



INIJOSS

İnönü University International Journal of Social Sciences / İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi,

Volume/Cilt 9, Number/Sayı 1, (2020)

<http://inonu.edu.tr/tr/inijoss> --- <http://dergipark.gov.tr/inijoss>

ARAŞTIRMA MAKALESİ | RESEARCH ARTICLE

Gönderim Tarihi: 04.11.2019 | Kabul Tarihi: 20.01.2020

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ULUSAL KÜLTÜR ALGILARININ LİDERLİK TARZLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Hakan BİLGÜTAY

Dr.,
hakanbilgutay62@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3596-0071>

Hanifi Murat MUTLU

Doç.Dr., Gaziantep Üniversitesi, İİBF Uluslararası
Ticaret Bölümü
mmutlu@gantep.edu.tr
<http://orcid.org/0000-0001-9757-6708>

Atıf / Citation: Bilgütay, H., Mutlu, H., M. (2020). Okul Yöneticilerinin Ulusal Kültür Algılarının Liderlik Tarzlarına Etkisinin İncelenmesi. *İnönü University International Journal of Social Sciences & İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, (INIJOSS), 9(1), 95-114.*

Öz

Bu çalışmada okul yöneticilerinin ulusal kültür algıları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmekte ve liderlik tarzlarının oluşmasında ulusal kültür algılarının etkisinin açıklanması amaçlanmaktadır. Çalışma nicel yönelimli, betimsel ve ilişkisel bir araştırma olup tarama modeli ile desenlendi. Araştırmada kullanılan veriler Gaziantep il merkezinde yerleşik kamu ilkokullarında görev yapan 145 okul yöneticisinden yüz yüze anket yöntemiyle toplandı. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulandı. Elde edilen bulgular, ulusal kültür ile liderlik tarzları arasında pozitif ve anlamlı, ancak zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik tarzlarının oluşmasında ulusal kültürün önemli bir etkisinin olduğu tespit edildi. Her şart ve durumda geçerli ideal bir liderlik tarzının olmadığı; yöneticilerin örgüt içinde liderlik tarzı gösterirken yaşadığı ulusal kültürden etkilendiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Ulusal Kültür

THE EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' PERCEPTION OF NATIONAL CULTURE ON THEIR LEADERSHIP STYLES

Abstract

In this study, it is aimed to examine the relationship between school administrators' national culture perception and leadership styles and to explain the effect of national culture perception on the formation of leadership styles. The study is a descriptive and relational research that is quantitative-oriented and designed with a survey model. According to the data obtained from the questionnaire, the hypotheses of the research were tested by applying reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and multiple regression analyzes. The findings of the analyzes show that there is a positive, significant and weak relationship between national culture and leadership styles. According to the results of the research, it is seen that national culture has a significant effect on the leadership styles of school administrators. That there is no ideal leadership style in all conditions and situations; It is seen that managers are influenced by the national culture they live in while showing leadership style within the organization.

Key Words: Leadership, Leadership Styles, National Culture

1.GİRİŞ

Bir çalışanın sahip olduğu ulusal kültür onun iş ve iş ortamı ile ilgili algısını etkileyeceğinden dolayı kültür kavramı yönetim, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi gibi alanların önemli bir çalışma konusu olarak ele alınmıştır. Erken çocuklukta öğrenilen ulusal kültür, bir grup insanı diğer insanlardan ayıran değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1991). Newman ve Nollen, (1996), ulusal kültürün bir çalışanın işine yaklaşımını ve iş anlayışını anlamada anahtar role sahip olduğunu belirtmektedir. Ulusal kültürün güçlü ve istikrarlı yapısına (Hofstede, 1994) rağmen, statik bir yapıya sahip olduğu düşünülmemeli ve uzun zaman içinde de olsa değişim gösterebileceği göz önünde tutulmalıdır (McCoy vd., 2005). Ulusal kültürlerdeki farklılık, toplumlarda farklı liderlik tarzları veya liderlik prototiplerinin ortaya çıkarmaktadır (Hofstede, 1993). Triandis (1994), her kültürün kendisi için en uygun olan liderlik tarzının oluşumuna destek verdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, liderlik tarzı ve diğer sosyal davranışların, içinde bulunduğu kültürün boyutlarından etkilendiği görülmektedir.

Eylem ve stratejilerin yanı sıra inanç ve fikirler de gerektiren liderlik kavramı (Peters ve Waterman, 1982) organizasyon içinde örgütsel eylem ve çabaların etkin bir şekilde koordine edilmesi ve yönetilmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi, vizyon ve misyonun belirlenmesi, stratejilerin, politikaların oluşturulması konularında hayati öneme sahiptir (Xu ve Wang, 2008). Günümüzde birçok şirket zayıf finansal performans, yüksek işgücü devri ve etik olmayan uygulamalar ile (Vigoda-Gadot, 2012) politik, teknolojik ve sosyal faktörlerde görülen hızlı değişme ve ilerlemeler (Amagoh, 2009) nedeniyle çeşitli problemlerle yüz yüze gelmektedirler. Tüm toplumlar veya işletmeler için önerilen tek, geçerli ve etkili bir liderlik tarzı mevcut değildir. Dolayısıyla, günümüz toplumlarının hem değişime açık hem de güncel sorunlarla mücadele edecek doğru liderlere ihtiyacı vardır.

Bu araştırmanın amacı, ulusal kültürün liderlik tarzları üzerindeki etkisinin analiz edilmesidir. Araştırmanın temel problemi bireylerin sahip olduğu ulusal kültür boyutlarının liderlik tarzlarına yönelik algıları üzerinde nasıl bir etki yarattığının belirlenmesidir.

2. ULUSAL KÜLTÜR

Ulus olgusu ile ilişkili olarak tanımlanan ulusal kültür; belirli siyasal sınırlar içerisinde bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, tutumlar ve görüşler olarak ifade edilebilmektedir (Kovacıç, 2005: 143). Robbins'e (1990) göre ulusal kültür, bir ülkeyi karakterize eden temel değer ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan Hofstede (1981), ulusal kültürü, bir milleti meydana getiren fertlerin fikirlerinin toplu bir şekilde programlanması olarak tanımlayarak, fertlerin kendi kültürel düşünce programlarına yardımcı olan kolektif bir ulusal özelliği paylaştığını belirtmektedir. Hofstede'in IBM şirketinde toplam 66 ülkeden 116 bin denekle yaptığı çalışma, bugüne kadar ulusal kültürü açıklama ve kültürel farklılıkların nedenini tanımlanması üzerine yapılan kapsamlı ampirik çalışmalardan birini oluşturmaktadır. Yapılan çalışma sonucuna göre, organizasyon yapısı, kurallar ve prosedürler ile çalışanların eğitim düzeyi hemen her yerde birbirine oldukça benzer olmasına rağmen, ortaya çıkan farklılıklar o iş yerinde çalışan insanların ve ülkenin kültüründen kaynaklanabileceği sonucuna dayandırılmaktadır. Hofstede, değer farklılıklarının kültürler arasındaki farklılıklara neden teşkil ettiğini ifade etmektedir. Bu amaçla Hofstede, kültürel değerleri belirleyebilmek ve kültür olgusunu açıklamak için geniş ölçüde kabul gören bir terminoloji geliştirmeyi amaçlamıştır (Hofstede, 1980a: 373).

2.1.Hofstede'in Yaklaşımına Göre Ulusal Kültürün Boyutları

Ulusal kültürle ilgili olarak yazında en çok bilinen sınıflama Hofstede'in sınıflamasıdır. Hofstede (1980)'in ulusal kültürler arasındaki farklılıkları açıklamada kullandığı ilk sınıflama; bireycilik/toplulukçuluk, güç mesafesi, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktaydı. Hofstede (2001), dört boyuta ek olarak önce beşinci boyut olarak uzun dönemli/kısa dönemli yönelim boyutunu, daha sonra Hofstede (2010), altıncı boyut olarak serbestliğe karşı sınırlama boyutunu eklemiştir. Bu çalışmada, kültürel farklılıkları açıklamada en sık ve en fazla kullanılan güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma boyutları esas alındı.

2.1.1. Güç Mesafesi Boyutu

Hofstede güç mesafesi boyutunu "kurumlar ve organizasyonların daha güçsüz üyelerinin gücün eşit dağılmadığını kabullendiği ve bunu beklediğini ifade etmektedir" şeklinde yapmıştır (Hofstede, 1991). Güç mesafesi, "toplum içerisinde daha az güce sahip olan bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabul etme ve arzulama dereceleri" olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980a: 45). Hofstede'e (1980: 136) göre, güç mesafesi, gerçekte kültür içerisinde var olan eşitsizlikle ilgili bir boyuttur. Bu eşitsizliği, "tüm toplumlar eşittir, fakat bazıları daha eşitsizdir" şeklinde ifade etmektedir. Yani her kültürel bağlamda eşitsizlik bulunmakla birlikte burada dikkat çeken nokta, o toplum içerisinde eşitsizliğe gösterilen tolerans seviyesiyle ilgidir (Hofstede, 1980: 45). Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ve toplumlarda bağımsızlığa daha fazla uyma davranışına ise daha az değer verilmekte, toplum içerisinde her birey eşit haklara sahip olmakta, güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik eğilimi ve güç mesafesi fazla olan toplumlarda ise, itaat ve uyma davranışına daha fazla değer verilmektedir. Bu toplumlarda, ast ve üst arasındaki güç farklılığı algısı daha yüksektir ve toplumsal ilişkiler otoriter ve babacan eğilimlidir (Hofstede, 1980: 1984). Güç mesafesinin az olduğu ülkelerin ana özellikleri, üst kesimin ulaşılabilirliği ve eşitsizliğin minimize edilmiş olmasıdır. Buna karşın, güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde, eşitsizlik ve üst kesime

ulaşılabilirliğin düşük olması gibi durumlar söz konusudur. Bu kültürlerde güç toplumun bir gerçeğidir ve güç sahipleri imtiyazlara sahiptir. Düşük statüde olan insanlar, gücün eşit dağılmamasını kabullenmişlerdir (Sargut, 2001: 82).

2.1.2. Bireycilik / Toplulukçuluk Boyutu

Hofstede (1980), bireycilik/toplulukçuluk kavramlarını şu şekilde tanımlamaktadır; “Bireycilik, bireyler arasındaki bağların sıkı olmadığı toplumlara özgüdür. Bu toplumlarda her birey sadece kendisine ve ailesine bakmakla yükümlüdür. Toplulukçuluk ise bireylerin doğdukları andan itibaren, hayatı boyunca sadakat gösterecekleri, güçlü ve bağlı gruplara sokulduğu toplumlara özgüdür”. Bireycilik boyutunun etkin olduğu toplumlarda bireyler arasında gevşek ilişkiler vardır. Bu bireylerin öncelikli ilgileri, kendilerine ve birincil düzeydeki ailelerine odaklanmaktadır. Toplulukçuluk boyutunda, bireyler dâhil oldukları gruplarla güçlü ve sıkı ilişkiler içerisindedir. Grup üyesi olan ve olmayan bireyler arasında ayırım söz konusudur. Grubun üyeleri grup tarafından korunmayı beklemektedirler (Hofstede, 1980: 45). Toplumların ayırt edici özelliklerinden biri kültürel özelliklere göre değişebilen yapıyla birey ve toplum ilişkisinin olduğu vurgulanmaktadır. Toplum çıkarlarını bireylerin çıkarlarından üstün tutan toplumlar toplulukçu olarak adlandırılmaktadır. Bireysel çıkarları her zaman toplumsal çıkarın önünde gören toplumlar da bireyci olarak adlandırılmaktadır (Hofstede v.d., 2002: 90-91).

2.1.3. Erillik/Dişillik boyutu

Erillik / Dişillik boyutu, sosyal rollerin toplumdaki cinsiyete dayalı geleneksel değerlere göre şekillendirilmesini ifade etmektedir. Cinsiyet rollerinin dağıtımında hem geleneksel, hem de modern toplumlar arasında benzer bir eğilim söz konusudur. Erkek ekonomik faaliyetlerle ve diğer faaliyetlerle daha çok ilgili olmalı, kadın ise çocukların ve diğer bireylerin bakımlarıyla ilgilenmelidir. Bu rol modelleri biyolojik cinsiyet rollerine uygun olarak yapılandırılmıştır. Ulusal kültürün bu boyutu, bir toplumda kadınlara ve erkeklere biçilen rolleri, farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri ve toplumların farklı cinsler hakkındaki temel inançlarını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 67-68). Hofstede, eril ve dişil değerleri açıklarken iki temel boyuta vurgu yapmıştır. Bunlardan birisi toplumda hâkim olan değerlerin eril değerler mi yoksa dişil değerler mi olduğu, diğeri ise toplumdaki cinsiyet rollerindeki farklılaşmadır. Eril değerlerin baskın olduğu toplumlarda, sorumluluk, başarı, ilerleme, kazanım, özgürlük ve diğerlerine üstünlük kurma gibi değerler egemen olmaktadır. Dişil değerlerin hâkim olduğu toplumlarda ise ön plana çıkan değerler, güvenlik, ilişkiler, işbirliği ve bağımlılık gibi değerler olmaktadır (Hofstede, 1980). Toplumda egemen olan değerlerden hareketle, bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu belirlemek mümkündür. Eğer bir toplumda insana verilen önem arka planda kalıyor, atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, bu toplumun egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişi kültürün egemen olduğu bir toplumda ise, insanlar arası ilişkilere ve insanlara verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak, biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2001: 175).

2.1.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma boyutu, “bir toplumun üyelerinin belirsiz bir durumlar karşısında kendilerini endişe içinde ve rahatsız hissetmelerinin ve bu durumlardan kaçınmalarının ölçüsüdür”. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip toplumlar için farklılıklar tehlikelidir. Belirsizlikten

kaçınma eğilimlerinin yüksek olduğu toplumlarda toplumun fertleri belirsiz durumlardan rahatsızlık ve huzursuzluk duymakta ve bu durumlardan kaçınmak için girişimlerde bulunmaktadır (Hofstede, 1991: 109-113). Belirsizlikle baş etmek, genel olarak teknoloji, din ve biçimsel kurallara yönelerek güvenlik arayışını beraberinde getirir (Hofstede, 1983: 83). Belirsizlik sürekli dikkat edilmesi gereken tehlikeli bir durum olmakta, çatışma ve rekabetten kaçınmak sorunları en aza indirmektedir (Hofstede, 1980: 46). Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Bu nedenle bu toplumdaki insanlar, düşünce ve davranışlarda farklılaşma, dalgalanma ve değişmelere de pek hoşgörülü yaklaşmamaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda ise belirsizlik karşısında duyulan rahatsızlık, huzursuzluk ve stres daha az olmakta ve belirsizlik günlük yaşamın normal bir parçası olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 1980: 1984). Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda standardizasyon ve kurallar daha fazla iken; belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda ise standardizasyon ve kurallar daha az kullanılmaktadır (De Luque ve Javidan, 2004).

3. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TARZLARI

3.1. Liderlik

Lider; bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2001: 466). Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında insanları örgütsel hedeflere ulaşabilmek için teşvik eden, onlara tecrübelerini aktaran ve örgüt üyelerinin örgütten ve yönetimden memnun kalmalarını sağlayan kişi sayılırken; liderlik ise, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesinde grupsal faaliyetleri etkileme süreci olarak kabul edilmektedir (Werner, 1993: 17).

Liderlik kavramının farklı araştırmacılar ve yazarlarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde herkes tarafından uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Bakan 2009: 14). Liderlik; liderlerin örgütsel amaçlara ulaşmasında çalışanları amaçlar doğrultusunda etkileme yeteneği ve sürecidir (Lussier ve Achua, 2010: 6). Liderlik, bir grubun amaçlarına erişebilmesi için etkileme ve gruba yol gösterme sürecidir (Robbins vd., 2011: 320). Liderlik, dünyada en fazla gözlenen ve en az anlaşılan olaylardan biridir (Burns, 1978). Schermerhorn (1999), liderliğin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve desteklemek için başkalarını motive etmek ve başkalarını etkilemek için kullanılan bir süreç olduğunu düşünürken bugünün organizasyonları, hızla gelişmekte olan küresel çevrenin karmaşıklığını anlayan etkili ve başarılı liderlere ihtiyaç duyuyor. Eğer görev iyi yapılandırılmış ve lider ile çalışanlar arasında iyi bir ilişki varsa o zaman liderin çalışanların bir kısmı üzerinde etkileyciliği daha fazla olabilecektir (Wamy ve Swamy, 2014: 57).

3.2. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları, liderlerin amaçlarını gerçekleştirirken karşılaştığı sorunları çözmeye seçtiği davranış biçimidir (Ayan ve Kahraman, 2013: 5). Liderlik tarzları, liderlerin takipçilerini motive etmede kullandığı yaklaşımlardır. Liderlik tarzları, organizasyonlara, durumlara, gruplara ve bireylere uyacak şekilde seçilmeli ve uyarlanmalıdır. Liderlik tarzlarının uygulanmasında farklı tarzlar

hakkında tam bir anlayışa sahip olması gerekir. Liderlik tarzı örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada ve çalışanların etkin çalıştırılmasında önemli rol oynamaktadır. Liderler örgüt içerisinde farklı tarzlarda davranış sergileyebilmekte ve izleyicilerini bu doğrultuda harekete geçirebilmektedir. Çalışanların performansı üzerindeki etkileri nedeniyle liderlik tarzı, herhangi bir organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olan önemli bir unsurdur (Aunga ve Masare, 2017: 42). Literatürde çok sayıda ve çeşitli liderlik tarzları tartışılmaktadır. Söz konusu liderlik tarzlarının her birinin kendine has davranış biçimleri ve çeşitli özellikleri vardır. Bu araştırmada, araştırmanın kapsam ve içeriğine uygun olarak yalnızca üç liderlik tarzına yer verilmiştir.

3.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978), dönüşümcü liderliği, takipçileri liderlere dönüştüren karşılıklı teşvik, motivasyon ve yükselme ilişkisi çerçevesinde ele almıştır. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarını tatmin eden ve onların daha yüksek iş performansı göstermesi için harekete geçiren ve destek veren liderlik tarzıdır. Daft (2005: 153), dönüşümcü liderliği örgüt stratejisinde, kültüründe ve vizyonunda değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler kendi takipçilerinin eski sorunlara yeni bir perspektifle bakmalarında yardım ederler. Dönüşümcü liderler takipçilerinin bireysel ilgi ve amaçları düşünmektense daha büyük örgütsel, ulusal ve evrensel amaçlara odaklanmasını ilham verirler (Cacioppe, 1997: 336). Dönüşümcü liderlik tarzında içsel motivasyon araçlarıyla ödüllendirilen çalışanlar; içsel araçlar maddi unsurlara dayanmamakta, bunun yerine kişisel değerlere yönelik adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel almaktadır (Gibson vd., 1994: 309). Dönüşümcü liderlik, özellikle değişken ve öngörülemeyen çevre şartları ile kriz ve kaosun etkin olduğu durumlarda tüm örgütler için gereklidir (Bass, 1985: 154).

3.2.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzında, lider ve takipçileri sosyal bir grup olarak hareket ederek, merkezi otoriteden uzak bir davranış sergilerler (Newstorm ve Davis, 1993: 227). İnsan ilişkilerine büyük önem vererek çalışanları sürekli destekleyen ve onları motive eden demokratik liderlik, çalışanları karar alım sürecine dâhil ederek, çalışanları üzerinde baskı kurmadan onları belirlenmiş amaç doğrultusunda teşvik eder ve destek olur (Güney, 1997: 213). Demokratik lider, çalışanlardan üst düzeyde verim elde edebilmek için onların beklentilerini karşılayan, gerçekçi ve geliştirilebilir hedefler ortaya koyan, çalışanlara güvence sağlayan, onlara saygı gösteren, aidiyet duygusu oluşturan, geri besleme alan ve eleştiri almaktan korkmayan, çalışanlara itibar sağlayan ve onların var olan yeteneklerini geliştirmelerine destek sağlayarak yardımcı olan liderdir (İnce, 2013). Demokratik liderlik artan takipçi verimliliği, tatmin, katılım ve bağlılık ile ilişkilidir. (Hackman ve Johnson, 1996). Demokratik liderlik kapsamında çalışan memnuniyeti ve liderliğe adaylık demokratik liderlik tarzında daha fazladır (Bass, 1990). Her ne kadar demokratik liderliğin politika belirlemede yaşadığı zaman alıcı uzun tartışmalar ve zaman alan faaliyetler gibi önemli dezavantajları olsa da; çalışanın katılımını ve liderliğin verimliliğini arttırmada kilit rol oynar (Denhardt ve Denhardt, 2003). Katılım demokratik liderliğin temel özelliğidir ve demokratik liderlik dostça yardımlar ve katılımı teşvik eden bir liderlik türüdür (Luthar, 1996).

3.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, çoğunlukla karmaşa ve kaos anında ortaya çıkan, kurtarıcı, olağanüstü özelliklere ve güçlü bir karakteristik yapıya sahip fertlerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik

tarzını benimseyen liderlerde güçlü bireysel nitelikler, kendine güvenme, cesur olma, takipçilerinde hayranlık uyandıran, inandırma kabiliyeti ve güdülemedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Bass'a (1985: 31) göre karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri harekete geçirerek takipçilerinin tutum ve davranışlarının değişimini teşvik ederek sonuca ulaşmışlardır. Karizmatik liderler, takipçileri üzerinde derin ve istisnai etkilere sahiptirler. Karizmatik liderlerin takipçileri liderlerini, sorgusuz sualsiz kabul eder ve ona gönülden ve isteyerek itaat ederler (Kılınç, 1996). Lider kişiye yönelik kişisel bir atf olan karizmatik güç, izleyiciler tarafından karizmatik liderin insanüstü süper bir kişi olduğuna ya da istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar (Kılınç, 1996). Conger ve Kanungo'ya (1987), göre karizmatik liderlerde astları tarafından görülen ortak davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır; stratejik vizyon belirleme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar gösterme, çevreye duyarlılık, kişisel riskleri üstlenmek, statükoyu sürdürmemek.

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, yöntemi, hipotezleri, modeli ve analiz sonuçlarının bulguları hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve yöntemi

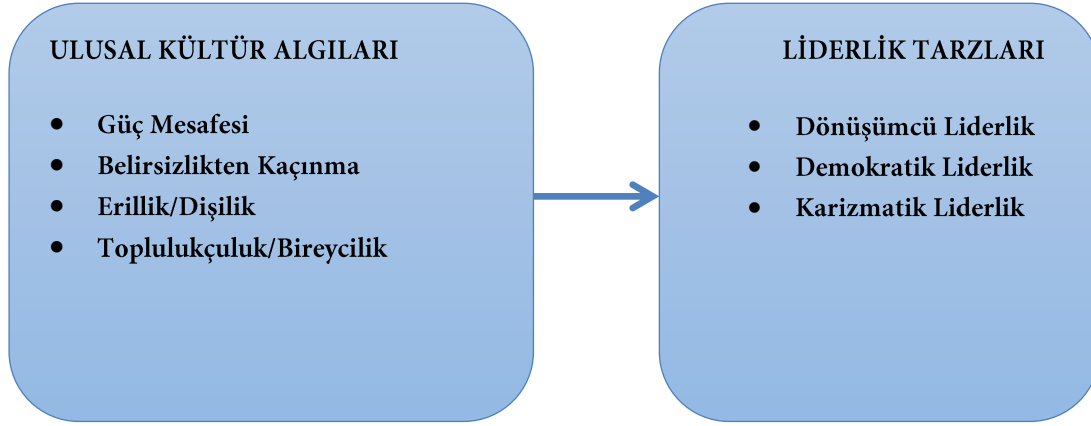
Bu araştırma, ulusal kültür algısının liderlik tarzları üzerindeki etkisinin analiz edilmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın temel problemi, bireylerin sahip olduğu ulusal kültür algılarının liderlik tarzlarına yönelik algıları üzerinde nasıl bir etki yarattığıdır. Araştırma, nicel yönelimli betimsel ve ilişkisel bir araştırma kullanılmış ve tarama modeli ile desenlenmiştir

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli ve hipotezlerinin oluşturulmasında ulusal ve uluslararası yazında özellikle liderlik tarzı ve ulusal kültür odaklı çalışmalardan yararlanılmıştır. Mansur, Sobral ve Goldszmidt (2017), toplumlarda paternalist liderliğin desteklenmesinde kültürün rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, toplumların paternalist liderliğin boyutlarına farklı önemler verdiklerini ve özellikle farklı kültürel küme içerisinde yer alan toplumların paternalist liderliğin farklı tonlarını desteklediğini göstermektedir. Mittal ve Dorfman (2012), benzer şekilde, hizmetkâr liderlik ve boyutlarının toplumda etkin liderlik faaliyetlerindeki önemini açığa çıkarmaya yönelik çalışmalarında, hizmetkâr liderlik boyutlarının tamamının etkin liderlik çalışmaları için önemli olduğunu ancak ülkelere göre önem derecesinin farklılaştığını bulguladılar. Bu farklılığın da oluşmasında, özellikle topluma ait kültürel değerlerdeki farklılığın destekleyici rolü olduğuna ilişkin ipuçları tespit ettiler. Dickson, Castano, Magomaeva ve Hartog (2012), liderlik ve kültür bağlamında inceledikleri yazında bazı liderlik türlerinin çeşitli yazarlarca evrensel olarak değerlendirilmelerine rağmen kültürün liderlik tarzının davranış biçimine etkilediği ifade etmişlerdir. Kabasakal, Dastmalchian, Karacay ve Bayraktar (2012), Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölge ülkeleri üzerine yürütmüş oldukları liderlik ve kültür bağlamındaki çalışmalarında toplumsal değerler ile liderlik prototipi tutumları arasında anlamlı korelasyon tespit ettiler. Ergeneli, Gohar ve Temirbekova (2007), Pakistan, Kazakistan ve Türkiye' den elde ettikleri veri ile dönüşümcü liderlik ile ulusal kültür değerleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, Dönüşümcü liderlik boyutları ile ulusal kültür değerleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin belirsizlikten kaçınma boyutu dönüşümcü liderliği anlamlı ve negatif etkilerken güç mesafesi pozitif bir şekilde

etkilemektedir. Tartışılan bu çalışmalar ışığında araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan temel ve alt hipotezler:

H: Ulusal kültür algıları liderlik tarzlarını etkilemektedir.

H₁: Ulusal kültür algıları [a-Güç mesafesi, b-Belirsizlikten kaçınma c-Erillik/Dişilik, d-Toplulukçuluk/Bireycilik], dönüşümcü liderlik tarzını etkilemektedir.

H₂: Ulusal kültür algıları [a-Güç mesafesi, b-Belirsizlikten kaçınma-Erillik/Dişilik, d-Toplulukçuluk/Bireycilik], demokratik liderlik tarzını etkilemektedir.

H₃: Ulusal kültür algıları [a-Güç mesafesi, b-Belirsizlikten kaçınma-Erillik/Dişilik, d-Toplulukçuluk/Bireycilik], karizmatik liderlik tarzını etkilemektedir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Gaziantep merkez ilçelerinde bulunan resmi ilkokulları kapsamaktadır. MEB sitesinden alınan bilgiye göre Gaziantep merkezde bulunan resmi ilkokul sayısı Şahinbey ilçesinde 113, Şehitkâmil ilçesinde 132 olmak üzere toplam 245'dir. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Bütün okullara ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zorluğu nedeniyle araştırma örneklemini evreni temsil edecek bir şekilde 87 okuldan 145 müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Bu araştırma çerçevesinde ulaşılan okul sayısı toplam okul sayısının % 35'ini oluşturmaktadır.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Bu çalışma için tasarlanan anket üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde Hofstede (1980)'in ulusal kültür boyutlarına dayalı kültürel değer ifadeleri yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan ifadeler Hofstede (1980) tarafından geliştirilmiş ölçeğin, Yoo ve Donthu (2002), tarafından birey seviyesine uyarlanması sonucu 20 ifadeden oluşan ölçek elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek,

toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik/dişilik olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, toplulukçuluk boyutu 6, güç mesafesi boyutu 5, belirsizlikten kaçınma boyutu 5 ve erillik boyutu ise 4 ifade ile temsil edilmektedir. Orijinal ölçek gibi 5’li Likert tipi skalaya göre dizayn edilen ölçek , “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde liderlik tarzlarını ölçmek için, Luthans (1995) tarafından oluşturulan 22 ifadeli liderlik tarzları ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, dönüşümcü liderlik, demokratik liderlik ve karizmatik liderlik üzere 3 liderlik tarzından oluşmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik 10, karizmatik liderlik 4 ve demokratik liderlik ise 8 ifade ile temsil edilmektedir. 5’li Likert tipi skalaya göre dizayn edilen ölçek, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılıyorum”, “(3) Kararsızım”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde derecelendirilmiştir.

4.5.Verilerin Analizleri ve Bulgular

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kurumdaki Görevi	Müdür	49	33.8
	Müdür yardımcısı	96	66.2
Cinsiyet	Erkek	127	87.6
	Kadın	18	12.4
Yaş Aralığı	20-29 arası	6	4.1
	30-39 arası	39	26.9
	40-49 arası	75	51.7
	50 ve üstü	25	17.2
Tecrübe Durumu	1-9 yıl arası	84	57.9
	10-19 yıl arası	41	28.3
	20-29 yıl arası	16	11.0
	30 yıl ve üstü	4	2.8
Eğitim Durumu	Lisans	102	70.3
	Lisansüstü	43	29.7
Toplam		145	100

Araştırmaya katılan yanıtlayıcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan 145 yöneticinin %87.6’sını erkek, %12.4’ünü kadın yöneticiler; %4.1’ini 20-29 yaş aralığı, %26.9 30-39 yaş aralığı, %51.7’sini 40-49 yaş aralığı, %17.2’sini 50 ve üstü yaş aralığı, %70.3’ünü lisans mezunu, %29.7’si lisansüstü; %66.2’sini müdür yardımcısı, %33.8’ini ise okul müdürleri oluşturmaktadır.

4.5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları ve Faktör Yükleri

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları ve İstatistikleri

Ölçekler	Faktör Sayısı	X	Cronbach α	N
Ulusal Kültür Boyutları	20			145
Güç Mesafesi	5	2.13	0.72	
Belirsizlikten Kaçınma	6	4.20	0.79	
Erillik/Dişilik	4	2.81	0.71	
Toplulukçuluk/Bireycilik	5	3.97	0.76	
Liderlik Tarzları	22			145
Dönüşümcü liderlik	10	4.40	0.91	
Karizmatik liderlik	4	3.51	0.88	
Demokratik liderlik	8	4.37	0.81	

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin güvenilirlik analizleri ve temel istatistiki bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir. Tablo 2’de verilen istatistiki sonuçlar incelendiğinde, araştırmada kullanılan her iki ölçeğin alt boyutlarına ait **Cronbach’s alpha** (α) katsayılarının ideal değer olarak kabul edilen 0.70 seviyesinin üstünde olduğu görülmektedir. Ulusal kültür ölçeğinin alt boyutları için α değerleri 0,71 ile 0,79 aralığında değişmektedir. Liderlik tarzlarının alt boyutları için α değerleri 0,81 ile 0,91 aralığındadır. Sonuçlar her iki ölçek için de yeterli seviyede güvenilirlik sağlandığı anlamına gelmektedir.

Tablo 3: Ulusal Kültür Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Önergeler	1	2	3	4
Güç Mesafesi	Yüksek konumdaki insanlar kararlarının birçoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.	,753			
	Yüksek konumdaki insanlar düşük konumdaki insanların fikirlerini çok sık sormamalıdır.	,595			
	Yüksek konumdaki insan düşük konumdaki insanlarla etkileşime girmekten kaçınmalıdır.	,761			
	Yüksek konumdaki insanlar düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	,618			
	Düşük konumdaki insanlar yüksek konumdaki insanların aldığı kararlara katılmalıdırlar.	,754			
Bireycilik/	Bireysel hedefler zarar görse dahi ait olunan gruba yönelik sadakat teşvik edilmelidir.		,640		
	Bireyler zorlukların üstesinden grup üyeleri ile birlikte gelmelidirler.		,585		

Toplulukçuluk	Bireyler ait oldukları gruplar için kişisel çıkarlarından fedakârlık yapmalıdırlar.			,646	
	Ait olunan grubun başarısı bireysel başarılarından daha önemlidir.			,782	
	Ait olunan grubun çıkarları bireysel mükâfatlardan daha önemlidir.			,770	
	Bireyler ait oldukları grubun çıkarlarını düşündükten sonra kendi hedeflerini gerçekleştirmelidir.			,700	
Erillik/ Dişilik	Erkeğin bir kariyere sahip olması kadının bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.			,702	
	Erkekler genelde problemlerini mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgilerini kullanmaktadır.			,713	
	Zor sorunların çözümü erkeklere özgü olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirmektedir			,682	
	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler vardır.			,740	
Belirsizlikten Kaçınma	Her zaman benden ne beklediğini bilmeme olanak sağlayan detaylı açıklamalara sahip olmak önemlidir.				,587
	Yönerge ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.				,852
	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini bilmeme olanak sağladığı için önemlidir				,751
	Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.				,605
	Uygulamalara yönelik yönergeler önemlidir.				,813
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: 0,748. Bartlett Küresellik Testi: $p < 0,05$; χ^2 : 780,982 df: 190 Açıklanan Toplam Varyans: % 51,653					

Araştırma değişkenlerinin yeterli güvenilirlik katsayılarına sahip oldukları değerlendirildikten sonra ilgili ifadelerin faktör yapılarını açığa çıkarmak için açımlayıcı faktör analizi uygulandı. İlk olarak ulusal kültür değerleri ifadelerine yönelik yapılan faktör analizinde, birinci faktörün 5 maddeden, ikinci faktör 6 maddeden, üçüncü faktör 4 maddeden, dördüncü faktör 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin bu 4 faktörün açıkladıkları varyans 51,653'tür. Belirlenen bu 4 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplama varyans 19,507, ikincisinin 13,169, üçüncüsünün 11,103, dördüncüsünün 7,874'tür.

Tablo 4: Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Önermeler	1	2	3
	Kurum içerisinde alacağım kararları astlarımla birlikte alırım ve uygularım.	,780		
	Etik değerlerin baskın olduğu sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürü oluşturmaya önem veririm.	,746		
	Kurumda çalışanlarımın yenilikçi olmalarını teşvik ederim.	,803		

Dönüşümcü Liderlik	Kurum içerisinde çalışanlarımın düşüncelerini de alarak onları yeni kararlar almaya teşvik ederim	,796		
	Kurumda çalışanların tümü benim için değerlidir.	,657		
	Stratejik yönün belirlenmesi ve temel yeteneklerin geliştirilmesi konularına odaklanırım.	,603		
	Tüm birimlerde inisiyatif kullanma isteğinin oluşturulmasını sağlarım.	,618		
	Kurum içerisinde aldığım kararları, hedefleri ve amaçları açık ve net bir şekilde bütün çalışanlarıma anlatırım.	,791		
	Kurum içi kısa ve uzun vadede performansı artıracak stratejileri geliştirmeye çalışırım.	,742		
	Kurum içerisinde çalışanların hatalarını nedenini açıklayarak düzeltmeye çalışırım.	,741		
Demokratik Liderlik	Her zaman saatinde işimin başında olurum.		,601	
	Astlarım için yüksek özveri ve kişisel risk gerektiren davranışları göz önüne alabilirim.		,458	
	İş yaşamımdaki birinci önceliğim sorumluluğumdaki işlerin yapılmasıdır.		,485	
	Çalıştığım kişilerin güçlü taraflarına odaklanarak onların kendilerini sürekli geliştirmelerine yardımcı olurum.		,763	
	Kurumda doğru işi yapmaya özen gösteririm		,729	
	Kurumda çalışan astlarıma işlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları getiririm.		,748	
	Çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak misyonu ve vizyonu vurgularım.		,750	
	Kurum içerisinde çalışanlarımı korur gözetirim, elimden geldiğince yardım etmeye çalışırım.		,799	
Karizmatik Liderlik	Astlarım tarafından statükoyu eleştiren ve reformcu bir lider olarak tanımlanıyorum.			,876
	Astlarımı etkilemede özel yeteneklere sahibim.			,895
	Ortak ve idealleştirilmiş olağan üstü bir vizyon belirleyebilme ve bunu başkalarına kabul ettirebilme yeteneğine sahibim.			,800
	Astlarım ile iknaya ve güvene dayalı bir bağlılığım söz konusudur.			,798

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. **Kaiser-Meyer-Olkin** Örneklem Yeterliliği: 0,916. **Bartlett Küresellik Testi:** $p < 0,05$; $\chi^2: 1783,353$ **df:** 231. Açıklanan Toplam Varyans: % 59,015.

Liderlik tarzı boyutlarına yönelik faktör analizi sonuçlarına göre birinci faktör 10 maddeden, ikinci faktör 8 maddeden, üçüncü faktör 4 maddeden oluşmaktadır. Bu 3 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans 59.015'dir. Ölçeğe ilişkin bu 3 faktörden birincisinin açıkladığı toplam varyans 39.627, ikincisinin 14.172, üçüncüsünün 5.216'dır

4.5.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 5: Ulusal Kültür Algıları ile Liderlik Tarzları Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
Güç Mesafesi	1						
Bireycilik/Toplulukçuluk	-,019	1					
Erillik/Dişillik	,192*	,090	1				
Belirsizlikten Kaçınma	-,062	,245**	,213*	1			
Dönüşümcü Liderlik	-,208*	,289**	,043	,482**	1		
Demokratik Liderlik	-,176*	,245**	-,018	,485**	,817**	1	
Karizmatik Liderlik	,131	,008	,224**	,085	,072	,119	1

** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Araştırma değişkenlerine ilişkin ikili ilişkileri ve birlikte hareketliliği görmek adına korelasyon analizleri yapıldı. Tablo 5'te yer alan verilere göre ulusal kültürün algılarından güç Mesafesi değişkeni ile dönüşümcü liderlik değişkeni ($r = -,208$) ve demokratik liderlik değişkeni ($r = -,176$) arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve negatif bir ilişki olduğu, bireycilik/ toplulukçuluk değişkeni ile dönüşümcü liderlik değişkeni ($r = ,289$), demokratik liderlik değişkeni ($r = ,245$) arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğu, erillik/dişillik değişkeni ile karizmatik liderlik değişkeni ($r = ,224$) arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğu, belirsizlikten Kaçınma değişkeni ile dönüşümcü liderlik değişkeni ($r = ,482$) ve demokratik liderlik değişkeni ($r = ,485$) arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.5.4. Ulusal Kültür Algılarının Liderlik Tarzlarına Etkisini Ölçmeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizleri

Tablo 6: Ulusal Kültür Boyutlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına Etkisi

Değişkenler	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Sabit	2,649	,339		7,821	,000

Güç Mesafesi	-,127	,054	-,172	-2,360	,020
Toplulukçuluk	,156	,063	,183	2,494	,014
Erillik	-,018	,041	-,032	-,436	,664
Belirsizlikten kaçınma	,358	,062	,433	5,773	,000
R=	,544	R²: = ,276	F=	14,691	p< 0,01

Bağımlı değişken: Dönüşümcü Liderlik

Ulusal kültür algıları ile dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi bulgularına tablo 6'da yer verilmiştir. Ulusal kültür algıları (güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik, belirsizlikten kaçınma) ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında kurulan regresyon modelinin %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ifade edilebilir. Ulusal kültür algıları (güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik, belirsizlikten kaçınma) ile bağımlı değişken dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; toplulukçuluk ($t=2,494; p=0,014<0,05$) ve belirsizlikten kaçınma ($t=5,773; p=0,000<0,01$) algılarının dönüşümcü liderlik tarzının açıklanmasında anlamlı ve pozitif yönde, güç mesafesi ($t=-2,360; p=0,020<0,05$) algısının ise anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir. Buna karşın erillik ($t=-,436; p=0,664>0,05$) algısının dönüşümcü liderlik tarzının açıklanmasında anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Standardize edilmiş beta (β) katsayıları incelendiğinde yöneticilerin sahip olduğu belirsizlikten kaçınma algısının ($\beta=0,433$) dönüşümcü liderlik tarzının açıklanmasında diğer ulusal kültür algılarından daha etkili olduğu görülmektedir. Ulusal kültürün bütün algılarının dönüşümcü liderlik tarzındaki değişimin %27.6'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 7: Ulusal Kültür Boyutlarının Demokratik Liderlik Tarzına Etkisi

Değişkenler	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Sabit	2.864	,309		9.264	,000
Güç Mesafesi	-,083	,049	-,124	-1.696	,092
Toplulukçuluk	,107	,057	,138	1.871	,063
Erillik	-,054	,038	-,106	-1.417	,159
Belirsizlikten kaçınma	,349	,057	,466	6.167	,000
R=	,533	R²: = ,264	F=	13,889	p< 0,01

Bağımlı değişken: Demokratik Liderlik

Ulusal kültür algıları ile demokratik liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi bulgularına tablo 7'de yer verilmiştir. Ulusal kültür algıları (güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik, belirsizlikten kaçınma) ile demokratik liderlik tarzı arasında kurulan regresyon modelinin %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ifade edilebilir. Ulusal kültür algıları (güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik, belirsizlikten kaçınma) ile demokratik liderlik tarzı arasında kurulan regresyon modelinin %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ifade edilebilir.

($F=13,889$ $p=0,000<0,01$). Bağımsız değişken olan ulusal kültür algıları (güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik, belirsizlikten kaçınma) ile bağımlı değişken demokratik liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; toplulukçuluk ($t=1,871$; $p=0,063>0,05$), güç mesafesi ($t=-1,696$; $p=0,092>0,05$) ve erillik ($t=-1,417$; $p=0,159>0,05$) algılarının demokratik liderlik tarzının açıklanmasında etkisinin olmadığı ifade edilebilir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma ($t=6,167$; $p=0,000<0,001$) algısının demokratik liderlik tarzının açıklanmasında anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma algısını demokratik liderlik tarzını açıklamada ($\beta=0,466$) %47 oranında etkili olduğu görülmektedir. Ulusal kültürün bütün algılarının demokratik liderlik tarzındaki değişimin %26.4'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 8: Ulusal Kültür Algılarının Karizmatik Liderlik Tarzına Etkisi

Değişkenler	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Sabit	2.559	,666		3.844	,000
Güç Mesafesi	,122	,106	,097	1.151	,252
Toplulukçuluk	-,031	,123	-,021	-,254	,800
Erillik	,186	,081	,196	2,285	,024
Belirsizlikten kaçınma	,076	,122	,054	,627	,532
R=	,247	R²: = ,034	F=	2,279	p< 0,01

Bağımlı değişken: Karizmatik Liderlik

Ulusal kültür algıları ile karizmatik liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi bulgularına tablo 8'de yer verilmiştir. Ulusal kültür algıları (güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik, belirsizlikten kaçınma) ile karizmatik liderlik tarzı arasında kurulan regresyon modelinin %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ifade edilebilir. ($F=2,279$; $p=0,000<0,01$). Bağımsız değişken olan ulusal kültür algıları (güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik, belirsizlikten kaçınma) ile bağımlı değişken karizmatik liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; belirsizlikten kaçınma ($t=0,627$; $p=0,532>0,05$), güç mesafesi ($t=1,151$; $p=0,252>0,05$) ve toplulukçuluk ($t=-,254$; $p=0,800>0,05$) algılarının karizmatik liderlik tarzının açıklanmasında etkisinin olmadığı ifade edilebilir. Buna karşın erillik ($t=2,285$; $p=0,024<0,05$) algısının karizmatik liderlik tarzının açıklanmasında anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Erillik algısının karizmatik liderlik tarzını açıklamada ($\beta=0,196$) %20 oranında etkili olduğu görülmektedir. Ulusal kültürün bütün algılarının karizmatik liderlik tarzındaki değişimin %3.4'ünü açıkladığı görülmektedir. Yapılan analizlere dayalı olarak araştırma hipotezlerinin sonuçları tablo 9' da gösterilmektedir.

Tablo 9:Araştırmanın Hipotezleri ve Elde Edilen Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
------------	-------

H:Ulusal kültür algısı liderlik tarzlarını etkilemektedir.

H
Desteklendi
Kabul

H₁:Ulusal kültür algılarının [a-Güç mesafesi, b-Belirsizlikten kaçınma, c-Erillik/Dişillik, d-Toplulukçuluk/Bireycilik], dönüşümcü liderlik tarzını etkilemektedir.

H₁-a Desteklendi
H₁-b Desteklenmedi
H₁-c Desteklendi
H₁-d Desteklendi

Kısmi Kabul

H₂:Ulusal kültür algılarının [a-Güç mesafesi, b-Belirsizlikten kaçınma, c-Erillik/Dişillik, d-Toplulukçuluk/Bireycilik], demokratik liderlik tarzını etkilemektedir.

H₂-a Desteklenmedi
H₂-b Desteklenmedi
H₂-c Desteklenmedi
H₂-d Desteklendi

Kısmi Kabul

H₃:Ulusal kültür algılarının [a-Güç mesafesi, b-Belirsizlikten kaçınma, c-Erillik/Dişillik, d-Toplulukçuluk/Bireycilik], karizmatik liderlik tarzını etkilemektedir.

H₃-a Desteklenmedi
H₃-b Desteklenmedi
H₃-c Desteklendi
H₃-d Desteklenmedi

Kısmi Kabul

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı Gaziantep merkezdeki resmi ilkokullarda görev yapmakta olan yöneticilerin sahip olduğu ulusal kültürün liderlik tarzlarına olan etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada ulusal kültürü ölçmek için Hofstede' in 4 boyutlu ulusal kültür ölçeği; liderlik tarzlarını ölçmek için, Luthans (1995) tarafından oluşturulan 22 ifadeli liderlik tarzları ölçeğinden yararlanılmıştır. Ulusal kültürün bağımsız değişken, liderlik tarzlarının bağımlı değişken olduğu çalışmada regresyon analizleri sonucu liderlik tarzları üzerinde ulusal kültürün etkisinin olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi sonuçları da bu sonucu desteklemiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan yöneticilerin %66.2'sini müdür yardımcıları, %51.7'sini 40-49 yaş aralığında olanlar, %87.6'sını erkek yöneticiler, %57.9'unu 1-9 yıllık tecrübeye sahip olanlar ve %70.3'ünü ise lisans mezunu olanlar oluşturmaktadır.

Geert Hofstede'in 1975-1980 yılları arasında, IBM çalışanıyla yapılan araştırma sonuçlarına dayanarak geliştirdiği kültürel boyutlar kuramı, çok uluslu işletmelerin ulusal kültürlerinin işletme değerleri ve kültürü üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Önce dört ana boyut üzerinde yürütülen çalışmaya, daha sonra iki boyut daha eklenmiştir (Hofstede vd. 2002). Hofstede (1980)'in

kültürel boyutlar kuramını esas alan ve Türkiye’de yapılan araştırma sonucuna göre, bir organizasyonda düşük konumda olan çalışanların gücün eşitsiz dağılımını ne kadar kabullendiğini gösteren güç mesafesi boyutu açısından Türkiye 66 puanla üst sıralarda yer almıştır. Biz yerine ben kavramının önem kazandığı bireycilik boyutu açısından Türkiye 37 puanla kolektivist bir toplum yapısına sahip olduğu görülmüştür. Başarı ve yarışmanın ağır bastığı erillik boyutu açısından Türkiye 45 puanla dişilik tarafında yer almıştır. Yasalara ve kurallara ihtiyacın duyulduğu ve gelecekle ilgili belirsizliğin tedirginlik yarattığı belirsizlikten kaçınma boyutu açısından Türkiye 85 puan ile belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplum çıkmıştır.

Korelasyon analizi sonucuna göre, ulusal kültür değişkeni ile liderlik tarzları değişkeni arasında zayıf düzeyli ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Ulusal kültür algılarından güç mesafesi değişkeni ile demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında zayıf düzeyli ve negatif bir ilişki olduğu; toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma değişkeni ile demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik değişkeni ve erillik değişkeni ile karizmatik liderlik arasında zayıf düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre, liderlik tarzlarının açıklanmasında ulusal kültürün pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan ulusal kültürün algılarından güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk boyutlarının dönüşümcü liderlik ve demokratik liderlik tarzlarının; erillik boyutunun ise karizmatik liderlik tarzının açıklanmasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlara göre ulusal kültür algılarının en çok dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Liderler çalışanlarını motive etme, iletişim kurma, ikna ve vizyon gösterme gibi liderlik fonksiyonlarını yerine getirirken kültürel öğelerden mutlak surette etkilenmektedirler. Liderler, liderlik tutum ve davranışlarını gösterirken içinde bulunduğu veya yaşadığı kültürel özellikleri dikkate alarak ona göre liderlik tarzı uygulamalıdır. Küreselleşmeyle beraber işletmeler değişik kültürlerden gelen insanların çalıştığı çok uluslu ve karmaşık bir yapıya bürünmektedirler. Çok uluslu işletmelerde görev yapan liderler farklı kültürlerden gelen çalışanlara yönelik uygun liderlik tarzını geliştirmek mecburiyetindedirler. Çünkü tüm kültürlerde veya toplumlarda tek ve geçerli evrensel bir liderlik tarzı mevcut değildir. Kültürel farklılıkları dikkate almayan liderlerin çalıştığı kurumlarda başarılı olmaları, kurumu etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri mümkün görünmemektedir.

KAYNAKÇA

- Amagoh, F. (2009). Leadership Development and Leadership Effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
- Aunga, A. O. David & Masarel, O. (2017). Effect of Leadership Styles on Teacher’s Performance in Primary Schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, Vol.4 (4), April, 2017, 42-52.
- Ayan, A., Kahraman, G. (2013). The Evaluation of Tamerlane’s Leadership Styles and Management Perspective, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Mayıs-Haziran, Sayı 36, 1-20.
- Bakan, İ. (2009). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.

- Bass, B.M. & Stogdill, R.M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development*. In W. Pasmore and R.W. Woodman (Edt), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press,231-272.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cacioppe, R. (1997). Leadership Moment By Moment: *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 18,No.7,335-345.
- Conger J.A.& Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Çelik, C. , Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13,S.3,49-66.
- Daft, R.L. & Marcic, D. (2011). *Management: The New Workplace*, (7th Ed.), USA: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R.L. 2005. *The Leadership Experience*. Ohio: Thomson South Western
- De Luque, M.S. & Mansour, J. (2004). *Uncertainty Avoidance*, Robert. J. House - Paul. J. Hanges, - Mansour Javidan - Peter W. Dorfman – Vipin, Gupta (Ed.), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage, Thousand Oaks, CA, 603-654.
- Denhardt, J.V. & Denhardt, R.B. (2003). *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Dickson, M.W., Castaño, N., Magomaeva, A., & Den Hartog, D.N. (2012). Conceptualizing Leadership Across Cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 483-492.
- Ergeneli, A., Gohar, R., Temirbekova, Z. (2007). Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 703-724.
- Güney, S. (1997). *Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu-5-6 Haziran, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Hackman, M.Z. and Johnson, C.E. (1996). *Leadership: A Communication Perspective* (2nd Ed.).Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Abridged ed.), Newbury Park, CA.Sage.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 4 (10), 15-41.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No.2, Special Issue on Cross- Cultural Management; 75-89.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations Software of the Mind*, London: McGraw Hill Book Company, 24.
- Hofstede, G. (1994).*Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations*. Thousand Oaks, CA: Sage

- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G.J, Pedersen P.B & Hofstede, G.H. (2002). *Exploring Cultur Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, USA: Nicholas Brealey Publishing.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Kabasakal, H., Dastmalchian, A., Karacay, G., & Bayraktar, S. (2012). Leadership and Culture in the MENA Region: An Analysis of the GLOBE Project. *Journal of World Business*, 47(4), 519-529.
- Kılınc, T. (1996). *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* Kasım, 67-108.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım
- Kovacic, Z.J. (2005). The Impact of National Culture on Worldwide e-Government Readiness, *Informing Science Journal*, V.8 ,143-158.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2010). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*,(4th Ed.), USA: South- Western Cengage Learning.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. International Edition. Newyork: Mc.Graw Hill.Inc.
- Luthar, H. K. (1996). *Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers*. *Sex Roles*, 35, 337-360.
- Mansur, J., Sobral, F. & Goldszmidt, R. (2017). Shades of Paternalistic Leadership Across Cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713.
- Mccoy, S., Galletta, D. F. & King, W. R. (2005). Integrating National Culture into IS Research: The Need for Current Individual-Level Measures. *Communications of The AIS*, Vol. 15, 211-224.
- Mittal, R., & Dorfman, P.W. (2012). Servant Leadership Across Cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy D. R. (2014). *Leadership Styles* .Department of Industrial Engineering and Management, JSS Academy of Technical Education
- Newman, K.L. & Nollen, S.D. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies* 27(4):753-779.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Robbins, S.P, De Cenzo, D.A. & Coulter, M. (2011). *Fundamentals of Management*, (7th Ed.), New Jersey: Pearson Education.
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi kitabevi.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İstanbul: İmge Yayınları.
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Management*. (6th ed.), New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Triandis, H.C. (1994). *Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and Individualism*. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications, London: Sage Publication.
- Vigoda-Gadot, E. (2012).Leadership Style, Organizational Politics and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *American Journal of Business and Management*, 36(5), 661-683.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.

Xu, G.Y. & Wang, Z.S. (2008). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: The Intermediary Effects of Leader-Member Exchange. International Conference on Management Science & Engineering.

Yoo, B. & Donthu, N. (2002). The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students. *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-103.