



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

**DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
WORKING PAPER SERIES**

Tartışma Metinleri

WPS NO/28 / 2016-05

**ÇİNLİ VE TÜRK İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI**

Waisiman MAIMAITI*

Murat YALÇINTAŞ**

*ilyar818@gmail.com İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans öğrencisi

**myalcintas@ticaret.edu.tr İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Öğretim

Üyesi

ÇİNLİ VE TÜRK İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Özet

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

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

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

ABSTRACT

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

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

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

Giriş

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

1. Liderlik

İnsanların yaşam tarzı, farklı coğrafyalar ve kültür değerleri gibi değişkenler toplumun aynı şeye karşı farklı görüşlerde olmasına sebep olmuştur. Bundan dolayı birçok araştırmacılar kendi izledikleri belirli ortamları göz önünde bulundurarak çeşitli tanımlar yapması ve yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olması (Baransel , 1993, s. 92) liderlik konusunda değişik tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Liderliğin ortak noktaları ve temelleri göze alınarak genellikle, liderlik gelecek vizyonu geliştirerek yön çizer, sonra çalışanların bu vizyon ile iletişim kurmasını ve engelleri aşabilmesini sağlar. Liderlik amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik gruba etkileyebilme yeteneğidir (Erdem, 2013).

Kısacası liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2013). Bu tanımdan anlaşılacağı gibi liderliğin esas temeli, insanları belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltmektir.

2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri, özellik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve davranış teorileri olarak üç grupta toplanmaktadır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 209) .

Özellik teorisi, liderde olması gereken kişisel özellikler ve yeteneklere odaklanmaktadır. Özellik teorisi liderin diğer grup üyelerinden üstün ve farklı kişisel özelliklere ve yeteneklere sahip olduğunu savunmuştur. Liderde olması gereken özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört gruba toplanabilir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 209).

Liderliği sadece bireysel özellikler göre inceleyen özellik teorisi pek verimli olmadığı için, liderliğin etkenlerinden biri olan insanlara ya da grup üyelerine ve liderin davranışlarına dikkat çekilmiştir. Davranış teorisi liderin davranışlarının temel yönelimini incelemiştir. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

Durumsal liderlik teorisi değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini, ortamın özellik ve gereksinimlerine uygun olan davranış sergileyebilmeyi, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları motive etme ve başarılı olmaya yönlendirmeyi savunmaktadır. Durumsal liderlik teorisi en uygun liderlik davranışını durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Öte yandan bu teori “vaziyeti idare etme” yaklaşımı değildir. Aksine her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir “idarecilik” tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük teoridir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 213)

3. Liderlik Tarzları

Liderlik konusunda yapılan araştırmalara göre, liderler yönetimin faaliyet alanları, farklı coğrafyalar, farklı kültürler, farklı vizyonlar, zaman baskısı, sosyal ve siyasal çevreler gibi birçok değişkenlerden ortaya çıkan durumlarda, buldukları ortamın koşullarına göre değişik liderlik tarzları uygulamalıdır. Çünkü hızla değişen küresel değişimler ve gelişimler aynı yönetimde farklı zamanlarda farklı ortamlarda farklı liderlik tarzlarının sergilenmesini gerektirebilir.

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

Liderlik tarzları içinde ilk olarak ortaya çıkmış olan geleneksel liderlik tarzları, otokratik liderlik tarzı, demokratik–katılımcı liderlik tarzı, hümanist liderlik tarzı ve liberal (serbesiyetçi) liderlik tarzı şeklinde görülmektedir (Erol, 1998, s. 411-413).

3.1. Otokratik Liderlik Tarzı

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

Otokratik liderlere göre çalışanları motive etmenin tek yolu fiziksel ödüllerdir. Makamlarından aldığı resmi gücü kullanarak örgütün çalışmalarını kendi standartlarına göre değerlendirmekte, ceza veya ödülleri bizzat kontrol etmektedir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 213). Bu tarz liderler yönetim politikalarını belirleme ve her an değiştirme özgürlüğüne sahiptir. Tüm çalışanların bunlara koşulsuz, şartsız uyum sağlamasını ve emirleri yerine getirmesini isterler.

Otokratik liderlik tarzının avantajı, yönetime daha hızlı ve daha etkili karar verme imkânı sağlamasıdır. Grup üyelerinin yeterince bilgiye sahip olamadığı ve ani karar verme durumlarında kurtarıcı liderlik tarzı olmaktadır.

Dezavantajı ise; liderin aşırı derecede bencil davranması, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin dikkate alınmaması, önem vermemesi, zaman ile iş verimini olumsuz etkiler. Lidere olan güvenin azalması, liderin yanlış karar vermesinden dolayı başarısızlıklara yol açabilir.

3.2. Demokratik–Katılımcı Liderlik Tarzı

Otokratik liderlik tarzının tam tersi olan demokratik–katılımcı liderlik tarzı sahip oldukları yönetim gücünü grup üyeleri ile paylaşma eğilimindedir. Vizyona doğru giden süreçte uygulanacak politikalar, strateji geliştirme konusunda alınacak kararlar, grup üyeleri ile iş bölümü yaparak, onların fikirlerine önem verilerek alınmaktadır. Çalışanların kendi fikirleri ve önerilerini ortaya koymasını için onları cesaretlendirmektedir.

Bu tür liderlik tarzındaki esas faktör çalışanların karar alma sürecinde etkin rol oynamalarıdır. Çalışanlar karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıklarından dolayı amaçlarının gerçekleştirilmesi için alınan kararlarda daha istekli ve verimli çalışacaklardır (Schermerhorn, 2001, s. 268). Bu tarz liderler astlarını etkilemek için ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedir. İnsanların hisleri ile hareket eden duygusal varlık olmasından dolayı kişilerin iç güdüleri ile motive olduklarına inandıkları için başarıları takdir etme, insana değer

verme davranışları sergilemektedir. Problemleri çözerken ortak bir görüşe ulaşacak şekilde astlarına danışır, onların fikirlerini alır, onlarında bu sürece katılmasına katkıda bulunur. Beraberinde karar verme sorumluluğu ve yetki üstünlüğünü, grup üyeleri üzerinde gücünün farkındalığını sağlar. Sahip olduğu grup üyeleri ve organizasyon ortamını çok iyi değerlendirir ve kimin hangi pozisyonda daha verimli çalışabileceğini göze alarak çalışanları o yönde etkilemeye çalışır.

Demokratik liderlik tarzının avantajı, bu liderlik tarzının davranış biçiminden dolayı çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ile daha gönüllü ve verimli çalışmaya gayret göstermeleridir. Grup üyelerinin de kararlara katılması ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinde tatmin sağlamaları böylece grup içi çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır (DİNÇER & FİDAN, 1996, s. 349). Dezavantajı ise; karar verme sürecinin uzun olması acil durumlarda başarısızlıklara neden olmaktadır.

3.3. Hümanist Liderlik Tarzı

Hümanist liderlik tarzı sergileyen liderler karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikirlerini almasına rağmen, genellikle patron adına kendisini yetkilendirir. Daha babacan bir tavırda ve korumacı rolündedir. Ağırlıklı olarak ödül sistemi kullanır, zorunlu olmadıkça ceza uygulamaz genelde duygusal yönlendirmeler ile motive eder (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013).

3.4. Liberal (Serbesiyetçi) Liderlik Tarzı

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

Bu tarz liderlik davranışının avantajı her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi ve astların serbestçe en uygun karar almasına imkân sağlamasıdır. Dezavantajı ise liderin yönetim gücünü kullanmaması sonucunda örgütü hedeflere doğru yönlendireme durumundan yoksun bırakıp bireysel başarı dışında grup başarısının da azalmasıdır. Bu tarz

liderlik duruma uygun olan liderlik özelliklerine sahip olmayan kişilerin yönetim pozisyonuna getirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz , 2013, s. 215).

3.5. Çağdaş Liderlik Tarzları

Küreselleşme ve hızla gelişen teknolojik, ekonomik gelişmeler ve değişimler yönetim anlayışı ve örgüt yapısında da önemli farkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik tarzları da buna göre çağdaş liderlik tarzları olarak karizmatik liderlik tarzı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı ve vizyoner liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır (Genç, İyigün, & Yalçıntaş, 2015, s. 2).

4. Çin’de Liderlik

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

4.1. Çin Liderlik Özellikleri

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

2) Çin’de felsefe anlayışının temeli Taoizm olmak üzere dışta Konfüçyüs’çülük; içte ise askeri stratejiler, siyasi ve diplomatik siyasi stratejileri bir çerçeve içinde ele alınır. Çok

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

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

4) Liderlik değerlendirmelerinde daha çok tecrübe, deneyim ve anlayışlara ağırlık gösterir (GuoHaiChen, 2010, s. 25-45).

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

Kültür ve felsefe açısından bakıldığında Çin ile batı arasındaki farklılıklar:

1. Adalet, Eşitlik Ve Beraberlik Açısından Liderlik

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

2. İletişim Açısından Liderlik

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

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

3. Birey ve Örgüt Açısından Liderlik

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

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

5. Yöntembilim

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

Araştırma herhangi bir sektörü konu almak yerine Türkiye ve Çin’de özel sektörde ayırım gözetmeksizin çalışan yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak elektronik anket kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplamda 114 Türk ve 118 Çinli yönetici internet üzerinden anket formunu cevaplamıştır. Araştırmada konu olan anket uygulaması, internet üzerinden araştırmayı gerçekleştirmek için hem Türkiye’de hem de Çin’de ayrı ayrı iki adet web sitesinden yararlanılarak uygulanmıştır.

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

Çince için :<https://www.wenjuan.com/list>

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

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, demografik ve çalışma durumlarıyla ilgili soruların yer aldığı ifadelere, ikinci bölümde ise liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı “Liderlik Tarzları Ölçeği” ne yer verilmiş, yani “Leadership Style Questionnaire” (Northouse, 2009) formu kullanılmıştır. Aşağıda belirtilen hipotezler kapsamında, iki ülke yöneticileri iki gruba ayrılarak değerlendirilmiş ve ayrı ayrı faktörler analiz edilip aralarında farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir.

H₁: Türkiye ve Çin’deki özel sektör yöneticilerinin liderlik tarzları arasında fark vardır.

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

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

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

Formda her bir liderlik tarzı (otokratik, demokratik ve serbesiyetçi) için 6 adet olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır. 6'lı Likert şeklindeki değerlendirme sonucunda, bu üç liderlik tarzına yönelik oluşan toplam puanlara göre liderlik tarzının çok yüksekte çok düşüğe şeklinde 5'li derecelendirilmeye gidilmiştir.

Tablo 1 : Araştırmaya Konu Olan Katılımcıların Milliyet İtibariyle Dağılımları

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

5.1. Araştırmaya Katılan Türk ve Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Liderlik tarzı ölçeği ile Türk ve Çinli yöneticilerin liderlik (otokratik, demokratik, serbesiyetçi) tarzlarına ilişkin puanlar belirlenmiştir. Liderlik ölçeği ile otokratik, demokratik ve serbesiyetçi liderlik puanları içerisinde en yüksek puanın olduğu liderlik tarzı hem Türk hem de Çinli yöneticilerin liderlik tarzı olarak belirlenmiştir (Yörük ve Dündar, 2011; s. 101). Türk ve Çinli yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik Tablo 2 de verilmiştir.

Tablo 2 : Araştırmaya Konu Olan Türk ve Çinli Yöneticilerin Liderlik Tarzları

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

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

Tablo 3: Otokratik Liderlik Tarzına Sahip Türk ve Çinli Yöneticilere Göre Mann-Whitney U Test Sonuçları

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

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

Tablo 4 : Demokratik Liderlik Tarzına Sahip Türk ve Çinli Yöneticilere Göre Mann-Whittney U Test Sonuçları

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

Mann-Whitney U testi sonucunda demokratik liderlik için elde edilen z değeri -1,091 ve anlamlılık değeri (p değeri) 0,275'dir. Anlamlılık değerinin 0,05'den büyük olması demokratik liderlik tarzının Türk ve Çinli yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılığa sahip olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre, araştırmanın H_{1b} hipotezi reddedilmiştir. Sıra ortalaması değerlerine göre Çinli yöneticilerin demokratik liderlik tarzlarının, Türk yöneticilere oranla fazla olduğu gözlenirken; aralarında çok büyük bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5 : Serbesiyetçi Liderlik Tarzına Sahip Türk ve Çinli Yöneticilere Göre Bağımsız Değişken T Testi Sonuçları

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

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

Sonuç

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir:

- Türk işletme yöneticilerinin çoğu 46 yaş üstü iken, Çin işletme yöneticilerinin çoğu 26-45 yaş arası olmaktadır. Çinin son 20 senedeki kamu kurumlarını özelleştirme ve özel işletmelere verilmiş destek, teşviklerin çok cazip olması, işletme yöneticilerinin daha genç olmasındaki önemli nedenlerden biridir.
- Türk işletme yöneticilerinin %97,4 oran ile erkek olması ve Çinli yöneticilerin %74,6 oranda erkek olması, Çin deki kadınların Türkiye ye göre daha fazla istihdam sağladığı ortaya çıkmıştır.
- Araştırmaya katılan iki ülke işletme yöneticilere bağlı çalışan sayısı 10-50 arasındadır. Çin deki işletmelerin birçoğu Türkiye deki gibi aile şirketleri olduğu için, burada çok fark görülmemektedir.
- Türk işletme yöneticileri ile Çinli işletme yöneticilerinin, bulgulara göre otokratik liderlik tarzına yönelik, iki ülke işletme yöneticilerinin toplam puanları arasında fark yok gibidir.
- Türk işletme yöneticileri ile Çinli işletme yöneticilerinin, bulgulara göre Demokratik liderlik tarzına yönelik, iki ülke işletme yöneticilerinin toplam puanları arasında fark yok sayıdadır.
- Türk işletme yöneticileri ile Çinli işletme yöneticilerinin, bulgularına göre serbesiyetçi liderlik tarzına yönelik, iki ülke işletme yöneticilerinin toplam puanları arasında fark yok sayıdadır.
- Araştırmaya katılan iki ülke işletme yöneticileri daha çok Demokratik liderlik tarzını benimsemişlerdir. Çin deki genç yöneticilerin sayısının fazla olması ve bunların yetiştiği yaşam ortamının, büyüklerine göre farklı olması, Çinli yöneticilerin Demokratik liderlik tarzını daha çok benimsemesine neden olabilir.

Elde edilen bu veriler ışığında uzak doğu adı altında çok kapalı ve otokratik olarak algılanan Çin işletmelerinin, aksine demokratik liderlik tarzını benimsemesi ve Türk-Çin işletme yöneticilerinin liderlik tarzları arasında fark olmaması, iki kültürün aslında bir birine benzer yaklaşımlarda bulunması Türk işletmelerinin Çin yerli piyasasına girmesi için bir ışık açmıştır. Ancak araştırma sonuçlarının Türkiye ve Çin için genel bir sonuç oluşturması gibi bir amaç söz konusu değildir. Bu çalışmanın liderlik tarzlarına ilişkin ileriki çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Baransel , A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi:klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorileri cilt 1* (Cilt 1). İstanbul: Avcılol basım -yayın.
- Dinçer, F. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta yayın evi.
- Erdem, S. T. (2013). *Örgütsel Davranış*. ANKARA: nobel yayıncılık.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta yayıncılık .
- Genç, N., İyigün, Ö., & Yalçıntaş, M. (2015). MEHMED THE CONQUEROR AS A CASE STUDY ON TRANSFORMATIONAL., (s. 2260-2265).
- GuoHaiChen. (2010). *WAI ZI WI YE HE ZHONG GUO LING DAO LI DE RONG HE*. ÇİN: zhong meng yayın evi
- Sabuncuoğlu, z., & Vergiliel Tüz , M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa : Alfa Aktüel yayın.
- Schermerhorn, J. (2001). *Management*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş DoyumuArasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm EğitimFakultitesi Dergisi*, 23-45
- ZhangWeiMing. (2014). *Sunzi Bing Fa De Ling Dao Yi Shu*. ÇİN: Haichao yayın evi.