etkinin yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerindeki açıklayıcı gücü oluşturmaktadır. Ayrıca liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında yöneticilerin sahip olduğu kültürel varsayımların (eril-dişil özellikler ve güç aralığının) da etkisi test edilecektir.

Liderlik sosyal bilimlerde ve örgütsel davranış literatüründe üzerinde çok yazılan, araştırılan, ampirik çalışmalar yapılan ve informal olarak da fikir yürütülen konulardan birisidir. Liderlik konusuna verilen bütün bu ilgiye rağmen literatürde hala boşluklar ve çelişkiler varlığını sürdürmekte ve liderlik bir kara kutu olma özelliğini sürdürmektedir (Luthans, 2005).

21. yy'da örgütlerin yapılarında ve işin tanımında ciddi değişimler ortaya çıkmaya başlamıştır. 21. yy örgütleri fiziksel değil entellektüel ve bilgiye dayalı, profesyonel çalışanların bulunduğu ve hiyerarşik sistemlerden uzak, proje bazlı ve takım çalışmasına dayalı, yöneticilerin klasik bölüm yöneticisi olmaktan çıkıp proje bazlı takımları yönetmek zorunda olduğu yapılar haline gelmişlerdir. Bu yeni karmaşık örgüt yapılarında çalışanları yönetmek ve koordine etmek çok daha güç bir hal almakta ve yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir (Yeo, 2006)

Bazı araştırmalar her ne kadar 21. yy örgütlerinde liderlere ihtiyaç duyulmayacağını öne sürseler ve kendi kendisini yöneten grup ve takımlardan bahsetseler (Kerr& Jermier,1978) de *sürekli değişimin getirdiği belirsizlik ortamı çalışanları koordine edecek, hedeflere güçlü bir şekilde yönlendirecek ve onları motive edebilecek, belirsizlik içinde psikolojik olarak güvenliklerini sağlayacak ve örgüte, hedeflere bağlılıklarını arttıracak liderlere ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır*. Bu nedenle günümüz liderlerinin klasik anlamda planlama yapan, örgütleyen ve işlerin yapılmasını kontrol eden bir tipoloji sergilemekten çok; proje takımlarının ahenk içerisinde çalışmasını sağlayan ve sosyo-politik yetkinlikleri ve becerileri üst düzeylerde gelişmiş liderler olmaları gerekmektedir ve yine bu nedenle 21. yy'da

yöneticileri başarıya taşıyacak yeni kişilik özellikleri ve liderlik yetkinliklerinin araştırılması gereği önemini korumaktadır.

Değer (2007), 21. yy'da liderlerin sahip olması ve sürekli geliştirmesi gereken temel yetkinliklerini şu şekilde sıralamaktadır: küresellesmenin farkında, iyimser, kendini tanıyan, vizyon sahibi, hedefine odaklanan, mükemmeliyetçi, ayrıntıları gözlemleyen fakat ayrıntıda bogulmayan, sorumluluk sahibi, gerektiğinde risk alan, belirsizliği dogal kabul eden, hayal gücü yüksek, yaratıcı, düşünen, yeni fikirler gelistiren, fark olusturan, özgüveni yüksek, disiplinli, öngörü sahibi, stratejik düşünen, fırsatları degerlendiren, bir süreci yöneten, katılımcı, iletişim gücü yüksek, çatışmalarla basa çıkan, yardım alabilen, sürekli öğrenen, degişime açık, ders çıkarabilen, hatasını kabul edebilen, eleştirilere açık, tutarlı, esnek, isi gününde yapan, kendini yöneten, gücünü ekonomik kullanan, stresini yöneten ve sorunu çözen. *Yeo (2006) ise 21.yy liderlerinin temel yetkinlik alanlarını güç ve etkileme, kendine güven, yardımcı ve aracı rolünü üstlenmek, kişilerarası ilişkiler ve iletişimde etkin olmak, sistem kurma ve problem çözme becerilerine sahip olmak, yaratıcı hayal gücüne sahip olmak şeklinde tanımlamaktadır.* İşte Yeo ve Değer'in tespitleri bağlamında bu tez çalışmasında araştırılacak kişilik özellikleri ve yetkinlikler de, yöneticilerin *sosyal sermayelerini* arttırmalarında etkili olacağını öngördüğümüz, ***politik yetenek, öz benlik değeri, güç ihtiyacı ve liderlik motivasyonu değişkenleri*** olacaktır. Bu yetkinlikler, ileride daha detaylı olarak ele alacağımız gibi, yukarıda Yeo ve Değer tarafından yapılan sıralamadaki yetkinliklerin çoğunu kapsamaktadırlar.

Bu çalışmada yapılacak bir başka tespit ise, globalleşen dünyada liderlik teorilerinde batılı yaklaşımların ve liderlik modellerinin yanı sıra kültüre özgü yeni liderlik yaklaşımlarının da araştırılması gerekliliğidir. Bir yandan globalleşirken bir yandan da farklı kültürlerin ve bu kültürlerde gelişen kendine özgü örgütsel değişkenlerin irdelenmesi örgüt uygulamalarının başarısı açısından önemini korumaktadır. Anglo-Sakson geleneğinde gelişen teorilerin diğer kültürlerdeki genel geçerliği 1980'lerden bu yana sorgulanmaktadır (Boyacıgılller, 1997; Boyacıgılller ve Adler, 1997; Erez, 1997). Kültür değişkeni modern liderlik teorilerinde yerini alması gereken oldukça önemli bir faktördür. Çünkü 21. yyda globalleşen dünyada kuruluşlar giderek uluslararası yapılar haline gelmektedirler. Yöneticilerin de farklı kültürlerle

uyumlu ve bu kültürlerde çalışabilecek donanım ve yetkinliklere sahip olması önem taşımaktadır. Kültürlerarası araştırmalar örgütsel davranış literatüründe yer alan diğer değişkenler açısından olduğu kadar yönetim ve liderlik çalışmaları açısından da büyük önem taşımaktadır.

Örneğin Robert House tarafından yürütülen uluslararası GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness/ Global Liderlik ve Örgütsel Etkinlik) projesi bağlamında kültürel değişkenlerin liderlik ve liderlik sürecinin etkinliği üzerindeki etkileri geniş çaplı olarak irdelenmektedir (Luthans, 2005). GLOBE projesinin ilk başlarda alınan ve makalelere yansıyan sonuçlarında, karşılıklı bağımlılık ve işbirliği değerlerinin ön plana çıktığı kolektivist toplumlarda, daha ilişki odaklı, ilgili ve yardımsever liderlik tarzlarının öne çıktığı görülmektedir.

Kültürün liderlik tarzları üzerindeki bu yadsınamaz etkisi nedeniyle 1990’lardan sonra oldukça popüler olan iş gördürücü, karizmatik ya da dönüştürücü liderlik tarzları yerine bu araştırmada kültüre özgü bir liderlik modeli olan **“babacan liderlik tarzları”** ele alınmaktadır. Babacan liderlik tarzının alt boyutlarını Cheng, Chou ve Fang (2000)’ın ortaya çıkardığı “otoriter”, “yardımsever” ve “moral” liderlik tipolojileri oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmalar güç aralığı geniş ve toplulukçu özellikler gösteren ülkelerde paternalistik varsayımların geliştiğini göstermektedir. Yaptığımız çalışma aslında salt bir kültür araştırması olmamakla birlikte liderlerin kültürel varsayımlarını durumsal değişken olarak ele almamız asıl araştırılmak istenen paternalist liderlik tarzını tamamlayıcı bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle araştırmamızda Hofstede’nin 1980 yılında IBM çalışanları ile yaptığı geniş kapsamlı çalışmasındaki **güç aralığı ve eril - dişil özellikler boyutları** ele alınmaktadır.

Yöneticinin liderlik yetkinlikleri, kültürel varsayımları ve liderlik tarzları bağlamında bu araştırmanın bağımlı değişkenini de yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi oluşturmaktadır.

Lider-üye etkileşimi beklentisi (LÜE) ile ilgili çalışmaların temelini 1990’lı yıllarda başlayan çalışmalar oluşturmaktadır. Bu çalışmalar, LÜE’ nin daha çok çalışan

tutum ve davranışları üzerindeki etkisini analiz etmeye yönelik araştırmalardır. LÜE'nin yönetici ve liderler açısından da ele alınması ve yönetici tutum ve davranışlarında ki etkisinin de araştırılması gerekmektedir. LÜE'nin yöneticiler açısından öncellerinin incelenmesi literatürde yer alan bu alandaki boşluğu dolduracaktır. *İşte bu araştırmada da etkin bir lider üye etkileşiminin ortaya çıkmasında liderlik tarzları, liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların öncül etkisi irdelenmektedir.*

2000'li yıllara gelindiğinde de, yapılmakta olan araştırmalar LÜE'nin önemle irdelenmesi gereken bir konu olduğu fikrini destekler niteliktedir. Örneğin, Lussier ve Achua (2004) çalışmalarında Amerika Birleşik Devletlerinde çalışanların %77'sinin işlerinden tatmin duymadıklarını ve mutsuz olduklarını belirtmişlerdir. Bu tatminsizliğin temel nedenini yazarlar çalışanların yönetici ve üstlerinden duydukları memnuniyetsizlik ve ast-üst arasındaki iletişim kalitesinin düşüklüğüne bağlamaktadırlar. Williams (2002) ise, çalışanların kuruluşlardan ayrılma nedenlerini irdelerken çalışanların yöneticileri ve amirleri tarafından kötü muamele görmelerinin öncelikli neden olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan yöneticileri ile zayıf, kalitesiz ve kötü ilişkilere sahip olduğu halde kuruluşlarda kalmaya devam eden çalışanların ise iş ve hayat tatminlerinin düştüğü, işletmeye daha az bağlılık duydukları, aile ve işle ilgili rolleri arasında daha çok çatışma yaşadıkları, daha çok psikolojik gerilim, stres ve tükenmişliğe maruz kaldıkları görülmektedir (Tepper, 2002).

Bütün bu bulgular yöneticilerin ve yönetim tarzlarının çalışanların iş ve örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu kanıtlamaktadır. İşte yöneticilerin lider üye etkileşiminden beklentileri (LÜE), astlarını nasıl algıladıkları onların astlarına olan davranışlarına şekil vereceği için önemle irdelenmesi gereken bir konudur.

Yukarıda yapılan bu açıklamalar doğrultusunda, literatür bölümünde öncelikle liderlik tanımları ve teorilerine kısa bir bakış yapılarak, araştırma modelinde yer alan liderlik yetkinlikleri açıklanacak, günümüze kadar çeşitli şekillerde incelenen liderlik tarzlarına kısaca değinilerek, bu araştırmada ele alınan liderlik tarzı olan paternalist-babacan liderlik tarzı ile alt boyutları ve kültürün liderlik tarzlarının oluşumu üzerindeki etkisine değinilecektir. Son olarak da araştırmanın bağımlı değişkeni olan

lider-ye etkileşimi beklentisinin işe vuruk tanımı yapılarak arka planında yer alan teoriler açıklanacak ve araştırmanın bağımsız değişkenleri ile nasıl bir etkileşim halinde olduğunun tartışması yapılacaktır.

A. LİDERLİK

1. Liderlik Tanımları:

En yalın tanımı ile başkalarına istediğini yaptırmak olarak ele alınan liderliğin tanım olarak dahi üzerinde fikir birliğine varılmış bir konu olmadığını söyleyebiliriz. Liderlik tanımı gereği hem basit hem de oldukça karmaşık bir kavramdır. İnsanlığın doğuşundan bu yana liderlik siyaset bilimi ve sosyoloji gibi farklı disiplinler tarafından ele alınmış, binlerce yıldır liderliğin ne olduğu ve sonuçları üzerine pek çok araştırma yapılmış ve sonuçlar farklı liderlik tanımlamaları çerçevesinde değişik varyasyonlar göstermiştir. Yönetim literatüründe ise yönetim bilimciler liderliğin 300 değişik tanımı olduğundan bahsetmektedirler (Burns, 1978; Munroe, 1993).

Bu tanımlardan bazıları liderliği “değişimi tetikleyen motor güç” (Kotter, 1999), “yöneticilerin çalışanları ortak hedefe yönlendirmesi” (Munroe,1993), ve bir grubu ortak hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için etkilemesi” (Robbins, 2001) şeklinde ele almaktadır. Bu yüzlerce tanımlama arasından en çok kabul görenlerden bir tanesi de Stodgill (1974) tarafından yapılmıştır: “Liderlik süreci, organize olmuş bir grubun ortak hedeflerine ulaşabilmesi için grup üyelerini bu ortak hedeflere ulaşma konusunda *baskıcı olmayan yöntemlerle* etkileme ve grup üyelerinin faaliyetlerini koordine etme olarak tanımlamaktadır. Bir varlık olarak liderlik, bu etkiyi yaratabilecek bir dizi özellik ve karakteristiklerin bütünü şeklinde ele alınabilir”.

Bryman (1992) liderlikle ilgili çalışmaların liderliğin kapsadığı alanlara göre 3 ana başlık altında gruplandırılabilceğinden bahsetmektedir. Bunlar *lider-odaklı alan*, *takipçiler-odaklı alan* ve *ilişki-odaklı alan* olarak tanımlanmaktadır. Bu üç alanda birey, ast-üst ilişkisi, grup ya da daha geniş gruplar inceleme düzeyini oluşturmaktadır (Yammarino ve Bass, 1991).

Örneğin liderlik gurusu olarak bilinen Warren Bennis (1999) “Liderliğin Sonu (The End of Leadership)” adlı makalesinde etkin liderliğin çalışanların etkin katılımı, adanmışlığı ve işbirliği olmadan başarıya ulaşamayacağını başka bir deyişle çalışanlar olmadan, eşsiz ve büyük liderlerin olamayacağını belirterek *takipçi odaklı* bir yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır. Posner ve Kouzes (2007) ise liderliğin yeni yüzyılda nasıl

olması gerektiği ile ilgili şu yorumu yapmıştır: “Geçmişte liderler bir geminin kaptanı olarak algılanırdı, çalışanlardan uzak, kendi başına, sakın ve kişisel bütünlüğünü sağlamış bir gemi kaptanı. Fakat günümüzde liderlerin de *her şeyden önce insan olduklarını ve insani yönleriyle ele alınmaları gerektiğini görüyoruz*. Liderler gözle görülebilen, çalışanların arasında dolaşan ve empati kurulabilen kişiler olmak zorundalar. Liderler olayların ve işlerin içinde olmalılar, olaylardan uzak ve erişilmez değil.”

House, Wright ve Aditya (1997) ise, liderlikle ilgili çalışmaların çoğunun takipçiler üzerine odaklandığı ve liderler ile yöneticilerin kendi üstleri, meslektaşları ve diğer kişilerle etkileşiminin irdelenmediği üzerinde durmuş ve liderlik çalışmalarında *liderlerin yine merkezde olması gerektiğinden bahsetmişlerdir*.

Lider odaklı yaklaşımda liderlerin davranışları ve karakter özelliklerinin yarattığı etkiler temel araştırma konusunu oluşturur. *Bu tez araştırmasında da lider-odaklı bir yaklaşımdan yola çıkılarak yöneticilerin kişilik özellikleri, yönetsel yetkinlikleri ve liderlik davranışları ele alınacaktır*. Çünkü, günümüzdeki gelişmeler, giriş bölümünde de belirtildiği gibi, liderlikle ilgili yeni modellerin ve yaklaşımların üretilmesini, farklı liderlik becerileri ve liderlik tarzlarının ortaya konulmasını ve liderlik sürecini etkileyen kişisel ve durumsal değişkenlerin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

Literatürde liderlik çoğu zaman yöneticilikten ayrı tutulmuş (Kotter,1990; Zaleznik,1977), ve bazı yönetim bilimciler tarafından da liderlik bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmıştır (Mintzberg, 1971). Bu çalışmada ikinci yaklaşımdan hareket edilerek, liderlik tüm yöneticilerde bulunması gereken bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınacaktır.

Bu nedenle liderlik kavramı kadar yöneticilik kavramı ve yöneticiliğin 21. yy’daki tanımı ile ilgili açıklamalar yapmakta da fayda vardır. Çünkü ileride metod bölümünde daha ayrıntılı olarak tartışılacağı gibi *bu çalışmanın araştırma örneklemini yöneticiler oluşturmaktadır*.

Literatürde liderlik ve yöneticilik kavramları tartışılırken yöneticiler iş gördürücü, yeniliklerden çok düzenin takipçisi, statik, kararları alan ve uygulatan, katı ve işlerin doğru yapılmasını sağlayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 2001; Luthans 2005). Ancak gerçekte yöneticilik fonksiyonu sadece klasik yöneticilik anlayışında yer alan ve daha 1916'da Fayol tarafından telafuz edildikten sonra yönetim literatüründe baskın görüş olan “planlama”, “organize etme”, “emir verme” ve “kontrol etme” fonksiyonlarını yerine getirmek ve işlerin doğru bir şekilde yapılmasını sağlamak ve zamanının çoğunu bu fonksiyonların gerçekleştirilmesi için harcamak anlamına mı gelmektedir? Literatürde yapılan bazı açıklamalar neredeyse yöneticiliği katı, değişimden yana olmayan, rutin işlerin yapılmasını düzenleyen ve adeta işletmeler için pek bir artı değeri olmayan bir pozisyon olarak tanımlarken liderliği ön plana çıkarmaktadır. Halbu ki yöneticilik konusunda en ufak bir tecrübesi olan herkes bilir ki, gerçek hayatta yöneticilik sistematik olmaktan çok kaotik, zorlayıcı ve yaratıcı olmayı gerektirmektedir.

Bu konuda Mintzberg'in çeşitli sektörlerdeki yöneticilerin bir iş günü içerisinde ne yaptıklarını gözlemleyerek gerçekleştirdiği çalışması literatürde klasik yönetici anlayışının kırıldığı bir dönüm noktası olmuştur. Mintzberg (1971), “Yöneticilik: Gözleme Dayalı bir Analiz” adlı çalışmada yöneticiler ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yaparak, günlük işlerini inceleyerek yönetici rollerini üç temel kategori içerisinde sınıflandırmıştır: Kişilerarası ilişkilere yönelik roller, Bilgi işlemeye yönelik roller ve Karar almaya yönelik roller. *Kişilerarası ilişkilerde ön plana çıkan rol “liderlik” rolüdür. Mintzberg tarafından “liderlik”rolü yöneticinin astları ile ilişkileri ve onları nasıl motive ettikleri ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Görüldüğü gibi Mintzberg liderliği bir iletişim ve motivasyon sanatı olarak tanımlamaktadır.*

Liderlik kavramı ile ilgili tanımlamalara kısaca değinip yöneticilik ve liderlik kavramlarına açıklık getirdikten sonra şimdi literatürde günümüze kadar geliştirilmiş liderlik teorilerini kısaca ele almakta fayda vardır.

2. Liderlikle İlgili Teori ve Yaklaşımlara Kısa Bir Bakış:

Yönetim ve işletme biliminde liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, 1900-1940 yılları arasında özellikler yaklaşımı, 1950 ve 1960'lı yıllarda davranışsal yaklaşımlar, 1960'lı yılların sonlarından 1980'li yıllara kadar ise durumsallık ve koşul bağımlılık yaklaşımlarının hakim olduğu görülmektedir (Bryman, 1992). 1980'lerden sonra ise karizmatik ve dönüştürücü liderlik ve atıf teorisi gibi yeni ve güncel liderlik modellerinin ortaya çıkmaya başladığını görmekteyiz.

a. Özellikler Yaklaşımı

Yönetim literatüründe liderlik ile ilgili geliştirilen teorilerin en eskisi “özellikler yaklaşımı” dır. 20. yy'ın ilk yarısında liderlikle ilgili çalışmalar lideri lider yapan evrensel liderlik özelliklerinin tanımlanmasına yoğunlaşmıştır. Liderlerin diğer insanlardan farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu, doğuştan bu özellikleri taşıdıkları ve bu belli özelliklere sahip kişilerin iyi ve etkin bir lider olacağı kanıtlanmaya çalışılmıştır (Hollander, 1978; Hollander ve Offermann, 1990a)

İdeal liderin tanımlanması için, lideri diğerlerinden ayıran evrensel özelliklere bakılmış; bunun sonucunda fiziksel görünüm (boy, görünüm, yaş gibi) , beceriler (zeka, konuşma becerileri ve bilgi düzeyi gibi) ve kişilik özellikleri (domine etme, duygusal kontrol, kendini ifade etme yeteneği, içe ve dışa dönüklük gibi) özellikler açısından liderler incelenmiştir (Bryman, 1992).

Özellikler teorisinde liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Lider, özellikleri ile diğer grup üyelerinden sıyrılan kişidir. Özellikler teorisi sadece lider değişkenini ele alarak liderlik sürecini irdelemeye çalıştığı için yeterli olmamıştır. Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı kişilerce farklı şekillerde algılanması olmuştur (Koçel, 2001). 1950'li yıllara kadar bu çalışmalar ideal

evrensel liderlik özelliklerini tutarlı bir şekilde ortaya çıkaramayınca bu alanda yapılan çalışmaların geçerliliği sorgulanmış ve çalışmalar giderek azalmıştır.

Fakat, son yıllarda endüstri ve örgüt psikolojisi alanında tutarlılığı ve geçerliliği yüksek düzeyde yeni kişilik faktörleri ve ölçümlerinin yapılabilmesi ile birlikte, kişilik özellikleri liderlik tarzlarının belirlenmesinde yeniden su yüzüne çıkmaya başlamıştır. İleride daha detaylı olarak ele alınacağı gibi liderlik tarzları ile birlikte en çok irdelenen teorilerin başında “Büyük Beş” olarak adlandırılan kişilik özellikleri sıralaması yer almaktadır. Bu ve bundan sonra kişilik ve liderlik bölümünde ele alınacak olan pek çok çalışma göstermiştir ki, liderliğin oluşumu incelenirken, kişilik özelliklerini tamamen göz ardı etmek mümkün değildir. Bu araştırmada da liderlik tarzlarının oluşumunda kişilik faktörü göz ardı edilmeyerek, son zamanlarda geliştirilen bazı kişilik özellikleri ve yetkinliklerinin etkisine bakılacaktır. Bu değişkenler **lider olma motivasyonu, kişinin öz benlik değeri, politik yetenek**, ve nispeten eski bir teoriye dayanmakla birlikte liderlik tarzını güçlü bir şekilde etkileyeceğini varsaydığımız **güç ihtiyacı** değişkenleridir.

Özellikler yaklaşımı ile ilgili belirteceğimiz belki de en önemli nokta, liderliğin doğuştan geldiği ve lideri lider yapan özelliklerin sonradan değiştilemeyeceği görüşünün yerini eğitilebilir ve etkin bir liderlik için sonradan kazanılabilir özellik ve yetkinliklere bırakmaya başlamasıdır. Özellikler teorisini sonradan üzerinde durulacak olan durumsallık yaklaşımı ile birleştiren bu görüş özellikler yaklaşımının günümüzdeki anlamını ve yorumunu da ortaya koymaktadır.

b. Davranışsal Liderlik Teorileri:

Özellikler teorisinden sonra liderlik literatürüne hakim olan davranışsal teorinin ana fikri “liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar” olduğu yolundadır (Koçel, 2001).

Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli ampirik araştırmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların ilkleri Ohio State ve

Michigan Üniversiteleri tarafından yapılan ve Batı literatüründe *iş odaklı ve ilişki odaklı liderleri birbirinden kesin çizgilerle ayıran liderlik çalışmalarıdır.*

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1945 yılında başlamıştır. Askeri ve sivil örneklerle pek çok yöneticiyi araştıran bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Yapılan faktör analizlerinde liderlik davranışını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı belirlenmiştir. Bu iki faktör **kişiyi dikkate alma** ve **insiyatif** dir. *Kişiyi dikkate alma faktörü*, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini temel almaktadır.

İnsiyatif veya işe ağırlık verme faktörü ise liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili termin süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir (Daft, 1994). Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir. Ohio State çalışmalarının esas bulguları liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığının azalmakta; liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının artmakta olduğudur (Koçel, 2001).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları ise 1947’li yıllarda Rensis Likert yönetiminde yapılan bir dizi çalışmadır. Bu çalışmanın amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Luthans, 2005, Robbins, 2001; Koçel, 2001) Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Ohio State araştırmasında olduğu gibi çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışanların araştırılması sonucunda da liderlik davranışlarının iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör *kişiyi yönelik davranış* ve *işe yönelik davranış*dır. Bu çalışmaya göre, işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere

göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayalı resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesinde çalışan ve takipçilerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmanın ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 2001).

Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarına ek olarak **Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorileri** de davranışsal liderlik yaklaşımı kapsamında liderlik davranışları ile ilgili iki farklı tarz sunar. *McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır* (McGregor, 1957).

McGregor'un (1957) teorisine göre, X tarzında bir yönetici şu varsayımlarla davranmaktadır: ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır, ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder. Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır. Buna karşılık Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır: kişi için iş oyun ve dinlenme kadar tabiidir, kişi doğuştan tembel değildir onu bu hale getiren tecrübelerdir, kişi belirlediği amaçlar doğrultusunda kendini kontrol ederek çalışır. Her insanın potansiyeli vardır ve uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir.

Liderlikle ilgili en çok bilinen davranışsal teorilerin bir diğeri de Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 (1961, 1967) yaklaşımıdır. Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde olan bu çalışmasındaki modele göre,

yöneticilerin davranışları astlara olan güven, astların algıladığı serbesti, üstün astlarla olan ilişkisi kriterlerine göre 4 tipte toplanmaktadır. Bu liderlik tarzları: İstismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarıdır. Örneğin istismarcı otokratik liderlik tarzında, lider astlarına güvenmez, astları iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler ve lider iş ile ilgili soruların çözümünde astların fikirlerini nadir olarak alır. Yardımsever otokratik liderlik tarzında hizmetçi ve efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır, astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler ve lider bazen astlarının fikirlerini sorar. Katılımcı liderlik tarzında ise, lider kısmen astlarına güvenir fakat kararlarla ilgili olarak kontrole sahip olmak ister, astlar kendilerini oldukça serbest hissederler, genel olarak astlarının fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır. Son olarak demokratik liderlik tarzında ise lider, astlarına bütün konularda tam olarak güvenir, astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler, daima astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır. Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların katılımcı ve demokratik tipte bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, istismarcı otokratik ve yardımsever otokratik bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2001).

Liderlik tarzlarından yukarıda belirtilenleri ve başkaları ile ilgili en çok tartışılan konu hangisinin daha iyi olduğudur. Ancak yönetim bilimcilerince en çok kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ve liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullarına göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu, 2005). Davranışsal teoriler genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaymışlardır. Ancak değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren önderlik davranışları da, en azından kişilere önem veren liderlik davranışı kadar etkin olabilir. Bu yaklaşımlardan yola çıkılarak liderlikle ilgili ortaya atılan üçüncü bir teori durumsallık yaklaşımı adını almaktadır.

c. Durumsallık Yaklaşımı:

Durumsallık teorileri liderlik sürecinin oluştuğu koşulları ve etkilerini inceleyen teorilerdir. Bu teorilerin temel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Liderlerin davranışları, gerçekleştirilecek amacın niteliği, liderin

kişiliği ve tecrübeleri, örgütsel iklim ve politikalar, takipçilerin ya da astların bekleyişleri ve davranışları, üstlerin bekleyişleri ve davranışları gibi bir çok faktörden etkilenmektedir.

En çok bilinen ve en eski durumsallık teorilerinden birisi olan Fiedler (1967) modeline göre liderlerin davranışlarını belirleyen üç temel durum vardır: “lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler”, “başarılacak işin niteliği” ve “liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi. Fiedler’in modelinde bu üç durum olumlu (favorable) ve olumsuz (unfavorable) ortamlar yaratarak gösterilmesi gereken liderlik davranışını belirlemektedir. Örneğin Fiedler’e göre, liderin izleyiciler ile ilişkilerinin iyi, işlerin planlanmış ve liderin yetki derecesinin (pozisyon gücünün) fazla olduğu bir durum en olumlu durumdur ve bu koşullar “işe yönelik” bir liderlik tarzını daha etkin kılmaktadır. Çünkü en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. Buna karşılık en olumsuz durum olan işlerin planlanmamış, liderin pozisyon gücünün az ve liderin astlarıyla ilişkilerinin de zayıf olduğu koşullarda liderin yine işe yönelik bir tarz izlemesinin en iyi sonucu vereceğini belirtmektedir. Çünkü bu durumda da, eğer lider ilişkilere ağırlık verirse bu belirsizlik ortamında hiç bir sonuç alamayacaktır. Fiedler nispeten olumlu ve nispeten olumsuz olarak değerlendirdiği durumlarda ise kişiye yönelik davranışların en iyi liderlik tarzı olacağını savunmaktadır. Örneğin liderin astları ile ilişkilerinin iyi, işin niteliğinin planlanmadığı ancak liderin yetki derecesinin az olduğu koşullarda olduğu gibi (Koçel, 2001).

Sonuçta, Fiedler ve modeli ile özdeşleşen durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söyleyerek, yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teorilerden ayrılmaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi davranışçı teori liderin işe ve ilişkiye yönelik davranışlar göstereceklerini söylemiş fakat hangi koşullarda bu liderlik tarzlarından hangisinin etkin olacağını ortaya koymamıştır. Bu nedenle kapsamlı bir liderlik teorisinde liderlik sürecinin oluştuğu ve etkin liderliği tetikleyen koşulların hesaba katılması bizce büyük önem taşımaktadır.

d. Liderlikle İlgili Güncel Yaklaşımlar

Liderlikle ilgili yukarıda bahsedilen bu klasik teorilerin yanı sıra özellikle 1990'lı yıllardan sonra yeni liderlik tarzları ve yaklaşımları üretilmeye başlanmıştır. Özellikle toplam kalite yönetimi, örgütsel değişim ve yönetimi, personel güçlendirme gibi modern yönetim kavramlarının ortaya çıkmasına neden olan şartlar liderlik sürecinin açıklanmasında da yeni görüşlerin oluşmasına katkıda bulunmuştur.

Özellikle batılı yazında en popüler olan liderlik teorileri bu bağlamda karizmatik, iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik teorileri olmaktadır. Öyle ki son zamanlarda liderlik kavramının yer aldığı araştırma modellerinde liderlik tarzlarının bu stilleri içeren ölçeklerle ölçüldüğü ve bu liderlik tarzlarının etkisinin pek çok yönetim modeli ve örgütsel davranış değişkeni ile ilişkisinin test edildiği makalelerin yer aldığı görülmektedir.

Liderlikle ilgili bu güncel yaklaşımlara ileride liderlik tarzları ile ilgili bölümde detaylı olarak değinilecektir.

Bu tez çalışmasında yukarıda kısaca bahsedilen tüm liderlik teorilerini birleştiren ve kapsayan bir liderlik modeli ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Öyle ki, ileride detaylı olarak anlatılacak olan araştırma değişkenlerinden liderlik yetkinlikleri, özellikler teorisi; babacan liderlik tarzı bir liderlik stili olarak davranışsal yaklaşım ve son olarak da araştırma modelinde şartlı değişken etkisi yaratan kültürel varsayımlar ise durumsallık teorilerinin temel varsayımlarının kapsamında yer almaktadırlar.

Bu araştırma modelinde ilk vurgulanan “özellikler teorisi”nin hala geçerli olduğudur. Ancak değiştiremeyen ve bireyde doğuştan var olduğu inanılan özellikler yerine “yetkinlikler” in liderlik tarzları üzerindeki etkisi araştırma kapsamında yer almaktadır. Başka bir deyişle, “bireylerde var olan liderlik potansiyeli eğitim ve geliştirme ile ortaya çıkarılabilir ve içsel motivlerle birlikte liderlik tarzlarının oluşumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler” savları da araştırma kapsamında incelenmektedir.

Araştırmanın giriş bölümünde de değinildiği gibi günümüz koşulları liderlik ve yönetim sürecini etkin kılacak ve liderlerde bulunması gerekli kişisel yetkinliklerin neler olabileceğini ortaya çıkarmayı gerekli kılmaktadır. İşte bundan sonraki bölümde liderlik yetkinlikleri başlığında günümüzde liderlik sürecinin başarısı açısından önemli olduğunu düşündüğümüz liderlik motivasyonu, öz benlik değeri, güçlü olma ihtiyacı ve politik yetenek değişkenleri tanımlanacaktır.

B. LİDERLİK YETKİNLİKLERİ

Hogan ve Warranfeltz (2003) yönetici yetkinliklerini dört başlık altında sınıflandırmaktadırlar:

- *İş ile ilgili alan:* Fonksiyonel ve teknik beceriler, organize olma becerisi, öncelikleri belirlemek, kaliteli karar alabilme.

- *Liderlikle ilgili alan:* Etkin bir işletme stratejisi geliştirebilmek, etkin takımlar kurabilmek, başarı için gerekli standartların, desteğin ve hedeflerin belirlenmesi, zorlu hedefler koymak, başkalarını motive etmek.

- *Kişinin kendi içinde var olan yetkinlikler ile ilgili alan:* Kişinin kendisini ve duygularını kontrol altına almaktaki başarısı ile ilgilidir. Örneğin, cesaret, kariyer hırısı ve azimli olma, etik değerler, kişisel bütünlük, sabırlı olmak, belirsizliğe toleranslı olabilmek ve bizim modelimizde de kişisel değişkenler arasında yer alan kişinin öz benlik değeri yani öz saygı, öz yeterlilik ve duygusal dengedir.

- *Karşılıklı ilişkiler ile ilgili alan:* Bu alan içerisinde politik sağduyu, meslektaşlar ve yöneticiler ile ilişkiler, kişisel görünüm, duruş, dinleme ve tartışma tarzı, sözlü ve yazılı ifade yeteneği, müşteri odaklılık ve ulaşılabilirlik gibi özellikler yer almaktadır. Politik ve sosyal yetenekler, kişilerarası alan ile örtüşmektedir.

Yukarıda kısaca açıklanan yetkinlikler modelinin kişisel ve kişilerarası alanlarda yer alan değişkenleri bizim modelimiz açısından önemlidir. Bu yetkinliklerin yöneticinin başarısına ve örgütün performansına olumlu katkılarda bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin, meta analiz çalışmalarında, kişinin öz güveni ve kişilik bütünlüğünün mesleki performansı anlamlı bir şekilde açıkladığı bulunmuştur (Judge& Bono, 2001; Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993). Aynı şekilde bu araştırmanın bir başka değişkeni olan kişiler arası alandaki yetenek ve becerilerin müşteri ilişkileri ve satış performansı üzerinde “.50” düzeyinde bir açıklayıcı güce sahip olduğu saptanmıştır (Vinchur, Schippmann, Switzer, & Roth, 1998).

Mintzberg tarafından geliştirilen ve giriş bölümünde değinilen yöneticilik rolleri ile ilgili modelde de kişilerarası ilişkiler ve iletişim ağları kurmak, ilişkiler

ağında kilit rol oynamak da önemli yöneticilik rolleri arasında belirtilmektedir. Bilgiye dayalı roller şirket içi ve şirket dışındaki bilgiyi işleme ve çalışanlara aktarma ile ilgili rollerdir. Karar alma rolleri içerisinde ise girişimcilik, çatışma çözümü, kaynak ve ödülleri dağıtım rolleri yer almaktadır. Bütün bu yönetici rolleri göstermektedir ki *yöneticiler zamanlarının çoğunu iletişim ve kişilerarası ilişkilere yönelik fonksiyonlar ile geçirmektedirler*. Bu nedenle günümüz yöneticilerinin bilgiyi işleme, astları ile iyi ve etkin iletişim kurabilme konularında usta olmaları gerekmektedir. Dolayısı ile bu etkin iletişimi sağlayacak ve yönetici ve ast arasındaki etkileşimi maksimum düzeye çıkarabilecek kişilik özellikleri ve yetkinlikler ön plana çıkmaktadır.

Nitekim Drucker (1988) da “Yeni Örgüt Yapılarına Doğru /Coming of the new organization” isimli makalesinde yöneticilerin rollerinin, kendi işini kontrol eden ve yönetebilen, profesyonel ve işinde uzman kişiler arasındaki koordinasyonu sağlamak olduğunu belirtmektedir. Drucker, *bilgi temelli örgütlerde yöneticilerin adeta bir senfoni orkestrasının şefi gibi uyumu ve ahengi sağlayıcı bir rol üstleneceklerini ve bu nedenle pazarlık yapma, çatışma çözümü ve iletişim becerilerinin ön plana çıkacağını vurgulamaktadır*.

Şimdiye kadar değinilen ve aşağıda değinilecek olan makalelerde liderliği etkilediği söylenen kişilik özelliklerinin ve yetkinliklerin çoğunun bu araştırma kapsamında yer alan liderlik motivasyonu, politik yetenek, güç ihtiyacı ve öz benlik değeri ile örtüştüğü görülmektedir.

Stodgill (1948) 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan liderlik özelliklerini tanımlamaya yönelik 124 araştırmayı inceleyerek, iyi bir liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sınıflandırmıştır: (a) zeka, (b) inisiyatif kullanma, (c) istikrar, (d) kendine güven ve (h) sosyallik. 1950’lerden 25 yıl kadar sonra 1974’te Stodgill, 1949 ve 1970 yılları arasında yapılan liderlikle ilgili 163 çalışmayı daha irdeleyerek, bazı evrensel kişilik özellikleri ve yetkinliklerinin liderler için olmazsa olmaz olduğunu bir kez daha vurgulamıştır.

Evrensel liderlik özelliklerinin tanımlanmasına yönelik bir başka çalışma Mann (1959) tarafından 1400 bulguya dayalı olarak gerçekleştirilmiş ve liderlerin zeka,

erillik (masculinity), düzen yaratma, intibak, *otorite kurma ve dominant olma*, dışa dönüklük ve geleneksellik gibi kişilik özellikleri açısından güçlü olduklarını ortaya koymuştur.

1980'lerden sonra yapılan çalışmalara baktığımızda, Lord, DeVader ve Alliger (1986) meta analizlerinde Mann (1959)'ın bulgularından yararlanarak liderlik oluşumu ve lider etkinliği açısından anlamlı ve açıklayıcı gücü yüksek değişkenlerin zeka, dominant olma ve erillik olduğunu vurgulamaktadırlar. Kirkpatrick ve Locke (1991) çalışmalarında kişilik özelliklerinin liderlik çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturması gerektiğini doğrulayarak, dürüstlük, kişisel bütünlük, kendine güven, iş bilgisi ve *liderlik motivasyonunun (leadership motivation)* açıklayıcı güce sahip kişilik değişkenleri olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yakın tarihli başka bir çalışmada da, özellikler teorisinin proje yönetimi ve liderliği üzerindeki etkileri Gehring (2007) tarafından analiz edilmiştir. Gehring (2007), liderlerde bulunması gereken yetkinlikleri şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- Başarı ve aksiyon (başarı odaklı olmak, kaliteye önem vermek, inisiyatif kullanmak, bilgiyi araştırmak);
- Yardımseverlik ve insana hizmet etmek (müşteri odaklı olmak, insanları anlamaya istekli olmak, onların ifade edemedikleri düşüncelerini ve duygularını doğru bir şekilde anlayabilmek ve analiz etmek, duyarlı olmak) ki bu yetkinlik bu araştırma çerçevesinde ele alınacak **“politik yetenek” boyutunun tanımıyla örtüşmektedir;**
- Etkileme (ilişkiler geliştirebilme), iletişim ağları kurabilme yeteneğine sahip olma, kişilerle pozitif ilişkiler geliştirebilme, başkalarını ikna edebilme, başkalarını kendi hedefleri doğrultusunda etkileyebilme) ki bu boyut da ileride detaylı olarak ele alınacağı gibi yine **“politik yetenek” değişkeninin operasyonel tanımı içerisinde yer almaktadır.**

- Kişisel etkinlik (kişinin bir işi tamamlayacağına dair inancı ki bu özellik kişinin öz benlik değerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır)
- Esnek olmak (kişinin değişik durumları ve koşulları anlayıp değerlendirmesi ve buna göre davranabilmesi) ki yine **“politik yetenek” değişkeninin altında yer alan bir boyutu oluşturmaktadır.)**

Görüldüğü gibi proje liderlerinde sosyal ve politik yeteneklerin bulunması projenin başarısına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu temel becerilere sahip olan liderler sonradan proje içerisinde ve eğitimlerle kendilerini daha da çok geliştirebilmişlerdir (Gehring, 2007).

Hogan ve Kaiser (2004) de makalelerinde kişilik, liderlik ve örgütsel etkinlik üzerine bir model geliştirmişlerdir. Yazarlara göre kişilik liderliğin oluşumuna önceldir; “kim olduğumuz nasıl liderlik edeceğimizi belirlemektedir” görüşünü savunmaktadırlar. Özellikler teorisinin temel varsayımlarında da belirttiği gibi, bu özellikler ve “yetkinlikler”in liderlikle ilgili pozisyonların doldurulmasında bir seçim kriteri olarak kullanılmalısı liderlik sürecinin etkinliğini ve başarısını etkileyecektir.

Kişilik ile ilgili en kuvvetli kriter geçerliliğine sahip değişkenlerden birisi de Catell (1965, 1966) tarafından temelleri geliştirilen ve daha önce özellikler teorisini anlatırken kısaca değindiğimiz, literatürde “Büyük Beş” olarak bilinen taksonomidir. Bu sınıflandırmada yer alan,

- Dışa dönüklük,
- Açıklık,
- Duygusal denge,
- Sorumluluk,
- Uyumlu olma

özellikleri bu çalışmada ele alınacak kişilik değişkenleri ile de benzerlik göstermektedir. Örneğin duygusal denge öz benlik değerinin bir alt boyutunu ifade etmekte ve dışa dönüklük ise sosyallik, konuşkan, aktif, iddali ve kendine güvenli, girişken olma gibi açılımları ifade etmektedir ki bu özellikler bu çalışmada kullanılacak sosyal ve politik yetenek ile örtüşmektedir. Bu özellikler liderlerin çevreleri ile ilişkilerinde kullanacakları sosyal sermayelerini oluşturmaktadır.

Literatürde Büyük Beş'in özellikle liderliğin gelişimi ve etkinliğine olan katkısı üzerine çok sayıda meta analiz çalışması yapılmıştır. Örneğin Judge ve Bono (2001) günümüzün popüler liderlik tarzlarından birisi olan dönüştürücü liderlik üzerine etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada dışa dönüklük boyutunun uyumluluk ve açıklık özellikleri ile birlikte, dönüştürücü liderliği açıklayan en anlamlı kişilik değişkeni olduğu tespit edilmiştir. Ancak örneğin sorumluluk boyutu dönüştürücü liderlik ile anlamlı ilişki taşımamaktadır, yazarlar iş performansı üzerinde olumlu açıklayıcı güce sahip olan bu kişilik değişkeninin dönüştürücü liderlik ile ilişkili olmamasını sorumluluk boyutu altında yer alan “başarı odaklı olmak” değişkeni ile açıklamaktadırlar. Yüksek düzeyde başarıma güdüsü olan bireyler işlerini delege etmekten hoşlanmazlar ve kontrolün kendi ellerinde olmasını isterler bu da onları daha iş odaklı bir lider haline getirmektedir. Hunter ve Schmidt (1990) de meta analizlerinde duygusal denge (öz benlik değerinin bir alt boyutu) ve dışa dönüklüğün (sosyal ve politik yeteneklere benzer) iş tatminini ve “mutlu birey” i en güçlü şekilde etkileyen değişkenler olduğunu belirtmektedirler.

Görüldüğü gibi literatürde kişiliğin liderlik oluşumu ve liderlik etkinliği üzerine yapılan çalışmalarda kişilik boyutlarının özellikle dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzlarına etkisi irdelenmiş ve sosyal içerikli özelliklerin liderin oluşumunda ve başarısında istikrarlı bir açıklayıcı güce sahip olduğu görülmüştür. Liderlik motivasyonu değişkeni de lider başarısı ve performansı ile ilgili önemli bir değişken olarak ele alınmıştır. Liderin kendine güveni ve duygusal dengesi gibi öz benlik değerlemesi altında yer alan değişkenler de liderlik özellikleri ile ilgili sınıflandırmalarda güçlü liderlerin özellikleri olarak belirtilmiştir.

Bu nedenle bu araştırmada ele alınan kişilik değişkenlerinin yaratacağı liderlik tarzlarını irdelemek yukarıda belirtilen Hogan (2007)'ın "kim olduğumuz nasıl bir lider olduğumuzu etkiler" görüşünü destekler nitelikte olacaktır. Liderin kişiliği yalnızca liderlik tarzını, liderlik sürecinin gelişimini ve liderin başarısını etkilemekle kalmayıp makro düzeyde örgütün performansına da etki etmektedir. Bu nedenle liderlik özelliklerinin ve kişiliğinin araştırılması önem taşımaktadır.

Literatürde kişiliğin performans üzerindeki olumlu etkileri kadar "**karanlık yüzü**" ile ilgili çok sayıda ve tutarlı sonuçlar doğuran çalışmalar da yer almaktadır. (Einarsen, Aasland, Skogstad, 2007). Liderlerin ve yöneticilerin sahip olduğu olumsuz kişilik özellikleri ya da kusurları kurumlar açısından ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Sears firmasında 1985 yılında yapılan çalışmada, çalışan ve yöneticiler ile mülakatlar yapılarak yönetsel becerisizlik ve zaaflar ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve hemen hemen her yöneticide bu zaafların gözle görülür şekilde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Leslie ve Van Velsor (1995) ilgili literatürü inceleyerek, başarısız yöneticilerin ortak özelliklerini dört başlık altında toplamıştır:

- Zayıf kişilerarası ilişkiler (duyarsızlık, çok hırslı olmak, kendi yeteneklerini abartmak),
- İşi yaptıırma ve etkileme becerisindeki zayıflıklar ,
- Takım oluşturamama,
- Bir terfiden sonra geçiş dönemini yönetememe.

Hogan ve Hogan (2002) liderlerin neden başarısız olduğu üzerine yaptıkları çalışmalarda liderin sosyo-politik zekaya sahip olmamasını en büyük kusurlardan birisi olarak göstermektedirler. Kişilerarası ilişkilerde ip uçlarını doğru okuyup analiz edebilmek, amaçları doğru bir şekilde aktarabilmek, kişilerle ilişkiler kurabilmek ve bunları devam ettirmek, kişileri etkileyebilmek, güven ortamı oluşturabilmek ve birlikte çalışılan kişilere karşı ödüllendirici olabilmek sosyo-politik zekanın temellerini oluşturmaktadır. Bu vasıflara sahip olmayan yöneticiler iyi bir yöneticilik performansı

gösterememektedirler. *Bulgular bu araştırma modelinde yer alan politik yetenek değişkeninin liderin başarısı açısından kritik önemini doğrular niteliktedir.*

Hogan ve Hogan (2001) liderde bulunan kişiliğin bu karanlık yüzünü ortaya çıkarmanın zor olduğunu altını çizmektedirler. Bu kusurlu özellikler diğer sosyal yetenekler ile bir arada olabilirler ve kısa vadede insanlar üzerinde olumlu etkiler doğurabilir. Örneğin narsist bir kişilik yapısına sahip olan yöneticiler başlangıçta karizmatik ve güvenli bir izlenim bırakabilirler ancak zamanla bu özellik hatalardan ders almama ve körlüğe dönüşebilir. *Aynı şekilde bu araştırma modelinin kapsamında yer alan güç kazanma ihtiyacı yüksek yöneticilerin zamanla liderlik etkinlikleri ve başarılarında düşme olduğu tespit edilmiştir. Örneğin çok yüksek güvene ve güçlü olma ihtiyacına sahip liderler çalışanlarına yeteri kadar iş delege etmek ve onları kararlara katmakta zorlanabilirler, çalışanlarının kapasitelerinden yeteri kadar yararlanmazlar ya da sahip oldukları gücü sadece kendi kişisel kazançları için kullanma eğiliminde olabilirler (Yukl, 2002).* Bu nedenle liderin sahip olması gereken kararlılık, öz güven, güç sahibi olma gibi ihtiyaçların optimum bir dengede olması gerekmektedir. *Vogelear (2007) da Hollanda’da orduda yaptığı bir çalışmada etkin kumandanların optimum kararlılık ve öz güvene ve de sosyal güç motivasyonuna (sadece kendi çıkarını değil başkalarınınkini de düşünme) sahip olması gerektiğini belirtmektedir.*

Literatürde yer alan kişilik değişkenleri ve liderlik tarzları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yukarıda anlatıldığı gibidir. Ancak öz benlik değerlemesi, lider olma motivasyonu ve politik yetenek gibi değişkenlerle liderlik tarzları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara literatürde pek rastlanılmamaktadır ya da henüz başlangıç seviyesindedir.

1. Lider Olma Motivasyonu

Lord ve Hall (1992)’ın belirttiği gibi liderlik davranışının açıklanmasında bireysel farklılıkların yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği giriş bölümünde de belirtildiği gibi yeni bireysel değişkenlerin araştırılmasını gerekli kılmaktadır. İşte Chan ve Drasgow (2000; 2001) tarafından geliştirilen liderlik motivasyonu kavramı da bu

doğrultuda araştırılması gereken kişilik özellikleri ve liderlik yetkinliklerinin başında gelmektedir.

Liderlik motivasyonu kavramının temelinde Miner tarafından geliştirilen rol motivasyonu teorisi yer almaktadır. Miner (1993)'ın rol motivasyonu modelinde belirtildiği gibi, örgütlerde kilit görev ve sorumlulukta bulunan yöneticiler, girişimciler, uzmanlar ve profesyonellerin bulundukları rol ile ilgili motivasyonları sistemin verimliliği ve işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt için kilit noktadaki kadrolar oluşturulurken, rol motivasyonları önemli bir seçim kriteri olarak kullanılmaktadır.

Miner rol motivasyonu ile ilgili çalışmalarına 1960'larda başlamıştır. Miner bulundukları rollerin gereklilikleri ile örtüşen motivasyona sahip bireylerin bu rollerinde daha çok başarılı olacaklarını varsaymıştır. Liderlik motivasyonu ile ilgili teorisinde Miner genelde en çok kullanılan dört organizasyon tipine odaklanmıştır. Bu organizasyon tipleri, hiyerarşik organizasyon, profesyonel organizasyon, görev ve girişimcilik odaklı organizasyon ve de takım ve grup organizasyonudur.

Rol motivasyonu teorisi, bu organizasyon tipleri, organizasyondaki kilit rollerin gereklilikleri ve de bu roller ile bağdaştırılan motivasyon kalıpları (şekilleri) nin ilişkilerini irdelemektedir. Miner'ın temel tezi yukarıda da belirtildiği gibi bir örgütün kadroları uygun kişilerle doldurulduğunda örgütün düzgün bir şekilde işleyeceği ve çıktılar elde edeceği (verimlilik vb.), ve kilit roller uygun motivasyona sahip kişiler tarafından doldurulmadığı zaman verimliliğin azalacağı ve organizasyonun dağılacağı varsayımı üzerine kuruludur. Miner yöneticiler ve liderlik için yedi temel motivasyon alanı belirlemektedir. Bunlar:

- Otorite figürleri (üstlere karşı uygun davranışlar),
- Rekabetçi oyunlar (hedeflenen sonuca ulaşabilmek için meslektaşlar ile sağlıklı bir rekabete girme isteği),
- Rekabetçi durumlar (koşullar belirsiz olduğunda ve risk taşıdığı anda ortaya çıkan endişe ve bunun gibi olumsuz duyguların yokluğu),

-İstekleri empoze etmek (Güç kullanma isteği),

-İddialı bir rol (Miner bu rolü maskülen / eril rolleri üstlenme isteği olarak tanımlamaktadır, fakat bu değişken kişinin cinsiyet rollerinden bağımsız ve kişinin kendisini ileri sürmesi ile ilgilidir),

- Gruptan bağımsız durma (kişinin diğerlerinden farklı ve ayrı durması, liderlik yaparken ya da değişimi ileri sürerken kritik yapma, ve tartışmayı ön plana çıkarması),

- Rutin idari fonksiyonların gerçekleştirilmesi (liderlik pozisyonu ile ilgili daha çok rutin ve daha az göze batan fonksiyonlarını gerçekleştirme isteği, bütçe hazırlamak, toplantılara katılmak, komiteleri yürütmek gibi).

Miner'ın rol motivasyon teorileri, liderlikle ilgili daha önce üzerinde durulan kişilik özelliklerinin bazılarını içermekle birlikte, burada liderin karakteri ve kişilik özelliklerinden daha da öte liderin motivasyonunu bulmaya çalışmıştır. Modelinde etkin bir liderin taşıması gereken zeka, atılganlık, sorumluluk vb. özellikler, davranış teorilerindeki gibi etkin kişisel ilişkileri kurabilecek lider tarzları, liderlik tarzının mevcut koşullara uyup uymadığı ve takipçilerin bu tarz için hazırlıklı ve istekli olup olmadığı (durumsal liderlik teorileri) gibi konulardan ziyade *liderin bu rolü ne kadar istediği ve bu rolden ne kadar hoşnut olduğu sorusu yanıtlanmaya çalışılmaktadır*. Bu nedenle Miner liderlik motivasyonunun diğer kişilik özellikleri ve liderlik teorilerinden bağımsız ayrı bir değişken olarak ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu amaçla Miner tarafından hiyerarşik bir organizasyonda yönetici konumunda olanların yöneticilik ve liderlik rolünü üstlenme konusundaki istekliliği ve bu motivasyonun iş performansına etkisine odaklanan ve Miner Cümle Tamamlama Testinin (Miner Sentence Completion Test) kullanıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Liderlik motivasyonu kavramının geliştirilmesi ile ilgili 1970 ve 1980'lerdeki bu çalışmalardan sonra, son zamanlarda ilgili literatüre bakıldığında konunun araştırmacıların ilgisini yeniden çekmeye başladığı görülmektedir. Bu konuda yer verilebilecek ve liderlik motivasyonu ile ilgili bir ölçek ve model geliştirilmesine yönelik çalışma Chan ve Drasgow (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Liderlik motivasyonu Chan ve Drasgow (2001) tarafından bireyin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenme ve yerine getirme, liderlik konusunda eğitim alma, bu konuda kendini geliştirme yönündeki kararlılığı ve de lider olarak kalma ve liderlik yapma konusundaki çabası olarak tanımlanmıştır.

Chan ve Drasgow (2001), iki farklı kültürel ortamda (Singapur ve ABD), üç değişik örneklem ile yaptıkları çalışmada lider olma motivasyonunun üç alt boyuttan oluştuğunu saptamışlardır. *Geliştirdikleri modelin temel varsayımı kişilik özellikleri ve değerlerin liderlik motivasyonu kanalıyla bireylerin liderlik rollerine ve görevlerine katılımını etkileyeceğidir.* Bu roller ve görevler sayesinde bireyler liderlikle ilgili sosyal becerileri ve bilgiyi kazanırlar. Chan ve Drasgow liderlik motivasyonunun doğuştan gelen ve değiştirilemeyen bir kişilik özelliği olmaktan çok, farklı liderlik tarzları ve becerileriyle birlikte öğrenilebileceğini iddia etmektedirler. Lider olma motivasyonu liderin morali, tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler üzerinde açıklayıcı güce sahiptir, bu değişkenler kanalı ile de liderin başarısı ve etkinliğine etki etmektedir.

Fishbein ve Ajzen (1975); Allen ve West (1996) “kişilerarası davranışlar modeli”nde kişilerin sosyal davranışlarının belirleyicileri olarak o davranışa verilen değer (affect/ duygu), kişinin o davranışın sonucunda elde edeceği başarının getirileri ile ilgili hesapları (calculative) ve de bu davranışla ilgili sosyal normların etkisinin temel belirleyiciler olduğunu belirtmiştir. Bu teorileri baz alarak Chan ve Drasgow (2001) da, liderlik motivasyonunun üç boyuttan oluştuğunu belirtmektedirler:

a. Duygusal Liderlik Motivasyonu:

Duygusal liderlik motivasyonu yüksek olanlar, kendilerini doğuştan lider olarak görürler ve lider olmayı bir görev olarak algılamazlar. Liderlik yapmayı bir zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algırlar. Duygusal liderlik motivasyonuna sahip kişilerin kişilik özellikleri araştırıldığında genellikle dışa dönük, sosyal, rekabete ve başarıya önem veren ve bireyci kişiler olduğu görülmektedir. Ayrıca liderlik becerileri ve yeteneklerine güvenleri tamdır.

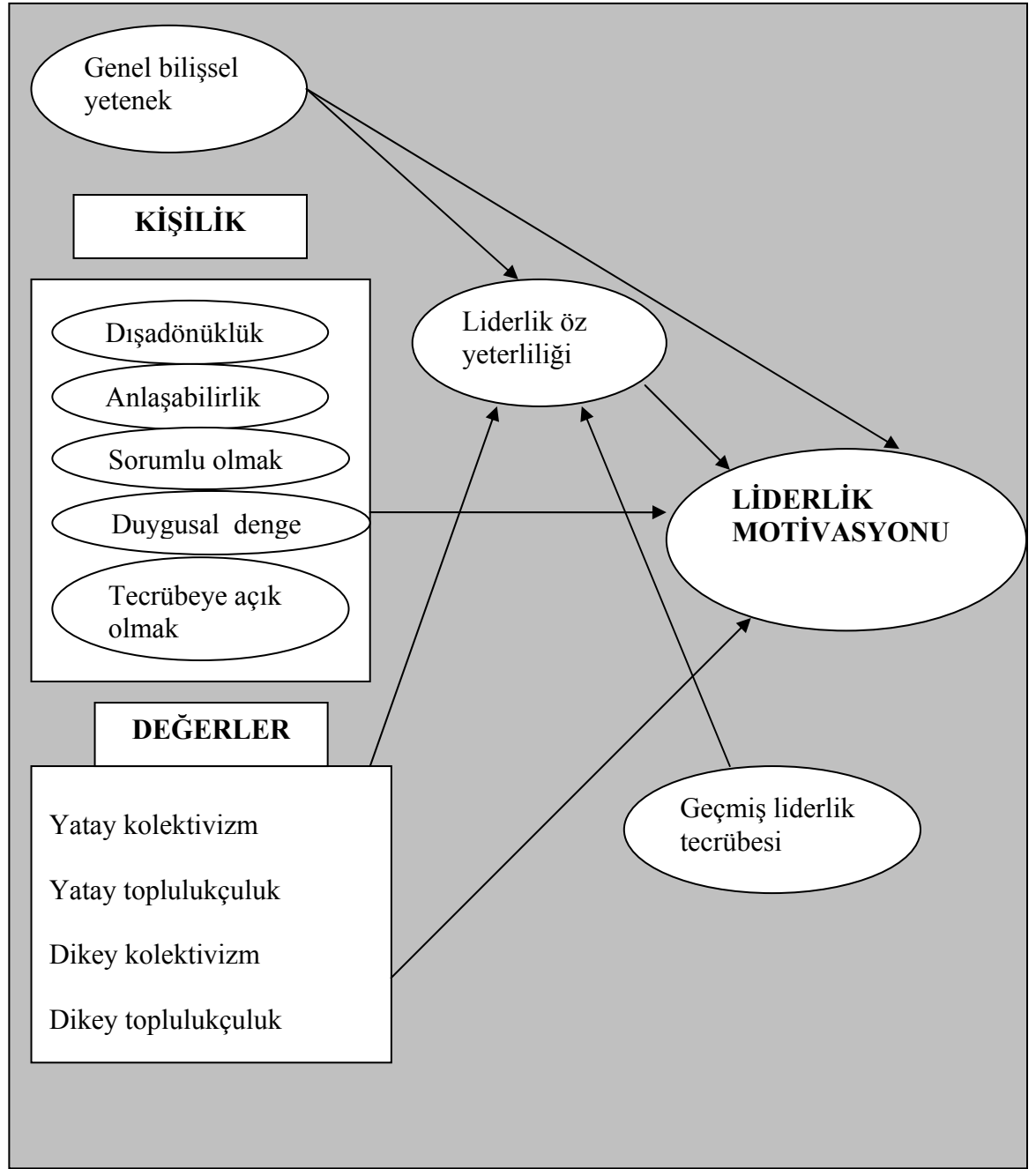
b. Sosyal Normatif Liderlik Motivasyonu:

Sosyal normatif liderlik motivasyonları yüksek kişiler lider olmayı bir görev ve topluma karşı *sorumluluk* olarak algırlar. Sosyal basamakları ve hiyerarşiyi doğal olarak karşılar ve sosyal eşitliği reddederler. Duygusal liderlik motivasyonu yüksek olan kişiler gibi liderlik becerilerine ve yeteneklerine güvenleri tamdır, başka bir deyişle liderlikle ilgili öz yeterlilik düzeyleri yüksektir.

c. Çıkarıcı Olmayan Liderlik Motivasyonu:

Bu boyutu yüksek kişiler lider olmaktan dolayı bir kazanç sağlamayı beklemeyiz. Liderlik görevi bazı riskler, sorumluluklar ve kişisel maliyetleri beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak bu maliyetleri hesap etmeyen kişiler liderlik rollerini üstlenmeye daha çok istekli olabilecektir.

Chan ve Drasgow tarafından geliştirilen liderlik motivasyonu modelinin detayları *Şekil 1*'de gösterilmektedir. Bu modelde, liderlik motivasyonunun öncelleri olarak kişilik özellikleri (Büyük Beş), bilişsel yetenek, sosyo kültürel değerler, liderlik öz yeterliliği ve geçmiş liderlik tecrübesi olarak belirlenmiştir. Bilişsel yetenek LM'in hiçbir alt boyutu ile ilişkili bulunmamıştır. Sosyo kültürel değerler çıkarıcı olma boyutu üzerinde önemli bir şekillendirici güce sahiptir. Özellikle kolektivist (grup ve diğer odaklı kişiler) değer yargıları çıkarıcı olmayan boyut ile pozitif, bireyci değer yargıları (kişi odaklı) ile ise negatif bir ilişki içerisindedir (Kark & Van Dijk, 2007). Duygusal denge ve uyumlu olmak gibi kişilik boyutları da çıkarıcı olmayan liderlik motivasyonu boyutu ile yakından ilişkilidir. Ancak diğer iki boyutun aksine liderlik geçmişi ve liderlik öz yeterliliği çıkarıcı olmama boyutu ile çok anlamlı bir ilişki içerisinde bulunmamaktadır. Chan ve Drasgow liderlik motivasyonu kavramı ile ilgili bir çok cevaplanması gereken soru olduğunu ve liderlik motivasyonunun değişik çalışma ortamları ve kültürlerinde test edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Liderlik oluşumunu etkileyen liderlik motivasyonunu süreçlerinin irdelenmesi bu araştırmanın da temel sorularından birisini oluşturmaktadır.



Şekil 1: Liderlik motivasyonu öncelleri modeli; Chan & Drasgow (2001, s. 483)

Liderlik motivasyonunun kişisel değerler, ortamsal değişkenler ve liderlik tarzları ile ilişkisi Kark ve Van Dijk (2007) tarafından irdelenmiş ve liderlik motivasyonunun öncelleri ortaya konulmuştur. Yazarlar geliştirdikleri modelde liderin benlik düzenleyici odağının (self regulatory focus) liderlik motivasyonuna ve liderlik davranışına etkisini irdelemektedirler. Benlik odağı, Higgins (1997) tarafından ortaya

atılmış bir teori olup, kişilerin davranışlarına yön veren iki temel düzenleyici sistemin varlığından bahsetmektedir. Bu sistemlerden birisi kişinin umutları, beklentileri ve hırslarını içeren “ilerleme hedefleri” (promotion goals) diğeri ise sorumlulukları ve yükümlülüklerini içeren ve cezadan kaçınmaya teşvik eden “korunma/ kaçınma” (prevention goals) hedefleridir.

İlerleme ilkesi ile hareket eden bireyler, başarı ve hedef odaklı, elde edeceği ödüllerin varlığı ve yokluğu ile ilgili, problem çözümü süreçlerinde daha yaratıcı, risk almaya daha istekli olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, ilerleme odaklı bireylerin lider olma motivasyonlarının daha duygusal boyutlu olması beklenebilir. Hatırlanacağı gibi duygusal liderlik motivasyonuna sahip bireyler, başarı ve rekabete daha çok önem veren ve daha kişisel (birey) odaklı kişiler olmaktadır. Bu kişilerin değerler bazında değişime daha açık oldukları ve dönüştürücü liderlik tarzı sergiledikleri belirtilmektedir.

İlerleme odaklı bireyler daha çok içsel motiflerle güdülenmektedirler, gelişme, ilerleme, kendini gerçekleştirme gibi. Bu kişiler kendi istediklerini yapabilecekleri işler araştırırlar çünkü bir şeyi yapmak zorunda oldukları için yapmaktan hoşlanmazlar. İdeal benliklerini gerçekleştirmek isterler.

Buna karşılık korunma odaklı kişilerin daha tutucu değerleri olup liderlik motivasyonu olarak daha çok kurallar, görev ve sorumluluk bilinci ile hareket ettikleri görülmektedir, sosyal normatif liderlik motivasyonuna sahip bireyler ise daha çok ikili değiş tokuşa dayalı ve daha gelenekçi iş gördürücü bir liderlik tarzı sergilemektedirler. Korunma odaklı bireyler, daha çok sosyal baskılar, yükümlülükler ve sorumluluklar gibi dışsal faktörler ile motive olurlar. İşleri, gerektiği ve yapmak zorunda oldukları için üstlenme odaklıdır. Bu nedenle liderlik motivasyonu açısından düşünüldüğünde sosyal normatif olarak liderlik rollerine motive oldukları çıkarımı yapılabilir. Çıkarıcı olmayan motivasyon açısından bakıldığında ise, bu kişilerin daha çok yardımlaşma ve kolektivizm değerlerinin daha ön planda olduğu görülmektedir (Kark ve Van Dijk, 2007).

Çalışmamızda farklı liderlik motivasyonlarını etkileyen değerlerin liderlik tarzının oluşumundaki katkısı irdelenecektir. Duygusal liderlik motivasyonuna sahip bireyler daha çok kişisel başarıya ve kazanıma önem verdikleri için uygun ortam koşullarında daha otoriter bir tarz sergileme eğiliminde olacakları çıkarımını yapabiliriz. Aynı şekilde sosyal normatif liderlik motivasyonuna sahip bireyler de, daha çok sosyal hiyerarşiye önem verdikleri ve sosyal eşitsizliği kabul ettikleri için (dikey toplulukçu bireyler) yine daha otoriter bir tarz sergilemeleri olasıdır. Değerler açısından düşünülecek olursa, çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonuna sahip bireylerin ise daha yardımsever ve toplulukçu bir tarzları olacağı için yardımsever liderlik tarzını sergilemeleri ve daha az otoriter bir tarza sahip olmaları söz konusu olabilir. Bu muhtemel ilişkiler çerçevesinde liderlik motivasyonunun babacan liderlik tarzları üzerindeki etkileri test edilecektir.

2. Öz Benlik Değeri (ÖBD)

Öz benlik değeri, ilk defa Judge, Locke ve Durham (1997) tarafından bireylerin kendileri, diğerleri ve çevreleri ile ilgili temel, sürekli ve bilinçaltı değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Schein (1990)'ın örgüt kültürünün katmanları tanımında *kültürel varsayımların* en üst katmanda yer alan semboller ve değerlerden sonra kültürün değiştirilmesi en zor ve bilincin en alt düzeylerinde yer almış, sorgulanmadan uygulanan alanını oluşturması gibi, öz benlik değerlemesi de kişinin kendisi, çevresi ve diğerleri ile ilgili en temelde yer alan kişisel varsayımlarını oluşturmaktadır.

Bu özelliğin en temel ve esas özellik olarak adlandırılmasının nedeni diğer çevresel kişilik özelliklerine, inançlarına ve davranışlarına temel oluşturmasıdır. (Rokeach,1973). Bu varsayımlar ile ilgili “Zayıf karakterliyim”, “Diğer insanlar beni kolaylıkla incitebilir”, “Diğerleri beni mutlu edebilir”, “Hayatın zorlukları ile başa çıkabilirim”, “Hayat bir maceradır” , “Dünya tehlikelerle doludur” gibi örnekler verilebilir. Judge ve arkadaşları (1997) kendilerini iyi ve yetenekli olarak

değerlendirmeyenlerin işle ilgili sorumlulukları daha olumsuz değerlendirme eğiliminde olacağını belirtmektedirler.

ÖBD aralarında yüksek ilişkiler saptanan dört temel kişilik değişkeninin tek bir boyuta indirgenmesi ile ölçülmekte olup bu değişkenler: kişinin öz benlik saygısı ve kendisine verdiği değer (self –esteem), kişinin bir işi başaracağına dair güveni ve inancı /öz yeterlilik (generalized self efficacy), kontrol odağı (locus of control), ve duygusal denge (emotional stability ya da neroticsm) boyutlarından oluşmaktadır. Bu değişkenlerin tek bir değişken halinde kişilerin hayat tatminleri üzerinde olumlu, stres, depresyon gibi değişkenler üzerinde de olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir (Judge, Erez, Bono ve Locke, 2005).

Şimdi bu boyutlara kısaca değinelim.

a. Öz benlik saygısı : Öz saygı bireyin kendi benliğine verdiği değer ve saygıyı ifade etmektedir (Harter, 1990). Daha önce yapılan çalışmalar öz saygının iş tatmini, pozitif duygulanım (positive affectivity), hayat tatmini, iş performansı, depresif semptomlar, umutsuzluk gibi değişkenler üzerinde açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir (Locke, Mcclear ve Knight, 1996).

Öz saygı ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen meta analizler cinsiyetler arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Erkek denekler kadın deneklerden biraz fazla öz benlik saygısı değerine sahiptir. Öz benlik saygısı yüksek olan bireyler, hataları daha kolay tolere edip yönetebilmekle birlikte, baskı altındayken bu kişilik yapısındaki bireylerin egoist, agresif ve şiddete yönelik davranışlar sergiledikleri de tespit edilmiştir. (Rice ve Shook, 1990; Baltes, Dickson, Sherman, Bauer ve LaGanke, 2002).

Kreitner ve Knicki (2001) yüksek öz benlik saygısına sahip olmanın iyi bir özellik olduğunu ancak yaratıcılık, zeka ve istikrarlılıkla beslenip etik ve yapıcı özelliklere kanalize edildiğinde anlamlılık taşıdığını belirtmektedirler, aksi takdirde anti sosyal ve yıkıcı davranışlara da neden olabilmektedir.

b. Öz Yeterlilik: Bandura (1977) “sosyal öğrenme teorisinde” öz yeterliliği duruma özel (state like) ve geliştirilebilir, eğitilebilir bir özellik olarak kullansa da, Judge, Locke ve Durham (1997) öz yeterlilik kavramını genelleştirmişler ve duruma ve şartlara göre değişmeyen, statik bir kişilik özelliği olarak tanımlamışlardır.

Bu tanıma göre, öz yeterlilik, kişinin motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını, hayatındaki olayları kontrol edecek şekilde kanalize etmesi ve bireyin hayatta karşılaştıkları sorunları çözebileceğine dair inancıdır.

Stajkovic ve Luthans (1998) meta analizlerinde göreve bağlı öz yeterlilik ile iş performansı arasında .38 oranında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu değer, iş performansı üzerinde büyük etkileri olan diğer popüler örgütsel davranış değişkenlerinden daha yüksek bir korelasyonu ifade etmektedir (örneğin hedef belirleme: .10,39; geribildirim: .13, 6; örgütsel davranış değişimi (OB Mod): .17).

Bandura (1977) “öz yeterlilik” isimli kitabında, öz yeterliliğin kişisel ve örgütsel bazda etkinlik ve verimliliği nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Öz yeterlilik, kariyer seçimi ve gelişimi, yeni işe girenlerin eğitilmesi ve işe oryantasyonu, iş dizaynı ve iş zenginleştirme, iletişim, takım performansı, yenilikçilik, girişimcilik, liderlik ve stres gibi değişkenler üzerindeki açıklayıcı güce sahiptir. Çalışmamızda da da, öz yeterliliğin liderlik tarzlarının oluşumu üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

c. Kontrol Odağı: Rotter (1966) tarafından geliştirilen kontrol odağı kavramı bireylerin, hayatlarının kontrolünün kendilerinde olduğunu hissetmeleri (iç kontrol odağı) ya da hayatlarını çevrenin ya da kaderin kontrol ettiğine dair inanış (dış kontrol odağı) ları olarak tanımlanmaktadır.

Kontrol odağı ve öz yeterlilik kavramları birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte iki değişkeni birbirinden ayıran en önemli nokta öz yeterliliğin kişinin bir işi tamamlamak için gerekli olan aksiyon ve davranışlar açısından güvenini içerirken, kontrol odağı daha çok sonuçların kontrol edebilmesi ile ilgili güveni ifade etmektedir (süreç ve sonuç odaklı).

Kontrol odağının etkili olduğu yöneticilikle ilgili örgütsel davranış değişkenleri incelendiğinde, iç kontrol odağına sahip kişilerin dış kontrol odağına sahip kişilere oranla işlerinden daha çok tatmin oldukları, yöneticilik pozisyonlarını daha çok üstlendikleri, daha katılımcı yönetim tarzlarını sergiledikleri görülmektedir (Luthans, 2005). Ayrıca iç kontrol odağına sahip yöneticilerin performanslarının daha yüksek olduğu, astlarına karşı daha duyarlı oldukları, daha stratejik bir yönetim tarzı sergiledikleri, politik taktiklerden koalisyon kurma sürecinde daha aktif rol oynadıklarını göstermektedir.

Bu bulgular göstermektedir ki iç kontrol odağına sahip olmak yöneticilik açısından dış kontrol odağına sahip olmaya göre daha pozitif sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak bu genellemeye gitmeden önce bu sava aykırı bazı sonuçları da tartışmakta fayda vardır. Örneğin tersine çevrilmiş bir bakış açısı ile ideal bir yöneticinin dış kontrol odağına sahip olması gerektiği çünkü iç odaklılara göre bu kişilerin çalışanları ile ilişkilerine daha çok önem verdikleri ve onların beklentilerine daha duyarlı oldukları söylenebilir. Çalışmamızda da kontrol odağının liderlik tarzları üzerindeki etkisi ÖBD değişkenleri içerisinde değerlendirilerek ele alınacaktır.

d. Duygusal Denge: Duygusal denge aynı zamanda daha önce açıklanan Büyük Beş kişilik değişkenlerinin de bir alt boyutunu oluşturmaktadır. *Öz benlik saygısı değişkeninin negatif kutbunu oluşturan bu değişken, kişinin güvensiz, depresif, suçluluk duygusu içerisinde, çekingen ve cesaretsiz olmasını ifade etmektedir (Costa ve McCrae, 1988).*

Costa ve McCrae (1988) nerotik bireylerin endişeye meyilli, yeni durumlarda korku dolu tepkiler veren, bağılılık gerektiren durumlara endişe ile bakan ve çaresiz hissettiklerini belirtmektedir. Negatif duyumsal ve nerotik bireyler, çevrelerindeki olayları negatif gözlüklerle değerlendirirler, örneğin çalışma arkadaşlarını daha az olumlu değerlendirirler, kendilerini olayların kurbanı olarak görme eğilimindedirler, kendileri, işleri ve hayatları ile ilgili tatmin duyguları azdır.

Daha önce literatürde yer alan çalışmalar, öz benlik değeri değişkeninin daha çok bireylerin iş ve hayat tatmini üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Judge, Locke,

Durham ve Kruger (1998) öz benlik değerin iş ve hayat tatmini üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırdıkları makalelerinde, bu değişkenin doğrudan iş tatmini üzerinde .43 oranında bir açıklayıcı güce sahip olduğunu belirtmektedirler.

Judge, Erez, Bono ve Locke (2005) yaptıkları araştırmada, kişilerin öz benlik değerlerinin onların seçtikleri kişisel hedefleri etkileyeceğini, başka bir deyişle ÖBD'si yüksek bireylerin kendi hayat görüşleri ile daha uyumlu hedefler seçeceklerini ve bunun doğal sonucu olarak hedeflerdeki başarının da hayat tatminini olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymuştur.

ÖBD ve iş tatmini arasındaki ara değişkenler incelendiğinde ise, doğrudan iş tatminini etkileyebilmekle birlikte, kendine verilen değer, öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengenin öncelikle kişilerin işleri ile ilgili atıflarını etkilediğini ve bu sayede iş tatmini üzerinde etkili olabildiğini belirtmektedirler. Başka bir deyişle, pozitif öz benlik değerine sahip olan bireyler sadece daha mutlu ve daha kontrollü hissettikleri için değil, aynı zamanda işleri ile ilgili daha çok çeşitlilik, değer, özerklik ve zorlanma hissettikleri için iş ve hayat tatminleri daha yüksek olmaktadır. Örneğin Locke (1976)'un da belirttiği gibi, kendilerini önemli gören, kendilerine değer veren ve yeteneklerine güvenen kişiler kendi işlerini de önemli ve değerli algılayacaklardır. Judge, Bono ve Locke (2000) pozitif kişisel bakışa sahip olan bireylerin (pozitive self regard) işlerini içsel olarak daha tatmin edici bulduklarını (içsel motivasyonları fazla) ve kendilerine daha kompleks hedefler koyduklarını göstermektedir.

Ayrıca kendilerine değer veren, yeteneklerine güvenen ve hayatlarının kontrolünün kendilerinde olduğuna inanan bireylerin kendilerine daha bağımsız hedefler koyacağı ve kendi hedeflerini kendilerinin belirleyeceğini açıklar. Bu hedefler bireylerin ilgileri, değerleri, ilerleme ve kendini geliştirme ihtiyaçları ile uyumlu olacağı için öncelikle işlerinde ve genel olarak hayatlarından daha fazla tatmin duygusu yaşayacaklardır. Bu bireyler kendi belirledikleri hedeflere ve amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcayacaklarından kendilerinin tayin ettikleri bu hedeflere ulaşmaları daha kolay olmakta ve bu da onların subjektif esenliklerini ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir(Judge ve diğerleri, 2005).

3. Politik Yetenek

Örgüt teorisyenleri ve akademisyenler tarafından paylaşılan ortak görüşlerden birisi örgütlerin doğaları gereği “politik arena” lar olduğudur (Mintzberg, 1985). Pek çok araştırmacı politik davranışın hayatın bir gerçeği ve de günümüzün rekabete dayalı koşullarında örgütün etkin işleyişi ve verimliliği açısından gerekli olduğu konusunda hemfikirdirler (Kacmar ve Baron, 1999; Pfeffer, 1981; 1992). Yöneticilerin performansı, etkinliği ve kariyer başarısı çoğunlukla zeka (IQ) ve çok çalışma gibi özelliklerle açıklanmakla birlikte bu başarıda katkısı olan sosyal zeka, beceri ve kavrayış da önemlidir ve bunlar sosyal (entelektüel) sermaye kavramı içerisinde yer alan politik yetenekler arasında sayılabilir (Luthans, Hodgetts ve Rozenkrantz, 1988; Mintzberg, 1985).

Politik davranış, literatürde sıklıkla tartışılan bir konu olmakla birlikte politika ve etkileme taktikleri kullanan kişilerin yetenekleri ihmal edilmiş bir konu olarak kalmıştır. Halbuki *politik etkileme taktiklerinin başarılı olması sadece bu taktiklerin başarıyla uygulanması ile değil, duruma en uygun taktiklerin seçilmesi ve başarı ile uygulanması için etkileyicinin sahip olduğu yetenekle de yakından ilgilidir* (Ferris, Hochwarter, Douglas, Blass, Kolodinsky ve Treadway, 2002).

“Politik yetenek” terimi literatürde ilk defa Pfeffer (1981) tarafından kullanılmış ve bu kavramın daha çok geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Mintzberg (1985) politik yeteneği “bireylerin ikna, manipülasyon ve pazarlık yöntemleri ile başkaları üzerinde etki kurabilmesi” olarak tanımlamaktadır. Politik yetenek Ahearn, Ferris, Hochwater, Douglas ve Ammeter (2004) tarafından **“iş ortamında diğer çalışanları doğru analiz edebilmek ve bu bilgiyi kişisel ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için etkileme taktiklerinde kullanmak”** olarak tanımlanmaktadır. Politik yeteneğe sahip bireyler, soysal zekalarını değişik durumlara ve bu durumların yarattığı taleplere uygun olarak kullanırlar. Politik yeteneğe sahip bireyler, başkaları üzerinde kendilerine yüksek güven duyan bireyler olarak algılanırlar. Kendilerine güvenli bir izlenim sunarlar. Ancak bu kendine güven başkaları tarafından itici bir kibir ve küstahlık olarak değil aksine pozitif bir izlenim bırakacak şekildedir. Dolayısıyla kendi hedefleri ve istekleri ile başkalarının istekleri arasında bir denge

yaratabilirler. Başka bir deyişle, sadece değişik ortamlarda kullanacakları etkileme taktiklerini seçmede usta değildirler aynı zamanda başkaları üzerinde dürüst ve samimi bir izlenimleri vardır ve kendi çıkarları için gizli işler yapıyor imajı çizmekten uzaktırlar (Ahearn, Ferris, Hochwater, Douglas ve Ammeter, 2004)

Politik yeteneğin işe vuruk tanımı ile ilgili olarak yapılan bu öncül çalışmalarda tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmış ancak daha sonra kavramın geçerliliği ile ilgili çalışmalarda alt boyutlarının varlığı ortaya çıkarılmıştır.

Politik yetenek, Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwater, Kacmar, Douglas ve Frink (2005) tarafından yapılan kavram ve kriter geçerliliği çalışmasında *dört alt boyuttan oluşan bir kavram* olarak ele alınmaktadır. Bu alt boyutları açarak politik yeteneğin işe vuruk tanımı daha net bir şekilde yapılabilir.

a. Sosyal Zeka:

Sosyal zekaya sahip bireyler, farklı sosyal ortamları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme ve dikkatli bir şekilde kendilerini bu durumlara ve kişilere uydurma yeteneğine sahiptirler. Bir deyimle ifade etmek gerekirse “nabza göre şerbet verebilirler”. Yüksek düzeyde kişisel farkındalık ve anlayışa sahiptirler. Örnek vermek gerekirse, sosyal zeka ve kıvraklığa sahip çalışanlar üstlerinin kendi performansları ile ilgili değerlemelerini etkileyebilirler.

b. Kişilerarası İlişkilerde Etkileme:

Politik yeteneğe sahip bireyler başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratma yeteneğinde ustadırlar. Bekledikleri tepkileri alabilmek için davranışlarını sosyal durumlara ve kişilere göre adapte edebilirler. Bu özellik Pfeffer (1981) tarafından “esneklik” ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Esneklik yeteneğine sahip bireyler davranışlarını kendi hedeflerine ulaşabilmek için farklı ortamlarda farklı kişilere yönlendirebilirler.

c. İletişim Ağları Kurabilme:

Güçlü politik yetenekleri olan insanlar *değişik kişilerle iletişim kurmakta, dostluklar geliştirmekte ve koalisyonlar kurmakta ve bu ilişkileri kişisel ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için kullanmakta* ustadırlar. İş bağlantıları kurmakta, çatışma yönetimi konularında becerileri gelişmiştir. İletişim ağları kurma yeteneği olan kişilerin “sosyal sermayeleri” gelişmiştir. Luthans, Hodgetts ve Rosenkrantz (1988), yöneticilerle yaptıkları çalışmada, başarılı yöneticilerin zamanlarının çoğunu iletişim ağları kurarak geçirdiklerini tespit etmişlerdir.

d. Dürüst ve içten gözükme:

Politik yeteneğe sahip kişiler kendilerini çevrelerindeki kişilere kişisel bütünlüğünü sağlamış, dürüst, içten ve doğal göstermekte ustadırlar. Bu kişiler doğru, açık ve dolaysız kişilerdir ya da böyle bir izlenim yaratırlar. Bu özellik politik taktiklerin hedef kişi üzerinde etkili olmasını etkileyen en temel özelliklerden birisidir, çünkü taktiği uygulayan kişinin hedef kişi tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. *Taktiği uygulayan kişinin niyetinin hedef kişi tarafından algılanması etkileme davranışının başarısı açısından önem taşımaktadır ki eğer bu algı hedef kişide gizli bir takım çıkarların yattığı inancını doğurmuyorsa başarılı olacaktır.* Politik yeteneğe sahip kişilerin davranışları manipülatif ve baskıcı olarak algılanmadığı sürece, görünen dürüstlüğe sahip kişiler çevrelerinde güven ve itimat duygusu uyandırırılar.

Politik liderlik sürecinde, çalışanların lider ve kurum hakkındaki atıflarını ve görüşlerinin yönetimi önem taşımaktadır (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter ve Ferris, 2002). *Politik yeteneğe sahip yöneticiler çalışanlarına olumsuz bilgiyi ne zaman vereceklerini ve olumsuz durumları çalışanlar gözünde nasıl olumlu hale getireceklerini iyi bilirler. Politik zeka ve kıvraklığa sahip yöneticiler, olumsuz durumlar hakkında çalışanları bilgilendirdikleri için, çalışanlar tarafından başarısızlık durumsal koşullara bağlanırken, başarı; yöneticinin kişisel özelliklerine atfedilmektedir.* Sonuçta politik yetenek çalışanların izlenim ve atıflarının yönetilmesi sürecini içermektedir.

Yöneticiler ve liderler açısından düşünüldüğünde, liderlik başkalarını etkileme sanatı olduğuna göre, liderlerin ve yöneticilerin hedeflere ulaşabilmeleri için bu etkileme taktiklerini doğru yerde ve zamanda kullanabilmeleri ve güçlerini başkalarını manüple ve kontrol ettiği hissi ve izlenimi uyandırmadan, güven, itimat ve bağlılık yaratarak başarabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Politik yetenek, etkileme stratejilerinin başarısı açısından bu nedenle çok önemli bir sermayedir.

Nitekim Davis ve Gardner (2004) politik yetenek ve becerinin karizmatik liderin en önemli özelliklerinden birisi olduğunu belirtmektedir. Davis ve Gardner (2004) politik yeteneğe sahip olan liderlerin çalışanlarla yüksek kaliteli bir ilişki kurabildiklerini (çalışanların LÜE algılarını beslediklerini) ve çalışanlarda şüphe ve olumsuz politik davranış algılarını daha az ortaya çıktığını belirtmektedirler. Aynı şekilde Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony (2000) de kaliteli bir lider üye etkileşiminde liderin sahip olması gereken kritik kişisel özelliklerin başında politik yeteneğin geldiğini belirtmektedirler. Çünkü politik yeteneğe sahip yöneticiler, örgüt ortamı ne kadar politik olsa da bu koşulları yönetecek ve çalışanların güvenlerini kazanacak ortamı yaratmayı başarırlar.

İşte bu araştırmada da politik yeteneğin yöneticilerin babacan liderlik davranışları üzerindeki etkisi ve yöneticiler açısından lider üye etkileşimi algısını nasıl şekillendirdiği üzerinde durulacaktır.

4. Güçlü Olma İhtiyacı

Liderlik ve örgütsel politika ile ilişkili olan kişilik özelliklerinden bir başkası da kişinin güçlü olma ihtiyacıdır. McClelland (1985) bu güdünün ya da ihtiyacın bireylerde değişik çevresel ipuçlarına göre değişik düzeylerde ortaya çıkan bilinçaltı bir değişken olduğunu belirtmektedir. Güçlü olma ihtiyacı yüksek düzeyde olan kişiler, iş ortamlarında aktif roller üstlenmek ve kritik kararların alınmasını etkilemek isterler.

Robert House (1977) karizmatik liderlik teorisinde karizmatik liderlerin başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratma ve ikna etme kabiliyetlerini yüksek düzeyde güç kazanma ve güçlü olma ihtiyaçları ile açıklamaktadır. Yüksek düzeyde güçlü olma ihtiyacı karizmatik liderlerin ayırt edici bir özelliğini oluşturur (House ve Howell,

1992). Bu ve literatürdeki diğer çalışmalar genelde statükoyu değiştirme isteği ve başkalarını etkileme konusundaki güçlü bir isteğin liderlerin ve özellikle karizmatik liderlerin davranışlarına şekil veren en temel güdü (motif, ihtiyaç) olduğunu belirtmektedir.

Nonis ve Logan (1995)' in satış müdürleri ile yaptıkları araştırmalarında da, yüksek düzeyde güç kazanma ihtiyacı olan kişilerin politik taktiklerden en çok koalisyon kurmayı benimsediklerini belirtmektedirler. *Bütün bu açıklamalar doğrultusunda güçlü olma ihtiyacının yöneticilerin liderlik tarzlarını etkilediğini varsaymak yanlış olmaz. Örneğin yüksek düzeyde güç ihtiyacı olan kişiler liderlik ve yöneticilik rollerini üstlenmek için daha çok motive olabilirler ve kararları, kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmek istedikleri için daha otoriter bir tarz sergileyebilirler. Ayrıca fazlasıyla kendi güçlerini arttırmaya odaklandıkları için astlarının ihtiyaçlarını kendi hedef ve beklentilerine göre daha az önemseme eğiliminde olabilirler. Bu da yöneticinin liderlik tarzını ve lider üye etkileşimine bakışını etkileyebilir.*

Bu temel sav göz önünde bulundurularak güçlü olma ihtiyacının teorik alt yapısını tartışmakta fayda vardır. İhtiyaçlar ve güdülenme teorileri, insan davranışlarının insanların iç dünyasında yer alan dengesizlik durumuyla ortaya çıktığını belirtmektedirler. Birey kendisinde eksik hissettiği bir ihtiyacı ya da güdüyü tatmin etmek için harekete geçer. Bu nedenle “ihtiyaç”, tatmin olmayan güdülerin tatmin edilebilmesi için kişinin içinden gelen ve bireyi harekete geçiren dürtü şeklinde tanımlanabilir.

İhtiyaçlar belirli sonuçların oluşmasına yön veren içsel durumlardır. Bu ihtiyaçlar başkalarının iyiliğini önemsemek ya da önemsememek şeklindeki davranışları da ortaya koyabilirler.

Literatüre 1940'lı yıllardan sonra hakim olan motivasyon teorilerinin özünde davranışların ihtiyaçlar tarafından nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Maslow (1968) 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, F. Herzberg (1968)'in hijyen ve motive edici faktörler ya da çift faktör teorisi, Alderfer (1972) 'in ERG (var olma; ait olma ve gelişme) motivasyon

teorilerinin genel ismi literatürde “ihtiyaç motivasyon teorileri (kapsam teorileri)” olarak yer almaktadır. Bu sınıflama içerisinde en önemlilerinden birisi David McClelland tarafından geliştirilen motivasyon teorisidir.

McClelland (1985) insanı davranışa sevk eden ve davranışları şekillendiren üç temel ihtiyaçtan söz etmektedir: Başarma ihtiyacı, ilişki kurma ve insanlar tarafından beğenilme ihtiyacı ve bu araştırmada da liderlik davranışının oluşumuna olan etkisini inceleyeceğimiz güçlü olma, güç kazanma ihtiyacı. İnsanın temel ya da birincil ihtiyaçları olarak da kabul edilebilecek açlık, susuzluk, cinsellik, güvenlik gibi ihtiyaç ve temel güdülerden sonra (Murray, 1938) bu ikincil ihtiyaçlar, çocukluk döneminde öğrenilirler ve insanın doğasındaki dürtüleri ortaya çıkararak, davranışların şekillenmesine etki ederler. Zaten “ikincil ihtiyaçlar” olarak tanımlanmasının nedeni bazı ihtiyaçların daha gözle görülür şekilde ortaya çıkmasını sağlaması ve davranışları şekillendirmesidir (Ehigie ve Fayemi, 1995). İşte McClelland tarafından da ortaya atılan güç kazanma ihtiyacı bir ikincil ihtiyaçtır.

Güçlü olma ihtiyacı, başkaları üzerinde etkili (dominant) olma ve otorite kurma, başkalarını etkileme, prestij, pozisyon, unvan ve statü kazanma arzusu olarak tanımlanmaktadır. (McClelland, 1985). Adler (1930)’e göre de, dominant olmak insan davranışlarının temel nedenidir. Adler insan gelişimini bireylerin başkaları üzerinde kontrol kurmayı öğrenmesi olarak tanımlamaktadır. Yüksek güç kazanma ihtiyacı olan bireyler, başkalarına sürekli öneriler vermek, tavsiyelerde bulunmak, değerlendirmeler yapmak ve başkaları adına konuşmak gibi özelliklere sahiptirler. Bu ihtiyaçları gereği liderlik rollerini daha kolay bir şekilde üstlenebilirler; rekabetçi ortamlarda, statü odaklı işlerde olmayı tercih ederler. Steers ve Braunstein (1976) tarafından belirtildiği gibi çoğunlukla konuşkan, mükemmel bir hitabet yeteneğine ve hatta tartışmacı bir görünüme sahiptirler.

Yüksek düzeyde güçlü olma ihtiyacına sahip kişiler, başkalarının kendilerine olan bağlılığını ve sadakatini garantilemek ve insanları etkilemek için onların iyiliği ve esenlikleri ile ilgilenebilirler. Ancak fazlasıyla otorite kurma isteğine sahip olmak istemeleri kendilerini yönetilenlerden uzaklaştırmalarına ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarsız hale gelmelerine de neden olabilir. Ehigie, Kolade ve Afolabi (2006)

Nijeryada politik liderlerle yaptıkları bir araştırmada güç kazanma ihtiyacı yüksek politik liderlerin başkalarını üst seviyelerde etki altına almak ve çevreyi kontrol etmek gibi konularla çok ilgilendikleri için çevrelerindeki bireyleri dinlemedikleri ve sadece kişisel çıkarlarını ön plana çıkarmak istediklerini ortaya koymuştur. Bu nedenle bu liderlerin katılımı esas alan TKY (toplam kalite yönetimi) uygulamalarına en azından demokratik bir politik platformda pek uygun olmadığını belirtmişlerdir.

Bu noktada kişinin gücü ne doğrultuda kullanmak istediği sorunu ön plana çıkmaktadır. “Güç” gerçekten kötü ve kirli bir kelime midir? Burada bir ikilem ortaya çıkmaktadır, güç kazanma ihtiyacı bir yandan liderlik oluşumunu ve liderin başarısını etkiler (karizmatik liderlikte olduğu gibi) bir yandan da, bu gücün kötüye kullanılması eğilimini ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda da zarar verici, yıkıcı bir liderlik tarzı ortaya çıkarabilir. Güç kişisel amaçlar ve kazançlar için ve başkalarının ihtiyaçlarını göz ardı ederek (personalized power) yıkıcı dikte edici liderlik tarzları ortaya çıkabilir ancak liderin takipçileri etkileme ve hedefe ulaşma etkinliğini olumlu yönde etkileyen güç de bulunmaktadır. Sosyalleşmiş güç olarak tanımlanan bu güç, takipçilerin hazır olduğu durumlarda daha etkileyicidir. (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007).

Güç ihtiyacının yöneticinin moral, otoriter ve yardımsever liderlik tarzlarının hangisinin oluşumuna daha çok etki ettiği, bu araştırmada kişilik ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesinde önemli bir sorudur.

C. LİDERLİK VE KÜLTÜR

Bu bölümde “kültür” kavramı ve yöneticilerin kültürel varsayımları üzerinde durularak, liderlik ile kültür arasındaki ilişkiye değinilecektir.

1. Kültürün Tanımı

Örgüt teorilerine önemli katkı sağlayan kültür kavramı, klasik yönetim anlayışındaki “en iyi tek yol” paradigmasına alternatif yeni bir bakış açısı getirmiştir. Kültürün işletme dünyasında giderek artan öneminin sosyo ekonomik nedenleri arasında uluslararası rekabet koşulları ve uluslararası şirketlerin yeni pazar arayışları sırasında yaşadıkları olumsuz deneyimler, globalleşme hedeflerinin önündeki kimi engeller ve “batı” düşünce tarzı ve yönetim modellerine alternatif oluşturabilen “Japon” modeli sayılabilir (Bozkurt, 2000).

Kültürün tanımlaması zor bir kavram olduğu çeşitli teorisyenlerce ortaya konmuştur. Kültür olgusu çeşitli disiplinler tarafından incelenmiş olup günümüze kadar ikiye yakın biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlar arasında Kluckhohn (1951) ’un tanımına disiplinler arası çalışmalarda sıklıkla başvurulmaktadır: “Kültür, insan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen düşünce, duygu ve davranış biçimleridir”.

Örgüt kültürü ile ilgili en bütünlüyci tanımlama Bozkurt (1996) tarafından şu şekilde yapılmaktadır: *“Kültür herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve ihtiyaçlarını giderme çabası sırasında gelişen; geçerliliği ve devamlılığı belli bir zaman süresinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme şeklinde aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır.”*

Bu tanım örgüt kültürünün de toplumsal kültür gibi insanlar arası etkileşimden ortaya çıkan ve dönüşümlü olarak bu etkileşime yön veren bir süreç olduğunu vurgular ve bu etkileşimi çevreleyen maddi ve maddi olmayan verileri analitik amaçlarla

sınıflandıran bir kültür modeli kendisini oluşturan değişkenleri birbirleriyle ilgili üç katmanda incelemeyi gerektirir. (Schein, 1990).

Birinci katmanı kültürün gözlenebilen ipuçları ya da maddi unsurları oluşturur. Semboller (kuruluşların ve çalışanların dış görünüşü gibi), teknolojik birikim, kullanılan dil, işletmenin geçmişine ilişkin yazılı ve sözlü hikayeler, töre ve gelenek haline dönüşmüş uygulamalar bunlara örnektir. İkinci katman ise normlar, değerler ve inançları kapsar. Kültür değişkenlerinin çekirdeğini oluşturan “varsayımlar” ise üçüncü ve en alt katmanda yer alırlar. (Trompenaars, 1993; Triandis, 1995,1998).

Değerler gibi varsayımlar da diğer kültür değişkenleri üzerindeki belirleyici ve yönlendirici etkileri nedeniyle kültür araştırmalarının odak noktasıdır. İşletme kültürü ile ilgili araştırmalarda, kültürün ikinci katmanında yer alan değerler ile üçüncü katmanda yer alan varsayımlar birbirleri yerine kullanılabilir. Örneğin Argyris (1976), Schein(1986) ve Trompenaars (1993) kültürü açıklarken değer yerine “varsayım” kavramını kullanmaktadırlar.

2. Temel Kültürel Varsayımlar

Kültür literatüründe varsayımlar kişi ya da gruplara davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çevrelerini oluşturan bilinçaltına itilmiş ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varolma ilkelerine işaret eder. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri nispeten uzun zaman dilimleri içerisinde geçerliliklerini kanıtlarlarsa çevreyle ilişki kurmanın tek doğal yolu kabul edilir ve bilinçaltına itilerek insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilirler. Böylece varsayımlar oluşur.

Varsayımların değerler sisteminden farkı, bir kültürel birim içerisinde başka alternatiflerde kıyaslanmayacak şekilde doğal bir varoluş şekli olarak kabul edilen hakimiyetidir (Argyris,1976; Schein, 1986; Trompenaars,1993). Bir sosyal birim içerisinde yeni bir durum, görev ya da sorunla karşılaşıldığında, bunlarla ilgili ilk yaklaşım biçimleri alternatifler arasında daha iyi olanı ve tercih edileni yansıtan bir “değer” şeklinde olacaktır. Ancak, henüz bu değer ve değer grupları, gerçeği algılamanın ve onunla baş edebilmenin sorgulanmayan biçimi olarak özümsemiştir

ve gruptaki diğer üyeler tarafından sorgulanmaya, tartışılmaya ve hatta reddedilmeye açıktır. Çözüm yolu olarak önerilen bu davranma ve düşünme biçimleri uygulamada başarı gösterirlerse ve bu başarı daha sonraki tecrübelerde süreklilik kazanırsa, bir transformasyondan geçerek, doğruluk ve geçerliliği zaman içerisinde kanıtlanmış varsayıma dönüşürler. Varsayımlar sistemin kendine mal ettiği bilinçaltı düzeye inerek, bireyin farkında olma alanından çekilmiş dolayısıyla sorgulanmayan ve üzerinde kuşku duyulmayan “varolma ilkeleri” olarak insan davranışlarına yön verirler.

Farklı kültürlerde ortaya atılan yönetim uygulamalarının her kültürde başarılı olamaması bu kavramların uygulamasında öngörülen normatif kurallar ve değerlerin o işletmenin çalışanlarının ortama getirdikleri kültürel varsayımlarla çatışmasından kaynaklandığını gösteren çok sayıda çalışma vardır Trompeneers, 1993; Turner ve Trompeneers, 1993; Alvesson ve Willmot, 1992). Kanungo ve Jeager (1990) tarafından geliştirilen “kültüre uyum modeli”nde de, yöneticilerin kültürel varsayımlarının temelleri ve İK uygulamalarını nasıl etkilediğinden bahsedilmektedir.

Modelde, insan kaynakları uygulamalarının farklılaşmasında örgüt kültürünün rolü üzerinde durulmuş aynı zamanda örgütün kültürünün de içinde bulunduğu sosyo-kültürel ve endüstriyel ortamdan etkilendiği savunulmuştur.

Kültüre uyum modeli kültür olgusunu iki ayrı düzlemde ele almıştır. Toplumsal kültür ve kurum kültürü. “Toplumsal kültür” , insan grupları tarafından benimsenen ve paylaşılan düşünce ve inanç sistemleri, varsayımlar, değerler ve normatif davranışlardan oluşmaktadır. “Kurumsal kültür” tanımında ise Schein’den yararlanılmıştır. Buna göre *kurumsal kültürün oluşmasında yöneticilerin inanç ve varsayımları belirleyici rol oynamakta, bunlar da insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkilemektedir.* Kurumların iki temel ögesi olan “yapılan iş” ve “ işi yapan kişiler” hakkındaki inanç ve varsayımlar kurum kültürünü oluşturur. Yapılan iş hakkındaki varsayımlar işin niteliği ve en iyi şekilde nasıl yapılması gerektiğine yönelik olup, çalışanlar hakkındaki varsayımlar işgörenlerin yapısal özellikleri ve davranışlarına yöneliktir. Örneğin, yöneticiler arasında çalışanların güdümlene bekledikleri inancı yaygın ise, böyle bir kurumda çalışanlara inisiyatif kullanmaları

veya katılımcı olmaları için olanaklar tanınmayacak ve yakın takip altında çalışacakları ortamlar yaratılacaktır.

Toplumsal kültür (sosyo-kültürel ortam) kurum kültürünü şekillendiren önemli bir etmendir fakat tek etmen değildir. İşle ilgili varsayımlar daha çok “endüstriyel ortamdan” etkilenirken (üretim ya da bilgi toplumu; ulusal veya uluslararası şirketler, kurumların büyüklüğü, içinde bulundukları sektör vs...), ***çalışanlar ile ilgili varsayımlar ise sosyo kültürel ortamdan etkilenmektedir.***

Kanungo ve Jeager (1990)’in araştırması olan “Kültüre Uyum Modeli” ABD, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Hindistan, Pakistan, Türkiye, Rusya ve Çin olmak üzere 10 farklı ülkeden toplanan verilerle test edilmiştir. Bu çalışmada *sosyo-kültürel ortam* dört farklı değer boyutu ve ya varsayım ile irdelenmiştir. İlk boyut, bizim de araştırma modelimizde yer alan güç aralığı, ikinci kültürel özellik bireycilik ve toplulukçuluk, diğer boyutlar ise paternalizm ve kaderciliktir.

Bu toplumsal kültür verilerine dayanılarak, çalışmada ele alınan kurumsal kültür boyutları ise aşağıda sıralanmaktadır.

- *Değiştirilebilirlik boyutu:* çalışanların doğası gereği değişime ve gelişime açık olup olmadığı konusunda yöneticilerin düşünce ve varsayımlarını irdelemektedir.
- *Proaktiflik boyutu:* İkinci kurum kültürü boyutu ise çalışanların işlerini inisiyatif alarak mı yoksa kendilerine verilen talimatlar doğrultusunda mı yaptıklarını incelemektedir.
- *Sorumluluk isteme boyutu:* İşlerini yaparken fazladan sorumluluk üstlenmeye istekli ve hazır olup olmadıkları konusunda yöneticilerin inanç ve varsayımları kurum kültürünün sorumluluk isteme boyutunu oluşturur.
- *Katılımcılık boyutu:* Kurum kültürünün çalışmada ele alınan dördüncü boyutu “katılımcılık” olarak nitelenmektedir.

- *Başkalarına karşı yükümlülükleri yerine getirme:* Bu tür bir inanç ve varsayımın var olduğu kurum kültürlerinde; yöneticiler, çalışanların kurum içi veya dışında başkalarına karşı yükümlülüklerinin bilincinde olmalarını ve bunları yerine getirmelerini bekler. Örneğin ne yapılırsa yapılsın çalışanların bilgilerinin ve yeteneklerinin geliştirilemeyeceği varsayımının hakim olduğu bir kurumsal kültürün kaderci bir toplumsal yapıda yer alması olasılığı yüksektir (Aycan ve Kanungo, 2000). Böyle bir kültürde, yöneticiler çalışanların gelişebileceğine inanmamaktadırlar ve buna bağlı olarak da eğitim olanakları ve gerekli iş düzenlemeleri yapılmamaktadır.

Yetki devri, personel güçlendirme, örgüt geliştirme, toplam kalite yönetimi gibi çalışmaları hızlandırıcı ya da engelleyici etkilerinden dolayı varsayımlar yönetim uygulamalarının başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Varsayımlar yukarıda değinildiği gibi farklı özelliklerde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan yöneticilerin çalışanları ile ilgili temel görüş ve uygulamalarını etkileyen sosyo-kültürel varsayımlar ise araştırmacılar tarafından dört temel grupta toplanmıştır.(Hofstede, 1980; McGregor, 1960; Schein, 1986; Schein, 1990; Trompenaars, 1993; Turner ve Trompenaars 1993) :

- *İnsanın doğa ile ilişkilerini içeren varsayımlar ;*
- *Gerçekliğin algısı ile ilgili varsayımlar;*
- *İnsan Doğasının algısı ile ilgili varsayımlar;*
- *İnsan İlişkilerinin doğası ile ilgili varsayımlar.*

Bu varsayımların her birini alt boyutları ile burada tartışmak araştırma konusu ve kapsamının dışında yer almakla birlikte liderlik tarzlarının oluşumu ve yöneticinin lider üye etkileşimine verdiği önem açısından en çok etkili olan “insan ilişkilerinin doğası ile ilgili varsayımlar” ve bunların alt boyutlarını burada kısaca açmakta fayda vardır.

3. İnsan İlişkilerinin Doğası İle İlgili Varsayımlar:

İnsan ilişkilerindeki güç ve hiyerarşi dağılımı, sevgi yakınlık ilişkileri ve diğer grup üyeleri ile ilişkilerinde ifade bulan ortak düşünme, hissetme ve davranma biçimleridir. Trompenaars (1993) bu varsayımın alt boyutlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Bireycilik / toplulukçuluk
- Kuralcılık /ayrıcalıklık
- Duygu odağı / mantık odağı
- Özgün / yaygın kültür
- Statü algısı
- Güç aralığı
- Belirsizlikten kaçınma
- Erillik ve dişilik

Hofstede (1980)de de “Kültürün Sonuçları (Cultures Consequences) isimli çalışmasında 1967 ve 1978 yılları arasında 50 ülkede IBM çalışanları üzerinde toplam 116.000 anket dağıtarak ulusal kültürel varsayımlarla ilgili dört boyut belirlemiştir: bireycilik/toplulukçuluk, geniş ve dar güç aralığı, erillik ve dişilik ve yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma eşiği.

*Bu araştırmada insan ilişkilerinin doğası ile ilgili iki temel varsayımın babacan liderlik tarzlarının (otokratik, moral ve yardımsever) oluşumu üzerindeki etkisi irdelenecektir: Bunlar **güç aralığı ve erillik/ dişilik** boyutlarıdır. Kişilik faktörlerinin liderlik tarzları üzerindeki etkisine yönelik önceki bölümlerde yer alan tartışmalarda güçlü olma ihtiyacı yüksek kişilerin daha otoriter bir liderlik tarzı sergileme ihtimallerinin yüksek olduğundan bahsedilmişti. Ancak bu kişilerin aynı zamanda güç aralığı algıları geniş (yani toplumsal eşitsizliği doğru bulan) ve eril*

değerlere sahip olmaları onların otoriter liderlik tarzına uygun davranışlar sergileme ihtimalini daha da kuvvetlendirebilir. Aynı şekilde dışıl özellikler ve dar güç aralığı ise daha yardımsever liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında etkili olabilirler.

a. Güç Aralığı:

Güç aralığı; grup üyelerinin kendi aralarındaki güç dağılımını nasıl algıladıklarını kapsayan bir boyuttur. Kişiler birbirlerini ne derece eşit algılıyorsa güç aralığı o derece düşük, ne derece eşit algılamıyorsa güç aralığı o derece yüksektir. Eşitlik algısı, bir takım sembolik ipuçları ile aynı konuya ilişkin hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. Güç aralığının düşük ya da yüksek olduğu kültürler, insanlararası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılıklar (uzmanlık, kişisel güç ya da otorite ve yasal güç), karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırdedici özellikler taşırlar (Bozkurt, 2000).

Güç aralığı, toplumlarda ve kurumlarda hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade eder. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve bu buna bağlı olarak fırsat eşitsizliklerindeki dengesizlik kabullenilir. Bu kültürlerde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise, güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşyerinde önemli kararlar verileceği sırada çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmelerde eşitsizliğe daha az rastlanılır.

Güç aralığı insan ilişkilerinin doğası ile ilgili bir varsayımdır ve belli bir hiyerarşik düzen içerisinde yer alan insanların diğer insanların davranışlarını algılama ve kontrol etme düzeyleri ile statü sembolleri ve davranış kalıplarına işaret eder.

Hofstede (1980) konuya ilişkin olarak yaptığı araştırmalarda, güç aralığının yüksek olduğu ülkelerde (örn; HongKong, Filipinler, Singapur, Meksika, Venazuella, Brezilya vb.) yöneticilerin hiyerarşik düzen içindeki otoritelerini tehdit edecek davranışlarda bulunmaktan rahatsız olduklarını buna karşılık çalışanların da, yöneticileri ile benzeri mekanlarda çalışmaktan ve onlarla eşit algılanmaktan ve yöneticilerin onayı olmadan karar vermekten sakındıklarını ortaya koymuştur. Öte yandan güç aralığı düşük olan ilişkilerde statü sembolleri ve formalitelere daha az önem verildiği, bireylerin sorumluluk alma, karar verme ve özerk davranma konularında daha fazla inisiyatif kullanabildikleri gözlemlenmiştir. Bu nedenle örneğin toplam kalite yönetiminin liderlik felsefesi ve personel güçlendirme uygulamaları bu varsayımlar ile ters düştüğü için güç aralığı geniş kültürlerde olumsuz tutum ve sonuçların ortaya çıkmasını tetikleyebilecektir.

b. Erillik/ Dişilik:

Bu varsayım, bir toplumda baskın olan değer sistemlerinin, kadın ya da erkek cinsiyet rollerine atfedilen tipik özelliklerden hangisine yakın olduğu ile ilgilidir.

Dikotominin dişilik tarafını yansıtan özellikleri insan ilişkileri ile yaşam kalitesi, hizmet ve sezgiselliğe tanınan öncelik ve çevreyle uyum içinde olmaya verilen önemle tanımlanır. Eril kültürler ise, para ve maddi kazançlar ile ilgili hedefler, rekabet, atılgan tutum ve davranışlar, mükemmellik ve başarı arayışı gibi değişkenlerle açıklanır.

Bu bağlamda erkeksi toplumlarda güç ve başarı gibi değerler daha ön plana çıktığı için, kişilerin daha otoriter ve gücü kendisinde toplayan, kararları kendisi alan bir yöneticilik tarzı sergilemesi kanımızca mümkün olabilir. Daha dişil değerlere sahip olan topluluklarda ise, yaşam kalitesi ve insanlara ilişkilere önem verildiği için daha yardımsever ve moral bir liderlik tarzının izlenmesi söz konusu olabilir. Ancak kültür gibi grift ve ölçülenmesi zor bir kavram tartışılırken bu kadar kesin çizgileri olan çıkarımlar yapmak kültürel indirgemeciliğe neden olabilir. Bu nedenle burada kültürel faktörler (güç aralığı ve erillik/dişilik) birreysel değişkenler ile liderlik ve yöneticilik

tarzları arasındaki ilişkileri kuvvetlendiren ya da azaltan faktörler yani şartlı değişkenler olarak ele alınacaktır.

Bu noktaya kadar kültürel varsayımların liderlik tarzlarının oluşumundaki etkisi ve önemine değinildi. Bundan sonraki bölümlerde Batı literatüründe geliştirilen liderlik tarzları kısaca incelenecektir.

D. LİDERLİK TARZLARI:

Liderlik teorileri ile ilgili bölümde davranışsal liderlik modelleri açıklanmış, işe ve ilişkiye yönelik temel liderlik sınıflamalarına değinilmiş ve McGregor'un X ve Y liderlik tarzları ile Likert'in Sistem 4 yaklaşımından bahsedilmişti. Bu bölümde ise kültüre özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik tarzlarına geçmeden önce Batı literatüründe yer alan otoriter, demokratik, iş gördürücü, karizmatik ve dönüştürücü liderlik tarzlarından kısaca bahsetmekte fayda vardır.

Liderlik tarzları ile ilgili yapılan sınıflandırmalardan ve en çok bilinenlerinden bir diğeri de *otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderler* sınıflamasıdır.

1. Otokratik Liderlik Tarzı:

Otorite ve sorumluluğun tamamına sahip olanların tarzı olarak tanımlanan otokratik liderlik, en yalın tanımı ile merkezi otoriteyi elinde bulundurmayı kapsamaktadır. Otokratik liderler kendi kararlarını kendi başlarına verir, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme güçlerini ve zorlayıcı güçlerini kullanırlar. İşle ilgili durumları önceden belirleyip planlar, çalışanlara talimatlar verip onları kontrol ederler.

Otokratik liderlik tarzını uygulayan yöneticilerin astlarının amaçların belirlenmesinde hemen hemen hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Astlar sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler (Eren, 2001:453).

Çeşitli liderlik tarzlarının yararları ve sakıncaları konulu tartışmasında Eren (2001), otokratik liderlik tarzına da değinmiştir. Eren (2001), otokratik liderliğin, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş takipçilerin bekleyişlerine uygun olduğunu belirtmektedir. *Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygılı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda takipçiler de liderlerinden tam yetkisini kullanmasını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve*

kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Ayrıca otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Bu da Eren (2001)'e göre otokratik liderlik davranışının ikinci yararını oluşturmaktadır. Çünkü bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenine sahip olduğunu bilenler daha etkili olabilirler. Otokratik tarzın üçüncü bir yararı da lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir. O halde otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülür. Bu gibi durumlarda iş görme arzusu olumsuz biçimde etkilenir ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlik ortaya çıkar. Tatminsizlik yönetime karşı olumsuzluğu, moral düşüklüğünü ve grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır. Liderin etkinliği ve takipçiler üzerindeki doğal otoritesi kaybolmaya başlar. Bu otokratik liderlik tarzında kendi içinde bir kısır döngü oluşturmaktadır. Sadece liderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konduğu için, fikrini görüş ve sezgilerini dile getiremeyen takipçiler sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı ve alışkanlığını edinmektedirler. Sonuçta, otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda, örgütsel yenilik faaliyetleri de asgariye inmektedir (Eren, 2001).

2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı:

Demokratik-katılımcı liderlik tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimi taşır. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler geliştirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi güçlerini kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği liderin amaç, plan ve politikalarının belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Eren, 2001)

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri takipçilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip, amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu koşullara sahip örgütte daha sıhhatli karar vermeye olanak tanınmaktadır. İkinci bir yarar ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Böylece grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkar, yüksek çalışma gücü ve moral oluşur. Demokratik katılımcı liderlik ile ilgili en önemli sakınca ise karar verme sisteminde yavaş işleyişe neden olmasıdır. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olabilmektedir. İkinci bir sakınca da izleyiciler grubunun büyük olması durumunda hem masrafların artması hem de kararların etkinliğini kaybetmesi ve hatta bazen grubun karar alamaz hale gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzman olmadığı konularda kendisinden fikir sorulması, hem takipçileri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 2001).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzının başarısında en önemli nokta takipçilerin kendilerini katılıma hazır hissetmeleri ve bu katılımı yapabilecek bilgi ve donanımına sahip olmalarıdır. Bu noktada Hersey ve Blanchard (1977) tarafından geliştirilen izleyici odaklı durumsal liderlik teorisine kısaca atıfta bulunmakta fayda vardır. Bu teoride liderlerin davranışlarını liderlik yaptıkları grubun “olgunluk” seviyesine göre belirlemeleri gerektiği belirtilmektedir (Den Hartog ve Koopman, 2001). Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse başka bir deyişle az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerin daha çok görev odaklı ve astlara ne yacaklarını söyleyen bir tarz sergilemeleri gerekebilir. Buna karşılık, liderlik yapılan gruptaki bireylerin olgunluk seviyeleri, eğitim düzeyleri, iş görme arzuları yüksek ve kendilerine güvenleri tam ise daha ilişki odaklı ve demokratik bir liderlik tarzı başarı ile uygulanabilir.

Sonuç olarak, yukarıda kültür ve liderlik bölümünde değinildiği gibi katılımcı yönetim uygulamalarında başarılı olunması bazı örgütsel ve toplumsal değer yargıları ve varsayımların katılımcı kültürü desteklemesi ile mümkün olmaktadır. Otoriter

liderlik ile ilgili yukarıdaki tartışmada da değinildiği gibi, bazı kültürlerde yetişen bireyler emirlere itaat etmeyi ve söylenileni yapmayı kararlara katılım fikrinden daha çok benimseyebilmektedirler.

3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı:

Tam serbesti tanıyan liderler ise güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Bu tarz liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamen astlarına bırakmaktadırlar. Bu liderlik tarzının en belirgin dezavantajı, liderin otoritesi ortadan kalktığı için, grup içerisinde anarşinin ortaya çıkabilmesidir (Eren, 2001).

4. İş Gördürücü Liderlik Tarzı:

İş gördürücü liderlik tarzında lider ile astları arasında ekonomik ve resmi sözleşmeye dayalı bir etkileşim ve değiş tokuş söz konusudur. Takipçilerin değer verdikleri sonuca ve ödüllere ulaşabilmeleri için lider tarafından verilen talimatları ve görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir.

İş gördürücü liderlik Bass (1996) tarafından iki alt boyutta tanımlanmıştır: Bunların ilki “hedefe bağlı ödül” ve diğeri de “istisnalarla yönetim”dir.

İş gördürücü lider, ast istediği performansı gösterdiği zaman ödül verir ve lider sadece işler kötü gittiğinde ve de işle ilgili standartlara ulaşamadığında bir tepki verir. Aksi takdirde astlar belirli performans düzeyleri gösterdiği sürece, lider ya da yönetici eski yöntemlerle iş yapmaya devam edebilir (Hater ve Bass, 1988).

5. Dönüştürücü Liderlik Tarzı:

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olduğunu vurgulamaktadır. Dönüştürücü lider değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek astlarını üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin bir vizyon sahibi olması ve bu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilmesi ile mümkün olmaktadır. Lider, amaçlara ulaşma konusunda çalışanlarının kendilerine

ve potansiyellerine güven duymalarını sağlar ve kendisi de takipçileri için bir rol modeli oluşturur. İzyecilerin bağlılık ve işe adanmışlık düzeylerini yükseltir (Bass ve Avolio, 1990).

Bass (1996) dönüştürücü liderliğin 4 alt boyutu olduğunu belirtmektedir. İdealleştirmiş etki yani liderin takipçileri üzerinde karizmatik bir etkiye sahip olması; bireysel ilgi yani bireyin kişisel hedef ve beklentilerinin kuruluşun hedefleri ve misyonu ile örtüşecek şekilde koçluk ve mentorluk yapılması ve lider tarafından kişisel gelişim için sürekli bir geribildirim verilmesi; entellektüel olarak çalışanlarından yüksek performans beklemek başka bir deyişle, astlarına yaratıcılıklarını teşvik etmek, zorlayıcı hedefler koyarak onları bu hedeflere ulaşmak için teşvik etmek yani liderin astlarına bir rol model teşkil etmesi. Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlik tarzının liderden duyulan tatmin, lidere güven, yönetime ve kuruluşa güven, örgüte bağlılık, grup performansı, örgüt vatandaşlığı davranışı gibi değişkenler üzerinde pozitif yönde katkısı olduğunu ortaya koymaktadır (Den Hertog, Koopman & Van Muijen ,1995).

6. Karizmatik Liderlik:

Günümüzde üzerinde sıkça durulan ve aynı zamanda bazı araştırmalarda dönüştürücü liderlik tarzının da bir alt boyutunu oluşturan bir başka liderlik yaklaşımı da karizmatik liderliktir. Karizmatik lider sahip olduğu karizma yaratan özellikler ile başkalarını kendi istekleri doğrultusunda davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider takipçilerini üstün performansa sevk eden kişidir. Karizmanın doğuştan gelen bir kişilik özelliği mi yoksa sonradan kazanılabilen bir yetenek mi olduğu literatürde tartışıla gelsin, karizmatik liderliğin örgütsel davranış literatüründe yerini almaya başlamasında House (1977)'un çalışmaları bir başlangıç noktası oluşturur. House'un teorisi karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında kişilik özellikleri, lider davranışları ve durumsal koşulları kapsayan bir yaklaşım geliştirmektedir.

Karizmatik liderliği ortaya çıkaran liderde bulunması gereken kişilik özellikleri; kendine güven, kişinin kendi inançlarına duyduğu güçlü bağlılık, kişisel bütünlük, etki altına alma ve güç ihtiyacıdır. Karizmatik liderler kendi değer yargıları ve inançlarını özdeşim güçleri sayesinde güçlü bir rol modeli olarak takipçilerine kabul

ettirebilirler. Astlarından yüksek beklenti içerisindeyler ve bu performansı sergilemeleri için kendilerine olan güvenlerini geliştirme yetenekleri vardır. Misyon ve hedeflere ulaşmak için astları içindeki başarıma güdülerini ortaya çıkarabilirler. House karizmatik liderliği ortaya çıkaran bu kişilik özelliklerinin yanı sıra, özellikle bir durumsal etki olarak kriz dönemlerinin de karizmatik liderliğin oluşumunu tetiklediğini belirtmektedir. Astlar karizmatik liderlerine koşulsuz bir adanmışlık ve bağlılık içerisindeyler.

Buraya kadar Batı literatüründe geliştirilen liderlik tarzlarına kısaca yer verildi. Bundan sonraki bölümde kültür ve liderlik tarzları başlıklarını birleştiren kültüre özgü bir liderlik modeli olan paternalistik liderlik tarzı derinlemesine irdelenecektir.

E. KÜLTÜRE ÖZGÜ BİR LİDERLİK TARZI: PATERNALİSTİK LİDERLİK

Sosyo-kültürel ortamın yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi, özellikle 1980'lerde yayınlanan Hofstede'nin önemli çalışmasından sonra bir çok kurumsal ve görgül çalışmanın konusu olmuş, uygulamalarda da dikkate alınan öncelikli unsurlardan biri halini almıştır (Aycan,2001). Bununla beraber, bilimsel çalışmaların ve örgütlerdeki uygulamaların çoğu, özellikle Kuzey Amerika'da geliştirilmiş yönetim, liderlik ve insan kaynakları ile ilgili kuram ve uygulamaların diğer ülkelerde sınanmasıyla sınırlı kalmıştır. Bunların dışına çıkarak kültüre özgü yönetim biçimlerinin ve örgütsel uygulamaların var olup olmadığını sorgulamak hem bilime hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, 1999).

Örgütlerde paternalizm veya babacanlık ve hamilik batılı literatürde ve kültürlerarası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur.

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle algılanan güç aralığını) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. (Aycan, 2001).

Paternalizmin temelleri aile ve devlet yapısındaki feodal ve patriarkal düzene dayanmaktadır. Devlet halkı korumak ve ona bakmakla yükümlüdür. Aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin zamanla işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir. Paternalizm Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinin önemli bir özelliğidir (Kim, 1994). Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, ve Gardner (1994), paternalizmin temel prensiplerinin işverenin otoritesi ve yol göstericiliği karşılığında çalışanların ona bağlılık ve saygı göstermesi gerektiğini öğütleyen Konfüçyus öğretilerine dayandırıldığını anlatmaktadır.

Paternalizm geleneksel Doğu toplumlarında önemli ve istenen bir kültürel ve yönetsel özellik olmasına karşın, Batı toplumlarında son derece olumsuz anlamlar içermektedir. Northouse (1997), paternalizmi “iyi niyetli gibi gözükten diktatörlük” olarak nitelendirmiştir. Paternalistik liderlik tarzlarına geçmeden önce bu tarzın içinde geliştiği ve doğru kabul ettiği paternalistik kültür özelliklerine kısaca değinmekte fayda vardır.

1. Paternalist Kültürün Özellikleri

a. Mahremiyet algısı: Paternalizmin hakim olduğu ast üst ilişkilerinde liderler / yöneticiler çalışanlarına tıpkı bir babanın evlatlarına davrandığı gibi davranırlar. Dolayısıyla liderler çalışanlarının hayatlarının her yönüyle (sosyal, ailevi, profesyonel vs..) derinlemesine ilgilenirler. İş ile sosyal hayatın birbirlerinden azami ölçüde ayrıştırılmaya çalışıldığı ve iş ilişkilerinde profesyonelliğin hakim olduğu toplumlarda yöneticilerin çalışanlara yakınlık göstermeleri ve hayatlarının her yönüyle ilgilenmeleri rahatsızlık yaratmakta ve mahremiyete sınırlama getirdiği yönünde algılanmaktadır. Boyun eğmenin, başkaları adına sorumluluk almanın ve birbirine bağlı olmanın çok övüldüğü toplulukçu kültürlerde paternalizme karşı olumlu tutum sergilenmektedir. Buna karşı özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu bireyci kültürlerde paternalizm onaylanmayan bir olgudur. Batıda, toplulukçu kültürlerle karşılaştırıldığında “babacan” bir kişinin çalışanın kişisel ve ailesini ilgilendiren konularına karışması mahremiyete saygısızlık olarak algılanır (Aycan,2001).

b.Kararlara Katılım: Paternalist toplumlarda yöneticiler çalışanlar için neyin iyi olduğunu bildiklerini iddia ederek, gerekirse onlar adına kararlar alabilirler. Çalışanlar da gönüllü olarak bunu kabul ederler. Bireyci ve eşitlikçi Batı toplumlarında bunu anlamak iki nedenle zordur. Öncelikle kişi adına onunla ilgili kararlar alınabilmesi kabul edilememektedir ve buna kişinin nasıl olup da razı olduğu anlaşılamamaktadır. Paternalizm anlayışı ile yapılan yönlendirmede, “uzman” karşısındaki kişi için neyin iyi olduğunu bildiğini iddia eder ve karşısındakinin fikirlerini almadan bunları uygulamaya yönelir. Bu nedenle Batılı bazı araştırmacılar

tarafından paternalizm özerklik ve seçim özgürlüğü hakkını kısıtlayan bir uygulama olarak görülmektedir (Aycan, 2001).

c. Bağlılık ve Boyun Eğme: Paternalizm ilişkisinde üste bağımlı olma ve boyun eğme gönüllü bazda gerçekleşmektedir; bağımlılık ve boyun eğmenin gönüllü olabileceğini Batı kültürleri anlayamamakta ve kabul edememektedir. Kao, Sinha ve Sek-Hong (1995) paternalist lider ile ast ilişkisini Konfüçyüsçü düşünce ile şöyle açıklar: “kişiselleştirilmiş yükümlülükler ve liderin bağlılığı, astın ana babanın rolünü üstlenen liderin arzularına uymak isteklerine yol açar”. Batılılar genellikle bu bağımlılığın çalışanlar tarafından istenmek bir yana tam tersine talep edildiğini gördüklerinde şaşırılmışlardır (Kim, 1994, s: 257). Otoriteye boyun eğme veya uymanın gönüllü olarak yapılabileceği düşünülmeyişi için *batılı akademisyenler daima paternalizm ile otoriterliği eş tutmuşlardır.*

2. Bir Sentez Olarak Paternalistik Liderlik Tarzı

Paternalizm olgusunda çalışanların yöneticilere karşı duydukları “ sevgi” ve “ korku” ikilemi, yöneticilerin “tatlı” ve “sert” olmaları Batılı bilim adamları tarafından anlaşılması güç bir ikilemi doğurmaktadır. Aycan (2001)’ın da belirttiği gibi paternalizm olgusunda aile metaforu örgütlere taşındığı için, bunun kökenlerini aile ilişkilerinde aramak doğru olur. Ailede ebeveynler “kontrol” ve “ ilgi/bakım” olmak üzere ikili bir rol üstlenmişlerdir. Bu roller batı literatüründe birbirlerine zıt olarak ele alınmaktadır. Kontrol yetkecilikle eş tutulmuş ve bu nedenle reddedilmiştir. Fakat Kağıtçıbaşı (1970, 1996) ana-baba sevgisi ile kontrol/disiplinin birbirinden bağımsız olgular olduğu hakkında kanıtlar sunarak çocuk yetiştirme sürecinde her ikisinin de aynı anda bulunabileceğini göstermiştir. Hindistan geleneğinde “karta” yani baba figürüne atfedilen rol bu iki durumun beraber olabileceğini gösteren bir örnektir. “Karta” Sinha (1990; 1995) tarafından büyüten, koruyan/kollayan, ilgi/özen gösteren, güvenilir, fedakarlık eden ama aynı zamanda da yoğun istek ve beklentileri olan, otoriter ve katı disiplin uygulayan kişi” olarak tanımlanmıştır.

Aile içerisinde ve ebeveyn rollerinde görülen bu ikililiğin benzeri idari rollerde de görülebilir. Batılı akademisyenler yukarıda da belirtildiği gibi “görev” ve “insan” odaklı yönetim biçimleri arasında tam bir ayırım yapmışlardır. Görev odaklı yöneticiler eşitsiz güç dağılımını vurgulayan otoriter kişiler olarak tanımlanırken, insan eğilimli yöneticiler, her şeyde eşitliği vurgulayan katılımcı kişiler olarak anlatılır.

Fakat Sinha (1980), Hindistandaki organizasyonlar ile ilgili araştırmalarına dayanarak güç hiyerarşisinin olduğu ilişkilerde bile görev ve insan kaygılarının aynı anda bulunabileceğini ileri sürmüştür. Sinha bu liderlik tarzını “ilgi- görev” liderliği olarak tanımlamıştır. Benzer olarak Misumi (1985) performans devamlılığı (P) ve çalışanlar arasındaki uyumlu ilişkinin devamını sağlama (M) ile ilgili kaygılarını uzlaştırdığı PM liderlik teorisini ileri sürmüştür. Paternalizmin kökünde ana-baba ve yöneticilerin üstlendikleri, görünüşte çatışan fakat bir arada bulunan bu roller vardır. Paternalizm olgusunda cömertlik, iyi niyet, koruma ve kollamanın yanı sıra disiplin ve kontrol unsurları da yer almaktadır.

3. Paternalistik Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Paternalist (babacan) liderlik Fahr ve Cheng (2000) tarafından üç boyutlu olarak tanımlanmıştır, başka bir deyişle paternalizm üç liderlik tarzı ortaya koymaktadır. Otoriter liderlik, Yardımsever liderlik ve Moral Liderlik tarzları. Bu araştırmada da babacan liderlik tarzları olarak bu üç liderlik tarzı ele alınacaktır.

a. Otoriter Liderlik Tarzı:

Otoriter liderler daha önce de üzerinde durulduğu gibi, sorgulanamaz ve mutlak otoritelerini ortaya koyarlar ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurgularlar. Astları üzerinde mutlak bir kontrol kurarlar ve onlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini beklerler (Cheng, 1995). Kaynağını yöneticinin ya da liderin sahip olduğu pozisyon ve mevki gücünden alan batıdaki heroik liderlik tarzının aksine, liderin /yöneticinin gücü otoriteye saygı, ailevi ve paternalistik kontrolden gelmektedir.

b. Yardımsever liderlik tarzı:

Çalışanlarının iyiliği ve esenliği için onlarla kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan bir ilgi ve destek gösteren lider tarzıdır. Stodgill(1974)'in liderin ilgi göstermesi ve House ve Mitchell (1974)'in destekleyici lider sınıflamalarından farklı olarak yardımsever lider çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir, ancak otoritenin kendi elinde olduğunu ve kimin patron olduğunu asla unutturmaz.

c. Moral liderlik tarzı:

Lider gücünü sadece kişisel çıkarları için değil çalışanlarının ve kurumun tümünün iyiliği için kullanır, başka bir deyişle sosyal güce sahiptir. Yüksek düzeyde kişisel bütünlük, bencillikten uzaklık ve kibarlık gösterir. Doğrucu, net, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir tarz sergiler. (Cheng, Chou, Fang, 2000).

Paternalist liderlik tarzları ile ilgili bir başka ayırım Aycan (2001) ve Aycan ve Kanungo(1998) tarafından geliştirilmiştir. Bu ayırımda paternalistik liderlik “çıkarıcı” ve “iyi niyetli” liderlik tarzları olarak ele alınmaktadır. Bu iki tip arasındaki en ayırt edici özellik astın ve üstün davranışlarını motive eden güçtür. (Kim, 1994).

“Çıkarıcı” paternalizmde yapılan iş vurgulanırken, “iyi niyetli” paternalizmde çalışanın iyiliği ön plandadır. Bu yüzden çıkarıcı paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç işin tamamlanması ile ilgili “kaygı”, iyi niyetli paternalizmde ise çalışan iyiliğine yönelik içten bir endişedir. Çıkarıcı paternalizmdeki sömürme, gelişmekte olan ülkelerdeki organize olmuş kadın işgücünde cömertlik, koruma, özen ve yol göstermenin asttan gelebilecek politik ya da finansal çıkar için ortaya konduğu patronaj ilişkilerinde görülmüştür (Kim, 1994).

İyi niyetli paternalizmde, çalışanlar açısından paternalist işverene gösterilen bağlılık onun samimi cömertliği ve özenine karşılık verme yoludur (kazanılan bağlılık). Başka bir deyişle, ikili ilişkilerde üstün asta duyduğu ilgi ve yakınlık onların iyiliği ve

yararı için olduğunda ve bunun karşılığında ast da üstüne saygıdan dolayı bağıllık gösterdiğinde “iyi niyetli paternalizm” ortaya çıkmaktadır. Eğer üst isteklerini elde etmek için asta ilgi ve yakınlık gösteriyorsa ve bunun karşılığında da ast da kişisel çıkarları için üste bağıllık gösteriyorsa burada gözlenen çıkarıcı paternalizm olmaktadır. Bu noktada otoriter ve otokratik liderlik tarzları da birbirinden ayrılabilir. Üst astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onun yaptıklarını kontrol ediyor ve ast da bunu benimsediği için üste boyun eğiyor ve sırtını dayıyorsa, burada **“otokratik(iyi niyetli paternalizm)”** bir liderlik yapısından söz etmek mümkün olabilir. Bunun tersine, üstün isteklerini elde etmek amacıyla astı kontrol ediyor ve ast da kişisel çıkarlarına ters düşmemesi için üste boyun eğiyorsa burada “otoriter(kötü niyetli paternalizm)” bir liderlik gözlenmektedir.

Daha önce kültür ve liderlik stilleri ile ilgili çalışmasında Makai (2006) Amerika ve Afrikadaki liderlik tarzlarını karşılaştırmış ve Afrikada paternalist liderlik özelliklerinin bulunduğunu belirtmiştir. Paternalizmin alt boyutlarını tanımlarken Makai otorite yerine “otokratik” kelimesini kullanmıştır. Aycan (2001) da paternalistik liderlik ile ilgili geçerlilik çalışmasında ayrıştırıcı test için otoriter liderlik ve eş zamanlı test olarak Sinha’nın görev-ilgi tarzı liderlik testlerini kullanmıştır. Beklendiği gibi, paternalizm ölçeği ilgi – görev liderlik ölçeği ile pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermiştir ($r=.69$). Yine beklediği gibi paternalizm ölçeğinden alınan puanların otoriterlik ölçeğinden alınan puanlarla ilişkisi anlamlı ve negatiftir ($r=.27$). Bu sonuçlar göstermektedir ki, paternalizm ast ve üstler arasında zorlamaya ve baskıya değil, kültürel özelliklere dayalı gönüllü bir itaat ve bağıllık ilişkisi içermektedir.

4. Paternalistik Liderlik Tarzları Üzerine Literatürde Yer Alan Çalışmalar:

Yönetim literatürüne bakıldığında son senelerde paternalistik yönetim ve liderlik tarzlarının, yukarıda sayılan toplulukçu özelliklerin görüldüğü Tayvan, Kore, Çindeki araştırmalar kadar batılı araştırmacıların da ilgisini çekmeye başladığını ve karşılaştırmalı kültür araştırmalarında yer aldığını görmekteyiz (Pellegrini ve Scandura,2006;Baird, Lyles ve Wharton, 1990). Dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzlarına ek olarak yöneticilerin paternalistik eğilimleri de çeşitli makalelerde ele

alınmaktadır. Örneğin, Culpan ve Küçükemiroğlu (1993), Amerikalı ve Japon yöneticilerin yönetim tarzları ve departmanlarının performansları üzerine yapmış oldukları çalışmada Amerikalı ve Japon yöneticilerin tarzlarını karşılaştırmak için geliştirdikleri modelde yönetim tarzını belirleyen altı temel faktörden bahsetmektedirler: Ast-üst ilişkileri, karar verme, iletişim tarzı, kontrol mekanizmaları, departmanlar arası ilişkiler gibi bu kriterler arasında yöneticinin paternalistik eğilimi de yer almaktadır. “Paternalistik eğilim”, Quich’nin 1981’de Japon yönetim modeli üzerine yapmış olduğu Theory Z çalışmasında belirttiği “yöneticilerin astlarının iş ile ilgili alan dışında hayatlarının her alanı ile ilgilenmesi” ile aynı anlamdadır. Başka bir deyişle, yöneticiler çalışanlarına karşı adeta bir “sosyal destek” mekanizması görevi üstlenmektedirler.

Yöneticilik tarzları içerisinde yer alan bu paternalistik eğilim kriteri, Baird, Lyles ve Wharton (1990) tarafından Amerikalı ve Çinli yöneticilerin ortak girişimlerdeki tutumlarını ve farklılıkları ortaya çıkardıkları ampirik çalışmalarında da bir yönetim tarzı kriteri olarak kullanılmıştır. Yazarlar, Çin’de gelişen iş potansiyelinden pay alabilmek için son yıllarda Çin firmaları ile pek çok Amerikalı firmanın ortak girişimler kurmak istediklerini ancak bu girişimlerin başarılı olabilmesi için bazı kültürel problemlere ve farklılıklara çözümler getirilmesi gerektiğinin altını çizmektedirler. Yöneticilik tarzı bu sorunsallardan bir tanesini oluşturmaktadır. Makalelerinde, “Amerikalı ve Çinli yöneticilerin genel olarak yöneticilik konusundaki tutum ve bakış açıları nedir ve ortak girişim konusunda yöneticilik tarzının nasıl olması gerektiğine inanmaktadır?” sorularına cevap aramaktadırlar.

Paternalist liderlik tarzı ile ilgili olarak üzerinde durulan bir başka çalışma da Kuo (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Kuo (2004), takım yönetimi ve takım performansı üzerinde yöneticilerin ve yöneticilik tarzlarının rolünü ve etkisini irdelediği çalışmasında dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzları ile birlikte paternalist liderliği de modeline eklemiş ve bu liderlik tarzlarının takım etkinliği ve performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Kou (2004) paternalist liderliğin iki alt boyutu olduğunu belirtmektedir: *1. saygınlık ve otorite*, *2. yardımseverlik (bahşedilmiş yardım)*. Otoriterlik boyutu, liderin gücü ve yetkiyi kendinde toplaması, personel

güçlendirmede ve yukarıdan aşağıya iletişimde isteksizlik, sıkı kontrol ve kurallara bağlılık, itaat beklentisi ve otoriteye saygı özelliklerini içermektedir. Otoritenin tek kişide toplanması ve liderin astından yüksek performans beklentisi zayıf iletişim ve iş atmosferinin oluşmasına neden olabilir. Ancak paternalist liderliğin ikinci boyutu olan yardımseverlik boyutu ise liderin astlara ilgi göstermesi, astlarını aileden birisi gibi görmesi, astlarının prestijini ve saygınlığını koruması ve astlarının başkalarının önünde küçük düşürücü davranışlardan sakınması gibi özellikleri içermektedir. Bu liderlik davranışları, astların kendi bencil ihtiyaçlarından daha çok kuruluşun çıkarlarını ve örgütsel hedefleri önemsemesini beraberinde getirir. Hatta ast bazı durumlarda lideri için kendisini feda edebilir.

Bu koşullarda takım içerisinde bulunan astların örgütsel hedefler doğrultusunda performansı artacak ve pozitif bir takım etkinliği ortaya çıkacaktır. *Bu bağlamda Kuo (2004)'nın yaptığı çalışmada, paternalistik liderliğin takım etkinliği üzerinde önemli bir açıklayıcı güce sahip olduğu, ancak paternalistik liderliğin otorite ve saygınlık boyutunun takım etkinliği ile negatif; bahsedilmiş haklar ve yardımlar (yardımseverlik) boyutunun ise pozitif bir etkileşim içerisinde olduğu savları ileri sürülmüştür.*

Paternalistik kültürün İK uygulamaları açısından Batılı görüşlerin aksine her zaman olumsuz sonuçlar doğurmayacağı *Kanungo ve Jeager (1990)'in* yukarıdaki bölümlerde bahsedilen kültüre uyum modeli çerçevesinde yapmış oldukları çalışmalarla da kanıtlanmıştır.

Araştırmaya katılan 10 ülkeden toplam 2003 öğrenci ve çalışandan toplanan verilere göre, paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede gözlemlendiği ülkeler Rusya, ABD ve Kanada ve en az gözlemlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya'dır.

Çoklu regresyon analizi sonuçları, paternalizmin yüksek olduğu Türkiye'de çalışanların proaktif olamadıklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif alarak yapamadıklarına karşı inancın kurumlarda yerleşmiş olduğunu göstermektedir. Çalışanların akrabalarını “baba” veya “abi” yerine koydukları amirlerine veya

yöneticiye yaslanmaları ve onların yol göstericiliğine ihtiyaç duymaları, proaktif olmayı engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Böyle bir ilişkide amire /yöneticiye duyulan bağlılık ve saygı da, inisiyatif almayı ve bağımsız hareket etmeyi engellemektedir. Bununla birlikte, paternalizmin hakim olduğu toplumlarda, çalışanların başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğine dair duyulan inançları da kuvvetlidir. Aynı zamanda çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılmayı da istedikleri varsayılmaktadır. Bu inanç ve varsayımların sonucunda da insan kaynakları uygulamalarında “güçlendirici süpervizyon” uygulamaktadır. Bu yönüyle paternalizm otoriter yönetim biçiminden ciddi bir farklılık göstermekte ve İK uygulamaları üzerinde olumlu bir etkisi olmaktadır.

5. Paternalizm, Güç Aralığı ve Erillik-Dişilik Kültürel Varsayımları Açısından Türkiye’ye Bakış:

Yukarıdaki bölümlerde tartışıldığı gibi kültürel değerler ya da varsayımlar örgütsel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kültürlerarası karşılaştırmaları içeren araştırmalar, yönetim uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisini açıklarken, değerler ve varsayımlarla ilgili boyutların şartlı değişken etkisi (moderatör) yarattığını ortaya koymaktadır (Erez,1994). Örneğin, Hui, Au ve Fock (2004) personel güçlendirme ile iş tatmini arasında ki ilişkide güç aralığı algısının şartlı değişken olduğunu belirtmişlerdir. Bulgularında Kanada gibi güç aralığı dar olan ülkelerde personel güçlendirme ile iş tatmini arasında daha olumlu bir ilişki varken, güç aralığı geniş olan Çin’de bu ilişki daha zayıf çıkmaktadır. Bu nedenlerle, karşılaştırmalı liderlik çalışmalarında da evrensel (etik) ve kültüre özel ya da yöresel (emik) değerlerin ve tarzların incelenmesi önem taşımaktadır (Dickson, Den Hartog, Mitchelson, 2003).

Bu bölümde Türkiye’de yapılan kültürel varsayımlar ile ilgili çalışmalardan kısaca bahsedilerek, bu araştırmanın konusu olan güç aralığı, erillik-dişilik ve paternalizm açısından nerede konumlandığı ve paternalistik liderlik tarzının Türkiye’de neden ve niçin geçerli olabileceği tartışması yapılacak ve paternalizmin kuruluşların uygulamaları açısından sonuçları ile ilgili çıkarımlar yapılacaktır.

Hofstede (1980)'nin kültürel varsayımlarla ilgili çalışmasında Türkiye'de yer almaktadır. Bu çalışmada ele alınan varsayımlardan biri olan güç aralığı açısından Türkiye'nin durumuna bakıldığında yeri, geniş güç aralığına sahip ülkeler arasındadır. Türkiye'de organizasyon şemaları dik bir piramit görünümündedir, hiyerarşiktir, çalışanlar arasında hemen hemen hiç formal bir yatay bağdan söz edilmemektedir. Belirsizlik geniş güç aralığı ve herkesin otoriteyi tartışmasız kabul etmesi ile azaltılmaktadır. Belirsizlik durumları aşılamadığında bireyler ya Allah'a sığınmış ya da ordudan müdahale beklemişlerdir (Sargut,2001).

Türkiye'de, güç dağılımının eşit olarak algılanmaması sonucu kurumlarda ve örgütlerde bireylerin tabakalaştığı, statü, prestij, zenginlik ve otoriteye önem verildiği görülmektedir. Yakın kişiler ya da arkadaşlar dışında bireyler birbirlerine ünvanları ile hitap ederler. İşletmelerde yemek yerleri, park alanları ve ofisler genelde kişilerin statülerine göre ayrılır ve belirlenir. Buna ek olarak özel sağlık sigortası ile uygulamaların kapsamı kişilerin statülerine göre belirlenebilir (yöneticilerin ailelerinin kapsama alınması ama yönetici olmayanların ailelerinin bu kapsamda yer almamaları gibi) (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Düşük statüdeki bireyler ilk isimleri ile çağrılırken, daha yüksek statüde ve konumda çalışanların isimlerine ünvanları ya da bazı özel ekler eklenir (Örneğin bir mavi yakalı çalışan bir genel müdür asistanına "X Hanım" diye hitap ederken, asistan mavi yakalı çalışanı ismiyle çağırabilir). Sosyo-ekonomik statü Türk kültüründe cinsiyetten daha önemli bir güç kaynağıdır. Örneğin yüksek sosyo ekonomik statüye sahip olan bireyler kadın olsalar dahi yüksek statülü işlerde görev alabilirler (yönetim kurulları gibi) (Kabasakal ve Bodur,1998). Türkiye gibi geniş güç aralığı olan ülkelerde, daha otoriter, dikteci bir liderlik tarzının kabul edilmesi ve benimsenmesi daha kolay olabilmektedir.

Hofstede'nin araştırması ışığında, Türk iş kültürünü çok perspektifli bir bakış açısı ile inceleyen Sargut, "Türk tipi yönetim modeli" önermesinde bulunmuş ve modelini şu varsayımlar üzerine temellendirmiştir:

- Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır;

- Türk kültürü sanıldığı gibi çağdışı sayılabilecek geleneksel eril değerler sisteminin egemenliği altında değildir;
- Türk kültüründe determinizm egemendir;
- *Türk kültürü kontrol odağı dışarıda olan bireyler üretmektedir;*
- *Türk kültüründe örgütsel güç mesafesi fazladır;*
- Türk kültüründe bireylerin değişime direnci yüksektir;
- Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür, uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir;
- Türk kültüründeki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasi ile uyuşmamaktadır;
- Türk toplumunda çalışanların liderden beklentileri Batılı topluma göre farklılaşmaktadır;
- *Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve iç grup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır;*
- Türk toplumu geniş bağlamli bir kültür içerisinde yaşamaktadır (Sargut, 2001).

Türkiye'deki işletmelerin çalışma kültürlerini betimlerken ve uygulama sonuçlarını incelerken, örgütsel yapı ve yönetim anlayışını etkileyen değerlere bakmak gerekmektedir. Yöneticilerin algıladıkları ve yansıtmaya çalıştıkları değerler ile uygulamada kabullendikleri ve sergiledikleri yaklaşımların birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'deki yönetim anlayışının özellikle yenilikçiliğin hakim olduğu sektörlerde ABD'den farklı olmadığı görülmekle birlikte, yöneticilerin Batılı meslektaşlarından çok Japon yöneticilere benzer özelliklere sahip olduğu ve yapılan araştırmalarda da Türk toplumunun Batılı toplumlardan önemli bir farklılaşma içinde olduğu vurgulanmaktadır (Öğüt ve Kocabacak, 2007).

Mesela babacan liderlik daha önce de belirtildiği gibi batı kültüründe olumsuz bir algılamaya sahipken, Türkiye’de olumlu ifadeye sahiptir. Liderin babacan bir şekilde çalışan ve takipçilerinin özel problemleri ile ilgilenmesi beklenir; kararlı ve otoriter olmanın yanısıra bir baba gibi çalışanlarına özen göstermeyi de kapsar. Ancak Türk iş dünyasında başarılı olan yöneticilerin batı kaynaklı normlar grubunda yer alan “yeniliklere açık olma”, “uzlaşmacılık”, “sorumluluk”, “risk alma”, “rekabet”, “esneklik”, “işbirliği”, “akılcılık”, “bireyin hak ve özgürlükleri”, “bilgi paylaşımı”, “ayrıntılara önem verme vb.” değerleri benimsedikleri görülmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2007)

Erillik ve dişilik boyutu açısından bir açıklama yapmak gerekirse, bu boyutun eril olma durumu daha önce de açıklandığı gibi, agresif ve girişken olmayı ifade etmektedir. Rekabet, başarı ve kazanma hırısı, başkaları ile sınırlı duygusal bağlar geliştirme, tartışma ve pazarlığa dayalı ilişkiler eril toplumların genel özelliklerini oluşturmaktadır. Dişil topluluklarda ise sosyal cinsiyet rolleri birbirleriyle daha çok örtüşmekte, sıcak ve yakın diyalogların ve ilişkilerin kurulması daha önemli bir değer olarak ortaya çıkmaktadır. Dişil toplumlarda hem erkekler hem de kadınlar yumuşak ve alçakgönüllü, iddiasız bir rol sergilerler.

Hofstede (1980) ve House, Hanges, Ruiz- Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson ve diğerleri (1999)’ın araştırmaları, Türkiye’nin örneğin ABD’nin aksine daha az hırslı ve atılgan bir yapıya sahip olduğunu ve daha çok dişil değerlere yakın olduğunu göstermektedir.

Pellegrini ve Scandura’nın (2006), Türkiye’de paternalizm ve yetki devri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamış, erkek deneklerin cinsiyet rolleri açısından daha bağımsız hareket eden, kendi kaderini belirleyen bir çizgi izlenmesi beklenirken, yöneticilerinin babacan tarzlarına tepki göstermedikleri saptanmıştır. Kadınlar, erkeklere göre örgütlerinden ve yöneticilerinden daha çok kollanma ve sahip çıkılma davranışı beklerken; regresyon analizleri erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu da Hofstede’nin Türkiye’yi dişil boyuta daha yakın bulmasını doğrular niteliktedir.

Pelligrini ve Scandura (2006) babacan liderlik tarzının **Türkiye’de** iş kültüründe başarılı olması ve kabul görmesinin temel nedeninin **güç aralığının geniş olması** ve bireylerin güç eşitsizliğini doğal karşılamalarından kaynaklandığını belirtmektedir. Ailede ebeveynlere itaat ile başlayan güç ilişkileri ve eşitsizliği normları; diğer kurumlara ve iş hayatına da yansımakta ve kabul görmektedir. Scandura, Von Glinow, ve Lowe, (1999) özellikle Orta Doğu’da ordunun liderlik sistemlerinin ve tarzlarının gelişiminde bu değişkenin etkili olduğunu bulmuşlardır. Güç eşitsizliklerinin ve hiyerarşik yapının kabulü ordunun başta siyaset ve devlet olmak üzere diğer toplumsal kurumlar üzerindeki etkisi ile bağdaştırılmaktadır. Aynı zamanda tarihsel perspektiften bakıldığında da Osmanlı imparatorluğunun yönetim felsefesinde yer alan yüksek düzeyde yapılanmış ve oturmuş bir bürokrasinin hayatın her alanında ve toplumun tüm kurumlarında etkisini koruduğu ve otoriter yönetim uygulamalarını da beraberinde getirdiği Dorfman ve House (2004) tarafından da belirtilmektedir.

Pelligrini ve Scandura Türkiye’de gönüllü itaate dayalı ve otoriteyi kabul eden paternalistik ilişkinin ve liderlik tarzının gelişmesinde ve hakim olmasında, ülkenin istikrarsız ekonomik yapısının ve gelişmekte olan bir ekonomi olmasının altını çizmektedirler. Ekonomik olarak stabil olmayan bir ülkede çalışanlar açısından kendilerini güvende hissetmek, korunmak ve ilgi görmek önem taşımaktadır. Paternalistik (babacan) liderlik tarzında da yukarıdaki bölümlerde açıklandığı gibi, lider çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenir, onları kollar, onlara bir baba figürü gibi davranır ve onların iyiliğini düşünür ancak otoritesinin sarsılmasını istemez ve verilen emirlere itaat ve aldığı kararlara koşulsuz uyulmasını bekler. Bu belirsizlik ortamında çalışanların güvenlik ve korunma ihtiyaçları üst düzeyde olduğu için liderin kendi adlarına karar alması sayesinde çalışanlar kendilerini güvende hissedebilirler ve gönüllü olarak itaat ederler. ***Sonuç olarak Türkiye’ nin güç aralığı geniş bir ülke olması ve iş yerinde uyum ve yumuşak ilişkiler gibi dışıl değerlere önem verilmesi babacan liderlik tarzının gelişimine olumlu yönde katkıda bulunacaktır çıkarımını yapmak yanlış olmaz.***

Ancak kültürel varsayımların yöneticilik tarzları üzerindeki etkisine yönelik bazı çıkarımlar yapmadan önce, Türkiye’de kültürel değerlerin değişimi ile ilgili bazı çalışmaları da ele almakta yarar olabilir.

Örneğin, Aycan ve Fikret Paşa (2003) yakın tarihli bir çalışmalarında 17 üniversite ve altı bölgede toplam 1. 213 öğrenci ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında üniversite öğrencilerinin kariyer seçimleri, iş seçim kriterleri, **liderlik ve yöneticilik tarzı beklentileri** üzerinde kültürel varsayımların etkisini irdelenmişlerdir. Bu araştırmada Türkiye’de genç nüfusun kültürel değerlerinde bazı değişiklikler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırma bulguları gençlerin globalleşme ile ortaya çıkan rekabet değerlerinin ve 1980’lerden sonra Türkiye’de yaşanan toplumsal transformasyonun da etkisi ile güç aralığını daha dar olarak algıladıkları ve barışçıl bir iş ortamına değer vermeye devam etmekle birlikte bazı eril değerler olan rekabet, maddiyat, başarı, güç ve güçlülünün yanında olma gibi değerleri daha çok ön plana çıkardıklarını göstermektedir.

Üniversite öğrencileri iş seçimlerinde, güç ve otorite sahibi olmak, gelişme ve kariyer yapma olanaklarına sahip olmak, ücret gibi faktörleri en çok motive edici faktörler olarak değerlendirirken, yöneticilerinin yakın rehberlik ve supervizasyonunu, yönetici tarafından takdir edilmeyi, performans geribildirimini almayı ve aidiyet duygusunu en az motive edici faktörler olarak sınıflandırdıkları görülmektedir.

Karizmatik liderlik genç nüfus tarafından en çok tercih edilen liderlik tarzı olmakla birlikte, katılımcı, paternalistik ve bürokratik tarzlar bu liderlik tarzını takip etmektedir. Yani güç eşitsizliğinin kabul edildiği paternalistik liderlik tarzı gençler tarafından en son tercih edilen liderlik tarzı olmaktadır.

Gençler kariyer seçimlerinde başkalarının kendilerinden beklentileri gibi toplumsal beklentilere yönelik faktörlerden daha çok kişisel hırslar ve beklentiler gibi içsel faktörlere değer vermektedirler. Bütün bu bulgular Türkiye’deki kültürel değerlerin değişmekte olduğuna işaret etmektedir.

Araştırma bulguları ayrıca Türkiye’de toplulukçuluktan bireyciliğe bir geçiş olduğunu kollektiften çok bireysel başarıya ve ilerlemeye daha çok önem verildiği; güç aralığı açısından düşünüldüğünde ise “gençlerin toplumdaki yerlerini bilmeleri” ve “yaşlılara saygı duyulması gerekliliği” gibi geleneksel ve güç eşitsizliğine dayalı algıların büyük ölçüde değişime uğradığı görülmektedir.

1980’lerden sonra yaşanan toplumsal değişimle herkesin zengin ve güçlü olabileceğine yönelik değerlerin ön plana çıkması ile birlikte gençler toplumda kendilerine verilen statüyü değiştirebileceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle iş seçiminde en önde gelen kriterler “güç ve otorite sahibi olmak” ve “kararlara katılım hakkının kendilerine tanınması”dır.

Eril ve dişil özellikler açısından ise rekabet, başarı, maddi gücün arttırılması isteği gibi değerlerin ortaya çıkması geçmişe göre daha çok önem taşımakla birlikte, “işte iyi ilişkilere sahip olmak” ve “ barışçıl iş ortamına sahip olmak” gibi değerlerin gençler arasında etkisini sürdürmesi dişil toplum özelliklerinin hala var olduğunu kanıtlamaktadır.

Aynı zamanda geçen zaman ve kültürel etkileşimler ve globalleşme sosyo-ekonomik çevrenin ve dolayısıyla kültürel varsayımların değişimini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle Hofstede (1980)’nin çalışmasında geniş güç aralığı ve dişil değerlere yakın olan Türkiye’nin bu değerler açısından her hangi bir değişime uğrayıp uğramadığı ve bu değerlerin yöneticilerin yaşları, cinsiyetleri, statüleri ve eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık taşıyıp taşımadığı da araştırılmış olunacaktır.

Bundan sonraki bölümde araştırma modelinin bağımlı değişkenini oluşturan yöneticinin lider üye etkileşimi beklentisi (LÜE), LÜE’nin önemi ve bu konuda literatürde yer alan çalışmalara ve babacan liderlik tarzı (paternalizm) ile olası ilişkisine değineceğiz.

F. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

1.Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı

Lider üye etkileşimi teorisi liderlik sürecini lider ve ast arasında kurulan ikili iletişimlere bağlı olarak açıklar. Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek, lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı ve daha verimli, faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise, astlar üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek, güven alır ve daha az ödüllendirilir.

Lider ve üye arasındaki ilişki iki kategoride ele alınmaktadır. İç grup (in group) ve dış grup (out group) (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Cahsman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Zaman baskıları nedeniyle, yöneticiler ya da amirler bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler. Bu astlar, iç grup olarak tanımlanır. İç grupların üstleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve bir sözleşmedeki borç yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu da iç grubun lider ya da amir ile ilişkilerini daha kaliteli kılar (Dienesh & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987). Bu nedenle iç gruplar lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar. İç gruptan olanlar, üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek, güven alırlar; üstleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir. Diğer kategoride yer alan dış grupla iletişimlerinde ise üstler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkileri ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişkilerinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar (Liden, Sparrow & Wayne, 1997).

Lider üye etkileşimi teorisinin arka planında Blau (1988) tarafından geliştirilen “*Sosyal Takas*” teorisi yer almaktadır. İç grup ve dış grup tanımlamaları *ekonomik etkileşim* ve *sosyal etkileşim* kavramları ile örtüşmektedir. Ekonomik etkileşim, özü itibarıyla resmi sözleşmelere dayalıdır; taraflar arasındaki etkileşimin kuralları ve yaptırımları, kişilerin görev ve sorumlulukları net olarak belirlenmiştir, güvene değil yükümlülüklerle dayalı bir ilişki vardır (Graen & Uhl- Bien, 1995).

Dış gruplardaki ilişkinin yapısına benzeyen ekonomik sözleşme ve değişimde taraflar en az seviyede ya da hiçbir sosyal ilişki ve etkileşime girmeksizin görevlerini

yerine getirirler. Sosyal karşılıklı değişimde ise, aynen iç grup ilişkilerinde olduğu gibi, ilişkinin temelini güven oluşturmaktadır. Taraflardan birisi diğerinden bir ödül veya sonuç beklemezsiniz hizmet görmektedir (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Taraflar, iş sözleşmelerindeki yükümlülüklerin dışında karşılıklı hizmet ve destek vermektedirler. Liderler, çalışanlarının örgütsel ortamda sorumluluk almaları için çalışanlarını cesaretlendirirler ve çalışanlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için onlara gerekli kaynak ve desteği temin ederler (Wang, Law, Wang & Chen, 2005). Lider ve üye arasındaki sosyal etkileşim lider üye ilişkisinin kalitesini arttırmaktadır.

1. Liderlik Yetkinlikleri ve LÜE'nin gelişimi ile ilişkisi:

Özellikle 1990'lardan sonra yapılan çalışmalarda, liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında, lider üye etkileşiminin kalitesinin değişik araştırmalarda sıkça ele alınan, üzerinde tartışılan ve eleştirilen bir konu olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan pek çok çalışma, lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinin birey, grup ve kurum düzeyindeki değişkenler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, yüksek performans (Liden, Wayne & Stidwell, 1993), genel olarak iş tatmininin ve lidere karşı duyulan tatminin artması (Duchon, Green & Taber, 1986), kuruma bağlılığın artması (Nystrom, 1990), kariyer gelişimi (Graen & Scandura, 1987), işgücü devir hızında azalma (Veccio, 1987), işten ayrılma niyetlerinde azalma (Schriesheim, Castro, Coglisier, 1999), örgüt vatandaşlığı davranışı, izlenim yönetimi ve politik davranış algısı, kişinin kariyerinden tatmin duyması (Gestner ve Day, 1997) gibi değişkenlerin açıklanmasında lider üye etkileşimi kalitesinin gerek tek başına gerek diğer durumsal değişkenlerle birlikte açıklayıcı etkisi olduğu bulunmuştur.

Ancak LÜE'nin bir bağımsız değişken olarak etkilediği bireysel, grupsal ve kurumsal sonuçlar kadar lider – üye etkileşiminin gelişmesine katkıda bulunan durumların, koşulların ya da bireysel özelliklerin bir başka deyişle **LÜE'nin öncellerinin** de araştırılması gerekmektedir. Daha önceki araştırmalarda Gestner ve Day (1997)'in de LÜE ile ilgili meta analizlerinde belirttiği gibi, lider ve üyenin kişilik özellikleri, dikey etkileme taktikleri, liderin delegasyonu, lider ve üye arasındaki

benzerlik, üyenin bazı yetkinlikleri LÜE'yi etkileyen önceller olarak bulunmuştur. Ancak yine Gestner ve Day (1997)'in meta analizlerinde belirttiği gibi gelecek çalışmalarda LÜE'nin öncellerine odaklanılması literatürde bu konuda yer alan boşluğu doldurmak adına anlamlı olacaktır.

LÜE üzerine yapılan çalışmalar, LÜE'nin daha çok çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini analiz etmeye yönelik çalışmalardır. Ancak LÜE'nin yönetici ve liderler açısından da ele alınması ve yönetici tutum ve davranışlarında ki etkisinin ve LÜE'nin yöneticiler açısından öncellerinin incelenmesi de önemlidir.

LÜE'nin öncelleri ile ilgili literatürde yer alan ve astların örneklem olarak seçildikleri araştırmalarda, “kontrol odağı”, “Büyük Beş” kişilik özellikleri, “gelişme ihtiyacı” gibi değişkenlerin LÜE'nin gelişimine olan katkıları incelenmiştir (Haris, Haris & Eplion, 2007). Başka bir deyişle, astların dış kontrol odağına sahip olması, Büyük Beş kişilik özelliklerinden dışa dönük ve sorumluluk sahibi olması, yüksek düzeyde gelişme ihtiyacı duyması gibi özellikler ast ve üst arasında gelişecek olan kaliteli bir ilişkiye olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu özelliklerin yanı sıra, lider ve üyenin benzerliği, lider delegasyonu, astın politik davranışlardan dikey etkileme taktiklerini kullanması gibi değişkenler de LÜE'ye olumlu katkı sağlayan değişkenler olarak araştırılmıştır (Breland, Treadway, Duke, Adams, 2007).

Mardanov, Sterret ve Barker (2007) da, LÜE'nin çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında, *LÜE'nin yöneticilerin iş tatminleri üzerindeki etkisinin de araştırılması gerektiğinin altını çizmektedir. Çünkü, eğer yöneticiler lider üye etkileşiminin kalitesine önem vermez ve kendileri ve çalışanları açısından kaliteli bir ilişkinin varlığının öneminin idrak edemezlerse, kaliteli bir ilişki geliştirmek konusunda çabaları olmayacak, bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumsuzluklar yaşayabileceklerdir.* İşte bu çalışmada, LÜE yöneticiler açısından ele alınacak ve yöneticilerin LÜE algılarının öncelleri (kişilik değişkenleri ve kültürel varsayımlar düzeyinde) üzerinde durulacaktır.

Örneğin, Engle ve Lord (1997) çalışmalarında, liderin ya da yöneticinin kendisini lider olarak görmek ve tanımlamak istemesinin başka bir deyişle bu

Çalışmanın da bir kişilik değışkenini oluşturan “liderlik motivasyonu” nun lider üye etkileşimini etkileyen bir değışken olduğunu savunmakta ve kendileri ile ilgili güçlü liderlik şemaları olan bireylerin başka bir deyişle lider olma hırsları fazla olan ve kendilerini doğal bir lider olarak algılayan bireylerin, astları ile daha az kaliteli ilişkiler kurma eğiliminde olduğunu belirtmektedirler. Bu ilginç bulgunun nedeni Engle ve Lord (1997) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: kendilerini lider olarak gören ve liderlik rollerini üstlenmek isteyen yöneticiler, davranışlara atıfta bulunurken daha katı bir yargılama yapar ve başarısızlıklarının nedenini çevrelerindeki faktörlerle açıklarlar.

Hiller (2005)’ da bilişsel yönden yöneticilerin lider üye etkileşimine verdiği önemi ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Hiller’in çalışmasında da belirttiğı gibi “şematik bireyler” dünyayı kendi algı şemalarından algırlar, bu alanda etkili olduklarına inanırlar ve kendi görüşlerini sergileyebilecekleri fırsatlar peşinde koşarlar. Bu kişisel şema insanların davranışlarını, kararlarını ve başkalarını nasıl değerlendirdiklerini etkiler. Yapılan araştırmalarda (Markus, 1977; Markus ve Kitayama,1991) şematik bireylerin değışime aşematiklerden daha fazla direnç gösterdikleri, kendi hedeflerine ulaşamadıklarında dışsal atıfta bulundukları başka bir deyişle hedeflerine ulaşamadıklarında sorumluluğı başkalarında aradıkları (Kendzierski ve Sheffield, 2000) ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak şematik liderler astlarının ne düşündüğü ile pek ilgilenmeyebilirler bu da lider üye ilişkisi ve etkileşiminin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak şematik (self şemaları yüksek) bireylerin her zaman lider üye etkileşimlerinin kalitesi düşüktür şeklinde bir çıkarım yapmak bizi hatalı sonuçlara götürebilir. Bu ilişki ve etkileşimde bazı şartlı değışkenler ya da moderatörler de devreye girmektedir. Örneğın kolektivist kültürel varsayımlara sahip bir yönetci, liderlik kimliğı güçlü olsa bile çalışanları ile ilişkilerini geliştirerek amacına ulaşmayı hedefleyebilir. Bu durumda kültürel varsayımlar kişilik değışkenlerinin lider üye etkileşiminin kalitesini açıklarken şartlı değışkenler olarak değerlendirilebilir.

Bu tez çalışmasında da yöneticilerin liderlik motivasyonları, öz benlik değerleri ,güç ihtiyaçları ve politik yeteneklerinin astları ile olan etkileşimlerinde nasıl bir algı içerisinde olduklarını ve lider-üye etkileşimi beklentilerini ortaya çıkarmaktaki etkileri önceller olarak seçilmiştir.

2. Liderlik Tarzları ve LÜE Etkileşimi:

Gestner & Day (1997) lider üye etkileşiminin kalitesi ile ilgili meta analizlerinde, iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik tarzları ile LÜE'nin etkileşimini incelemişlerdir. İş gördürücü liderlik tarzında lider, çalışanlarının değişimi ve gelişimini sağlamaktan çok işle ilgili hedeflere ulaşmayı göz önünde bulundurur. Buna karşılık, dönüştürücü liderler takipçilerinin gelişimini sağlamak için onları değişime sevk eden daha yüksek düzeyli değerler ve inançlara sahiptirler. Lider üye etkileşiminin kalitesinde de, karşılıklı saygı, güven ve ilişkinin bütünündeki kalite LÜE'nin dönüştürücü liderlik tarzıyla beraber gelişimini daha mümkün kılmaktadır. Liderlik tarzları ile LÜE'nin etkileşimi ile ilgili olarak, Deluga (1992) ve Basu (1992) da, dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan karizma ve kişiselleştirilmiş ilgi ile lider üye etkileşimin kalitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. (LÜE ve dönüştürücü liderlik arasında $r=.87$). Bu bulgular LÜE'nin dönüştürücü liderliğe daha yakın olduğunu doğrular niteliktedir. Daha önce dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzlarının LÜE üzerindeki etkisine yönelik olarak yapılan bu çalışmalar farklı kültürlerde, farklı liderlik tarzları ile de tekrarlanabilir.

Bu bağlamda, Pillai, Scandura ve Williams (1999) dönüştürücü (transformational) liderliğin ve LÜE'nin kültürlerle göre her hangi bir farklılık gösterip göstermediklerini test etmişler ve 5 ayrı ülkede bu değişkenlerin iş tatmini üzerine olan etkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin iş tatminini açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, LÜE'nin ise doğu toplumlarında dahi iş tatminini açıklamada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda kültürel varsayımlar liderlik süreçlerini, stillerini ve liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini değiştirebilmektedir.

Bu araştırmada son derece kültüre özgü bir liderlik tarzı olarak atfedilen paternalistik veya babacan liderlik tarzının alt boyutları ve LÜE ile ilişkisi üzerinde durulacaktır. Bazı görüşlere göre, paternalizmi benimseyen toplumlarda bunun bir sonucu da liderlerin kendisine bağlılık ve sadakat gösteren kişilere daha yakınlık göstermesidir ki bu da kişilerarası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir. Sinha (1995) ayrımcılığın yöneticilerin bazı üyeleri diğerlerinden daha

çok sevmesine bağıyor. Babacan bir müdürün farklı sevgi ve özeni genel olarak benzer duygu ve hareketlerle karşılık görür. Diğerleri uzaklaşırken sevilen ve özen gösterilen kişiler giderek “baba”ya yaklaşırlar. Lider zamanla bu kişiyi gerçekten zeki ve dinamik olarak algılamaya başlar ve sonuç olarak iyi niyetiyle desteğini o kişiye yönlendirir.

Eşitlikçiliğin ön görüldüğü (düşük güç aralığı) olan bireyci toplumlar paternalizmi bu yönüyle de benimsememektedirler. Goodell (1985) paternalizm ve patronaj ilişkilerinin hakim olduğu kurumlarda performansa bağlı olmaksızın bazı kişilerin durmadan ödüllendirildiklerini ve bazılarının da her zaman bundan mahrum bırakıldıklarını ve bu durumun da öğrenilen çaresizlik yarattığı gibi kişilerin kendilerini güvenlerini, öğrenme ve gelişme isteklerini baltaladıklarını belirtmiştir.

Batıda paternalizm ve LÜE arasındaki ilişkiler konusundaki bu olumsuz görüşlerin aksine, güç aralığı geniş ve paternalist kültürün hakim olduğu toplulukçu kültürlerde babacan liderlik tarzları lider üye etkileşimini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Paternalistik liderlik tarzı yöneticilerin bir baba şevkati ile çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenmesini, mesleki destek sağlamasını, astlarını ödüllendirmesini, çalışanların gelişimlerine önem vermesini ve onları desteklemesini içermektedir. Ancak bütün bu davranışları gösterirken yönetici otoritenin kimde olduğunu da daima hatırlatmaktadır. Başka bir deyişle, babacan liderlik tarzı özünde yer alan yardımsever ve moral komponentler nedeniyle yüksek bir lider-üye etkileşimi beklentisinin gelişimini olumlu yönde tetikleyebilir.

Bu çıkarımları destekler nitelikte bir bulgu olarak, daha önce Pellegrini ve Scandura (2006) Türkiye’de LÜE, delegasyon ve paternalizm üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada LÜE’nin paternalizm üzerinden çalışanların iş tatminlerini etkilediğini tespit etmişlerdir.

LÜE ast ve üst arasında karşılıklı güven, saygı ve görev bilinci (sorumluluğu) olarak tanımlanmaktadır. Yüksek kalitede bir ilişkide olması gereken bu özellikler paternalistik ilişkideki gönüllü itaat etme, emirleri yerine getirme ve liderin çalışanın özel hayatı ile ilgili durumlara ilgi göstermesi gibi özellikleri olumlu yönde etkiler. Başka bir deyişle yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi zaten paternalistik liderlik

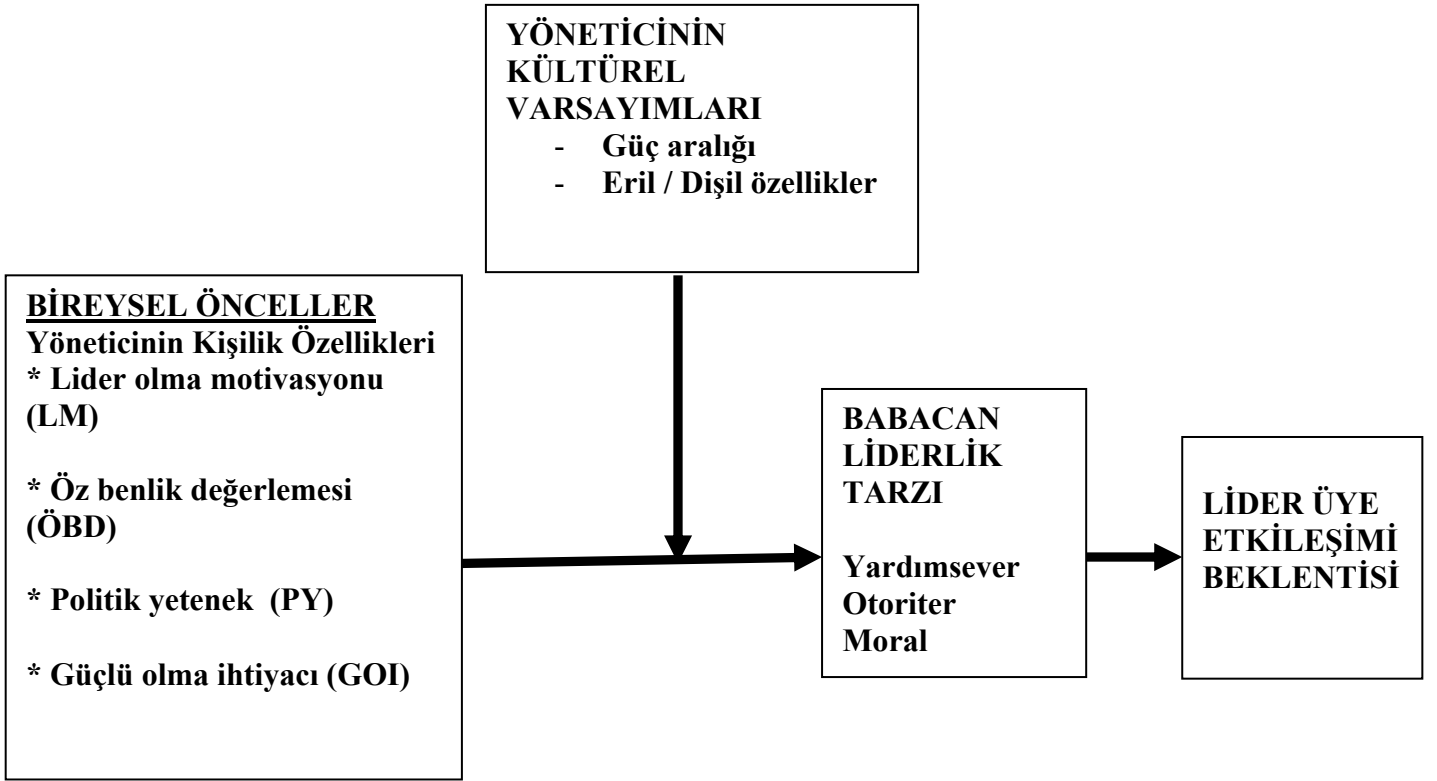
tarzında kendini göstermektedir. Paternalist liderlik tarzında lider karar alma yetkisini kendinde bulundurur ancak önemli kararları yüksek kaliteli ilişkisi içerisinde bulunduğu çalışanları ile paylaşabilir. Bu nedenle lider üye etkileşimin kalitesi paternalist toplumlarda delegasyonu da olumlu yönde etkileyebilir. (Pelligni & Scandura, 2006) Pelligni ve Scandura(2006)'nın çalışmalarında, LÜE ve paternalizm arasındaki ilişki doğrulanmış, ayrıca kolektivist özelliklere sahip ülkelerde paternalistik lider davranışlarının iş tatminini arttırdığı görülmüştür.

Genel olarak babacan liderlik tarzının LÜE üzerinde olumlu ve pozitif bir etki yaratacağı düşünülse de, babacan liderlik tarzının alt boyutları yöneticinin LÜE algısı üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Örneğin, *LÜE hakkında yukarıda yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, moral ve yardımsever tarza sahip liderlerin çalışanları ile daha kaliteli ilişkiler geliştirecekleri ve otoriter liderlik tarzına sahip liderlerin ise lider üye etkileşiminin kalitesine çok önem vermeyecekleri ve LÜE değerlerinin düşük olacağı çıkarımını yapabiliriz.*

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

1. Teorik Model, Hipotezler ve Araştırma Soruları:

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak bu çalışmada geliştirilen teorik çerçeveyi Şekil 2’de yer alan şemayla gösterebiliriz:



Şekil 2: Araştırmanın teorik modeli ve çerçevesi

Bu modelde, yöneticinin LÜE BEKLENTİSİ, araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Modelde yer alan bağımsız değişkenler yöneticinin sahip olduğu liderlik yetkinlikleri ve yöneticinin kültürel varsayımlarıdır. Bu değişkenler etkileşim halinde babacan (paternalistik) liderlik tarzının oluşumuna katkıda bulunurlar, kültürel varsayımlar şartlı değişken tanımına göre, bireysel öncellerin yani kişilik

özellikleri ve liderlik yetkinliklerinin babacan liderlik tarzı üzerindeki etkisini arttırmakta ya da azaltmaktadır.

Babacan (paternalistik) liderlik tarzının alt boyutları da yöneticinin LÜE algısını etkilemektedir. Örneğin otoriter eğilimleri yüksek olan bir yöneticinin, yardımsever ve moral yöneticilik tarzlarına göre LÜE algısı daha düşük olabilir.

Araştırmada babacan liderlik tarzının kişilik değişkenleri ile LÜE algısı arasında ara değişken etkisine de bakılacaktır. Babacan liderlik tarzlarının yöneticinin kişilik özellikleri ve LÜE beklentisi arasında bir ara değişken olabilmesi için, kişilik değişkenlerinin LÜE üzerindeki etkisinin babacan liderlik tarzına göre ya çok az ya da hiç olmaması beklenmektedir.

Bu teorik çerçeve bağlamında modele yönelik olarak geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları aşağıda yer almaktadır.

Hipotezler:

H1: Yöneticinin kişilik özellikleri ve/veya liderlik yetkinlikleri babacan liderlik tarzlarını etkiler.

H2: Güç aralığı kişilik özellikleri ve/veya liderlik yetkinliklerinin babacan liderlik tarzları üzerindeki etkisini arttırıcı bir etkiye sahiptir.

H3: Eril/dışil özellikler değişkeni kişilik özellikleri ve liderlik yetkinliklerinin babacan liderlik tarzları üzerindeki etkisini arttırıcı bir etkiye sahiptir.

H4: Babacan liderlik tarzının LÜE üzerindeki açıklayıcı gücü kişilik özellikleri ve /veya liderlik yetkinliklerinden daha kuvvetli bir etkiye sahiptir.

H5: Kişilik değişkenleri, kültürel varsayımlar ve babacan liderlik tarzları etkileşim halinde yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerinde açıklayıcı güce sahiptir.

S1: Demografik değişkenler (yaş, kıdem, yöneticilik kademesi, kuruluşta çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi)liderlik tarzları, lider-üye etkileşimi beklentisi

ve kişisel yetkinlikler ve kültürel varsayımlar üzerinde etkili midir başka bir deyişle bu demografik gruplar açısından araştırma değişkenlerinde farklılık var mıdır?

2. Örneklem ve Prosedür:

Ulaşılabilirlik örneklem yöntemi kullanılan bu araştırmada altında en az bir kişi çalışan ilk, orta ve üst kademe yöneticiler örneklem olarak seçilmiştir. Daha önce giriş bölümünde de anlatıldığı gibi bu araştırmada yöneticilerin kişisel özellikleri, liderlik tarzları ve lider üye etkileşimi beklentileri hakkındaki tutumları ve yaklaşımları test edilmek istendiği için yöneticilerden oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Öncelikle anket örneği ile birlikte kuruluşlar ziyaret edilmiş, araştırmanın amacı anlatılmış ve anketler, araştırmaya katılmak isteyen kişilere elden kapalı zarflar içerisinde verilmiştir. Çalışma kapsamında 700 anket dağıtılmış ve 450 yöneticinin katılımı sağlanabilmiştir. Anketlerin cevaplanma oranı %64'tür. Anketlerin dağıtılması ve geri alınması toplam olarak yaklaşık 4,5 aylık bir sürede gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bazıları yoğun iş tempoları ve anket sorularının uzunluğu nedeniyle ankete katılamayacaklarını belirtmişlerdir.

Örneklem özellikleri ve tanımlayıcı demografik özellikler ekteki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Örneklem Özellikleri

ÖRNEKLEM ÖZELLİKLERİ	DEĞİŞKENLERİN KATEGORİLERİ	DEĞİŞKENLERİN FREKANSLARI
CİNSİYET	Kadın	%34
	Erkek	% 66
YAŞ	19-30	% 44
	31-40	% 37
	41- üstü	%19
EĞİTİM	Üniversite	% 68
	Yüksek Lisans	%32
MEDENİ DURUM	Evli	% 67
	Bekar	% 33
YÖNETİCİLİK KADEMESİ	İlk Kademe	% 22
	Orta Kademe	% 55
	Operasyonel Kademe	% 23
TOPLAM KIDEM	1-20 yıl	%68
	20 yıl üstü	%32
İŞLETME KIDEMİ	1-10 yıl	%70
	10 yıl üstü	%30

III. METOD

1. Kullanılan Ölçüm Araçları: Bu çalışmada ele alınan modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 7 ayrı ölçek kullanılmıştır. Bu 7 ayrı ölçekteki toplam ifade sayısı 164'tür. Kişilik değişkenleri, babacan liderlik tarzları, LÜE ile ilgili ölçekler İngilizce orijinallerinden Türkçeleştirilerek kullanılmış ve çevirilerin doğruluğu konularında uzman kişiler tarafından da kontrol edilmiştir. Eril /dişil özellikler değişkenini ölçebilmek için İslamoğlu, Birsell ve Börü tarafından (2007); güç aralığı değişkeni için ise İslamoğlu ve Börü tarafından Türkiye'de geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmada dağıtılan anket örnekleri ve kullanılan ölçüm araçlarına EK 1'de yer verilmiştir.

Kişinin Öz benlik değeriemesi ölçeği (Core Self Evaluations): Judge, Erez, Bono & Thoresen (2003) tarafından geliştirilen ve içerisinde öz yeterlilik, kontrol odağı, öz benlik saygısı ve duygusal dengeyi ölçmeye yönelik 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, "Kesinlikle Katılmıyorum" dan "Tamamen Katılıyorum" a giden 6'lı bir skala kullanılmıştır. (1: Kesinlikle katılmıyorum; 2: Çok az katılıyorum, 3. Biraz katılıyorum; 4. Oldukça katılıyorum; 5: Çoğunlukla Katılıyorum; 6: Tamamen katılıyorum.)

Politik Yetenek (Political Skill Inventory) Ölçeği: Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas ve Frink (2005) tarafından geliştirilen politik yetenek envanterinin 14 ifadeden oluşan kısa formu Türkçeye çevirilerek kullanılmıştır. Ölçekte, "Kesinlikle Katılmıyorum" dan "Tamamen Katılıyorum" a giden 6'lı bir skala kullanılmıştır. Orijinal ölçekte dört farklı alt boyut yer almaktadır. Bunlar sosyal zeka veya kıvraklık, içten gözükme, sosyal etki yaratma ve iletişim ağıları kurabilme boyutlarıdır. Türkiye'deki örneklem ile yapılan faktör analizlerinde çıkan boyutlar araştırmanın bundan sonra yer alacak bulgular ve faktör analizleri kısmında tekrar tartışılacaktır.

Tablo 2: Kullanılan Ölçüm Araçları

ÖLÇEĞİN ADI	ÖLÇEĞİ GELİŞTİRENLER VE YILI	ÖLÇEKTEKİ İFADE SAYISI
Öz Benlik Değeri Ölçeği	Judge, Erez, Bono ve Thoresen (2003)	12 madde
Politik Yetenek Ölçeği	Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwater, Kacmar ve Douglas (2005)	14 madde
Güç İhtiyacı Ölçeği	Steers ve Braunstein (1976)	4 madde
Lider-üye Etkileşimi Ölçeği	Graen ve Scandura (1984)	7 madde
Liderlik Motivasyonu Ölçeği	Chan ve Drasgow (2001)	10 madde
Paternalist (Babacan) Liderlik Ölçeği	Cheng, Chou ve Fang (2000)	34 madde
Güç Aralığı ve Erillik Dişilik Ölçekleri	İslamoğlu ve Börü (2007)	Güç Aralığı 27 madde Erillik/ Dişilik 56 madde

Güç İhtiyacı Ölçeği (Manifest Needs Questionnaire (Npow): Steers ve Braunstein (1976) tarafından geliştirilen öğrenilmiş ihtiyaçlar ölçeğinin güç ihtiyacı ile

ilgili 4 ifadeden oluşan maddeleri Türkçeye tercüme edilerek kullanılmıştır. Diğer kişilik değişkenlerinde olduğu gibi 6'lı bir skala ile ölçüm yapılmıştır.

Liderlik Motivasyonu Ölçeği (Motivation to lead): Chan ve Drasgow (2001) tarafından geliştirilen ve duygusal, sosyal normatif ve çıkara dayalı olmayan motivasyon boyutlarından oluşan toplam 10 ifadelik ölçek 6'lı skala ile kullanılmıştır.

Lider Üye Etkileşimi Beklentisi Ölçeği (LMX perception): Graen ve Scandura (1984) tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan lider üye etkileşimi kalitesi ölçeği Türkçeleştirilerek kullanılmıştır. Ölçekte “Yönetici astlarının işi ile ilgili problemleri çözebilmesine yardım etmek için gerekli gücü kullanmalıdır”, “Yönetici astının potansiyelini iyi bilmelidir” gibi ifadeler yer almaktadır.

Paternalistik / Babacan Liderlik Ölçeği (Paternalistic Leadership Questionnaire): Cheng, Chou ve Fang (2000) tarafından geliştirilen; otoriter, yardımsever ve moral liderlik alt boyutlarından oluşan toplam 34 ifadelik ölçek Türkçeleştirilerek kullanılmıştır. Ölçekte, yardımsever liderlik için 12, otoriter liderlik için 14 ve moral liderlik için ise 8 ifade yer almaktadır. Ölçekteki ifadelere örnek olarak, “yönetici astlarının özel hayatını dikkate almalıdır”, “astları ile aile gibi olmalıdır”, “her zaman astlarının emirlere itaat etmesini ister”, “her şeyin kuralına uygun olarak yapılmasını ister, buna aykırı davranışlar cezalandırılır”, “yönetici doğru ve net olmalı sosyal ilişkilerinde kişisel çıkarlarını göz ardı etmelidir”, “astlarının başarısını kendi başarısıymış gibi göstermez” ifadeleri verebiliriz.

Güç Aralığı ve Erillik/Dişilik Ölçekleri: İslamoğlu ve Börü (2005) tarafından Hofstede'nin çalışması temel alınarak geliştirilen toplam 27 sorudan oluşan “güç aralığı” ve toplam 56 maddeden oluşan ve İslamoğlu, Bırsel ve Börü (2007) tarafından geliştirilen “eril ve dişil özellikler” anketleri aynen kullanılmıştır.

Bu ölçeklerin yanı sıra “Sizce astları ile kaliteli bir ilişkiye sahip olmak yöneticiye ne kazandırır?” ve “Sizce başarılı bir yöneticinin tarzı nasıl olmalıdır?” açık uçlu sorularıyla da yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını değerlendirmeleri istenmiştir.

2. Kullanılan İstatistik Analizleri:

Araştırma modelinin test edilmesi ve araştırmanın amacı doğrultusunda SPSS 13.0 istatistik paketi ile aşağıdaki istatistik analizleri kullanılmıştır:

1. Araştırmada kullanılan testlerin faktör yapıları ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenirlik analizleri.
2. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ve açıklayıcı güçlerini ve şartlı ve ara değişken etkilerini test etmeye yönelik hiyerarşik ve çoklu regresyon analizleri.
3. Değişkenlerin demografik veriler ile ilişkili olup olmadığını ve demografik gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmaya yönelik Tek yönlü ANOVA analizleri.
4. Açık uçlu sorulara yönelik yapılan içerik analizleri.

IV. BULGULAR:

B. FAKTÖR ANALİZLERİ VE ÖLÇÜM ARAÇLARININ GÜVENİLİRLİKLERİ:

1. Liderlik Yetkinlikleri ve Kişilik Değişkenleri ile İlgili Faktör Analizleri:

a. Liderlik motivasyonu ölçeğinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı: Liderlik motivasyonu ölçeğinin tüm maddeleri faktör analizine sokularak, başlangıçta 4 faktör bulunmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde güvenilirliği düşüren 9, 1, 2, 10 ve 6 no'lu sorular analizden teker teker çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Sonuçta liderlik motivasyonu ölçeği “Çıkara Dayanmayan Liderlik Motivasyonu” ve “Sosyal Normatif Liderlik Motivasyonu” adlarını alarak iki faktör altında toplanmıştır. Orijinal ölçekte yer alan duygusal motivasyon ile ilgili sorular güvenilirlikleri çok düşük olduğu için analizden çıkarılmak zorunda kalmıştır. Liderlik motivasyonu testinin faktör yapısı, faktör yükleri, isimleri, açıklayıcı güçleri ve iç güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Liderlik Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

İfadeler	FAKTÖR 1: Çıkara Dayalı Olmayan LM	FAKTÖR 2 : Sosyal-normatif LM
6 Liderlik yapmaktan onur duymak	.761	
3 Liderlik yapmanın çıkar ve ödül sağlaması	.749	
5 Başkalarının sorunları ile ilgilenmek yerine kendisi için endişelenek bir çok sorunun olması	.658	
7 Lider olarak aday gösterilirse kabul etmek		.827
8 Liderliğin kutsal bir görev olduğuna inanılması		.822
Açıklanan Varyans %	.31	.28
Cronbach α	.54	.55

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek yeterliliği: .544
Bartlett Testi: Ki-kare: 167.318, Anlamlılık : .000

b. Öz benlik değeri ölçeğinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı:

Öz benlik değeri ölçeğine ait toplam 12 ifade faktör analizine sokulmuştur. Analizde ilk adımda iki faktör bulunmuştur. Faktörlere uygulanan iç tutarlılık analizlerinde hiç bir ifadenin atılmasına gerek kalmamıştır. Buna göre öz yeterlilik ve öz benlik saygısı ile ilgili ifadeler bir faktör ve kontrol odağı ve duygusal denge ile ilgili ifadeler ise ikinci bir faktör altında toplanmış bulunmaktadır. Ölçeğin faktör yapısı aşağıda Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Öz Benlik Değeri Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu

İfadeler	FAKTÖR 1: Öz Yeterlilik/ Öz saygı	FAKTÖR 2: Kontrol Odağı/ Duygusal Denge
13 Denediklerini genellikle başarmak	.725	
21 Problemlerle başa çıkabilecek düzeyde olmak	.711	
15 Verilen işleri başarı ile tamamlamak	.707	
17 Genelde kendinden memnun olmak	.652	
19 Geleceği kendi başına planlamak	.547	
11 Hayatta hak edilen başarının elde edileceğine inanmak	.528	
16 İşlerin kendi kontrolünde olduğunu hissetmek		.689
20 Kariyer başarısının kendi kontrolünde olduğunu hissetmek		.639
22 İşlerin her zaman keyif vermesi		.636
12 Depresif hissetmek		.633
18 Kendi yetenekleri ile ilgili kuşku dolu olmak		.596
14 Bir şeyi kaybettiğinde değersiz hissetmek		.571
Açıklanan Varyans %	.23	.44
Cronbach α	.74	.70
<i>Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği: .822</i>		
<i>Bartlett Testi:</i>		
<i>Ki-Kare: 1030,715, df: .66, Anlamlılık : .000</i>		

c. Politik yetenek ölçeğinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı:

14 ifadeden oluşan politik yetenek ölçeği faktör analizine sokulduğunda ilk adımda 4 faktör bulunmuştur. Bu faktör yapısı orijinal ölçekte Ferris ve diğerlerinin(2005) belirttiği alt faktörlerle aynıdır. Bu faktörler, “sosyal etki ve iletişim”, “sosyal zeka”, “içtenlik” ve “iletişim ağları kurmak” faktörleridir. Faktör analizi yapılırken sadece iç tutarlılığı düşüren 6 nolu ifade (Başka insanlara içten ilgi

göstermeyi denerim) analizden çıkarılmıştır. Politik yetenek ölçeğinin faktör yapısı Tablo 5’te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5: Politik Yetenek Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu

Soru	Maddeler	FAKTÖR1: Sosyal Etki ve İletişim	FAKTÖR2: Sosyal Zeka	FAKTÖR 3: İçtenlik	FAKTÖR 4: İletişim Ağla rı Kurmak
33	İnsanlarla dostça ilişkiler kurmanın kolay olması	.804			
35	Başkaları ile kolay ve etkili iletişim kurabilmek	.763			
34	İnsanların kişinin yanında kendilerini rahat hissetmesi	.758			
36	İnsalara kendini sevdirmek konusunda iyi olmak	.686			
32	İnsanları çok iyi analiz edebilmek		.823		
31	İnsanların yüzünden ne demek istediklerini anlamak		.805		
30	Başkalarının nelere değer verdiklerini ve saklı gündemlerini anlamak		.741		
27	Başkaları ile iletişim kurarken söylenenler ve yapılanlarda içten olmak			.891	
26	İnsanların söylenenler ve davranışlarda samimi olunduğuna inanmaları			.886	
23	İş yerindeki zamanın ve emeğin çoğunun başkaları ile iletişime geçmek için kullanılması				.778
25	İşlerin yürütülebilmesi için bağlantılar ve iletişim ağlarını kullanmakta usta olmak				.624
24	Çalışma yaşamımda önemli kişilerin tanınması ve bağlantıların iyi olması				.554
29	Başkalarını etkileyecek şeyleri söylemek ve yapmak konusunda iç güdüsel bir yeteneğe sahipmiş gibi gözükme				.532
	Açıklanan Varyans %	.20	.18	.14	.13
	Cronbach α	.83	.80	.85	.60
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği: .829					
Bartlett Testi:					
Ki-Kare: 211,760, df: .78, Anlamlılık : .000					

d. Güç ihtiyacı ölçeğinin faktör yapısı ve iç tutarlılığı:

Güç ihtiyacı değişkeni 4 ifade ile ölçülmüş olup, alt faktörlere ayrılmamaktadır. Kullanılan ölçüm aracının güvenilirliği (Cronbach Alpha değeri) “.76”dır. Ölçekte yer alan ifadeler “Rekabet sonucu kazanmak zevk vericidir”, “İşin sorumluluğunu üstlenmek zevk vericidir”, “İnsanların benim yolumu izlemesi hoşuma gider” ve “Olayların kontrolünün kendimde olmasını isterim” ifadeleridir.

2. Paternalistik Liderlik Tarzları ile İlgili Faktör Analizleri:

Paternalistik liderlik ölçeğine ait toplam 34 ifadenin faktör analizine sokulması sonucu SPSS ilk adımda toplam 7 faktör hesaplamıştır. Ancak faktör yükleri düşük olan otoriter liderliğin 3,4 ve 7. ifadeleri analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. 6 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde yardımsever liderlikten 1 ve 2. nolu ifadeler ve otoriter liderlik tarzından 10 no’lu ifade ve moral liderliği ölçen 6 no’lu ifade iç tutarlılığı düşürdükleri için analizden atılarak tekrarlanmıştır. Faktör sayısı 6 olarak kalmıştır ve ortaya çıkan liderlik tarzı faktörleri açıklayıcı güçlerine göre sırasıyla: “sosyal destek sağlayan lider”, “otoriter lider”, “geliştirici lider”, “mesleki destek sağlayan lider”, “kuralcı otoriter lider” ve “korumacı lider”dir. Faktörler altında toplanan ifadeler, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 6’da ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 6: Paternalistik Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

	İfadeler	F1:Sosyal Destek Sağlayan Lider	F2:Mesleki Destek Sağlayan Lider	F3: Otoriter Lider	F4: Kuralcı Otoriter Lider	F5: Geliştirici Lider	F6: Korumacı Lider
4	Astlarını aileden biri gibi görmelidir	.837					
9	Astları ile aile gibi olmalıdır	.801					
7	Astlarına hayatta karşılaştıkları zorlukları yenmeleri için yardım etmelidir	.760					
6	Astları darda kaldığında yardım etmelidir	.750					
5	Astlarını gözetmek için elinden geleni yapmalıdır	.739					
3	Astlarının başı dertte olduğunda onlara cesaret vermelidir	.542					
12	Astlarını çalışma arkadaşlarının yanında küçük düşürmemelidir.		.756				
10	Astları düşük performans gösterdiğinde öncelikle bunun nedenlerini çözmeye çalışmalıdır.		.698				
11	Astları bir hata yaptığında genellikle ikinci bir şans daha vermelidir.		.672				
8	Astları işinde yetersiz ise gerekli eğitimi, rehberliği ve desteği sağlamalıdır.		.579				
24	Astlarına asla çok fazla açıklama yapmaz			.817			
23	Astları onunla ters düştüğünde astlarını iğneler			.728			
25	Astlarının kararlarına kayıtsız şartsız itaat etmelerini bekler			.721			
20	Astlarının ne düşündüğünü bilmesine izin vermez			.713			
21	Astları ancak verilen emirleri uygularlar			.704			
14	Her zaman otoritesini göstermelidir				.768		
13	Kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır				.746		
17	Her şeyin kuralına uygun olarak yapılmasını ister, buna aykırı davrananlar cezalandırılır.				.744		
18	Her zaman astlarının emirlere itaat etmelerini ister				.726		
28	Astlarına dürüst ve onların çıkarlarını gözetecek şekilde davranmalıdır					.747	
34	Astlarının başarılarını kendi başarısıymış gibi göstermez.					.695	
29	Doğrucu ve net olmalı, sosyal ilişkilerinde kişisel çıkarlarını göz ardı etmelidir.					.667	
33	Her zaman yeteneklilere bu yeteneklerini gösterecekleri fırsatlar verir ve onları kıskanmaz.					.652	
27	Menfaatleri için insanları asla sömürmez					.530	
31	Çalışma ortamında problem yaşandığında sorumluluk almalıdır						.781
30	İdeal yönetici küçük hesapların peşinde değildir						.736
	Açıklanan Varyans %	.15	.10	.12	.9	.11	.6
	Cronbach α	.89	.82	.83	.78	.74	.64

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği:.880**Bartlett testi:****Ki-kare: 4904,119, df: 32, Anlamlılık: .000**

3. Lider – Üye Etkileşimi Beklentisi Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Analizi

Lider-üye etkileşimi ölçeğini oluşturan 7 ifade faktör analizi sonucunda tek bir faktör altında toplanmış ancak iç tutarlılığı düşüren maddeler analizden çıkarılmıştır. İlk olarak iç tutarlılık değerini düşüren 4 numaralı ifade analizden çıkarılmıştır.(Yöneticinin astları ile ilişkileri son derece etkin olmalıdır) Bu soru analizden çıkarılınca iç tutarlılık .64'ten .73'e yükselmiştir. Bu adımdan sonra, LÜE2, LÜE3 ve LÜE4 nolu ifadeler sırası ile analizden atılmak durumunda kalmış ve iç tutarlılıklar sırasıyla .74, .75 ve .88'e yükselmiştir. Sonuçta LÜE testinin en güvenilir faktör yapısı “*yönetici astlarının işi ile ilgili problemlerini anlamalıdır*” ve “*yönetici astlarının potansiyelini iyi tespit etmelidir*” maddelerinden oluşan 2 soru ve tek bir faktörlü yapı olarak ortaya çıkmıştır. İç tutarlılık testi sonucu Cronbach Alpha değeri “.88” olarak belirlenmiştir.

4. Güç Aralığı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi:

Bu araştırmada güç aralığını ölçmeye yönelik 27 soruluk ölçeğin tüm maddeleri faktör analizine sokulmuştur. İlk adımda tek kaldığı için 15 no'lu ifade analizden çıkarılarak 7 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör yükleri düşük olan 10, 5, 4, 18, 1 ve 17 no'lu ifadeler teker teker analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. 7 faktörlü yapı değişmeyerek faktörlerin her birine ayrı ayrı yapılan iç tutarlılık analizlerinde 26. ifade güvenilirliği düşürdüğü için analizden atılmıştır. Faktör analizi tekrarlandığında, 12. ifadenin faktör yükü çok düşük çıktığı için analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. 7,8,9 ve 20. soruları kapsayan faktörün iç tutarlılık analizi sonucu yine düşük çıktığı için bu faktör de analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu durumda 4 faktör bulunmuş ancak yine iç tutarlılığı düşük, 25 ve 24. sorulardan oluşan faktör de analizden atılarak sonuçta 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörler “**mutlak otorite sağlamak**”, “**ayrıcalıklı olmak**”, “**yöneticilerle yakın iletişim kurabilmek**” faktörleri olup, faktör yükleri ve iç tutarlılık değerleri Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Güç Aralığı Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu

Soru	Madde	FAKTÖR 1: Mutlak Otorite Sağlamak	FAKTÖR 2: Ayrıcalıklı Olmak	FAKTÖR 3: Yöneticilerle Yakın İletişim Kurabilmek
23	Yöneticinin işle ilgili aldıkları kararların astlar tarafından sorgulanamaması	.720		
16	Yöneticilerin işle ilgili bilgilerin asla sorgulanamaması	.717		
21	Yöneticiler ile iş yüzünden asla tartışmaya girilmemesi	.689		
13	Yöneticilerin her isteklerinin kayıtsız şartsız kabul edilmesi	.656		
22	Yöneticilerin bulundukları yerlerde astların söz almaya çekinmeleri	.651		
6	Yöneticilere haklı durumlarda bile itiraz edilememesi	.647		
2	Yöneticilerin kullanımına cep telefonu tahsis edilmesi		.831	
14	Yöneticilere özel arabalar tahsis edilmesi		.809	
3	Yöneticilerin özel park yerlerinin olması		.780	
19	Yöneticilerin bir karar alırken astlarının görüşlerinin alınması			.748
27	Yöneticiler ile iş dışında programlar yapılabilmesi			.745
11	Yöneticilerin her sabah işe başlamadan önce astları ile sohbet etmeleri			.701
	Açıklanan Varyans %	.23	.17	.14
	Cronbach α	.77	.75	.57
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği: .750				
Bartlett Testi:				
Ki-kare: 1079.000, df.66 , Anlamlılık : .000				

5. Eril-Dişil zellikler leğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi:

Toplam 56 ifadeden oluşan eril-dişil özellikler leğinin analize sokulması neticesinde ilk adımda 13 faktör bulunmuştur. Öncelikle faktör analizinde tek kalan 9,25 ve 35. ifadeler teker teker çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. 11 faktörlü bir yapı ortaya çıkmış ancak 27 ve 17. ifadeler yine tek kaldığı için analizden çıkarılmıştır. Faktör sayısı 10’a düşmüştür. Tek kalan sorular atıldıktan sonra faktör analizi tekrarlandığında, 16 ve 7. ifadeler de tek kaldığı için bunlar da analizden çıkarılmış ve 9 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör analizinden yükleri en düşük olanlar çıkarılmaya devam edilmiştir. Sırasıyla 22, 34, 40,15, 11,18 ve 33. sorular analizden teker teker çıkarılmıştır. 9 faktörlü yapı korunmuştur. Faktör yükleri düşük olan bu ifadeler atıldıktan sonra, faktörlerin her birine iç tutarlılık analizi uygulanmıştır. İç tutarlılık analizlerinde atılan tek ifade 9. faktörün altında yer alan 38. ifadedir. Bu soru da analizden çıkarılmıştır. Bu durumda eril-dişil özellikler ile ilgili faktörler: “ ılımlı, yardımsever, hakkaniyetli”, “sonuç odaklı”, “baskın”, maddiyatçı”, “güçlünün yanında”, “kuralcı, sözünü geçiren”, “hassas ve duygusal tepkiler veren” , “zverili ve patronluk taslamayan” ve “kariyer odaklı” olarak tanımlanmaktadır. Faktörlerin altında yer alan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Eril-dişil özellikler ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu**FAKTÖR 1 : ILIMLI, YARDIMSEVER VE HAKKANİYETLİ (DİŞİL)**

Açıklanan Varyans % : 15

Cronbach α : .90

S.3.Yardıma ihtiyacı olanları desteklemek ,790

S.6.İş yerinde başkaları ile uyum içinde çalışmak ,737

S.4.Çatışma çözerken müzakere ederek orta yol bulmak ,691

S.1.İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmak ,674

S.2.Çalışırken başkalarına yardımcı olmak ,657

S.5.Hakkaniyet,dayanışma ve yaşam kalitesine önem vermek ,657

S.8.Bağışlayıcı olmak ,600

S.21.Kibar,nazik olmak ,573

S.23. Güler yüzlü olmak ,561

FAKTÖR 2 : SONUÇ ODAKLI (ERİL)

Açıklanan Varyans % : 11

Cronbach α : .86

S.46.Açık sözlü olmak önemlidir ,780

S.44.Kararlı olmak önemlidir ,772

S.45.Soğukkanlı olmak önemlidir ,753

S.47.Dolaysız konuşmak gerekir ,651

S.42.İyi pazarlık yapabilme kabiliyetine sahip olmak gerekir ,648

S.43.Risk almak gerekir ,575

S.24. Kariyerinde yavaş ve kesin adımlarla ilerlemek ,528

FAKTÖR 3 : BASKIN (ERİL)

Açıklanan Varyans % : .9

Cronbach α : .88

S.31. Karşısındakini ezmek ,781

S.32.Acımasız olmak ,689

S.30. Emrivaki iş yaptırmak ,686

S.29.Duyarsız olmak ,664

S.26.Bencil olmak ,572

FAKTÖR 4 : MADDİYATÇI (ERİL)

Açıklanan Varyans % : .6

Cronbach α : .63

S.48 Maddi başarıyı önemsemek ,818

S.49.Para ve eşyaya önem vermek ,775

S.50.Statü merakına sahip olmak ,607

S.51.Hırslı,sert ve iddiacı olmak ,562

FAKTÖR 5: KURALCI, SÖZÜNÜ GEÇİREN (ERİL)

Açıklanan Varyans % : 15

Cronbach α : .90

S.56.Kuralcı ve otoriter olmak ,673

S.37.Olaylara yüzeysel yaklaşmak ,642

S.36.Sözünü geçirmeye çalışmak ,613

S.39.İstekler karşılanmadığında kolayca sinirlenmek ,577

FAKTÖR 6: GÜÇLÜNÜN YANINDA OLMAK (ERİL)

Açıklanan Varyans % : 5.2

Cronbach α : .87

S.54.Güçlüleri desteklemek gerekir ,903

S.55.Güçlüye sempati duyulabilir ,893

FAKTÖR 7: HASSAS VE DUYGUSAL TEPKİLER VEREN (DİŞİL)

Açıklanan Varyans % : .5

Cronbach α : .67

S.12. İş yerinde özel hayattan sıkça bahsetmek ,775

S.14. Duygusal olmak ,607

S.13. Kapris yapmak ,562

FAKTÖR 8: ÖZVERİLİ VE PATRONLUK TASLAMAYAN (DİŞİL)

Açıklanan Varyans % : .5

Cronbach α : .94

S.19. Özverili olmak ,963

S.28.Patronluk taslamamak ,948

FAKTÖR 9: KARİYER ODAKLI (ERİL)

Açıklanan Varyans % : .4

Cronbach α : .67

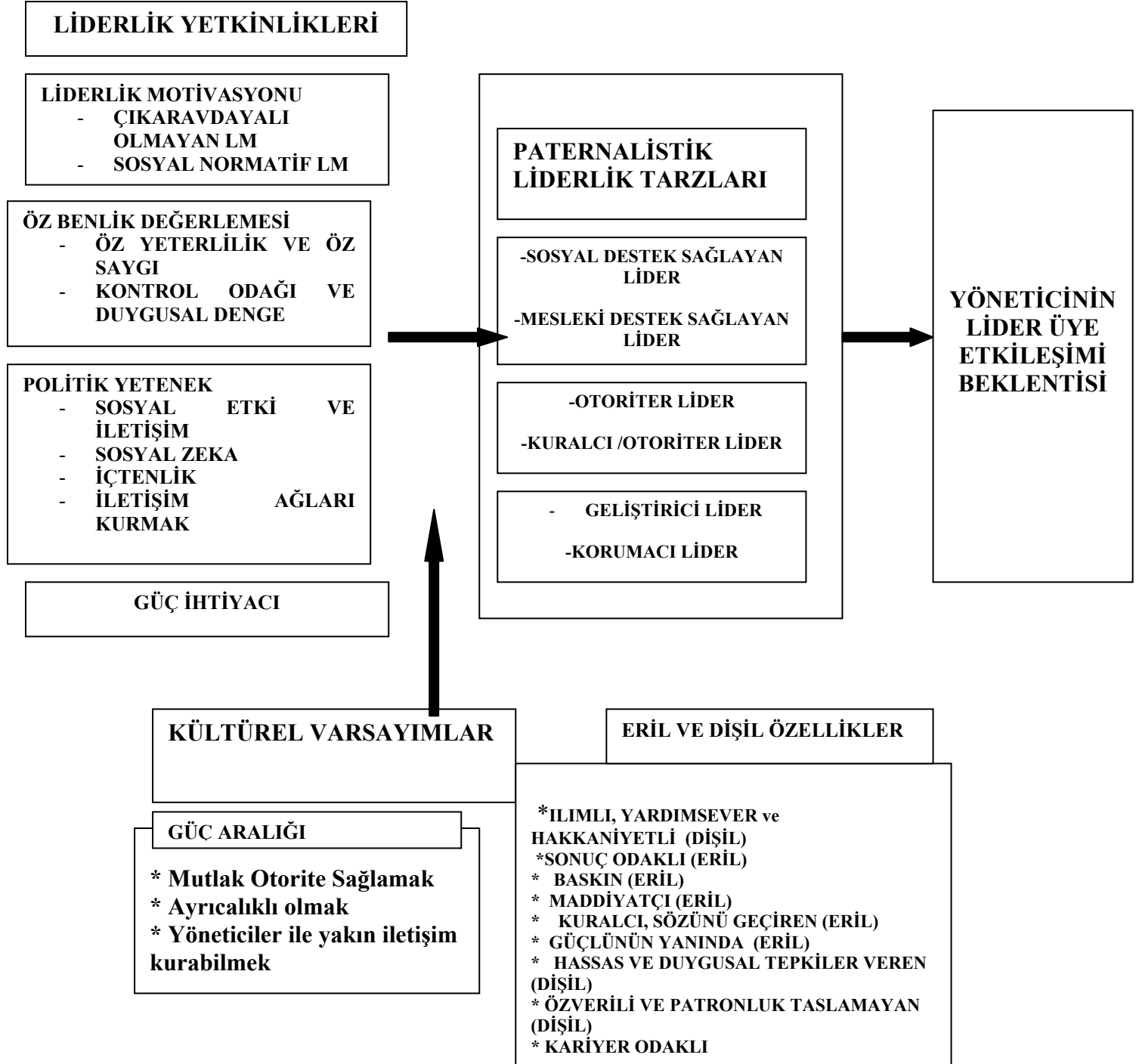
S.52. Kariyere önem vermek ,781

S.53. Rekabet ve performansı önemsemek ,775

Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği .908**Bartlett Testi** **Ki-kare** 8683, 180**df** .703**Anlamlılık** .000

B. REGRESYON ANALİZLERİ

Regresyon analizlerine geçmeden önce faktör analizleri neticesinde araştırma modelinin bağımlı ve bağımsız değişkenlerindeki görünüm aşağıdaki şekilde (Şekil 3) yer almaktadır:



Şekil3 : Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı

Buna göre modelin test edilebilmesi için bir dizi çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizlerine geçilmeden önce değişkenler arasında otokorelasyon olup

olmadığını tespit etmek için tüm faktörlerle korelasyon analizleri yapılmıştır. Hiç bir bağımsız faktör arasındaki ilişki .70'den büyük olmayıp, otokorelasyon tehlikesi bu model için geçerli değildir.

1. Kültürel Varsayımların, Liderlik Yetkinlikleri ve Babacan Liderlik Tarzı etkileşiminde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik regresyon analizleri

Modelde yer alan güç aralığı ve erillik/ dişilik özelliklerinin, liderlik yetkinlikleri ile babacan liderlik arasındaki ilişkide şartlı değişken etkisini test etmek üzere hiyerarşik regresyon modeli kullanılmıştır. Şartlı değişken, tanımı gereği bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki açıklayıcı güçlerini ve etkilerini arttırıcı ve/ya azaltıcı etki yapan değişkendir.

Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin düzenleyici rolünün testinde, bu değişken ile bağımsız değişimin etkileşiminin (interaction term) bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkisinin olması gerektiğini söylemektedirler. Etkileşim terimi, iki değişkenin birbirleriyle çarpımı sonucu hesaplanmaktadır. Bununla birlikte, Aiken ve West (1991) düzenleyici değişken testinde kullanılan tüm değişkenlerin değerlerinden ortalamalarının çıkarılmasını (centered) ve yapılacak regresyon analizinde bu yeni değerlerin kullanılmasını önermektedirler.

Hiyerarşik regresyon tanımına uygun olarak ilk adımda liderlik yetkinliklerinin babacan liderlik yetkinlikleri üzerindeki etkisine bakılmış ve daha sonra da bağımsız ve şartlı değişkenlerin ortalamalarından çıkarıldıktan sonraki değerleri çarpım halinde analize dahil edilmiştir. Güç aralığı ve erillik/ dişilik özelliklerinin her hangi bir ilişkide şartlı değişken olabilmesi için, çarpım halindeki değerlerin BETA skorlarının liderlik yetkinliklerinin babacan liderlik tarzları üzerindeki BETA skorları ve katkısından daha yüksek olması gerekmektedir.

Bu doğrultuda ilk olarak genel tabloyu görebilmek adına değişkenler, total skorları alınmış olarak analizlere sokulmuştur. Daha sonraki analizlerde ise, babacan liderlik tarzlarının her biri tek tek bağımsız değişken alınarak, güç aralığı değişkeninin şartlı değişken etkisi için altı ve eril/dişil özelliklerin şartlı değişken etkisi için altı olmak üzere toplam on iki hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerin detayları ve bulgular aşağıdaki bölümlerde gösterilmektedir.

a. Total skorları alınmış olarak güç aralığının liderlik yetkinlikleri ve babacan liderlik tarzı arasındaki şartlı değişken etkisinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri:

İlk adımda politik yetenek, liderlik motivasyonu, öz benlik değeri ve güç ihtiyacı değişkenlerinin yani modeldeki liderlik yetkinliklerinin total skoru alınmış babacan liderlik tarzı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Babacan liderlik tarzı üzerinde etkili olan değişkenler, “politik yetenek” ve “güç ihtiyacı”dır. Öz benlik değeri ile liderlik motivasyonunun her hangi bir katkısı bulunmamaktadır. Daha sonra şartlı değişken etkisini test edebilmek için *total skorları alınmış* “güç aralığı” değişkeni ile babacan liderlik tarzı üzerinde anlamlı katkıları olan “politik yetenek” ve “güç ihtiyacı” değişkenlerinin çarpımları (etkileşimleri) modele eklenmiştir. Sonuçta çarpım halindeki Beta katkılarının değeri, değişkenlerin tek başlarına modele sağladıkları katkıdan daha düşük olduğu için politik yetenek ve güç ihtiyacı değişkeni ile babacan liderlik tarzı arasında, “güç aralığı”nın bir şartlı değişken etkisi taşımadığı görülmektedir. Babacan liderlik tarzı üzerinde en yüksek katkıyı sağlayan değişken, politik yetenek liderlik yetkinliğidir. Analizin detayları Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Total skorları alınmış olarak liderlik yetkinlikleri ve babacan liderlik tarzı etkileşiminde güç aralığının şartlı değişken rolü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
<i>1. ADIMDA DENKLEME GİREN</i>	.240	54,873	.000			
<i>DEĞİŞKENLER</i>						
POLİTİK YETENEK				.380	7,705	,000
GÜÇ İHTİYACI				.212	4,302	,000
<i>2. ADIMDA DENKLEME GİREN</i>	.253	39,012	.000			
<i>DEĞİŞKENLER</i>						
POLİTİK YETENEK				.306	5,301	,000
GÜÇ İHTİYACI X GÜÇ ARALIĞI				.148	2,659	,008
GÜÇ İHTİYACI				.158	2,404	,017
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ TOTAL SKORLARI, GÜÇ ARALIĞI						
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: BABACAN LİDERLİK TARZI TOTAL SKORU						

b. Total skorları alınmış olarak eril özelliklerin liderlik yetkinlikleri ve babacan liderlik tarzı arasındaki şartlı değişken etkisinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri:

Eril özelliklerin şartlı değişken liderlik yetkinlikleri ve babacan liderlik tarzı arasındaki etkileşimde şartlı değişken etkisini test etmeye yönelik yapılan regresyon analizinde, *güç ihtiyacı ve politik yetenek faktörlerinin babacan liderlik tarzları üzerindeki etkisinde eril özellikler faktörünün sadece güç ihtiyacı ve babacan liderlik tarzı etkileşimi için geçerli olduğunu görmekteyiz*. Başka bir deyişle, bireylerin güç ihtiyacına yüksek düzeyde sahip olmaları, babacan liderlik tarzının oluşumunu etkilemektedir, ancak yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip bu bireyler aynı zamanda baskın olmak, kariyer odaklı olmak, güçlünün yanında olmak gibi eril varsayımları da taşıyorlar ise ortaya babacan bir liderlik tarzının çıkması çok daha muhtemel bir sonuçtur diyebiliriz.

Çarpım halinde politik yetenek ve erillik etkileşimi de regresyon analizine girmiş olmakla birlikte, Beta değeri tek başına politik yeteneğin babacan liderlik tarzı üzerindeki açıklayıcı gücünden daha düşük bir değeri ifade ettiği için şartlı değişken etkisinden söz edemeyiz. Başka bir deyişle, erillik özelliği politik yetenek ile babacan liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi arttırmamaktadır. Analiz detayları Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10: Total skorları alınmış olarak liderlik yetkinlikleri ve babacan liderlik tarzı etkileşiminde eril özelliklerin şartlı değişken rolü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
<i>1. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER</i>	.240	54,873	,000			
POLİTİK YETENEK				.380	7,705	,000
GÜÇ İHTİYACI				.212	4,302	,000
<i>2. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER</i>	.314	74,738	,000		3,852	
GÜÇ İHTİYACI x ERİLLİK				,298	3,776	,000
POLİTİK YETENEK x ERİLLİK				,292		,000
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ TOTAL SKORLARI, ERİL ÖZELLİKLER						
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: BABACAN LİDERLİK TARZI TOTAL SKORU						

c. Total skorları alınmış olarak dişil özelliklerin liderlik yetkinlikleri ve babacan liderlik tarzı arasındaki şartlı değişken etkisinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri:

Tablo 11’den de takip edilebileceği gibi, eril özelliklerin güç ihtiyacı ve babacan liderlik tarzı arasındaki şartlı değişken etkisi, dişil özellikler için de geçerlidir. Tek başına güç ihtiyacı değişkeninin, babacan liderlik tarzına katkısı .212 iken, dişil özellikler ile etkileşim (çarpım) halinde Beta değeri .218 olmaktadır. Bu nedenle, dişil özellikler güç ihtiyacının babacan liderlik tarzı üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

Tablo 11: Total skorları alınmış olarak liderlik yetkinlikleri ve babacan liderlik tarzı etkileşiminde dişil özelliklerin şartlı değişken rolü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
1. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.240	54,873	,000			
POLİTİK YETENEK				.380	7,705	,000
GÜÇ İHTİYACI				.212	4,302	,000
2. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.289	70,825	,000		4,528	
POLİTİK YETENEK x DİŞİLLİK				,346	2,860	,000
GÜÇ İHTİYACI x DİŞİLLİK				,218		,004
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ TOTAL SKORLARI , DİŞİL ÖZELLİKLER						
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: BABACAN LİDERLİK TARZI TOTAL SKORU						

Bundan sonraki analizlerde şartlı değişken etkileri babacan liderlik tarzının her bir alt boyutu için test edilecektir.

2. Güç Aralığının Liderlik Yetkinlikleri ve Babacan Liderlik Tarzı etkileşiminde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik regresyon analizleri

a. “Güç Aralığı”nın “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Sosyal destek sağlayan liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Güç aralığı değişkeninin liderlik yetkinlikleri ve sosyal destek sağlayan liderlik tarzı arasındaki ilişkide şartlı değişken etkisini test edebilmek için öncelikle liderlik yetkinlikleri (“politik yetenek”, “öz benlik değeri”, “liderlik motivasyonu” ve “güç ihtiyacı”) değişkenleri ve alt faktörleri “sosyal destek sağlayan liderlik tarzı” değişkeni üzerine indirgenmiştir.

Tablo 12: Liderlik Yetkinliklerinin etkileşim halinde “Sosyal destek sağlayan liderlik tarzı” üzerindeki etkileri (çoklu regresyon analizi tablosu)

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER:	.19	25,397	.000			
SOSYAL ETKİ VE İLETİŞİM						
SOSYAL ZEKA				.19	2,998	.003
İÇTENLİK				.20	3,247	.001
				.17	3,035	.003
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ VE ALT FAKTÖRLERİ						
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI						

Tablo 12’de de görüldüğü gibi, modele giren bağımsız değişkenler, politik yeteneğin alt boyutları olan “sosyal etki ve iletişim”, “sosyal zeka” ve “içtenlik” boyutlarıdır. *Bu regresyon modelinde de görüldüğü gibi politik yeteneğin “sosyal etki ve iletişim”, “sosyal zeka” ve “içtenlik” değerleri açısından kendilerini yüksek skorlarla değerlendiren yöneticilerin “sosyal destek sağlayan liderlik” tarzına daha olumlu bir tutum içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.*

Sonraki adımda ise, politik yeteneğin “sosyal etki ve iletişim”, “sosyal zeka” ve “içtenlik”, güç aralığı değişkeninin alt boyutları ve bu iki değişkenin alt boyutlarının çarpımları birlikte regresyon analizine sokulmuştur. *Bu analizde, güç aralığı ile politik yeteneğin hiçbir alt boyutunun etkileşim halinde “sosyal destek sağlayan liderlik” tarzı üzerinde etkili olamadığı başka bir deyişle şartlı değişken etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Çarpım halindeki değerler denkleme anlamlı katkı sağlamadığı için burada tablolandırılmamıştır.*

b. “Güç Aralığı”nın “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Mesleki destek sağlayan liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Öncelikle liderlik yetkinliklerinin bağımsız değişkenler olarak “mesleki destek sağlayan liderlik tarzı” üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon analizinde modele giren yetkinlikler ilk adımda politik yeteneğin “içtenlik” boyutu ve 2. adımda ise “güç ihtiyacı” değişkenidir. Sonraki adımda ise, “içtenlik” ve “güç ihtiyacı” liderlik yetkinlikleri ve güç aralığı alt faktörleri ve de bu iki boyutun alt faktörlerinin çarpımları bir arada bağımsız

değişkenler olarak regresyon analizine sokulmuştur. Regresyon analizi neticesinde, “içtenlik X yöneticilerle kolay iletişim kurabilmek” etkileşiminin analize girdiği ancak Beta değerinin “içtenlik” in sağladığı katkıdan daha az olduğu görülmektedir. Bu nedenle, dar güç aralığını ifade eden “yöneticiler ile kolay iletişim kurabilmek” faktörü bir şartlı değişken olamamaktadır. Ayrıca “mutlak otorite sağlamak” faktörü de, liderlik yetkinliklerinden ayrı olarak modele dahil olmakta ve mesleki destek sağlayan liderlik tarzına negatif yönlü bir katkı sağlamaktadır. Şartlı değişken analizlerinin detayları Tablo 13 ’te gösterilmektedir.

Tablo 13 : “Güç Aralığı” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Mesleki Destek Sağlayan Liderlik” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.35	29,622	.000			
ICTENLIK				,206	3,886	,000
GUCIHTIYACI				,241	4,904	,000
ICTENLIKX YONETICILERLEKOLAYILETISIMKURABILMEK				,169	3,510	,000
MUTLAKOTORITESAGLAMAK				-,153	-3,030	,003

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ VE ALT FAKTÖRLERİ; GÜÇ ARALIĞI ALT FAKTÖRLERİ, ALT FAKTÖRLERİN ETKİLEŞİMİ (ÇARPIMLARI)
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI

c. “Güç Aralığı”nın “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Otoriter Liderlik Tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Öncelikle liderlik yetkinliklerinin bağımsız değişkenler olarak “otoriter liderlik tarzı” üzerindeki etkisine bakılmıştır. Daha önceki analizlerde olduğu gibi öncelikle kişilik değişkenleri alt boyutları ile birlikte otoriter liderlik üzerine indirgenmiştir. Oluşan ilk regresyon modeline göre denkleme giren değişken liderlik motivasyonunun “çıkara dayalı olmama” ve öz benlik değerinin “kontrol odağı ve duygusal denge” ve “öz yeterlilik ve öz saygı” alt boyutlarıdır. *Kişi daha çok çıkarlarını göz önünde bulundurarak liderlik pozisyonları için motive oluyorsa, öz benlik değeri düşük ise otoriter bir liderlik tarzını daha olumlu karşılamaktadır.* Sonraki adımda, güç aralığı alt faktörleri, “çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonu” ve öz benlik değeri alt faktörleri” ve değişkenlerin alt faktörlerin çarpımları analize birlikte sokulmuştur. Modelin açıklayıcı gücü .36’dır. Model içerisinde

otoriter liderlik tarzı üzerinde en çok anlamlı katkıyı sağlayan değişken yine güç aralığının “mutlak otorite sağlamak” boyutu olmaktadır (Beta: .42). Çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonu herhangi bir güç aralığı değişkeninin alt faktörü ile etkileşim halinde denkleme girmemektedir. Bu nedenle çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonu ile otoriter liderlik tarzı arasında güç aralığının her hangi bir şartlı değişken etkisi olduğunu iddia edemeyiz. Ancak, Beta değerlerinden de takip edilebileceği gibi, güç aralığının “mutlak otorite sağlamak” boyutu öz benlik değerinin “kontrol odağı ve duygusal denge”, “öz yeterlilik ve öz saygı” faktörü ile otoriter liderlik tarzı arasında şartlı değişken vazifesi görmektedir. Başka bir deyişle, bireyin öz benlik değeri yüksek olduğunda bireylerin otoriter liderlik tarzı sergileme ihtimalleri azalmaktadır ancak birey “mutlak otorite sağlamak” kültürel varsayımına (geniş güç aralığı) sahip ise, öz benlik değerinin otoriter liderlik tarzı üzerindeki katkısı artmakta ancak ilişkinin yönü pozitif olarak değişmektedir. Bu da öz benlik değeri yüksek bir kişinin, geniş güç aralığı varsayımına sahip olması durumunda, otoriter liderlik tarzı gösterme ihtimalinin bu durumsallık koşulu olmaksızınki haline oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenler, modelin açıklayıcı gücü ve Beta skorları Tablo 14’te verilmektedir.

Tablo 14: “Güç Aralığı” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Otoriter Liderlik” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

1. ADIM DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER:	.12	22,453	.000			
- ÇIKARA DAYALI OLMAYAN LİDERLİK MOTİVASYONU				-.25	-4,623	.000
- KONTROL ODAĞI VE DUYGUSAL DENG				-.17	-3,075	.002
- OZYETERLİLİKVEOZSAYGI				-,18	-3,798	.000
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ DEĞİŞKENLERİ VE ALT FAKTÖRLERİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: OTORİTER LİDERLİK TARZI						
2. ADIM DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.36	24,987	.000			
MUTLAKOTORİTESAĞLAMAK				,42	8,547	.000
KONTROLODAGI/DUYGUSALDENG EMUTLAK OTORİTE SAĞLAMAK				,20	4,276	.000
OZYETERLİLİKVEOZSAYGIEMUTLA K OTORİTE SAĞLAMAK				,20	3,439	.001
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, GÜÇ ARALIĞI VE ÇARPIM HALİNDE GÜÇ ARALIĞI VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: OTORİTER LİDERLİK TARZI						

d. “Güç Aralığı”nın “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Kuralcı /Otoriter Liderlik Tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Şartlı değişken analizi kuralına uygun olarak ilk adımda liderlik yetkinlikleri ve alt faktörleri kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerine indirgenmiştir. Regresyon modelinin açıklayıcı gücü .07 gibi oldukça düşük bir değer olmakla birlikte, modelde kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerinde anlamlı katkılar sağlayan değişkenler, “çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonu” ve politik yeteneğin “iletişim ağları kurmak” ve “sosyal zeka” alt boyutlarıdır.

Tablo 15: Liderlik Yetkinliklerinin etkileşim halinde “Kuralcı otoriter liderlik tarzı” üzerindeki etkileri

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.07	9,653	.000			
SOSYALZEKA				,175	2,960	,003
CIKARADAYALIOLMAYANLİDERLİKMOTİVASYONU				-,124	-2,327	,021
İLETİSİMAĞLARIKURMAK				,117	1,980	,048
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ DEĞİŞKENLERİ VE ALT FAKTÖRLERİ						
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KURALCI OTORİTER LİDERLİK TARZI						
DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.22	23,169	.000			
MUTLAKOTORİTESAĞLAMAK				,385	7,587	,000
YONETİCİLERLEKOLAYİLETİSİMKURABİLMEK				-,124	-2,453	,015
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, GÜÇ ARALIĞI VE ÇARPIM HALİNDE GÜÇ ARALIĞI VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ						
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KURALCI OTORİTER LİDERLİK TARZI						

Hiyerarşik regresyon modelinin bundan sonraki adımında güç aralığı, liderlik yetkinlikleri ve bu iki boyutun çarpımları etkileşim halinde çoklu regresyon analizine sokulmuştur. Regresyon modelinin açıklayıcı gücü .22’dir. Kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerinde de otoriter liderlik tarzında olduğu gibi en çok katkı sağlayan değişken, “ mutlak otorite sağlamak” boyutudur. Analize katkı sağlayan diğer değişken ise, “yöneticilerle yakın iletişim kurabilmek” faktörüdür. Tablo 15’ten de görüldüğü gibi, güç aralığı değişkeninin iki alt boyutu kuralcı-otoriter liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir açıklayıcı güce sahiptir. Ancak güç aralığı analizde anlamlı katkı sağlayan hiç bir kişilik değişkeni ile etkileşim halinde denkleme girememektedir. Bu nedenle, güç aralığı kuralcı-otoriter liderlik üzerinde doğrudan en yüksek katkıyı sağlamakta ancak sosyal zeka, iletişim ağları kurmak ve çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonunun hiç biri ile otoriter liderlik tarzı arasındaki ilişkide şartlı değişken etkisine sahip olamamaktadır. Kuralcı otoriter liderlik tarzına katkı sağlayan değişkenlerin Beta değerleri ve anlamlılıkları Tablo 15’te verilmektedir.

f. “Güç Aralığı”nın “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Geliştirici Liderlik Tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Geliştirici liderlik tarzına etki eden liderlik yetkinliklerini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde politik yeteneğin “içtenlik” ve “öz yeterlilik ve öz saygı” boyutları regresyon denkleminde giren değişkenler olmuşlardır.

İkinci adımda, “içtenlik” ve “öz yeterlilik ve öz saygı” yetkinlikleri, güç aralığı değişkeninin alt faktörleri ve bu değişkenlerin alt faktörlerinin çarpımları etkileşim halinde çoklu regresyon modeline bağımsız değişkenler olarak sokulmuştur. Regresyon modelinin açıklayıcı gücü .24’tür. Diğer değişkenlerle etkileşim halinde iken dahi “içtenlik” boyutu “geliştirici liderlik” tarzına en çok katkıyı sağlayan değişken olmaktadır. Ayrıca “içtenlik X ayrıcalıklı olmak” ve “öz yeterlilik / öz saygı X yöneticiler ile kolay iletişim kurabilmek” çarpımları da modele katkı sağlamaktadırlar. Güç aralığının “ayrıcalıklı olmak” ve “yöneticiler ile yakın iletişim kurabilmek” boyutlarının bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında şartlı değişken vazifesi görebilmesi için çarpımların Beta değerlerinin bağımsız değişkenin katkısından daha büyük olması beklenmektedir. Sonuçta Beta değerleri birbirlerine yakın olup, çarpım halindeki faktörlerin Beta değerleri bağımsız değişkenden büyük olmadığı için şartlı değişken olma ihtimalleri yoktur. Analizin detayları Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16 : “Güç Aralığı” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Geliştirici Liderlik” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.24	21,231	.000			
İÇTENLİK				,223	3,811	,000
İÇTENLİK XAYRICALIKLI OLMAK				-,141	-2,670	,008
OZYETERLİLİKVEOZSAYGI				,152	2,749	,006
OZYETERLİLİK ve OZSAYGI YONETİCİLERLEKOLAYİLETİSİMKURABİLMEK				,148	2,779	,006

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, GÜÇ ARALIĞI VE ÇARPIM HALİNDE GÜÇ ARALIĞI VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: GELİŞTİRİCİ LİDERLİK TARZI

g. “Güç Aralığı”nın “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Korumacı Liderlik Tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Güç aralığı değişkeninin şartlı değişken etkisi ile ilgili yapılacak olan bu son hiyerarşik regresyon modelinde, daha önceki analizlerde olduğu gibi, bağımlı değişken üzerinde (korumacı liderlik tarzı) öncelikle liderlik yetkinliklerinin tüm alt faktörlerinin açıklayıcı etkilerine bakılmıştır.

Korumacı liderlik tarzı üzerinde hangi bireysel yetkinliklerin etkili olduğunu bulmaya yönelik regresyon analizinde denkleme sırasıyla giren değişkenler “içtenlik”, “öz yeterlilik ve öz saygı” ve “güç ihtiyacı”dır. Son adımda regresyon denklemine liderlik yetkinlikleri, güç aralığı ve iki değişkenin çarpım halinde alt boyutları sokulmuştur. Modelin açıklayıcı gücü .30’dur. Korumacı liderlik tarzına en çok katkı sağlayan değişken, “içtenlik”tir. (Beta: .365) Öz benlik değerinin öz yeterlilik / öz saygı boyutu da korumacı liderlik tarzı üzerindeki açıklayıcı gücünü korumaktadır. Güç aralığının “ayrıcılık olmak” boyutu korumacı liderlik üzerinde en yüksek açıklayıcı güce sahip güç aralığı boyutunu oluşturmaktadır. Ancak içtenlik, öz yeterlilik ve öz saygı ve de güç ihtiyacı değişkenlerinin hiç birinin korumacı liderlik tarzı üzerindeki etkisini artırıcı bir etki yapmamaktadır, çünkü liderlik yetkinlikleri alt faktörleri, ayrıcalıklı olmak ile çarpım (etkileşim) halinde denkleme girememiştir. Analiz detayları Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17 : “Güç Aralığı” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Korumacı Liderlik” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
I. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER:	.26	38,365	.000			
GÖZLEMLENEN İÇTENLİK				.36	6,671	.000
ÖZ YETERLİLİK VE ÖZ SAYGI				.15	2,793	.006
GÜÇ İHTİYACI				.12	2,273	.018
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ						
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KORUMACI LİDERLİK TARZI						
DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.30	28,492	.000			
GOZLEMLENENİCTENLİK				,365	6,939	,000
ÖZYETERLİLİKveOZSAYGI				,168	3,211	,001
AYRICALIKLIOLMAK				-, 145	-4,828	,000
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, GÜÇ ARALIĞI VE ÇARPIM HALİNDE GÜÇ ARALIĞI						
VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ						
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KORUMACI LİDERLİK TARZI						

3. Eril/dişil zelliklerin, Liderlik Yetkinlikleri ve Babacan Liderlik Tarzı etkileşiminde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik regresyon analizleri

a. “Eril/Dişil zellikler”in “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Sosyal Destek Sağlayan Liderlik Tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Analizler yapılırken eril özelliklerin alt faktörleri (sonuç odaklı, baskın, maddiyatçı, kuralcı, sözünü geçiren, güçlünün yanında, kariyer odaklı olmak) faktörleri toplatılarak tek bir eril özellikler faktörü haline getirilmiştir. Aynı şekilde dişil özelliklerin alt faktörleri (ılımlı, yardımsever, hakkaniyetli; hassas ve duygusal tepkiler veren; özverili ve patronluk taslamayan) de toplatılarak, tek bir dişil özellikler faktörü haline getirilmiştir. Aksi takdirde oldukça fazla sayıda olan bu faktörlerin ayrı ayrı bağımsız değişkenler ile çarpılması sonucu şartlı değişken etkisinin test edileceği modelde çok fazla sayıda değişken modele dahil edilmek zorunda kalınacak ve değişken sayısı arttığı için modelin açıklayıcı gücü de yanılıtıcı bir şekilde artacaktır. Bu nedenle şartlı değişken analizlerinde dişil özellikler alt faktörlerinin toplamı olan tek bir boyut ve eril özellikler de alt faktörlerinin toplamı olan tek bir boyut olarak alınmaktadır.

Hiyerarşik regresyon modelinin ilk adımında liderlik yetkinliklerin, sosyal destek sağlayan liderlik tarzı üzerine indirgenmesi gerekmektedir. Ancak bu analiz bir önceki bölümde güç aralığı değişkeninin şartlı değişken etkisi test edilirken yapıldığı için burada tekrar gösterilmeyecektir (bkz. Tablo:12). Hatırlanacak olunursa bir arada etkileşim halinde iken liderlik yetkinliklerinden “sosyal zeka”, “sosyal etki ve iletişim” ve de “içtenlik” boyutları sosyal destek sağlayan liderlik tarzına katkı sağlayan değişkenleri oluşurmaktadır.

Eril dişil özelliklerin bu liderlik yetkinlikleri ile sosyal destek sağlayan liderlik tarzı arasındaki şartlı değişken rolünü test edebilmek için, bu liderlik yetkinlikleri, eril dişil özellikler, ve iki boyutun çarpımları analize birlikte sokulmuştur. Regresyon modelinin toplam açıklayıcı gücü .33’tür. Sosyal destek sağlayan liderlik tarzına en yüksek katkı “dişil özellikler” tarafından yapılmaktadır (Beta: .41). *Bu analizde altı çizilmesi gereken en önemli nokta, “sosyal etki ve iletişim” boyutunun tek başına “sosyal destek sağlayan liderlik tarzı” üzerindeki etkisi .15 iken, dişil özelliklerle çarpım halinde bu değerin .29’a yükselmesidir (açıklayıcı gücü arttırması)..Bu nedenle dişil özellikler politik yeteneğin sosyal etki ve iletişim boyutu ile sosyal destek sağlayan liderlik tarzı arasında kuvvetli bir şartlı değişken vazifesi görmektedir.* Ancak şartlı değişken etkisi sosyal zeka X dişil özellikler etkileşimi için geçerli olmamaktadır. Etkileşim regresyon modeline girmekle birlikte tek başına sosyal zeka boyutu

SDS üzerinde .20 düzeyinde bir etkiye sahipken, etkileşimin Beta değeri -.168'dir. Analizin detayları Tablo 18'de verilmiştir .

Tablo 18 : “Eril/diştir özellikler ” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Sosyal destek sağlayan liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER	.33	23,113	.000			
DISILOZELLİKLER				,412	5,357	,000
ERİL OZELLİKLER				-,143	-1,999	,047
SOSYALETKIVEİLETİSİM				,152	2,701	,007
SOSYALETKIVEİLETİSİM$\times$DISILOZELLİKLER				,292	4,150	,000
SOSYALZEKA$\times$DISİL OZELLİKLER				-,168	-2,791	,006

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, ERİL/DİŞİL ÖZELLİKLER VE ÇARPIM HALİNDE ERİL /DİŞİL ÖZELLİKLER VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ
REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI

b. “Eril/diştir özellikler” in “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Mesleki destek sağlayan liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Liderlik yetkinliklerinin mesleki destek sağlayan liderlik tarzı üzerindeki etkileri daha önce güç aralığı değişkeni ile ilgili şartlı değişken analizleri yapılırken test edilmiş ve “içtenlik” ile “güç ihtiyacı” değişkenlerinin mesleki destek sağlayan liderlik tarzını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmüştü (bkz. Tablo 13). Sonraki adımda, eril /diştir özellikler, liderlik yetkinlikleri (bu modelde “içtenlik” ve “güç ihtiyacı”) ve her iki değişkenin çarpımları bağımsız değişkenler olarak analize sokulmuştur. Ortaya çıkan regresyon modelinin açıklayıcı gücü .34'tür. Modele en çok katkısı yine sırasıyla diştir özellikler, içtenlik, eril özellikler ve güç ihtiyacı değişkenleri yapmaktadır. Eril ve diştir özellikler ile liderlik yetkinliklerinin modele birbirleriyle etkileşim halinde olmaksızın doğrudan katkı sağladıkları görülmektedir. Bu nedenle, eril / diştir özellikler mesleki destek sağlayan liderlik tarzı üzerinde önemli bir açıklayıcı güce sahip iken, liderlik yetkinlikleri ile mesleki destek sağlayan liderlik tarzı arasında her hangi bir şartlı değişken etkisi görmemektedir. Analiz detayları Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19 : “Eril/dişil özellikler ” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “mesleki destek sağlayan liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEğİşKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEğİşKENLER	.34	30,388	.000			
DISILOZELLİKLER				,259	3,284	,001
İCTENLİK				,183	3,224	,001
ERİLOZELLİKLER				-,191	-2,632	,009
GUCİHTİYACI				,146	2,735	,007

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAğIMSIZ DEğİşKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, ERİL/DİşİL ÖZELLİKLER VE ÇARPIM HALİNDE ERİL /DİşİL ÖZELLİKLER VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ
REGRESYON MODELİ BAğIMLI DEğİşKEN: MESLEKİ DESTEK SAğLAYAN LİDERLİK TARZI

c. “Eril/dişil özellikler” in “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Otoriter liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Hiyerarşik regresyon analizi kuralına göre, daha önce liderlik yetkinliklerinin otoriter liderlik tarzı üzerindeki test edilmiş ve “ıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonu” ve “kontrol odağı ve duygusal denge” ve “ z yeterlilik ve öz saygı” değişkenlerinin otoriter liderlik tarzı üzerinde katkıları olduğu görüşmüştü (bkz. Tablo:14) . Sonraki adımda otoriter liderlik tarzı üzerinde etkili olan bu liderlik yetkinlikleri, eril/ dişil özellikler ve iki ana değişkenin alt faktörlerinin çarpımları analize birlikte sokulmuştur. Bu analizde otoriter liderlik tarzı üzerinde en yüksek katkıyı liderlik motivasyonunun “ıkara dayalı olmayan LM” boyutu yapmaktadır. Analize daha sonra “kontrol odağı ve duygusal denge” ve çarpım halinde “ıkara dayalı olmayan LM X dişil özellikler” boyutları eklenmiştir. Ancak çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonunun Beta değeri tek başına çarpım halinden daha büyük olduğu için dişil özelliklerin bir şartlı değişken etkisi olduğunu varsaymak doğru bir çıkarım değildir. Analizin detaylı sonuçları Tablo 20’de gösterilmektedir. Kontrol odağı ve duygusal denge değişkeni de otoriter liderlik tarzı üzerindeki etkisini eril/dişil özelliklerle etkileşime girmeden korumaktadır.

Tablo 20 : “Eril/dişil özellikler” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Otoriter Liderlik” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEğİşKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEğİşKENLER	.15	17,595	.000			
CIKARADAYALIOLMAYANLİDERLİKMOTİVASYONU				-,270	-4,744	,000
CIKARADAYALIOLMAYANLİDERLİKMOTİVASYONU XDISİLOZELLİKLER				,186	3,435	,001
KONTROLODAGİVEDUYGUSALDENGE				-,146	-2,568	,011
REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAğIMSIZ DEğİşKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, ERİL /DİşİL ÖZELLİKLER VE ÇARPIM HALİNDE ERİL /DİşİL ÖZELLİKLER VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ REGRESYON MODELİ BAğIMLI DEğİşKEN: OTORİTER LİDERLİK TARZI						

d. “Eril/dişil özellikler” in “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Kuralcı / Otoriter liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Eril dişil özelliklerin liderlik yetkinlikleri ve kuralcı/otoriter liderlik tarzı arasında şartlı değişken etkisini test edebilmek için öncelikle liderlik yetkinliklerinin kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerindeki katkılarına bakmak gerekmektedir. Bu analiz daha önce g aralığının şartlı değişken etkisi test edilirken yapıldığı için burada tekrar gösterilmeyecektir (bkz. Tablo 15). Kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerinde etkili olan liderlik yetkinlikleri, “sosyal zeka” , “ıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonu” ve “ iletişim ağları kurmak” değişkenleri idi. Hiyerarşik regresyonun sonraki adımımda bu liderlik yetkinlikleri, eril/dişil özellikler ve bu iki değişkenin alt boyutlarının çarpımları bağımsız değişkenler olarak sokulmuştur. Kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerinde en yüksek katkıyı yine politik yeteneğin “sosyal zeka” faktörü yapmaktadır. *Eril/dişil özellikler ve liderlik yetkinliklerinin hiçbir alt boyutu çarpım halinde iken analize anlamlı katkı sağlayamamaktadır.* Bu nedenle, eril/dişil özelliklerin liderlik yetkinliklerinin kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerindeki açıklayıcı gücünü arttırdığını iddia etmek başka bir deyişle şartlı değişken vazifesi gördüğünü söylemek mümkün değildir. Ancak dişil özelliklerin kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerinde doğrudan ters yönlü bir katkısı bulunması, bu liderlik tarzının dişil varsayımlardan etkilenebildiğini göstermektedir. Analizin detayları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: “Eril/dişil özellikler” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Kuralcı / Otoriter Liderlik” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEğİşKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEğİşKENLER	.13	8,672	.000			
SOSYALZEKA				,188	2,581	,010
DISILOZELLİKLER				-,179	-2,948	,003
CIKARADAYALIOLMAYANLİDERLİKMOTİVASYONU				-,146	-2,572	,011
İLETİSİMAĞLARİKURMAK				,170	2,645	,009

REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAğİMSİZ DEğİşKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ ERİL/DİşİL ÖZELLİKLER VE ÇARPIM HALİNDE ERİL/DİşİL ÖZELLİKLER VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ
REGRESYON MODELİ BAğİMLİ DEğİşKEN: KURALCI OTORİTER LİDERLİK TARZI

e. “Eril/dişil özellikler” in “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Geliştirici liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Liderlik yetkinliklerinin geliştirici liderlik tarzı üzerindeki etkileri Tablo 16’da verilmişti. “içtenlik” ve “sosyal etki ve iletişim” faktörleri geliştirici liderlik tarzı üzerinde anlamlı katkılar sağlamaktadır. Hiyerarşik regresyonun sonraki adımımda bu liderlik yetkinlikleri, eril/dişil özellikler ve alt faktörlerinin çarpımları analize dahil edilmiştir. Modele en çok katkı sağlayan değişken politik yeteneğin “içtenlik” boyutudur. “içtenlik” arada eril/dişil özelliklerin şartlı değişken etkisi olmaksızın “geliştirici liderlik tarzı” üzerindeki etkisini korumaktadır. Ancak durum “sosyal etki ve iletişim” faktörü için farklıdır. “Sosyal etki ve iletişim” faktörünün eril dişil özellikler olmadan geliştirici liderlik tarzı üzerindeki katkısı .17 idi. (bkz. Tablo 16.) Modele eril / dişil özellikler eklendiği zaman, çarpım halinde “sosyal etki ve iletişim X eril özellikler” in Beta değeri -.252 ve “soysal etki ve iletişim X dişil özellikler” in Beta değeri ise, .294 olmaktadır. Bu katsayılardan da anlaşılacağı gibi, sosyal etki ve iletişim faktörü ile geliştirici liderlik tarzı arasında eril/ dişil özellikler şartlı değişken vazifesi görmektedirler. *O halde “dişil özellikler”, politik yeteneğin “sosyal etki ve iletişim” boyutu ile geliştirici liderlik tarzı arasındaki ilişkide bir şartlı değişken etkisi göstermektedir diyebiliriz.* Regresyon analizinin detaylı sonuçları Tablo 22’de verilmektedir.

Tablo 22 : “Eril/dişil özellikler” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Geliştirici Liderlik” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
<i>DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER</i>	.30	17,299	.000			
İCTENLİK				.207	3,518	.004
SOSYALETKİVEİLETİSİM X DİŐİLOZELLİKLER				.294	3,159	.002
SOSYALETKİVEİLETİSİM X ERİL ÖZELLİKLER				-,252	-3,102	.002
DİŐİLOZELLİKLER				.210	2,632	.009
ERİLOZELLİKLER				-,126	-1,751	.081
<i>REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, ERİL/DİŞİL ÖZELLİKLER VE ÇARPIM HALİNDE ERİL /DİŞİL ÖZELLİKLER VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ REGRESYON MODELİ BAĞIMLI DEĞİŞKEN: GELİŞTİRİCİ LİDERLİK TARZI</i>						

f. “Eril/dişil özellikler” in “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Korumacı liderlik tarzı” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolünün test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizleri

Korumacı liderlik tarzı üzerinde açıklayıcı etkisi olan liderlik yetkinlikleri, “içtenlik (Beta: .36)”, “öz yeterlilik ve öz saygı (Beta: .15)” ve “güç ihtiyacı (Beta: .12)” faktörleridir (bkz. Tablo 17).

Hiyerarşik regresyonun sonraki adımında bu liderlik yetkinlikleri, eril/dişil özellikler ve iki değişkenin alt faktörlerinin çarpımları bağımsız değişkenler olarak modele sokulmuştur. Modelin açıklayıcı gücü, .36’dır. Modele en büyük katkıyı sağlayan değişken, “içtenlik” faktörüdür (Beta: .295). Modele diğer anlamlı katkıları sağlayan değişkenler, “eril özellikler”, “öz yeterlilik ve öz saygı”, “iletişim ağları kurmak” faktörleridir. İletişim ağları kurmak faktörünün tek başına katkısı .119 iken, dişil özellikler ile çarpım halinde .172 olmaktadır. *Bu nedenle dişil özellikler “iletişim ağları kurmak” faktörü ile “korumacı liderlik tarzı” arasında açıklayıcı katkıyı arttırdığı için bir şartlı değişken vazifesi görmektedir. Analizin detaylı sonuçları, Tablo 23’de gösterilmektedir.*

Tablo 23 : “Eril/dişil özellikler” faktörlerinin “Liderlik Yetkinlikleri” ve “Korumacı Liderlik” arasındaki etkileşimde şartlı değişken rolü

DEğİşKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
<i>DENKLEME GİREN DEğİşKENLER</i>	.36	27,058	.000			
İCTENLİK				,295	5,081	,000
ERİLOZELLİKLER				-,287	-4,877	,000
İLETİSİM AGLARI KURMAK X DİSİL ÖZELLİKLER				,172	3,203	,002
İLETİSİM AGLARI KURMAK				,119	2,313	,021
ÖZ YETERLİLİK VE ÖZ SAYGI				,110	2,013	,045
<i>REGRESYON MODELİNE SOKULAN BAğIMSIZ DEğİşKENLER: LİDERLİK YETKİNLİKLERİ, ERİL/DİşİL ÖZELLİKLER VE ÇARPIM HALİNDE ERİL /DİşİL ÖZELLİKLER VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİN ALT FAKTÖRLERİ REGRESYON MODELİ BAğIMLI DEğİşKEN: KORUMACI LİDERLİK TARZI</i>						

4. Liderlik Tarzlarının LÜE Üzerindeki Etkileri ve Ara Değişken Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizleri

Ara değişken etkisi öncelikle bütüncül bir bakış açısı ile modelde yer alan değişkenlerin alt faktörleri tek bir boyutu ifade edecek şekilde toplatılarak analize sokulmuştur. Bu bütüncül bakış açısıyla değişkenler arasındaki olası ilişkiler ile ilgili genel bir görünüm ortaya çıkacaktır

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk adımında liderlik yetkinlikleri değişkenleri olan “politik yetenek”, “ liderlik motivasyonu”, “ g ihtiyaı” , “z benlik değeri” değişkenlerinin tek bir faktör olarak alınan babacan liderlik tarzı değişkeni üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Analiz neticesinde babacan liderlik üzerinde etkili olan kişilik değişkenleri, “politik yetenek” ve “g ihtiyaı” değişkenleri olup, modelin açıklayıcı g % 24’tür. Değişkenlerin Beta katkıları ve anlamlılıkları Tablo 24’de gösterilmektedir.

Bütüncül bir bakış açısı ile politik yetenek, g ihtiyaı ve öz benlik değeri değişkenleri LÜE üzerinde önemli bir katkıya sahiptir ancak tek başına babacan liderlik tarzının LÜE’ye sağladığı katkı (Beta: .626), liderlik yetkinliklerinin sağladıkları katkıdan çok daha fazladır. Ayrıca, tablodan da görüleceği gibi, babacan liderlik tarzı ile birlikte analize sokulduğunda, politik yeteneğin LÜE zerindeki açıklayıcı g ortadan kaybolmakta ve g ihtiyaı ve öz benlik değeri değişkenlerinin Beta katkıları da kısmen azalmaktadır. Bütün bu

açıklamalar babacan liderlik tarzının, liderlik yetkinlikleri ve LÜE arasında **kısmen** bir ara değişken vazifesi görmekte olduğunu kanıtlamaktadır.

Ara değişken testinin bundan sonraki adımlarında, tüm değişkenlerin alt faktörleri analize sokularak daha detaylı bir analiz yapılacaktır. Bu detaylı analizlerde, LÜE'nin babacan liderlik tarzlarının hangi alt faktöründen daha çok ve nasıl etkilendiği ayrıca liderlik yetkinliklerinden hangilerinin alt boyutlarının LÜE'ye daha çok katkı sağladığını açıkça görebiliriz.

Tablo 24: Babacan Liderlik Tarzının Liderlik Yetkinlikleri ile LÜE arasındaki şartlı değişken analizinin test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizi (total skorlar alınmış olarak)

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
	.25	37,833	.000			
POLİTİK YETENEK				,259	4,335	,000
GÜÇ İHTİYACI				,264	4,464	,000
ÖZ BENLİK DEĞERİ				,117	2,423	,016
Bağımsız değişkenler: Politik yetenek, güç ihtiyacı, liderlik motivasyonu ve öz benlik değeri						
Bağımlı değişken: LÜE						
	.39	247,462	,000			
BABACAN LİDERLİK TARZI				,626	15,731	,000
Bağımsız değişkenler: Babacan liderlik tarzı						
Bağımlı değişken: LÜE						
	.47	92,092	,000			
BABACAN LİDERLİK TARZI				,543	12,005	,000
GÜÇ İHTİYACI				,208	4,529	,000
ÖZ BENLİK DEĞERİ				,148	3,520	,000
Bağımsız değişkenler: Babacan liderlik tarzı ve liderlik yetkinlikleri						
Bağımlı değişken: LÜE						

Detaylı analizlerde, bu çalışmanın bağımlı değişkenini olan yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisinin oluşumuna katkısı olan faktörleri ortaya çıkarmak üzere ilk olarak liderlik tarzlarının LÜE üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon analizi sonucunda otoriter liderlik tarzı haricinde diğer bütün liderlik tarzlarının LÜE üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir ve 5 bağımsız değişkenli modelin LÜE'yi açıklama oranı %52 gibi iyi bir açıklayıcı güçtür. Bu analiz babacan (paternalistik) liderlik tarzının LÜE üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Daha önce literatürde yapılan çalışmalarda LÜE'ye en yakın liderlik tarzı

olarak dönüştürücü liderlik ele alınırken, kültüre özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderliğin de alt boyutları ile birlikte LÜE üzerinde güçlü bir açıklayıcı etkisi olduğu saptanmış bulunmaktadır. Regresyon denklemine ilk giren liderlik tarzı “**mesleki destek sağlayan liderlik**” olmuştur. Tek değişkenli modelde mesleki destek sağlayan liderlik tarzı LÜE’nin %38’ini anlamlı şekilde açıklayabilmektedir. *Mesleki destek sağlayan liderlik tarzının LÜE üzerindeki etkisi (Beta değeri) .62’dir. .*

İkinci adımda denkleme “**geliştirici liderlik tarzı**” girmektedir. İki değişkenle birlikte modelin açıklayıcı gücü % 45’e yükselmektedir. İki değişkenli modelde mesleki destek sağlayan liderliğin Beta katsayısı .46 ve geliştirici liderliğin .31’dir. 3. adımda denkleme “**kuralcı otoriter liderlik tarzı**” eklenmektedir. 3 değişkenle modelin açıklayıcı gücü %50’ye çıkmaktadır. Tek tek değişkenlerin modelin açıklayıcı gücüne katkıları başka bir deyişle Beta katsayıları, mesleki destek sağlayan liderlik için .45; geliştirici liderlik için .28 ve kuralcı otoriter liderlik için .22’dir. *Kuralcı otoriter liderliğin LÜE üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olması, bir yöneticinin kurallardan taviz vermemek ve otoritesini sergilemek davranışları ile birlikte ve aynı zamanda çalışanları ile de ilişki odaklı olabileceğini kanıtlamaktadır.* Bu bulgu da otorite ile ilişki odaklı (tatlı-sert; çalışanlarına bir baba gibi yaklaşan) liderliği birleştiren babacan liderlik tarzının özüne uygundur.

Regresyon modeline 4.adımda “sosyal destek sağlayan liderlik tarzı” girmektedir. 4 değişkenle birlikte modelin açıklayıcı gücü %51’e yükselmektedir. 4 değişkenli modelde mesleki destek sağlayan liderliğin Beta değeri .37, geliştirici liderin .26, kuralcı otoriter liderin .20, sosyal destek sağlayan liderliğin .15’tir. Son adımda denkleme korumacı liderlik girmektedir. 5 değişkenli bu son regresyon modelinin açıklayıcı gücü %52’dir. Babacan liderlik tarzı ile LÜE arasındaki güçlü etkileşimi kanıtlayan bu regresyon modelinin detayları ve değişkenlerin modelin açıklayıcı gücüne olan katkıları (Beta katsayıları) Tablo 25’te gösterilmektedir.

Tablo 25: Paternalistik (Babacan) liderlik tarzlarının lider-üye etkileşimi beklentisi üzerindeki etkileri

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
1.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i>	.38	238,088	.000	.62	15,462	.000
2.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i>	.45	158,457	.000	.46 .31	10,596 6,957	.000 .000
3.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>KURALCI OTORİTER LİDER</i>	.50	126,911	.000	.45 .28 .22	10,824 6,547 5,951	.000 .000 .000
4. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>KURALCI OTORİTER LİDER</i> <i>SOSTAL DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i>	.51	100,435	.000	.37 .26 .20 .16	7,517 6,203 5,379 3,322	.000 .000 .000 .001
5. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>KURALCI OTORİTER LİDER</i> <i>SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>KORUMACI LİDER</i>	.52	82,090	.000	.35 .23 .20 .15 .10	7,174 5,284 5,475 3,199 2,181	.000 .000 .000 .001 .030
<i>REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER, SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDER, OTORİTER LİDER, KURALCI OTORİTER LİDER, KORUMACI LİDER, GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>BAĞIMLI DEĞİŞKEN: LÜE</i>						

Liderlik tarzlarının modelin bağımlı değişkeni olan lider-üye etkileşimi beklentisi üzerinde doğrudan açıklayıcı gücüne baktıktan sonra, liderlik yetkinlikleri ile LÜE arasında liderlik tarzlarının ara değişken etkisini test edebilmek için kişilik değişkenlerinin de LÜE üzerindeki bağımsız etkilerine bakmak gerekmektedir. İstatistiksel olarak liderlik yetkinlikleri ile LÜE arasında liderlik tarzlarının ara değişken olabilmesi için (Baron ve Kenny, 1986),

1. Liderlik yetkinliklerinin (bağımsız değişkenin) paternalistik liderlik tarzlarını (ara değişken) anlamlı bir şekilde açıklıyor olması gerekir,

2. Liderlik yetkinliklerinin (bağımsız değişken) LÜE'yi (bağımlı değişken) anlamlı bir şekilde açıklıyor olması gerekir,
3. Paternalistik liderlik tarzlarının (ara değişken) bağımlı değişkeni (LÜE) anlamlı bir şekilde açıklıyor olması gerekir,
4. Eğer bu üç basamaktaki şartlar uyuyor ise, paternalistik liderlik tarzlarının modelde ara değişken olabilmesi için liderlik yetkinliklerinin LÜE'yi açıklayıcı gücünün paternalistik liderlik tarzlarının LÜE'yi açıklayıcı gücünden daha az olması; mükemmel veya tam bir ara değişken olabilmesi içinse, bağımsız değişkenin yani bu modelde liderlik yetkinliklerinin anlamını yitirmesi gerekmektedir.

Liderlik yetkinlikleri bağımsız değişkenler olarak alınıp LÜE değişkeni üzerine indirildiğinde 4 değişkenin regresyon denklemine girdiği ve açıklayıcı gücü % 31 olan bir modelin ortaya çıktığı görülmektedir. Denkleme giren bireysel yetkinlikler sırası ile “güç ihtiyacı”, “içtenlik (politik yetenek)”, “öz yeterlilik ve öz saygı (öz benlik değeri)” ve “sosyal zeka (politik yetenek)” değişkenleridir. İlk adımda tek başına güç ihtiyacı LÜE'nin %19'unu anlamlı bir şekilde açıklayabilmektedir ve güç ihtiyacı faktörünün LÜE üzerinde pozitif .44 düzeyinde katkısı bulunmaktadır. Ancak bundan sonraki adımlarda diğer bireysel yetkinliklerin de modele girmesi ile birlikte en son modelde güç ihtiyacının açıklayıcı gücü .23'e inmektedir. Regresyon modelinin Beta değerleri ve anlamlılığı Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26: Liderlik yetkinliklerinin etkileşim halinde LÜE üzerindeki etkileri

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
1.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>GÜÇ İHTİYACI</i>	.19	79,001	.000	.44	8,888	.000
2.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>GÜÇ İHTİYACI</i>	.28	73,765	.000	.33	6,559	.000
<i>İÇTENLİK</i>				.32	6,285	.000
3.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>GÜÇ İHTİYACI</i>	.29	46,301	.000	.30	5,900	.000
<i>İÇTENLİK</i>				.26	4,851	.000
<i>ÖZ DEĞERLİLİK VE ÖZ SAYGI</i>				.15	2,919	.004
4.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>GÜÇ İHTİYACI</i>	.31	36,730	.000	.23	4,060	.000
<i>İÇTENLİK</i>				.24	4,584	.000
<i>ÖZ DEĞERLİLİK VE ÖZ SAYGI</i>				.13	2,553	.012
<i>SOSYAL ZEKA</i>				.14	2,442	.015

REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU, ÖZ BENLİK DEĞERİ ; BAĞIMLI DEĞİŞKEN: LÜE

Bundan sonraki regresyon analizinde liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımlar bir arada bağımsız değişkenler olarak LÜE üzerine indirgenmiştir. Analiz neticesinde modele ilk giren değişkenin “mesleki destek sağlayan liderlik tarzı” olduğu görülmektedir. Mesleki destek sağlayan liderlik tarzı LÜE’nin tek başına %45’ini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ve Beta değeri .67’dir. Modele daha sonra sırası ile “geliştirici liderlik tarzı”, “sosyal zeka”, “sosyal destek sağlayan liderlik tarzı”, “güç ihtiyacı” ve “kuralcı otoriter liderlik tarzı” değişkenleri eklenmektedir. Tek başına liderlik yetkinlikleri LÜE üzerinde anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğu halde paternalistik liderlik tarzlarının analize dahil edilmesi ile birlikte liderlik yetkinliklerinin LÜE üzerindeki açıklayıcı gücünün düştüğü görülmektedir. Bu netice de mükemmel bir ara değişken olmamakla birlikte (çünkü bazı liderlik yetkinlikleri modelde tamamen etkisiz hale gelmemektedir) Baron ve Kenny (1986) ’nin ara değişken tanımına göre paternalistik liderlik tarzlarının liderlik yetkinlikleri ve LÜE arasında bir ara değişken vazifesi gördüğünü kanıtlamaktadır (liderlik yetkinliklerinin açıklayıcı gücü ve Beta skorları düşük çıkıyor). *Örneğin politik yeteneğin sosyal zeka yetkinliği 7.adımda anlamlılığını yitirmektedir ve denklemde kalan liderlik yetkinlikleri sadece güç ihtiyacı ile öz yeterlilik ve öz saygı olmaktadır.* Ara değişken etkisinin kanıtlanmasına yönelik bu regresyon analizinin detayları Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Paternalistik Liderlik Tarzları ve Liderlik Yetkinliklerinin Etkileşim Halinde LÜE üzerindeki açıklayıcı gücü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
1. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i>	.45	249,254	.000	.669	15,788	.000
2. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i>	.51	155,844	.000	.534 .273	11,565 5,912	.000 .000
3. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>SOSYAL ZEKA</i>	.54	122,488	.000	.484 .255 .214	10,682 5,743 5,308	.000 .000 .000
4. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDERLİK TARZI</i> <i>SOSYAL ZEKA</i> <i>SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i>	.56	97,890	.000	.403 .236 .180 .167	7,984 5,355 4,414 3,390	.000 .000 .000 .001
5. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDERLİK TARZI</i> <i>SOSYAL ZEKA</i> <i>SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GÜÇ İHTİYACI</i>	.57	82,713	.000	.372 .227 .109 .170 .148	7,327 5,217 2,373 3,501 3,193	.000 .000 .018 .001 .002
6. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDERLİK TARZI</i> <i>SOSYAL ZEKA</i> <i>SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GÜÇ İHTİYACI</i> <i>KURALCI OTORİTER LİDERLİK TARZI</i>	.58	71,409	.000	.383 .225 .096 .150 .134 .102	7,590 5,216 2,100 3,083 2,908 2,624	.000 .000 .037 .002 .009 .004
7. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDERLİK TARZI</i> <i>SOSYAL ZEKA</i> <i>SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDERLİK TARZI</i> <i>GÜÇ İHTİYACI</i> <i>KURALCI OTORİTER LİDERLİK TARZI</i> <i>ÖZ YETERLİLİK VE ÖZ SAYGI</i>	.59	62,506	.000	.371 .214 .077 .148 .120 .102 .087	7,364 4,967 1,668 3,070 2,597 2,641 2,086	.000 .000 .096 .002 .010 .009 .038

REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: *PATERNALİSTİK LİDERLİK TARZLARI VE LİDERLİK YETKİNLİKLERİ*
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: *LÜE*

Paternalistik liderlik tarzlarının liderlik yetkinlikleri ve LÜE arasındaki ara değişken etkisi kanıtlanmış olmakla birlikte, LÜE'nin kültürel varsayımlardan da etkilenip etkilenmediğini ve diğer değişkenler ile birlikte modelin açıklayıcı gücüne olan katkısını

bulabilmek için bundan sonraki regresyon analizinde kültürel varsayımlar da denkleme dahil edilmiştir.

Bireysel yetkinlikler ile birlikte kültürel varsayımların da modele eklenmesi ile birlikte LÜE üzerindeki açıklayıcı güç en son adımda % 43'e yükselmektedir. Modele ilk giren değişken bir dişil özellik olan "ılımlı, yardımsever ve hakkaniyetli olmak" boyutudur. Tek başına bu kültürel varsayım LÜE'nin % 35'ini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ve Beta değeri .59'dur. Demek ki, liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımlar etkileşim halinde iken modelin açıklayıcı gücüne en çok katkı sağlayan değişken dişil özellikler olmaktadır. İkinci ve üçüncü adımlarda sırası ile güç ihtiyacı, öz yeterlilik ve öz saygı değişkenleri eklenmektedir. Bu iki kişilik değişkeni kültürel varsayımlarla etkileşim halinde iken de LÜE üzerindeki etkilerini korumaktadırlar. Bireysel yetkinliklerin modele eklenmesi ile birlikte modelin açıklayıcı gücü %7 artarak %42'ye yükselmektedir. Ancak "ılımlı, yardımsever ve hakkaniyetli olmak" değişkeni modelin açıklayıcı gücü üzerindeki yüksek katkısını korumaktadır (Beta değeri: .45). 3 değişkenli modelde güç ihtiyacının LÜE'ye katkısı .21 ve öz yeterlilik /öz saygı değişkeninin de LÜE'ye katkısı .15'dir. Son adımda denkleme güç aralığının "yöneticilere yakın olmak" boyutu girmiştir. Başta da belirtildiği gibi 4 değişkenli modelin açıklayıcı gücü %43'e çıkmaktadır. Modele katkı sağlayan değişkenler ve Beta değerleri Tablo 28'de gösterilmiştir. Bu modelde ılımlı, yardımsever ve hakkaniyetli olmak değişkeninin Beta katkısı (modelin açıklayıcı gücüne olan katkısı) .37'ye inmektedir. ***Bu bulgular sonuç olarak liderlik yetkinlikleri kadar eril-dişil kültürel varsayımlar ve güç aralığı varsayımlarının da LÜE'nin öncelleri olabileceğini kanıtlamaktadır.***

Tablo 28. Liderlik yetkinlikleri ve kültürel varsayımların bir arada etkileşim halinde “LÜE” üzerindeki açıklayıcı gücü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
1.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i>	.35	157,406	.000	59	12,546	.000
2.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i> <i>GÜÇ İHTİYACI</i>	.40	96,006	.000	.49 .24	9,755 4,770	.000 .000
3.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i> <i>GÜÇ İHTİYACI</i> <i>ÖZ YETERLİLİK VE ÖZ SAYGI</i>	.42	69,210	.000	.45 .21 .15	8,795 4,032 3,126	.000 .000 .002
4.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i> <i>GÜÇ İHTİYACI</i> <i>ÖZ YETERLİLİK VE ÖZ SAYGI</i> <i>YÖNETİCİLERLE YAKIN İLETİŞİM KURMAK</i>	.43	54,932	.000	.37 .22 .15 .14	6,435 4,286 3,203 2,727	.000 .000 .002 .007
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ERİL-DİŞİL KÜLTÜREL VARSAYIMLARI, GÜÇ ARALIĞI, POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU ÖZ BENLİK DEĞERİ. BAĞIMLI DEĞİŞKEN: LÜE						

Yalnızca babacan liderlik tarzlarının LÜE üzerindeki açıklayıcı gücü % 52 iken yalnızca bireysel yetkinliklerin LÜE üzerindeki açıklayıcı gücü %31 ve kültürel varsayımlar ile birlikte %43 olmaktadır. Bu nedenle kişilik değişkenleri, kültürel varsayımlar ve liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler olarak hep birlikte regresyon modeline sokulması ile birlikte yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerindeki etkisinin de test edilmesi anlamlı olabilir. Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin LÜE üzerine indirgendiği bu kapsamlı modelde liderlik tarzlarının modele olan katkısı yine en yüksek düzeyde olmaktadır. (Mesleki destek sağlayan liderlik tarzının modelin açıklayıcı gücüne olan katkısı /Beta değeri: .38) Bütün değişkenleri kapsayan ve bizim araştırmamız açısından da en son regresyon modelini oluşturacak olan bu analizin detayları Tablo 29’de gösterilmektedir. Tüm bağımsız değişkenlerin regresyon analizine eklendiği modelde LÜE üzerindeki açıklayıcı güç en son adımda 7 değişken ile .62’ye çıkmıştır.

Tablo 29. Liderlik yetkinlikleri, kültürel varsayımlar ve liderlik tarzlarının bir arada etkileşim halinde “LÜE” üzerindeki açıklayıcı gücü

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
1.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i>	.46	224,743	.000	.68	14,982	.000
2.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i>	.54	155,025	.000	.50 .34	10,050 6,835	.000 .000
3.ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i>	.57	117,308	.000	.42 .27 .22	8,348 5,440 4,445	.000 .000 .000
4. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>SOSYAL ZEKA</i>	.59	95,599	.000	.41 .21 .23 .16	8,313 3,940 4,615 3,685	.000 .000 .000 .000
5. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>SOSYAL ZEKA</i> <i>OTORİTER LİDER</i>	.60	95,082	.000	.44 .21 .23 .14 .11	8,792 4,125 4,761 3,284 2,658	.000 .000 .000 .001 .008
6. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>SOSYAL ZEKA</i> <i>OTORİTER LİDER</i> <i>ÖZ YETERLİLİK VE ÖZ SAYGI</i>	.61	68,895	.000	.44 .19 .22 .11 .13 .12	8,803 3,660 4,571 2,464 3,056 2,556	.000 .000 .000 .014 .002 .011
7. ADIMDA DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER: <i>MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i> <i>İLİMLİ, YARDIMSEVER, HAKKANİYETLİ</i> <i>GELİŞTİRİCİ LİDER</i> <i>SOSYAL ZEKA</i> <i>OTORİTER LİDER</i> <i>ÖZ YETERLİLİK VE ÖZ SAYGI</i> <i>SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDER</i>	.62	60,856	.000	.38 .16 .20 .10 .11 .12 .11	7,182 3,071 4,358 2,138 2,851 2,633 2,340	.000 .002 .000 .033 .005 .009 .020

REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: ERİL-DİŞİL KÜLTÜREL VARSAYIMLARI, GÜÇ ARALIĞI, POLİTİK YETENEK, GÜÇ İHTİYACI, LİDERLİK MOTİVASYONU ÖZ BENLİK DEĞERİ, BABACAN LİDERLİK TARZLARI
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: LÜE

C. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE YAPILAN VARYANS ANALİZLERİ:

Bu bölümde demografik değişkenler olan sektör, yaş, kıdem, firmada çalışma süresi, eğitim, yöneticilik düzeyi, medeni durum kriterleri açısından liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve kültürel varsayımların bir farklılık gösterip göstermediği test edilecektir.

ANOVA analizlerinde anlamlı farklılıkların olduğu demografik değişkenlerin başında, katılımcıların yaşı kriteri gelmektedir. Katılımcıların yaşları 3 temel grup altında toplanmaktadır. 19-30 yaş arası, 31-40 yaş arası ve 41 yaş üstü. Yaş kriteri açısından da kültürel varsayımlar ve liderlik tarzları arasında farklılıklar görülmektedir. Örneğin eril özelliklerden **“maddiyatçı olmak”** değişkeninde 19-30 ve 31-40 yaş arası gruplarda farklılıklar vardır. Aynı yaş gruplarında bir başka eril özellik olan **“güçlüye sempati duymak”** açısından da farklılıklar vardır. Demek ki baskın ve eril özellikler genç ve orta yaş grubu tarafından daha farklı algılanabilmektedir. Güç aralığının **“mutlak otorite kurmak”** kriteri açısından da, 19-30 ve 41 üstü yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar yer almaktadır.

Yaş grupları açısından anlamlı farklılıkların olduğu bir başka değişken de **“geliştirici liderlik” tarzı**’dır. Geliştirici liderlik tarzı 3 yaş grubu açısından da farklılıklar göstermektedir. ANOVA analizlerinde yaş grupları açısından ortaya çıkan bir başka önemli sonuç da, **“güç ihtiyacı”**ı ve politik yeteneğin alt boyutları olan **“sosyal zeka”** ve **“içtenlik”** boyutlarındaki farklılıklardır. Güç ihtiyacı da tüm yaş grupları açısından farklılıklar göstermektedir. Yaş gruplarındaki farklılıklara yönelik ANOVA analizi sonuçları Tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 30. Yaş Grupları Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar

YAŞ'A GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Maddiyatçı Olmak</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	28,430		
		402	8,807	3,288	.041
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2*	Ortalama Farkı 85,207*	Standart Sapma .33626	P .031	
YAŞ'A GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Güçlüye sempati Duymak</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	42,782		
		404	9,815	4,359	.013
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 3*	Ortalama Farkı 1,21167*	Standart Sapma ,41120	P .010	
YAŞ'A GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Sosyal Zeka</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	40,653		
		411	8,411	4,883	.008
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2*	Ortalama Farkı ,95417*	Standart Sapma ,32469	P .010	
YAŞ'A GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>İçtenlik</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	9,777		
		415	2,761	3,542	.030
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı ,60466	Standart Sapma ,22778	P .022	
YAŞ'A GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Güç İhtiyacı</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	61,703		
		412	12,635	4,884	.008
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2* 1* 3*	Ortalama Farkı .99229* 1,21991*	Standart Sapma .39882 .45091	P .035 .022	
YAŞ'A GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Geliştirici Liderlik Tarzı</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	130,813		
		403	18,649	7,014	.001
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 3* 2* 3*	Ortalama Farkı 1,56771 2,24615	Standart Sapma .56493 .60455	P .016 .001	

Yaş Grubu 1: 19-30 yaş grubu; Yaş Grubu 2: 31-40 yaş grubu; Yaş Grubu 3: 41 yaş ve üstü

Araştırmaya katılan yöneticilerin bulundukları kademe (ilk-orta ve üst kademe olarak sınıflandırılmıştır) açısından da liderlik tarzları, kişilik özellikleri ve kültürel varsayımlarda anlamlı farklılıklar yer almaktadır. ANOVA testlerinde, *“yardımsever, ılımlı ve hakkaniyetli olmak”* dişil özelliğı *“güçlüye sempati duymak”*, *“soğukkanlı ve iş bitirici olmak”* eril özellikleri açısından tüm yönetici grupları arasında ve *“kariyer odaklı olmak”* eril özelliğı açısından da orta ve üst kademe yöneticilerde de anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Ayrıca güç aralığının *“ayrıcalıklı olmak”* boyutu açısından da ilk-orta ve üst kademe yöneticiler farklı algılar içerisindedirler. Liderlik tarzları açısından yöneticiler arasındaki kademe farklılıklarına bakıldığında ise, *“mesleki destek sağlayan lider”* , *“kuralcı otoriter”* ve *“korumacı lider”* lik tarzları da anlamlı farklılıklar taşımaktadırlar.

Kademe grupları açısından katılımcıları sahip olduğı politik yetenek de değışiklik göstermektedir. Politik yeteneğın alt boyutları olan *“sosyal etki ve iletişim”*, *“içtenlik”* , *“iletişim ağıları kurmak”* ve *“sosyal zeka (insan sarrafi olmak)”* kriterlerinin hepsi orta ve üst kademe yöneticiler açısından farklılık taşımaktadır. Başka bir deyişle, politik yetenek yönetici kademelerine göre değışiklik göstermektedir. Yöneticinin pozisyonu açısından farklılık gösteren bir başka kişilik değışkeni de *“güç ihtiyacı”*dır. Yaş gruplarında olduğı gibi yöneticinin kademesi de “güç ihtiyacı”nı etkilemektedir. Güç ihtiyacı açısından farklılıklar orta ve üst kademe yöneticilerde görölmektedir. Yöneticinin kademesinin etkili olduğı değışkenler ve hangi kademeler açısından farklılık gösterdiğı Tablo 31’de gösterilmektedir.

Tablo 31. Yöneticinin Bulunduğu Kademe Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar

YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Ayrıcalıklı Olmak</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	106,344		
		408	14,239	7,469	.001
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 3*	Ortalama Farkı -2,08167* -1,08535*	Standart Sapma ,53917 ,45564	P .000 .047	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Yardımsever, hoşgörülü,hakkaniyetli olmak</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	189,587		
		406	54,080	3,506	.031
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -2,34302*	Standart Sapma ,89013	P .024	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Soğukkanlı, iş bitirici, net olmak</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	156,343		
		405	25,641	6,097	.002
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 3* 2* 3*	Ortalama Farkı -1,73980 -2,34302	Standart Sapma ,73280 ,89013	P .047 .024	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Kariyer odaklı olmak</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	31,171		
		407	5,278	5,906	.003
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -.95215	Standart Sapma ,27829	P .002	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Güçlüye sempati duyan</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	58,969		
		410	9,718	5,969	.003
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 3* 2* 3*	Ortalama Farkı -1,48443 -1,05322	Standart Sapma ,44879 ,38131	P .003 .016	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Sosyal Etki ve İletişim</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	92,639		
		410	11,875	7,801	.008
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 3* 2* 3*	Ortalama Farkı -1,31642 -1,62660	Standart Sapma ,49120 ,41539	P .021 .000	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Sosyal Zeka</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	92,639		
				7,801	.008

		410	11,875		
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -2,89189*	Standart Sapma ,34690	P .028	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE İçtenlik	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
	Gruplar arası	2	22,769		
	Grup İçi	424	2,905	7,838	.000
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -7,438	Standart Sapma ,20345	P .000	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE İletişim Ağları Kurabilmek	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
	Gruplar arası	2	70,961		
	Grup İçi	414	13,903	5,014	.006
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -1, 42991	Standart Sapma ,44784	P .004	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE Güç İhtiyacı	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
	Gruplar arası	2	95,158		
	Grup İçi	422	12,507	7,608	.001
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -1, 64614	Standart Sapma ,42215	P .000	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE Kuralcı Otoriter Liderlik Tarzı	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
	Gruplar arası	2	188,505		
	Grup İçi	403	41,987	4,490	.012
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -2,36531	Standart Sapma ,78977	P .008	
YÖNETİCİNİN BULUNDUĞU KADEMEYE GÖRE Korumacı Liderlik Tarzı	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
	Gruplar arası	2	12,672		
	Grup İçi	423	3,500	3,620	.028
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -.58529	Standart Sapma ,22200	P .022	

Yöneticinin bulunduğu kademe kriterine göre yapılan bu detaylı ANOVA analizinde kişilik özellikleri, kültürel varsayımlar ve liderlik tarzları açısından en çok farklılıkların orta kademe ve üst kademe yöneticiler arasında olduğu görülmektedir.

ANOVA testlerinde anlamlı çıkan bir başka sonuç da katılımcıların bulundukları işletmedeki kıdemleridir. Katılımcıların işletme kıdemleri, “mesleki destek sağlayan lider”,

“sosyal destek sağlayan lider” ve “geliştirici liderlik” tarzlarını etkilemektedir. Ayrıca politik yeteneğin alt boyutları olan “içtenlik” ve “sosyal zeka” ile “güç ihtiyacı” kişilik özelliği de katılımcıların işletme kıdemlerinden etkilenmektedir. Demek ki liderlik tarzları ve politik yetkinlikler açısından işletmedeki kıdem de önemli bir durumsal değişken olabilmektedir. ANOVA ve post-hoc testlerinin nin detaylı sonuçları Tablo 32’de gösterilmektedir.

Toplam kıdem de, *politik yeteneğin* “sosyal etkileme ve iletişim”, “sosyal zeka”, “içtenlik” boyutları açısından farklılıklar taşımaktadır. Tablo 33’de yöneticilerin toplam kidedin araştırma modelinde yer alan değişkenler açısından yarattığı farklılıkları bulmaya yönelik ANOVA analizleri ve post-hoc testlerinin detayları verilmiştir.

Tablo 32. Yöneticinin İşletme Kıdemi Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar

İŞLETME KIDEMİ	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Sosyal zeka</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	27,804		
		418	8,472	3,282	.039
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2*	Ortalama Farkı .89042	Standart Sapma .34758	P .029	
İŞLETME KIDEMİ	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>İçtenlik</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	11,968		
		422	14,336	4,032	.018
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2*	Ortalama Farkı ,54953*	Standart Sapma .54953	P .020	
İŞLETME KIDEMİ	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Sosyal Destek Sağlayan Liderlik Tarzı</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	80,452		
		411	14,336	3,141	.044
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2*	Ortalama Farkı -2,53694	Standart Sapma 1,03210	P .038	

İŞLETME KIDEMİ	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Mesleki destek sağlayan liderlik tarzı</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	107,879	5,224	.006
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	416 Ortalama Farkı -2,84444	20,570 Standart Sapma ,92229	P .006	
İŞLETME KIDEMİ	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
Geliştirici liderlik tarzı	Gruplar arası Grup İçi	2	135,630	7,333	.001
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 3*	410 Ortalama Farkı -2,29324	18,497 Standart Sapma ,79039	P .011	

Tablo 33. Yöneticinin Toplam Kıdemi Açısından Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar

TOPLAM KIDEM	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Sosyal etkileme ve iletişim</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	65,490		
		411	12,404	5,280	.005
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2*	Ortalama Farkı 1,34991	Standart Sapma ,42184	P .004	
TOPLAM KIDEM	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Sosyal zeka</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	38,699		
		421	8,412	4,600	.011
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2*	Ortalama Farkı .92553	Standart Sapma ,34363	P .020	
	1* 3*	.87650	,34487	.031	
TOPLAM KIDEM	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>İçtenlik</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	17,471		
		425	2,930	5,963	.003
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	1* 2*	Ortalama Farkı .57570	Standart Sapma .20245	P .013	
	2* 3*	.63635	.20350	.005	
TOPLAM KIDEM	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Geliştirici liderlik tarzı</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	79,852		
		412	18,753	4,258	.015
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -1,50586	Standart Sapma ,52324	P .012	
TOPLAM KIDEM	Kaynak	Df	Ortalama Kare	F	p
<i>Korumacı liderlik tarzı</i>	Gruplar arası Grup İçi	2	14,080		
		423	3,500	4,022	.019
Tukey HSD/ Post Hoc Testleri	2* 3*	Ortalama Farkı -,59159	Standart Sapma ,22323	P .023	

Demografik değişkenlerle ilgili anlamlı farklılıkların bulunduğu son bir değişken de “cinsiyet faktörü” olmaktadır. *Kadın ve erkek katılımcılar* arasında “yöneticinin mutlak

otoritesi”, “otoriter ve kuralcı olmak (eril özellik)”, “güç ihtiyacı” ve “kuralcı otoriter liderlik tarzı” açısından farklılıklar yer almaktadır.

D. AÇIK UÇLU SORULARLA YAPILAN İÇERİK ANALİZLERİ

Kullanılan ölçüm araçları bölümünde bahsedildiği gibi *yöneticilerin kaliteli bir ast-üst ilişkisinden beklentileri ve başarılı bir yöneticinin tarzı nasıl olmalıdır* konusunda değerlendirme yapmaları istenmiştir.

İlk açık uçlu soru olan *“yöneticilerin kaliteli bir ast-üst ilişkisinden ne bekledikleri”* sorusuna 450 yöneticinin vermiş oldukları cevaplardaki ifadeler tek tek incelenerek toplam 16 kriter altında toplanmıştır. Yöneticiler kaliteli bir ast-üst etkileşiminin, yönetici, astlar ve kuruluş üzerinde etkileri olduğunu değişik görüşlerle belirtmişlerdir. İçerik analizine tabi tutularak gruplandırılan kriterler Tablo 34’te özetlenmektedir:

Tablo 34. Yöneticinin astları ile kaliteli bir etkileşimden beklentileri

KRİTERLER	TANIMI
1. Güven	Ast ve üst arasında karşılıklı güven
2. Yönetimsel başarı	Yöneticinin başarısının artması, kurumsal başarı da artış
3. Motivasyon	Astların motive olması
4. Verimlilik	Kuruluş ve departmanın verimliliğinde artış
5. Kalite	Yapılan işlerin ve süreçlerin kalitesinde artış, hatasız iş yapılması
6. Saygınlık	Yöneticinin astlarının ve kuruluşun gözünde saygınlığının ve itibarının artması, yöneticinin astları tarafından sevilip, sayılması
7. Takım çalışması	Etkin takım çalışması, işbirliği ve takım ruhunun gelişmesi
8. Performans	Astların, yöneticinin ve kuruluşun iş performansında artış
9. Kendini geliştirme ve kariyer	Yöneticinin kendisini geliştirmeye zaman ayırabilmesi, başarısının artması ve astları tarafından sevilmesi sonucunda kariyerinde ilerleme şansı yakalaması, yöneticinin ve kuruluşun öğrenerek kendini geliştirmesi
10. Huzurlu çalışma iklimi	Yönetici ve astlar açısından huzurlu ve uyumlu bir çalışma ortamının oluşması, sinerji
11. Özgüven	Yöneticinin kendisine duyduğu özgüvende artış
12. Yöneticinin zaman kazanması ve stratejilere odaklanabilmesi	Yöneticinin operasyonel işlerden vakit bularak, stratejik kararlara yönebilmesi
13. Hakimiyet, güç, otorite	Yöneticinin astları üzerinde hakimiyet kurması, mevkiini sağlamlaştırması ve dediklerini yaptırabilme gücünde artış, disiplinin sağlanması
14. Çalışan tutumları (<i>memnuniyet, bağlılık, işe adanmışlık vs.</i>)	Astın yöneticiye ve kuruluşa karşı tutumlarında olumlu gelişmeler, iş tatmini, kuruluşa ve yöneticiye bağlılık, çalışan memnuniyetinde, işe adanmışlık değişkenlerinde artış
15. Ast ve üst arasında etkin iletişim	İletişim ve bilgi paylaşımında artış
16. Karar alma ve problem çözme, yaratıcılık süreçlerinde iyileşme	İşlerin düzenli şekilde ilerlemesi, istikrar ve düzenin sağlanabilmesi, problemlerin doğru şekilde tespit edilebilmesi ve bilgi akışına dayalı olarak daha sağlıklı kararların alınması, yöneticilerin ve astların daha yaratıcı olmaları, inovasyon.

Bu her bir kriterin araştırmaya katılan yöneticiler tarafından cevaplanma sıklıkları başka bir deyişle frekansları SPSS programında analiz edilmiştir. Bu frekans analizine göre, en çok tekrarlanan kriter “yönetmel başarı” kriteridir. Yöneticiler kaliteli bir ast-üst etkileşiminin en çok yöneticinin bireysel başarısı ve bunun bir sonucu olarak da kurumsal başarı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Kriterlerin frekans dağılımları ve yüzdelerine göre büyükten küçüğe doğru sıralandığında elde edilen görünüm Tablo 35’de verilmektedir.

Buna göre bu 16 kriter ilk sırada yer alan “yönetmel başarı” kriterinden sonra yöneticilerin verdikleri öneme göre şu şekilde sıralanmaktadır: “etkin iletişim”, “yöneticiye güven”, “saygınlık”, “verimlilik”, “problem çözme ve karar alma süreçlerinde iyileşme”, “huzurlu çalışma iklimi”, “kalitede artış”, “yöneticinin astları üzerinde hakimiyet ve yaptırım gücünün artması”, “takım çalışmasında etkinlik”, “ yöneticinin operasyonel işleri astlarına delege ederek, stratejilere odaklanabilmesi”, “ çalışan ve yönetici performansında artış”, “yöneticinin kendini geliştirebilmesi ve kariyerinde ilerleyebilmesi”, “çalışan memnuniyeti, yöneticiye ve işe bağlılık, sadakatta artış”, “ast ve yöneticinin performansında artış”, “ yöneticinin özgüveninde artış”.

Tablo 35: Yöneticilerin kaliteli bir lider-üye etkileşiminden beklentilerini gösterir frekans dağılımı tablosu

Kaliteli ast-üst ilişkisinin kazandırdıkları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yönetsel başarı	136	11,4	17,8	100
Etkin iletişim (iletişim ve bilgi paylaşımında artış)	72	6,1	9,4	93,6
Karşılıklı güven	64	5,4	8,4	84,2
Saygınlık	60	5,1	7,8	79,4
Verimlilik	60	5	7,8	74
Sağlıklı karar alma ve problem çözme (işlerin düzenli şekilde ilerlemesi, istikrar ve düzen)	49	4,1	6,4	70,5
Huzurlu çalışma iklimi	43	3,6	5,6	68
Kalitede artış	42	3,5	5,5	62,4
Hakimiyet, güç, otorite	41	3,4	5,4	58,9
Takım ruhunun oluşması ve takım ruhunda etkinlik	40	3,3	5,2	55,4
Yöneticinin zaman kazanması ve stratejilere odaklanabilmesi	37	3,1	4,8	50,1
Performans artışı	27	2,3	3,5	42,3
Kendini geliştirme ve kariyer	27	2,3	3,5	36,8
Olumlu çalışan tutumlarında artış (çalışan memnuniyeti, işe ve yöneticiye bağlılık ve adanmışlık)	27	2,3	3,5	29
Motivasyon	22	1,8	2,9	26,1
Özgüven	19	1,6	2,5	8,4

Araştırmaya katılan yöneticilere ikinci olarak ideal bir yönetici tarzının nasıl olması gerektiği sorulmuştur. Katılımcıların bu sorulara vermiş olduğu cevaplarda liderlik tarzları ile ilgili ifadeler gruplandırılarak babacan liderlik tarzlarını oluşturan 6 liderlik tarzı altında

toplanmıştır. Bu liderlik tarzları babacan liderlik tarzı ölçeğinin faktör analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen kriterlerdir: 1. Mesleki destek sağlayan lider, 2. Sosyal destek sağlayan lider, 3. Otoriter lider, 4. Kuralcı-otoriter, 5. Geliştirici lider, 6. Korumacı lider. Ayrıca babacan liderlik tarzlarının ötesinde yöneticilerin iş gördürücü ve iş odaklı liderlik tarzı ile ilgili ifadeler de yer verdikleri görülmüş ve 7. bir kriter de “iş gördürücü liderlik tarzı” altında toplanmıştır.

Her bir liderlik tarzı ile ilgili ifadelerin tekrarlanma sıklıkları yani frekans dağılımlarına bakılarak katılımcıların en çok hangi liderlik tarzını ideal gördükleri ortaya çıkarılmıştır. Liderlik tarzlarının büyükten küçüğe sıralanmış frekans dağılımları Tablo 36’da detaylı olarak gösterilmektedir:

Tablo 36. Liderlik Tarzlarının Frekans Dağılımları

LİDERLİK TARZLARI	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geliştirici Liderlik Tarzı	273	22,9	24,6
Mesleki Destek Sağlayan Liderlik Tarzı	253	21,3	22,8
Sosyal Destek Sağlayan Liderlik Tarzı	201	16,9	18,1
Otoriter Liderlik Tarzı	173	14,5	15,6
Kuralcı-Otoriter Liderlik Tarzı	95	8	8,6
Korumacı Liderlik Tarzı	85	7	7,7
İş gördürücü Liderlik Tarzı	31	1	2,8

Geliştirici liderlik tarzından sonra yöneticilerin en ideal gördükleri tarzlar “mesleki ve sosyal destek sağlayan” yani “yardımsever” liderlik tarzlarıdır. Mesleki destek sağlayan lider tarzı, astlarını çalışma arkadaşlarının yanında küçük düşürmeyen ve insanlık onuruna, astların duygu ve düşüncelerine saygılı, astları düşük performans gösterdiğinde öncelikle bunun nedenlerini tespit eden, bir hata yaptıklarında ikinci bir fırsat daha veren, astları işlerinde yetersiz ise gerekli eğitimi, rehberliği ve desteği sağlayan bir liderlik tarzıdır. Katılımcıların %21,3’ü bu liderlik tarzını ideal gördüklerini belirtmişlerdir. Mesleki desteğin

yanı sıra paternalizm kültürünün bir özelliği olarak katılımcılar astlarının hayatlarının her türlü alanı ile ilgili olduklarını ve sosyal konularda da yöneticinin astlarını desteklemesi, astlarını hayatının her alanında tanınması gerektiği konusunda görüşlerini belirtmişlerdir. Sosyal destek sağlayan liderlik tarzı bu araştırmada, astlarını aileden biri gibi gören, hayatta karşılaştıkları zorlukları yenmeleri için astlarına yardım eden, astları başı dertte olduğunda onlara cesaret veren bir liderlik tarzı olarak ele alınmaktadır. Katılımcıların %16,9'u bu liderlik tarzının ideal yöneticilerde bulunması gerektiğine dair görüş bildirmişlerdir.

Geliştirici ve yardımsever liderlik tarzlarını, “otoriter” liderlik tarzları takip etmektedir. Katılımcılar otoriter liderlik tarzlarını daha alt düzeylerde değerlendirmektedirler. Tanımı gereği otoriter liderlik, astlarına çok fazla açıklama yapmayan, astlarının kararlarına itaat etmelerini bekleyen, astlarının ne düşündüğünü bilmelerine pek izin vermeyen bir liderlik profilidir. Ancak bu araştırmada katılımcılar, despot bir yöneticilik tarzından çok astlarından ölçülü bir saygı beklediklerini başka bir deyişle astları ile sıcak ilişkiler kurmakla beraber astları ile her zaman aralarındaki mesafeyi koruyup, otoritenin kendilerinde olduğunu hissettirmek gerektiğini belirtmektedirler. Bu tanım hem geniş güç aralığı kültürü ve hem de paternalizm anlayışı içerisinde yer alan liderlik tarzları ile örtüşmektedir. Otoriter ve kuralcı otoriter liderlik tarzları bir arada düşünüldüğünde katılımcıların %22'ye yakını babacan otoriter liderlik tarzına olumlu bakmaktadırlar.

Astlarının sorumluluğunu alan, korumacı liderlik tarzı katılımcıların liderlik tarzları ile ilgili ifadelerinde en az sıklıkla tekrarlanan liderlik tarzlarından birisidir. Korumacı liderlikle ilgili frekans yüzdesi .7'dir.

V. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmanın bu son bölümünde bulgular kısmında yapılan tüm bu analizler ışığında kabul ve red edilen hipotezler tartışılarak bunların kuruluşlardaki uygulamalar ve yöneticiler açısından önemi ele alınarak, geleceğe yönelik çalışmalar hakkında öneriler getirilecektir.

1. Liderlik Yetkinlikleri ve Paternalistik Liderlik Tarzları

H1, “Yöneticinin kişilik özellikleri ve/veya liderlik yetkinlikleri, babacan liderlik tarzlarını etkiler” hipotezi doğrulanmaktadır.

Politik yeteneğin alt boyutları olan sosyal etki ve iletişim, sosyal zeka ve içtenlik “sosyal destek sağlayan liderliği”, içtenlik ve güç ihtiyacı “mesleki destek sağlayan liderliği”, çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonu ve öz benlik değerinin “kontrol odağı ve duygusal denge” boyutları “otoriter liderliği”, politik yeteneğin sosyal zeka, çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonu ve yine politik yeteneğin iletişim ağları kurmak faktörleri “kuralcı otoriter” liderliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yine, politik yeteneğin gözlemlenen içtenlik ve sosyal etki ve iletişim boyutları “geliştirici liderliği” ve içtenlik, öz yeterlilik ve öz saygı (öz benlik değeri) boyutları ile güçihtiyacı değişkeni de “korumacı liderliği” etkileyen kişilik değişkenleridir.

Bulgulara göre **sosyal destek ve mesleki destek** sağlamaya eğilimli yöneticilerin politik yetkinliğe sahip olması önemlidir. Çünkü **politik yetenek** çalışanlarını manipüle ettiğini hissettirmeden hedefler doğrultusunda onları yönlendirmek, astlara içten davranmak, iletişim kanallarını açık tutmak, insanları iyi tanımak ve iyi analiz edebilmek yetkinliklerini içeren bir özelliktir. İletişimi kuvvetli, insanları kolayca tanıyıp onları anlayan, çalışanlarına içten ilgi gösteren liderlerin ve yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak gerekli desteği hem mesleki hem de sosyal anlamda sağlamaları daha kolay olacaktır. Eğer bir liderin ya da yöneticinin destekleyici bir tarza sahip olması isteniyorsa bu özelliklerin bir seçim kriteri olarak değerlendirilmesinde fayda vardır.

Politik yetenek kadar mesleki destek sağlayan liderlik tarzını açıklayan bir başka kişilik değişkeni de **güç ihtiyacı**dır. Güç ihtiyacı rekabetten hoşlanmak, işlerin sorumluluğunu almak, olayları kendi kontrolü altında tutmak gibi davranışlarla tanımlandığına göre, yüksek güç ihtiyacına sahip bireylerin mesleki destek sağlayan bir tarza pozitif yaklaşımları onların çalışanlarını kontrol altına almak ve olayların akışına hakim

olmak ihtiyaçları ile bağdaştırılabilir. Astlarına gerekli mesleki desteği sağlayarak onlar üzerinde karşılıklılık kuramına göre hegomanya kurmak isteyebilirler. Bu nedenle g ihtiyaı yüksek bireyler de kendi güdülerini tatmin edebilmek için destek sağlayan bir liderlik tarzı sergileyebilirler. Bu durumda önemli olan mesleki destek sağlayarak elde edilecek g beklentisinin kişisel çıkarlar için mi yoksa grubun iyiliği için mi kullanılacağı noktasıdır. G ihtiyaı bazı liderlik pozisyonları için istenilen bir kişilik değişkeni olabilir ancak bu güdünün ileride despotluğa dnşmemesine dikkat edilmeli ve yönetici seçimleri ve eğitimleri bu doğrultuda yapılandırılmalıdır. Burada ilginç olan bir başka nokta da güç aralığı değişkeninin destek sağlayan liderlik modellerinde yer almasına rağmen kişilik değişkenlerinin otoriter liderlik tarzı üzerindeki analizlerinde denkleme girmemiş olmasıdır. Demek ki g ihtiyaı yüksek her yönetici otoriter bir liderlik tarzı izleyecektir gibi bir çıkarım yapamayız.

Otoriter liderliği en çok etkileyen kişilik değişkenleri ise **z benlik değeri (kontrol odağı ve duygusal denge / öz yeterlilik ve öz saygı) ve çıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonudur**. Bu değişkenler ile otoriter liderlik arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. O halde bir yönetici duygusal anlamda kendisini depresif hissediyorsa, kendi yeteneklerine güvenmiyorsa, hayata karşı sürekli olumsuz bir bakış açısına sahipse bu özelliklerini kompanse edebilmek için daha otoriter bir tarz sergileyebilir. Bu nedenle işe alınacak yöneticilerin seçiminde duygusal denge de bir seçim kriteri olarak kullanılabilir. Bu bulgulara göre yöneticinin aynı zamanda kontrol odağının içten olması onun işletme içerisinde her türlü işin kontrolünü kendi eline alması isteğini tetikleyerek daha otoriter bir tarz izlemesine zemin hazırlayabilir. Bu nedenle otoriter yöneticilik ile ilgili olarak “kontrol odağı” da bir seçim kriteri olarak kullanılmalıdır.

Otoriter liderlikle ilgili seçim kriteri olarak kullanılabilinecek bir başka kişilik özelliği de **ıkara dayalı olmayan liderlik motivasyonudur**. Liderlik motivasyonu literatürde liderlik tarzları üzerindeki etkisi tartışılmakta olan kısmen yeni bir kişilik değişkendir. Bulgular liderlik motivasyonunun liderlik tarzları üzerinde etkisi olabileceğini doğrulamaktadır. Eğer bir yönetici liderlik yapmak konusunda liderliğin kendisine sağlayacağı kişisel çıkar ve avantajlar çerçevesinde motive oluyor ve bu avantajları sağlamak için lider olmayı seçiyor başka bir deyişle liderlik rolünden sağlayacağı avantajlar ile motive oluyor ise, daha otoriter bir liderlik tarzı sergilemesi söz konusu olmaktadır. Çünkü çıkara dayalı olarak motive olan yöneticiler kendi menfaatlerini daha ön planda tutup, bulundukları pozisyondan kaynaklanan güçlerini kişisel amaçlar ve hedefler için kullanabilirler.

Bulgular **geliştirici liderliği** en çok etkileyen liderlik yetkinliğinin **politik yeteneğin** “**içtenlik**” ve “**sosyal etki ve iletişim**” boyutları olduğunu doğrulamaktadır. Geliştirici liderler, astlarına dürüst davranan, doğrucu ve net, yeteneklilere kendilerini geliştirici fırsatlar sunan ve sosyal ilişkilerinde menfaatlerini arka planda tutup, insanları sömürmeyen ve günümüz işletmeleri açısından oldukça önemli bir liderlik tarzıdır. Çünkü günümüz işletmelerinde profesyonel çalışanların sayıları artmaktadır. Bu çalışanlar otoriter tarzlarla değil daha çok çalışanlarının önünü açan ve onları yetiştiren bir liderlik ve yöneticilik tarzı ile başarıyı yakalayabilir ve o işletmede çalışmaya devam etmeyi isteyebilirler. Ayrıca işletmelerin devamlılığı açısından yöneticilerin (özellikle üst düzey) bulundukları pozisyonu başkalarına bırakmak istememeleri, açıkça belli etmeseler bile arkalarından gelen yetenekli kişileri kıskanarak onların önünü tıkamaları olumsuz etkiler yaratmaktadır. Özellikle aile işletmeleri bu açıdan tatsız örnekler ve kuşak çatışmalarına sahne olabilmektedir. Bu nedenle pozisyonuna göre yöneticilerin atanmasında geliştirici liderlik tarzını pekiştiren kişilik özelliklerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir ki bu çalışma politik yeteneğin özellikle içten gözükmeme ve sosyal etki ve iletişim boyutlarının önemini ortaya koymaktadır. İnsanlarla dostça ilişkiler, kolay ve etkin bir iletişim kurmakta zorlanmayan, insanlara kendilerini yanlarında rahat hissettirebilen, insanların sempatisini kolay kazanan ve etkileme yeteneği yüksek başka bir deyişle politik yetkinliğe sahip bireyler daha çok geliştirici tarzlar sergilemektedirler. Bu nedenle geliştirici liderlik pozisyonunda yer alan kişilerin bu özellikleri taşımalarına dikkat edilmesi ya da yöneticilerin sosyal etki ve iletişim yetkinliğinin eğitimlerle kazandırılıp pekiştirilmesi önem taşımaktadır.

H1 bağlamında son olarak “**korumacı liderlik**” tarzı ele alındığında, korumacı liderliğin ortaya çıkmasında da **yine politik yetenek**” (**içtenlik**), “**öz yeterlilik / öz saygı**” ve “**güç ihtiyacı**” yetkinlikleri ve kişilik özellikleri etkili olmaktadır. Korumacı lider çalışanlarının arkasında olduğu mesajını veren ve astlarının sorumluluğunu alan bir tarz sergilemektedir. Bu tarz, yönetici ve ast arasında güven duygusunun inşa edilmesi ve pekişmesi açısından önem taşımaktadır. Kendi öz benlik değerleri gelişmiş, işlerin üstesinden gelebileceğine dair inançları tam ve kendilerine saygı duyan yöneticiler astlarına karşı daha korumacı bir tarz sergilemektedirler. Bu nedenle korumacı liderlik tarzının geliştirilmesinde bireyin öz benlik saygısı önemli bir seçim kriteri olmaktadır. Mesleki ve sosyal destek sağlayan liderlik, geliştirici liderlik gibi diğer liderlik tarzlarını etkilediği şekilde politik yeteneğin gözlemlenen içtenlik boyutu korumacı liderliği de etkilemektedir. Başkaları ve astları ile iletişim kurarken davranışları ve sözlerinde samimi ve içten olmaya çalışan,

söyledikleri ve yaptıkları tutarlı bireyler daha korumacı bir liderlik tarzı sergilemeye yatkın olmaktadır.

Kişilik değişkenlerinin liderlik tarzları üzerindeki açıklayıcı güçlerinin varlığını kanıtlayan bu hipotezin (H1) doğrulanması liderlik ve yöneticilik teorilerinde kişiliğin göz ardı edilmemesi gerektiğini başka bir deyişle liderlik teorilerinde güncellenmiş bir “özellikler yaklaşımı”nın hala geçerli olabileceği savını açıkça desteklemektedir. Bu bağlamda şartlar ve koşullara uygun liderlik davranışlarının ortaya çıkarılmasında yukarıda da bir çok defa belirtildiği gibi, yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri yöneticilerin seçiminde ve eğitiminde göz önünde bulundurulmalıdır.

Literatürde daha önce yapılan bazı çalışmalarda da üst düzey yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik tarzlarını etkilediği ve liderlik tarzlarının çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirerek örgütsel performansı arttırdığı belirtilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin kişilikleri örgüt performansını arttırmaya kadar gidebilen bir etki yaratabilmektedir. *Bu araştırmanın bulgularında liderin kişiliği ve liderlik tarzının oluşumu arasındaki ilişki bir kez daha kanıtlanmıştır. İleri ki araştırma modellerinde bu ikili ilişkinin örgüt performansı ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi de modele dahil edilerek araştırma modeli geliştirilebilir. Örneğin Hogan ve Kaiser (2004)’in yönetici kişiliği ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye yönelik modeli bu konuda bir ışık tutabilmektedir. (Bu modelde (a) kişilik YÖNETİCİNİN liderlik stilini belirler (kim olduğumuz nasıl bir lider olduğumuzun belirleyicisidir) (b) liderlik tarzı ve stili çalışan tutumlarını ve takımın performansını etkiler ve (c) olumlu tutumlar ile takımların etkin çalışması da kurumsal performansı etkiler.)*

Peterson, Smith, Martorana ve Owens (2003) 17 büyük şirketin (IBM, Xerox, CBS, Chrysler, Coca- Cola, Disney, General Motors vb..) CEO’ları ile ilgili yürüttükleri çalışmada **CEO’nun kişiliğinin** üst yönetimin dinamiklerini ve kültürünü güçlü bir şekilde belirlediğini ortaya koymaktadır. *CEO’ların kişiliği ile yönetim takımının etkin işleyişi, kararlılığı, riske karşı toleransı gibi performans kriterleri arasında .50’ye varan ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bundan başka, üst yönetimin karakteristiklerinin işletmenin doğrudan finansal performansını ve karlılığını yansıtan geliri, satış hacmi, yatırımların getirisi (return on investment) ve varlıkların getirisi (return on assestleri), öz kaynak getirisi ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Day ve Lord, 1988; DeVries, 1993). Yöneticilerin kişiliği ve kişiliğin şekillendirdiği liderlik tarzlarının bunun gibi yönetim değişkenleri üzerindeki etkileri Türkiye’deki örneklemelerle*

yapılacak çalışmalarla da desteklenebilir. CEO kişiliği ve örgütsel performans ilişkisi gibi, yönetici kişiliğinin çalışan tutum ve davranışları (iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüt vatandaşlığı davranışı, lidere ve örgüte güven vs..) üzerindeki etkileri de ileriki çalışmalarda incelenebilir.

Belirli kişilik özelliklerine sahip yöneticilere bağlı olarak görev yapan astlar, başka kişilik özelliklerinde yöneticiler ile çalıştıkları zaman çok farklı tutum ve davranışlar içerisinde olabilirler. Örneğin otoriter, astlarını dinlemeyen, onların gelişimini umursamaksızın sadece işlerin yapılması ile ilgilenen, kendi emirleri doğrultusunda davranmayanları ve eleştirenleri cezalandıran, onların sağlığına kayıtsız kalan bir üst yönetici ile çalışan astlar, belki de daha içten, güç ihtiyacı içinde ama aynı zamanda çalışanlarının da ihtiyaçlarını düşünen ve onları içindeki potansiyellerini çıkaracak şekilde motive eden, astlarının başarılarını kıskanmayıp onların önlerini açan başka kişilik özelliklerinde bir yönetici ile çalıştıklarında çok daha yüksek moral ve motivasyon düzeyinde iyi işler başarabilirler. Bu nedenle bu tez çalışmasının bulgularının desteklediği şekilde, yöneticilerin kişiliğinin kurum ve grup kültürünün oluşturulmasında ve ast-üst ilişkilerinin kalitesinin artmasındaki etkisine ve önemine yönelik ileride başka çalışmalarda yapılabilir. Örneğin, deneysel bir ortamda ya da gözlem metodu kullanılarak aynı astları farklı yöneticilerle çalıştırıp, performans ve iş verimliliğindeki artış gibi değişkenler ölçülerek iki farklı ast-üst ilişkisi bağlamında sonuçlara ve yöneticinin kişiliği ve liderlik tarzının belirleyici rolüne bakılabilir.

2. Kültürel Varsayımların Şartlı Değişken Etkisi

a. Güç Aralığının Liderlik tarzları üzerindeki etkileri

Güç aralığı faktörlerinin liderlik yetkinlikleri ve babacan liderlik tarzları arasındaki şartlı değişken etkisini içeren H2 hipotezi kısmen doğrulanmaktadır. Liderlik yetkinliklerinin babacan liderlik tarzları üzerindeki etkisinde bazı alt faktörler için “güç aralığı” değişkeninin şartlı değişken etkisi söz konusudur.

Total skor alınarak yapılan regresyon analizlerinde güç aralığının babacan liderlik tarzının etkileyen “ politik yetenek” ve “güç ihtiyacı” değişkenleri babacan liderlik tarzı ile ilişkisinde bir şartlı değişken etkisi göstermemekle birlikte, özellikle babacan liderlik tarzının otoriter liderlik tarzı üzerinde güç aralığının önemli bir durumsallık etkisi olduğu görülmektedir.

Otoriter liderlik tarzı katılımı ön plana çıkarmayan, üstün astından her istediğini kayıtsız şartsız yerine getirmesini bekleyen ve itiraz hakkı tanımayan bir yöneticilik tarzıdır. Bu nedenle, eşitsizlik algısının ortaya çıktığı, mevki ve pozisyon gücünün ve otoritenin her şeyden üstün görüldüğü topluluklarda, otoriter liderlik tarzının gelişmesi beklenen bir sonuçtur. Regresyon analizi sonuçlarına göre, “mutlak otorite sağlamak” faktörü otoriter liderlik tarzının oluşumuna *doğrudan katkı sağladığı gibi, öz benlik değeri ve politik yeteneğin bazı alt faktörlerinin de otoriter liderlik tarzı üzerindeki açıklayıcı gücünü güçlü bir şekilde modere ettiği görülmektedir.* Güç aralığının “mutlak otorite sağlamak” boyutu öz benlik değerinin “öz yeterlilik ve öz saygı” ve “kontrol odağı ve duygusal denge” faktörleri ile otoriter liderlik tarzı arasında şartlı değişken vazifesi görmektedir. Öz benlik değeri, otoriter liderlik tarzı üzerinde negatif yönlü bir katkı sağlamaktadır; başka bir deyişle, bireylerin kendilerine verdikleri değer ve bir işin üstesinden gelebileceklerine dair inançları arttıkça otoriter liderlik tarzı gösterme ihtimalleri azalmaktadır. Ancak birey aynı zamanda mutlak otorite sağlamak konusunda kuvvetli varsayımlara sahip ise, öz benlik değişkeninin otoriter liderlik tarzı üzerindeki negatif etkisi azalmaktadır. Bu bulgu Kreitner ve Knicki (2001)’nin, yüksek öz benlik saygısına sahip olmanın iyi bir özellik olduğunu ancak yaratıcılık, zeka ve istikrarlılıkla beslenip etik ve yapıcı özelliklere kanalize edildiğinde anlamlılık taşıdığı, aksi takdirde anti sosyal ve yıkıcı davranışlara da neden olabileceği tespiti ile örtüşen bir bulgudur. Öz yeterlilik ve öz saygı, kültürel faktörler devreye girdiğinde otoriter bir liderlik tarzının gelişimine de neden olmaktadır ki, bu çalışmanın bulgularına göre de güç aralığının “mutlak otorite sağlamak” faktörü bu etkiyi yaratan unsurlardan bir tanesidir. Aynı şekilde, bir başka öz benlik değeri değişkeni olan “kontrol odağı ve duygusal denge”nin otoriter liderlik tarzı üzerindeki etkisi negatif iken, mutlak otorite sağlamak faktörü ile etkileşim halinde bu etki azalmaktadır. Bireyler her ne kadar dış kontrol odağına sahip ve duygusal dengeleri yerinde olsalar da, kültürel varsayımlar kuvvetli bir şartlı değişken etkisi yaratarak otoriter liderlik tarzının ortaya çıkmasını desteklemektedir.

“Kuralcı/ otoriter liderlik tarzı” nda ise, liderlik yetkinlikleri ile bu liderlik tarzı arasında güç aralığı bir şartlı değişken vazifesi görmemekle birlikte, geniş güç aralığının kuralcı otoriter liderlik tarzı üzerinde doğrudan önemli katkısı bulunmaktadır ve en yüksek katkıyı “mutlak otorite sağlamak” faktörü yapmaktadır. Korumacı liderlik tarzında da, güç aralığının “ayrıcalıklı olmak” faktörü liderlik yetkinlikleri ile korumacı liderlik tarzı arasında bir şartlı değişken etkisine sahip değilken, doğrudan korumacı liderlik tarzına anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Yöneticiler ast-üst ilişkilerinde eşitsizliğe ne kadar çok inanıyorlar ve

bunun sembollerle ifade edilmesini istiyorlar ise, o oranda daha az korumacı bir liderlik tarzı sergilemektedirler. *Bu bulgular literatür kısmında savunulduğu gibi, kültürel varsayımların liderlik tarzlarının oluşumundaki etkisini ve bazı kişilik değişkenleri ile liderlik tarzını modere ettiğini bir kez daha ispatlamaktadır.*

b. Eril/dişil özelliklerin liderlik tarzları üzerindeki etkileri:

H3 yani “Eril/dişil özellikler değişkeni kişilik özellikleri ve liderlik yetkinliklerinin babacan liderlik tarzları üzerindeki etkisini arttırıcı bir etkiye sahiptir” hipotezi araştırma bulguları çerçevesinde kısmen doğrulanmaktadır. Total skorları alınarak değişkenler analize sokulduğunda, babacan liderlik tarzı üzerinde etkisi olan “politik yetenek” ve “güç ihtiyacı” değişkenlerinden sadece “güç ihtiyacı”nın babacan liderlik tarzı üzerindeki etkisinde hem eril hem dişil özellikler bir şartlı değişken vazifesi görmektedirler. Babacan liderlik tarzları altında yer alan liderlik tarzlarının ayrı ayrı analiz edildiği regresyon analizlerinde de, dişil özelliklerin doğrudan destekleyici ve geliştirici liderlik tarzları üzerinde anlamlı katkılar sağlamakla birlikte, liderlik yetkinlikleri ile geliştirici ve destekleyici liderlik tarzları arasındaki etkileşimde güçlü bir şartlı değişken etkisine sahip olduğu görülmektedir.

Örneğin sosyal destek sağlayan liderlik tarzı dar güç aralığı kültürel varsayımından etkilendiği gibi, dişil özellikler tarafından pozitif yönlü ve eril özellikler tarafından da negatif yönlü olarak etkilenmektedirler. Liderlik yetkinlikleri ile etkileşim halindeyken de dişil ve eril özellikler “sosyal destek sağlayan liderlik tarzı” üzerinde en yüksek etkiyi sağlayan değişkenler olmaktadır. Ayrıca, politik yeteneğin “sosyal etki ve iletişim” faktörünün sosyal destek sağlayan liderlik tarzı üzerindeki etkisini “dişil özellikler” çok güçlü bir şekilde arttırmakta ve önemli bir şartlı değişken rolü üstlenmektedir.

Sosyal destek sağlayan liderlik tarzı üzerinde en güçlü etkiyi yarattığı gibi, dişil özellikler varsayımı diğer tüm değişkenlerle etkileşim halindeyken mesleki destek sağlayan liderlik tarzına da en yüksek katkıyı sağlayan değişken olmaktadır. *Yöneticilerin kolay ulaşılır olmasına olumlu bakan, ılımlı yardımsever, hakkaniyetli olan başka bir deyişle dişil özellikler taşıyan yöneticiler de sosyal ve mesleki destek sağlamaya daha çok meyilli olmaktadır. Dişil özellikler yaşam kalitesine önem vermek, yardımsever olmak ve dayanışmayı ön plana çıkarmak üzerine kuruludur. Bu nedenle dişil varsayımlara sahip bireylerin daha destekleyici bir rol üstlenmeleri doğaldır.*

Kültürel varsayımlar kişilik değişkenlerinin geliştirici ve korumacı liderlik tarzları ile ilişkilerinde de doğrudan etkili ya da şartlı değişken olma görevini sürdürmektedirler. Örneğin yukarıda kişilik değişkenleri ve güç aralığı ile ilişkileri tartışılan geliştirici liderlik eril/dişil kültürel varsayımlardan da doğrudan etkilenmektedir. Ayrıca eril/ dişil özellikler, politik yeteneğin “sosyal etki ve iletişim” boyutu ile geliştirici liderlik tarzı arasında güçlü bir şartlı değişken etkisine de sahiptir. Sonuçta, ılımlı, yardımsever ve hakkaniyetli olan, özverili ve baskın özellikler taşımayan bireyler geliştirici liderlik tarzı sergilemeye ve bu liderlik tarzını benimsemeye daha yatkındır. Geliştirici liderlik tarzında olduğu gibi dişil özellikler, “iletişim ağları kurmak” faktörü ile “korumacı liderlik tarzı” arasında açıklayıcı katkıyı arttırdığı için bir şartlı değişken vazifesi görmektedir. Ayrıca hem geliştirici liderlik ve hem de korumacı liderlik tarzları baskın olmak, sözünü geçirmeye çalışmak, gücünün yanında olmak davranışlarını içeren eril kültürel varsayımlardan negatif olarak etkilenmektedirler.

Sonuç olarak kültürel varsayımlar ile ilgili bu analizler yöneticilerin seçiminde ve eğitiminde kişilik özellikleri kadar kültürün de yadsınamaz etkisini göstermektedir. Yönetici adaylarının uygun pozisyonlara yerleştirilmesinde ve özellikle kültürlerarası görevlere tayin edilmesinde doğru seçimlerin yapılabilmesi için kültürel varsayımların da işe alım ve terfi süreçlerinde değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Kişilik gibi, kültürel varsayımlar da kişinin değiştirilmesi en zor ve bilinçaltı düzeylerine itilmiş özelliklerini oluştururlar ve davranışlarımızı / algılarımızı güçlü bir şekilde şekillendirirler. Bu nedenle bir bireyin izleyeceği yönetim tarzını belirlemede ve bu yönetim tarzının işletmenin kültürü ile uyum taşıyıp taşımadığını test etmede eril dişil özellikler ve güç aralığı gibi diğer kültürel varsayımlar da bir ölçme kriteri olarak kullanılmalıdır.

Yöneticilik tarzı her ne kadar içinde bulunulan durum ve koşullardan etkilenmekle birlikte bireyin çocukluk döneminden itibaren ailesi ve içinde yaşadığı toplum tarafından öğretilen kültür özellikleri değiştirilmesi güç özellikler olarak varlığını sürdürmektedir. İşletmeler ve İK departmanları eril ve güç aralığı yüksek varsayımını taşıyan bireylerin daha otoriter; dişil ve güç aralığı dar algısına sahip bireylerin ise daha geliştirici ve korumacı, sosyal ve mesleki destek sağlayan liderlik tarzlarını benimseyebileceğini hesaba katmalıdırlar. Kültür, işletmeler içerisindeki bir çok karar mekanizmasını ve süreçleri etkilediği gibi, liderlik ve yönetim tarzlarının oluşumunu da yakından ilgilendirmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda da kalitatif düzeyde çeşitli kademelerdeki yöneticilerin kültürel varsayımlarla ilgili profilini çıkarabilmek üzere çocukluk dönemlerine, eğitim ve aile

geçmişlerine yönelik otobiyografik analizlerle kültürün yöneticinin kişiliği ve liderlik tarzlarının gelişimi üzerindeki etkisi irdelenebilir. Tıpkı yönetim ve liderlik konuları gibi kültür konusu da globalleşmenin en üst düzeyde yaşandığı çağımızda araştırmaların en çok odaklanacağı ve sonunun gelmeyeceği bir değişken olma özelliğini koruyacaktır kanısındayız. Yöneticilerin kültürel profilini ortaya çıkarmaya yönelik bu çalışmalar kültürlerarası pozisyonlara atanan yöneticilerin seçilmesinde de bir yol haritası olabilirler. Özellikle çok uluslu kuruluşların yöneticilerin seçimi ve eğitiminde yöneticilerin kültürel arka planları ve varsayımlarını derinlemesine araştırmaları önem taşımaktadır. Globalleşmenin hat safhada yaşandığı ve sınırların ortadan kalktığı günümüz dünyasında iş ilişkileri kurulurken ve başka ülkelerde yöneticilik pozisyonlarına atanırken farklı kültürel varsayımlarla karşılaşılması artık kaçınılmazdır. Bu uygulamaların başarısı açısından pozisyonlara kültürel uyumu sağlayabilecek kişilerin atanması önem taşımaktadır.

3. Paternalistik Liderlik Tarzları ve LÜE Beklentisi

Babacan liderlik tarzları ile yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi analiz edildiğinde babacan liderlik tarzının tüm alt boyutlarının LÜE 'yi anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Babacan liderlik tarzları LÜE değişkeninin %52'sini anlamlı bir şekilde açıklayabilmektedir. LÜE ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olan değişken mesleki destek sağlayan ve geliştirici liderlik tarzlarıdır. Astlarının işle ilgili sorunlarını anlayan, gerekli kaynağı, eğitimi ve rehberliği sağlayan, performanslarının gelişimi ile ilgili gerekli desteği veren ve hatalarından öğrenmelerini teşvik eden bir liderin çok doğal olarak astları ile ilişkisini önemsemesi ve ast-üst etkileşimine değer vermesi söz konusudur. Aynı şekilde çalışanlarının gelişimini destekleyen, onların başarılarını kıskanmayan ve kariyer yollarını açan geliştirici bir liderlik tarzında da yöneticinin ast-üst ilişkisinden beklentisi pozitif ve yüksek olacaktır. Başka bir deyişle mesleki destek sağlayan ve geliştirici liderlik tarzları içlerinde yüksek düzeyde ve kaliteli bir ast-üst ilişkisi beklentisini taşımaktadır.

LÜE üzerinde mesleki destek sağlayan ve geliştirici liderlik tarzlarından sonra en çok katkı sağlayan üçüncü liderlik tarzı faktörü şaşırtıcı bir şekilde kuralcı otoriter liderlik tarzıdır. Beklentiler kuralcı-otoriter liderlik tarzı ile LÜE arasında negatif bir ilişkinin olması yönündeyken, kuralcı otoriter liderlik tarzının da yöneticinin ast-üst ilişkisinden beklentisine olan katkısı pozitif yönlüdür. Aslında bu bulgu babacan liderlik tarzları bir bütün halinde düşünüldüğünde şaşırtıcı olmayabilir. Çünkü bu araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu açık uçlu sorularda aynı zamanda hem otoriter hem de yardımsever olabileceklerini ve tatlı sert bir

tarzlarının olduğunu belirtmişlerdir. Zaten babacan liderliğin özünde hem astlar üzerinde otorite ve söz sahibi olmak ve hem de bir baba şefkati göstererek astlarının her türlü sorunu ile ilgilenmek vardır. Bu nedenle otoriter yönleri olan liderlerin de olumlu bir lider-üye etkileşiminin olması paternalizmin hüküm sürdüğü kültürlerde şaşırtıcı değildir. Çünkü çalışanlar yöneticileri her ne kadar otoriter bir tarz sergileseler de aynı zamanda yöneticilerinin kendilerini kollayacaklarını ve kendi potansiyellerini değerlendireceklerine inanmaktadırlar.

Kuralcı otoriter liderlik tarzından sonra LÜE üzerinde açıklayıcı güce sahip liderlik tarzları sırası ile sosyal destek sağlayan ve korumacı liderdir. Sosyal destek sağlayan liderin mesleki lidere göre göreceli olarak LÜE üzerinde daha az bir açıklayıcı güce sahip olması değişen toplumsal değerlerle ilgili olabilir. Türkiye her ne kadar paternalizmin etkisinde olsa da daha önce Aycan'ın yapmış olduğu araştırmanın bulgularında da yer aldığı gibi özellikle genç nüfus hayatlarının her alanı ile ilgili ya da özel hayata da müdahale edici bir liderlik tarzını hoş karşılamamaya başlamışlardır. Örneğin bu araştırma kapsamında yaş gurupları açısından yapılan ANOVA analizlerinde de güç aralığı değişkeninde genç ve orta yaşlı nüfus gruplarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Çalışanlar giderek yöneticilerini kendi hayat alanlarının dışında tutmak ve özel alana müdahaleyi engellemek eğiliminde olmaktadır. Sosyal destek astların özel hayatları ile ilgili sorularını dinleyen, başları dertte olduğunda yardım eden, iş hayatı dışında kişisel sorunlarla da ilgilenen bir liderlik tarzıdır. Ancak bu bulgulardan da anlaşıldığı gibi yöneticinin mesleki destek sağlaması özel hayatla ilgili destek vermesinden çok daha fazla önemsenen bir konu olmaktadır.

LÜE ile babacan liderlik tarzlarının alt boyutları arasındaki bu birebir ilişkilere değindikten sonra genel olarak araştırmanın bulguları açısından aşağıdaki çıkarımları da yapabiliriz.

Literatür bölümünde de liderlik tarzları ve LÜE arasındaki ilişkilere yönelik geçmiş çalışmalara değinilirken, LÜE'nin dönüştürücü liderlik ile yüksek korelasyonlara sahip olduğu ve özellikle dönüştürücü liderliğin karizma ve kişiselleştirilmiş ilgi boyutları ile ilişkisi olduğu saptaması yapılmıştı. Paternalizm ve LÜE üzerine özellikle Scandura ve Pelligrini'nin Türkiye örneklemleri ile gerçekleştirdikleri çalışmalarda da paternalizmin LÜE ile pozitif ilişkiler içerisinde olduğu tespit edilmişti. *Bu araştırmanın bulguları da paternalizm ve*

babacan liderlik tarzları ile yöneticinin LÜE beklentisi arasındaki pozitif açıklayıcı gücü doğrulamaktadır.

Şimdiye kadar literatürde liderlik tarzları ve LÜE üzerine yapılan çalışmalar genelde batıda geliştirilmiş dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzlarını ele almakla birlikte, LÜE'nin farklı kültürlerde nasıl geliştiği ve kültüre özgü liderlik modelleri ile nasıl ilişkilendiği konusunda çalışmalara literatürde yeni başlanmaktadır. Bu nedenle babacan liderlik tarzları ile LÜE arasındaki ilişkiyi kanıtlayan bu araştırma bu alandaki boşluğu doldurmada önemli bir katkı sağlamaktadır. Bundan sonra liderlik tarzlarının etkileri üzerine yapılacak olan çalışmalarda da kanımızca dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzları kadar ve onların yanında paternalistik liderlik tarzları gibi kültüre özgü liderlik modelleri araştırmalara dahil edilecektir.

4. Liderlik Yetkinlikleri, Kültürel Varsayımlar ve Paternalistik Liderlik Tarzlarının LÜE'ye Katkıları

Bu bölümde tartışılacak olan son hipotez H5 (*Kişilik değişkenleri, kültürel varsayımlar ve babacan liderlik tarzları etkileşim halinde yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerinde açıklayıcı güce sahiptir*) varsayımdır. Analizlerde öncelikle babacan liderlik tarzlarının LÜE üzerindeki açıklayıcı gücüne bakılmış daha sonra kişilik özellikleri ve kültürel varsayımlar da modele eklenerek, yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisinin ve astlarına olan yaklaşımlarının kişilik özellikleri ve sahip olunan kültürel değerlerden nasıl etkilendiği ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulguları H5'i desteklemektedir. Kişilik değişkenleri, kültürel varsayımlar ve liderlik tarzlarının bir arada etkileşim halinde oldukları entegre bir modelde bu değişkenlerin LÜE üzerindeki açıklayıcı gücü % 62'ye çıkmaktadır. Modelde kuralcı otoriter ve korumacı liderlik tarzları dışında babacan liderlik tarzının bütün alt boyutları yer almaktadır (mesleki destek sağlayan lider LÜE üzerindeki en çok açıklayıcı güce sahip olan değişkendir).

LÜE üzerindeki etkili olan kişilik değişkenleri öz yeterlilik/ öz saygı (öz benlik değeri) ve güç ihtiyacı değişkenleridir. Literatürde daha önce güç ihtiyacı, gelişme isteği, kontrol odağı gibi kişilik değişkenlerinin LÜE üzerindeki etkisi çeşitli çalışmalarda kanıtlanmıştır. Bu çalışmada da kişilik özellikleri ve liderlik yetkinliklerinin yöneticilerin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerinde etkili olduğu kanıtlanmaktadır. Başka bir deyişle yöneticilerin kişilikleri onların çalışanları ile ilişkilerine bakış açılarını belirlemektedir.

Kişilik özelliklerinin LÜE üzerindeki etkisi liderlik tarzlarına oranla daha düşüktür. Ancak öz benlik değerinin liderlik tarzları kadar LÜE'yi de etkiliyor olması önemli bir bulgudur. Öz yeterlilik değişkeni (self-efficacy) endüstri psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında pek çok davranış üzerinde etkili olan güçlü bir kişilik özelliğidir. Öz yeterliliğin performans üzerindeki yüksek açıklayıcı gücü meta analizlerle de kanıtlanmıştır. Performans ve diğer değişkenler kadar öz yeterlilik, liderlik ve yöneticilik davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. Aynı şekilde öz saygı da, yöneticinin astları ile ilişkilerine yön vermektedir. Öz saygısı yüksek, kendine değer veren, yapacağı işleri başarıyla tamamlayacağını düşünen yöneticiler LÜE'nin bu çalışmadaki tanımına uygun olarak çalışanlarının problemleri ile ilgilenmek, çalışanları ile daha pozitif ilişkiler geliştirmek ve onların potansiyellerini tanımak eğiliminde olmaktadır.

LÜE üzerinde etkili olan bir başka kişilik değişkeni de güç ihtiyacıdır. House'ın karizmatik liderliği etkileyen temel özelliklerin başında güç ihtiyacını öne çıkardığından literatür kısmında bahsedilmişti. İşte güç ihtiyacı liderlik tarzları kadar yöneticilerin lider-üye etkileşimi beklentilerini de şekillendirebilmektedir. Yöneticilerin, kaliteli lider-üye etkileşimini hakimiyet, güç ve otorite gibi kriterler ile ilişkili görmeleri regresyon modellerinde güç ihtiyacı kişilik özelliğinin LÜE üzerinde anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olması sonucu ile örtüşmektedir. Bu bulgular göstermektedir ki, -yöneticiler kendi güçlerini ve otoritelerini arttırmakta LÜE'yi bir araç olarak da kullanabilmektedirler.

LÜE üzerinde etkili olan diğer bir bireysel yetkinlik de politik yeteneğin “sosyal zeka” boyutudur. Sosyal zeka insanları iyi analiz edebilmeyi ve onların yüzlerinden gerçekte ne demek istediklerini anlamayı beraberinde getirmektedir. Bu özelliğe sahip olan yöneticiler LÜE' nin tanımına uygun olarak çalışanların potansiyellerini doğru bir şekilde tespit edebilirler. Bu nedenle sosyal zekanın LÜE' yi olumlu yönde etkilemesi beklenen bir olgudur.

Yöneticinin kültürel varsayımları üzerindeki etkilerine bakıldığında LÜE üzerinde açıklayıcı gücü olan tek değişkenin bir dişil özellik olan ılımlı, yardımsever ve hakkaniyetli olmak olduğunu görüyoruz. Demek ki, dişil kültürel varsayımlara sahip yöneticiler yaşam kalitesine önem vererek çalışanlarının işle ilgili problemleri ile ilgilenmekte ve onların potansiyelini anlamaya çalışmaktadırlar. Kültürel değerlerden eril özellikler ile güç aralığının LÜE üzerinde her hangi bir açıklayıcı etkisi ortaya çıkmamaktadır. *Babacan liderlik* tarzları olmadan kişilik özellikleri ve kültürel varsayımların LÜE üzerindeki etkisine bakıldığı regresyon analizinde güç aralığının yöneticilerle yakın olmak boyutunun da

yöneticinin lider-üye etkileşimi algısını etkilediği görülmektedir. Güç aralığı dar olduğu zaman LÜE algısı da olumlu yönde artmaktadır.

Kişilik değişkenleri ve kültürel varsayımları LÜE'yi etkilemekle birlikte LÜE'nin gelişimini en çok babacan liderlik tarzı etkilemektedir. Bu nedenle araştırma modelinin geçerliliği açısından her ne kadar kişilik değişkenleri LÜE üzerinde açıklayıcı bir güce sahip olsa da, kişilik değişkenlerinin liderlik tarzları kanalı ile LÜE üzerinde etkili olabildiğini söylemek başka bir deyişle liderlik tarzlarını bir ara değişken olarak düşünmek mantıklıdır. Zaten yapılan ara değişken analizlerinde de **H4** (ara değişken hipotezi) doğrulanmaktadır. O halde liderlik tarzları kişilik değişkenleri ile LÜE arasında bir ara değişkendir diyebiliriz.

5. Demografik Değişkenlerle Yapılan Anova Testlerinin Yorumlanması

ANOVA analizlerinde yaş kriteri açısından “maddiyatçı olmak” “güçlüye sempati duymak” ve “mutlak otorite kurmak” gibi eril / dişil özellikler ve güç aralığı açısından farklılıklar bulunması daha önce benzer konularda yapılan çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. Literatür bölümünde bahsedildiği gibi Aycan ve Fikret Paşa (2003)'nın Türkiye’de değişmekte olan kültürel değerler üzerine yapmış olduğu çalışmada genç nüfusun özellikle 1980’lerden sonra yaşanan kültürel değişimler ile birlikte, yöneticileri ile diyaloglarında daha rahat oldukları ve güç aralığı algılarının daralmakta olduğu, daha bireysel oldukları ve maddi değerlerin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Eril özellikler ve güç aralığı açısından yaş gruplarında farklılıklar olması bu araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir. Analizlerde üç yaş grubu açısından, yaş değişkeni ile geliştirici liderlik tarzı arasında anlamlı farklılıklar bulunması da beklenen bir sonuçtur. Geliştirici liderlik astlarının gelişimini destekleyen, yeteneklilere onların ilerlemesi için gerekli kaynakları ve fırsatları sunan ve astlarının başarılarını kıskanmayan bir liderlik tarzıdır ki, bireylerin yaşları ilerledikçe geliştirici liderlik tarzına daha olumlu yaklaşabilirler. Son olarak, ANOVA analizlerinde politik yetenek ve güç ihtiyacı gibi kişilik değişkenlerinde de yaş gruplarında farklılıklar çıkması, bu kişilik özelliklerinin değiştirilemez özellikler olmaktan çok bazı durumsal faktörlerden etkilenen ve eğitilebilir, değiştirilebilir özellikler olduğunu kanıtlar niteliktedir. Ayrıca yapılan analizlerde, kültürel varsayımlar ve liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında yöneticilerin bulundukları kademeler de belirleyici olabileceğini göstermektedir.

ANOVA analizlerinde politik yeteneğin gerek işletme kıdemi ve gerekse de toplam kıdem tarafından etkilenmesi ise şu şekilde izah edilebilir. Yöneticiler içinde bulundukları

kuruluşu ve kültürünü tanıdıkça iletişim ağlarını kuvvetlendirmek, astları ile içten ilişkiler kurmak, çevrelerindeki etkilemek, çevrelerindeki insanların niyetlerini iyi analiz edebilmek konusunda da kendilerini daha yetkin görmektedirler. Aslında toplam çalışma kıdemi ve bunun bir uzantısı olarak tecrübe arttıkça yöneticilerin politik yetkinliklerinin de artması doğal bir sonuçtur. Kıdem açısından farklılık gösteren liderlik tarzları ise “geliştirici liderlik” ve “korumacı liderlik” değişkenleridir. Demek ki kıdem yöneticilerin astlarına olan bakış açılarını etkileyebilmekte, astlarının gelişimine önem verme, astlarının başarılarını kıskanmama, işle ilgili olaylarda sorumluluk alma gibi yöneticilik davranışları kıdeme göre değişebilmektedir.

Demografik değişkenlerle ilgili anlamlı farklılıkların bulunduğu son bir değişken de “cinsiyet faktörü” idi. *Kadın ve erkek katılımcılar* arasında “yöneticinin mutlak otoritesi”, “otoriter ve kuralcı olmak (eril özellik)”, “güç ihtiyacı” ve “kuralcı otoriter liderlik tarzı” açısından farklılıklar yer almaktadır. Bu farklılıklar kadın ve erkeklerin “otorite” ve “otorite ve gücün kullanılması” ve “güç aralığı” boyutları konusunda ayrıldıklarını göstermektedirler. Kadın ve erkeklerin güce bakış şekillerinin farklı olması gücün algılanmasında ve kullanılmasında cinsiyet faktörünün geçerli olduğunu bir kez daha kanıtlamaktadır.

6. Açık Uçlu Sorular İle İlgili Sonuçların Tartışılması

Katılımcıların kaliteli bir ast-üst ilişkisinden beklentileri ile ilgili tablo göstermektedir ki, yöneticiler ast-üst ilişkilerine kendi yönetsel başarılarını arttırması, kariyerlerinde ilerlemelerini sağlaması, maliyetli kontrol mekanizmaları ihtiyacını azaltarak astlarıyla güvenle iş delege etmeyi kolaylaştırması, kendi kişisel güçlerini ve hakimiyetlerini arttırıp yönetsel pozisyonlarda kalma ve ilerleme şansı vermesi gibi bireysel nedenlerle önem vermektedirler.

Yöneticiler kendilerini seven astlar ile başarılarını arttırarak kariyerlerinde ilerleme şansı elde etmekte ve yerlerini de sağlamlaştırmaktadırlar.

Yöneticilerin, kaliteli lider-üye etkileşimini hakimiyet, güç ve otorite gibi kriterler ile ilişkili görmeleri daha önce regresyon modellerinde güç ihtiyacı kişilik özelliğinin LÜE üzerinde anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olması sonucu ile örtüşmektedir. Ayrıca liderlik tarzlarının LÜE üzerindeki açıklayıcı gücünün araştırıldığı regresyon modellerinde de kuralcı

otoriter liderlik tarzlarının da LÜE üzerinde pozitif yönlü açıklayıcı güce sahip olduğu bulunmuştur. Bu bulgular göstermektedir ki, -yöneticiler kendi güçlerini ve otoritelerini arttırmakta LÜE’yi bir araç olarak da kullanabilmektedirler.

LÜE’nin kurumsal açıdan çok önemli bir sermaye olan “güven” değişkenini etkilemesi önemli bir bulgudur. LÜE özellikle astların yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Kendilerine güvenen astlarla çalışmak kurumlar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemli bir sermayedir. Çünkü LÜE aynı zamanda yöneticilerin astlarına duyduğu güveni de pekiştirebilmekte ve yöneticilerin astlarını kontrol etme, operasyonel işlere müdahale etmek zorunda kalma gereksinimlerini en aza indirgeyerek, stratejik konulara odaklanabilmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine imkan vermektedir.

Kaliteli lider-üye etkileşiminin çalışan tutumlarının yöneticinin ve kuruluşun istediği yönde şekillendirmesinde de etkili olması önemlidir. İleriki çalışmalarda da, lider-üye etkileşimi ile çalışan tutumu ve performansı arasındaki ilişkilere ampirik olarak da bakılabilir. Örneğin Gouldner (1960) tarafından geliştirilen karşılıklılık prensibine göre üstlerinden kaliteli bir ilişki beklentisi ile davranan astların gerek işle ilgili beklenen performanslarının artacağı ve gerekse bazı fazladan rol davranışlarında bulunacakları (örgüt vatandaşlığı davranışı gibi) belirtilmektedir. Çünkü siz üstler olarak astlarınıza güvenir, onların sorunları ile ilgilenir, onların potansiyellerini tanır ve onları diğerlerine karşı kolladığınızı hissettirirseniz astlarınız da size bir gönül borcu ile çok daha fazla bağlılık ve adanmışlık hissedecekler, işle ilgili konularda daha verici olacaklar ve bu onların iş performanslarına da yansıyacaktır.

Çalışan tutumları kadar, kurumsal düzeyde toplam kalite çalışmalarının uygulanması, süreçlerin iyileştirilmesi, hataların azaltılıp, yapılan işle ilgili verimlilik ve kalitenin artırılması açısından da LÜE değişkenin etkileri olabileceği araştırmaya katılan yöneticilerin kullandıkları ifadelerle de örtüşmektedir. Kalite ile ilgili çalışmalarda kurum kültürü ve bu kültürü oluşturan yöneticilerin tarzları önemli bir katalizör vazifesi görmektedir. Liderlik tarzları gibi etkin lider üye etkileşiminin de kalite ile ilgili araştırma modellerinde moderatör etkisinin test edilmesi ileriki çalışmalarda söz konusu olabilir. Problem çözme ve etkin karar alma süreçleri kadar LÜE günümüzün popüler yönetim konuları olan yaratıcılık, inovasyon ve kurumsal öğrenme gibi konularda da iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik tarzları gibi güncel liderlik yaklaşımları kadar etkisi araştırılması gereken bir başka değişken olarak

değerlendirilebilir. Ayrıca babacan liderlik tarzları ve paternalist kültür özellikleri taşıyan ülkelerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin nasıl geliştiği LÜE'nin etkisi ile birlikte de incelenebilir.

Frekans dağılımları göstermektedir ki, araştırmaya katılanların en ideal buldukları liderlik ve yönetim tarzı “geliştirici liderlik tarzı”dır. Faktör analizlerinde de belirtildiği gibi geliştirici liderler, dürüst, astlarının başarılarını kendi başarısıymış gibi göstermeyen, doğrucu, net, sosyal ilişkilerinde kişisel çıkarlarını göz ardı edebilen, her zaman yetenekli astlarına bu yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar veren ve astların başarılarını kıskanmayan, menfaatleri için insanları sövmeyen bir liderlik tarzıdır. Sonuçta geliştirici liderlik tarzı “ahlaki değerlere önem veren, moral” liderlik tarzının bir alt boyutunu oluşturmaktadır.

Bu araştırma sonuçları aynı zamanda kültürlerarası çalışmalarda dürüst olmak, kişisel bütünlüğünü sağlamış olmak, açık sözlü ve doğrucu, net olmak gibi evrensel düzeyde ve farklı kültürlerde de öne çıkan özellikler ile örtüşmektedir. Uluslar arası düzeyde 60'tan fazla ülkede yürütülmekte olan *GLOBE projesinde* de geliştirici liderlik özellikleri bütün kültürlerde en çok önem verilen liderlik tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Den Hartog ve çalışma arkadaşları, 1999). GLOBE projesi kapsamında yine evrensel liderlik özellikleri olarak araştırma yapılan tüm kültürlerde, cesaret veren, pozitif, güven veren lider özelliklerinin de ön plana çıktığı görülmektedir. Bu özellikler de bu araştırmadaki geliştirici liderlik tarzlarının tanımı ve içeriği ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılanların %23'ü öncelikle yöneticinin dürüst, adaletli, çalışanlarına ilerleme için fırsatlar veren, net bir tarz sergilemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç Türk yöneticilerin “adalet” ve “moralite” kavramlarını üst düzeyde önemsediklerini göstermektedir.

Bu analizler göstermektedir ki, araştırmaya katılan Türk yöneticilerin çoğunluğu, babacan liderlik tarzı ve alt boyutlarına uygun bir liderlik tarzını ideal olarak görmektedirler. Hem çalışanları ilişkilerine önem veren ve onları destekleyen, hem adaletten yana ancak otoriterliği de elden bırakmayan, iş ve arkadaşlığın birbirinden ayrıldığı bir tarzın yöneticinin başarısı açısından olumlu etkiler yapacağına inanmaktadırlar. Bu ifadelerde batı yazınında popüler olan dönüştürücü liderlik tarzına pek yer verilmemektedir. Yöneticinin “motive etme” fonksiyonu araştırmacılar tarafından altı çizilmekle birlikte, vizyon sahibi olmak, çalışanların içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarmak, karizma, yüksek hedefler belirlemek ve çalışanları bu hedeflere yönlendirmek gibi dönüştürücü liderlik tarzı olarak nitelendirilecek ifadeler bu örnekleme pek rastlanılamamaktadır. Ancak durum iş gördürücü liderlik tarzı için aynı değildir. Katılımcıların belli bir kısmı babacan liderlik tarzlarına değinmeksizin sadece işe

odaklı, performansı önemseyen ve çalışanlarını hedefler doğrultusunda motive eden ve öncelikle işin geldiğini belirten ifadeler kullanmaktadırlar. Ancak iş gördürücü liderlik tarzının yüzdesi kümülatif yüzdeler içerisinde %1 gibi oldukça düşük bir orana sahiptir. Sonuçta Türk yöneticilerden oluşan bir örnekleme Batıdaki kesin çizgiler ile yapılan ayırımın aksine, yöneticilerin ilişki ve iş odaklı tarzları birleştiren bir tarza olumlu baktıkları görülmekte ve liderlik çalışmalarında yöneticilerin kültürel varsayımlarının etkisi bir kez daha kanıtlanmış olmaktadır.

Bu tez çalışmasının en önemli kısıtlılığını ulaşılabilirlik örnekleminin kullanılması ve yöneticilerin kendi ifadelerine (self-report) dayanmış olmasıdır. Bu kısıtlılıklara rağmen şu ana kadar tartışılan bütün bu bulgular ışığında son bir söz olarak diyebiliriz ki, bu tez çalışması Türkiye’de babacan bir liderlik tarzının hoş karşılandığını, lider-üye etkileşiminin oluşumunda babacan liderlik tarzları ve paternalizmin güçlü bir etkisi olduğunu, kültürün ve kişilik özelliklerinin liderlik teorilerinde önemle üzerinde durulması ve araştırılması gereken faktörler olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Örgütlerin ve İK yöneticilerinin birlikte çalışacakları yöneticileri seçerken kaliteli bir ast-üst ilişkisi oluşturmak adına bu bulgular ışığında hareket etmeleri kanımızca faydalı olacaktır.

EKLER

EK- I

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET ÖRNEĞİ

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DOKTORA PROGRAMI**

Elinizdeki bu form Marmara Üniversitesi **İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı'nda gerçekleştirilen Doktora Tezi araştırmasında** kullanılmak için hazırlanmıştır. Bu araştırma, yöneticilerin bireysel özelliklerinin ve kültürel varsayımlarının yöneticilik tarzlarına ve lider üye etkileşiminin kalitesine etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli olmadığından, anket formlarına lütfen **isim ve soyadı yazmayınız**. Cevaplamış olduğunuz anketler sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın sonuçlarıyla ilgileniyorsanız, lütfen cevap formunun en son sayfasına size ulaşabileceğimiz bir e-posta veya posta adresi yazınız.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ediyoruz.

Doktora Tez Danışmanı

Prof. Dr. İnci Erdem Artan

Doktor Adayı

Sezer Cihan Çalışkan

Lütfen öncelikle aşağıdaki bölümü doldurunuz:

1. Yaşınız: _____
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli
4. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu: () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
5. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz? _____
6. Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz? _____
7. Yöneticilik düzeyiniz: () İlk Kademe () Orta Kademe () Üst Kademe
8. Sizce astları ile kaliteli bir ilişkiye sahip olmak yöneticiye ne kazandırır?

9. Sizce başarılı bir yöneticinin nasıl bir tarzı olmalıdır? (Yardımsever, ahlaki değerlere önem veren, otoriter, astlarının ancak verilen emirleri uygulayabileceklerine inanan vb..) Siz kendinizi genelde nasıl bir yönetici olarak görüyorsunuz?

10. İçinde bulunduğunuz sektör ve çalışma koşulları yöneticilik tarzınızı nasıl etkiliyor?

BÖLÜM 1: Aşağıdaki ifadelerle <u>hangi oranda katıldığınızı</u> yanda verilen “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “ Tamamen Katılıyorum”a giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Lider olmak bana göre değil.	1	2	3	4	5	6
2.İnisiyatif kullanmaktan çok bana verilenleri yaptığımda gruba daha fazla yararlı olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5	6
3.Bir gruba lider olmak ancak benim için çıkar veya ödül sağlarsa önemlidir.	1	2	3	4	5	6
4. Eğer bir gruba lider olmayı kabul edersem, asla özel bazı avantajlar ve faydalar sağlamayı beklemem.	1	2	3	4	5	6
5.Başkalarının sorunları ile ilgilenene kadar, kendime ait endişelenecek birçok problemim vardır.	1	2	3	4	5	6
6.Başkalarına liderlik yapmak onur duyulacak bir işten çok kirli bir görevdir.	1	2	3	4	5	6
7. Benden ne zaman lider olmam istenirse ya da beni lider olarak aday gösterirlerse, bu görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5	6
8.Liderlik kutsal bir görevdir.	1	2	3	4	5	6
9. İnsanlar sorulmasını beklemeden ya da seçilmeden liderlik yapmaya gönüllü olmalıdır.	1	2	3	4	5	6
10. Sadece seçildiğim için lider olmayı kabul etmem.	1	2	3	4	5	6
11. Hayatta hak ettiğim başarıyı elde edeceğime inanırım.	1	2	3	4	5	6
12. Bazen kendimi depresif hissederim.	1	2	3	4	5	6

	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamın katılıyorum
13. Denediklerimi genellikle başarıyorum.	1	2	3	4	5	6
14. Bir şeyi kaybettiğimde kendimi değersiz hissedirim.	1	2	3	4	5	6
15. Verilen işleri başarıyla tamamlarım.	1	2	3	4	5	6
16. Bazen işimi kendimin kontrol etmediğini hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
17.Genelde kendimden memnunumdur.	1	2	3	4	5	6
18. Kendi yeteneklerimle ilgili kuşku doluyum.	1	2	3	4	5	6
19. Geleceğimi kendim planlarım.	1	2	3	4	5	6
20.Kariyerimdeki başarının benim kontrolümde olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
21.Problemlerimin çoğuyla başa çıkabilecek düzeydeyim.	1	2	3	4	5	6
22. İşler bana her zaman keyif vermez.	1	2	3	4	5	6
23.İş yerindeki zamanımın ve emeğimin çoğunu başkaları ile iletişime girmek için harcarım.	1	2	3	4	5	6
24.Çalışma yaşamımda bir çok önemli kişi tanırım ve onlarla bağlantılarım iyidir.	1	2	3	4	5	6
25.İşlerimi yürütebilmek için bağlantılarımı ve iletişim ağlarımı kullanmak konusunda ustayımdır.	1	2	3	4	5	6
26. İnsanların benim sözlerimde ve davranışlarımda samimi olduğuma inanmaları önemlidir.	1	2	3	4	5	6
27. Başkalarıyla iletişim kurarken söylediklerimde ve yaptıklarımın içten (samimi) olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6
28.Başka insanlara içten ilgi göstermeyi denerim.	1	2	3	4	5	6
29.Başkalarını etkileyecek şeyleri söylemek ve yapmak konusunda içgüdüsel bir yeteneğim varmış gibi gözükürüm.	1	2	3	4	5	6
30. Başkalarının nelere değer verdiklerini ve saklı gündemlerini anlamak konusunda iyiyimdir.	1	2	3	4	5	6
31. İnsanların yüzlerinden ne demek istediklerini anlarım.	1	2	3	4	5	6
32. İnsanları çok iyi analiz edebilirim.	1	2	3	4	5	6
33. Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler kurmak kolaydır.	1	2	3	4	5	6
34. Çevremdeki insanlar benim yanımda kendilerini rahat hissederek.	1	2	3	4	5	6
35. Başkaları ile kolaylıkla ve etkili iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5	6
36. İnsanlara kendimi sevdirmek konusunda iyiyimdir.	1	2	3	4	5	6
37. Rekabet sonucu kazanmak zevk vericidir.	1	2	3	4	5	6
38. İşin sorumluluğunu üstlenmek zevk vericidir	1	2	3	4	5	6
39. İnsanların benim yolumu izlemesi hoşuma gider.	1	2	3	4	5	6
40. Olayların kontrolünün kendimde olmasını isterim.	1	2	3	4	5	6

BÖLÜM 2: Aşağıdaki ifadelerle <u>hangi oranda katıldığınızı</u> yanda verilen “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “ Tamamen Katılıyorum”a giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Astlarının özel hayatlarını dikkate almalıdır.	1	2	3	4	5	6
2.Astlarının sağlığına kayıtsız kalmamalıdır	1	2	3	4	5	6
3.Astlarının başı dertte olduğunda onlara cesaret vermelidir.	1	2	3	4	5	6
4.Astlarını aileden biri gibi görmelidir.	1	2	3	4	5	6
5.Astlarını gözetmek için elinden geleni yapmalıdır.	1	2	3	4	5	6
6.Astları darda kaldığında yardım etmelidir	1	2	3	4	5	6
7.Astlarına hayatta karşılaştıkları zorlukları yenmeleri için yardım etmelidir	1	2	3	4	5	6
8.Astları işlerinde yetersiz ise gerekli eğitimi, desteği ve rehberliği sağlamalıdır.	1	2	3	4	5	6
9.Astları ile aile gibi olmalıdır.	1	2	3	4	5	6
10.Astları düşük performans gösterdiğinde öncelikle bunun nedenlerini çözmeye çalışmalıdır.	1	2	3	4	5	6
11.Astları bir hata yaptığında genellikle ikinci bir şans daha vermelidir.	1	2	3	4	5	6
12.Astlarını çalışma arkadaşlarının yanında küçük düşürmemelidir.	1	2	3	4	5	6
13.Kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır.	1	2	3	4	5	6
14.Her zaman otoritesini göstermelidir.	1	2	3	4	5	6
15.Astlarıyla birlikte çalışırken onları zorlamalıdır.	1	2	3	4	5	6
16.Astlarının diğer bölümlerde çalışanlardan daha yüksek performans göstermelerini ister.	1	2	3	4	5	6
17.Her şeyin kuralına uygun olarak yapılmasını ister, buna aykırı davranışları cezalandırır.	1	2	3	4	5	6
18.Her zaman astlarının emirlere itaat etmesini ister.	1	2	3	4	5	6
19.Toplantılarda son kararı verir.	1	2	3	4	5	6
20.Astlarının ne düşündüğünü bilmesine izin vermez.	1	2	3	4	5	6
21.Astları ancak verilen emirleri uygularlar	1	2	3	4	5	6
22.Birimdeki her türlü kararı o alır.	1	2	3	4	5	6
23.Astları onunla ters düştüğünde astlarını iğneler.	1	2	3	4	5	6
24.Astlarına asla çok fazla açıklama yapmaz.	1	2	3	4	5	6
25.Astlarının kararlarına kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister.	1	2	3	4	5	6
26.Duygularını asla belli etmez.	1	2	3	4	5	6
27.Menfaatleri için insanları asla sömürmez.	1	2	3	4	5	6
28.Astlarına dürüst ve onların çıkarlarını gözetecek şekilde davranmalıdır.	1	2	3	4	5	6
29.Doğrucu ve net olmalı, sosyal ilişkilerinde kişisel çıkarlarını göz ardı etmelidir.	1	2	3	4	5	6

	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
30.İdeal yönetici küçük hesapların peşinde değildir	1	2	3	4	5	6
31.Çalışma ortamında problem yaşandığında sorumluluk almalıdır.	1	2	3	4	5	6
32.Herhangi bir konuda suçlandığında bir gün mutlaka intikamını alır.	1	2	3	4	5	6
33.Her zaman yeteneklilere bu yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatlar verir ve onları kıskanmaz.	1	2	3	4	5	6
34. Astlarının başarılarını kendi başarısıymış gibi göstermez	1	2	3	4	5	6

BÖLÜM 3: Aşağıdaki ifadelere <u>hangi oranda katıldığınızı</u> yanda verilen “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “ Tamamen Katılıyorum”a giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Yönetici yeri geldiğinde kendi pahasına astını kurtarmalıdır.	1	2	3	4	5	6
2. Yönetici astının işiyle ilgili problemleri çözebilmesine yardım etmek için gerekli gücü kullanmalıdır.	1	2	3	4	5	6
3. Astlar yöneticileri o anda orda olmasalar dahi onların kararlarını savunmalı ve yöneticilerini haklı çıkarmalıdır.	1	2	3	4	5	6
4. Yöneticinin astları ile ilişkileri son derece etkin olmalıdır.	1	2	3	4	5	6
5. Yönetici astlarının işle ilgili problemlerini ve ihtiyaçlarını gayet iyi anlamalıdır.	1	2	3	4	5	6
6. Yönetici astının potansiyelini iyi tespit etmelidir.	1	2	3	4	5	6
7.Astlar liderlerinin gözünde nerede olduklarını bilmelidir.	1	2	3	4	5	6

BÖLÜM 4: Lütfen bu bölümde her bir <u>uygulamanın sizin için</u> ne derece uygun olduğunu “Hiç uygun değil” den “Tamamen uygun”a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.	Hiç uygun değil	Çok az uygun	Biraz uygun	Oldukça uygun	Çoğunlukla uygun	Tamamen uygun
1. Yöneticilerin sinema,tiyatro,konser, bale gibi kültürel etkinliklerde ön sıralarda oturması	1	2	3	4	5	6
2. Yöneticilerin kullandıklarına cep telefonu tahsis edilmesi	1	2	3	4	5	6
3. Yöneticilerin özel park yerlerinin olması	1	2	3	4	5	6
4. Yöneticilerin işletme içerisinde farklı bir alanda / yemekhanede yemek yemesi	1	2	3	4	5	6
5. Yöneticilerle kişisel sorunların ve olayların paylaşılabilmesi	1	2	3	4	5	6
6. Yöneticilere haklı olmadıkları durumlarda bile itiraz edilememesi.	1	2	3	4	5	6
7. Yöneticilerle karşılıklı konuşmalarda mesafeli davranmak gerekliliği	1	2	3	4	5	6

8. Yöneticilerin kahve ya da çay servislerini kendileri yapmaları	1	2	3	4	5	6
9. Yöneticilerin içeri girdiklerinde ayağa kalkılması	1	2	3	4	5	6
10. Yöneticilerin sabahları işe geç gelip akşamları erken işten çıkabilmeleri	1	2	3	4	5	6
11. Yöneticilerin her sabah işe başlamadan önce astları ile sohbet etmeleri	1	2	3	4	5	6
12. Yöneticilerin her türlü yazışmayı kendileri yapıp astlarını bu tip işlerle meşgul etmemeleri	1	2	3	4	5	6
13. Yöneticilerin her isteklerinin kayıtsız şartsız kabul edilmesi	1	2	3	4	5	6
14. Yöneticilere özel arabalar tahsis edilmesi	1	2	3	4	5	6
15. Yöneticilerin onayı ve görüşleri alınmadan hiçbir iş yapılamaması	1	2	3	4	5	6
16. Yöneticilerin işle ilgili bilgilerinin asla sorgulanmaması	1	2	3	4	5	6
17. Yöneticilerin örgüt içerisindeki tüm otoriteyi sahiplenmeleri	1	2	3	4	5	6
18. Yöneticilerin bir baba olarak nitelendirilmesi / görülmesi	1	2	3	4	5	6
19. Yöneticilerin bir karar alırken astlarının görüşlerini de almaları	1	2	3	4	5	6
20. Yöneticilerle konuşurken olumlu bir izlenim bırakmaya özen gösterilmesi	1	2	3	4	5	6
21. Yöneticilerle iş yüzünden kesinlikle tartışmaya girilmemesi	1	2	3	4	5	6
22. Yöneticilerin bulundukları ortamda astların söz almaktan çekinmeleri	1	2	3	4	5	6
23. Yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararların astlar tarafından sorgulanmaması	1	2	3	4	5	6
24. Yöneticilere astların yaptıkları her işi onaylatması gerekliliği	1	2	3	4	5	6
25. Yöneticilerin yaşça daha büyük olmaları	1	2	3	4	5	6
26. Yöneticilerin odasına astların her istediklerinde rahatça girebilmeleri	1	2	3	4	5	6
27. Yöneticilerle iş dışında programlar (pikniğe, yemeğe gitmek, maç yapmak) yapılabilmesi	1	2	3	4	5	6

BÖLÜM 5: Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Tamamen Katılıyorum” a giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz. İfadeleri değerlendirirken iş yerinizde astlarınız ve çalışma arkadaşlarınız ile ilişki kurarken önem verdiğiniz değerleri göz önünde bulundurunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmak önemlidir.	1	2	3	4	5	6
2. Çalışırken başkalarına yardımcı olmak gerekir.	1	2	3	4	5	6
3. Yardıma ihtiyacı olanları desteklemek gerekir.	1	2	3	4	5	6
4. Çatışma çözerken müzakere ederek orta yol bulunması gerekir.	1	2	3	4	5	6
5. Hakkaniyet, dayanışma ve yaşam kalitesine değer verilmelidir.	1	2	3	4	5	6
6. İşyerinde başkalarıyla uyum içinde çalışmak önemlidir.	1	2	3	4	5	6
7. Alçak gönüllü olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6
8. Bağışlayıcı olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6
9. Farklı düşüncelere karşı hoşgörülü olmak gerekir.	1	2	3	4	5	6
10. Alıngan olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
11. Beklenmedik durumlarda paniğe kapılmamak gerekir.	1	2	3	4	5	6
12. İş yerinde özel hayattan sıkça söz etmek doğru değildir.	1	2	3	4	5	6

13.Kapris yapmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
14.Duygusal olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
15.Fedakar olmak gerekir.	1	2	3	4	5	6
16.Yumuşak kalpli olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
17.Yumuşak başlı olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
18.Düşünceli olmak gerekir.	1	2	3	4	5	6
19.Özverili olmak gerekir.	1	2	3	4	5	6
21.Kibar, nazik olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6
22.İş yerinde düzenli ve titiz olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6
23.Güler yüzlü olmak gerekir.	1	2	3	4	5	6
24.Kariyerinde yavaş ve kesin adımlarla ilerlemek	1	2	3	4	5	6
25.İletişimde, iyi bir dinleyici olmak önemlidir.	1	2	3	4	5	6
26. Bencil olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
27.Umursamaz olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
28.Patronluk taslamak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
29.Duyarsız olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
30.Emrivaki iş yaptırmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
31.Karşısındakini ezmek doğru bir davranış değildir.	1	2	3	4	5	6
32.Acımasız olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
33.Bireysel olmamak gerekir.	1	2	3	4	5	6
34.Bilgiyi paylaşmak gereklidir.	1	2	3	4	5	6
	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Oldukça katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
35.Çatışma çözerken kavgaya gerek yoktur.	1	2	3	4	5	6
36.Sözünü geçirmeye çalışmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
37.Olaylara yüzeysel yaklaşmamak gerekir.	1	2	3	4	5	6
38.Konuşurken argo kelime ve deyimler kullanmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
39.İstekler karşılanmadığında kolayca sinirlenmemek gerekir.	1	2	3	4	5	6
40.İşi yaparken, sorun çözerken analitik düşünülmelidir.	1	2	3	4	5	6
41.İş bitirici olmak gerekir.	1	2	3	4	5	6
42.İyi pazarlık yapabilme kabiliyetine sahip olmak önemlidir.	1	2	3	4	5	6
43.Risk almak gerekir.	1	2	3	4	5	6
44.Kararlı olmak önemlidir.	1	2	3	4	5	6
45.Soğukkanlı olmak önemlidir.	1	2	3	4	5	6
46.Açık sözlü olmak önemlidir.	1	2	3	4	5	6
47.Dolaysız konuşmak gerekir.	1	2	3	4	5	6
48.Maddi başarıyı önemsemek doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
49.Para ve eşyaya önem vermek doğru değildir.	1	2	3	4	5	6
50. Statü merakına sahip olunmamalıdır.	1	2	3	4	5	6

51.Hırslı, sert ve iddiacı olmamak gerekir.	1	2	3	4	5	6
52.Kariyere önem verilmelidir.	1	2	3	4	5	6
53.Rekabet ve performans önemsenmelidir.	1	2	3	4	5	6
54.Güçlüleri desteklemek gerekir.	1	2	3	4	5	6
55.Güçlüye sempati duyulabilir.	1	2	3	4	5	6
56. Kuralcı ve otoriter olmak doğru değildir.	1	2	3	4	5	6

KAYNAKÇA

Adler, N.J. (1930). *The Pattern of Life*, Holt, Rinehart and Winston, New York, NY.

Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwater, W.A., Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.

Alderfer, C.P., (1972). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press, 1972

Allen, N., West, S. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49: 252-276.

Ammeter, A.P., Douglas, C., Gardner, W.L., Hochwarter, W.A. ve Ferris, G.R.(2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, Volume 13, Issue 6, p. 751-796.

Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision taking. *Administrative Science Quarterly*, 21,363-375.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma (Paternalistic Leadership). *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Studies)*, 1(1), 11-33.

Aycan, Z., Kanungo, R.M. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. (Ed.). Z. Aycan, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı İle Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara No:21. s.25-55.

Aycan, Z., Fikret-Pasa, S. (2003), Leadership preferences, career choices and work motivation in Turkey: a national profile and regional differences, 15th.International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology, Pultusk, Poland, 16-21 July.

Aycan, Z., Kanungo, R.N. (1998), “Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization”. 14. karşılaştırmalı-kültürel psikoloji kongresinde sunulan bildiri, 14 Ağustos 1998.

Baird, I. S., Lyles, M. A., Wharton R. (1990). Attitudinal Differences Between American and Chinese Managers Regarding Joint Venture Management, *Management International Review*, Special Issue, 53-68.

Baltes, B., M. Dickson., M. Sherman., C. Bauer ve J. LaGanke (2002), Computermediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*, Ed. J.T. Spence, R.C. Carson & J.W. Thibaut., Behavioral Approaches to Therapy, General Learning, Morristown, N.J. 1976, p.5.

Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,6,1173-1182.

Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B.M., Avolio, B.J.(1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231- 272.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. (3td. Edition). New York: Free Pres.

Basu, R. (1992). An emprical examination of LMX and transformational leadership as predictors of innovative behavior. *Uluslararası Bildiri Özetleri*, 52, 2890.

Bennis, W. (1999). The end of leadership. *Organizational Dynamics*, s.71-80.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York. Wiley.

Boyacıgiller, N.A.(1997). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. (Ed.). Z. Aycan, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı İle Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara No:21, s.3-25.

Boyacıgilller, N.A., & Adler, N.J.(1997). Insiders and outsiders: Bridging the worlds of organizational behavior and international management. B. Toyne and D. Nigh (Ed.). *International Business: An Emerging Vision* (396-416). Columbia, SC: University of South Carolina Press.

Bozkurt, T.(1996). İşletme Kültürü. S.Tevruz (Ed.).*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, s. 83-104. Ankara: T.P.D. ve Kalder.

Bozkurt, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir Model Çalışması. (Ed.). Z. Aycan, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı İle Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara No:21. s.119-138.

Breland, J.W., Treadway, D.C., Duke, A.B., Adams, G.L. (2007). The Interactive Effect of Leader-member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.13, No.3.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage. London.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Low.

Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin.

Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.

Chan K. & Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.3, 2001, p.481-498.

Chan K. & Drasgow, F. (2000). The Relation between Vocational Interests and Motivation to Lead, *Journal of Vocational Behavior*, 57, 226-245.

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., Gardner, P.D. (1994). Organizational Socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730- 743.

Chen, J., Chen, I. (2008). Personal Traits and Leadership Styles of Taiwan's Higher Educational Institutions in Innovative Operations. *Journal of American Academy of Business*. Vol: 12(2). P.145.

Cheng, B.S. (1995). The relationship between parent's authority and leadership behaviors: A case study of president of a Taiwanese enterprise, *Report on Special Topics*, National Science Committee.

Cheng, B.S, Chou, L.F. & Fang, J.L. (2000). Paternalistic Leadership scale: construction and measure of a triple model. *Indigenous Psychology Journal*, 14, pp.3-64.

Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1988). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.

Culpan, R., Kucukemiroglu, O. (1993), "A comparison of US and Japanese management styles and unit effectiveness", *Management International Review*, Vol. 33 pp.27-42.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role of Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, p.109-131.

Daft, R. L. (1994). *Management*, 3rd. Ed., The Dryden Press.

Davis, W.D. & Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynism: An attributional and leader-member Exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 (4). Pp.439-465.

Day, D.V., & Lord, R.G. (1988). Executive leadership and organizational performance. *Journal of Management*, 14, 453-464.

Değer, B. (2007). *21. yy'da üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ve stratejik liderlik*. yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı.

DeVries, D.L. (1993). *Executive Selection: A look at what we know and what we need to know*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Deluga, R.J.(1992). The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In. K.E. Clark, M.B. Clark & D.P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, s. 237-247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Den Hartog, D.N., Koopman, P.L., & Van Muijen, J.J. (1995). Charismatic Leadership: A State of the art. *The Journal of Leadership Studies*, 2(4), 35-50.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.

Den Hartog, D.N.& Kopman, P.L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 1, Personnel Psychology*.Sage Publications.

Dickson, M.W., Den Hartog, D.N., & Mitchelson, J.K. (2003). Research on leadership on cross-cultural context: making progress and raising new questions, *Leadership Quarterly*, 14(6): 729-768.

Dienesch, R.M.& Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Manegement Review*, 11, 618-634.

Dorfman, P.W. & House, R.J. (2004). Cultural Influences on Organizational Leadership: Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals, in R.J. House, P.J.Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds.) *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Sstudy of 62 Societies*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA, pp:49-71.

Drucker, P.F. (1988). *The coming of the new organization*. Harward Business Review. Jan-Feb. ,1988. 45-63.

Duchon, N.T., Green, S.G. & Taber, T.D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.

Einarsen, S., Aasland, M.S., Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly*, Vol.18 (3), s. 207-216.

Ehigie, B.O.& Fayemi, K.(1995). Personality factors in grievance handling behavior of shop stewards. *Ife Psychologia*, Vol. 3, No.1, s.19-33.

Ehigie, B.O., Kolade I.A. & Afolabi, O.A. (2006). Personality Factors influencing politicians' attitudes toward wellbeing of citizens. *International Journal of Public Sector Management*, V.19, No.5, s.428-446.

Engle, E.M.& Lord, R.G. (1997). Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.4, s.988-1010.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu, İstanbul.

Erez, M. (1994). Towards a New Model of Cross- Cultural Industrial and Organizational Psychology, in M.D. Dunnette and L.Hough (Eds.) *The handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2. basım), Vol. 4, Consulting Psychologists Pres: Palo Alto, CA, s: 569-607.

Fahr, J.L. & Cheng, B.S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J.T. Li., Tsui, A.S., & E. Weldon (Eds.) *Management and organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan.

Ferris, G.R., Perrewe, P.L., Anthony, W.P., (2000), Gilmore, D.C.(2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*. New York: Vol. 28. Iss. 4; s.25.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resources systems. In G. R. Ferris & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 21: 65-127. Oxford, UK: JAI/Elsevier Science.

Ferris, G.R; Treadway, D.C; Kolodinsky, R.W; Hochwarter, W.A.; Kacmar C.J; Douglas, C & Frink, D.D. (2005), Development and Validation of the Political Skill Inventory, *Journal of Management*, 31; 126

Fiedler, F.E. (1967). *A Contingency model of Leadership Effectiveness.*, McGraw Hill, New York.

Fishbein, M. & Ajzen, I.(1975). *Beleif, attitude, intention and behavior*. Don Mills, Ontario, Canada: Addison- Wesley.

Gehring, D.R.(2007). Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*, Vol. 38. (1). s.44.

Gestner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82., 827-844.

Goodell, G.E.(1985). Paternalism, patronage and potlach: the dynamics of giving and being given to. *Current Anthropology*. 26(2): 247-257.

Graen, G.B. & Cahsman, J.(1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, s.143-165. Kent, OH: Kent State University.

Graen, G.B. & Scandura, T.A.(1987). Toward A Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219- 247.

Graen, G.B.(1976).Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, s.1201-1245. Chicago: Rand McNally.

Haris, K.J. Haris,R.B. & Eplion D.M. (2007). *Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes*, Institute of Behavioral and Applied Management.

Harter, S.(1990). Causes, correlates, and the functional role of global self-worth: a life span perspective. In:R.J. Stenberg and J.Kolligan Jr. Editors, *Competence considered*, Yale University Press, New Haven, CT, 67-97.

Hater, J.J.& Bass, B.M.(1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Pscyhology*, 73. 695-702.

Hersey, P.& Blanchard, K.H.(1977). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Herzberg, F. (1968). One More Time How Do You Motivate Employees? *Harward Business Review*, 53-62.

Higgins, C. A. (2000). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit. Yayınlanmamış doktora tezi, Yönetim ve Organizasyon bölümü, Iowa Üniversitesi.

Hill, D.(2008). Leaders and Followers: How to build greater trust and commitment, *Ivey Business Journal Online*, Vol.72, Iss.1, London.

Hiller, N.J. (2005). An examination of Leadership beliefs and Leadership Self –Identity: Constructs, Correlates and Outcomes. Yayınlanmamış doktora tezi. Pensilvanya Devlet Üniversitesi.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.

Hogan, J. and Hogan, R. (2002), Leadership and sociopolitical intelligence, in R. E Riggio, S. E., Murphy, and F. J. Pirozzolo, (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership*, (s. 75-88). San Francisco: Jossey- Bass.

Hogan,R. & Hogan, J.(2001). Assessing Leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.

Hogan, R.,& Warranfeltz,R.(2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 74-84.

Hogan, R & Kaiser, B.(2004). What we know about leadership. *Accepted for publication in Review of General Pyhchology*.

Hogan, R.(2007). *Personality and Fate of Organizations*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hollander, E.P.(1978). *Leadership Dynamics: A practical guide for effective relationships*, Free Press, New York.

Hollander, E. P.& Offermann, L.R. (1990a). Relational features of organizational leadership and fellowship. In. K.E. Clark., & M.B. Clark (Eds.). *Measures of leadership*. (s. 83- 98). West Orange, NJ. Leadership Library of America.

Hollander, E. P.& Offermann, L.R. (1990b). Power and Leadership in Organizations, Relationships in Transition, *American Psychologist, American Psychological Association*, Vol. 45, No.2, 179-189.

House, R.J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In. J.G. Hunt, & L.L.Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. (s.189-204). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and proposed theory. In P.C. Early & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial and organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.

House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz- Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson M.W. et.al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations. Project: GLOBE. In W.H. Mobley, M.J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (s. 171-223). Stamford, CN: JAI Press.

House, R.J & Howell, J.M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.

Hui, M.K., Au, K. & Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures, *Journal of International Business Studies*, 35(1): 46-60.

Hunter, J.E & Schmidt, F.L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.

İslamoğlu, G., Börü, D. (2005). Kadın ve Erkekler Açısından Güç Aralığı. *Öneri*, 24(12-6) : 71-87

İslamoğlu, G., Bırsel, M., Börü, D. (2007) Hofstede'nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçümlenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi bildiri kitabı, Sakarya.

Judge T.A; Locke, E.A; Durham, C.C; Kluger, A.N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction., *Journal of Applied Psychology*, 83, 1.

- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., & Thoresen, C.J.(2002). The scientific merit of valid measures of general concepts: Personality research and core self evaluations. In J. Brett & f. Drasgow (Eds.) *The psychology of work. Theoratically based emprical research* (s. 55-77). Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of Core Self Evaluations Traits: Self-Esteem, Generalized Self Efficacy, Locus of Control, And Emotional Stability- With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., & Thoresen, C.J.(2003).The Core Self Evaluation Scale (CSES): Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C.(1997). The dispositional causes of job satisfaction. A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge,T.A., Erez, A., Bono, J.E., & Locke, E.A.(2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment, *Journal of Applied Psychology. American Psychological Association.*, Vol. 90, No. 2, 257–268
- Kabasakal, H. and Bodur, M. (1998), Leadership, values and institutions: the case of Turkey, Western Academy Yönetim kongresinde sunulan bildiri, Istanbul, June.
- Kacmar, K.M. & Baron, R.A. (1999). Organizational Politics: The state of the field, links to the related processes, and an agenda for future research. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 17, pp: 1-19. Stamford, CT: JAI Press.
- Kağıtçıbaşı, Ç.(1970). Social norms and authoritarianism: A Turkish–American Comparision. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(3): 444-451.
- Kağıtçıbaşı, Ç.(1996). *Family and human development across cultures: A view from the other side*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kanungo, R.N.& Jeager, A.M.(1990).*The need for indigenous management in developing countries* (1-23). London: Routledge.
- Kao, H.S.R., Sinha, D. & Sek-Hong, N.(1995). Introduction: social values and work organizations. H.S.R. Kao, D.Sinha & N. Sek-Hong (Ed.), *Effective organizations and social values*: 11-27. New Delhi: Sage.
- Kark, R.& Van Dijk,D. (2007) Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self regulatory focus in leadership processes, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, 500–528.
- Kendzierski, D., & Sheffield, A. (2000). Self-schema and attributions for an exercise lapse.*Basic and Applied Social Psychology*, 22, 1-8.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 395-403.

Kim, U.M. (1994). Significance of Paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean Firms: A national survey. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi and G. Yoon (Ed.). *Individualism and Collectivism: Theory, method and applications* (251-266). London: Sage Publications.

Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components of Performance and Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81. No.1, p. 36-51.

Gluckhohn, C.(1951). The study of culture. D.Lerner & H.D. Lasswell (Ed.), *The policy sciences*. Standford, CA: Standford University Press.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş. Çağaloğlu, İstanbul.

Kotter, J.P.(1999). *What Effective General Managers Really Do?* Harward Business Review. p.145-159.

Kotter, J.P. (1990). *The New Rules: Eight Business Breakthroughs to Career Success in the 21st Century*, Free Pres Paperbacks, New York, NY.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. McGraw Hill.

Kuo, C. C. (2004). Research on impacts of team leadership on team effectiveness. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1), 266-277.

Velsor, E., & Leslie, J.B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62-72

Liden, R.C., Sparrow, R.T., & Wayne, S.J.(1997). Leader-member Exchange theory: the past and potential empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3): 407-416.

Liden, R., Wayne, S.J.& Stidwell, D.(1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662- 674.

Likert, R. (1967).*The Human Organization*, McGraw-Hill, New York, NY.

Likert, R. (1961). *New Patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Locke, E.A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1343). Chicago: Rand McNally.

Locke, E.A., McClear,K., & Knight, D. (1996). Self-esteem and work. *International review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 1-32.

Lord, R.G. & Hall, R.J.(1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *Leadership Quarterly*, 3, 137-157.

- Lord, R.G., DeVader, C.D. & Allinger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions. An application of validity generalization procedures. *Journal Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lussier, R. & Achua, C. (2004). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Eagan, Minnesota: Thomson-West.
- Luthans, F. (2005), *Organizational Behavior*, International Edition. McGraw Hill- 10.basım., Singapore.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Makai, K.S.(2006). Yayınlanmamış doktora tezi. Walden University. Applied Management and Decision Sciences Faculty.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups, *Psychological Bulletin*. 56, pp. 241–270
- Mardanov,I., Sterrett,I. & Baker, J.(2007). Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader- Member Exchange: An Empirical Study in the Restaurant Industry. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12 (3).
- Markus, H.(1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 63-78.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognitions, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98: 224-252.
- Maslow, A.H. (1968). *Toward a Psychology of Being*, 2. basım. Van Nostrand Reinhold, New York.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*, Cambridge, New York, NY.
- McGregor, D.M. (1957). *The Human Side of Enterprise*. Management Review, November.
- Miner, J.B.(1993). *Role Motivation Theories*. London. Routledge.
- Mintzberg, H. 1985. The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 22: 133-154.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: An Analysis from Observation. *Management Science*, Vol. 18, No:2.
- Misumi, J.(1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research*.Ann Arbor: The University of Michigan Pres.
- Munroe, M. (1993) *Becoming a Leader: Everyone Can Do It*. Bakersfield, CA: Pneuma Life Publishing.

- Murray, H.A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Nonis, S.A. & Logan, L.B. (1995). *Personal Characteristics of Salespeople and Their Use of Upward Influence Tactics*.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nystrom, P.C.(1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group and Organization Studies*, 15, 296-312.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F.L.(1993). Comprehensive meta analysis of the integrity test validities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.
- Öğüt, A. & Kocabacak, A.(2007). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, V. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan bildiri.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B.(2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments.
- Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A.(2006). Leader-member Exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: *An empirical investigation*. *Academy of International Business*, 37, p. 264-279.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. 2000. Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14: 115-123.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 795-808.
- Pillai, R., Scandura, T.A., & Williams, E.A. (1999) *Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures*, *Journal of International Business Studies*; Fourth Quarter 1999; 30, 4; pg. 763.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Posner, B.Z. & Kouzes, J.M. (2007). *Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rice, R. E., Shook, D. E. (1990). Relationships of job categories and organizational levels to use of communication channels, including electronic mail: A meta-analysis and extension. *Journal of Management Studies*, 27, 195-229.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: Free Pres.

Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Locus of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 33, 300-303.

Sargut, S.(2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*, Verso Yayıncılık: Ankara.

Scandura, T.A., Von Glinow, M.A. and Lowe, K.B.(1999). When East Meets West: leadership “Best Practices” in the United States and the Middle East”, in W. Mobley (ed.) *Advances in global leadership*, JAI Pres: Stamford, CN, pp.235-248.

Schein, E.H. (1990). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

Schein, E.H.(1986). *Organizational Culture and Leadership* (ikinci basım). San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Schriesheim, C.A., Castro, S.L., & Cogliser, C.C.(1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10,63-113.

Sinha, J.B.P. (1980). *The nurturant task leader*. New Delhi: Sage.

Sinha, J.B.P.(1990). *Work culture in Indian context*. New Delhi: Sage

Sinha, J.B.P.(1995). *The cultural context of leadership and power*. New Delhi: Sage Publication.

Stajkovic A.D.& Luthans F. (1998). Self Efficacy and Work Related Performance: A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 24, No.2, p.240-261.

Steers, R.M. & Braunstein, D.N. (1976). A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.

Stodgill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*,25, 35-71.

Stodgill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach*. New York: The Free Pres, 1974.

Tengilimoğlu, D.(2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4,S.14, s. 1-16.

Tepper, B.J. (2002). Patterns of Downward Influence and Follower Conformity in Transactional and Transformational Leadership. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1993. p. 267-171.

Treadway D.C., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J. & Ferris, G.R. (2005). Political will, political skill and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245.

Triandis, H.C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Pres.

Triandis, H.C. (1998). Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management. *Advances in Comparative Management*, 12, 7-35.

Trompeneers, F.(1993). *Riding the waves of culture*. London. Brealey.

Turner, C.H. & Trompeneers, A.(1993). *The seven cultures of capitalism*. New York: Doubleday.

Turner, S. (1993). Charisma & obedience, a risk cognition approach. *Leadership Quarterly*, 4, 235-256.

Vecchio, R. P. (1987), Situational leadership theory: an examination of a prescriptive theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 444-51.

Vincent, A.J., Schippmann, J.S., Switzer, F.S.III, & Roth, P.L.(1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for sales people. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597.

Vogel, L.W. (2007) Leadership from the Edge: A Matter of Balance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 2007; 13, 3; pg. 27

Wang, H., Law, K.S., Wang, D.X., & Chen, Z.X.(2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the relationship between Transformational Leadership and Follower's Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D.X., & Chen, Z.X. (2005). Leader- Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.

Williams, G.(2002). Whale Watching. *Entrepreneur*, 32.

Yammarino, F.J. & Bass, B.M.(1991). Person and situational views of leadership. A multiple levels of analysis approach. *Leadership Quarterly*, 2, 121-139.

Yeo, R.K. (2006). Developing Tomorrow's leaders: why their worldviews of today matter?. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 38(2). Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858.

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

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different?* Harvard Business Review, 15, 67-78.