

**TRABZON ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL KÜLTÜREL
DEĞERLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yaren ADIGÜZEL

TRABZON

Ocak, 2023

**TRABZON ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL KÜLTÜREL
DEĞERLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE İLİŞKİSİNİN
İNCELENMESİ**

**Yaren ADIGÜZEL
ORCID: 0000-0002-9035-0877**

**Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde Yüksek
Lisans Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Danışmanı
Doç. Dr. Hülya KASAPOĞLU TANKUTAY
ORCID: 0000-0002-1399-138X**

TRABZON

Ocak, 2023

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Tezimin içerdiki yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağı eksiksiz olarak atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Trabzon Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

Yaren ADIGÜZEL

18 / 01 / 2023

ÖN SÖZ

Bu çalışmada okul müdürlerinin bireysel kültürel değerlerden güç mesafesi, uzun erimlilik, maskülenlik, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluğun liderlik yönelimleri olan insana yönelik, yapıya yönelik, dönüşümsel ve karizmatik liderlik ile ilişkisi Diyarbakır ili örnekleminde incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bulguların konuya ve ilgili çalışmalar yapan herkese faydalı olmasını dilerim.

Tez çalışmam boyunca görüşleri ve fikirleriyle desteğini esirgemeyen, her konuda yardımcı olup tezimi akıcı bir şekilde yürütmemi sağlayan, bütün bu süreçte sabırla ve anlayışla bana yol gösteren, bana inanarak her zaman daha iyisini yapabileceğim konusunda beni teşvik eden danışmanım Doç. Dr. Hülya KASAPOĞLU TANKUTAY'a teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisansım süresince ders aldığım değerli hocalarım Merhum Doç. Dr. Mehmet OKUTAN ve Dr. Öğr. Üyesi Eşref NURAL'a gönülden teşekkür ederim. Bu süreçte desteğini esirgemeyen ve tez sürecimde yanımda olan Prof. Dr. Faik Özgür KARATAŞ' a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisansın ve tezin her aşamasında görüşleriyle katkı sağlayan ve yanımda olan arkadaşlarım Eser SAKALLIOĞLU ve Cemil TUNÇ'a, her zaman yaptığım her işte yanımda olduğu gibi çalışmalarına da sabırla destek olan, canım annem Şafak ADIGÜZEL ve babam Savaş ADIGÜZEL'e, sürecin her aşamasına moral ve motivasyon sağlayan sevgili kardeşim Yiğithan ADIGÜZEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak, 2023

Yaren ADIGÜZEL

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ	1
1. 1. Araştırmanın Amacı.....	2
1. 2. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi	3
1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1. 4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1. 5. Tanımlar	3
2. LİTERATÜR TARAMASI	5
2. 1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi	5
2. 1. 1. Liderlik.....	5
2. 1. 2. Liderlik Yaklaşımları	5
2. 1. 2. 1. Geleneksel Yaklaşımlar	5
2. 1. 2. 1. 1. Özellikler Yaklaşımı.....	5
2. 1. 2. 1. 2. Davranışsal Yaklaşım	6
2. 1. 2. 1. 2. 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	6
2. 1. 2. 1. 2. 2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	7
2. 1. 2. 1. 2. 3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı.....	8
2. 1. 2. 1. 2. 4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	9
2. 1. 2. 1. 2. 5. Likert'in 4 Sistem Modeli.....	10
2. 1. 2. 1. 2. 6. Durumsallık Yaklaşımı.....	10
2. 1. 2. 1. 2. 7. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı.....	11
2. 1. 2. 1. 2. 8. House'un Yol – Amaç Kuramı	11
2. 1. 2. 1. 2. 9. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı	12
2. 1. 2. 1. 2. 10. Vroom ve Yetton'ın Normatif Liderlik Kuramı	12
2. 1. 2. 1. 2. 11. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi.....	13
2. 1. 2. 2. Alternatif Yaklaşımlar	14
2. 1. 2. 3. Modern Yaklaşımlar	15

2. 1. 2. 3. 1. Karizmatik Liderlik Kuramı	15
2. 1. 2. 3. 1. 1. Max Weber'in Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	15
2. 1. 2. 3. 1. 2. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	16
2. 1. 2. 3. 1. 3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	17
2. 1. 2. 3. 1. 4. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı.....	17
2. 1. 2. 3. 1. 5. Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı (Self-Concept Theory)	19
2. 1. 2. 3. 1. 6. Karizmaya Psiko-analitik Yaklaşım ve Sosyal Sirayet Yaklaşımı .	22
2. 1. 2. 3. 2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı	23
2. 1. 2. 3. 3. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı	25
2. 1. 3. Liderlik Tarzları	28
2. 1. 3. 1. Otokratik Liderlik	28
2. 1. 3. 2. Demokratik Liderlik	29
2. 1. 3. 3. Serbest Bırakıcı (Laissez Fair) Liderlik.....	30
2. 1. 3. 4. Karizmatik liderlik.....	31
2. 1. 3. 5. Vizyoner Liderlik.....	32
2. 1. 3. 6. Etkileşimci liderlik.....	32
2. 1. 3. 7. Dönüşümcü Liderlik	34
2. 1. 3. 8. Hizmetkar Liderlik.....	35
2. 1. 3. 9. Paternalist (Babacan) Liderlik	37
2. 1. 3. 10. Otantik Liderlik.....	38
2. 1. 3. 11. Etik Liderlik.....	38
2. 1. 3. 12. Narsist Liderlik	39
2. 1. 3. 13. Toksik Liderlik	40
2. 1. 3. 14. Kuantum Liderlik.....	41
2. 1. 3. 15. Öğretimsel Liderlik.....	42
2. 1. 3. 16. Kültürel Liderlik	42
2. 1. 4. Liderlik Yönelimleri	43
2. 1. 4. 1. Yapısal Çerçeve	44
2. 1. 4. 2. İnsan Kaynakları Çerçevesi	44
2. 1. 4. 3. Politik Çerçeve.....	44
2. 1. 4. 4. Sembolik çerçeve.....	44
2. 1. 5. Kültür	45
2. 1. 5. 1. Kültürel Değerler	45
2. 1. 5. 2. Bireysel Kültürel Değerler.....	45
2. 1. 5. 3. Bireysel Kültürel Değer Boyutları	46
2. 1. 5. 4. Hofstede'in Kültürel Değerler Araştırması.....	46

2. 1. 5. 5. Bireysel Kültürel Değerler Modelinin Boyutları	47
2. 1. 5. 5. 1. Güç Mesafesi	47
2. 1. 5. 5. 2. Belirsizlikten Kaçınma	48
2. 1. 5. 5. 3. Kolektivizm	49
2. 1. 5. 5. 4. Erillik	51
2. 1. 5. 5. 5. Uzun Erimlilik	52
2. 1. 6. Liderlik Yönelimleri ile Kültürel Değerler İlişkisi	53
2. 2. Literatür Taramasının Sonucu.....	54
3. YÖNTEM.....	56
3. 1. Araştırma Modeli	56
3. 2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	56
3. 3. Verilerin Toplanması	58
3. 3. 1. Veri Toplama Araçları	58
3. 3. 1. 1. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği	58
3. 3. 1. 2. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği	59
3. 3. 2. Ölçeklerin Güvenirlik Çalışmaları	59
3. 3. 3. Veri Toplama Süreci	60
3. 4. Verilerin Analizi	61
4. BULGULAR	64
4. 1. Okul Yöneticilerinin Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelimleri	64
4. 2. Bireysel Kültür Değerleri Ölçek ve Boyutların Bazı Değişkenlerle Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	67
4. 3. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanlarının Bazı Değişkenlerle Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	71
4. 4. Ölçek Puanlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi	74
5. TARTIŞMA	77
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	80
6. 1. Sonuçlar	80
6. 2. Öneriler	80
6. 2. 1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler.....	81
6. 2. 2. İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler	81
7. KAYNAKLAR.....	82
8. EKLER.....	94
9. ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ	103

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Bireysel Kültürel Değerlerinin Liderlik Yönelimleri ile İlişkisinin İncelenmesi

Günümüzde kültür kelimesi pek çok farklı anlamda kullanılmaktadır. Kültür, bir toplumun geçmişten bugüne oluşturduğu ve kuşaktan kuşağa aktarılan bilgi, inanç, gelenek, görenek, örf ve âdet, ahlak, sanat gibi değerlerin bütünüdür. Toplamlar kültürü uzun bir süreç içerisinde inşa eder. Bu nedenle, her toplumun temelinde farklı kültürler yatar. Bireylerin yaşama, düşünme, inanma şekilleri, problem çözme tutum ve davranışları kültürden izler taşıdığı gibi liderlik yönelimlerinde de kültürden izler görülebilir. Bu çalışmada Diyarbakır ilinde görev yapan okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ve bu değerlerin liderlik yönelimleriyle ilişkisi cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki ve yöneticilikteki deneyim değişkenleri açısından incelenmiştir. Araştırmada tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Diyarbakır ilinde 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında liselerde görev yapmakta olan 179 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, Diyarbakır ilinde amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen 124 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler “Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği” ile “Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Dağılımın normalliğine karar vermek için Kolmogorov – Smirnov testi kullanılmış ve testin sonucunda dağılım normal kabul edilmemiştir. Verilerin analizinde Mann Whitney U testi Kruskal Wallis H testi ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre cinsiyet ve yaş değişkenlerinde anlamlı ilişkiler ortaya koyulurken diğer demografik değişkenler anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre belirsizlikten kaçınma ve erillik özellikleri daha yüksekken kadın yöneticilerin liderlik yönelimlerine olan farkındalıkları daha yüksektir. Ayrıca yaş ilerledikçe uzun erimlilik özelliğinin arttığı görülmüştür. Araştırmada okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ile liderlik yönelimleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bireysel kültürel değerlerden kolektivizm ve uzun erimlilik boyutlarına göre liderlik yönelimleri değişiklik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, topluluğu önemseyen ve planlarını uzun vadeli yapan liderlerin yönelimlerinin insana yönelik, yapıya yönelik, dönüşümsel ve karizmatik olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Yönelimleri, Kültürel Değerler, Örgüt Kültürü, Kültürel Liderlik, Okul Yöneticileri

ABSTRACT

Examination of the Relationship of School Headmasters' Individual Cultural Values and Leadership Orientations

Today, the word culture is used in many different senses. Culture is the whole of values such as knowledge, belief, tradition, custom, morality, art, which a society has formed from the past to the present and transferred from generation to generation. Societies build culture in a long process. Therefore, the foundation of every society based on different cultures. As individuals' way of living, thinking, believing, problem-solving attitudes and behaviors carry traces of culture, cultural traces can also be seen in leadership orientations. In this study, the cultural values of school administrators working in Diyarbakır province and the relationship between these values and leadership orientations were examined in terms of gender, age, experience in teaching and administration. Correlational survey model, one of the scanning models, was used in the research. The universe of the research consists of 179 school administrators working in high schools in Diyarbakır province in the 2021-2022 academic years. The research sample, on the other hand, consists of 124 high school principals selected by purposive sampling method in Diyarbakır. In the study, data were collected using the Leadership Orientation Scale and the Individual Cultural Values Scale. Kolmogorov – Smirnov test was used to decide the normality of the distribution and the distribution was not considered normal as a result of the test. Mann Whitney U test, Kruskal Wallis H test and correlation analysis were used in the analysis of the data. According to the findings of the study, while significant relationships were revealed in gender and age variables, other demographic variables did not show a significant relationship. According to the findings of the study, while significant relationships were revealed in gender and age variables, other demographic variables did not show a significant relationship. According to the results of the research, while the uncertainty avoidance and masculinity characteristics of male managers are higher than female managers, female managers' awareness of leadership orientations is higher. In addition, it has been observed that the long-range feature increases with age. In the study, it was determined that there was a low level of positive correlation between the individual cultural values of school administrators and their leadership orientations. Leadership orientations vary according to individual cultural values, collectivism and long-term dimensions. According to the results of the research, it is seen that the orientations of the leaders who care about the community and make long-term plans are human-oriented, structure-oriented, transformational and charismatic.

Keywords: Leadership Orientations, Cultural Values, Organizational Culture, Cultural Leadership, School Administrators



TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	Düşük ve Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklar	48
2.	Düşük Belirsizlikten Kaçınma ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma	49
3.	Toplulukçuluk ve Bireycilik Arasındaki Farklar	50
4.	Maskülenlik ve Feminenlik Arasındaki Farklar	52
5.	Kısa Dönem Yönelimi ve Uzun Dönem Yönelimi Arasındaki Farklar	53
6.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	57
7.	Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeğinin Cronbach-alpha katsayısı.....	60
8.	Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular	61
9.	Ölçeklerin Normal Dağılıma Uygunluğuna İlişkin Bulgular.....	62
10.	Katılımcıların Bireysel Kültür Değerleri Ölçek Maddelerinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Bulgular	64
11.	Katılımcıların Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek Maddelerinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Bulgular	66
12.	Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırmasına İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları	67
13.	Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Yaşa Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları.....	68
14.	Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Öğretmenlikteki Deneyime Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları	69
15.	Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Yöneticilikteki Deneyime Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları	70
16.	Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırmasına İlişkin Man Whitney U Test Sonuçları	71
17.	Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Yaşına Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları.....	72
18.	Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Öğretmenlikteki Deneyimlerine Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları	73

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
19.	Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Yöneticilikteki Deneyimlerine Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları	74
20.	Korelasyon Değerlerinin Düzeyleri	75
21.	Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	75



ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	Ohio state liderlik çalışmaları (Hodgetts, 1999).....	7
2.	Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Modeli (Zel, 2001).....	8
3.	Reddin in temel liderlik tarzları (Ömürgönülşen & Sevim, 2005)	13
4.	Dönüşümcü liderler (Keçecioğlu,1998).....	35
5.	Araştırma modeli	56



KISALTMALAR LİSTESİ

TDK : Türk Dil Kurumu



1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze topluluklar halinde yaşayan insanlar, kendilerini yönetecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Birey olarak hedeflere ulaşmada zorluk yaşanırken, aynı çıkar ve gereksinimler doğrultusunda grup oluşturarak bu hedefler daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. Belirli amaçlar doğrultusunda bir grup insanı kendi etrafında toplayabilen, ikna eden ve harekete geçiren insanlar, bu toplulukların lideri haline gelmiştir (Eren, 2000).

Lider, bir grubun üyelerini bir araya getiren ve onları grubun amaçları gerçekleştirmek için yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan liderlik, astların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü çabalar göstermelerine izin veren belirli hedeflere ve sosyal etkileşim süreçlerine uyum sağlamaya insanları ikna etme yeteneğidir. (Doğan, 2007). Roach ve Behling (1984) ise liderliği, *“Organize olmuş bir grubu, hedeflerini gerçekleştirme konusunda etkileme süreci”* olarak tanımlamıştır (Bass, 1981).

Liderlik yönelimleri, örgütte güç kaynaklarının kullanılmasına göre farklılık gösteren liderlik tarzlarını bütün olarak ele almaktadır (Bolman & Deal, 1991). Liderlik yönelimleri yöneticilerin olaylara ve ortaya çıkabilecek sorunlara farklı bakış açıları ile bakmasını sağlamak amacı ile Bolman ve Deal tarafından ortaya atılmıştır.

Liderlerin kültürel değerleri ve gelenekleri, yöneticilerin tutum ve davranışlarını çok farklı şekillerde etkilemektedir (Fu & Yulk, 2000). Belirli bir kültürde yetişen yöneticilerin iç dünyalarına bir şekilde değerler yerleşmiş ve bu değerler onların tutum ve davranışlarını etkilemiştir (Ercan, 2010).

Bilim adamları kültürü farklı şekillerde tanımlamıştır. Voltaire’e göre kültür, *“insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi”* iken, M. Mac Ivera’ya göre *“ideoloji, din, edebiyat gibi toplumsal yaşamın belirtilerini”* kapsamaktadır (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2019). Taylor’a göre kültür, insanın bir toplumun üyesi olarak edindiği bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve görenekleri içeren karmaşık bir bütündür (Soysal, 1985). Ülkemizde ise kültürü *“bir topluma özgü, sanat, din, gelenekler ve adetler”* sözleriyle tanımlayan ilk kişi Ziya Gökalp’tir (Gökalp, 1976). Atatürk ise *“Türkiye Cumhuriyeti’nin temeli kültürdür. Kültür, okumak, anlamak, görebilmek, görebildiğinden anlam çıkarmak, ders almak, düşünmek, zekayı eğitmektir.”* cümleleriyle kültürü devletin merkezine koymuş ve insanın kendisini geliştirdiği sürece kültürlü olabileceğinden bahsetmiştir. Hofstede (1980) tarafından ise kültür, bir grubun üyelerini veya insanların kategorilerini diğerlerinden ayırt eden zihnin kolektif programlaması olarak tanımlanmıştır.

Kültür, örgütleri oluşturan kişilerin davranışlarına, yönetim anlayışlarına ve örgütün çevresi ile olan birebir ilişkilerinde nasıl farklılık gösterdiğine yönelik açıklamalar sağlamaktadır. Toplulukların

yaşayış tarzları, değerleri, tutumları ve davranış biçimleri gibi kavramlar ile dönüşümcü liderlik anlayışına sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğu ve bu tarz yöneticilerin gittikçe önem kazandığı günümüz dünyasında, okul yöneticilerinin bu yönlerinin ele alınıp irdelenmesi önem arz etmektedir (Dalğalı & Saylık, 2021). Bu tanımda da olduğu gibi, tanımlamaların büyük çoğunluğu kültürü, kendini bir grubun üyesi olarak tanımlayan insanlar tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve normlar olarak ifade etmektedir (Bakan, 2008).

Bireysel kültür ise, bir bireyin doğduğu hâkim kültürden miras aldığı somut ve soyut değerler kümesi olarak tanımlanabilir (Aktan & Tutar, 2007). Kültürel değerler kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Karakuş'a (2021) göre bireyin kültürü kendi bireysel değerlerine göre yorumlaması bireysel kültürel değerleri ortaya çıkarır. Bireysel değerleri inşa eden zihinsel programlamalar erken çocukluk döneminde edinilir ve bireyin yaşamının sonuna kadar devam eder (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Bireysel kültürel değer boyutları ile ilgili literatür en çok bilinen ve kullanılan çalışma Hofstede'in bireysel kültürel değer modelidir.

Bireysel kültürel değerler arasındaki farklılaşma farklı kültürlerde görülebileceği gibi aynı kültürün içerisindeki iki farklı alt kültüre sahip insanlar arasında da görülebilir. Alt kültür, bir toplumdaki hâkim kültürün cinsiyet, ırk, din, ekonomi, toplumsal sınıf, siyaset, meslek, değerler, zihniyet, dil, coğrafi bölge gibi farklı unsurlara göre ayrılmasıyla oluşur. Alt kültür genel kültürden kopma değil, genel kültür içerisinde farklılaşma olarak ortaya çıkar (Aktan & Tutar, 2007). Bu farklılaşma yöneticilerin liderlik yönelimlerine de yansiyabilir.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları veya kültürün liderlik tarzlarına olan etkisi ile ilgili alanda birçok araştırma bulunmaktadır. Benzer şekilde kültürler arası yapılmış çalışmalar da mevcuttur. Ancak aynı kültür içerisinde bireysel kültürel değerleri içeren çalışmalara rastlanmadığı gibi bireysel kültürel değerlerin okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerine etkisini inceleyen bir araştırmaya ulaşılmamıştır. Bu çalışma ile Diyarbakır ilinde görev yapan okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ile liderlik yönelimleri ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

1. 1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Diyarbakır ilinde görev yapan okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerlerinin liderlik yönelimleri ile ilişkisini incelemektir. Araştırmanın genel problemi "Diyarbakır ilinde görev yapan okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki nedir?" şeklindedir. Bu çerçevede araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ve liderlik yönelimleri nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ve liderlik yönelimleri,
 - a) cinsiyetlerine,
 - b) yaşlarına,
 - c) öğretmenlikteki

d) yöneticilikteki mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterir mi?

3) Okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ile liderlik yönelimleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1. 2. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi

Okul yöneticilerinin liderlik yönelimleri birçok unsurdan etkilenebilmektedir. Bu unsurlardan biri de bireysel kültürel değerlerdir. Bireysel kültürel değerler kişinin doğup büyüdüğü ortamla doğrudan ilişkilidir. Bireysel kültürel değerler çevreden edinilir, nesilden nesile aktarılmaz. Birey yeni ortamlara girdikçe bireysel kültür şekillenmeye devam eder.

Bu çalışma okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerlerinin belirlenmesi sonucunda liderlik yönelimlerinin bu bağlamda ilişkilendirilmesine olanak sağlamaktadır. Türkiye’de kültürlerarası ve liderlik tarzları ile ilgili birbirinden ayrı birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalara göre liderlik yönelimleri kültüre göre değişiklik göstermektedir. Alan yazın incelendiğinde, bireysel kültürel değerler ve liderlik yönelimleri ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çerçevede bireysel kültürel değerler ile liderlik yönelimleri ilişkisini incelemek önem arz etmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ile bireysel kültürel değerlerin liderlikle ilişkisinin ortaya koymaya ve bu bağlamda yapılan çalışma ile literatüre katkı sağlamaya çalışılmıştır.

1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada veriler toplanırken merkezden ilçelere ulaşımın zor olması ve hava koşulları araştırmanın sınırlılıklarındandır. Araştırmanın yüz yüze yürütülmesi amaçlanmış fakat COVID-19 salgını nedeniyle araştırma verileri online form üzerinden toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek ile yerel kültürden bilgi toplanacağı için orijinal dili yerine çeviri olarak kullanılmıştır. Gelişim düzeyi, sosyal yaşam veya değerler açısından çok benzer olan kültürler bile ölçeklerin anlamını ve güvenilirliğini etkileyen farklılıklara sahip olabilir. Ölçeğin geliştirildiği ülke, dil ve kültür farklılıkları, hedef dilde kültürel ve dilsel olarak eşitliğin sağlanmasını gerektirmektedir (Çapık, Gözüm, & Aksayan, 2018).

1. 4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin uygulanan anket sorularına doğru ve objektif bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

1. 5. Tanımlar

Liderlik: Örgütsel hedeflere ulaşmak veya bunları değiştirmek için yeni yapılar ve süreçler başlatma (Şimşek, 2014).

Liderlik Yönelimi: Liderlik yönelimleri, örgütte güç kaynaklarının kullanılmasına göre farklılık gösteren liderlik tarzlarının bütünüdür (Bolman & Deal, 1991).

Değer: “Bir nesnenin önemine ilişkin inanç” olmakla birlikte insana, kültürüne özgü davranışlar kazandırma kaynağıdır; kişiliğin temel belirleyicisidir (Başaran, 2008).

Kültür: “yaşam süreci içerisinde kazanılan ve bir toplumun üyelerini diğerlerinden ayıran insan aklının kolektif programlaması ve bir toplumun çevresi ile olan ilişkilerini etkileyen yaygın karakteristiklerinin etkileşimlerinin toplamı” (Hofstede, 2001, s. 6)

Bireysel kültür: Bireylerin doğdukları hâkim kültürden miras aldıkları somut ve soyut değerler bütünüdür (Aktan & Tutar, 2007).



2. LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmanın bu bölümünde kuramsal çerçeve ve literatür taramasının sonucu yer almaktadır. Kuramsal çerçevede liderlik ve kültür kavramlarının tanımlanarak liderlik yönelimleri ile bireysel kültürel değerler ilişkisinden bahsedilmiştir.

2. 1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

2. 1. 1. Liderlik

Bugün, rehberlik etmek, yol göstermek, öncülük etmek anlamlarında kullanılan “liderlik” kavramı, dilimize İngilizce’deki “leadership” kelimesinden geçmiştir. Kelimenin kökü önderlik, kılavuz, örnek, baş, etkilemek anlamlarına gelen “lead” şeklindedir.

Hempills ve Coons’a (1957) göre liderlik *“bir bireyin davranışının grubun paylaşılan hedefine ulaşılması için gerekli aktivitelere uygun olarak yöneltilmesidir”* (Bass, 1981, s. 10).

Gardner’a (1990) göre liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğuna inanan birçok insan olmasına rağmen, bu inanış “geçersiz, saçma ve doğruluğu tartışılır” olarak ifade edilmiştir (Gardiner, 2006). Liderliğin doğuştan geldiğine inanılan yaklaşım, Yukl (Yukl, 2010, s. 12) tarafından *“liderin kişisel özelliklerinde olağanüstü yetenekler, üstün güçler, bitmek tükenmek bilmeyen enerji, ileri görüşlülük, sezgi, kararlarda isabet ve karşı konulamaz ikna kabiliyetlerinin ön planda tutulması”* olarak tanımlanmıştır.

2. 1. 2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalara dayanarak geliştirilen liderlik yaklaşımlarının, liderin kişisel özelliklerinden, liderin içinde bulunduğu durumdan ve yönetimi sırasında meydana gelen olaylardan etkilenebildiği görülmüştür (Begeç, 1999, s. 18). Günümüzde liderlikle ilgili çalışmalar devam etmektedir. Bu çalışmalara göre liderlik yaklaşımları geleneksel, modern ve alternatif yaklaşımlar olarak 3 başlıkta toplanabilir.

2. 1. 2. 1. Geleneksel Yaklaşımlar

2. 1. 2. 1. 1. Özellikler Yaklaşımı

Kişisel yaklaşım olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımı ilk geliştirilen yaklaşımdır. I. Dünya Savaşı sırasında psikologların askeri personel seçerken geliştirdiği çeşitli ölçme araçlarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın amacı lideri, halihazırda sahip olduğu kişisel özelliklere göre yetiştirmektir (Şimşek, 2006). Özellikler yaklaşımına göre liderlik özellikleri doğuştan gelir,

sonradan geliştirilmez. Doğuştan lider olan birey, her durum altında liderlik özelliklerini korur ve kendisini gösterir (Robbins, 1996). Yani özellikler yaklaşımının temelinde lideri diğerlerinden ayıran özellikler olduğu vardır.

Özellikler yaklaşımı bireyin liderlik özelliklerinin uyum sağlama, özsaygı, özgüven gibi kişisel özelliklerinden, boy, kilo, dış görünüş gibi fiziksel özelliklerinden ve bireyin zekâsı, duyarlı olası gibi yeteneklerinden oluştuğunu savunur (Şimşek, 2003). Bu yaklaşıma göre liderler diğer insanlardan farklıdır ve kendini belli ederler (Baron & Greenberg, 2000).

Özellikler kuramının temelinde bireyin doğuştan sahip olduğu özellikler olmasından dolayı, liderlik yaklaşımı için başka etkinlerin olmadığını varsayılmaktadır. Bu nedenle özellikler kuramı zamanla yerini liderin diğer insanların yanındaki davranışlarını inceleyen davranışsal kurama bırakmıştır.

2. 1. 2. 1. 2. Davranışsal Yaklaşım

Yapılan araştırmalara göre liderlik özelliklerin nedenini açıklamak için sadece doğuştan gelen özellikler yeterli olmamış ve bu nedenle yeni yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır. Liderin davranışlarının eğitim yoluyla sonradan kazanılabildiği ileri sürülmüş ve böylece davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Kılınç, 2009).

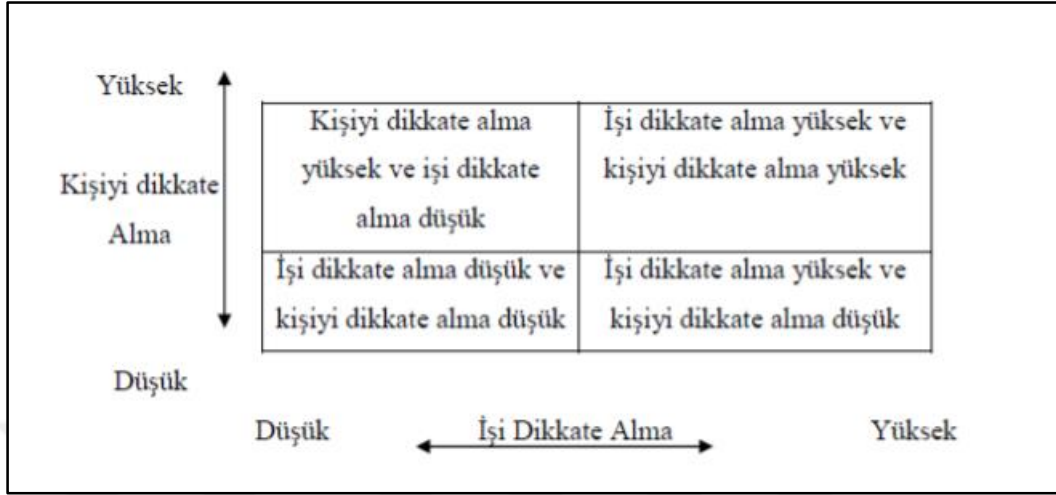
Davranışsal yaklaşıma göre liderlik, içinde bulunduğu grubun üyeleri, amaçları, karar alma süreci gibi durumlardan etkilenmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin yaklaşımlarının ayrıca, yanında bulunan kişilerden de etkilendiği öne sürülmektedir (Şimşek, 2006). Davranışsal yaklaşım için yapılmış en önemli çalışmalar Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli, Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları ve Likert'in Sistem 4 Modeli'dir.

2. 1. 2. 1. 2. 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 1945 yılında başlamıştır. Liderlik teorisine çok fazla katkısı olan çalışmalar sayesinde liderin diğer kişiler tarafından nasıl tanımlandığı üzerinde durulmuştur. (Batmunkh, 2011)

Araştırmacılar lider davranışlarını incelemiş göreve yönelik liderlik ve etkileşimli liderlik üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarda bu iki boyu ölçen Liderlik Davranışları Tanımlama Ölçeği (Leader Behaviour Description Questionnaire) geliştirilmiştir. Göreve yönelik liderlik, kurallara uyan, görevin düzgün bir şekilde yapılmasını sağlayan, gruptaki üyelerin performansını arttıran liderlik çeşididir (Çemberci, 2003). Etkileşimli liderlik ise, grup üyeleriyle yakın ilişkiler kuran, onların problemlerini çözmeye çalışan, saygı ve güveni aşıl原因an liderliktir (Şimşek, 2006).

Araştırmalara göre liderin kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma olarak iki davranış boyutu vardır.



Şekil 1. Ohio state liderlik çalışmaları (Hodgetts, 1999)

Şekil 1’de ifade edildiği üzere işi dikkate alan liderler grubun üyeleri ile iyi ilişkiler kurar ve işi planlayıp organize ederken, kişiyi dikkate alan liderler grup üyeleriyle samimi ilişkiler kurmakta, onlara güven vermekte, onların öz güven ve saygısını yükseltmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderin işi dikkate alması onun işteki başarı olasılığını arttırmaktadır (Hodgetts, 1999)

Çalışmaya göre, kişiyi dikkate alan davranışları liderin devamsızlığıyla ters orantılı, grup üyelerinin performansı ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin eylemleri ne kadar şefkatli olabilirse, devamsızlık o kadar az olabilir. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça üyelerin performansı artmaktadır (Koçel, 2000).

2. 1. 2. 1. 2. 2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, 1947 yıllarında Rensis Likert ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Ohio State Üniversite’sinde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmaların amacı, liderlik davranışlarının etkililiğini ve gruptaki üyelerin performansına katkısını belirlemektir. Amaca yönelik iki boyut ele alınmıştır. Bunlar “işe dönük lider” ve “izleyene yönelik lider”dir (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 2001).

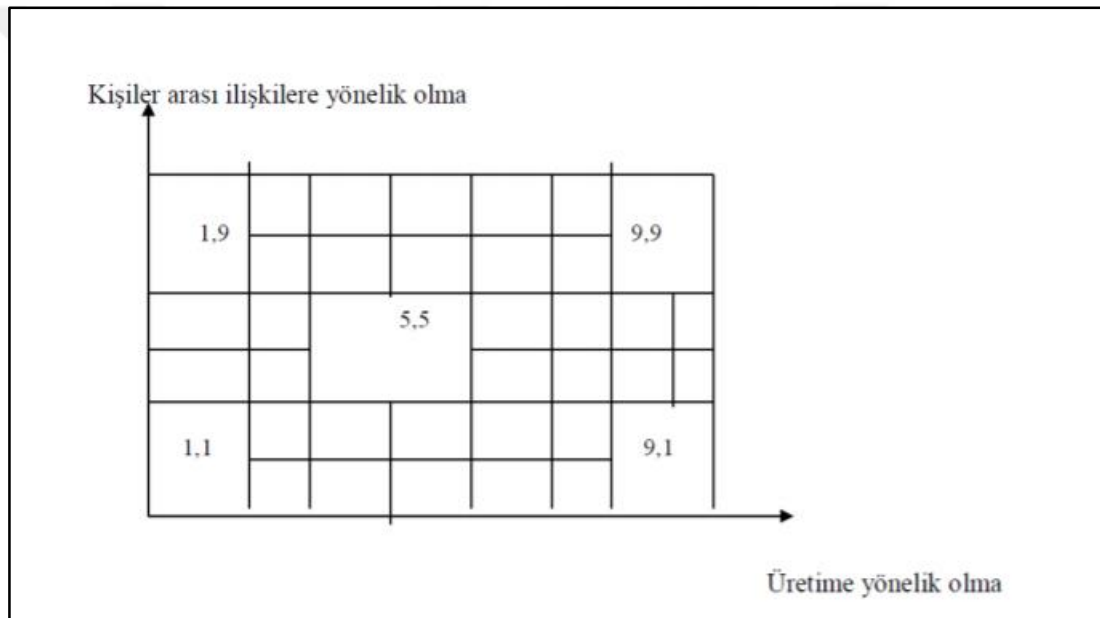
İşe dönük lider, işi ön planda tutmakta ve işin başarılı olmasında grup üyelerinin performansını önemsemektedir. Üyeler makineler gibi çalışmaktadır. Lider çalışanlara güvenmez, lider-çalışan ilişkisini önemsemez ve çalışanları cezalandırarak kontrol sağlar.

İzleyene yönelik liderlikte ise, lider çalışanlarına karşı daha anlayışlı ve destekleyicidir. İletişimin artmasıyla çalışanların performansı ve buna bağlı olarak verimliliği de artmaktadır. Bu liderlik yaklaşımının diğerine göre çalışanlar tarafından daha çok tercih edildiği ve iş doyumunu daha

çok sağladığı gözlenmiştir. Araştırmaların sonucunda izleyene, yani insana, yönelik liderliğin daha başarısını olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bülbüloğlu, 2001).

2. 1. 2. 1. 2. 3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı

Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı 1960'lı yıllarda Robert Blake ve Jane Mouton tarafından ortaya atılmıştır. Michigan ve Ohio üniversitelerinde yapılan çalışmaların sonuçları bu kurama ışık tutmuştur. Bu kuram genellikle örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılmıştır (Batmunkh, 2011). Kurama göre beş tip liderlik tarzı tanımlanmış ve liderlik davranışları üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma olarak iki boyutta toplanmıştır.



Şekil 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Modeli (Zel, 2001)

Üretime yönelik lider, yapılan işin, süreçlerin, hizmetlerin kalitesi, yenilikçi fikirler ve iş verimliliği önemlidir. Kişiler arası ilişkiye yönelik lider ise, çalışanları motive etme, çalışma koşullarını iyileştirme, iş doyumu sağlama, çalışanların saygınlığını koruma gibi konularla ilgilenmektedir.

Şekil 2'de liderlikler kişiler arası ilişkilere yönelik olmadan üretime yönelik olmaya doğru gruplandırılmıştır. Buna göre;

Çizelgede *Zayıf Liderlik* 1.1 (1. satır,1. sütun) olarak ifade edilmiştir. Lider, insanlara ve üretime en az ilgili göstermektedir. Çalışanları serbest bırakmakta bu nedenle istenilen verimlilik sağlanamamaktadır.

Otorite ve İtaat 9.1 (1. satır, 9. sütun) olarak ifade edilmiştir. Lider, işe ve üretime oldukça önem vermekte fakat çalışanlara ilgi göstermemektedir. Görevle çok fazla ilgilenen lider, gücünden ve yetkisinden sıklıkla faydalanarak çalışanların isteklerini göz ardı etmektedir.

Şehir Kulübü Liderliği, 1.9 (1. sütun, 9. satır) olarak ifade edilmiştir. Lider, çalışanlarına son derece önem vermektedir. Çalışanların sorunlarına duyarlıdır. Onlarla iyi ilişkiler kurmaktadır. Fakat iş ve üretimle çok az ilgilenmektedir.

Denge Sağlayıcı Liderlik, 5.5 (5. satır, 5. sütun) olarak ifade edilmiştir. Lider, işi ve kişileri aynı ölçüde önemsemektedir. Mevcut durumu koruyarak üretime ve çalışanlara ortalama ilgi göstermektedir.

Grup Liderliği, 9.9 (9. satır, 9. sütun) olarak ifade edilmiştir. Lider, kişilere ve üretime maksimum ilgiyi göstermektedir. Grup üyeleriyle iyi ilişkiler içerisinde olur ve iş birliğini sağlar. Bu liderlik tarzı diğerleriyle kıyaslandığında en etkilisi olarak ifade edilmektedir (Hodgetts, 1999; Koçel, 2000).

Bu modele göre yönetici kendi liderlik tarzını anladığı takdirde, gösterdiği davranışları kavramsallaştırmakta ve çeşitli eğitim ve geliştirme programları geliştirebilmektedir (Koçel, 1989).

2. 1. 2. 1. 2. 4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Liderin insan doğasıyla ilişkisini inceleyen X ve Y teorisi Douglas McGregor tarafından ortaya atılmıştır. McGregor liderlik yaklaşımlarının temelinde yöneticilerin insan davranışları hakkındaki düşüncelerinin olduğunu varsaymaktadır. Teoriler insan doğasına ilişkin birbirine zıt varsayımları içermektedir. X teorisi geleneksel yönetimi benimseyen kötümser bir görüşe dayanırken, Y teorisi demokratik yönetimi benimseyen iyimser bir görüşe dayanmaktadır (McGregor, 1960).

X teorisini göre, çalışanlar işten kaçmaya çalışmakta, çalışmaya isteksizlik göstermektedir. Çalışanlara yol göstermek için onları yönetmek, sıkı kontroller uygulamak ve gerektiğinde cezalandırmak gerekmektedir. Bu kuramında liderler otoriterdir. Çalışanlara neyi nasıl yapacağını öğretirler.

Y teorisine göre ise, çalışanlar kendi kendilerini yönetmektedir. Sorumluluklarını bilirler ve çalışmaktan kaçmazlar. Hedefleri gerçekleştirmede isteklilikle çalışmaktadırlar. Bu teorini yöneticileri demokratiktir. Çalışanların ihtiyaçları karşılandığında daha çok motive olarak çalışacaklarına inanılmaktadır (Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016)

2. 1. 2. 1. 2. 5. Likert'in 4 Sistem Modeli

Rensis Likert ve yardımcıları, otuz yılı aşkın bir süredir, Michigan Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmalardan sonra liderlik davranışını anlamaya yardımcı olan dört katlı bir yönetim sistemi modeli geliştirmiştir. Bunlar (Hodgetts, 1999):

Sistem 1 (İstismarcı / Otokritik Sistem): Bu yönetim sisteminde sorumluluk, hiyerarşide daha yüksek pozisyonlarda bulunan kişilere aittir. Çalışanlar karar verme sürecine dahil değildir. Yöneticinin çalışana güveni yoktur ve tartışmaya yer bırakmadan çalışanlarına kararlar dayatır. Yönetici ve çalışan arasında iletişim ve iş birliği eksikliği vardır. Yönetici yalnızca çıktıyla ilgilenir; çalışanlar işi tamamlamak için her türlü aracı veya tehditle karşılaşır.

Sistem 2 (Yardımsever / Otokratik Sistem): Sistem 1 gibi, burada da sorumluluk hiyerarşinin üst kademelerindeki insanlara aittir ve tek fark motivasyonun korku ve tehdide değil ödüllere dayanmamasıdır. Yönetici çalışanlara karşı usta-çırak ilişkisinde gerekli olan kadar güvene sahiptir. Bu sistemde, çalışanlara katılımları için hem ödüller verilir hem de güçlü cezalar kullanılır. İletişim yukarı doğru, yani asttan üste doğru akabilir, ancak sınırlıdır. Bu nedenle, yardımsever sistemde çalışanlar işle ilgili konuları üstleriyle tartışmaktan çekinmezler. Bu, iletişim eksikliğine ve sınırlı bir ekip çalışmasına neden olur.

Sistem 3 (Katılımcı Sistem): Bu sistemde yönetici, çalışanlarına karşı fazla fakat tam olmayan bir güvene sahiptir. Çalışanlarının görüşlerini alır ve düşünceleri yapıcı bir şekilde kullanır. Burada motivasyon, ödüllere, bireyin karar verme sürecine ve katılımının miktarına dayanır. Astlar, işle ilgili konuları üstleriyle tartışmakta özgür hisseder. Ancak yine de kararlar yönetici tarafından alınır.

Sistem 4 (Demokratik Sistem): Katılımcı sistemde, yönetici çalışanlarına tam olarak güvenir ve onları karar alma sürecine aktif olarak katılmaya teşvik eder. Çalışanlar iyi bir ekip çalışması için motive edilir. Burada ast, bir işle ilgili herhangi bir konuyu üstüyle tartışmakta tamamen özgür hisseder. Çalışanlar karar verme sürecine katıldıkları için ödüller alır ve böylece motive olurlar.

Sonuç olarak bakıldığında, bütün davranış odaklı yaklaşımlarda liderin iş bölümü yapması, iletişimi, çalışanlarını motive etmesi ve güdülemesi, iş doyumunu sağlaması gibi özellikleri etkililiği açısından değerlendirildiği görülmektedir.

2. 1. 2. 1. 2. 6. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımları için yapılan çalışmalar liderliğin sadece kişisel özelliklerden ve içinde bulunulan gruptan değil aynı zamanda içinde bulunulan durumun ve ortamın koşullarından da etkilenebileceğini göstermiştir. Fiedler'e göre liderlik "grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin gösterdiği davranış biçimi" olarak tanımlanmış ve kişisel özellikler liderin liderliği etkilemediği öne sürülmüştür (Gordon, 1997). Durumsallık yaklaşımına göre liderlik koşullara bağlı

olarak farklılaşabilir, gerçekleştirilmek istenen amaç ve liderin grup üyeleri ile ilişkisine bağlı olarak değişebilir (Aslan & Uslu, 2014).

Durumsallık yaklaşımı liderliği içinde bulunduğu koşullara, sürece, ortaya çıkan durumlara, izleyicilere, izleyicilerin beklentilerine ve liderin izleyicilerle olan ilişkisine göre değerlendirmiştir (Tengilimoğlu, 2005).

2. 1. 2. 1. 2. 7. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal Liderlik Kuramı 1960 yıllarında Fiedler ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır. Birçok yönetici üzerinde çalışılarak ortaya koyulan bu kuram, bireysel özellikleri ön plana alan bir etkileşim modelidir. Liderlik, ortamın elverişli olmasıyla öne çıkmaktadır. Fiedler, liderin kişisel özelliklerinin liderin liderlik davranışının ortaya çıkmasındaki etkisini araştırmıştır. Fiedler'e göre iki çeşit lider vardır. Bunlar, iş eğilimli ve iş gören eğilimli liderlerdir (Batmunkh, 2011).

İş eğilimli liderler işi bitirmeye odaklanır. Emir vericidirler ve çalışanların düşüncesini önemsemezler. İş gören eğilimli liderler için ilişkiler, çalışanlar arası uyum ve arkadaşlık önemlidir. İş eğilimli liderler otoriter liderlere benzerken iş gören eğilimli liderler daha çok demokratik liderlere benzerler.

Bu kurama göre yönetici bütün liderlik tarzlarını kullanabilir fakat doğru durumda ve ortamda kullanması gerekmektedir (Tahiroğlu, 2004).

2. 1. 2. 1. 2. 8. House'un Yol – Amaç Kuramı

Bu kuram 1970 yıllarında Martin Evans ve Robert House tarafından ortaya atılmıştır. Yol – Amaç Kuramı, Durumsal Liderlik Kuramı gibi liderin bireysel özelliklerinden ziyade liderin davranışlarıyla ilgilenmiştir. Kurama göre liderin başarılı olması için çalışanların motive olması önceliklidir. Çalışanların motivasyonu iş sonunda verilen ödüle ve ödülün çekiciliğine bağlıdır (House, 1996).

Çalışanlar yol ve amaç olarak iki şekilde motive edilebilir. Yol, çalışanların beklentilerini güdülemek anlamına gelmektedir. Lider, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlara hangi davranışların ödüllendirileceği bildirmektedir. Amaç ise, çalışanların davranışlarını güdülemesidir. Lider, çalışanların istedik davranışları ve amaca ulaşmaları sonucunda ödülleri arttırması anlamına gelmektedir (Dindar, 2001).

Yol- Amaç Kuramı'na göre lider dört farklı liderlik davranışı gösterebilir (Baron & Greenberg, 2000).

Yönlendirici Lider, Çalışanlarına görevlerinin tanımını yapar, onlara rehberlik eder ve onlardan beklentilerini açıklar.

Destekleyici Lider, Çalışanlarla ilişkisi iyidir. Onlara saygı duyar ve iyi hissettirir.

Katılımcı Lider, Çalışanların fikirlerini ifade etmesine izin verir. Onların düşüncelerini dikkate alarak karar verme sürecinde rol almalarını sağlar.

Başarıya Yönelik Lider, Çalışanlarına destek olur ve onlardan gösterebilecekleri en yüksek performansı bekler.

2. 1. 2. 1. 2. 9. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu kuram, liderin davranışlarına, çalışanların hazır bulunuşluklarına ve duygu durumlarına dayanmaktadır. Bu kurama göre iki tür davranış şekli vardır. Bunlardan birisi liderin otoriter davranışları, diğeri ise destekleyici davranışlarıdır. Otoriter davranışlarda liderin iletişimi tek yönlüdür. Çalışanlara görev tanımı yapar, onlara işin nasıl, ne zaman yapılacağını anlatır. Destekleyici davranışlarda ise, lider çift taraflı iletişim sağlar. Çalışanlarıyla iletişim kurar, onları dinler, problemlerini çözer ve karar alırken fikirlerini ister (Ataman, 2009).

Durumsallık Kuramı'na göre çalışanların hazır olma durumları liderin liderlik tarzına göre farklılık gösterebilir. Kabiliyet ve istek olarak çalışanların hazır olma durumları ikiye ayrılabilir. İstek, bir kişinin çalışmak için olan motivasyonu, işe bağlılığı olarak tanımlanırken, kabiliyet bir kişinin daha önceden edindiği tecrübe, bilgi ve becerilerini ifade etmektedir. Verilen görevi tamamlamak için çalışanların olgunluk seviyesi aynı şekilde önem taşımaktadır. Çalışanların olgun olmaması liderin işe daha çok önem vermesini sağlamaktadır. Olgunluk arttıkça lider işin yanında ilişkiye de önem vermeye başlamakta, çalışanların düşüncelerini önemsemekte ve onları yönetime katmaktadır. Olgunluk düzeyi en yüksek olduğunda ise, lider – çalışan arasındaki ilişki düşük olmakta, lider planlama ve uygulama yetkilerini çalışanlarına vermektedir (Hersey & Kenneth, 1988).

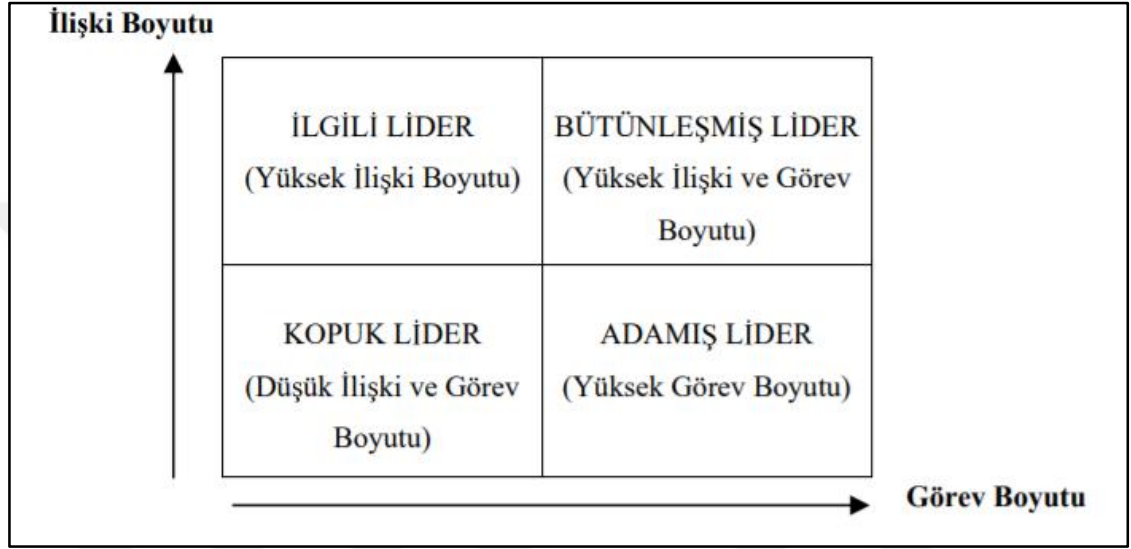
2. 1. 2. 1. 2. 10. Vroom ve Yetton'ın Normatif Liderlik Kuramı

Bu kuram Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında ortaya atılmıştır. Bu kuram bazı açılardan yol amaç kuramına da benzemektedir. Liderin örgütteki durumu liderlik biçimini etkileyebilmektedir. Lidere bağlı olarak çalışanlar da karar verme sürecine katılabilir. Çalışanların karar verme sürecine katılması bu kuramın sınırlılığıdır.

Fiedler, House ve Vroom ve Yetton'un kuramlarına Bakıldığında bu kavramlar arasında liderin etkililiği açısından bazı farklılıklar görülmektedir. Vroom ve Yetton'un bu kuramında liderin etkili olması kararının kalitesine dayanırken, Fiedler'in kuramında performansa, House'un kuramında ise çalışanların iş doyumu ve performansına dayanmaktadır.

2. 1. 2. 1. 2. 11. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Üç boyutlu liderlik teorisinin diğer teorilerden farklılığı Reddin'in, Blake ve Mouton'un çalışmalarına ve Ohio Üniversitesi'nde yapılan çalışmalara etkililik kavramını eklemesi ile liderliği üç temel boyut üzerinde incelemesidir. Bu bağlamda Reddin ilişki boyutu ve görev boyutunun yanı sıra üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu incelemiştir. Üç boyutlu teori (Three Dimensional Theory) 3-D kısaltması ile de bilinmektedir (Ömürgönülşen & Sevim, 2005).



Şekil 3. Reddin in temel liderlik tarzları (Ömürgönülşen & Sevim, 2005)

Şekil 3'te belirtildiği üzere Reddin 4 temel liderlik tarzı üzerinde durmuştur (Zel, 2001):

Kopuk Lider, çalışanlarla ilişkisini düşük düzeyde tutar. Kurallar ve prosedürlere önem verir. Lider yönergelerini yazılı olarak verir. Çalışanların kurallara uyması ve hataların düzeltilmesi gerekir. Lider çalışanların sorunlarını çözmekten kaçınır.

İlgili Lider, yüksek insan ilişkileri kurar. Çalışanlarını olduğu gibi kabul ederek değiştirmeye çalışmaz. Onlarla iletişim kurmaya çalışır ve sorunlarını çözerken uzlaştırıcı bir yol kullanır.

Adamış Lider, çalışanlarıyla düşük ilişkiler kurarak görevi ön planda tutar. Çalışanlara emirler verirler. Bu tip liderler genellikle otoriter liderlik tarzını benimserler. Gerekğinde ceza verme ve sorunları bastırma gibi yöntemleri izlerler.

Bütünleşmiş Lider, hem yüksek insan ilişkileri hem de yüksek görev bilincine sahiptir. Katılımcı bir yönetim tarzı benimserler ve olayların içinde olmak isterler. İş birliğine önem verirler. Sorunların kaynağını tespit etmeye ve hatalarından yeni bilgiler öğrenmeye çalışırlar.

Davranışsal yaklaşımlara bakıldığında genel olarak etkili ve etkisi düşük liderlik arasındaki farkların insan ilişkileri, iş birliği ve göreve yönelik olma bakımından incelendiği söylenebilir. Ohio Üniversitesi'nde yapılmış çalışmalar lideri harekete geçiren davranışları incelemiş, liderlik ve

etkileşimli liderlik kavramları üzerinde durarak liderin dışarıdan nasıl tanımlandığının altını çizmiştir. Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalara bakıldığında işe ve izleyene dönük olarak iki boyut incelenmiş ve iletişimin işteki verimliliği nasıl arttırdığının üzerinde durulmuştur. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı'na bakıldığında liderlik tarzlarının beş tipte toplanmış ve liderin kendi tarzını bilmesinin görevi tamamlamadaki ve örgüt üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri incelendiğinde birbirinin zıttı iki teori ortaya atıldığı görülmüştür. X teorisi isteksiz çalışanları geleneksek yönetimi, otoriterliği, Y teorisi de sorumluluklarını bilen çalışanları, demokratik yönetimi ve motivasyonun çalışanlar üzerindeki önemini ifade etmektedir. Likert'in 4 Sistem Modeli incelendiğinde, liderliğin otokratik sistemden demokratik sisteme dört boyutta incelendiği görülmektedir. Sonuç olarak davranışsal yaklaşımlara bakıldığında araştırmalar liderliğin çalışanları motive etme, ekip çalışması sağlama, izleyenlerin yanındaki davranışlar açısından yapılmıştır.

Davranışsal yaklaşımları takip eden durumsallık yaklaşımlarına bakıldığında ise daha çok çevreye ve izleyenlerin lider üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Fiedler, Durumsal Liderlik Kuramı'nda, liderliğin çevrede oluşan durumlardan etkilenebileceği, doğru liderlik tarzının doğru ortamda kullanılması gerektiğini savunularak liderliği iş eğilimli ve iş gören eğilimli olarak iki boyutta incelemiştir. İş eğilimli liderler emir verir ve işi bitirmeye odaklanırken iş gören eğilimli liderler ilişkiler ve çalışanlar arasındaki uyuma odaklanmaktadır. House, Yol -Amaç Kuramı'nda liderin başarımı çalışanların motivasyonuna bağlamış, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları ödüllerde güdülemeyi öne çıkartmıştır. Bu bağlamda liderliği yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya dönük lider olarak dört başlığa ayırmıştır. Hersey ve Blanchard, Durumsallık Kuramı'nda liderliği otoriter davranışlar ve destekleyici davranışlar olarak iki açıdan değerlendirmiştir. Liderin tarzına göre çalışanların hazır olma durumları, istek, kabiliyet ve motivasyonlarının değişebileceği savunulmuştur. Vroom ve Yetton, Normatif Liderlik Kuramı'nda liderin etkililiğini liderliğinin kalitesine bağlamıştır. Reddin, Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nde daha önce yapılan çalışmaları geliştirerek liderliğin ilişki ve görev boyutuna bir de etkililik boyunu eklemiş ve liderliği ilgili, bütünleşmiş, kopuk, adanmış lider olarak dört başlıkta incelemiştir. Davranışsal ve durumsal yaklaşımlardan sonra değişen dünya düzenine ve liderlik görüşlerine bağlı olarak alternatif ve modern yaklaşımlar geliştirilmiştir.

2. 1. 2. 2. Alternatif Yaklaşımlar

Günümüzde değişen koşullar, insanlar ve görüşlere bağlı olarak örgütlerin etkililiğini arttırmaya yönelik yeni liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır (Çağlar, 2008 49-66)

Liderlerin örgütün içinden bir birey olmasının örgüt üyelerinin karar almasını etkilediği öne sürülerek Pfeffer tarafından Liderliğin Gereksizliği Kuramı ortaya atılmıştır. Örgütün içinde objektif

karar alına bilmesi için liderin örgüt dışından seçilmesi gerektiği, örgüt etkililiği için liderden daha farklı etmenlerin daha belirleyici olduğu üzerinde durulmuştur (Şimşek, 2006).

Benzer bir kuram olan Liderlik İkameleri Yaklaşımı, liderin belli durumlarda aktif belli durumlarda ise pasif olabileceğine dayanmaktadır. Liderin, işin etkisine göre geri planda kalması veya ön plana çıkması gerektiği öne sürülmüştür (Şimşek, 2006).

2. 1. 2. 3. Modern Yaklaşımlar

Liderlikte modern yaklaşımlar 1970’li yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Değişen görüşler, ortaya çıkmaya başlayan yeni ihtiyaçlar yeni yaklaşımları doğurmuştur. Modern yaklaşımlar için çalışmalar yapılmış, yapılan çalışmalar yeni kuramların ortaya atılmasına neden olmuştur. Bu kuramlar Karizmatik Liderlik Kuramı, Etkileşimci Liderlik Kuramı, Stratejik Liderlik Kuramı, Vizyoner Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı olarak dört başlık altında incelenebilir.

2. 1. 2. 3. 1. Karizmatik Liderlik Kuramı

İngilizce “charisma” sözcüğü, dilimizde sevgi ve hayranlık kazanma yeteneği, çekicilik anlamında kullanılmaktadır. Karizma kelimesi Yunanca’da ise “İlahi Hediye” anlamına gelmektedir. Liderlikte karizma ise, çalışanları etkileyen, motive eden, ilham veren liderlik özellikleri olarak tanımlanabilir. Yani, liderlik karizması diğer kişiler tarafında karizmatik görünmek olarak nitelendirilebilir (Gül & Aykanat, 2012). Palshikar (2010) Ghandi ve Hitler gibi yöneticileri karizmatik lider olarak nitelerken Weber Hz. İsa dini karakterleri karizmatik lider olarak nitelendirmiştir (Günçavdı, 2017).

2. 1. 2. 3. 1. 1. Max Weber’in Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma kavramının yönetim alanına girmesi Max Weber’in sayesinde olmuştur. Max Weber’e (1968) göre “karizma” kavramı olağanüstü olarak kabul edildiği ve doğaüstü, insanüstü veya en azından istisnai yetkiler bahsedilmiş muamelesi gören belirli bir nitelikteki kişiliği ifade eder. Bahsedilen niteliklere sıradan bir insanın erişmesinin mümkün olmayacağı gibi bu özellikler ilahi ve örnek özellikler olarak görülür. Bu özelliklere sahip insanlara ise “lider” adı verilir.

Weber’e göre karizma kavramı; “Büyüsel özellikleri olan bir liderin varlığı, lider ve izleyicileri arasındaki duygusal bağlılık, Kitlelerin bir “baba” figürüne olan bağımlılığı, liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolunda yerleşmiş bir kanaatin varlığı, liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı doğaüstü güçleriyle ilgili şöhreti, Sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği” anlamlarını ifade etmektedir (Gül, 2003, s. 20: akt. Aykanat, 2010, s.48).

Max Weber, karizmatik liderlerin üç farklı otoriteden güç aldığını savunmuştur. Bunlar, yasal (rasyonel / ussal) otoriteye, karizmatik otoriteye ve geleneksel otoriteye sahip liderdir (Weber, 1919).

Yasal otoriteye sahip liderler davranışlarını mantıksal temellere dayandırmaktadır. Emir vermek için kendi yetkilerini kullanırlar. Çalışanlarında saygı beklerler. Hiyerarşiyi önemseler ve yetki alanlarının sınırlarını çizerek.

Karizmatik otoriteye sahip liderler, “insanüstü” olarak nitelendirilen karizma özellikleri taşırlar. Toplumlar da meydana gelen sorunlarda, kargaşalarda doğal yollarla ortaya çıkarlar. Weber’e (1919) göre karizmatik liderler özel hayatlarının yükümlülüklerinden kaçınmalıdır. Bu nedenle bu liderlerin çoğunun bekar olduğunu ifade etmiştir. Bu tarz liderler tarih boyunca farklı dönemlerde insanların karşılaştığı buhranlı zamanlarda kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Atatürk, Hitler, Lenin ve Gandhi bu liderlik tipine örnek verilebilir.

Geleneksel otoriteye sahip liderler, güçlerini geçmişten bugüne kadar gelmiş geleneklere dayandırır. Bu tarz liderlerle yönetilen toplumlar da kurallara uymaktan ziyade yöneten kişiye uyulur. Geleneksel otoride de kendi içinde Gerontokrasi (Yaşlıların egemenliği), Ataerkillik, Patrimonyallık, Feodalizm olarak dörde ayrılır. Gerontakside yönetim gelenekleri en iyi bilen yaşlıların elindedir. Ataerkillikte yönetim hem ekonomik nedenlere hem de akrabalığa dayanmaktadır. Gücü elinde bulunduran kişi diğerlerine karşı sorumludur. Patrimonyalizmde güç sahibi kişi özerk olarak yönetimi sağlar. Feodalizmde ise güç ve yönetim yetkileri paylaşılmıştır (Karaaslan, 2018)

2. 1. 2. 3. 1. 2. House’un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

House’a göre karizmatik liderler, “kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratma yetisine sahip bireyler” olarak ifade edilmiştir (House, 1977, s. 189: akt. Antonakis, 2012, s. 262). House bu yaklaşımın temeline lider ve çalışanlar arasındaki duygusal bağ koymuştur. Buna bağlı olarak liderlere insani iletişim duygularını kattığı söylenebilir. Bu yaklaşıma göre liderliğin üç temel özelliği vardır: özgüven, yüksek etkileme ve kontrol ihtiyacı ve başkalarını inançlarının ahlaki açıdan doğru olduğuna ikna etme (Günçavdı, 2017). Bir liderle belirtilen bu özelliklerin olmaması durumunda istese bile diğerlerini etkileme kapasitesinin düşük olduğu söylenebilir.

Gül (2003), House’un karizmatik liderlerin için dört davranıştan bahsettiğini söylemiştir;

İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama, liderler çalışanlara görevlerini ve hedeflerini açık bir şekilde belirterek onları motive eder ve heyecanlanmalarını sağlar.

İzleyenlere yüksek performans beklentilerini iletme, lider çalışanlar beklediği yüksek performansı ve başarmak için onlara güvendiğini dile getirir.

Rol modelleme, liderler başarılı, yetenekli ve en önemlisi karizmatik davranışlar göstererek çalışanlara rol model olurlar. Çalışanlar liderden ilham alarak işi yapmaya daha çok istekli hale gelirler.

Güdülerini canlandırma, liderler hedeflere ulaşmak için çalışanları güdülerler, onların başarma, sorumluluk ve risk alma, inisiyatif kullanma gibi güdülerini harekete geçirerek grup çalışması, iş birliği ve güven sağlarlar.

House'un yaptığı çalışmaları geliştiren Howell'a göre karizmatik liderleri beden dillerini ve ses tonlarını etkili bir şekilde kullanırlar (Celep, 2004). Buna bağlı olarak, fiziksel duruşun ve ses tonunun liderin karizmatik olmasına etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Günçavdı'ya (2017) göre House'un karizmatik liderlik kuramı okul örgütünde uygulanabilir görülmektedir. Okullarda yaşanan sıkıntılı durumların akabinde okul yöneticisinin çalışanları güvendiği ve başarabilecekleri yönünde güdülemesi, onlara hedefleri açıklaması ve model olması, öğretmen ve idari kadronun başarılı olma güdülerini harekete geçirecektir.

2. 1. 2. 3. 1. 3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlikle ilgili çalışmalar yapan Bernard Bass, aslında dönüşümsel liderliğin öncülerindendir. Bass' a göre karizma kavramı lider davranışlarının yanı sıra diğerlerinin tepkilerini de kapsamaktadır (McBryde, 2008). House'un kuramını geliştiren Bass kurama üç boyut daha eklemiştir. Bunlardan birincisi, karizmatik liderler çalışanların coşku ve macera duygusunu harekete geçirerek tutum ve davranış değişikliğini teşvik ederler. İkincisi, Karizmatik liderler çalışanların gözünde *ilahi* görülür ve böylece çalışanların olumlu davranışları kendileriyle özdeşleştirerek heyecan yaratılmasını sağlar. Üçüncüsü ise, çalışanların kendi aralarında lideri konuşması, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştırır (Kılınç, 1996).

Bass bir liderin karizmatik lider olabilmesi için kuramı biraz daha detaylandırarak liderin sahip olması gerek özellikleri davranışları, yetenekleri ve kişisel özellikleri olarak belirtmiştir. Karizmatik lider olmak için liderler kendini her koşula yenileyebilen, dürüst olan, kendini ifade etme yetenekleri gelişmiş, enerjik hareket edebilen, diğerlerine rol model olabilen, güven ve motivasyon sağlayan bir insan olmalıdır (Bass, 1997). Bass'a göre karizmatik liderlik sadece liderden değil aynı zamanda çalışanların lidere verdikleri tepkilerden de kaynaklanmaktadır.

2. 1. 2. 3. 1. 4. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Karizmatik liderlikle ilgili önemli kuramlardan birisi olan karizmaya atıf kuramı Conger ve Kanungo tarafından 1987'de geliştirilmeye başlanmıştır. Bu kurama göre karizma örgütteki çalışanlar tarafından liderle atfedilen edilen bir özelliktir (Kılınç, 1996). Atıf kuramında çalışanların lidere "karizma" atfetmesi için liderin risk üstlenmesi, kendini kurban etmesi, örgütün vizyonu için yüksek maliyetler vermesi ve güven uyandırması gibi önemli davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Yulk, 1999).

Antonakis'in (2012) de ifade ettiği üzere atıf kuramında üç basamaklı bir süreçten bahsedilmiştir. Birincisi, çeşitli tartışmalar başlatarak çalışanların dikkatini çekmek, ihtiyaçlarını belirlemek, hâlihazırda var olan kaynakları değerlendirmektir. İkincisi, örgütün vizyonunu belirleyerek çalışanları harekete geçirmektir. Üçüncü ve sonuncusu ise, örgütte konulan hedeflerin başarılı olacağı konusunda çalışanlara güven vermektir. Bu davranışlar sayesinde lidere örgüt üyelerinden karizmatik liderlik atfedilebilmektedir (Antonakis, 2012).

Oktay ve Gül'ün (2003) çalışmasında belirtildiği üzere, Conger ve Kanungo'ya göre lidere karizma atfedilmesini sağlayan bazı lider özellikleri vardır. Bunlar Vizyon Belirleme, Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme, Çevresel Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranış Sergileme, Kişisel Risk Üstlenebilme, Mevcut Durumu Sürdürmeme olarak altı başlıkta toplanmıştır.

Vizyon Belirleme, liderin vizyon sahibi olması onun liderler olmaya layık olup olmadığının en önemli göstergesidir. Kökeni Fransızca'ya dayanan vizyon kavramı "sağgörü, ileri görüş" anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Vizyon karizmanın bir parçasıdır. Vizyon sahibi olan liderin geleceğe yönelik emirler vermesi, önerilerde bulunması ve gerekli riskleri alması karizmatik olduğunu göstermektedir.

Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme, liderin vizyonun açık bir şekilde ifade ederek motivasyon sağlayabilmesi anlamına gelmektedir. Bir lider için önemli özelliklerden ikisi insan ilişkileri ve iletişim yeteneğidir. Karizmatik liderler için bu özellikler daha da önem taşımaktadır. Bunun sebebi karizmatik liderlerin kitleleri peşlerinden sürüklemeleri ve üye ihtiyaçlarına duyarlı olmalarıdır. Çalışanların kendi isteklerinin, ihtiyaçlarının ve düşüncelerinin önemsendiğini bilmesi, onların örgüte ve dolayısıyla işe daha çok bağlanmasını sağlamaktadır.

Çevresel Duyarlılık Gösterme, liderin sadece örgüt üyelerine değil aynı zamanda çevresine de duyarlılık göstermesi beklenmektedir. Lider çevresindeki ilişkileri ve değişimlerini anlayarak gelecekle ilgili kaos yaratacak olayları çözmesi kolaylaşmaktadır.

Sıra Dışı Davranış Sergileme, karizmatik liderlerin bir diğer özelliğidir. Fakat davranışın sıra dışı olması illegal olduğu anlamına gelmemektedir. Liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi geleneksel kalıpların dışına çıkması özgün ve modern yaklaşımlara ayak uydururken alışılmamış davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Lider kendine özgün davranışlar sergilemekte ve beklenmeyen yollar denemektedir.

Kişisel Risk Üstlenebilme, karizmatik liderlerin sıklıkla başvurduğu özelliklerden birisidir. Lideri olduğu örgütün üyeleri için kişisel riskler almaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için ciddi anlamda kişisel riskler almak, fedakarlıklar yapmak, örgüt ve çalışanlar için önemli bedeller ödemek, maliyetleri karşılamak, kısaca kendinden ödün vermek gerekmektedir.

Mevcut Durumu Sürdürmeme, karizmatik liderlerin değişim halinde olması anlamına gelmektedir. Mevcut durumu korumadan yenilikler yaparak örgüt atmosferini değiştiren liderler

statükodan kaçınmaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşmak adına, görevleri her zaman olduğu gibi değil kendi yöntemleri ile tamamen farklı yollardan tamamlamaktadırlar.

Karizmaya Atıf Kuramına genel olarak bakıldığında, kuramda liderliğe sadece “ilahi” bir güç olarak bakılmamış aynı zamanda öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir kavram olarak ele alınmıştır. Elbette liderlerin çalışanları karizmalarını yansıtma açılarından farklılıklar olduğu söylenebilir. Buna rağmen bu kuramda davranışlar yönelimler ve özelliklerin üzerinde durulmuştur. Böylece liderin karizmatik bir lider olma olasılığı artırılmıştır.

Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı’na okul örgütü açısından bakmak gerekirse, yöneticilerin karizmatik lider olarak görülmesine yardımcı olacağı söylenebilir. Kurama göre çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme veya kişisel risk üstlenebilme gibi davranışların öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkili olacağı düşünülebilir. Öğretmenler okul örgütünün üyeleridir ve bu nedenle sıkın yaşadıklarında, bir problemle baş etmeye çalıştıklarında yöneticilerinin onların bu ihtiyaçlarını anlayabilmesi onlara değer vermesi, örgüte olan bağlılıklarının artacağını söylemek mümkündür. Yöneticinin onlara saygı duyması, vizyon sahibi olması, hakkettiklerinde onları yüceltmesi, okulun misyon ve vizyonunu onlarla paylaşarak onları önemseydiğini hissettirmesi, motive etmesi çalışanlar tarafından onlara saygı duyulduğunu düşünmelerini sağlayacağı söylenebilir.

2. 1. 2. 3. 1. 5. Shamir’in Benlik Kavramı Kuramı (Self-Concept Theory)

House’un kuramını temele alan Shamir önceki araştırmalara kıyasla farklı bazı varsayımlar öne sürmüştür. Shamir’in Benlik Kavramı Kuramı’na kadar karizmatik liderlikte izleyicileri etkileme, motivasyonu sağlama gibi özellikler üzerinde durulmuştu. Bu kuramda ise daha çok bu motivasyonun nasıl sağlanacağı ve izleyenlerin nasıl güdüleneceği üzerinde durulmuştur (Gül, 2003).

Shamir liderin özgüvenin, öz yeterliliğinin yüksek, toplumlumla kendini özdeşleştirebilen, çalışanlarını güdüleyebilen bir birey olduğunu varsaymaktadır. Kılınç’ın (1996) çalışmasına göre Benlik Kavramı Kuramı’na göre güdülemek için bazı süreçler vardır. Bunlar;

İnsan davranışı akılcı, mantıksal ve amaç yönelimlidir. Bunun yanı sıra insanlar kendi öz saygılarını, değerlerini arttırmak için motive edilmişlerdir. Çünkü inan davranışı aynı zamanda duyguları, benlik kavramını ve bireyin değerlerini de ifade etmektedir.

İnsanlar, kendi benlik kavramlarını tutarlı bir şekilde sürdürmelerinin yanı sıra benlik ve davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmeye de motive edilmişlerdir.

Benlik bir bireyin değerleri ve sosyal kimliklerin bir toplamıdır. Sosyal kimlerin kendi aralarında hiyerarşik bir sistemi vardır. Bir kimlik öne çıktığında bireye çeşitli fırsatlar yaratır ve birey bu yaratılan fırsatları takip eder. Tıpkı sosyal kimlik gibi bireyin değerlerinden birisi de öne çıktığında belli durumlara verdiği tepkiler de bu değerler çerçevesinde olacaktır.

Karizmatik liderler çalışanlarını görevlerinin açıklamasını yapmalı, örgütün hedeflerinden bahsetmeli, vizyonunu vurgulayarak açıklamalı, onların öz yeterlik ve öz değer duygularını harekete geçirerek onları güdülemeli ve verilen görevi tamamlayabileceklerine olan inancını onlara hissettirerek özgüvenlerini yükseltmelidir (Antonakis, 2012).

Diğer karizmatik liderlik kuramlarına bakıldığında hepsinde liderin izleyicileri güdülemesi ve kendi liderlik özelliklerinin ilişkilendirildiği görülmektedir. Fakat Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı'nda çalışanların güdülenme sürecine önem verilmiş ve onların benliklerinin lidere nasıl karizmatik özellik atfettiği üzerinde durulmuştur.

Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı'nda liderin çalışanları etkileme sürecinin dört şekilde olabileceğine değinilmiştir. Bunlar Kişisel Özdeşleşme, Toplumsal Özdeşleşme, İçselleştirme ve Öz Yeterliktir.

Kişisel Özdeşleşme, liderin çalışanların bazılarını etkileyip bazılarını etkileyeme sürecidir. Liderin kişisel özdeşleşme yaptığı çalışanlar öz saygınlığı düşük, öz kimliği zayıf olan, otoriteye bağlı olma ihtiyacı hisseden bireylerdir. Kişisel özdeşleşme gerçekleşen çalışanlar liderin vizyonu ve yönetsel özelliklerine değil kendisine sadık olurlar, bir nevi bağımlı kişilik geliştirirler. Liderin ortamdan çıkarılması, ayrılması veya ölmesi, gibi bir durumda sadakat duyacakları başka bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bu şekilde olan çalışanlar liderin davranışlarını kendi davranışları gibi görürler ve benimserler. Hatta zamanla lidere benzemeye onun davranışlarını gerçekleştirmeye eğilimli olurlar (Günçavdı, 2017).

Toplumsal Özdeşleşme, bireylerin bir gruba üye oldukları için aitlik duygusundan dolayı gurur duymaları anlamına gelmektedir. Shamir'e göre karizmatik liderlik toplu bir süreçtir. Bu nedenle toplumsal liderlik bir grup ya da topluluk olarak etkilenme sürecidir (Gül, 2003). Karizmatik liderler bu özdeşleşmeyi sağlamak adına çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında bağlantılar kurarak onlara yaptıkları işlerin anlamını ve önemini anlatır. Bu nedenle çalışanlar örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları gibi sahiplenerek onları kendi ihtiyaçlarından daha üstte tutarlar. Kendileri grup adına feda etmeye hazır ve istekli olurlar. (Celep, 2004).

Toplumsal özdeşleşme örgüte ait bayrak, marş, amblem, rozet, slogan, dua gibi geleneksel törenler ile güçlendirilebilir (Gül, 2003). Toplumsal özdeşleşme kişisel özdeşleşme ile karşılaştırıldığında, özdeşleşmenin sadece bir kişiye değil topluluğa uyarlandığı söylenebilir. Bireyle örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi gördükçe bu hedefleri gerçekleştirmek için daha çok çaba sarf etmesi ve örgüt liderine daha çok karizma atfetmesi olasıdır.

İçselleştirme (Internalization), karizmatik liderliğin asıl fonksiyonu olarak görülmektedir (Celep, 2004). Liderler çalışanların var olan değerlerini ön plana çıkartarak bu değerleri örgütün hedefleriyle ilişkilendirirler. Bu şekilde içselleştirmeyi sağlarlar (Yulk, 1999). Bu tarz liderler görevin anlamlı noktalarına vurgu yapar ve bu noktaları sembolleştirirler. Bu şekilde göreve kahramanca ve asil bir lütuf yüklerler (Gül, 2003). Bu bağlamda, çalışanlar görevi ne kadar

içselleştirirse o kadar benimsemeleri, göreve bağlanmaları mümkündür. Bunun sonucunda ise örgütün amaçlarının daha kolay gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

Öz yeterlik (self- efficacy), bireylerin verilen bir görevi yerine getireceklerine olan inancı olarak tanımlanabilir. Öz yeterlik bireysel öz yeterlik ve toplu öz yeterlik olarak ikiye ayrılır. Bireysel öz yeterlik, bireyin hedeflere ulaşma yeteneği ve bu yetenek hakkındaki inancıdır (Celep, 2004). Bireysel öz yeterliği yüksek çalışanların problemleri çözmeye yatkın, çaba gösteren ve işi yapmaya daha istekli bireyler oldukları söylenebilir. Toplu öz yeterlik ise, çalışanların grup olarak hareket edildiğinde zorlu bir görevi tamamlayacaklarına olan inancıdır (Gül, 2003). Toplu öz yeterliği yüksek çalışanların pozitif sinerjiye inandıklarını ve iş birliği yaparak verilen hedeflere daha kolay ulaşacaklarına inandıklarını söylemek mümkündür.

Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı'na bakıldığında, diğer çalışmalardan farklı olarak liderin çalışanları etkileme sürecinin ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışanların etkilenmesinin artması lidere daha çok karizma yüklenmesini ve böylece karizmatik lider olarak algılanmasını kolaylaştırmaktadır.

Benlik Kavramı Kuramı'na sosyal bir örgüt olan okullar açısından bakıldığında bu kuramın etkili olacağını söylemek mümkündür. Okulda verilen görevler ve konulan hedefler, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından gerçekleştirilmektedir. Okuldaki öğretmenlerin içinde kişisel özdeşleşmesi yüksek olan bireyler olacaktır. Bu şekilde olan öğretmenlerin kendilerini bir otoriteyle özdeşleştirmeye ihtiyaç duyduğu ve bu otoriteye sadık olacakları söylenebilir. Bazı öğretmenlerin ise toplumsal özdeşleşmesi yüksek olacaktır. Bu nedenle kendilerini okuldaki öğretmen grubunun bir parçası olarak görecekları, kendilerini okulun hedeflerine gerçekleştirmeye adayacakları söylenebilir. Ayrıca bazıları da kendi değerleriyle okulun değerlerini ilişkilendirerek içselleştireceklerdir. Bu şekilde, okulun hedeflerine sıkıca bağlanacakları ve gerçekleştirmeye odaklanacakları söylenebilir. Bazı öğretmenlerin ise, verilen görevin zor olduğunu düşündüklerinde bile toplu öz yeterliklerinden dolayı ekip çalışmasıyla işi başarabileceklerine inanacakları söylenebilir.

Karizmatik liderliğe genel olarak bakıldığında, çalışanları etkileyen, motive eden, ilham veren özelliklere sahip liderler olarak tanımlanabilir. Weber'e göre liderin topluluğun başına gelen zor bir durumda, kaos anında kendiliğinden ortaya çıktığı ve yasal, karizmatik ve geleneksel olarak üç farklı otoriteden güç aldığı söylenebilir. House'a göre, liderin kişiliğinden gelen bir güçle çalışanlarını ikna etme ve yüksek iletişim sağlayarak onları güdüleme özelliklerinin olduğu söylenebilir. Bass House'un kuramını, çalışanların kendi aralarında lideri konuşmasının karizmayı arttırdığını öne sürerek üç boyuta çıkarmıştır. Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik liderlik örgüt çalışanları tarafından lidere atfedilen bir özelliktir. Karizmatik lider olmak için çalışanların dikkati çekmek onlara güven vermek, ihtiyaçlarını belirlemek gibi bazı koşullar vardır. Son olarak Shamir ise karizmatik liderliğe yeni bir bakış açısı kazandırarak çalışanları motive etmenin, güdülemenin yanı

sıra bu motivasyon nasıl sağlanacağı ve çalışanları güdülemenin yolları üzerinde durmuştur. Shamir'e göre bunun Kişisel Özdeşleşme, Toplumsal Özdeşleşme, İçselleştirme ve Öz Yeterlik olarak dört yolu vardır. Bu şekilde karizmatik liderlik kuramına motivasyonel süreçler eklenerek kuram geliştirilmiştir.

2. 1. 2. 3. 1. 6. Karizmaya Psiko-analitik Yaklaşım ve Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Karizmatik liderlerle ilgili ortaya atılan yaklaşımların yanı sıra psiko – analitik ve sosyal sirayet yaklaşımı adıyla iki yaklaşım daha vardır. Karizma kavramını Freudçu bir bakış açısıyla ele alan Kets de Vries, Lindholm, Abse ve Ullman, Downton gibi kuramcılar, diğer kuramlardan farklı olarak karizmatik liderliğin ilahlaşmasını, insanüstü bir kavram olarak ele alınmasını, mistik özellikler yüklenmesini mantıksız bulmuşlardır. Bu nedenle irrasyonel ve anormal görülen bu özellikleri açıklama yoluna gitmişlerdir. Yani, psiko – analitik yaklaşım liderlerden ziyade çalışanları ön plana çıkaran bir yaklaşım haline gelmiştir (Zel, 2001). Yaklaşımın temelinde aşağıdaki psikodinamik süreçlerden bahsedilmiştir;

Yansıtma, istenmeyen duygu ve güdülerin başkasına yüklenmesidir. Bireyin kendisinin suçluluk hissettiği duygular için başkalarını suçlaması anlamına gelmektedir. Buna göre liderin önceden yaşadığı korkular ve suçlulukları lider kimliğiyle birleştirmesi ve üstünlük duygusunun ortaya çıkması olasıdır (Aykanat, 2010).

Yer Değiştirme, bireyin daha önde geçmişinde olan bir figüre tepki gösterir gibi davranması anlamına gelmektedir. Bu süreçte genellikle liderin ebeveynleri ile ilişkisinden bahsedilmektedir. Bir liderin gençken baskıcı ailesi yüzünden açık kimlik geliştirememesinin akabinde kimlik bunalımı yaşaması mümkündür. Bu liderin imrendiği karizmatik bir lidere bakarak ona bağlanması ve duygusal bağ kurması yer değiştirmeye örnek olarak verilebilir (Zel, 2001).

Geçmişe Dönüş, bireyin küçüklüğündeki duygulara dönmesi ve bu şekilde hissederek davranması anlamına gelmektedir. Bu süreç Freud'un psiko – analitik kuramı kapsamında sayılmaktadır. Bu kuramda bahsedilen süreçlerin liderin karizmatik olarak algılanmasını kolaylaştırdığı söylenebilir (Aykanat, 2010). Örneğin Hitler'in Führer olarak karizmatik lider özelliklerinde ortaya çıkmasının en büyük etkeni, Almaya'nın gün geçtikçe kötüye gitmesi ve Almanlar için bu gidişatın utanç kaynağı olarak görülmesi olduğu söylenebilir (Zel, 2006).

Psiko – analitik yaklaşım Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı ile benzerlikler göstermektedir. Liderlerin korku, suçluluk gibi duygularını benimseyen ve duygusal, ussal açıdan gösterdiği inanç sistemini paylaşan insanların bu durumlardan karizmatik lider olarak ortaya çıkmasının olası olduğu görülmektedir (Aykanat, 2010).

Bu açıdan bakıldığında psiko – analitik yaklaşımın diğer kuramlardan farklı lidere karizma atfedilirken bunun psikolojik temellere dayandırılması olduğunu söylemek mümkündür. Şimdiye kadar bahsedilen kuramlarda liderin kişisel özelliklerinin, davranışlarının veya çalışanların

benliklerinin ön plana alındığı görülmektedir. Fakat bu kuramda liderin psikolojik dinamikleri ön planda tutulmuştur.

Sosyal Sirayet Yaklaşımına bakıldığında ise, Meindl tarafından 1990 yılında geliştirilmiştir. Söz konu kuramdaki sirayet kelimesi “bulaşma” anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım çalışana ağırlık veren bir yaklaşım olmakla birlikte bireyler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanların lidere verdikleri karizmatik tepkiler, çalışanların kendi aralarındaki sosyal etkileşimden kaynaklanmaktadır (Aykanat, 2010).

Sosyal sirayet, çalışanların kendi aralarında verdikleri, kendiliğinden ortaya çıkan tepki ve gösterdikleri heyecan anlamına gelmektedir. Bu yaklaşıma göre bireylerin kaygılarını ve davranışlarını baskılayan gizil eğilimleri vardır. Örgüt içerisinde birinin bu davranışsal tepkiyi göstermesi dahilinde, kendi baskı duvarlarını yıkarak aynı davranışı göstermeye eğilimli olurlar. Örnek vermek gerekirse, ayaklanma gibi bir panik anının yaşanması durumunda ilk adım atıldıktan sonra diğer insanların da gaza gelerek, diğerlerinden cesaret alarak aynı davranışlara devam etmesi bu sürece bir örnektir. Çünkü birey olarak gerçekleştirilmesi zor olan şeyleri grup halindeyken yapmak kolaylaşır (Akçakaya, 2010). Ayrıca bu sürece öğretmenlerin bir grup halinde hareket edip bireysel davranmamak için sendika üyesi olmaları da örnek verilebilir.

Sosyal Sirayet Yaklaşımı’nı diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli özellik liderin kim olduğu, davranışı ya da özellikleriyle ilgilenmemesi, bastırılmış duygu ve davranışların ön plana çıkarılması olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Bu yaklaşıma göre lidere karizma atfedilmesi ancak çalışanların davranışlarındaki değişim nedeniyle olacaktır. Böyle bir durumda çalışanların alışkın oldukları davranışların gösterilmemesi, karizmatik bir lider ihtiyacını doğuracaktır. Lidere atfedilen niteliklerin, çalışanlar arasında kahramanca bir rivayete dönüşmesi ve yayılması olası bir durumdur (Aykanat, 2010).

2. 1. 2. 3. 2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Alan yazın tarandığında etkileşimci liderlik kavramı transaksiyonel, işlemci, eylemsel, örgütler liderlik olarak karşımıza çıkabilmektedir. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı 2. Dünya Savaşı’ndan sonra 1978 yılından Burns tarafından ortaya atılmış Bass tarafından ise geliştirilmiştir (Gül, 2003).

İşlemci liderlik karşılıklı alış- verişi gerektiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çalışanların görevlerini tamamlamaları, örgüte bağlılık göstermeleri akabinde çalışanları teşvik edici ödüller kullanılmaktadır. Yani lider hem çalışanları kontrol eder hem de onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak onları güdüler. Bu şekilde lider, çalışanları işe motive ederek onları daha istekli bir şekilde çalışmasını sağlar. Lider bunları gerçekleştirmek için bir tür uyarıcı- tepki modeli benimser. (Grundstein-Amado, 1999).

Etkileşimci liderler çalışanlarını üç tipte yönetirler (Alkın, 2006):

Koşullu ödüllendirme, liderlerin üstün performans sergileyen çalışanları ödüllendirmek için kullandığı bir yoldur. Bahsedilen ödüller para gibi maddi ya da statü gibi manevi ödüller olabilmektedir. Çalışanlar görev tanımlarını ve kendilerinden beklenen şeyleri açık bir şekilde bilirler.

Aktif olarak istisnalarla yönetim, liderlerin geçmiş gelen faaliyetleri kullanarak iş yaptırma sürecidir. Böylece yapılan işler daha verimli ve etkili olmaktadır. İşe başlanmadan gidilecek yol belirlenir ve problem durumu oluşturulduktan sonra ilk adım atılır. Bu tipte liderin çalışanların hatalarına odaklanarak onlara yaptırımlar uygulaması, çalışanlarda kaygı ve gerilime sebebiyet verebilir.

Pasif olarak istisnalarla yönetim ise, liderin herhangi bir şekilde çalışanlarla ilgilenmediği bir yönetim şeklidir. Liderler sadece görev belirlenen standartlar dahilinde yapılmadığında ve etkili bir biçimde tamamlanmadığında müdahale eder. Bu yönetim tarzı genellikle kendisini kontrol edebilen ve kendi görevinin takibini yapabilen, diğerlerine göre daha gelişmiş çalışanlar için uygundur.

Etkileşimci liderliğe bakıldığında, bu tarz liderlerin geçmişte süre gelen pozitif yönlü gelenekleri devam ettirdiklerini söylemek mümkün olacaktır. Bu nedenle bu yaklaşım bir diğer adıyla geleneksel liderlik olarak benimsenmiştir. Etkileşimci liderliğin örgütsel gelişimde ve ilerlemede bir engel teşkil etmemesinin yanı sıra örgütün başarısında anormal bir artış sağlayamayacağı da görülmektedir.

Etkileşimci liderler çalışanların dışsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Herzberg'e göre dışsal ihtiyaçlar ile içsel ihtiyaçlar arasından alt seviyeden üst seviyeye giden bir ayrım söz konusudur. Bu bağlamda, dışsal ihtiyaçların karşılandığı takdirde çalışanlar memnun olur ve güdülenir. Fakat içsel ihtiyaçlar daha üst seviyede olduğu için bu ihtiyaçların karşılanması dışsal ihtiyaçlara kıyasla daha çok istenmektedir. Maslow' a göre alt seviyedeki dışsal ihtiyaçlar doyuma ulaştıkça üst seviyedeki içsel ihtiyaçları doyuma ulaştırmak gerekir. Herzberg ve Maslow'un bu açıdan benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür (Polat, 2020).

Bass'a göre etkileşimci liderliğin daha çok mekanik nitelikli örgütlerde görüldüğü ifade edilmiştir. Etkileşimci liderliğin geleneksel uygulamalara dayanması ve rasyonel süreçleri desteklemesi sebebiyle bu tarz liderlik tepkiseldir ve sorunları öne plana çıkarır. Çalışanların beklentilerinin doğru olarak algılanmasını sağlayarak örgüt kültürünü güçlendirir. Etkileşimci liderlikte örgüt kültürünü değiştirmek, güçlendirmek kadar önem arz etmemektedir (Dilek, 2005, s. 20).

Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) etkileşimci liderliği iki boyut olarak ele almaktadır. Bunlar ödüllendirme ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarıdır (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987).

Ödüllendirme, etkileşimci liderliğin önemli boyutlarından birisidir. Bu boyutuna göre liderin ödüllendirmede ne kadar başarılı olduğunu tespit edilmektedir. Amaç, çalışanların performanslarının standart olarak tutulmasına yardımcı olmaktır.

İstisnalarla aktif yönetim, liderin hata ve sapmaları analiz edip gerekli önemleri alması ve düzeltmeleri yapmasıdır.

Bu yaklaşıma göre etkileşimci liderlerin tepkisel olduğu söylenebilir. Sorunlar ortaya çıktıktan sonra takip edip incelemeler yaptıkları söylenebilir. Bu tarz liderlerin çalışanlarına iş vererek verdikleri işler dahilinde çalışmalarını sağladıklarını söylemek mümkündür. Bu şekilde işlerini daha verimli yaptırma mümkündür. Etkileşimci liderlerin yaratıcılık ve yenilikçiliği ön planda tuttukları söylenemez. Fakat mevcut gelenek ve kültürleri koruyarak çalışanları amaçlar dahilinde yönlendirdiklerini söylemek mümkündür.

2. 1. 2. 3. 3. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Dawnstown tarafından 1973'te "İsyen Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonrasında bu kavram James McGregor Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiş ve bir kuram olarak literatüre kazandırılmıştır (Güney, 2012). Burns, lider ve çalışanların davranışlarını inceleyen Weber'in karizmatik liderlik kuramından yola çıkarak lider ve çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimi incelemiştir (Northouse, 2014). Burns'e göre liderlik iki boyutta incelenmiştir. Bunlar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıdır. Burns'ün akabinde 1985 yılında Bass, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının birbirinden bağımsız değil beraber değerlendirilebilecek yaklaşımlar olduğunu öne sürmüştür (Güney, 2012).

Burns dönüşümcü lideri çekici, yüksek bir ideal, hedef ve moral değerleriyle çalışanların motivasyonunu sağlayan bir birey olarak ifade ederken Bass ise, lideri çalışanlar tarafından kabul edilmesi gereken, örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen bir birey olarak ifade etmiştir (Bass, 1991). Bu bağlamda, dönüşümcü lider karima ve ilhamı birleştiren, izleyicilerin rol modeli olan liderdir (Aykanat, 2010). Çalışanlar onlara benzemeye çalışarak onlara saygı duyar güvenir ve onları takdir ederler (İşcan, 2006).

Modern liderlik yaklaşımlarının arasında önemli yere sahip olan bu yaklaşıma göre, lider çalışanların inançlarını, gereksinimlerini ve değer yargılarının değiştirilmesini sağlamaktadır (Koçel, 2007). Dönüşümcü liderler, çalışanlarının üzerinde çok fazla etkisi olan, onların kendi isteklerini amaçlar dahilinde yapmalarına olanak tanıyan liderlerdir (Bass & Steidlmeier, 1999)

Dönüşümcü liderler, dönüşüm ve değişimin zorunlu olduğuna inanarak, güçlü bir vizyon benimserler. Gelecek odaklı çalışan bu liderler, büyük çapta değişimler yaparlar. Örgüt kültürünü ön planda tutarak gelecek adına güçlü bir vizyon oluşturlar (Ataman, 2009).

Pielstick (1998) dönüşümcü liderliğin karakteristik özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir;

Ortak Vizyon Yaratma, liderlerin esasen çalışanların gelişimlerine yönelik ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderlere göre gelecekteki hedeflere ulaşmak için bugünden çalışmaya başlanmalıdır. Bu nedenleri çalışanları yeni beklentiler oluşturarak onları harekete geçirirler.

Vizyonu İletme, liderin çalışanları heyecanlandırarak ilham vererek ve güdüleyerek ortak anlam ve amaçları aşılması anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanlarına arkadaşça, doğal ve kibar yaklaşarak onları birleştirir ve onlara ilham verirler. Bu şekilde onların ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayarak onları güdülerler.

Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirme, liderlerin ortak değerleri açık bir şekilde ileterek bu değerleri kendi davranışlarıyla da göstermesi anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde eşitlik, dürüstlük, adalet, saygı gibi temel değerleri aşılayarak örgütteki uygulamalar ile bunu çalışanlarına yansıtırlar.

Uygulamaya Rehberlik Etme, liderin iyi bir rehber ve etkili bir öğretmen olması anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanları karar verme ve uzlaşma sürecine dahil ederek onlara öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatları sağlarlar.

Bir Kişilik (Karakter) Sergileme, liderin kural merkezli olması, işine tutkuyla bağlı olması anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderler dürüstlük, güven, saygı ve eşitlik gibi niteliklere sahip liderlerdir.

Sonuçlara Ulaşma, liderlerin çalışanları güdüleyerek onları başarıya ulaştırması anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanlarına bağlılık, gurur, saygı ve güven aşılayarak onları örgüt amaçlarına ulaşmak için motive ederler (Pielstick, 1998)

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkabileceği durumlar şunlardır (Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004);

1. Liderin çalışanların görüşlerini ifade etmeleri için onlara ilham vermesi halinde,
2. Liderin dönüşümcü görüşünü gerçekleştirmek için çalışanlarıyla yetkilerini paylaşması halinde,
3. Çalışanların bireysel performanslarını arttırmak ve geliştirmek için onara ihtiyaç duydukları kaynakları sağlaması halinde ortaya çıkmaktadır.

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliğin gelişmesine katkı sağlamıştır. Bu ölçekte politik liderlik ideal tesir, ilham verici motivasyon, entellektüel dürtü, bireysel anlayış olarak dört boyutta incelenmiştir (Phipps & Prieto, 2011).

İdeal Tesir, liderliğin ana ögesi olarak görülebilir. Bu tarz liderler çalışanların saygı ve gurur duyduğu, değerlerini benimsediği güçlü bir rol model görünüşü sergilerler. Bu liderler doğru şeyi yaptıklarına dair kendilerine güvenirlir. Bunun nedeni ahlak ve etik davranışlarının yüksek seviyede olmasıdır. Çalışanlarına vizyon ve misyon duygusunu aşılarlar (Mehar, Sarwar, Rauf, & Asif, 2015). Yüksek düzeyli amaçlar için yol gösteren liderler, özveriyle çalışırlar ve ileri görüşlüdürler. İnsanüstü

yeteneklere sahip oldukları düşünölen bu liderlere, çalışanları tarafından hayranlık beslenir ve güven duyulur (Erkuş & Günlü, 2008).

Bir liderin ideal tesirli olup olmadığı, niteleyici ve davranışsal unsurlarla ölçölebilir. Niteleyici unsur, çalışanların liderleriyle ilgili sergiledikleri davranışlar ve algılarıdır. Davranışsal unsur, çalışanların liderleriyle ilgili gözlem ve görüşleridir.

İlham Verici Motivasyon, liderin çalışanlarını motive etmesi ve onların ilham kaynağı olması anlamına gelir. Ekip ruhu oluşturur, gelecek için amaçlar koyar ve bu amaçlara ulaşabilmek için yollar belirleyerek çalışanları motive eder. Belirlenen amaçlara önce kendisi uyarak çalışanlarına rol model olur (Mehar, Sarwar, Rauf, & Asıf, 2015) Çalışanları onları bilgili, güçlü, etkin ve yeterli olarak görür. Onlarla iyi iletişim kurar ve fikirlerini paylaşarak onları harekete geçirir. Çalışanlarla iletişimini açık ve net bir şekilde sağlar ve vermek istediğı mesajları açık bir şekilde aktarır (Eraslan, 2004).

Entelektöel Dürtü, liderin sorgulamasıyla beraber eskiden meydana gelen problemlere yenilikçi bir tutumla yaklaşması, yenilikçi ve yaratıcı olmaları için çalışanlarına gerekli ortamı sağlayarak onları yönlendirmesi anlamına gelmektedir. Bu tarz liderler çalışanlarını eleştirmekten ziyade onları yeni yaklaşımlar için teşvik ederler (Chipunza & Gwarinda, 2010). Takipçilerinin özgür düşünmesini onlara dayatarak yeni fikirlerini desteklerler.

Bireysel Anlayış, liderin çalışanlara rehberlik etmesi ve onların kişisel gelişimlerine destek vermesi anlamına gelmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutarlar. Bu tarz liderler çalışanlara kendilerini geliştirmelerine yönelik görevler verirler. Çalışanların bireysel farklılıklarına saygı duyarlar (Erkuş & Günlü, 2008). Lider çalışanların potansiyellerini geliştirmeleri ve ihtiyaçlarını anlaması için sürekli olarak çalışma halindedir (Omar & Hussin, 2013).

Dönüşömcü liderlik yaklaşımına göre liderlerin çalışanlarında önemli değışimler yaratarak onların vizyon kazanmalarını desteklediğı ve başarabileceklerine inanmaları, kendilerine güvenmelerini sağladığı söylenebilir.

Bass'a (1991) göre dönüşömcü liderler, çalışanların örgütün amaç ve misyonunu kabul ettirerek farkındalık yaratan, kendi çıkarlarındansa çalışanlarının çıkarlarını önemseyen ve yükselten, örgütün ve üyelerinin çıkarları için adımlar atan liderler olarak ifade edilmiştir (Bass, 1991).

Dönüşömcü liderlik ve etkileşimci liderlik kıyaslandığında, dönüşömcü liderlik "işletmen ve ülken için ne yapabilirsin?" sorusuna odaklanmakta, etkileşimci liderlik ise "işletmen ve ülken senin için ne yapabilir?" sorusuna odaklanmaktadır (Bass, 1999). Bu bağlamda dönüşömcü liderliğin çalışanları içsel bir dürtü olarak yeni arayışlara ve çabalara teşvik ettiğı söylenebilirken, etkileşimci liderliğin dışsal dürtülerle arayışa ve çıkarlara yönlendirdiğini söylemek mümkündür.

2. 1. 3. Liderlik Tarzları

Liderliğin çeşitli özelliklerin, karakterlerin, bakış açılarının, ast – üst iletişiminin bir karışığı olduğu söylenebilir. Liderlik aynı zamanda, hedeflere ulaşmak için örgütsel veya kişisel sorunların çözülmesi adına olan yönetim davranışları olarak da bilinmektedir (Al Khajeh, 2018). Liderlik ilham vermenin, stratejiler geliştirmenin ve toplulukları yönetmenin bir yoludur. Farklı tip örgütlerde farklı liderlik tarzını benimsemiş yöneticiler görmek mümkündür. Liderin liderlik tarzı yönetilen örgütteki duruma göre kabul edilebilir olduğu sürece başarılı bir lider olduğu anlamına gelmektedir. Liderlik tarzı liderin tutarlı davranışlarının bütünü olarak tanımlanabilir. Liderin birden fazla liderlik tarzına sahip olması onun seçiciliğini ve verimliliğini arttırabilir. Örgütlerin başarısı liderin kalitesine bağlı olarak değişir (Alnagi, 2020) . Liderlik tarzları aşağıda gibidir;

2. 1. 3. 1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı liderin en yüksek etkisiyle tanımlanabilir (Bernhard & Walsh, 1990). Otokratik liderlikte lidere karar verme sürecinde yardım etmenin onda huzursuzluğa yol açacağı kanısı vardır. Karar vermekten çok daha fazlası olan otokratik liderlik, çalışanların inançlarını ve fikirlerini kontrol etmeyi ve istedikleri şekilde yönlendirmeyi, bir bakına manipüle etmeyi, esas alır. Örgütte iletişim tek yönlüdür ve her zaman liderin sözü geçer. Çalışanlarına emirler vererek bu emirleri yerine getirmelerini bekler. Genellikle otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş olan bu liderler için çalışanların duygu ve düşünceleri önemli değildir (Gürgen, 1997).

Otokratik liderliğin en büyük dezavantajlarından şu şekilde bahsedilebilir (Rad & Yarmohammadian, 2006);

1. Liderin iş yükü büyüktür. Otokratik lider çok fazla sorumluluğun altına girer. Bütün görevleri ve etkinliği tek başına yapmak ve yürütmek zaman içerisinde liderde depresyona ve sağlık sorunlarına yol açabilir. Bu da çalışanlarını etkileyebilir.

2. Çalışanların verilen emirleri beğenmemesi gibi sorunlar söz konusu olabilir. Rahatsızlık duydukları bir konuyu lidere karşı dile getirmeye çekinirler. Böyle bir durumda, bir çalışanın lidere inanç göstermesi ve güvenmemesi, diğer çalışanlar tarafından dışlanmasına ve sevilmemesine neden olur.

3. Ekip çalışması lider odaklı yapılıdır. Lider-çalışan ve çalışan-çalışan ilişkisi minimum düzeydedir. Emir almaya alışkın olan çalışanlar ekip çalışması içerisinde hırslarını ve inançlarını kaybederler. Ekip çalışmasının sağlıklı yapılamaması durumunda çalışanlar arasında iletişim eksikliğinden oluşan problemler ortaya çıkabilir.

Otokratik liderliğin dezavantajları olduğu gibi avantajları da vardır. Bu liderlik tarzının en önemli avantajı liderin karar verme sürecinde çalışanların katılımı olmadan pratik bir şekilde karar

alabilmesidir (Hicks & Gullet, 1981). Bu şekilde kriz durumlarında etkin ve hızlı kararlar almak mümkündür.

2. 1. 3. 2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik liderin kendi yetkilerini çalışanlarıyla paylaştığı liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzına sahip liderler hedef, plan, program ve politikalarını belirlerken, işler ve görevleri yaparken, göreve yönelik emirler verirken çalışanların düşüncelerini dinleyerek önerilerini dikkate alırlar (Eren, 2004). Demokratik liderler daha çok işlerin yolunda gitmesini sağlayan düşünceli bir şekilde hareket eden bir takım yöneticisi gibi görev üstlenirler (Alnagi, 2020).

Demokratik liderler çalışanların fikrini almak için onlarla neyin nasıl yapılacağı ile ilgili konuşmalar yaparlar. Bu nedenle bu liderlik tarzının en önemli yanlarından birisi liderin yetkilerini çalışanlarla paylaşarak onlara güç kazandırması, dolayısıyla işe motive olmalarını sağlamasıdır. Fakat her zaman fikir birliğine varılmaya çalışılması önemli kararlar verme aşamasında gereğinden çok zaman kaybetmeye neden olmaktadır (Bloch & Whiteley, 2007). Bunun yanı sıra demokratik liderliğin başka bir zayıflığı ise ekibin geniş olduğu durumlarda masrafların artması ve yenilikçi tutumdan dolayı alınan kararların önemini kaybetmesi ya da fikir birliğine varılamamasıdır. Bazı durumlarda liderin çalışanları fikirlerini belirtmek için zorlaması yeterli olmadıkları durumlarda düşüncelerine beyan etmelerine sebep olabilmektedir. Böyle durumlar çalışanlar zor durumda kalmasını ve doğru düşüncelerin ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır.

Demokratik liderliğin örgüte sayısız faydası vardır. Demokratik liderin olduğu bir örgütte çalışan memnuniyeti yüksektir. Çalışanların etkililiğinin ve verimliliğinin yüksek olduğu gibi işçilik maliyetleri de tam tersine düşüktür. Bunların yanı sıra lider-çalışan arasındaki iletişimin kalitesi de demokratik liderlikten etkilenir. Bu şekilde çalışanların motive olmasını, işe daha çok bağlanmalarını, koordine olmalarını, ekip halinde çalışma isteklerini ve sadakatlerinin sağlamak kolaylaşır (Lawson, 1994). Çalışanlar da en az lider kadar karar ve plana yönelik öneriler ve düşüncelerini sunarlar. Kararların bu şekilde sağlıklı olarak verilmesi örgütteki çatışmaları da yok ederek çalışma gücünü ve motivasyonu yükseltir (Eren, 2004).

Bakan ve Büyükbeşe'ye göre demokratik liderler kriz anlarının dışında örgütün hedefleri için her zaman çalışanların görüşlerine göre hareket ederler. Liderler çalışanların karar verme, planlama ve koordine etme sürecine katılmalarını destekler. Çalışanların görevle ilgili tüm sorumlulukları kendilerine aittir ve karar verirken inisiyatif alırlar. Bu yönetim tarzında ceza yerine ödüllendirme kullanılarak çalışanlar işe teşvik edilmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010)

Demokratik liderlik tarzı ekip çalışması, çatışma yöntemi ve etkileme olarak üç duygusal zekâ unsuruna dayanır. Bunların yanı sıra liderin iyi iletişiminin kaynağı olan iyi bir dinleyici olması da liderin en üstün gücü olan dinleme unsurunun da varlığına işaret etmektedir. Lider bu şekilde çalışanların fikir, önerini ve problemlerini dinlemeye her zaman açık olduğunu gösterir. Bu tarz

liderler hiyerarşik bir yönetimi benimsemektense işbirlikçi olmayı ve ekibin bir parçası olmayı önemserler (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003).

2. 1. 3. 3. Serbest Bırakıcı (Laissez Fair) Liderlik

Laissez – Fair Leadership olarak da bilinen serbest bırakıcı liderlik tarzında çalışanlara tam serbestlik tanınmaktadır. “Hands off style” kavramı “bırakın yapsınlar” anlamında bu liderlik tarzı için sıkça kullanılmaktadır. Liderin çalışanları mümkün oldukça az yönlendirdiği veya hiç yönlendirmediği yönetim tarzıdır. Kısacası, çalışanlar kendi hedeflerini belirlemeye, kararlarını kendileri vermeye ve sorunlarını çözmeye teşvik edilmektedir (Berson & Linton, 2005).

Liderler verilen kararlara en az katılımı sağlamalarının yanı sıra takipçilerine bu konuda gerekli olan desteği de vermektedir. Bu liderlik tarzında lider çalışanlarına istedikleri zaman yardımcı olabileceğini belirtmekte ve kendisine sorulmaması halinde işle ilgili yorum yapmaktan kaçınmaktadır. Lider çalışanlarına tam serbestlik sağladığı için çalışanlarını yönleltmek veya övmek gibi bir çaba içerisine girmemektedir (Tuncer, Ayhan, & Varoğlu, 2018). Bu bağlamda, liderin yetkisini nerdeyse hiç kullanmadığını söylemek mümkündür.

Bass ve Stodgil (1991) ve Avolio’a (1995) göre dönüştürücü ve etkileşimli liderlerin içsel ve dışsal motivasyon araçları kullanarak çalışanlarının verimliliğini ve performansını arttırmaya çalıştıkları ifade edilirken, tam serbestlik tanıyan liderlerin tamamen kayıtsız kalarak liderlik özellikleri göstermedikleri ifade edilmiştir (Xirasagar, 2008). Avolio ve Bass (2004), liderin sorumluluk almayarak karar verme sürecini olumsuz etkilediğini öne sürmüşlerdir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı bilim insanları, bilgili, yetenekli ve uzman kişiler ile kullanıldığında etkili olabilmektedir (Kılıç, Keklik, & Yıldız, 2014).

Serbest bırakıcı liderlikte, güçten kaçınmakta ve ekipten herhangi birisi gibi davranış göstermekte olan lider sadece dışarıdan bilgi ve kaynak sağlayıcı bir görev üstlenmektedir. Bu tarz liderin olduğu örgütlerde tamamen oto-kontrol sistemi bulunmaktadır. Bu tarzın çok kullanılan bir liderlik tarzı olmasının yanı sıra çalışanların birbirlerine yönelik farklı nitelikte hedefler geliştirmeleri de mümkündür. Fakat özellikle kriz zamanlarında örgütün dağılmasına bile sebep olabilmektedir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014).

Eren’e (2004) göre serbest bırakıcı liderlik davranışlarının özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir;

1. Çalışanlar kendi hedeflerini belirler ve buna göre kararları alıp kendileri uygularlar. Bu sürece bütün çalışanla dahil olduğu için yaratıcılıkları gelişmektedir.
2. Çalışanların kendi problemlerine kendileri çözüm üretmeleri onların problem çözme yeteneklerini geliştirmektedir.
3. Çalışanlar ekiplerini kendileri kurarak yeni bilgi, düşünce ve fikirleri denemekte ve bu şekilde en uygun kararı alarak sonuca ulaşmaktadırlar.

4. Liderin asıl görevi çalışanlara kaynak sağlayarak kaynakla ilgili oluşabilecek sorunları gidermektir.

5. Lider kendi düşüncesi sorulmadığı halde fikirlerini beyan etmemektedir. Sorulduğunda ise çalışanlarını etkilemeyecek şekilde düşüncelerini ifade etmektedir.

6. Örgütlerin Ar-Ge bölümleri uzmanlık konusunda bilgi ve deneyim sahibi oldukları için örgütte yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin geliştirilmesi ve görevlerin yerine getirilmesi için ön ayak olabilmektedirler. Bu nedenle bu liderlik tarzının işten kaçmayan ve işini severek yapan çalışanlar ile uygulanması mümkündür.

7. Kültürü düşük, ekip çalışması sağlayamayan ve sorumluluk bilinci olmayan çalışanlar ile bu liderlik tarzını uygulamak mümkün olmayacaktır. Bu tarz bir durum oluşması halinde, liderin çalışanları ortak bir hedefte toplaması ve yönlendirmeyi kendisinin yapması gerekmektedir. Aksi takdirde, her çalışanın kendi istekleri doğrultusunda tek başına hareket etmesi olasıdır.

2. 1. 3. 4. Karizmatik liderlik

Çekicilik olarak da ifade edilen karizma çalışanları etkilen adına sahip olunması gereken önemli özelliklerden birisidir. Karizmatik liderlik, liderin karizmasını kullanarak çalışanları etkilemesi, yönlendirmesi ve performanslarını arttırmasıdır (Ataman, 2009).

Karizmatik liderlik ilk olarak 1977 yılında House ve Howell tarafından ortaya konulmuştur. Çalışanların liderin insanüstü yetenekleri olduğuna inandıkları ve onu bir kahraman olarak gördükleri yönetim tarzıdır. Özelliğini *karizma* kelimesinden alan bu kavram ilk olarak Weber tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Weber'e göre karizmatik liderin görevlerine bağlı olarak değişebilen bir *tarzı* bulunmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

House ve Howell'in karizmatik olan ve olmayan liderler arasında yaptıkları araştırmalara göre karizmatik liderlerin özgüvenleri yüksek, risk almayı seven, insanların duygularına önem veren, özsaygıya sahip, çalışanlarının gelişimine önem veren kişiler oldukları ortaya çıkmıştır. House'a göre karizmatik liderler gücünü bulundukları konumda ziyade kişisel özelliklerinden almaktadır. Kendilerine güvenmeleri, çekici olmaları, kriz durumlarında çalışanlarını etkileyip harekete geçirmeleri en önemli özelliklerindendir. İletim kabiliyetleri yüksek olan bun liderlerin, kendi görüş ve hedeflerini gruba empoze etmeleri de oldukça kolaydır. Bu nedenle grup çalışanları liderin belirttiği düşünceleri kendi düşünceleri gibi benimserler ve sorgulamadan kabul ederler. Lider kahraman olarak görüldüğü için grubu yönlendirmesi kolaylaşmaktadır (Conger, Kanungo, & Menon, 2000).

Karizmatik liderler genellikle kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni liderin yetkilerini tamamen kendisinin kazanmasıdır (Saruhan & Yıldız, 2009). Bu tarz liderlik tarzına Atatürk ve Hitler gibi liderler örnek verilebilir.

2. 1. 3. 5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik 1990 yıllarında popüler hale gelmiştir. Vizyoner liderlik, izleyenleri harekete geçirebilecek vizyonlar yaratarak onları etkileme gücüdür (Çelikten, 2018). Bu tarz liderler etraflarındaki kişilerden farklı olarak kendisinin ve grubun sürekli gelişmesini isterler. Kimsenin aklına gelmeyen projeler yürütür, sürekli mücadele ederek başarısızlığa asla yenilmezler.

Vizyoner liderler empati kurma yeteneği yüksek kişilerdir (Erengil & Özbay, 2005). Onlar geleceği tahmin ederek yeni ufuklar belirleyebilmekte, çalışanların potansiyelleri dahilinde daha güzel şeyler yapabileceklerine onları ikna edebilmektedir (Özden, 2000). Vizyoner liderler örgütlerin geleceğini görebilmekte ve tasarlayabilmektedir (Erçetin, 2000).

Vizyoner liderliğin en önemli özelliklerinden birisi çalışanları elde tutma yeteneğidir. Çalışanlar örgütün amaçları dahilinde hareket ettikleri sürece örgütün bir parçası olurlar. Vizyoner liderler çalışanlarına, başka örgütlerde onlarla aynı iş alanında olan çalışanlardan çok farklı oldukları ve marka değerlerinin yüksek olduğu farkındalığını oluştururlar. Bu bağlamda liderler çalışanlara yaptıkların işlerin ve görevlerinin önemine anlatarak onlara çevredeki yerlerini gösterir. Bu şekilde çalışanlar örgüte yüksek düzeyde katkı sağlarlar. Vizyoner liderliğin bir diğer önemli özelliği ise yüksek empati yeteneğinden dolayı çalışanların hissettiklerini sezebilmek ve bakış açılarını anlayabilmektir. Çalışanlarını doğru bir şekilde analiz edebilen vizyoner liderler onlara ilham vermede de başarı göstermektedirler (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003).

Bir eğitim örgütü olan okulların vizyoner liderliğe olan ihtiyaçlarının günden güne arttığını söylemek mümkündür. Bu nedenler okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerini kazanmalarının oldukça önemli olduğu söylenebilir.

2. 1. 3. 6. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik lider ve çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşime odaklanır. Bu tarz liderler kendi yetkilerini çalışanlarını güdülemek, onları ödüllendirmek için kullanmaktadır. Etkileşimci liderler çalışanların yaratıcı ve yenilikçi özelliklerine odaklanmaktan ziyade geçmişten gelen olumlu ve faydalı gelenekleri sürdürme ve geleceğe aktarmaya eğilimlidirler (Eren, 2004).

Etkileşimci liderliğin temelinde karşılıklı alışveriş vardır. Ödül ve ceza uygulamalarıyla örgütteki görevlerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi sağlanır. Liderler otoritelerini ve yetkilerini kullanarak bir yandan çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılarken bir yandan ise davranışlarını kontrol altında tutmaktadır. Genelde oluşan sorunlarla ilgilenen bu liderler, liderlik ettikleri grubu etkilemek için onların beklentilerini ve durumlarını iyi belirleyerek beklentileri dahilinde motivasyonlarını sağlamaktadırlar. Çalışanların daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak amacıyla görevlerini yerine getirmelerini sağlayan lider bu motivasyon durumunu karşılıklı alışveriş gibi yerine getirmektedir (Ataman, 2009).

Etkileşimci liderler çalışanlarını başarıya ulaştırmaya çalışırlar. Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak adına çalışanlar tarafından görevlerinin net olarak anlaşılmasını sağlarlar. Bu tarz liderler sistemde oluşabilecek problemleri öngörüp problem ortaya çıkmadan önce tedbirlerini alırlar. Örgütün başarıya ulaşması için hedefleri önceden belirleyerek çalışanlarını olabildiğince motive ederler (Çetin, 2009). Bu bağlamda, etkileşimci liderlerin amaçlarının grubu başarıya ulaştırmak olduğu söylenebilir.

Etkileşimci lider çalışanların kendisine güvenmeleri için veya onları kişisel anlamda geliştirmek için uğraş göstermezler. Bunun yerine çalışanlarının arzu, istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek onların hedeflere ulaşmaları durumunda bu ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için uğraşırlar (Jung & Avolio, 2000).

Etkileşimci liderliğin üç temel özelliği olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikler şu şekilde ifade edilebilir;

1. Şarta Bağlı Ödül (Koşullu Ödüllendirme): Çalışanların önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması durumunda lider tarafından ödüllendirilmesi anlamına gelmektedir. Hedefe ulaşma süreci içerisinde lider tarafından çalışanlara ödülleri hatırlatılarak çalışanlar güdülenir. Çalışanlar ödüllere ulaşmak için görevlerini yerine getirir. Bu ödüller parasal ya da statünün yükselmesi şeklinde olabilir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014).

2. İstisnalarla Yönetim (Aktif): Örgütte hedefe ulaşma sürecinde bir problem ortaya çıkması durumunda liderin problemi çözmek için harekete geçmesi anlamına gelmektedir. İsten bir durumun oluşmasıyla lider örgüt çalışanlarına ceza verme veya işten çıkarma gibi yöntemlere başvurabilir. Bu tarz liderler olumsuz bir durum ortaya çıkmadığı sürece harekete geçmeyi tercih etmezler. Liderler sadece başından belirlenmiş olan standartların dışına çıkılması dahilinde müdahale ederek yaptırımlar uygularlar (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014).

3. İstisnalarla Yönetim (Pasif): Liderin çalışanlarıyla herhangi bir durumda ilgilenmemesi, onları serbest bırakması anlamına gelmektedir. Amaçlanan hedeflere ulaşılmaması halinde lider kendisi müdahale etmek yerine çalışanların hatalarını görmelerini ve düzeltmelerini bekler (Serinkan, 2002). Bu nedenle, bazı araştırmacılar tarafından bu liderlik tarzına serbest bırakıcı lider de denilmektedir. Fakat bu tarzın negatif özelliği çalışanların karar alma sürecinde sıkıntı yaşamaları olarak görülmektedir. Bu nedenle pasif olarak istisnalarla yönetimin, daha çok kendisini geliştirmiş gruplara yönelik olduğu söylenebilir (Tuncer, 2020).

Yapısal açıdan düşünüldüğünde etkileşimci liderlerin geçmişten gelen olumlu işleyişi sürdürmek istemeleri açısından gelenekçi liderlerle aynı özellikleri taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle bu tarza sahip liderlerin geçmişe bağlı olduklarının yanı sıra var olan düzeni gelecek nesillere aktarmak bakımından yararlı olduğunu da söylemek mümkündür (Morçin & Morçin, 2013).

2. 1. 3. 7. Dönüşümcü Liderlik

1978 yılında ilk defa Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik kavramı ardından Bass ve arkadaşları tarafından geliştirilerek geleneksel yönetim tarzına alternatif olarak özgürlük, adalet, eşitlik hümanizm gibi kavramları ön planda tutan bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Burada kastedilen geleneksel yönetim tarzı, eskiyi ve gelenekleri sürdürmek isteyen etkileşimci liderlik tarzıdır. Buna karşılık dönüşümcü liderlik tarzı geleceğe, yeniliklere ve reforma yöneliktir (Eren, 2004).

Dönüşümcü liderler örgütte yol gösterici, yenilikçi, koruyucu ve yol- yöntem sayıcı roller benimsemişlerdir. Bu tarzda liderlerin, karar verme, iş tanımı yapma, performans değerlendirme gibi yetkilerinin yanı sıra değişimi başlatma, yönlendirme, ileriye görme, değişim için gerekli olan ihtiyacı belirleme gibi yetenekleri de vardır. Kısacası liderler sürece değişik fikirlere odaklanarak çalışanlara fikirleri doğrultusunda ilham verirler (Keçecioğlu, 1998) .

Dönüşümcü liderler, sürekli değişimi desteklerler. Topluma şekil vererek toplumun değerleri, kültürleri ve inançlarını değiştirirler. Genel olarak kültürün değişiminin gerekli olduğunu öne sürerler (Yıldız, 2013).

Bass'a göre dönüşümcü liderin başarılı olabilmesi için üç unsura dikkat etmesi gerekmektedir (Tuncer, 2020);

1. Liderin çalışanlarına işin önemini vurgulaması ve kendilerinin bu iş için önemli olduğunu onlara hissettirmesi,
2. Liderin çalışanların yapabileceklerini, yeteneklerini analiz etmesi ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli olan şeyleri anlamalarını sağlaması,
3. Liderin çalışanlarına rehberlik ederek onları çalışmaya karşı motive etmesi ve istekli hale getirmesi.

Bu unsurlara göre dönüşümcü lider çalışanlarını iyi analiz etmeli, dönüşüme inanmalı, onların da cesaretlendirerek inanmalarını sağlamalıdır (Çelikten, 2018).

Dönüşümcü liderler çalışanlarını önceden belirlenen hedeflerinden daha fazlasını yapmak için güdülerler. Bu şekilde gerçekleştirilmesi zor hedefler ortaya koyup en yüksek performansı sağlamaktadırlar. Çalışanlarına sahip çıkan ne kararlı olan bu liderler, çalışanları güçlendirerek potansiyellerini arttırmakta, gelişimlerine ve ihtiyaçlarına önem vererek onları motive etmektedir. Örgün ortak amaçlarını ve vizyonunu belirlemektedirler. Çalışanlara yenilikçi çözümler üretmeleri için yol göstermekte ve mentorluk yapmaktadırlar (Bass & Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderlerin takipçilerinin inanışlarını ve kültürel değer yargılarını değiştiren kişiler oldukları söylenebilir. Dönüşümcü liderler değişim ve yenilenme ile örgütleri en yüksek performans düzeyine getirmektedirler. Bu liderlerin vizyon sahibi olmalarının yanı sıra bu vizyonu takipçilerine de taşımaları mümkündür. Bu vizyon sayesinde çalışanları heyecanlandırarak kendisine güvenle

yaklaşmalarını, onu rol model olarak görmelerini ve kendilerini adamalarını sağlamaktadır (Koçel, 2007).

Dönüşümcü liderlerin temel yönetim tarzları tabloda belirtildiği gibidir.

Dönüşümcü Liderler
1. Karizmatik: çalışanların güvenini kazanır, yavaş yavaş öğretir, rolün değerini ve vizyonunu tanımlar. 2. İlham Verici: Kolay yollardan önemli olan amaçları açıklar, çaba için gerekli olan sembollerden faydalanır. 3. Düşünsel Teşvik: Problem çözmede temkinli, akılcı ve düşünceli olmaya öncelik verir. 4. Kişiye Saygı: Her bir astı kişisel olarak eğitirken bireysel olarak dikkat gösterir.

Şekil 4. Dönüşümcü liderler (Keçecioğlu,1998)

Sonuç olarak bakıldığında, dönüşümcü liderler takipçilerini sürekli olarak değişimi sağlamakta ve dönüşüme yönlendirmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların bilgileri, deneyimleri ve yeteneklerini analiz ederek özgüvenlerini ve motivasyonlarını arttırmayı, dolayısıyla da iş performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır (Akıncı & Değirmenci, 2007).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, dönüşümcü liderliğin temelinde insan unsuru olduğu söylenebilir. Ayrıca liderlerin karizmatik, ilham verici, düşünsel teşvik, kişiye saygı davranışlarını kullanarak çalışanların ihtiyaçlarını karşıladıkları ve kişisel gelişimlerini sağlandıklarını söylemek mümkündür (Akbolat, Işık, & Yılmaz, 2013).

2. 1. 3. 8. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak 1977 yılında Greenleaf tarafında The Servant as Leader çalışmasında ortaya atılmıştır. Greenleaf “Lider bir hizmetkardır.” cümlesiyle liderin birincil amacının hizmet etmek olduğunu ifade etmiştir (Bakan & Doğan, 2012).

Hizmetkar liderler öncelikli olarak insanların ve içinde yaşadıkları toplumun büyümesi ve refahı için çalışmaktadır. Geleneksel liderlik tarzlarına bakıldığında bir lider tarafında yönetilmek temele alınırken hizmetkar liderlikte sahip olunan gücü paylaşmak, ihtiyaçları ön planda tutmak ve insanların gelişmesine yardımcı olmak esastır. Bu açıdan bakıldığında hizmetkar liderliğin temelindeki bakış açısı liderin sorumluluğunu yerine getirmesinin altında yatan kişisel motivasyonudur. Diğerlerine hizmet etmedeki fedakarlıkları, kararlılıkları göz önüne alınırsa, diğer liderlik tarzlarıyla kıyaslandığında hizmetkar liderliğin nazik ya da arkadaş olmakla ilgisi olmadığı sonucuna varılabilir. Bu bağlamda, başkalarına hizmet etmek istemeyen, güçlü benlik, karakter ve psikolojik olgunluğa sahip olmayan bireylerin hizmetkar lider olmaya uygun olmağı söylenebilir (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & Liden, 2019).

Literatürde hizmetkar liderlik ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Buchen'a (1998) göre hizmetkar liderler, çalışanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran ve bu kişileri önemseyen liderlerdir (Bakan & Doğan, 2012). Laub (1999) hizmetkar liderliği kişisel menfaat için değil iyilik için benimsenen bir liderlik anlayışı olarak görmüştür. Spears (1996) ise, örgütteki çalışanların fikirlerini önemseyip, onları karar alma sürecine dahil eden, ahlaki davranış temeline dayanarak onların geleceklerini önemseyen ve gelişmelerini sağlayan liderleri hizmetkar liderler olarak tanımlamıştır (Küçük & Yavuz, 2018).

İlk sorumluluğu örgüte ve çalışanlara hizmet etmek olan hizmetkar liderler, grubun geliştirilmesi, savunulması ve yetkilendirilmesi görevlerini de üstlenmektedirler. Bu liderler çalışanların daha hevesli ve istekle görevlerini yerine getirmeleri ve sorumluluk bilinçlerinin arttırmaları için onlara destek olmaktadır. Bu nedenle hizmetkar liderler, örgütün çıkarlarıyla uyuşmasa bile her zaman adaletli ve eşit bir tutum sergileyip iyiliğin ve doğruluğun temsilci olmalıdırlar (Eryeşil & İraz, 2017).

Hizmetkar liderliğin toplumun gelişmesine ve refah seviyesinin artmasına önem verdiğini söylemek mümkündür. Diğer liderlik tarzlarına bakıldığında liderin çalışanlardan hizmet beklediği görülmektedir. Fakat hizmetkar liderlikte lider, çalışanlara hizmet ederek onların güvenlerini ve bağlılıklarını kazanarak aynı zamanda güç de kazanmaktadır. Kouzes ve Posner hizmetkar lideri üst düzeydeki kontrol eden pozisyonundan, çalışanlara ilham veren, güdüleyen ve hedeflere yönlendiren pozisyona geçmiş lider olarak ifade etmektedir (Lokman & Çorbacıoğlu, 2014).

Spears 1988 yılında, Greenleaf'in ortaya attığı hizmetkar liderlik fikrini geliştirmiş ve bu açıdan önemli olan 10 özellik ortaya koymuştur (Tokmak, 2018);

1. Dinlemek: iletişimin ne derece önemli olduğunu çalışanlara hissettirerek onların isteklerini anlamak.
2. Empati Kurmak: Çalışanları anlayarak kendini çalışanların yerine koymak.
3. İyileştirmek: Çalışanları ve kendini geliştirmesi yeteneğine sahip olmak.
4. Farkında Olmak: Örgütteki ve kendindeki problemlerin farkına varmak.
5. İkna Etmek: Çalışanları karar alma sürecinde zorlamaktansa ikna etmek.
6. Kavramsallaştırma: Geleceği düşünerek yüksek hedefler koymak.
7. İleri Görüşlülük (Vizyon): Olaylar meydana gelmeden önce eksi ve artılarını tahmin edebilmek.
8. Hizmet Etmek: Çalışanların çıkarlarını kendinden üstün tutmak ve tüm insanlığın iyiliğini düşünmek.
9. İnsanların Gelişimini Önemsemek: Çalışanların ve kendinin psikolojik, kişisel ve mesleki anlamda gelişimlerinden sorumlu olmak.

2. 1. 3. 9. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalist liderlik özelliklerini otoritenin göstergesi olan baba figüründen almaktadır. Paternalist liderlik, sorumlu olduğu insanları korumak ve ilgilenmenin karşılığının onların sadakati olduğunu savunmaktadır (Gerçek, 2018). Batıda geliştirilen ve her kültüre entegre edilemeyen liderlik tarzlarından dolayı babacan liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Babacan liderlik özellikle doğu kültürüne sahip toplumlarda ele alınırken, Türkiye’de de önemli bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır. Babacan liderlik genellikle toplumsal yaşamın benimsendiği ve ortak değerlerin olduğu toplumlarda görülmektedir. Babacan liderler otoriter ve disiplinli olarak bilinirken aynı zamanda çalışanlara yardımseverlik, babacan ve ahlaki açıdan etik davranışlarla yaklaşarak onları yönetmektedir (Mete & Serin, 2015)

Toplumların kültürel değerlerinin liderlik tarzlarının belirleyicisi olabildiği gibi bireysel kültürel değerleri farklı olan insanların liderlik tarzlarını farklılaştırdığı görülmüştür (Shahin & Wright, 2004). Kùltürler arası yapılan çalışmalar incelendiğinde Çin, Pakistan, Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri, Meksika, Japonya ve Türkiye’de babacan liderlik özellikle gösterme oranı daha yüksek iken, Almanya ve İsrail gibi ÷lkelerde düşük olduğu gözlemlenmiştir (Aycan, ve diğçerleri, 2000). Bu nedenle paternalist liderlik bir liderlik tarzı olmasının yanı sıra aynı zamanda kültürel bir karakteristik olma özelliğı göstermektedir (Çelikten, 2018).

Paternalist liderlik otorite, yardımseverlik ve ahlak olarak üç boyutta incelenmektedir. Otorite boyutuna bakıldığında, lider çalışanların üstünde net bir güce sahip olmakla beraber bütün kararlarını kendisi almakta ve çalışanlarını kontrol altında tutmaktadır. Yardımseverlik boyutuna bakıldığında, lider çalışanların sağlıkları veya özel hayatları gibi konularda onlara yardım etmektedir. Ahlak boyuna bakıldığında ise lider, güçlü disiplin ve moral değerleri ile çalışanlarına rol model olmaktadır. Paternalist liderliğıın genel itibariyle, çalışanlar ile samimi ilişkiler geliştirme, çalışanların örgüt dışındaki yaşamlarına müdahale etme gibi özellikler ile örgütün içinde aile yapısı oluşturma amacı güderek çalışanlardan vefa ve bağlılık beklediğıı söylenebilir (Gerçek, 2018).

Paternalist liderlik lider – takipçi açısından bakıldığında, ebeveyn-çocuk, usta-çırak, öğretmen-öğrenci ilişkilerine benzetilmektedir. Yani paternalist lider takipçilerine örgüt içinde ve dışında bireysel olarak değer vermekte ve onların güçlü olmaları için adımlar atmaktadır (Öz & Kılıç, 2010). Buna, bir ailenin çocuğına sormadan onun iyiliğıı için çabalaması örnek verilebilir (Erben & Güneşçer, 2008).

Liderin takipçilerinin rızası olmadan özel hayatlarına müdahalede bulunması, onların yerine kararlar alması ve takipçilerin bu kararlara uymak zorunda kalması bu liderlik tarzının zayıf yönü olarak gör÷lebilir. Liderlerin bu davranışlarından dolayı örgüt içerisinde çalışanların özgürlükleri kısıtlanmaktadır. Ayrıca paternalist liderler çalışanlara daha yüksek bir statü veya daha yüksek bir ücret teklif edilmesi dahilinde yine de kedisini ve örgütü terk etmeyeceklerini düşünmektedir (Erben & Güneşçer, 2008). Paternalist liderliğıın bir diğçer zayıf yönü ise liderin bazı çalışanlara ayrıcalıklı

davrandığının düşünülmesidir. Lider örgütte baba rolünü sahiplendiği için herkese eşit yaklaşmayabilmektedir. Bu durum bazen kayırmaya ve dolayısıyla eşitsizliğin doğmasına sebep olabilmektedir (Köksal, 2011).

2. 1. 3. 10. Otantik Liderlik

Otantik liderlik ilk olarak 1960 yılında Seeman tarafından yürütülen çalışmaların sonuçlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Seeman'ın liderlerin otantik olmayan özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirdiği ölçek ile otantik liderlik kavramının ilk adımları atılmıştır (Gardner, 2011).

Otantik liderlik, liderin pozitif bireysel gelişmeyi teşvik etmesi, bunun için de ilişkilerini geliştirerek öz farkındalığını, öz kontrolünü ve olumlu davranışlarını arttırması anlamına gelmektedir. Otantik liderlik öz düzenlemeye, ahlaki ve moral değerlerinin gelişmesine odaklanmaktadır.

Otantik liderlerin etik ve ahlaki değerleri yüksektir. Lider – çalışan arasındaki karşılıklı güven duygusu ön plandadır (Akgündüz, 2012). Otantik liderler dürüstlüğü esas alarak takipçilerinin sosyal kişilikleri ve ahlaki değerlerini geliştirmektedir. Böylece çalışanlar ahlaki değerleri yüksek, kuvvetli yönlerini bilen, içinde bulunduğu durumu analiz edebilen, özgüveni ve problem çözme becerisi yüksek, bireyler olmaktadır (Avolio & Gardner, 2005). Bundan hareketle, otantik liderlerin takipçileri üzerinde kalıcı güven duygusu oluşturdıkları ve onları güçlü bir şekilde motive ettikleri söylenebilir (Çiçek, 2011).

Otantik liderin olduğu örgütlerde çalışanlar inandıkları liderin ve değerlerin farkında olarak bu değerler çerçevesinde davranışlar sergilemektedir. Çalışanların gözünden lider, etik lider olarak görülmektedir. Bu nedenle otantik liderliğin temelinde güven kavramı yatmaktadır. Otantik lider çalışanlarla açık bir şekilde iletişim kurmaktadır. Değerlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar ve bildiklerini çalışanlarla paylaşmaktadırlar (Robbins & Judge, 2011).

2. 1. 3. 11. Etik Liderlik

Etik liderlik tarzının gücü ve etkisi moral, yani ahlaki ve etik otoriteden gelmektedir. Liderin etik değerlere ve dürüstlüğe sahip olması gerekmektedir. Dürüstlük ise, öz-bilgi, samimiyet ve olgunluğun bir araya gelmesiyle mümkün olmaktadır (Bennis, 1995, s. 36). Öz bilgili ve kendini iyi bir şekilde tanıyan lider, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Neyi neden istediğini dürüst olarak ifade edebilmektedir. Samimi liderin düşünceleri ve eylemleri arasında tutarsızlık yoktur, ilkelerine bağlı ve içtendir. Olgun olan lider ise, başkalarıyla rahatlıkla çalışabilir ve onlardan da bir şeyler öğrenebilir (Brown & Treviño, 2006). Bu özelliklere bakıldığında günümüzde de örgütler tarafından ihtiyaç duyulan etik liderliğin tanımlandığı görülmektedir.

Etik liderlik, çalışanlar arasındaki uyumu sağlayan, insanlarla iletişim kurabilen ve bu iletişimlerde çift yönlülüğü benimseyen liderlik tarzıdır (Piccolo, Greenbaum, Hartog, & Folger, 2010). Etik liderlik ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Sergiovanni (1992) ile Bolman ve Deal'a (2011) göre etik liderlik, yönetim bakımından oldukça büyük öneme sahip 'liderliğin kalbi' olarak ifade edilmektedir. Brown (2006) etik liderliği, insanlar arasındaki ilişkilerden doğan çift yönlü iletişim olarak tanımlamıştır. Harvey (2004) ise etik liderliğin yol gösterici özellikte olduğundan bahsetmiş ve bununla ilgili on unsur belirtmiştir. Bu unsurlar; değerler ve etik bilinç oluşturmak, insanlara sorumluluk vermek, başkalarına örnek olmak, değerler çerçevesinde kararlar almak, politika ve uygulamanın sürekliliğini sağlamak, değerleri ve etikleri eğitmek, algılara önem vermek, istikrar ve ivmeye odaklanmak, değişim, etik değerlere sahip kişilerin istihdamını ve terfisini sağlamak, inisiyatif desteklemek olarak belirtilmiştir.

Etik liderlik literatürde toplumla özdeşleşen, ahlaki davranışları ile rol model olan, çalışanların motivasyonunu ve çalışma isteklerini arttıran liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan & Demirtaş, 2014).

2. 1. 3. 12. Narsist Liderlik

Kibir ve ego- odaklılık gibi özelliklerden oluşan narsisizm, her insanın doğal gelişim sürecinde ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte patolojik olmayan ve patolojik narsisizm olarak iki boyuttan bahsedilmektedir. Bunlar aynı zamanda üretken olan ve üretken olmayan liderler olarak da ifade edilmektedir. (Bogart, Benotsch, & Pavlovic, 2004)

Üretken narsist liderler, riskli işler yapmada ve strateji geliştirmede doğuştan yeteneklidirler. Bu liderler dünyayı değiştirerek arkalarında iz bırakmak istemektedirler. Güzel sözleriyle kitleleri peşlerinden sürükleyerek güç ve ün kazanmaktadırlar. Kendi alanlarının uzmanı olan bu liderler sevimlikten ziyade takdir edilmeyi beklemektedirler. Süper egolarına yenik düşmeden hedeflerine ulaşabilirler (Maccoby, 2000).

Üretken narsist liderler stres ve içsel çatışmalarıyla üretken olmayan bir kişiliğe dönüşebilmektedir. Bu dönüşümün sebepleri, liderin tembel, burnu havada, gururlu, görkemli, korkmuş veya kendilerinin zayıflatan bir şeye bağımlı hale gelmeleri olabilmektedir. Narsist liderin güçlü tarafları üretken yanını yansıtırken zayıf tarafları da üretken olmayan yanını yansıtmaktadır (Gülmez, 2009).

Üretken narsist liderlerin güçlü tarafları şu şekilde ifade edilebilir;

1. Dünyayı değiştirecek ve anlam yaratacak vizyon sahibi olmaları,
2. Bağımsız düşünme ve risk alma becerilerinin yüksek olması,
3. Tutkulu olmaları,
4. Karizmatik olmaları,
5. Doymak bilmez bir öğrenme isteğine sahip olmaları,

6. Azimli olmaları,

7. Tehditler karşısında her zaman tetikte olmaları,

8. Mizah duygularının olması.

Üretken narsist liderlerin zayıf tarafları şu şekilde ifade edilebilir;

1. Dinleme eksiklerinin olması ve eleştiriye karşı aşırı duyarlılık göstermeleri,

2. Paranoyak davranışları,

3. Öfkeli olmaları ve kişisel karalamalar yapmaları,

4. Aşırı rekabetçi ve kontrollü olmaları,

5. İzolasyon duygularının yüksek olması,

6. Abartma ve yalan söyleme eğiliminde olmaları,

7. Kendilerini tanımada eksik olmaları,

8. Gösterişçi olmaları,

9. Empatiden yoksun olmaları,

10. Akıl vermekten hoşlanmamaları.

2. 1. 3. 13. Toksik Liderlik

Literatürde ilgi çekici kavramlardan biri olan toksik liderliğin temelinde insan ilişkileri yer almaktadır. Liderin takipçiler tarafından kabul edilen davranışlarının etkisi olumlu olabildiği gibi çalışanların motivasyonunu düşürebilecek düzeyde olumsuz da olabilmektedir (Ertureten, Cemalcılar, & Aycan, 2013). Bu olumsuz etkilerin sebepleri liderin uzun bir süre örgütte yönetici pozisyonunda olması, yetkilerinden dolayı kendisine aşırı derecede güvenmesi, kendine olan hayranlığı, diğerlerinin fikrini almadan aşırı bir özgüvenle hızlı hararlar alması, çevresindeki herkesin onun düşmanı olduğunu düşünmesi ve her şeyi kontrol etme isteğidir. Zehir anlamına gelen, örgütün bütün kademelerine yayılabilen zararlı ve yıkıcı toksik liderlik “liderlikte hubris sendromu” olarak isimlendirilmektedir (Koçel, 2014).

Toksik liderlik, örgüt çalışanlarının performansını azaltmakta, motivasyonlarını ve morallerini bozarak onları verimsizleştirmektedir. Toksik liderlik yönetme yeteneği olmayan ya da problemlerinden dolayı iyi bir şekilde yönetemeyen bir lider gibi değildir (Schmidt, 2008). Toksik liderler diğerlerini umursamazlar ve bencilce davranışları ile çalışanlara zarar verirler (Lipman-Blumen, 2005). Bu bağlamda toksik liderlerin çalışanlara bilerek zarar verdiğini ve çalışmalarını olumsuz olarak etkilediğini söylemek mümkündür.

Toksik lider huzursuz, uyumsuz, kötü niyetli, umutsuzluk aşılayan, bencil, açgözlü ve sorumsuz olarak nitelendirilebilir. Bunların yanı sıra kendi başarısızlıklarını ve yetersizliklerini ustaca saklayabilir ve insanları kandırarak kendi amaçları doğrultusunda kullanmaya meyillidir (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich, & Konopaske, 2012).

Lipman-Blumen'a (2005) göre toksik liderler örgütleri ciddi zararlara sürükleyen, narsist bir kişiliğe sahip işlevsiz liderler olarak tanımlanmaktadır. Reed (2004) toksik liderliği bir sendrom olarak görmekte ve liderin toksik davranışlarının zamanla örgüt içindeki motivasyonun azalmasına etkisi olduğunu ifade etmektedir. Flynn (1999) ise bu tarza sahip liderleri çalışanlarına bağırın, tehdit eden, onları çalışmaktan yıldıran, aşağılayan ve örgütü çalışılmaz bir hale getiren liderler olarak tanımlamaktadır (Reyhanoğlu & Akın, 2016).

Bu tanımlara bakıldığında toksik liderliğin örgüt iklimine zarar verdiğini, olumsuz davranışlarıyla sadece çalışanları değil bütün örgütü etkilediğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda ellerindeki yetkileri kötü niyetli kullanarak çıkarıcı ve bencil hareket eden, empati yapmayan ve sürekli kontrolü elinde tutmak isteyen liderler olarak ifade edilebilir.

2. 1. 3. 14. Kuantum Liderlik

Kuantum kuramına göre mutlak bilginin geçerliliği yoktur. Bu kuram koşulların değiştiğini ve çok boyutlu örgütsel tasarımların olduğunu öne sürmektedir. Bu şekilde tanımlanan örgütler kuantum örgütler olmakla beraber kuantum liderler tarafından yönetilmektedir (Hall, 2008).

Kuantum liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklıdır. Örgütte kuantum bakış açısının olması, çalışanların hedefleri gerçekleştirmek için iletişime geçmesini gerekli kılmakla birlikte ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirilmek için buna uygun liderlik anlayışını da gerektirmektedir. Örgütte kuantum liderliğin benimsenmesi aynı zamanda belirsizlik, düzensizlik ve karmaşayı da beraberinde getirmektedir (Kosa, 2020). Lider değişken durumların çalışanlar üzerinde oluşturduğu kaygıdan istifade ederek bunu onların yaratıcılıklarını ve bakış açılarını geliştirmek için kullanmaktadır (Konan & Mermer, 2021).

Morrison'a (2002) göre liderlik özellikleri kuantum fiziğinden hareketle şu şekilde sıralanmaktadır (Gülcan, 2015);

1. Ortak bir vizyon oluşturmak,
2. Örgüt kültürünü zenginleştirmek ve kuvvetlendirmek,
3. İşbirliğini desteklemek ve örgüte sahip çıkmak,
4. Öğrenen liderliğe ve örgüte teşvik etmek,
5. Örgüt üyelerinin iyi ilişkiler içinde olmalarını desteklemek,
6. Örgüt üyelerini cesaretlendirmek,
7. Bireyleri yetiştiren ve merkeze alan bir örgüt geliştirmek.

Kuantum lider, örgütte iş birliğini sağlayan, örgütte problem yaratanları çalıştıran, işini düzgün yapanları serbest bırakan, statükocuları yönlendirebilen, çevreyi ve şartları değiştiren, işini doğru ve pratik yapan liderdir (Ertürk Kayman, 2008).

Literatürde yapılan araştırmalara göre kuantum liderlerin sahip olmaları gerek kuantum beceriler vardır. Bu beceriler aşağıdaki gibidir (Konan & Mermer, 2021);

Kuantum görme, liderin olayları anlama ve net bir şekilde görebilme yeteneği,

Kuantum düşünme, liderin karmaşık düşünebilme ve problem çözme yeteneği,

Kuantum hissetme, liderin canlı hissetme, çalışanların beceri, motivasyon, iş doyum ve stres gibi özelliklerini enerjisiyle olumlu bir şekilde etkileyerek zihinsel yapılarını değiştirme yeteneği,

Kuantum bilme, liderin olayları sezme ve ön görme yeteneği,

Kuantum davranma, liderin toplumu ve evreni dikkate alma ve sorumlu, hesap verebilecek şekilde adımlar atma yeteneği,

Kuantum güvenme, liderin olayları kontrol etmek yerine doğal akışa bırakma yeteneği,

Kuantum var olma, liderin örgütün çevre ile iletişimini güçlendirme yeteneği.

Kuantum liderler yeniliklere açık, değişimi savunan ve gelenekler bakış açısından uzak liderlerdir. Bu tarz liderler karmaşık durumların altından kalkabilir. Yaratıcı ve enerjik yapıya sahip olan liderler, örgütü canlı tutarlar, çalışanlar arasındaki iletişimi destekleyerek onları birlikte öğrenmeye yönlendirirler (Konan & Mermer, 2021).

2. 1. 3. 15. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik okul örgütüne ve okulda geçen zamana odaklanması açısından diğer liderlik türlerinden farklılık göstermektedir. Öğretim liderliğinin okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulda sergiledikleri davranışların tamamını kapsar nitelikte olduğu söylenebilir (Gümüşeli, 1993).

Öğretim liderliği adından da anlaşılacağı üzere öğretim odaklıdır. Bu liderlik tarzının amacı, öğretimi vizyon haline getirerek öğrenme sürecinde öğrencinin gelişimine katkı sağlamaktır (Serin & Buluç, 2012)

Okul örgütünün öğretimsel liderleri olan okul yöneticileri çoğunlukla okuldaki öğretmen ve öğrencilerle iletişim kurabilmek adına odalarının dışında zaman geçirmektedirler. Bu iletişim sayesinde okul yöneticileri için olumlu davranışları pekiştirmek ve olumsuz davranışları gidermek adına adımlar atmak kolaylaşmaktadır (Kaya, 2002, s. 19).

2. 1. 3. 16. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, kültürü koruyan, çevrelerinden ilham alan ve kültürel çevrenin değişimine ön ayak olan liderlik tarzı olarak ifade edilebilir. Kültürel liderler sadece kültürü koruma değil aynı zamanda kültürünü oluşturma ve geliştirme görevlerini de üstlenmektedirler. Bunun yanı sıra örgütlerine yeni değerler katarak yeni geleneklerin oluşmasını sağlarlar. Kurum içi ve kurum dışı gelişmelere tamamen açık olan kültürel liderlerin örgüt kültürüne aşırı derecede bağlı olmadıklarını da söylemek mümkündür (Sutherland & Gosling, 2010).

Kültür lideri olarak okul müdürünün görevi ortak bir okul kültürü oluşturmaktır. Eğitimciler, özellikle okul liderleri, toplumsal değişimi sağlayan toplumsal aktörlerdir (Geylani, 2013). Bu durum

göz önüne alındığında hem okul içinde hem de okul dışında kültürümüzdeki olumsuz değerleri etkili kültürel liderlikle değiştirme görevini üstlenmeleri beklenmektedir. Kültürel ortamın liderliği anlamlı kıldığı ve liderlerin kültürel ortama yeni anlamlar kattığı göz önüne alındığında, kültürel liderler mevcut kültürleri sürdürmek, beslemek ve yenilerini yaratmaktan sorumludur (Toprakçı, 2002'den aktaran Tuhaoğlu & Gedikoğlu, 2009).

Hallinger & Leithwood'a (1996) göre, kültürel yönler, okul kültürünün özelliklerini ve değerlerini içerir. Kültürel liderler olarak okul müdürleri, örgütlerinin kültürüne rehberlik ederek arzu edilen nitelikli öğrencilerin eğitimine katkıda bulunurlar (Çelik, 2000).

Kültürel liderlerin davranışları, sadece yönettikleri örgütlerin kültürünü değil, içinde yaşadıkları toplumsal kültürü de etkiler. Çünkü okullar, kültürel değişimi sağlayan kurumların başında gelmektedir. Bu yüzden okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü büyük önem taşımaktadır (Tahaoğlu & Gedikoğlu, 2009).

2. 1. 4. Liderlik Yönelimleri

Liderlerin herhangi bir zorlama ve baskı olmadan birçok kişiyi peşinden sürüklemeye yeteneği araştırmacılar tarafından merak edilen bir kavramdır. Bu yüzden birbirlerini tamamlayan parçalar olan, “liderlik özellikleri, teorileri, davranış modelleri, liderin kullandığı güç kaynakları ve liderlik yönelimleri” konuları birlikte ele alınmaktadır (Dursun, Günay, & Yenel, 2019).

Liderlik yönelimleri, örgütte güç kaynaklarının kullanılmasına göre farklılık gösteren liderlik tarzlarını bütün olarak ele almaktadır. Liderlik yönelimlerinin Bolman ve Deal (1991) tarafından ortaya atılmasının sebebi, liderin farklı bakış açılarda bakmasını sağlayarak problemleri çözme becerisini geliştirmesine yardımcı olmaktır (Aslan & Uslu, 2014). Temelinde karmaşık belirtileri anlamlaştırarak ortaya çıkan problemlerin çözümüne yönelik etkinliklerin gerçekleştirilmesi yatan liderlik yönelimleri üç ana görüşe dayanmaktadır. Bunlar “Her bakış açısı tutarlı, yoğunlaşmış ve güçlü olabilir”, “Bakış açılarının toplamı herhangi bir bakış açısından daha kapsamlı olabilir” ve “Bir kişinin çoklu perspektifleri varsa ancak o zaman kişi konuya başka bir açıdan bakabilir” şeklindedir.

Bolman ve Deal (1991) “çerçeveler dünyanın pencereleridir ve bazı şeyleri dışarıda bırakırken diğerlerinin kolayca içeri girmesine izin vererek filtre görevi görürler” cümlesiyle liderlik yöneliminde *dört çerçeve model* olarak tanımladıkları modelin önemi ve amacını vurgulamışlardır. Dört Çerçeve Modeli (The Four-Frame Model), yapısal, insan kaynakları, politik bakış açısı ve sembolik çerçevelerden oluşmaktadır. Yapısal çerçeve, liderliğin örgütlenme ve planlanma boyutunu; insan kaynakları çerçevesi, örgüt çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçları boyutunu; politik çerçeve, güç dinamiklerini, uzlaşma ve çatışma boyutunu; sembolik çerçeve ise, örgütün amaçlarına anlam katma boyutunu temsil etmektedir (Dereli, 2003).

2. 1. 4. 1. Yapısal Çerçeve

Yapısal çerçevede, örgütlerin amaçları ve görevleri açık bir şekilde tanımlanır, yapı çevreyle sağlıklı iletişim kuracak şekilde ayarlanır, sürekli değerlendirmeler yapılır, problemlere uygun yapısal modeller ortaya konulur. Böylece çalışanların verimsizliğini azaltmak ve örgütü amaçlarına daha kolay ulaştırmak amaçlanır. Yapısal liderler sorunları dikkatli bir şekilde analiz eder ve verileri anlayarak yaklaşırlar. Politikalar geliştirerek uygulamaya koyar, örgüt üyelerine talimatlar vererek problemleri çözmeye çalışırlar (Bolman & Deal, 1991)

2. 1. 4. 2. İnsan Kaynakları Çerçevesi

Bu çerçevede, örgütü ve insanı makine gibi çalıştırmak değil, insanı psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarıyla birlikte kabul etme düşüncesi vardır. Örgütteki ilişkiler ve bireylerin ihtiyaçları önemlidir. İnsan kaynakları liderleri örgüt içindeki ilişki, duygu, iletişim, uyum, katılım, etkili takım çalışması gibi kavramlara önem verirler (Bolman & Deal, 1991'den aktaran Özmen & Şentürk, 2018).

2. 1. 4. 3. Politik Çerçeve

Politik çerçevede, örgütler farklı etnik, profesyonel veya hiyerarşik gruplardan gelen çalışanlar oluşur. Çalışanların ihtiyaçları, inançları, değerleri dikkate alınır. Politik liderler çatışma ve rekabet ortamlarını iyi yönetebilen, ikna edici ve etkileyici liderlerdir (Bolman & Deal, 1991).

2. 1. 4. 4. Sembolik çerçeve

Sembolik çerçeve, bireylerin yaşadıkları karmaşık ve belirsiz dünyayı nasıl anlamlı hale getirdiklerine odaklanır (Bolman & Deal, 2003, s. 240; aktaran Tanrıöğen, Baştürk & Başer, 2014). Bireylerin dünyası, örgütün kültürü ve değerleri ön plana çıkar. Sembolik liderler, liderliğin en önemli özelliğinin çalışanlara ilham vermek olduğuna inanır, kendilerini tamamen yaptıkları işe adanır. Bireyleri heyecanlandırmak için ödüller verir, hikayeler anlatır ve sloganlar üretirler (Tanrıöğen, Baştürk, & Başer, 2014).

Literatürde liderlikle ilgili yapılan çalışmalar ve liderliğin birçok evrensel tanımı bulunmaktadır. Fakat bu tanımlar toplumlar ve toplumların kültürlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Liderlik, insanın içinde doğduğu, büyüdüğü ve yetiştiği toplumdan izler taşıyabilmekte ve kültürel bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Kültürel bağlam liderliği anlamlı kılar ve liderler kültürel bağlama anlam katar (Erçetin, 2000).

2. 1. 5. Kültür

Krober (1985)'e göre öğrenilen ve aktarılan tepkiler, alışkanlıklar, teknikler, fikirler, değerler ve teşvik edilen davranışlar kültürü oluşturur. Tomlin'e (1959) göre kültür, insanın hayatına anlam katan, insanı yükselten kısacası, "hayatı yaşanmaya değer kılan" bir şeydir. Kültür, bir toplumun tarih boyunca yarattığı maddi ve manevi değerlerdir. Her toplumun tarihi birbirinden farklı olduğu gibi kültürleri de birbirlerinden farklıdır. Bir kültürde doğru olan olgular başka bir kültürde yanlış olarak görülebilir (Geylani, 2013).

Kültür, insanların ortak yaşamının maddi ve manevi ürünleri olarak topluma katılan yeni nesillerin sosyalleşmesini sağlamak için nesilden nesile aktarılan, her grup veya topluluğa özgü olan ve değişebilen değerler, inançlar ve kimliklerdir. Zamanla, yavaş da olsa, ait olduğu bireyleri de içine alır (Saylık, 2019).

2. 1. 5. 1. Kültürel Değerler

Kültürün tanımında genellikle kültürel değer kavramına da yer verilmektedir. Değerler Rokeach'a (1973) göre kalıcı inançlar olarak tanımlanmaktadır. Bu kalıcı inançlar bireyin kişisel veya sosyal tercih açısından bir davranış veya duruşu diğerine tercih etmesine neden olur.

Schwartz (2011, s. 464) değeri 'eylemlerin, olayların ve insanların iyi veya kötü olduğu durumları değerlendirmek için standartlar olarak hizmet eden geniş, arzu edilen hedefler' olarak tanımlarken, Hofstede ve arkadaşları (2010, s. 9) değerlerin 'belirli durumları diğerlerine tercih etme yönünde genel bir eğilim' olarak ifade etmiştir. Hofstede'e göre bireylerin duygu, düşünce ve davranış kalıpları değerleri, değerler de kültürü oluşurmaktadır.

"Kültürel değer yönelimleri" terimi, toplumların veya etnik gruplar gibi diğer büyük, birbirine bağlı grupların özünü yakalayan bir dizi değer çerçevesini ifade eder. Kültürel yönelimlerdeki farklılıklar, bir toplumun tarihsel deneyimlerinin yanı sıra sosyal, yapısal, demografik ve ekolojik özelliklerini de yansıtır (Karakuş, 2021).

2. 1. 5. 2. Bireysel Kültürel Değerler

Toplumsal kültür, bir toplumu oluşturan bireylerin paylaştıkları duygu, düşünce, davranış ve inançlarından oluşan kalıplar, normlar ve değerleri kapsar. Bireysel kültür ise, bireyin i ine do du u genel kültürden aldığı somut ve soyut değerler bütünüdür (Aktan & Tutar, 2007).

Bireysel kültürel değerler bireylere göre farklılık gösterir. Bunun nedeni kişilere göre kültürel değerlerin değişmesidir. Karakuş'a (2021) göre bireyin kültürü kendi bireysel değerlerine göre yorumlaması bireysel kültürel değerleri ortaya çıkarır. Bireysel değerleri yapılandıran zihinsel programlamalar erken çocukluk döneminde elde edilir ve bireyin hayatının sonuna kadar devam eder (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Bireysel kültürel değerler arasındaki farklılaşma, bir kültürün içerisindeki iki farklı alt kültüre sahip insanlar arasında da görülebilir. Alt kültür, bir topluma hâkim olan genel kültürün farklı unsurlara göre alt dallara ayrılmasıyla oluşur. Cinsiyet, ırk, din, ekonomi, toplumsal sınıf, siyaset, meslek, değerler, zihniyet, dil, coğrafi bölge gibi unsurlar alt kültürü belirler. Alt kültür genel kültürden kopma değil, genel kültür içerisinde farklılaşma olarak ortaya çıkar (Aktan & Tutar, 2007).

2. 1. 5. 3. Bireysel Kültürel Değer Boyutları

Hofstede'nin (2009) geliştirdiği Kültürel Boyut Teorisi'ne göre, kültürel değerler bireylerin davranışlarını ve belli bir duruma verecekleri tepkileri etkiler. Bireylerin kültürel değerleri beş boyuttan oluşan bu teoriye göre incelenebilir.

Hofstede'nin (2001) beş kültür değerleri boyutları, "Güç mesafesi (power distance) insanların eşitsizliğiyle; belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) insanların düzen, yapı ve kanunlara ne kadar ihtiyaç duyduğuyla; bireycilik ve kolektivizm (individualism versus collectivism) birey ve grup çıkarlarının önemiyle; erillik ve dişillik (masculinity versus femininity) duygusal rollerin kadınsı ve erkeksi farklılıklarıyla; uzun dönem ve kısa dönem yönelimi (long term versus short term orientation) geçmiş, şimdi ve gelecekteki iş, yaşam ve ilişkilere bakış açısıyla ilişkilidir."

2. 1. 5. 4. Hofstede'in Kültürel Değerler Araştırması

Geert Hofstede 1967-1973 yılları arasında değerlerin işyerinde kültür tarafından nasıl etkilendiğine dair çok kapsamlı bir çalışma yürütmüştür. Hofstede çalışmayı 70' den fazla ülkede 90 bin IBM çalışanıyla yürütmüştür. Çalışmanın başından itibaren sonuçlar dahilinde eklemeler yapılarak kültürel değer boyutları modelini geliştirmiştir. Kültürleri ayırt etmeye yardımcı olan orijinal araştırma sonucunda ortaya çıkan boyutlar şu şekildedir; Power Distance (güç mesafesi), Individualism (kolektivizm), Masculinity (erillik), Uncertainty Avoidance (belirsizlikten kaçınma). Sonrasında boyutlara Long-Term Orientation (uzun erimlilik) eklenerek beş boyuta çıkarılmıştır.

Hofstede'in beş boyutlu kültürel değerler modeli, kültürün en çok kullanılan modelidir (Yoo, Donthu, & Lenartowicz, 2011). Fakat model esasında kültürel araştırmalar yapmak için geliştirilmemiştir. Çok uluslu bir şirket aracılığıyla dünya çapında uygulanan bu araştırma toplumların kültürel farklılıklarını ön plana çıkarıp bu kültürler ve özelliklerini tanımlaması açısından önemli olarak tanımlanmıştır (Roy, 2020). Hofstede'in çalışması Roy (2020) tarafından pek çok ülkede titizlikle uygulanması, dünya çapındaki farklı kültürlerini ön plana çıkartması ve toplumlar hakkında bütünsel olarak bir çerçeve oluşturması açısından "çığır açıcı" olarak betimlenmiştir.

Hofstede tarafından geliştirilen bireysel kültürel değerler ölçeği, kültür alanında yapılan çalışmalarda en çok kullanılan ve bilinen ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Yoo, Donthu, &

Lenartowicz, 2011). Ölçek birçok açıdan olumlu görüşlerle desteklenmiştir. Bu olumlu görüşlerden biri Sondegaard'a (1994) aittir. Sondegaard (1994) Hofstede'in bu modeli, çok uluslu şirketlerde görülen kültürel farklılaşmalardan dolayı işgücü yönetiminde sıkıntılar yaşanıldığı ihtiyaç duyulan bir zamanda oluşturduğunu ifade etmiştir.

Hofstede'in modeli bir yandan da bazı noktalarda eleştirirler almıştır. Bu çalışma Dorfman ve Howell (1988) tarafından ölçek maddelerinin örneklem büyüklüğüne oranı açısından, Javidan ve arkadaşları (2006) tarafından akademik özgürlük açısından, Sondegaard (1994) tarafından örneklemin hepsini bir şirketin çalışanlarının oluşturması açısından ve Moulettes (2007) tarafından cinsiyet ve ırk yanlılığı açısından eleştirilmiştir.

2. 1. 5. 5. Bireysel Kültürel Değerler Modelinin Boyutları

Hofstede'in beş boyutlu kültürel değerler araştırmasında güç mesafesi, kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, erilik, uzun erimlilik boyutları yer almaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

2. 1. 5. 5. 1. Güç Mesafesi

Bu boyut toplumda yetkiyi, güç ve statü farklılıklarının nasıl kabul gördüğünü anlatmaktadır (Carl, Gupta, & Javidan, 2004). Güç mesafesi Hofstede ve Hofstede'e (2005) göre, *"bir toplumda kurumlar ve örgütler içerisinde gücün dağılımı içerisindeki eşitsizliklerin üyeler tarafından kabul edilme derecesi"* olarak tanımlanmaktadır.

House ve Javidan'e (2004) göre güç mesafesi *"bir örgüt ya da toplumun üyelerinin gücün daha yüksek seviyelerde katmanlaşması ve yoğunlaşması gerektiğine ilişkin beklenti ve kabulünün derecesi"* olarak tanımlanmaktadır.

Kirkman'ın (2009) kültürel değerlere ilişkin yapılan çalışmalara göre açıklamalarına bakıldığında düşük güç mesafesi 'eşitlikçilik', yüksek güç mesafesi ise 'hiyerarşi' olarak betimlenmektedir. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda güçten dolayı olan farklılaşmalar azaltılmaya çalışılır. Fakat güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gücün ön plana çıktığı ve kurumsallaştığı görülmektedir.

Hofstede'e (2001) göre örgütlerde güç eşitsizliklerinin görülmesi son derece normal ve kaçınılmazdır. Bir kültürde güç mesafesi yüksekse astların arasında hiyerarşik bir düzen vardır ve eşitlik yoktur. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde yöneticilerin kademeleri vardır. Astlara danışmadan kararlar alınır ve merkezileşme eğilimi yüksektir. Güç mesafesi düşük ise astlar arasında eşitlik vardır. Kararlar alt kademelere danışılarak alınır. Böylece merkezileşme eğilimi azalır (Sargut, 2015).

Güç mesafesi düşük ise astlar ve üstler birbirlerine eşit bir şekilde yaklaşır. Bu durumda hiyerarşik sistem sadece kişilerin üstlendiği rollerden ibarettir. Bu roller duruma göre değişebilir ve bugün ast olan yarın üst rolüne gelebilir. Örgütler yatay bir yapıdadır ve az sayıda yönetici bulunur. Karakuş (2021) Hofstede'in güç mesafesi boyutunu Tablo 1'de özetlemiştir.

Tablo 1. Düşük ve Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
İnsanlar arasındaki eşitsizlikler en aza indirilmelidir.	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler normaldir ve arzu edilir.
Ebeveynler çocuklara eşit davranır.	Ebeveynler çocuklara itaat etmeyi öğretir
Öğretmenler sınıftaki öğrencilerden inisiyatif almalarını bekler.	Öğretmenler sınıftaki tüm inisiyatifi kendileri almalıdır.
Daha az yönetici katmanı ve pozisyonu vardır	Yönetici katmanı ve pozisyonu fazladır.
Ayrıcalık, imtiyaz ve statü sembolleri hoş görülmez.	Ayrıcalık, imtiyaz ve statü sembolleri normal ve yaygındır.
Yöneticiler kendi tecrübelerine ve çalışanlarına güvenirlir.	Yöneticiler üstlerine ve resmi kurallara güvenirlir.

Bir kültürde güç mesafesi yüksek ise bireyler otoriteye uyum sağlarlar. Bireysel tercihler önemsiz ve inisiyatif alınmaz. Katı bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Bireyler bu hiyerarşik yapıya ayak uydurmak zorunda kalır (Sargut, 2015). Örgütlerde güç mesafesi zaman zaman gerekli bir unsurdur. Özellikle kontrol ve koordinasyonu sağlamak adına önemlidir. Fakat güç mesafesi azaltılırsa olumlu sonuçlar doğabilir. Örgütlerde öğrenmeye teşvik atabilir böylece örgüt daha esnek hale gelebilir.

Bir kültürde güç mesafesi düşük ise bireyler arası eşitsizlikler minimum düzeydedir. Örgüt yatay bir yapıdadır. Statü sembolleri azdır, kararlar alınırken astlara danışılır ve istişare edilir. Astların üstlerini eleştirmeleri son derece normal kabul edilir ve dönüt vermeleri beklenir (Carl, Gupta, & Javidan, 2004).

2. 1. 5. 5. 2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma kavramının tanımını Hofstede ve Hofstede (2005) "*bir kültürün üyelerinin belirsiz ve bilinmeyen durumlar nedeniyle kendilerini tehdit altında hissetme düzeyleri*" şeklinde yapmıştır.

Bireysel bir değer olarak ele alındığında belirsizlikten kaçınması yüksek olan bireyler, bilinmeyen durumlar ile karşılaştıklarında kendilerini kaygılı, gergin ve tehdit altında hissederler. Örgütlerde belli prosedürlerin ve kuralların olmasını rahatlatıcı bulur ve belirsiz durumların içinde olmak istemezler. Belirsizlikten kaçınması düşük olan bireyler bilinmeyen durumları hayatın bir parçası olarak görür ve alışkın olmadıkları durumlarda kendilerini rahat hissederler (Hofstede &

Hofstede, 2005). Hofstede'in modelinin belirsizlikten kaçınma boyutu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. Düşük Belirsizlikten Kaçınma ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik hayatın normal bir parçasıdır, her yeni gün olduğu gibi kabul edilir	Hayatın özünde olan belirsizlik mücadele edilmesi gereken bir tehdittir
Düşük seviyede stres ve kaygı	Yüksek seviyede stres ve kaygı
Öfke ve duygular gösterilmemelidir	Doğru zaman ve doğru yerde öfke ve duygular gösterilebilir
Kişilik testlerinde yüksek seviyede 'uyum' skoru	Kişilik testlerinde yüksek seviyede 'nevrotiklik' skoru
Belirsiz durumlar ve bilinmeyen riskler karşısında rahatlık	Belirsiz durumlardan ve bilinmeyen risklerden korkma
Farklı olan merak uyandırır	Farklı olan tehlikelidir
Aile hayatı rahattır	Aile hayatı streslidir
Sık sık iş değiştirme, kısa süreli hizmet esastır	Az sayıda iş değişikliği, uzun süreli hizmet esastır
Öğrenciler açık uçlu öğrenme durumlarında kendilerini rahat hissederek ve iyi tartışmalarla ilgilenirler	Öğrenciler yapılandırılmış öğrenme durumlarında kendilerini rahat hissederek ve doğru cevaplarla ilgilenirler
Girişimciler nispeten kurallardan bağımsızdır	Girişimciler mevcut kurallarla sınırlandırılmış durumdur
Belirsizlik ve kaosa tolerans vardır	Netliğe ve kesinliğe ihtiyaç duyulur

Örgütsel olarak incelendiğinde, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde merkezileşme görülür. Sorumluluklar astlara verildiğinde ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Karar verme mekanizması aktif değildir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde ise merkezileşme eğilimi azdır. Astların sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenmemiştir ve inisiyatif kullanabilirler (Sargut, 2015).

Hofstede'in (2005) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir ülkedir. Bunun yanı sıra Japonya, Portekiz, Yunanistan gibi ülkelerde de yüksek belirsizlikten kaçınma olduğu görülürken, İsveç, Singapur, Jamaika ve Danimarka gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma düşüktür.

2. 1. 5. 5. 3. Kolektivizm

Kolektivizm toplulukçuluk veya bireycilik olarak da tanımlanmaktadır. Gelfand ve arkadaşlarına (2004) göre kolektivizm bireylerin gruplara aitlikleri veya özerk olmalarıyla ilgilidir.

Hofstede ve Hofstede (2005) toplulukçuluğu bireylerin birbirine bağlı olarak bir toplumun içinde yaşaması, hayatların boyunca bir gruba sadakat duyması olarak tanımlar. Bireycilik ise bireylerinin arasındaki bağların zayıf olması ve bireylerinin kendi kendilerini gözetmesi olarak tanımlanır.

Toplulukçu kültürlerde gruplaşma ön plandadır. Kişiler grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçerler (Matsumoto & Juang, 2013). Bu kültürlerde aile sadece çekirdek aileden oluşmaz aynı zamanda dede, anneanne, amca, teyze de aileye dahildir. Geniş aile yapısı mevcuttur. Bu ailelerde doğan çocuklar kendilerini bir grubun parçası olarak görür ve topluluğa ait hissederler (Hofstede & Hofstede, 2005). Toplulukçu kültürde yetişen çocukların benlik algısı grubunkiyile özleşir. Böylece kendi başarısından çok grubun başarısına inanır ve güvenir (Sargut, 2015).

Bireyci kültürlerde bireyin kendi istekleri ve hedefleri ön plandadır. Kişilerin kendi istekleri toplumsal beklentilerin önündedir. Bu kültürlerde çekirdek aile yapısı mevcuttur. Anne baba dışındaki diğer akrabalar ayrı yerlerde yaşarlar. Bu ailelerde yetişen çocuklar kendilerini “biz” değil ‘ben’ olarak tanımlarlar (Hofstede & Hofstede, 2005). Bireyin ihtiyaçları toplumdan önemlidir. Bireyci kültürde yetişen kişilerin özgür iradeleri gelişmiştir. Kendilerine güvenirler ve kendi seçimlerini yapabilirler. Kendi yaşamlarını kontrol etme dürtüleri yüksektir (Sargut, 2015).

Örgütsel açıdan bakıldığında bireyci kültüre sahip örgütlerde bireyler kendilerini örgütten bağımsız görür. Kendileri birey olarak örgütte var olurlar. İhtiyaç ve beklentilerinin başka örgütlerde daha iyi karşılanacağını düşündükleri durumunda örgütü terk etme eğilimindedirler (Gelfand, Bhawuk, Nishi, & Bechtold, 2004). Bu bağlamda bir örgüte bağlı olmadıklarını söylemek mümkündür. Hofstede’in toplulukçuluk ve bireycilik boyutları aşağıda tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3. Toplulukçuluk ve Bireycilik Arasındaki Farklar

Toplulukçuluk	Bireycilik
Diğerlerine bağlı benlik	Bağımsız benlik
Akrabalarla beraber ya da yakın bir yaşam sürme	Çekirdek aile ya da tek ebeveynli aile ile yaşam sürme
Sık sık görüşülen güçlü aile bağları	Nadiren görüşülen zayıf aile bağları
Daha düşük boşanma oranları	Daha yüksek boşanma oranları
Kişilik testlerinde, içe dönüklük skorlarının yüksek olması	Kişilik testlerinde dışa dönüklüğün yüksek olması
Öğrenciler sadece grup tarafından onaylandığında sınıfta konuşurlar.	Öğrencilerin sınıfta bireysel olarak konuşmaları beklenir
Mesleki mobilite yavaştır	Mesleki mobilite hızlıdır
Yöneticiler düzen ve uyuma önem verir	Yöneticiler liderlik ve çeşitliliğe önem verir
İşe alma ve terfi kararlarında kişinin dahil olduğu gruplar dikkate alınır	İşe alım ve terfi kararları sadece kişinin yetenekleri ve kurallara vardır
Çalışan-işveren ilişkisi temelde aile ilişkisi gibi ahlaki ve manevi temellere dayanır	Çalışan-işveren ilişkisi iş piyasasında bir sözleşme temeline dayanır
Fikirler grup üyeleri tarafından önceden belirlenir	Herkesin kendi özel fikrinin olması beklenir

Toplulukçu örgütlerdeki üyeler örgüte bağımlıdır ve örgüt bireyin bir parçası haline gelmiştir. Bireyler sadece kendi kişisel özelliklerinin, niteliklerinin ön planda olmadığını bilirler. Bu örgütlerin

yöneticileri çalışanların kendi istek ve hedeflerinden fedakârlık yapıp örgütün önceliklerini benimsemelerini isterler (Gelfand vd., 2004).

Hofstede'in (2005) araştırmasına göre bireycilik boyutu güç mesafesi boyutu ile negatif yönde ilişkilidir. Güç mesafesi yüksek olan ülkeler toplulukçu iken güç mesafesi düşük olan ülkelerin bireyci oldukları görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye ve birçok doğu toplumunda güç mesafesi ve toplulukçuluk boyutlarının yüksek olduğu görülmektedir.

2. 1. 5. 5. 4. Erillik

Erillik boyutu maskülenlik ve feminenlik olarak da tanımlanmaktadır. Toplumlarda cinsiyet rolleri önem taşımaktadır. Erillik boyutu cinsiyet farklılıklarının toplumu ve örgütü nasıl etkilediğinden bahsetmektedir (Matsumoto & Juang, 2013).

Bu boyut Hofstede tarafından erillik olarak tanımlanmasına rağmen yıllar içerisinde maskülenlik ve feminenlik olarak çift taraflı bir hale gelmiştir. Örgütlerde maskülenlik boyutu “zorluk”, “ilerleme”, “ekonomik kazanç”, “tanınma” ile ilişkilendirilirken, feminenlik boyutu “iyi ilişkiler”, “iş birliği”, “güvence” ile ilişkilendirilmiştir (Den Hartog, 2004).

Maskülen ve feminen davranışlar geleneksel toplumların yanı sıra modern toplumlarda da görülmektedir. Geleneksel toplumlara bakıldığında erkeklerin avcılık, savaşma, çalışma rolleri olduğu kadınların da evde çocuk bakma gibi daha şefkat gerektiren rollerinin olduğu görülmektedir. Buna göre erkeklerin rekabetçi, girişen ve güçlü olması, kadınların ise yaşam koşulları iyileştirmesi ve bakım sağlaması beklenmektedir (Hofstede & Hofstede, 2005).

Hofstede'e (2005) göre bireyin cinsiyet rollerindeki gelişiminde ilk başta ailenin rolü vardır. Sonrasında kişinin girdiği topluluklarla bu rollerin gelişimi devam etmektedir. Erilliğin yüksek olduğu toplumlarda cinsiyetler arasındaki farklılıklar yüksekken, düşük olduğu toplumlarda bu farklılıklar düşüktür. Erillik erkeklerin iddialı ve sert, kadınların ise hassas ve mütevazı olduğu toplumlarda yüksektir. Hofstede'e göre maskülenlik ve feminenlik arasındaki farklar Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Maskülenlik ve Femeninlik Arasındaki Farklar

Maskülenlik	Femeninlik
Zorluk, kazanç, yükselme ve gelişim önemlidir	İlişkiler ve hayat kalitesi önemlidir
Ailede babalar gerçeklerle (maddi konular), anneler duygularla ilgilenir.	Ailede hem babalar hem de anneler gerçekler (maddi konular) ve duygularla ilgilenir
Erkeklerin sorumlu, kararlı ve hırslı olması kadınların ise şefkatli ve nazik olması beklenir	Hem kadınların hem erkeklerin sorumlu, kararlı, hırslı, şefkatli ve nazik olması beklenir
Kadınların özgürlüğü, kadınların şimdiye kadar erkeklerin işgal ettiği pozisyonlara kabul edilmesi anlamına gelir	Kadınların özgürleşmesi, erkeklerin ve kadınların hem evde hem de işte eşit pay alması anlamına gelir
Okulda başarısız olmak bir felakettir.	Okulda başarısız olmak önemsiz bir olaydır.
Çocukların agresif olması kabul edilebilir.	Çocuklar, agresif olmamaları yönünde sosyalleştirilir
Yöneticiler kararlı ve agresif olmalıdır.	Yöneticilerin sezgileri kuvvetli olmalı ve fikir birliğine önem verilmelidir.
Çatışmalar, en güçlü olanın kazanması yoluyla çözümlenmelidir.	Çatışmalar, anlaşma ve müzakereyle çözümlenmelidir.
İnsanlar çalışmak için yaşamalıdır.	İnsanlar yaşamak için çalışmalıdır.
Daha fazla para daha fazla boş zamana tercih edilir.	Daha fazla boş zaman daha fazla para kazanmaya tercih edilir.
Kariyer, erkekler için mecburi kadınlar için tercihe bağlıdır.	Kariyer her iki cinsiyet için isteğe bağlıdır.
Profesyonel işlerde çalışan kadın oranı daha düşüktür.	Profesyonel işlerde çalışan kadın oranı daha fazladır.
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda çok az kadın bulunur.	Seçilmiş siyasi pozisyonlarda birçok kadın bulunur.

Hofstede'in çalışmasına göre Türkiye maskülenlik ve feminenlik sınırına yakın bir noktadadır. Hatta daha çok feminen boyutta olduğu görülmüştür. Sargut (2015) ise bu sonucun aksini iddia etmesine rağmen yaptığı çalışmanın sonucunda Türkiye'nin maskülen değerleri uymadığını ifade etmiştir.

2. 1. 5. 5. 5. Uzun Erimlilik

Uzun erimlilik, uzun ve kısa dönem yönelimi olarak da tanımlanmaktadır. Hofstede (2005) tarafından uzun dönem yönelimi '*gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin -özellikle azim ve tasarrufun- teşvik edilmesi*' olarak, kısa dönem yönelimi ise '*geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin-özellikle geleneğe saygı, itibarın korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi-teşvik edilmesi*' olarak ifade edilmiştir.

Uzun dönem yönelimi geleceğe yönelik olmayı, azmi ve tasarrufu ifade ederken, kısa dönem yönelimi geçmişi ve bugünü düşünmeyi, kısa vadeli planlar yapmayı ifade eder (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Hofstede'e göre uzun ve kısa dönem yönelimi arasındaki farklar Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5. Kısa Dönem Yönelimi ve Uzun Dönem Yönelimi Arasındaki Farklar

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
Çabalar çabuk sonuçlar üretmelidir.	Daha yavaş sonuçlar için azim ve sürekli çaba sarf etmek gerekir.
Para harcama yönünde sosyal baskı vardır.	Tutumluluk ve kaynakları tasarruf etme vardır.
Geleneklere önem verme vardır.	Durumlara/durumsallığa önem verme vardır.
Kişisel istikrara önem verme vardır.	Kişisel adaptasyona önem verme vardır.
Okul öncesi çocukların bakımı başkaları tarafından yapılabilir.	Annelerin okul öncesi çocukları için vakti olmalıdır.
Çocuklar hoşgörüyü ve diğerlerine saygı duymayı öğrenmelidir	Çocuklar tutumlu olmayı öğrenmelidir
İşe ilişkin ana değerler; özgürlük, haklar, başarı ve kendini düşünmedir.	İşe ilişkin ana değerler; öğrenme, dürüstlük, uyum sağlama ve öz disiplindir.
İşin ihtiyaçlarına göre kişisel sadakat değişir	Ömür boyu sürecek kişisel ağırlara önem verilir
Küçük tasarruf teklifleri, yatırım için çok fazla para ayrılmaz.	Büyük yatırım teklifleri, yatırım için mevcut fonlar.
Menkul kıymetlere yatırım yapılır.	Gayrimenkule yatırım yapılır.

Hofstede'in çalışmasına göre Türkiye bu boyutta ortada yer almaktadır. Bu bağlamda Türkiye için kısa ya da uzun dönem yönelimli olduğunu söylemek mümkün değildir. Sargut'ta (2015) çalışmasında Türk toplumunun hem geçmişe hem geleceğe yönelik olabileceğini ifade etmiştir.

2. 1. 6. Liderlik Yönelimleri ile Kültürel Değerler İlişkisi

Kültürel değerler yöneticilerin tutum ve davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir (Fu & Yulk, 2000). Hofstede'e (1980) göre güç mesafesinin artması durumunda liderin çalışanlara yaklaşımı otokratik/paternalist bir anlayış olurken, güç mesafesinin azalması durumunda liderler çalışanların düşünceleri önemseyen danışmacı bir yönelim göstermektedir.

Demirel ve Kışman'ın (2014) yaptığı çalışmaya göre Liderlik yönelimleri Hofstede'nin kültürel değer boyutlarıyla ilişkilendirildiğinde, aşırı bireyci toplumlarda örgütler, birey için ekonomik kaynak olarak görülebilir. Böylece yönetici ve çalışan arasında çıkar ilişkisi oluşması ve görev odaklı liderlik yönelimleri benimsemesi görülebilir. Aynı şekilde, ortaklaşa davranışı önemseyen kültürlerde ilişkiler örgütün amaç ve görevlerinden önemli hale gelebilir ve sembolik liderlik yönelimleri görülebilir.

Seaver'ın (2010) çalışmasında ise, erillik ve dişilik açısından kültürün liderlik yönelimine etkisinden bahsedilmiştir. Erkeksi kültürlerde saldırganlık ve rekabet baskınken, kadınsı kültürlerde ilişkilere, dürüstlüğe önem veren anaç bir yapı söz konusudur. Erilliğin baskın olduğu kültürde liderler iş performansına, dişiliğin baskın olduğu kültürde çalışanların refahına önem vermektedir (Demirel & Kışman, 2014).

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları veya kültürün liderlik tarzlarına olan etkisi ile ilgili alanda birçok araştırma bulunmaktadır. Benzer şekilde kültürler arası yapılmış çalışmalar da mevcuttur.

Ancak aynı kültür içerisinde bireysel kültürel değerleri içeren çalışmalara rastlanmadığı gibi bireysel kültürel değerlerin okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerine etkisini inceleyen bir araştırmaya ulaşılmamıştır. Bu çalışma ile Diyarbakır ilinde görev yapan okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ile liderlik yönelimleri ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

2. 2. Literatür Taramasının Sonucu

Kültür bireylerin içinde yaşadıkları toplumların maddi ve manevi olarak etkilediği ve etkilendiği inanç, değerler, tutumlar ve kimlik gibi unsurların bütünüdür. Kültür öğrenilir ve nesilden nesile aktarılır. Kültürel değerler kalıcı inançlardır. Toplumsal kültür toplumu oluşturan bireylerin ortak duygu, düşünce, davranış ve inançları paylaşmasıdır. Bireysel kültür ise, bireylerin içinde yaşadıkları toplumdan aldığı değerler olarak tanımlanabilir. Bireyler kültürü farklı yorumlayabilir. Bu nedenle değerler kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Her bireyin kültürü farklı yorumlaması ve hayatına alması ile bireysel kültür ortaya çıkmaktadır.

Bireysel kültürel değer boyutları ile ilgili literatür en çok bilinen ve kullanılan çalışma Hofstede'in (1980) bireysel kültürel değer modelidir. Hofstede'e (1980) göre bireysel kültürel değerler beş boyutta toplanmıştır. Bunlar güç mesafesi, kolektivizm, erillik, belirsizlikten kaçınma ve uzun erimlilik olarak adlandırılmıştır.

Bireysel kültürel değerler arasındaki farklılıklar farklı kültürlerde görülebileceği gibi aynı kültürden bireyler arasında da görülebilmektedir. Bu farklılaşma yöneticilerin liderlik yönelimlerine de yansiyabilir. Yöneticilerin kendi bireysel kültürlerini yöneticisi oldukları örgütler ile bütünleştirmesi ve örgüt üyelerinin bireysel kültürel değerlerini gözeterek farklı liderlik davranışlarına yönelmesi beklenmektedir.

Liderlik yönelimleri yöneticilerin olaylara ve ortaya çıkabilecek sorunlara farklı bakış açıları ile bakmasını sağlamak amacı ile Bolman ve Deal (1991) tarafından ortaya atılmıştır. Liderlik yönelimleri Dört Çerçeve Modeli ile yapısal, insan kaynakları, politik bakış açısı ve sembolik çerçeve olarak açıklanmıştır. Yapısal çerçeve, liderliğin örgütlenme ve planlanma boyutunu; insan kaynakları çerçevesi, örgüt çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçları boyutunu; politik çerçeve, güç dinamiklerini, uzlaşma ve çatışma boyutunu; sembolik çerçeve ise, örgütün amaçlarına anlam katma boyutunu temsil etmektedir.

Yapılan literatür taramasının sonucunda liderlik yönelimlerinin bireysel kültürel değerlerden etkilendiği görülmektedir. Demirel ve Kisman'ın (2014) yaptığı çalışma bunu destekleyecek niteliktedir. Bu çalışmaya göre bireyci kültürlerde örgütlerdeki üyeler kendi amaç ve isteklerini ön planda tutarak örgütü ekonomik bir kaynak olarak görme eğilimindedirler. Bunun yanı sıra toplulukçu kültürlerde örgüt üyelerinin amacı sadece kendi isteklerini yerine getirmek değil örgütü ön planda tutarak örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmektir.

Seaver'in (2010) çalışmasına bakıldığında ise maskülenlik ve feminenlik açısından önemli sonuçlar ortaya konulmuştur. Maskülen kültürlerde liderlerin rekabetçi olduğu ve daha çok iş performansına önem verdiği söylenebilir. Fakat feminen kültürlerde liderlerin, çalışanların ve çalışma ortamının refahını sağlamaya önem gösterdiklerini söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmanın literatür taraması Türkçe ve İngilizce kaynakların çoğunlukla asıllarına erişilerek gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra bu alanda yapılan diğer çalışmalar çevirim içi ve fiziki ortamlarda incelenmiştir.

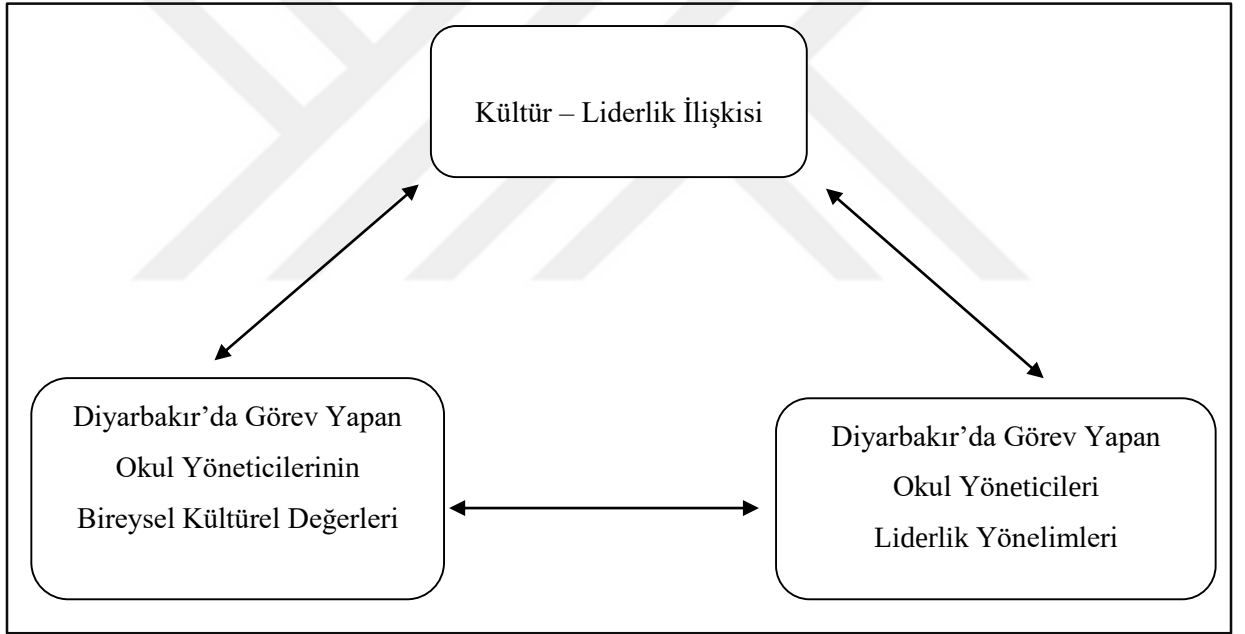


3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3. 1. Araştırma Modeli

Araştırmaya konu olan değişkenlerin arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelde bireysel kültürel değerler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun erimlilik ve erillik) bağımsız değişkenler olarak ele alınırken liderlik yönelimleri olan insana yönelik, yapıya yönelik, politik ve sembolik liderlik bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki aşağıdaki model ile incelenmiştir.



Şekil 5. Araştırma modeli

3. 2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Diyarbakır ilinde 2021 – 2022 Eğitim Öğretim yıllarında görev yapmakta olan 179 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, Diyarbakır ilinde amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiş gönüllü 124 lise müdürü oluşturmaktadır.

Tanımlara göre liderlik, bireyin içinde bulunduğu grubun üyelerinden zekâ, yetenek, karizma gibi özellikler açısından üstün olması durumudur. Liderlik özelliğinin kalabalık gruplarda ön plana çıkması, liderin bu gruba söz geçirebilmesi ve etkileyebilmesi için fark edilecek özellikler taşıması açısından önemlidir (Fiedler, 2005). Bu nedenle Diyarbakır ilinde daha fazla personelin bulunduğu

okullar olmaları nedeniyle liseler örneklem olarak belirlenmiştir. Ayrıca liselerin il ve ilçe merkezlerinde olması nedeniyle evreni en iyi şekilde edeceği, il ve ilçe merkezlerine ulaşmanın maliyet ve zaman açısından veri toplama kolaylığı sağlayacağı da düşünülmüştür.

Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde yürütülen bir çalışmadır. İlişkisel tarama modelinde iki veya daha çok değişkenin birlikte değişip değişmediği, değişme varsa nasıl olduğu saptanmaya çalışılır (Karasar, 2011).

Araştırmanın evreni olan Diyarbakır ilinde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin sayısı 179 olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısını hesaplarken büyüklüğü etkileyen örneklem hatası, evren büyüklüğü ve anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Örneklem hatası azaldıkça örneklem büyüklüğü de artmaktadır (Tanrıöğen, 2011). Yapılan hesaplamada örneklem hatası %5 olarak alınmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda örneklem büyüklüğü 122 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmada gönüllü 124 kişiye ulaşılmıştır. Veri toplamak için ilçelere gidilmiş ve lise müdürleriyle birebir görüşülmüştür. Araştırmaya lise okul yöneticileri dahil edilmiş ve demografik değişkenler göz önünde bulundurulmuştur. Veriler gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Yanlış, eksik veya özensiz doldurulan anketler değerlendirmeye dahil edilmemiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	30	24,2
	Erkek	94	75,8
Yaş	--39	49	39,5
	40-49	59	47,6
	50 ve üstü	16	12,9
Öğretmenlikte Mesleki Deneyimi	0-9 yıl	42	33,9
	10-14 yıl	34	27,4
	15-19 yıl	12	9,7
	20 +	36	29,0
Yöneticilikte Mesleki Deneyimi	1-4 yıl	42	33,9
	5-9 yıl	49	39,5
	10-14 yıl	16	12,9
	15-+	17	13,7

Tablo 6'ya göre çalışmaya katılanların %24,2'si kadın, %75,8'i erkek, %39,5'i 39 yaşından küçük, %47,6'sının yaşı 40-49 arasında, %12,6'sının yaşı 50 ve üzerindedir.

Katılımcıların %33,9'unun öğretmenlikteki deneyimi 0-9 yıl arasında, %27,4'ünün deneyimi 10-14 yıl arasında, %9,7'sinin 15-19 yıl arasında, %29'unun öğretmenlik deneyimi 20 yıl ve

üzerinde, %33,9'unun yöneticilikteki deneyimi 1-4 yıl, %39,5'inin yöneticilik deneyimi 5-9 yıl, %12,9'unun yöneticilik deneyimi 10-14 yıl, %13,7'sinin yöneticilik deneyimi 15 yıl ve üzeridir.

3. 3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın yapılabilmesi için ölçeği geliştiren ve çeviren araştırmacılardan e-posta yoluyla ölçek kullanım izinleri alınmıştır. Trabzon Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan etik kurul onayı alındıktan sonra araştırmada veri toplamak için Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır. Ölçekler katılımcılara online form olarak e-posta yoluyla gönderilmiştir. E-postaya dönmeyen katılımcılar ile birebir görüşmeler yapılmış ve veriler toplanmıştır.

3. 3. 1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu online olarak oluşturulmuştur. Veriler Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Dereli (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği ile Hofstede (1980) tarafından geliştirilen, Yoo, Donthu ve Lenartowicz'in (2011) bireysel bağlamda ele aldığı ve Saylık (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Anket formu; demografik verilere ilişkin sorular, liderlik yönelim ölçeği ve bireysel kültürel değerler ölçeği olarak üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeklerin kullanılması için ölçek sahibi araştırmacılardan ve ölçekleri Türkçe'ye çeviren araştırmacılardan izin alınmıştır.

Araştırma anketlerinin uygulanabilmesi için etik kurulundan izin alınmış ve gerekli izinler sağlandıktan sonra anketler uygulanmıştır.

3. 3. 1. 1. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği

Bu araştırmada bireysel kültürel değerler Hofstede tarafında geliştirilen Yoo, Donthu ve Lenartowicz'in (2011) bireysel bağlamda ele aldığı ve Saylık (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür.

Ölçekte bireysel kültürel değerler güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun erimlilik ve erillik boyutlarıyla ölçülmektedir. Ölçekte 1-5 arasındaki ifadeler güç mesafesini, 6-10 arasındaki ifadeler belirsizlikten kaçınmayı, 11-16 arasındaki ifadeler kolektivismi, 17-22 arasındaki ifadeler uzun erimliliği ve 23-26 arasındaki ifadeler erilliği ölçmektedir. Ölçekteki boyutlarda yer alan ifadeler örnekler sırayla şu şekildedir; *'Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır'*, *'Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir'*, *'Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir'*, *'Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir'*, *'Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler'*.

Ölçeği geliştiren araştırmacılar (Yoo, Donthu, & Lenartowicz, 2011), ölçek boyutlarının güvenilirliklerini Amerika ve Kore örneklemleri için test etmişlerdir. Yapılan araştırmaya göre Amerika örnekleminde boyutların güvenilirlikleri güç mesafesi için .91, belirsizlikten kaçınma için .88, kolektivizm için .85, uzun erimlilik için .79 ve erillik için .84 bulunmuştur. Aynı boyutlar Kore örnekleminde göre sırasıyla .79, .79, .89, .78, .84 olarak bulunmuştur.

Ölçeği Türkçe'ye çeviren Saylık (2019), ölçeğin boyutlarının güvenilirliğini güç mesafesi için .63, belirsizlikten kaçınma için .82, kolektivizm için .87, uzun erimlilik için .85, erillik için .82 olarak bildirmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçek Ek 1 de sunulmuştur.

3. 3. 1. 2. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği

Araştırmada liderlik yönelimleri Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Dereli (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte liderlik yönelimleri insana yönelik, yapıya yönelik, politik ve sembolik liderlik boyutlarıyla ölçülmüştür.

Ölçekte 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30. maddeler insana yönelik liderliği, 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29. maddeler yapıya yönelik liderliği, 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31. maddeler politik liderliği ve 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32. maddeler sembolik liderliği ölçmektedir.

Bolman ve Deal tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği eş değer yarılar yöntemiyle ölçülmüştür. Yapıya yönelik liderlik için eş değer yarılar korelasyonu .875, insan yönelik liderlik .867, politik liderlik için .837 ve sembolik liderlik için .882 olarak belirtilmiştir. Dereli (2003) ise Türkçeye uyarladığı ölçeğin güvenilirlik katsayısının .91 olarak belirtmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçek Ek 2 de sunulmuştur.

3. 3. 2. Ölçeklerin Güvenirlik Çalışmaları

Araştırma kapsamında kullanılan Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeğinin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine tabi tutulmuştur.

Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler ile ölçülür ve aşağıdaki değerlerde güvenilirlik sağlanmış olur (Özdamar, 2002);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Tablo 7. Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeğinin Cronbach-alpha katsayısı

Ölçekler	Cronbach's Alpha
Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği	0,91
Güç Mesafesi (1,2,3,4,5)	0,75
Belirsizlikten Kaçınma (6,7,8,9,10)	0,92
Kolektivizm (11,12,13,14,15,16)	0,87
Uzun Erimlilik (17,18,19,20,21,22)	0,93
Erillik (23,24,25,26)	0,90
Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği	0,98
İnsana yönelik Liderlik (2-6-10-14-18-22-26-30)	0,93
Yapıya yönelik Liderlik (1-5-9-13-17-21-25-29)	0, 91
Politik liderlik (3-7-11-15-19-23-27-31)	0,92
Sembolik liderlik (4-8-12-16-20-24-28-32)	0,93

Tablo 7'ye göre Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeğinin Cronbach-alpha iç tutarlılık katsayısına bakıldığında Bireysel Kültür Değerleri ölçeğin Güç Mesafesi alt boyutun güvenilirliği kabul edilebilir seviyede, ölçeklerin ve diğer alt boyutlarının güvenilirliği yüksek düzeydedir.

3. 3. 3. Veri Toplama Süreci

Araştırmada ölçekler araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmanın yüz yüze yürütülmesi amaçlansa da Covid-19 salgını nedeniyle online form üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara form doldurmadan önce araştırma ile ilgili ve verdikleri cevapların gizliliği ile ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Katılımcılardan online form öncesinde gönüllü olduklarına dair onay alınmış ve ölçek soruları yöneltilmiştir. E-posta yoluyla online form doldurmayan katılımcılar ile tekrar iletişime geçilmiş ve birebir görüşmeler sonrasında veriler toplanmıştır.

Yapılan uygulama sonucunda 140 katılımcıya ulaşılmıştır. Formlar kontrol edildikten sonra hatalı veya eksik doldurulan formlar elenmiş ve 124 forma verilen yanıtlar analiz için kullanılmıştır.

3. 4. Verilerin Analizi

Tüm veriler bilgisayarda SPSS (statistical package for social sciences) 22 programına kaydedilerek analiz edilmiştir. Tablo 7’de ölçek boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri verilmiştir.

Tablo 8. Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular

Ölçekler	Betimsel İstatistikler				
	Min	Mak	Median	$\bar{X}$	Ss
Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği	1,04	4,58	3,48	3,42	0,67
Güç Mesafesi	1,00	5,00	1,80	2,13	0,92
Belirsizlikten Kaçınma	1,00	5,00	4,40	4,04	0,97
Kolektivizm	1,00	5,00	4,33	3,83	0,97
Uzun Erimlilik	1,00	5,00	4,50	4,23	0,93
Erillik	1,00	5,00	2,00	2,39	1,28
Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği	1,00	5,00	4,38	4,19	0,74
İnsana yönelik Liderlik	1,00	5,00	4,50	4,33	0,76
Yapıya yönelik	1,00	5,00	4,25	4,20	0,75
Politik Liderlik	1,00	5,00	4,25	4,09	0,78
Sembolik liderlik	1,00	5,00	4,38	4,14	0,79

Tablo 8’e göre Katılımcıların Bireysel Kültür Değerleri Ölçek ortalama puanları 1,04-4,58 arasında ortalaması $3,42 \pm 0,67$, median ise 3,48’dir. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ortalama puanları 1,00-5,00 arasında ortalaması $4,19 \pm 0,74$, median ise 4,38’dir.

Hiçbir zaman (1) 1,00 – 1,80

Nadiren (2) 1,81 – 2,60

Bazen (3) 2,61 – 3,40

Çoğu zaman (4) 3,41 – 4,20

Her zaman (5) 4,21 – 5,00

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların bireysel ölçek ortalama puanları $3,42 \pm 0,67$ olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri bireysel kültür değerlerine “çoğu zaman” düzeyinde sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Okul yöneticileri bireysel kültür değerlerinin alt boyutlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde en düşük ortalama puanın güç mesafesi alt boyutunda $2,13 \pm 0,92$ (nadiren); en yüksek ortalama puanın uzun erimlilik alt boyutunda $4,23 \pm 0,97$ (her zaman) olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri bireysel kültür değerlerinden belirsizlikten kaçınma $4,04 \pm 0,97$ ve kolektivizm $3,83 \pm 0,97$ alt boyutlarına çoğu zaman düzeyinde sahip olduklarını belirtirken; erillik değerine $2,39 \pm 1,28$ ortalama ile “nadiren” sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8'e göre katılımcıların liderlik davranışlarını yönelim ölçeği ortalama puanı $4,19 \pm 0,74$ 'tür. Okul yöneticileri kendilerinin “çoğu zaman” düzeyinde liderlik davranışı sergilediklerini ileri sürmektedir. Liderlik davranışı yönelim ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde okul yöneticilerinin en yüksek ortalama puanı $4,33 \pm 0,76$ (her zaman) insana yönelik liderlik alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri yapıya yönelik liderlik $4,20 \pm 0,75$, politik liderlik $4,09 \pm 0,78$ ve sembolik liderlik $4,14 \pm 0,79$ alt boyutlarında “çoğu zaman” düzeyinde sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Verilerin analizinde ilk olarak hangi testlerin (parametrik/nonparametrik testler) uygulanacağına karar vermek için karşılanması gereken varsayımlar test edilmiştir. Dağılımın normalliğine karar vermek için Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanılmıştır ve Basıklık (Kurtosis) katsayılarının $-1+1$ aralığında olmamasından (Büyüköztürk, 2010) normal kabul edilmemiştir.

Tablo 9. Ölçeklerin Normal Dağılıma Uygunluğuna İlişkin Bulgular

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
	İst.	sd	p		
Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği	0,17	124	0,00	-1,36	2,44
Güç Mesafesi	0,19	124	0,00	1,13	0,94
Belirsizlikten Kaçınma	0,26	124	0,00	-1,48	1,51
Kolektivizm	0,23	124	0,00	-1,12	0,60
Uzun Erimlilik	0,25	124	0,00	-1,88	3,34
Erillik	0,21	124	0,00	0,71	-0,90
Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği	0,22	124	0,00	-2,03	4,93
İnsana yönelik Liderlik	0,22	124	0,00	-2,17	5,56
Yapıya yönelik	0,22	124	0,00	-1,89	4,49
Politik Liderlik	0,17	124	0,00	-1,61	3,19
Sembolik liderlik	0,18	124	0,00	-1,70	3,38

Tablo 9'a göre ölçek yanıtlarından elde edilen ortalama puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına bakılmış, normal dağılım eğrisinin çizildiği histogram, normal Q-Q grafiği ve box-plots incelenmiştir. Ölçeklerin Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına, histogram grafiklerinin çan eğrisi şeklinde olmamasından ve Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) katsayılarının $-1+1$ aralığında olmadığından (Büyüköztürk, 2010) normal kabul edilmemiştir.

Bağımsız iki grup karşılaştırmasında normal dağılım göstermeyen verilerde Mann Whitney U testi, ilişkisiz iki ya da daha fazla grupların karşılaştırılmasında normal dağılım göstermeyen verilerde Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Ölçek/Alt boyut puanları arasındaki ilişkiye spearman korelasyon katsayısı ile bakılmıştır.

Elde edilen değerlerin anlamlı olup olmadığının yorumlanmasında 0,05 anlamlılık düzeyi ölçüt olarak kullanılmıştır.



4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma amaçları doğrultusunda araştırma verilerinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4. 1. Okul Yöneticilerinin Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelimleri

Okul yöneticilerinin Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelimlerine yönelik görüşleri, ölçek ortalama puanları ve standart sapmalar dikkate alınarak Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Bireysel Kültür Değerleri Ölçek Maddelerinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Bulgular

Ölçek Maddeleri	$\bar{X}$	Ss
Güç Mesafesi	1. Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	1,64 1,15
	2. Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	1,98 1,11
	3. Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.	2,52 1,52
	4. Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	2,40 1,37
	5. Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	2,09 1,33
Belirsizlikten Kaçınma	6. Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.	4,09 1,24
	7. Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.	3,96 1,14
	8. Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.	4,17 1,07
	9. İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.	3,87 1,10
	10. Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.	4,13 1,05
Kolektivizm	11. Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	3,17 1,51
	12. Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	3,62 1,33
	13. Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.	4,15 1,08
	14. Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	4,15 1,13
	15. Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	4,06 1,07
	16. Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	3,85 1,25

Tablo 10'un devamı

	Ölçek Maddeleri	$\bar{X}$	Ss
Uzun Erimlilik	17. İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.	4,35	1,00
	18. Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.	4,25	1,04
	19. Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.	4,31	1,11
	20. Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.	4,37	1,01
	21. Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.	4,00	1,15
	22. İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.	4,11	1,09
Erillik	23. Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.	2,19	1,47
	24. Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.	2,50	1,49
	25. Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.	2,24	1,38
	26. Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.	2,63	1,48

Tablo 10'a göre okul yöneticilerinin bireysel kültür değerleri $3,41 \pm 1,21$ ortalama puandadır. Buna göre okul yöneticileri kendilerinin bireysel kültür değerlerine “çoğu zaman” seviyesinde sahiptirler. Bireysel kültür değerleri ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde okulu yöneticileri güç mesafesi alt boyutunda $2,12 \pm 1,29$ ortalama puanla “nadiren”; belirsizlikten kaçınma alt boyutunda $4,04 \pm 1,12$ ortalama puanla “çoğu zaman”; kolektivizm alt boyutunda $3,96 \pm 1,17$ ortalama puanla “çoğu zaman”; uzun erimlilik alt boyutunda $4,20 \pm 1,08$ ortalama puanla “çoğu zaman”; erillik alt boyutunda $2,75 \pm 1,38$ ortalama puanla “bazen” düzeyinde ilgili davranışları sergiledikleri belirlenmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek Maddelerinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Bulgular

Ölçek Maddeleri	$\bar{X}$	Ss
1. Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm.	4,13	0,92
2. Diğer insanları büyük ölçüde destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.	4,25	0,86
3. İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır.	4,11	0,92
4. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.	4,32	0,88
5. Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.	4,31	0,91
6. Açık ve iş birliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.	4,44	0,76
7. Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.	4,01	0,95
8. Karizmatik bir insanımdır.	4,12	0,96
9. Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.	4,35	0,93
10. Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.	4,40	0,97
11. İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim.	4,15	0,97
12. Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.	4,01	0,98
13. Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım.	4,14	0,89
14. Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını desteklerim.	4,36	0,91
15. Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışırım.	4,14	0,90
16. Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım.	4,11	1,00
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.	4,27	0,90
18. Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.	4,25	0,93
19. Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.	4,17	0,94
20. Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.	4,13	0,89
21. Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutarım.	4,18	0,94
22. İyi bir dinleyiciyim; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.	4,32	0,89
23. Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir.	3,81	1,17
24. Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.	4,03	0,99
25. Detaya önem veririm.	4,07	1,10
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.	4,25	1,06
27. Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.	4,15	0,99
28. Sadakat ve şevk aşılarım.	4,31	0,93
29. Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanırım.	4,14	1,05
30. Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.	4,32	0,92
31. Çatıma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşıyorum.	4,20	0,93
32. Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğimde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim.	4,10	1,05

Tablo 11'e göre katılımcıların liderlik davranışları yönelim ölçeği ortalama puanı $4,18 \pm 0,94$ 'tür. Buna göre okul yöneticileri “çoğu zaman” düzeyinde liderlik davranış göstermeye yönelime sahiptir.

Tablo 11'teki maddeler incelendiğinde okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde “Açık ve iş birliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım” davranışını $4,44 \pm 0,76$ ortalama puan ile “her zaman” düzeyinde gösterdikleri ölçülmüştür. Okul yöneticileri “Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir” maddesini ise $3,81 \pm 1,176$ ortalama puan ile “çoğuz zaman” düzeyinde gösterdikleri ölçülmüştür.

4. 2. Bireysel Kültür Değerleri Ölçek ve Boyutların Bazı Değişkenlerle Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanlarının yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğretmenlikteki ve yöneticilikteki mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının saptanmasında Mann Whitney U testi; yöneticilerin yaşı, öğretmenlikteki ve yöneticilikteki deneyiminde fark oluşturup oluşturmadığının saptanmasında Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 12. Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Test Sonuçları

Ölçek		n	Ortanca	$\bar{X} \pm Ss$	Sıra Ort.	U	Z	p
Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği	Kadın	30	3,40	$3,32 \pm 0,57$	54,15	1.159,50	-1,46	0,14
	Erkek	94	3,53	$3,44 \pm 0,7$	65,16			
Güç Mesafesi	Kadın	30	1,60	$2,03 \pm 0,99$	55,02	1.185,50	-1,32	0,19
	Erkek	94	1,80	$2,16 \pm 0,9$	64,89			
Belirsizlikten Kaçınma	Kadın	30	4,40	$3,89 \pm 0,92$	51,05	1.066,50	-2,02	-0,04*
	Erkek	94	4,40	$4,09 \pm 0,98$	66,15			
Kolektivizm	Kadın	30	4,16	$3,97 \pm 0,83$	66,17	1.300,00	-0,65	0,52
	Erkek	94	4,33	$3,79 \pm 1,01$	61,33			
Uzun Erimlilik	Kadın	30	4,50	$4,28 \pm 0,93$	65,75	1.312,50	-0,57	0,57
	Erkek	94	4,50	$4,22 \pm 0,93$	61,46			
Erillik	Kadın	30	1,50	$1,83 \pm 1$	46,48	929,50	-2,82	0,01*
	Erkek	94	2,25	$2,57 \pm 1,31$	67,61			

* $P < 0,05$

Mann Whitney U testi

Tablo 12'ye göre öğretmenlerin Bireysel Kültür Değerleri Ölçek puanı kişilerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0,05$).

Bireysel Kültür Değerleri ölçeğin alt boyut ortalama puanları cinsiyete göre karşılaştırıldığında, *Belirsizlikten Kaçınma alt boyut puanı* kişilerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($U=1,066,50$ $z=-2,02$ $p<0,05$). Erkeklerin sıra ortalaması 66,15 (med:4,40), iken kadınların ise 51,05 (med:4,40)' dir.

Erillik alt boyut puanı kişilerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($U=929,50$ $z=-2,82$ $p<0,05$). Erkeklerin sıra ortalaması 67,61 (med:2,25), iken kadınların ise 46,48 (med:1,50)' dir.

Tablo 13. Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Yaşa Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	$\bar{X} \pm Ss$	Ortanca	Sıra Ort.	X^2	P*	Fark
Bireysel Kültür Değerleri	--39	49	3,45 $\pm$ 0,61	3,53	64,12	0,55	0,76	
	40-49	59	3,36 $\pm$ 0,75	3,46	60,10			
	50-+	16	3,51 $\pm$ 0,61	3,58	66,38			
Güç Mesafesi	--39	49	2,23 $\pm$ 0,94	1,80	66,58	1,16	0,56	
	40-49	59	2,03 $\pm$ 0,85	1,80	59,14			
	50-+	16	2,18 $\pm$ 1,09	1,19	62,41			
Belirsizlikten Kaçınma	--39	49	4,12 $\pm$ 0,86	4,40	63,83	0,21	0,90	
	40-49	59	4 $\pm$ 1,01	4,40	60,97			
	50-+	16	3,98 $\pm$ 1,15	4,40	64,09			
Kolektivizm	--39	49	3,72 $\pm$ 0,85	3,83	56,31	3,15	0,21	
	40-49	59	3,84 $\pm$ 1,08	4,33	64,73			
	50-+	16	4,15 $\pm$ 0,8	4,33	73,25			
Uzun Erimlilik	--39	49	4,27 $\pm$ 0,87	4,50	62,87	8,32	0,02*	1-3 2-3
	40-49	59	4,1 $\pm$ 1	4,50	56,09			
	50-+	16	4,6 $\pm$ 0,72	5,00	85,00			
Erillik	--39	49	2,53 $\pm$ 1,3	2,25	66,59	3,07	0,22	
	40-49	59	2,38 $\pm$ 1,28	1,75	62,86			
	50-+	16	1,98 $\pm$ 1,19	1,50	48,63			

* $p<0,05$

Kruskal-Wallis H

Tablo 13'e göre katılımcıların Bireysel Kültür Değerleri Ölçek puanı kişilerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($X^2=0,55$, $p>0,05$).

Katılımcıların Bireysel Kültür Değerlerin Ölçek alt boyut puanı kişilerin yaşına göre karşılaştırıldığında sadece Uzun Erimlilik alt boyutu anlamlı bir farklılık göstermektedir ($X^2=8,32$,

$p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan Mann Whitney U düzeltmesine göre yaşı 50 ve üzeri olanların sıra ortalaması (85,00), yaşı 39 ve altı olanların sıra ortalamasına (62,87) ve yaşı 40-49 arasında olanların sıra ortalamasına (56,09) göre anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 14. Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Öğretmenlikteki Deneyime Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

Ölçek		N	$\bar{X} \pm Ss$	Ortanca	Sıra Ort.	X^2	P*
Bireysel Kültür Değerleri	0-9 yıl	42	3,4 $\pm$ 0,61	3,46	60,65	0,98	0,81
	10-14 yıl	34	3,45 $\pm$ 0,64	3,46	62,18		
	15-19 yıl	12	3,51 $\pm$ 0,85	3,69	72,08		
	20 +	36	3,37 $\pm$ 0,74	3,54	61,76		
Güç Mesafesi	0-9 yıl	42	2,04 $\pm$ 0,84	1,80	59,20	2,25	0,52
	10-14 yıl	34	2,09 $\pm$ 0,96	1,80	60,10		
	15-19 yıl	12	2,32 $\pm$ 0,78	2,30	75,79		
	20 +	36	2,2 $\pm$ 1,03	2,00	64,18		
Belirsizlikten Kaçınma	0-9 yıl	42	4,18 $\pm$ 0,74	4,40	62,95	0,54	0,91
	10-14 yıl	34	3,96 $\pm$ 1,03	4,40	60,35		
	15-19 yıl	12	3,95 $\pm$ 1,04	4,20	58,25		
	20 +	36	3,99 $\pm$ 1,13	4,50	65,42		
Kolektivizm	0-9 yıl	42	3,74 $\pm$ 0,92	4,00	57,64	2,83	0,42
	10-14 yıl	34	4,03 $\pm$ 0,88	4,33	70,93		
	15-19 yıl	12	3,82 $\pm$ 0,96	4,33	58,92		
	20 +	36	3,76 $\pm$ 1,1	4,08	61,40		
Uzun Erimlilik	0-9 yıl	42	4,25 $\pm$ 0,83	4,50	61,33	0,91	0,82
	10-14 yıl	34	4,25 $\pm$ 0,88	4,50	59,13		
	15-19 yıl	12	4,19 $\pm$ 1,12	4,67	62,88		
	20 +	36	4,2 $\pm$ 1,04	4,83	66,92		
Erillik	0-9 yıl	42	2,33 $\pm$ 1,34	1,50	60,98	2,56	0,46
	10-14 yıl	34	2,46 $\pm$ 1,23	1,88	65,84		
	15-19 yıl	12	2,94 $\pm$ 1,43	3,00	74,54		
	20 +	36	2,2 $\pm$ 1,19	2,00	57,11		

* $p<0,05$

Kruskal-Wallis H

Tablo 14'e göre katılımcıların Bireysel Kültür Değerleri Ölçek ve alt boyut puanları kişilerin öğretmenlikteki deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0,05$).

Tablo 15. Bireysel Kültür Değerleri Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Yöneticilikteki Deneyime Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

Ölçek		N	$\bar{X} \pm Ss$	Ortanca	Sıra Ort.	X^2	p^*
Bireysel Kültür Değerleri	1-4 yıl	42	3,31±0,72	3,46	56,62	2,37	0,50
	5-9 yıl	49	3,53±0,53	3,46	65,73		
	10-14 yıl	16	3,24±0,9	3,60	59,94		
	15-+	17	3,53±0,68	3,73	70,12		
Güç Mesafesi	1-4 yıl	42	1,97±0,74	1,80	57,70	6,55	0,09
	5-9 yıl	49	2,03±0,91	1,60	57,54		
	10-14 yıl	16	2,6±1,17	2,40	78,66		
	15-+	17	2,35±0,97	2,20	73,44		
Belirsizlikten Kaçınma	1-4 yıl	42	3,97±1,06	4,40	60,87	5,45	0,14
	5-9 yıl	49	4,3±0,69	4,40	69,57		
	10-14 yıl	16	3,63±0,96	3,50	46,06		
	15-+	17	3,88±1,26	4,40	61,62		
Kolektivizm	1-4 yıl	42	3,7±0,97	3,83	56,63	7,76	0,051
	5-9 yıl	49	4±0,89	4,33	69,53		
	10-14 yıl	16	3,31±1,17	3,58	45,94		
	15-+	17	4,15±0,76	4,33	72,32		
Uzun Erimlilik	1-4 yıl	42	4,16±1,03	4,50	59,92	5,96	0,11
	5-9 yıl	49	4,31±0,7	4,50	59,89		
	10-14 yıl	16	3,88±1,22	4,33	56,69		
	15-+	17	4,53±0,87	4,83	81,88		
Erillik	1-4 yıl	42	2,27±1,27	1,88	57,61	3,08	0,38
	5-9 yıl	49	2,55±1,4	1,75	67,00		
	10-14 yıl	16	2,47±1,11	2,25	69,91		
	15-+	17	2,13±1,09	2,25	54,65		

* $p < 0,05$

Kruskal-Wallis H

Tablo 15'e göre katılımcıların Bireysel Kültür Değerleri Ölçek ve alt boyut puanları kişilerin müdürlükteki deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p > 0,05$).

4. 3. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanlarının Bazı Değişkenlerle Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanlarının yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğretmenlikteki ve yöneticilikteki mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının saptanmasında Mann Whitney U testi; yöneticilerin yaşı, öğretmenlikteki ve yöneticilikteki deneyiminde fark oluşturup oluşturmadığının saptanmasında Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 16. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Man Whitney U Test Sonuçları

Ölçek		n	Ortanca	$\bar{X} \pm Ss$	Sıra Ort.	U	Z	p
Liderlik Davranışları Yönelim	Kadın	30	4,39	4,34±0,75	73,75	1072,50	-1,97	0,049*
	Erkek	94	4,34	4,14±0,73	58,91			
İnsana yönelik Liderlik	Kadın	30	4,56	4,44±0,75	69,73	1193,00	-1,28	0,20
	Erkek	94	4,50	4,29±0,76	60,19			
Yapıya yönelik	Kadın	30	4,38	4,3±0,77	68,38	1233,50	-1,03	0,30
	Erkek	94	4,25	4,16±0,74	60,62			
Politik Liderlik	Kadın	30	4,44	4,31±0,77	77,73	953,00	-2,68	0,01*
	Erkek	94	4,13	4,02±0,78	57,64			
Sembolik liderlik	Kadın	30	4,50	4,31±0,81	72,88	1098,50	-1,83	0,07
	Erkek	94	4,25	4,09±0,78	59,19			

* $P < 0,05$

Man Whitney U testi

Tablo 16'a göre katılımcıların Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek puanı kişilerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($U=1072,50$ $z=-1,97$ $p<0,05$). Kadınların sıra ortalaması 73,75 (med:4,39), iken erkeklerin ise 58,91 (med:4,34)' dir.

Liderlik Davranışları Yönelim ölçeğin alt boyut ortalama puanları cinsiyete göre karşılaştırıldığında, Politik liderlik alt boyut puanı kişilerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($U=953,00$ $z=-2,68$ $p<0,05$). Kadınların sıra ortalaması 77,73 (med:4,44), iken erkeklerin ise 57,64 (med:4,13)' dir.

Tablo 17. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Yaşına Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	$\bar{X} \pm Ss$	Ortanca	Sıra Ort.	X^2	P*
Liderlik Davranışları Yönelim	--39	49	4,15±0,69	4,34	58,61	0,96	0,62
	40-49	59	4,16±0,84	4,38	64,82		
	50-+	16	4,39±0,45	4,34	65,84		
İnsana yönelik Liderlik	--39	49	4,29±0,69	4,50	58,40	1,73	0,42
	40-49	59	4,29±0,87	4,50	63,45		
	50-+	16	4,59±0,4	4,63	71,56		
Yapıya yönelik	--39	49	4,19±0,75	4,25	62,04	1,77	0,41
	40-49	59	4,13±0,82	4,25	59,95		
	50-+	16	4,47±0,34	4,44	73,31		
Politik Liderlik	--39	49	4,02±0,73	4,13	56,33	2,43	0,30
	40-49	59	4,1±0,88	4,25	66,19		
	50-+	16	4,28±0,52	4,25	67,78		
Sembolik liderlik	--39	49	4,12±0,71	4,25	59,54	0,57	0,75
	40-49	59	4,13±0,89	4,50	64,66		
	50-+	16	4,24±0,66	4,25	63,59		

* $p < 0,05$

Kruskal-Wallis H

Tablo 17'ye göre katılımcıların Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ve alt boyut puanları kişilerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 18. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Öğretmenlikteki Deneyimlerine Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

Ölçek	Yıl	N	$\bar{X} \pm Ss$	Ortanca	Sıra Ort.	X^2	P*
Liderlik Davranışları Yönelim	0-9 yıl	42	4,1±0,78	4,38	59,61	2,69	0,44
	10-14 yıl	34	4,25±0,44	4,34	59,00		
	15-19 yıl	12	4,26±1,01	4,47	77,17		
	20 +	36	4,21±0,83	4,34	64,29		
İnsana yönelik Liderlik	0-9 yıl	42	4,2±0,75	4,38	54,17	5,41	0,14
	10-14 yıl	34	4,41±0,47	4,50	61,28		
	15-19 yıl	12	4,38±1,07	4,69	77,29		
	20 +	36	4,38±0,87	4,63	68,44		
Yapıya yönelik	0-9 yıl	42	4,12±0,80	4,25	59,54	1,68	0,64
	10-14 yıl	34	4,23±0,50	4,31	59,09		
	15-19 yıl	12	4,16±0,99	4,25	64,13		
	20 +	36	4,27±0,81	4,38	68,64		
Politik Liderlik	0-9 yıl	42	3,99±0,83	4,13	57,75	3,70	0,30
	10-14 yıl	34	4,14±0,49	4,25	59,26		
	15-19 yıl	12	4,22±1,09	4,56	78,46		
	20 +	36	4,13±0,86	4,25	65,78		
Sembolik liderlik	0-9 yıl	42	4,11±0,85	4,31	62,44	2,08	0,56
	10-14 yıl	34	4,23±0,52	4,38	63,01		
	15-19 yıl	12	4,28±0,97	4,50	75,04		
	20 +	36	4,05±0,87	4,13	57,90		

* $p < 0,05$

Kruskal-Wallis H

Tablo 18'e göre katılımcıların Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ve alt boyut puanları kişilerin öğretmenlikteki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 19. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanların Kişilerin Yöneticilikteki Deneyimlerine Göre Karşılaştırmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

Ölçek	Yıl	N	$\bar{X} \pm Ss$	Ortanca	Sıra Ort.	X^2	P*
Liderlik Davranışları Yönelim	1-4 yıl	42	4,19±0,69	4,34	60,87	3,11	0,37
	5-9 yıl	49	4,27±0,57	4,38	64,31		
	10-14 yıl	16	3,74±1,15	4,22	50,94		
	15-+	17	4,37±0,74	4,41	72,21		
İnsana yönelik Liderlik	1-4 yıl	42	4,33±0,76	4,63	64,42	1,98	0,58
	5-9 yıl	49	4,39±0,54	4,50	60,20		
	10-14 yıl	16	3,95±1,18	4,44	55,31		
	15-+	17	4,49±0,73	4,88	71,15		
Yapıya yönelik	1-4 yıl	42	4,22±0,70	4,25	62,68	3,60	0,31
	5-9 yıl	49	4,25±0,61	4,25	61,69		
	10-14 yıl	16	3,74±1,14	4,25	51,38		
	15-+	17	4,42±0,64	4,63	74,85		
Politik Liderlik	1-4 yıl	42	4,06±0,73	4,19	58,82	3,94	0,27
	5-9 yıl	49	4,20±0,61	4,25	65,64		
	10-14 yıl	16	3,63±1,19	4,00	51,16		
	15-+	17	4,29±0,79	4,25	73,21		
Sembolik liderlik	1-4 yıl	42	4,17±0,67	4,25	60,69	4,55	0,21
	5-9 yıl	49	4,24±0,66	4,50	65,68		
	10-14 yıl	16	3,65±1,18	3,81	47,41		
	15-+	17	4,27±0,86	4,50	72,00		

* $p < 0,05$

Kruskal-Wallis H

Tablo 19'a göre katılımcıların Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ve alt boyut puanları kişilerin yöneticilik deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

4. 4. Ölçek Puanlarının İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt boyut puanları arasındaki ilişkiye spearman korelasyon katsayısı ile bakılmıştır.

Spearman korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olarak dikkate alınmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek üzere kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. spearman korelasyon kat sayısı (rho), -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ve bu değerler, ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir.

Korelasyon aralıkları Tablo 15'de sunulmuştur (Cohen, 1988).

Tablo 20. Korelasyon Değerlerinin Düzeyleri

Korelasyon	Negatif	Pozitif
Düşük	-0,29 ile -0,10	0,10 ile 0,29
Orta derecede	-0,49 ile -0,30	0,30 ile 0,49
Yüksek	-0,50 ile -1,00	0,50 ile 1,00

Tablo 21. Bireysel Kültür Değerleri ve Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek/Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Ölçek/Alt Boyutlar	(B)	(B1)	(B2)	(B3)	(B4)	(B5)	(L)	(L1)	(L2)	(L3)
Güç Mesafesi (B1)	r 0,53									
	p 0,01*									
Belirsizlikten Kaçınma (B2)	r 0,63	0,23								
	p 0,01*	0,01*								
Kolektivizm (B3)	r 0,62	-0,02	0,40							
	p 0,01*	0,90	0,01*							
Uzun Erimlilik (B4)	r 0,57	0,07	0,37	0,50						
	p 0,01*	0,46	0,01*	0,01*						
Erillik (B5)	r 0,64	0,38	0,31	0,11	0,12					
	p 0,01*	0,01*	0,01*	0,22	0,20					
Liderlik Davranışlar (L)	r 0,21	-0,05	0,09	0,31	0,44	-0,01				
	p 0,02*	0,56	0,34	0,01*	0,01*	0,89				
İnsana yönelik Liderlik (L1)	r 0,21	-0,02	0,19	0,21	0,43	0,02	0,86			
	p 0,02*	0,78	0,05	0,02*	0,01*	0,86	0,01*			
Yapıya yönelik Liderlik (L2)	r 0,21	-0,03	0,16	0,21	0,46	0,01	0,85	0,81		
	p 0,02*	0,79	0,08	0,02*	0,01*	0,96	0,01*	0,01*		
Politik liderlik(L3)	r 0,21	-0,06	0,08	0,363	0,37	-0,06	0,90	0,77	0,68	
	p 0,02*	0,50	0,38	0,01*	0,01*	0,50	0,01*	0,01*	0,01*	
Sembolik liderlik (L4)	r 0,23	-0,07	0,010	0,38	0,40	0,02	0,90	0,72	0,69	0,82
	p 0,01*	0,47	0,92	0,01*	0,01*	0,83	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*p<0,01

r= Spearman korelasyon

Tablo 21'e göre Bireysel Kültür Değerleri ölçek ortalama puanları ile Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Uzun Erimlilik, Erillik alt boyut puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır. (sırası ile r: 0,53, r:63, r:62, r:57, r:64, p<0,05)

Bireysel Kültür Değerleri ölçek ortalama puanları ile Liderlik Davranışlar ölçek puanı arasında ve Liderlik Davranışlar ölçeğin İnsana yönelik Liderlik, Yapıya yönelik, Politik liderlik ve Sembolik

liderlik alt boyut puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki vardır. (sırası ile r: 0,21, r:21, r:21, r:21, r:23, $p<0,05$)

Liderlik Davranışlar ölçek puanı ile Liderlik Davranışlar ölçeğın İnsana yönelik Liderlik, Yapıya yönelik, Politik liderlik ve Sembolik liderlik alt boyut puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır. (sırası ile r:0,86, r:85, r:90, r:90, $p<0,05$)

Bireysel Kültür Değerleri ölçeğın Güç Mesafesi alt boyut ortalama puanı ile Belirsizlikten Kaçınma ile pozitif yönde düşük düzeyde, Erillik alt boyut puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır. (sırası ile r: 0,23, r:38, $p<0,05$)

Bireysel Kültür Değerleri ölçeğın Belirsizlikten Kaçınma alt boyut puanları ile Kolektivizm, Uzun Erimlilik ve Erillik alt boyut puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır. (sırası ile r: 0,40, r:37, r:31, $p<0,05$)

Bireysel Kültür Değerleri ölçeğın Kolektivizm alt boyut ortalama puanı ile Uzun Erimlilik alt boyut puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır. (r: 0,50, $p<0,05$)

Bireysel Kültür Değerleri ölçeğın İnsana yönelik Liderlik alt boyut ortalama puanları ile Yapıya yönelik, Politik liderlik ve Sembolik liderlik alt boyut puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır. (sırası ile r: 0,81, r:77, r:72, $p<0,05$)

Bireysel Kültür Değerleri ölçeğın Yapıya yönelik alt boyut ortalama puanları ile Politik liderlik ve Sembolik liderlik alt boyut puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır. (sırası ile r: 0,68, r:69, $p<0,05$)

Bireysel Kültür Değerleri ölçeğın Politik liderlik alt boyut ortalama puanları ile Sembolik liderlik alt boyut puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır. (r: 0,82, $p<0,05$).

5. TARTIŞMA

Okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerlerin liderlik yönelimleri ile ilişkisinin incelendiği bu çalışmada, Diyarbakır ilinde liselerde görev yapan okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “toplulukçuluk”, “uzun erimlilik” ve “erillik” boyutlarıyla, liderlik yönelimleri ise “insana yönelik”, “yapıya yönelik”, “dönüşümsel” ve “sembolik liderlik” boyutlarıyla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda bireysel kültürel değerler arasında en yüksek ortalama uzun erimlilik boyutunda, en düşük ortalama ise güç mesafesi boyutunda bulunmuştur.

Cinsiyet değişkenine göre bulgular incelendiğinde Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği belirsizlikten kaçınma ve erillik boyutlarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu boyutlarda erkek katılımcıların puanlarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karakuş’un (2021) Amerikan ve Türk katılımcılar üzerinde yaptığı çalışmada ve Merkin’in (2014) yaptığı kültürlerarası meta analiz çalışmasında güç mesafesi ve erillik boyutlarında erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre erillik boyutu sonuçları her iki çalışma ile benzerlik göstermektedir. Yine Taras ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmaya göre bireysel kültürel değer boyutlarının hepsinde erkek katılımcıların ortalamaları kadınlara göre daha yüksektir. Gabriel ve Gardner’in (1999) Amerika’da yaptığı çalışma sonuçlarında erkeklerin kendilerini kadınlara göre daha kolektivist tanımladığını ifade etmiştir. Güneş’in (2020) yapmış olduğu çalışmada ise bireysel kültürel değerlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Buna göre Güneş’in (2020) çalışmasının sonuçları bu çalışma ve diğer çalışmalar ile örtüşmemektedir.

Yaş değişkenine göre bulgular incelendiğinde katılımcıların Bireysel Kültür Değerlerinden sadece Uzun Erimlilik alt boyutunda anlamlı bir ilişki görülmüştür. Yaşı 50 ve üzeri olanların ortalamaları, yaşı 39 ve altı olanların ortalamasına ve yaşı 40-49 arasında olanların ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksektir. Buna dayanarak uzun erimliliğin yaş ilerledikçe artma eğilimde söylenebilir. Lang ve Carstensen’e (2002) göre, uzun erimlilik, geleceğin insanlar tarafından yenilik ve fırsatlarla dolu olarak algılanmasını sağlar ve insanlar geleceğini yapılandırmak için bilgi edinerek, yeni insanlarla tanışarak ilişki ağını geliştirerek, ya da gelecek amaçlarını gerçekleştirmek için riskler alarak hedeflerini önemine göre sıralamasına yardımcı olur. Buna göre uzun vadeli kazanç elde etmenin yaşa göre arttığı sonucuna ulaşılabilir. Karakuş’un (2021) Amerikan ve Türk katılımcılar üzerinde yaptığı çalışmada ise 19-29 yaş grubunun 40-49 ve 50 yaş ve üzeri gruba göre belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre iki çalışmada yaş değişkeni farklı boyutları etkilemektedir.

Öğretmenlikteki deneyim değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde Bireysel Kültür Değerleri Ölçeğinin tüm alt boyutlarında kişilerin öğretmenlikteki deneyimine göre istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak Karakuş'un (2021) Amerikan ve Türk katılımcılar üzerinde yaptığı çalışmada ise Türk katılımcılarda 6-20 yıl deneyimi olan yöneticilerin 26 yıl ve daha fazla deneyimi olan yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha yüksek kolektivist olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda araştırma sonuçları Karakuş'un (2021) yapmış olduğu çalışma sonuçları ile benzerlik göstermemektedir.

Yöneticilikteki deneyim değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde Bireysel Kültür Değerleri Ölçeğinin tüm alt boyutlarında kişilerin yöneticilikteki deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Güneş'in (2020) yapmış olduğu çalışmada güç mesafesi boyutunda 11-15 yıl olan yöneticiler, tecrübesi 1-5 yıl olan yöneticilere göre; tecrübesi 16 yıl ve üzeri olan yöneticiler 11-15 yıl tecrübeye sahip olan yöneticilere göre daha fazla kullandıkları bulguları tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise 11-15 yıl tecrübeye sahip olan yöneticiler, 6-10 tecrübeye sahip olan yöneticilere göre; 16 yıl üzeri tecrübe sahip olan yöneticiler 6-10 yıl tecrübeye sahip olan yöneticilere göre daha fazla tercih ettikleri bulgularına ulaşılmıştır. Kolektivizm boyutunda ise 16 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticilerin, tecrübesi 6-10 yıl olan tecrübeye sahip olan yöneticilere göre daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bu çalışmanın sonuçları Güneş'in (2020) yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir.

Cinsiyet değişkenine göre araştırma bulguları incelendiğinde Liderlik davranışları yönelim ölçeğinde bütün boyutlarda anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulgulara göre kadın yöneticilerin puan ortalamaları erkek yöneticilerin puan ortalamalarına göre anlamlı düzeyde yüksektir. Özellikle politik liderlik alt boyutu incelendiğinde kadın yöneticilerin ortalaması erkek yöneticilere göre daha anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre kadın yöneticilerin liderlik biçimini politik olarak algıladığı ve erkek yöneticilerin ise daha düşük düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılabilir. Bilir'in (2014) öğretmenlerle liderlerine yönelik yaptığı çalışmaya göre öğretmenlerin yapısal ve politik liderlik alt boyut algılarına ilişkin puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İki boyutta da kadın yöneticilerin puanları erkek yöneticilerden daha yüksektir. Bu bulguya göre öğretmenlerin kadın yöneticilerini erkek yöneticilerine göre daha fazla yapısal lider ve daha fazla politik lider olarak tanımladıkları sonucuna ulaşılabilir. Taşkiran'ın (2005) yaptığı çalışmada ise erkek yöneticilerin liderlik yönelim boyutlarındaki puanları kadın yöneticilere göre daha yüksektir. Yapılan çalışmalara ve bu çalışmaya bakıldığında cinsiyet değişkeninin liderlik yönelimlerini önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerine bakılırsa yaş değişkenine göre araştırma bulguları incelendiğinde Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ve alt boyut puanlarında kişilerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bilir'in (2014) yaptığı çalışmada öğretmenlerin insan kaynakları liderliği, yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarında yöneticilerine ilişkin algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bilir'in (2014) çalışmasında 41-50 yaşları arasında, 31-40 yaşları arasında, 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin

bütün boyutlara göre yöneticilik algılarının iyi olduğu bulunmuştur. 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ise yöneticilerine dair insan kaynaklar liderliğine yönelik algılarının düşük düzeyde olmasına rağmen diğer boyutlara göre algılarının iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre bu çalışmanın bulguları yapılan çalışmayla benzerlik göstermemektedir.

Öğretmenlikteki deneyim değişkenin göre bulgular incelendiğinde katılımcıların Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ve alt boyut puanları kişilerin öğretmenlikteki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Dereli'nin (2003) bu ölçeği kullanarak yapmış olduğu çalışmada tüm alt boyutlarda 5-14 yıl deneyimi olan yöneticilerin ortalama puanlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ayrıca yapıya yönelik liderlik alt boyutunda 1-14 yıl deneyime sahip yöneticilerin ortalama puanları diğerlerine göre daha yüksektir. Buna göre bu çalışmanın bulguları Dereli'nin (2003) yaptığı çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir. Diğer yandan Hayri'nin (2010) ilköğretim okulu yöneticileri ile ilgili yaptığı çalışmada ise yöneticilerin mesleki deneyimleri ile liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Buna göre Hayri'nin (2010) çalışması öğretmenlikteki deneyim değişkenine göre bu çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Yöneticilikteki mesleki deneyim boyutuna göre araştırma bulguları incelendiğinde Liderlik Davranışları Yönelim Ölçek ve alt boyut puanları kişilerin yöneticilik deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Hayri'nin (2010) çalışmasına göre yöneticilerin liderlik yönelimleri yöneticilikteki mesleki deneyimleri göre anlamlı bir fark göstermektedir. Yapılan çalışmada 8 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip yöneticilerin insana yönelik liderlik boyutunda puanları daha yüksektir. Hayri'nin (2010) çalışması incelendiğinde yöneticilikteki mesleki deneyim boyutuna göre çalışmanın sonuçları benzerlik göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki incelendiğinde bütün alt boyutlarda pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. İki ölçek arasında pozitif korelasyon bulunması bireysel kültürel değerlerin arttıkça liderlik davranışlarının da bütün boyutlarına göre arttığı şeklinde yorumlanabilir. Özellikle kolektivizm ve uzun erimlilik alt boyut puanlarına bakıldığında liderlik yönelimlerini en çok etkileyen alt boyutlar olduğu söylenebilir. Buna göre topluluğu önemseyen, kararlarını topluluğun yararına alan liderlerin ve uzun vadeli kazançları göz önünde bulunduran liderlerin yönelimlerinin insana yönelik, yapıya yönelik, dönüşümsel ve karizmatik olduğu sonucuna ulaşılabilir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonuçlarına, araştırma sonuçlara dayalı önerilere ve ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

6. 1. Sonuçlar

Bu araştırmada Diyarbakır ilindeki okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerlerinin liderlik yönelimleri ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibidir.

1. Araştırma sonuçları Karakuş'un (2021) sonuçlarıyla bireysel kültürel değerler ölçeğinde sadece erillik alt boyutuyla örtüşmektedir. Her iki çalışmada da erillik boyutunun cinsiyete göre erkeklerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. Erkek okul yöneticilerinin kadın yöneticilere göre belirsizlikten kaçınma oranları ve erillik değerleri daha yüksektir. Buna göre erkek yöneticilerin sonunu kesin olarak göremediği işlere başlamadıkları söylenebilir.

3. Genç yöneticilerin uzun vadeli işler başarmayı önemsemezken ve günü kurtarmaya çalışırken, yaşça daha büyük olan yöneticilerin uzun vadeli planlar yapmayı önemsedikleri söylenebilir.

4. Çalışmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri öğretmenlikteki ve yöneticilikteki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

5. Okul yöneticilerinin liderlik yönelimleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın yöneticilerin puanları erkek yöneticilere göre bütün liderlik boyutlarında daha yüksektir. Buna göre kadın yöneticilerin kendi liderlik yönelimleri farkındalıklarının erkeklere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer demografik değişkenlere göre liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna karşılık Dereli'nin (2003) çalışmasında okul yöneticilerinin deneyimlerine göre liderlik yönelimlerinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

6. Okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ile liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna rağmen bireysel kültürel değerler alt boyutlarından kolektivizm ve uzun erimlilik boyutları liderlik yönelimlerin bütün boyutlarıyla pozitif yönde ilişkilidir. Buna göre topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutan okul yöneticilerinin ve uzun vadeli planlar yapıp geleceği düşünen yöneticilerin liderlik yönelim farkındalıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

6. 2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmacılara ileride yapılacak olan çalışmalara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

6. 2. 1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Araştırma sonuçları erkek okul yöneticilerinin kadın yöneticilere göre eril ve belirsizlikten kaçınan yöneticiler olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticileri risk almaya ve yeni işlere başlamaya teşvik etmek amacıyla gerekli ortamlar hazırlanarak ve ihtiyaç duyulan seminerlere, toplantılara katılmaları sağlanabilir.

Araştırma sonuçları yaşça daha genç olan yöneticilerin ileriye düşünmeden günü kurtarmaya yönelik adımlar attığını göstermektedir. Yöneticilerin daha sağlam adımlar atmasını ve okullarda geleceğe ışık tutan öğrenciler yetiştirmesini sağlamak amacıyla eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmaları teşvik edilebilir. Bu alanda yüksek lisans yapmak yönetici olmanın ön koşulu haline getirilebilir.

Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin bütün liderlik boyutlarında erkek yöneticilerden daha etkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin cinsiyet fark etmeden liderlik yönelimlerini doğru zamanda doğru yerlerde kullanmalarının önemlidir. Okul yöneticileri karşılaştıkları sorunlara farklı yöntemlere yaklaşabilmeli ve farklı liderlik yönelimlerini birlikte kullanabilmelidir. Böylece daha etkili çözümlere ulaşmak mümkün olabilir. Bu bağlamda yöneticilere gerekli hizmet içi eğitimler verilerek kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanabilir.

Okul yöneticilerinin kendi değer ve inançlarını bilmeleri, yöneticisi oldukları okulları da tanıyabilmeleri açısından önemlidir. Yöneticiler kendisinin ve çalışanların bireysel kültürel değerlerini tanıyabilir. Böylece okulun değer ve amaçları doğrultusunda öğretmenlere model olabilir. Karşılaştığı sorunların aşılmasında bu değerleri iyi bir şekilde yöneterek çözüm aracı olarak kullanabilir. Bu bağlamda yöneticilere yöneticisi oldukları bölgenin kültürel değerleri açısından bilgilendirici çalışmalar yapılabilir.

6. 2. 2. İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu araştırma resmi ortaöğretim okullarının yöneticileri ile yürütülmüştür.

1. Aynı çalışma özel ortaöğretim okullarında da yürütülerek araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.
2. Araştırma diğer kademelerden okulların yöneticileriyle yürütülerek daha geniş kapsamlı bir çalışma yapılabilir.
3. Bu konuda öğretmen görüşleri araştırmaya dahil edilerek yönetici ve öğretmenlerin görüşleri karşılaştırılabilir.
4. Araştırma farklı yöntemler kullanılarak uygulanabilir.
5. Ayrıca farklı şehirlerde ve ülkelerde benzer araştırmalar yürütülebilir.

7. KAYNAKLAR

- Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümlü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11, 35-51.
- Akçakaya, M. (2010). *21.yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(1), 107-123.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akıncı Vural, Z. B., & Çoşkun Değirmenci, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aktan, C. C., & Tutar, H. (2007). Bir Sosyal sermaye olarak kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 6, 5-12.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance . *Journal of Human Resources Management Research*, 8(1), 1-10.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alnagi, A. A. (2020). *The Bank managers' leadership style and its impact on employees' job satisfaction in Libya* (Unpublished master' thesis). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 256-88). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Aslan, H., & Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *e-International Journal of Educational Research*, 5(1), 42-60.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi & temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 1, 192-221.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 8(14), 13-40.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (2000). *Behavior in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1981). *Bass; stodgill's handbook of leadership*. London: The Free Press, A Division of Macmillian Inc.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and authentic transformational leadership behavior. *Binghamton University, Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group Organization Management*, 12(1), 73-87.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Bennis, W. (1995). *Lider olmanın temel ilkeleri stratejik yönetim ve liderlik* (M. Özel, Çev.) İstanbul: İz Yayıncılık.
- Bernhard, L. A., & Walsh, M. (1990). *Leadership: The key to the professionalization of nursing*. London: Mosby.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60.

- Bilir, B. (2014). *Öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri ile yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin araştırılması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bloch, S., & Whiteley, P. (2007). *Kusursuz liderlik: Liderlik yeteneklerinizi geliştirme yolları* (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bogart, L. M., Benotsch, E. G., & Pavlovic, J. D. (2004). Feeling superior but Threatened: The relationship of narcissism to social comparison. *Basic and Applied Psychology*, 26(1), 35-44.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2011). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit* (3. bs.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bolman, L., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A Review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Bülbüloğlu, A. (2001). *Duygusal zekanın liderlik üzerine etkileri ve bir saha araştırması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (11. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). *Power Distance, culture, leadership, and organizations the globe study of 62 societies*. CA: Sage: Thousand.
- Celep, C. (2004). *Karizmatik önderlik. dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chipunza, C., & Gwarinda, S. A. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A Case Study. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Çağlar, İ. (2008). İktisadi ve idari bilimler fakültesi ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çapık, C., Gözüm, S., & Aksayan, S. (2018). Kültürlerarası ölçek uyarlama aşamaları, dil ve kültür. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 26(3), 199-210.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, Y. (2018). *Eğitim, örgüt ve liderlik* (2. bs.). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Çemberci, Y. (2003). *Eğitim Yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Sosyal Yayınları.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte Farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Dalğalı, F., & Saylık, A. (2021). Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına ilişkin algılarıyla bireysel kültür inançları arasındaki ilişki. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 3(16), 1645-1670.
- Demirel, H. G., & Kişman, Z. A. (2014). Kùltürler arası liderlik. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 689-705.
- Den Hartog, D. N. (2004). *Assertiveness, culture, leadership, and organizations the globe study of 62 societies*. CA: Sage: Thousand Oaks.
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principals* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara.
- Dilek, H. (2005). *Orduda uygulanan liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (2. bs.). İstanbul: Kare Yayınları.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Dursun, M., Günay, M., & Yenel, İ. F. (2019). Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ): Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Ercan, Ü. (2010). *Liderlerin kültürel değer yönelimleri ve değerlerin liderlik sürecine etkileri: Türk ve ABD Yöneticileri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erengil, C., & Özbay, A. (2005). *Vizyoner liderlik ile kendi kendinizin lideri olun*. İstanbul: Armoni Yayıncılık.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Ertureten, A., Cemalcılar, Z., & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216.
- Ertürk-Kayman, E. A. (2008). *Türkiye’de mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (2005). Leadership in a non-linear world. In C. L. Cooper, *Leadership and management in the 21st century* (pp. 185). New York: Oxford University Press.
- Fu, P., & Yulk, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 251-266.
- Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1999). Are there "his" and "hers" types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(77), 642-655.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. *Kravis Leadership Institute Leadership Review*, 6, 62-76.
- Gardner, W. L. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishi, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). *Individualism and collectivism, culture, leadership, and organizations the GLOBE study of 62 societies*. CA: Sage: Thousand Oaks.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *Yeni Liderler* (2. bs.). (F. Nayır, & O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gordon, J. (1997). *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gökalp, Z. (1976). *Türkçülüğün esasları*. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayını.
- Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral transformational leadership an approach for fostering ethical conduct in public service organizations. *Administration and Society*, 31(2), 247-260.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gülcan, M. G. (2015). Complexity theory and new leadership paradigm. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 10(2), 1-12.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1993). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenleri ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik liderlik: Alan yazın taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 2, 21-34.
- Güneş, E. (2020). *Bireysel kültürel değerlerin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi: Yöneticiler üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Burdur Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: DER Yayınları.
- Hall, H. P. (2008). *Development of a quantum leadership model and quantum leadership questionnaire in South Africa* (Unpublished doctoral dissertation). University of Johannesburg, Faculty of Economic and Management Science, Johannesburg.
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13-25.
- Hayri, Y. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik yönelimleri ve mesleki etik alguları arasındaki ilişkiler: İlköğretim öğretmen örnekleminde ilişkisel bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hersey, P., & Kenneth, H. B. (1988). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Hicks, H. G., & Gullet, C. R. (1981). *Manegement* (4. bs.). New York: Mc Graw Hill Book Co.
- Hodgetts, M. R. (1999). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama*, C. Çetin, & E. Can-Mutlu (Çev.). İstanbul: Beta Yayım.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2009). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, International Association for Cross-Cultural Psychology*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations software of the mind* (3th Ed.). USA: McGraw-Hill.
- House, R. J. (1996). Path- goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). *Overview of GLOBE*. CA: Sage: Thousand Oaks.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Javidan, M., House, R., Dorfman, P., Hanges, P. J., & De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Karaaslan, Ü. (2018). Max Weber'e göre liderlik çeşitleri ve geleneksel liderliğin dönüşümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 334-347.
- Karakuş, G. (2021). *Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısı ve benlik kurgusunun rolü: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen*. İstanbul: Kalder yayınları.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 249-268.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri: İstanbul ili Anadolu yakası örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi, karizmatik liderlik yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi*, 25(2), 67-108.
- Kirkman, B., Chen, G., Farh, J., Chen, Z., & Lowe, K. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *The Academy of Management Journal*, 4(52), 744-764.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koçel, T. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konan, N., & Mermer, S. (2021). Kuantum liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi*, 1(1), 74-86.
- Kosa, G. (2020). Yöneticilerin kuantum liderlik algılarının incelenmesi üzerine nitel bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 916-926.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kroeber, A. L. (1985). *A roster of civilizations and culture*. Westport: Greenwood Press.
- Küçük, K., & Yavuz, E. (2018). Hizmetkar liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17, 125-139.
- Lawson, M. B. (1994). When organizational relocation means family relocation: An emerging issue for strategic human resource management. *Human Resource Management*, 33(1), 33-54.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Lokman, D., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr liderlik davranışları ve lider-üye etkileşim ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78(1), 69-79.
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2013). *Culture and psychology*. Canada: Nelson.
- McBryde, C. A. (2008). A concept map of charismatic leadership theory poster. (Unpublished master thesis). Oklahoma State University, USA.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Mehar, M. R., Sarwar, B., Rauf, S., & Asif, M. (2015). Transformational leadership style and organization. *A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 9(1), 88-101.

- Merkin, R., Taras, V., & Steel, P. (2014). State of the art themes in cross-cultural communication research: A systematic and meta-analytic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 1-23.
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Morçin, E., & Morçin, İ. (2013). Etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Adana'daki Seyahat acenteleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 70-80.
- Moulettes, A. (2007). The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences. *Women in Management Review*, 22(6), 443-455.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik kuram ve uygulamalar* (6. bs.), C. Şimşek, (Çev.). İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Omar, W. W., & Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 346-365.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddinin üç boyutlu liderlik teorisinin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91-103.
- Öz, E., & Kılıç, B. (2010, Mayıs). *Paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisi*. 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi'nde sunulmuş bildiri. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlarla istatistiksel veri analizi-1* (4. bs.). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özmen, İ., & Şentürk, İ. (2018). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramından liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 29-51.
- Phipps, S. T., & Prieto, L. C. (2011). The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 430-447.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Pielstick, C. D. (1998). The transforming leader: A meta-ethnografic analysis. *Community College Review*, 26(3), 15-35.
- Polat, G. (2020). *Liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışına etkisi: Afyonkarahisar ili belediye çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Rad, A. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.

- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Robbins, S. (1996). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: The Free Press.
- Roy, D. (2020). Formulation of hofstede's global cultural dimension index: A cross-country study. *Journal of Transnational Management*, 25(3), 195-224.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa aktüel Yayınları.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (4. bs.). Ankara: İmge.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Saylık, A. (2019). Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860-1881.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Unpublished master' thesis). University of Maryland, College Park.
- Schwartz, S. H. (2011). Values: Cultural and individual. In F. J. R. van de Vijver, A. Chasiotis, & S. M. Breugelmans (Ed.), *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (pp. 463-493). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. California: Jossey-Bass Inc.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 27-32.
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve tepe yöneticileri için önemi. *Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1(2), 74-76.
- Shahin, A. I., & Wright, P. L. (2004). Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 499-511.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Søndergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3), 447-456.
- Soysal, İ. (1985). İletişim inkılabı ve milli kültür. *Erdem Dergisi*, 1(1), 231-244.
- Sutherland, I., & Gosling, J. (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. *The Journal Of Arts Management, Law, and Society*, 40(1), 6-26.

- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekanın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1) 27-35.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (9. bs.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş. M., Çelik, A., & Akgemci, T. (2019). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki: Eskişehir ili okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki: Eskişehir ili* (Yayımlanmış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Tahiroğlu, F. (2004). *Liderlik*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tanrıöğen, A. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R., & Başer, M. U. (2014). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramı: Müdürlerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 191-202.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 3(95), 405-439.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2022). *Genel açıklamalı sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının douglas mcgregor'un x ve y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959 - 978.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., & Varoğlu, D. (2018). *Genel işletmecilik bilgileri* (9. bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Weber, M. (1919). *Bürokrasi ve otorite* (H. B. Akın, Çev.). Ankara: Adres.
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez- faire leadership among physician executives. *Article in Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 599- 613.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of cvscafe. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3), 193-210.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *State University of New York at Albany, Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik, evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik* (2. bs.). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.



8. EKLER

Ek – 1 Etik Kurulu Onayı



**T.C.
TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik**

Sayı : E-81614018-000-332
Konu : Etik Kurul Belgesi

30.03.2021

**Sayın Yaren ADIGÜZEL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğrencisi**

"Okul Yöneticilerinin Bireysel Kültürel Değerlerinin Liderlik Yönelimleri ile İlişkisinin İncelenmesi: Okul Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezi çalışmanız için gerekli olan Etik Kurul incelemesi Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılmış olup, çalışmanıza onay verilmiştir.

Bilgilerinize sunulur.

Prof. Dr. Atilla ÇİMER
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek : Tutanak (2 sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 1c3ad9b1867e

Belge Takip Adresi: <http://ebys.trabzon.edu.tr/EBYS/eimzadogrulama>

Trabzon Üniversitesi Rektörlüğü, Söğütlu Mah. Adnan Kahveci Bulvarı,
61335 – Akçaabat-Trabzon / TÜRKİYE

Telefon No :0 (462) 455 10 19 Faks No :0 (462) 455 24 72

e-Posta : [Internet Adresi:http://www.trabzon.edu.tr/](http://www.trabzon.edu.tr/)

Kep Adresi:trabzonuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : KEBİRE OSMAN

Dahili: 1016



T. C.
TRABZON ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİK KURULU ONAY FORMU

TARİH	26.03.2021														
YER	Fatih Eğitim Fakültesi Dekanlık Toplantı Salonu														
KATILIMCILAR	<table border="1"> <tr> <td>Prof. Dr. Haluk ÖZMEN</td><td>Başkan</td></tr> <tr> <td>Prof. Dr. Suat UNGAN</td><td>Üye</td></tr> <tr> <td>Prof. Dr. Bülent GÜVEN</td><td>Üye</td></tr> <tr> <td>Prof. Dr. M. Kayhan KURTULDU</td><td>Üye</td></tr> <tr> <td>Prof. Dr. Rahmi ÇİÇEK</td><td>Üye</td></tr> <tr> <td>Prof. Dr. Hasan KARAL</td><td>Üye</td></tr> <tr> <td>Prof. Dr. Erdem TAŞDEMİR</td><td>Üye</td></tr> </table>	Prof. Dr. Haluk ÖZMEN	Başkan	Prof. Dr. Suat UNGAN	Üye	Prof. Dr. Bülent GÜVEN	Üye	Prof. Dr. M. Kayhan KURTULDU	Üye	Prof. Dr. Rahmi ÇİÇEK	Üye	Prof. Dr. Hasan KARAL	Üye	Prof. Dr. Erdem TAŞDEMİR	Üye
Prof. Dr. Haluk ÖZMEN	Başkan														
Prof. Dr. Suat UNGAN	Üye														
Prof. Dr. Bülent GÜVEN	Üye														
Prof. Dr. M. Kayhan KURTULDU	Üye														
Prof. Dr. Rahmi ÇİÇEK	Üye														
Prof. Dr. Hasan KARAL	Üye														
Prof. Dr. Erdem TAŞDEMİR	Üye														
ARAŞTIRMA ÖNERİSİNİN İÇERİĞİNE YÖNELİK BİLGİLER															
Araştırmanın Adı	Okul Yöneticilerinin Bireysel Kültürel Değerlerinin Liderlik Yönelimleri ile İlişkisinin İncelenmesi: Okul Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma														
Araştırmanın Türü	☒ Yüksek Lisans Tezi ☐ Doktora Tezi ☐ Bilimsel Araştırma (makale vb.)														
Araştırmada Görev Alan Kişiler	Doç. Dr. Hülya KASAPOĞLU TANKUTAY, Yaren ADIGÜZEL														
Öğrencinin İletişim Bilgileri															
Araştırmanın Amacı	Bu çalışmanın amacı, farklı coğrafi bölgelerde yer alan Trabzon ve Diyarbakır illerinde görev yapan okul yöneticilerin bireysel kültürel değerlerinin liderlik yönelimleri ile ilişkisini incelemektir.														
Araştırmanın Gerekçesi	Alanyazında yapılan araştırmalarda kültürün liderlik üzerine etkisini araştıran ve okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bireysel kültürel değerlerin okul yöneticilerinin liderlik yönelimleriyle ilişkisinin araştırıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerleri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılacaktır.														
Araştırmanın Yöntem ve Örneklemi	Araştırmanın evrenini, Trabzon ve Diyarbakır illerinde 2020 – 2021 Eğitim Öğretim yıllarında görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, farklı değerlere sahip olması açısından evreni en iyi temsil edeceği düşünülen, farklı coğrafi bölgelerde yer alan, birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu düşünülen Trabzon ve Diyarbakır illerinde tabakalı örneklem yöntemi ile seçilecek okul yöneticileri oluşturacaktır. Bu araştırma karşılaştırmalı bir çalışmadır. Evrendeki ağırlıklar farklı olduğundan dolayı, evrenin eşit temsil edilmesi için tabakalı (katmanlı) örneklem yöntemi tercih edilecektir. Her iki ilde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin sayısı belirlenecek ve eşit oranda örneklem sayısına ulaşılabilecektir. Araştırmaya sadece okul yöneticileri dahil edilecek ve demografik değişkenler göz önünde bulundurulacaktır.														
Araştırmada Kullanılacak Veri Toplama Araçları	Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Dereli (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği ile Hofstede (1980) tarafından geliştirilen, Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011)'in bireysel bağlamda ele aldığı ve Saylık (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği kullanılacaktır. Liderlik Davranışları Yönelim Ölçeği: Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilmiş olup, katılımcıların liderlik yönelimlerinin belirlenmesine yönelik 32 madde içermektedir. Türkçe Kaynak: Dereli, M. (2003). A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals. Middle East Technical University, Master of Science in Educational														

	<i>Sciences, unpublished master thesis.</i> Orijinal Kaynak: <i>Bolman, L.G., Deal, T.E. (1991). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. San Francisco: Josey-Bass Publishers.</i> Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği: Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) tarafından geliştirilmiş olup, 26 maddeden oluşmaktadır. Türkçe Kaynak: <i>Saylık, A. (2017). Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.</i> Orijinal Kaynak: <i>Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensionsof cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. Journal of International Consumer Marketing, 23(3-4), 193-210.</i>
Kullanılacak biyolojik, eğitimsel, psikolojik, teknik vb. tüm yöntemleri açıklayan etik ile ilgili özet	Çalışmada kullanılacak veri toplama araçları için ölçekleri geliştiren araştırmacılardan izinleri alınmıştır. Veri toplama esnasında okullarda yapılacak uygulamalar için Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınacaktır.

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından incelenen ve yukarıda detayları verilen araştırma önerisine yönelik Kurul Kararı aşağıda sunulmuştur.

Araştırma önerisi etik açıdan uygun bulunmuştur.	☒
Araştırma önerisinin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir. *	☐
Araştırma önerisi etik açıdan uygun bulunmamıştır.*	☐

*: Gerekçe

GEREKÇE:

Ek- 2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ- CVSCALE

Katılacağınız bu çalışma, Yaren ADIGÜZEL tarafından yürütülmekte olan, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleşen akademik bir çalışmadır. Çalışma süresince verilecek soruların doğru veya yanlış cevapları yoktur. Kişisel bilgileriniz ve cevaplarınız üçüncü bir şahıs ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Yanıtsız soru bırakmayınız. Herhangi bir sorunuz olduğunda iletişim kurmakta sakınca görmeyiniz. Anket sorularını cevaplamak 10 dakika sürecektir. Katıldığınız için teşekkür ederim.

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: ☒ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız: ☐ 20-30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ 50+
3. Mesleki Deneyiminiz: Öğretmenlik: ☐ 1-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☒ 10-14 yıl ☐ 15-19 yıl ☐ 20 ve üstü
Yöneticilik: ☐ 1-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-14 yıl ☐ 15-19 yıl ☐ 20 ve üstü

① Hiç katılmıyorum	② Çok Az katılıyorum	③ Orta düzeyde katılıyorum	④ Büyük ölçüde katılıyorum	⑤ Tamamen katılıyorum anlamına gelmektedir.	
1. Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	①	②	③	④	⑤
2. Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	①	②	③	④	⑤
3. Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınılmalıdır.	①	②	③	④	⑤
4. Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	①	②	③	④	⑤
5. Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	①	②	③	④	⑤
6. Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.	①	②	③	④	⑤
7. Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.	①	②	③	④	⑤
8. Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.	①	②	③	④	⑤
9. İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.	①	②	③	④	⑤
10. Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.	①	②	③	④	⑤
11. Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	①	②	③	④	⑤
12. Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	①	②	③	④	⑤
13. Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
14. Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
15. Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	①	②	③	④	⑤
16. Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	①	②	③	④	⑤
17. İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.	①	②	③	④	⑤
18. Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.	①	②	③	④	⑤
19. Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.	①	②	③	④	⑤
20. Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.	①	②	③	④	⑤
21. Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.	①	②	③	④	⑤
22. İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.	①	②	③	④	⑤
23. Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
24. Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.	①	②	③	④	⑤
25. Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.	①	②	③	④	⑤
26. Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤

LİDERLİK DAVRANIŞLARI YÖNELİM ÖLÇEĞİ

Aşağıda sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve sizi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz.



	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
1. Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm.					
2. Diğer insanları büyük ölçüde destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.					
3. İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır.					
4. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.					
5. Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.					
6. Açık ve iş birliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.					
7. Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.					
8. Karizmatik bir insanımdır.					
9. Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.					
10. Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.					
11. İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim.					
12. Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.					
13. Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım.					
14. Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını desteklerim.					
15. Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözmeye konusunda yılmadan çalışırım.					
16. Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım.					
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.					
18. Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.					
19. Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.					
20. Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.					
21. Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutarım.					
22. İyi bir dinleyiciyim; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.					
23. Politik davranışta konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir.					
24. Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.					
25. Detaya önem veririm.					
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.					
27. Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.					
28. Sadakat ve şevk aşılarım.					
29. Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanırım.					
30. Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.					
31. Çatırma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşırım.					
32. Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim.					

Ek – 3 Ölçek Kullanım İzinleri

A) Liderlik Yönelimleri Ölçeği Kullanım izinleri

RE: Permission request to use Leadership Orientation Questionnaire

 Bolman, Lee G.
22.02.2021 20:16

Dear Yaren Adigüzel:

I am happy to give you permission to use the instrument.

Best wishes in your research.

Lee G. Bolman, Ph.D.
Lecturer in Extension, Harvard University
Professor and Marion Bloch/Missouri Chair in Leadership, Emeritus
Bloch School of Management, University of Missouri-Kansas City
Web: www.leebolman.com

Sent: Monday, February 22, 2021 7:40 AM

Dear Bolman,
I am a master's student at the University of Trabzon completing a thesis in Educational Management. I am writing to request permission to use the Leadership Orientations Questionnaire in my research study. I am working on research study on the relationship between individual cultural values and leadership orientation of school managers. I will be using the Leadership Orientations Questionnaire to study school managers' leadership orientation. Thank you in advance for your time and consideration.

Sincerely,
Yaren ADIGÜZEL
Master's Student
Educational Management, Institute of Educational Sciences
Trabzon University/ Trabzon/ Turkey

Re: Ölçek Kullanım İzni

 Mahçe Derel
22.02.2021 20:41

Kime:

Merhaba Yaren,
Ölçeği kullanabilirsin, basarilar.

Mahçe

Sent from my iPhone

On 22 Feb 2021, at 14:3

Sayın Dereli,
Ben Trabzon Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans öğrencisiyim ve Diyarbakır'da MEB'e bağlı faaliyet gösteren bir lisede İngilizce öğretmeni olarak görev yapıyorum. Okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerlerinin liderlik yönelimleri ile ilişkisi üzerinde çalışıyorum. Tez çalışmamda okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerini incelemek için "Leadership Orientations Questionnaire"ı kullanmak istiyorum. Türkiye'ye uyarladığınız "Liderlik Yönelimleri Ölçeği"nizi kullanmak için izninizi rica ediyorum. Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Yaren ADIGÜZEL
Yüksek Lisans Öğrencisi
Trabzon Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi

B) Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Kullanım İzinleri

Re: Permission Request to use CVSCALE-Individual Cultural Values Scale



Kime:

Yaren,

You are free to use the scale as long as you reveal the proper citation in your research.

Best wishes,

Boonghee Yoo, Ph.D.
RMI Distinguished Professor in Business and Professor

From:

Sent: 1

To: Bo

Subject: Permission Request to use CVSCALE-Individual Cultural Values Scale

EXTERNAL MESSAGE

Dear Yoo,

I am a master's student at the University of Trabzon completing a thesis in Educational Management. I am writing to request permission to use the CVSCALE-Individual Cultural Values Scale in my research study. I am working on research study on the relationship between individual cultural values and leadership orientation of school managers. I will be using the CVSCALE-Individual Cultural Values Scale to study school managers' individual cultural values. Thank you in advance for your time and consideration.

Sincerely,

Yaren ADIGÜZEL
Master's Student
Educational Management, Institute of Educational Sciences

**** CAUTION: This email originated from outside of Hofstra University. Do not click links or open attachments unless you recognize the sender and know the content is safe. ****

Re: Ölçek Kullanım İzni



Ahmet SAYLIK

22.02.2021 17:01

Kime:

Sayın Yaren Adıgüzel,

"Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği"ni bilimsel amaçlar ve etik kaidelere uymak koşullarıyla araştırmanızda kullanabilirsiniz.

Kolaylıklar dilerim

*Asst. Prof. Dr. Ahmet SAYLIK
Siirt University, Faculty of Education
Kezer Campus, Siirt-Turkey*

*Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SAYLIK
Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Kezer Yerleşkesi, Siirt-Türkiye*

Ölçek Kullanım İzni



Kime:

Sayın Sayılık,

Ben Trabzon Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans öğrencisiyim ve Diyarbakır'da MEB'e bağlı faaliyet gösteren bir lisede İngilizce öğretmeni olarak görev yapıyorum. Okul yöneticilerinin bireysel kültürel değerlerinin liderlik yönelimleri ile ilişkisi üzerinde çalışıyorum. Tez çalışmamda okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerini incelemek için "CVSCALE-Individual Cultural Values Scale"i kullanmak istiyorum. Türkçeye uyarladığınız "Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği"ni kullanmak için izninizi rica ediyorum. Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,



9. ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ

Araştırmacı *** yılında ***'da doğdu. *** yılları arasında Dumlupınar İlköğretim Okulu, *** yılları arasında Beşikdüzü Anadolu Öğretmen Lisesinde okudu. 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Eğitimi Bölümüne yerleşti. Lisans eğitimini 2019 yılında tamamlayan araştırmacı *** yılında *** ilinde Burhanettin Yıldız Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde öğretmenlik görevine başladı. Halen aynı kurumda görevine devam etmektedir.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres : ***

E-Posta : ***