

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
FELSEFE GRUBU EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI**

**KADIN VE ERKEK AKADEMİSYENLERİN MESLEKİ VE SİVİL
ÖRGÜTLENME YAŞAMLARINDAKİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI**

Yaprak Gonca AĞIL

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Cahit ASLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2011

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
FELSEFE GRUBU EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI**

**KADIN VE ERKEK AKADEMİSYENLERİN MESLEKİ VE SİVİL
ÖRGÜTLENME YAŞAMLARINDAKİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI**

Yaprak Gonca AĞIL

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Cahit ASLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2011

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Felsefe Grubu Eğitimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Cahit ASLAN
(Danışman)

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜNAY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Fatma Pervin BİLİR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

...../...../2011

Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

KADIN VE ERKEK AKADEMİSYENLERİN MESLEKİ VE SİVİL ÖRGÜTLENME YAŞAMLARINDAKİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yaprak Gonca AĞIL

Yüksek Lisans Tezi, Felsefe Grubu Eğitimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cahit ASLAN

Aralık 2011, 117 Sayfa

Bu çalışmada akademisyenlerin cinsiyetlerinin liderlik davranışları üzerinde etkisi olup olmadığını analiz edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de bulunan on üniversitedeki dokuz farklı bölümde bulunan öğretim üyelerinden 145 kişi oluşturmaktadır.

Çalışmada liderlik davranışlarına ve becerilerine yönelik bilgi toplamak amacıyla Kabacoff’un Lider Etkinliği Analizi’nden yararlanılarak oluşturulan anket kullanılmıştır. Verilerin analizi için ortalama, standart sapma, regresyon analizi ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır.

Analiz sonucunda kadın ve erkek akademisyenlerin sivil hayatlarında ve mesleki liderlik becerilerinde farklılıklar bulunurken, mesleki liderlik davranış boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Cam Tavan, Yöneticilik

ABSTRACT**THE COMPARES BEHAVIOR OF WOMEN AND MEN ACADEMICS THE
LEADERSHIP ORGANIZATION OF PROFESSIONAL AND CIVIC
LEADERSHIP IN THE LIVES****YAPRAK GONCA AĞIL****Post Graduate Thesis, Depertmant of Education of Philosophical Sciences****Advisor: Assistant Professor Doctor Cahit ASLAN****December 2011, 117 Pages**

“Is or isn’t there an effect academics’ genders on the behavior of leadership?” was analyzed in this research.

The sample of the research includes onehundredfortyfive peoples who they are members of the faculty in different nine section in ten univesity in Turkey.

The poll which includes the leader event analysis of the Kobacoff was used to gather information about behavior and skills of the leadership in this research.

Whereas there are differents in the life of women and men academics and tehe skills of leadership in this result of the research, there aren’t important differents in the dimensions of the Professional leadership behavior.

Keywords: Leadership, Glass Ceiling, Managerial

ÖNSÖZ

Liderlik, pek çok alanda üzerinde çalışmaların yapıldığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Davranış bilimlerinin de en önemli konularından olan liderliği en geniş anlamda tanılamaya çalıştığımızda, başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme ve öncü olma yeteneğidir. Liderlik amaçların gerçekleştirilmesinde, izleyenlerin çabalarına yön veren, motive eden faktördür. Organizasyonların olmazsa olmaz öğelerinden olan liderlik, eğitim alanının da olmazsa olmazlarındandır. Eğitim kurumlarında sadece yöneticilerin liderlik vasfına sahip olması yeterli değildir. Eğitim kurumunun en önemli yapı taşları olan eğitimcilerin de liderlik vasfına sahip olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının en üst basamağı olan yükseköğretim kurumlarına liderlik vasfının önemli bir yere sahip olması gerekmektedir. Bugünün öğrencilerinin gelecekte liderlik vasıflarına sahip olmaları yükseköğretim kurumlarındaki önderlerinin sayesinde gerçekleşecektir.

Bu araştırma yüksek öğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının liderlik davranışlarını irdelemek, cinsiyet değişkeninin bu davranışlar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Tez çalışmamın hazırlanmasında beni destekleyen ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Cahit ASLAN' a, tezimin anket kısmında desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma, hazırladığım anketleri büyük bir sabırla cevaplayan tüm akademisyenlere, maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE PLANI

2.1. Araştırmanın Amacı	3
2.2. Araştırmanın Yöntemi	4
2.3. Araştırmanın Planı.....	4

BÖLÜM III

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

3.1. Liderlik Kavramı	6
3.2. Lider ve Yönetici Ayrımı.....	9
3.3. Liderlik Teorileri	10
3.3.1. Özellikler Teorisi.....	10
3.3.2. Davranışçı Liderlik Teorileri.....	11
3.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	11
3.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	12
3.3.2.3. Blake Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi.....	13
3.3.2.4. MrGregor'un X ve Y Teorileri	14
3.3.2.5. Likert Sistem Dört Modeli.....	15
3.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri	16
3.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	16

3.3.3.2. Amaç-Yol Teorisi	17
3.3.3.3. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli	18
3.3.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli	20
3.3.3.5. Hersey ve Blenchar'd'ın Durumsallık Teorisi.....	20
3.3.4. Gelişmekte Olan Liderlik Teorileri	22
3.3.4.1. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı.....	22
3.3.4.2. Karizmatik Liderlik	23

BÖLÜM IV

KABACOFF'UN LİDER ETKİNLİĞİ ANALİZİ

4.1. Robert Kabacoff' un Lider Davranışı Modeli.....	26
4.1.1. Lider Davranışı Boyutları	26
4.1.1.1. Vizyon Yaratma	26
4.1.1.2. İzleyici Kazanma.....	27
4.1.1.3. Vizyonu Uygulamaya Koyma.....	28
4.1.1.4. Sonuçları İzleme	29
4.1.1.5. Sonuçlara Ulaşma.....	29
4.1.1.6. Takım Çalışması	29
4.1.2. Liderlik Yetenekleri Özellikleri	30
4.1.2.1. İşletme Becerileri	30
4.1.2.2. İnsan Becerileri	31
4.1.2.3. Genel Performans.....	32

BÖLÜM V

KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

5.1. Çalışma Yaşamında Kadın.....	34
5.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Kadın.....	34
5.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın	35
5.2. Türkiye'de Çalışan Kadının Durumu	36
5.3. Yönetimde Kadınlar	39
5.4. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Etkileyen Faktörler	43

5.4.1. Cinsiyet-Rol Basmakalıp Yargıları.....	43
5.4.1.1. Biyolojik ve Sosyolojik Cinsiyet	43
5.4.1.2. Geleneksel Cinsiyet Teorisi	46
5.4.2. Psikolojik Etki	47
5.4.3. Örgüt Yapısı	48
5.4.3.1. Algı.....	48
5.4.3.2. Cam Tavan.....	49
5.4.3.3. Ayrımcılık.....	50
5.4.3.4. Örgütün Çalışan Yapısı	51
5.4.4. Çoklu Rol Üstlenme	52
5.5. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını İrdeleyen Araştırmalar	53
5.5.1. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarında Fark Bulmayan Çalışmalar	53
5.5.2. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarında Fark Bulan Çalışmalar	54

BÖLÜM VI

KADIN VE ERKEK AKADEMİSYENLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırma Bulgularının Yorumu	56
6.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Yorumlar.....	56
6.1.2. Sivil Hayattaki Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar.....	65
6.1.2.1. Sivil Hayata İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi.....	66
6.1.2.2. Sivil Hayata İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	66
6.1.2.3. Cinsiyetin Sivil Hayattaki Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi	67
6.1.2.4. Akademisyenlerin Sivil Hayatlarına İlişkin Liderlik Davranışı Boyutlarının Faktör Analizi	69
6.1.2.5. Akademisyenlerin Sivil Hayatlarındaki Liderlik Davranışların İlişkin Regresyon Analizi	71
6.1.3. Mesleki Yaşamda Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular	72
6.1.3.1. Liderlik Davranışı Maddelerinin Güvenirlik Analizi	73

6.1.3.2. Liderlik Davranışı Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	73
6.1.3.3. Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi	79
6.1.3.4. Akademisyenlerin Mesleki Yaşamlarındaki Liderlik Davranışı Boyutlarının Faktör analizi	84
6.1.3.5. Akademisyenlerin Mesleki Yaşamlarındaki Liderlik Davranışlarına İlişkin Regresyon Analizi	87
6.1.4. Mesleki Yaşamda Liderlik Becerilerine İlişkin Bulgular	90
6.1.4.1. Liderlik Becerileri Maddelerinin Güvenirlik Analizi	90
6.1.4.2. Liderlik Becerileri Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	91
6.1.4.3. Cinsiyetin Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisi.....	92
6.1.4.4. Akademisyenlerin Mesleki Yaşamlarındaki Liderlik Becerilerine İlişkin Faktör Analizi.....	94
6.1.4.5. Akademisyenlerin Mesleki Yaşamlarındaki Liderlik Becerilerine İlişkin Regresyon Analizi	96

BÖLÜM XIII

TARTIŞMA VE YORUM

8.1. Sivil Hayattaki Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçların Yorumu.....	98
8.2. Mesleki Yaşamda Liderlik Davranışına İlişkin Bulguların Yorumu.....	99
8.3. Mesleki Yaşamda Liderlik Becerilerine İlişkin Bulguların Yorumu.....	99
SONUÇ.....	101
KAYNAKÇA.....	107
ÖZGEÇMİŞ	117

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Öğrenim Durumunun Yıllara Göre Dağılımı.....	37
Tablo 2. Türkiye’deki Öğretim Elemanlarının Statülerine Göre Dağılımı.....	38
Tablo 3. Türkiye’de Bazı Kamu Birimlerindeki Kadın Yöneticilerin Oranları.....	40
Tablo 4. Dünyada Çalışan Kadınların Yönetim Düzeylerinde Bulunma Oranları	41
Tablo 5. Seçim Yılı ve Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Meclisteki Temsil Oranı	42
Tablo 6. Örneklem Cinsiyet Dağılımı	56
Tablo 7. Örneklem Medeni Durumu	57
Tablo 8. Örneklem Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımı	57
Tablo 9. Örneklem Statüsü	58
Tablo 10. Örneklem Yaş Dağılımı	58
Tablo 11. Örneklem Çalıştığı Üniversiteye Göre Dağılımı.....	59
Tablo 12. Örneklem Çalıştığı Fakülteye Göre Dağılımı	59
Tablo 13. Örneklem İdari Görevlerine Göre Dağılımı.....	60
Tablo 14. İdari Görevi Olan Akademisyenlere Bağlı Çalışan Sayısı.....	60
Tablo 15. Örneklem İş Deneyimi.....	61
Tablo 16. Örneklem Bir Sivil Toplum Kuruluşuna Üye Olup Olmama Durumu.....	61
Tablo 17. Örneklem Sivil Toplum Kuruluşunun Faaliyetlerine Katılma Sıklığı.....	62
Tablo 18. Örneklem Cinsiyet-İdari Görev Çapraz Tablosu.....	62
Tablo 19. Örneklem cinsiyet ve Sivil Toplum Kuruluşuna Üyelik Çapraz Tablosu .	63
Tablo 20. Örneklem cinsiyet ve İş Deneyimi Çapraz Tablosu	63
Tablo 21. Örneklem Cinsiyet-Statü Çapraz Tablosu.....	64
Tablo 22. Örneklem Sivil toplum kuruluşlarına üyelik-sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılma sıklığı çapraz tablosu.....	65
Tablo 23. Sivil Hayata İlişkin Liderlik Davranışı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	66
Tablo 24. Cinsiyetin Sivil Hayata İlişkin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 25. Sivil Hayata İlişkin Liderlik Davranışları Faktör Analizi.....	69
Tablo 26. Mesleki Yaşamda Liderlik Davranışı Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	73
Tablo 27. Mesleki Yaşamda Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi 1.....	79

Tablo 28. Mesleki Yaşamda Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi-2	81
Tablo 29. Mesleki Yaşamda Liderlik Davranışı Boyutlarının Faktör Analizi.....	84
Tablo 30. Mesleki Yaşamda Liderlik Becerilerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	91
Tablo 31. Mesleki Yaşamda Cinsiyetin Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisi	92
Tablo 32. Mesleki Yaşamda Liderlik Becerilerine İlişkin Faktör Analizi	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti	13
Şekil 2. Karar Ağacı Modeli.....	19
Şekil 3. Hersey ve Blanchard Durumsallık Liderlik Davranışı ve Olgunluk Derecesi	21
Şekil 4. Akademisyenlerin Liderlik Davranışları Modeli	56
Şekil 5. Sivil Hayattaki Liderlik Davranışları Modeli	71
Şekil 6. Mesleki Yaşamdaki Liderlik Davranışları Modeli.....	87
Şekil 7. Mesleki Yaşamda Liderlik Becerileri Modeli	95

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yöneticilerin liderlik davranışlarının farklı boyutlarının incelenmesi, gerek sosyolojik gerekse organizasyonel açıdan önemli bir araştırma konusu olmuş, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda model geliştirilmiş, modellerde yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin demografik özellikler olarak tanımlanan yaş, cinsiyet, eğitim, işte kalma süresi, görev niteliği v.b. niteliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Demografik özelliklerdeki farklılıkların liderlik davranışları üzerindeki etkisi liderlik çalışmalarına farklı bir boyut kazandırmakla birlikte, bu özelliklerin etkisini belirlemeye yönelik araştırmaların birçoğu yönetime ilişkin kısıtlamalarla karşı karşıya kalmıştır. Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen “Liderlik Davranışı Analizi” bugüne kadar yapılmış araştırmaların eksik yönlerini ve kısıtlamalarını gidermiştir. Bu çalışmada, kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki ve sivil örgütlenme yaşamlarındaki liderlik davranışlarının araştırılması nedeniyle Kabacoff’un “Liderlik Davranışı Analizi”nden yararlanılmıştır.

Liderlik her ne kadar yöneticilik vasfına uygun görülmuş olsa da eğitim kurumunun içerisinde rol alan tüm eğitimcilerin sahip olması gereken bir özelliktir. Okul öncesi eğitimden yüksek eğitime kadar tüm eğitimcilerin bu özelliğe sahip olması öğrencilerin daha geniş düşünmelerini, yaratıcılık özelliklerine sahip olmalarını, yeni atılımlara yönelebilmelerini...v.b. özelliklerle kazanmasını sağlayacaktır. Bu durumda en büyük görev yüksek eğitim kurumlarındaki eğitimcilere düşmektedir. Çünkü öğrencilerin çoğu yüksek eğitimlerinin bittiği andan itibaren hayatın gerçekleriyle yüz yüze gelmektedir. Kendi hayatlarını kendi kurmak zorunda kalan öğrenciler yüksek eğitim kurumlarındaki eğitimcilerinden kazandıkları bu özelliklerle cesur, yenilikçi ve yaratıcı olabileceklerdir. Bu nedenle bu tez yüksek eğitim kurumlarındaki kadın ve erkek eğitimcilerin liderlik özelliklerini ve davranışlarını ölçmeye yönelik bir çalışmadır.

Araştırma sonuçları, Türkiye’deki üniversitelerde bir grup kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik davranışları ve becerileri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi ve hazırlanan soru formlarının gelecekteki araştırmalarda geliştirilebileceğine ilişkin sonuçlar sunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın amacı, yöntemi ve araştırma planından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, liderlik kavramı ve liderlik teorileri üzerinde durulmuştur. Liderlik kavramı içeriğinde, liderlik tanımları sınıflandırılarak incelenmiş, liderlik ve yöneticilik kavramı arasındaki farka değinilmiştir. Liderlik teorileri kısmında ise liderlik sürecini farklı açılardan ele alan liderlik teorileri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, anket kısmında yararlanılan Kabacoff’un “Lider Etkinliği Analizi”nin davranış modelleri ve liderlik yetenekleri özellikleri incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, çalışma yaşamında kadın, Türkiye’de çalışan kadının durumu, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler ve kadın ve erkek yöneticilere ilişkin literatürde yer alan araştırılmalara değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik davranışlarını belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla üniversitelere yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada, Robert J. Kabacoff’un “Lider Etkinliği Analizi” esas alınarak mesleki ve sivil örgütlenme yaşamlarındaki liderlik davranışı ve becerilerini saptamaya yönelik yeni bir anket oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini 10 üniversiteden 9 farklı bölümden statüleri farklı olan kadın ve erkek akademisyenler oluşturmaktadır. Anketin ilk kısmında akademisyenlerin sivil örgütlenmelerine ilişkin liderlik davranışlarını ne ölçüde gösterdiklerini belirlemeleri istenmiştir. İkinci kısımda akademisyenlerin performans boyutlarının her birinde kadın ve erkek akademisyenleri karşılaştırmaları ve hangi grubu genel olarak üstün gördüklerini belirlemeleri istenmiştir. Çalışmanın son kısmında ise mesleki yaşamlarındaki liderlik davranışlarını ne ölçüde gösterdikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda kadın ve erkek akademisyenlerin sivil hayatlarındaki liderlik davranışlarında karar alırken eş ve çocuklarının kararlarını dikkate alma, çocukların hata yaparak öğrenmelerine fırsat tanıma, çocuklarla ilgili karar alırken onların bakış açısından bakmaya çalışma ve çevrede ilgi odağı olmaktan hoşlanırım davranışlarında anlamlı düzeyde farklılık gözlenmiştir. Kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki yaşamlarındaki liderlik davranış boyutlarından hiçbirinde

anlamalı düzeyde farklılık saptanmamıştır. Liderlik becerilerinde ise iki madde dışında anlamalı düzeyde farklılık belirlenmemiştir.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, PLANI

Araştırmanın bu bölümünde amaç, yöntem ve plan belirlenmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Tüm dünyada çalışma yaşamındaki kadın sayısı ve oranındaki artış, liderlik araştırmalarına da yeni bir boyut getirmiştir. Günümüz organizasyonlarında, kadın yöneticilerin erkeklerin kabul görmüş liderlik davranışlarından farklı liderlik davranışlarına sahip olup olmadıklarını belirlemek, gerek sosyolojik gerekse organizasyonel açıdan önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir.

Bu alanda yapılmış araştırmaların çoğu kadın ve erkeklerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklara yeterli bir açıklama getirememiştir. Araştırmalarda yönetime ilişkin kısıtlamaların olması genelleştirme ve kavramsallaştırma yapılmasında ciddi zorluklar doğurmaktadır. Mevcut literatürdeki bu kısıtlamalardan hareketle, bu çalışmanın ana amacı kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki ve sivil örgütlenme yaşamlarındaki liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere bir ölçek geliştirmek ve varsa bu farklılıkların hangi boyutlarda ortaya çıktığını tespit etmek olarak belirlenmiştir.

Liderlik literatüründe, liderlik davranışlarını karşılaştırmada kullanılacak, yeterliliği kabul görmüş bir ölçek bulunamadığından, Kabacoff'un (1998) geliştirmiş olduğu liderlik davranışı boyutları ve bileşenleri esas alınarak araştırmacı tarafından yeni boyutlar oluşturulup bir liderlik davranışı ölçeği, oluşturulmuştur.

Bu ölçeğin boyutları ve bileşenleri esas alınarak yeni ölçek oluşturulup, üniversitelerde bulunan akademisyenlerin baskın özelliklerini bulmak varsa kadın ve

erkek akademisyenlerin liderlik davranışları ve liderlik becerileri arasındaki farklılıkların belirlenmesi bu araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada hem literatür araştırmasından hem de alan araştırmasından (betimsel) yararlanılmıştır. Alan alan araştırmaları insanların herhangi bir konudaki görüşlerini ve değerlendirmelerini içerir. Bu çalışmada kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik davranışlarındaki görüşlerinden yararlanılmıştır.

Literatür araştırması, üniversitelerin kütüphanelerinden, daha önce benzer konularda yapılmış olan araştırmalardan faydalanılarak ve internet aracılığıyla yapılmıştır.

Araştırma evreni Türkiye'deki üniversitelerdeki kadın ve erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Örneklem ise Türkiye'deki 10 farklı üniversitenin 10 farklı bölümündeki 145 akademisyeni kapsamaktadır.

Anket formunun dört temel bölümden oluştuğu söylenebilir. Birinci Bölüm, örneklem grubunun doğrudan sosyo-demografik özellikleri ve örgütsel yapılaşma durumunu içermektedir. İkinci bölüm incelenen grubun sivil hayatlarındaki liderlik davranışlarının tespitine yönelik maddelerden meydana gelmektedir. Üçüncü bölüm akademisyenlerin iş hayatlarındaki liderlik becerilerinin cinsiyet üstünlüğünün görüşünü almak için meydana getirilmiş maddelerden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde ise, örneklem grubunun liderlik davranışlarının tespitine yönelik maddelerden meydana gelmektedir.

Alan araştırması kapsamında kullanılacak olan anketin hazırlanmasında, literatür taraması kısmında elde edilen bilgilerden faydalanılmıştır. Anket formunun 5. kısmında Likert tipi beşli (tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, hiç katılmıyorum) yanıtlama seçeneğine göre maddeler düzenlenmiştir. Puanlamalar da ona göre 1-2-3-4-5 şeklinde verilmiştir.

Ölçeğin tutarlı ve sağlam olmasını sağlamak amacıyla verilerin geçerlilik ve güvenilirlikleri SPSS 15.0 programı ile test edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Planı

Kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki ve sivil örgütlenme yaşamlarındaki liderlik davranışları arasındaki farklı belirlemek amacıyla bir anket formu oluşturulup üniversitedeki öğretim elemanları tarafından yanıtlamaları istenmiştir. Verilerin analizinde öncelikle demografik özellikler belirlenmiş. Demografik değişkenlerin bazıları kendi aralarında çapraz tablo yapılarak değerlendirme yapılmıştır. Sivil hayattaki liderlik davranışları, mesleki yaşamdaki liderlik davranışları ve mesleki yaşamdaki liderlik becerilerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Bu ortalama ve standart sapma değerlerinin cinsiyet faktörüne göre değişimi hesaplanmıştır. Daha sonra faktör analizi uygulanıp faktör analizinde elde edilen faktör yükleriyle regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçları, verilerin analizi sonucu elde edilen tablolar yardımıyla çalışmaya yansıtılarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM III

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

3.1. Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik kavramları toplumsal, politik ve ekonomik değişimlere bağlı olarak yıllardır sürekli tartışılan konular arasında yer almıştır. Önceleri askeri, politik ve dini alanları ilgilendiren liderlik olgusu, on dokuzuncu yüz yıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmiştir. Bu nedenle pek çok alanda incelenerek sayısız çalışma yapılmıştır.

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lere kadar uzanmakla birlikte, 'liderlik' kavramı ancak 19. Yüzyılın başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlamıştır.

Liderlik kavramının pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlamaları benzerliklerine göre sınıflamak mümkündür.

Literatürdeki farklı liderlik tanımları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Bass,1981, s.5-8).

Grup Sürecinin Odağı Olarak Liderlik: Yapılan ilk liderlik tanımlarında lider; grup sürecinin, değişiminin ve hareketliliğinin odağı olarak görülmüştür. Liderlik, grup dinamiklerinden ayrı değil, bu dinamiklerin bir sonucu olarak tanımlanmıştır.

Cooley'e göre; Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde (çekirdeğinde) olabilmektir (Erçetin, 2000, s.4).

Mumford'a göre; Liderlik sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (Erçetin, 2000, s.4).

L.L. Bernard'a göre; lider, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen ve sırası gelince de, grup üyelerinin ilgisini bir noktaya toplayarak onların enerjilerini istenilen doğrultuda harekete geçiren kişidir (Bass,1981, s.7).

Kişilik Olarak Liderlik; Kişilik, Bazı insanların liderlik uygulamaları açısından neden diğerlerinden daha yetenekli olduklarını açıklamaya çalışan çoğu araştırmacının ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Kişiliğin keşfine odaklanan araştırmacılar, kişiyi lider yapan temel davranış stillerini ve güdüleri baz alarak liderliği tanımlamışlardır.

Bernard, Bingham, Tead ve Kilbourne, liderlik yeteneğini bireyin kişiliğine ve karakterine bağlı özellikler sergilemesi şeklinde açıklamışlardır (Stogdill,1974, s.17).

İtaati Sağlama sanatı Olarak Liderlik; Bu kısımdaki araştırmacılar liderliği, grubu tek elden etkileme ve liderin isteği doğrultusunda gruba biçim verme aracı olarak görme eğilimindedirler.

Munson'a göre; liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (Erçetin, 2000, s. 4).

L.A. Allen'e göre lider, diğerlerini yönlendiren ve yöneten kişidir (Bass, 1981, s. 8).

Etkileme Sanatı Olarak Liderlik; Bu gruptaki araştırmacılar liderliği, izleyenlerin davranışları üzerinde bireysel etkinin kullanım süreci olarak tanımlarlar. Liderlik, ödül ve ceza araçlarının ve sahip olunan karizmanın kullanımını ile elde edilen ikna gücü olarak algılanır.

Stogdill'e göre liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (Erçetin, 2000, s.6).

Bass'a göre; başkalarının davranışlarını değiştirmeye çalışmak, 'girişimci liderlik'tir. Başkalarının davranışlarında gerçek bir değişimin yaratılması, 'başarılı liderlik'tir. Kişiler davranışlarını değiştirdikleri için ödüllendiriliyor ve bu yönde teşvik ediliyorsa, elde edilen başarı 'etkili liderlik'tir (Bass, 1982, s.15).

Peter Northouse'a göre liderlik; resmi ya da resmi olmayan yollardan ortaya çıkarak belli hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme yeteneğidir (Dikici, 2004, s. 97).

Davranış Olarak Liderlik; Bu çizgideki araştırmacılar liderliği, liderin davranış ve tutumları açısından tanımlarlar.

Coons ve Hemphill'e göre paylaşılan amaçlara ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirmede bireyin davranışı liderlik olarak tanımlanmaktadır (Stogdill, Coons, 1957, s.7).

İkna Şekli Olarak Liderlik; İkna; özellikle politik, sosyal ve dini konularda inanç ve beklentileri şekillendirmede kullanılabilen oldukça güçlü bir araçtır. Liderliğin, otoriter konseptinin dışına çıkılarak, bir ikna şekli olarak tanımlanması, siyaset ve sosyal bilimciler tarafından da desteklenmiştir.

Schenk'e (1928) göre liderlik, kişilerin baskı ve zorlamadan ziyade ikna ve telkin ile yönetilmesidir.

Koontz ve O'Donnel'e (1955) göre liderlik, ortak amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda kişileri işbirliğine ikna etme faaliyetidir.

Bir Güç İlişkisi Olarak Liderlik; Güç,etki ilişkisinin bir çeşidi olarak kabul edilir.

Gert ve Mills'e (1953) göre liderlik, en geniş anlamıyla, lider ile izleyiciler arasında birbirini etkileme ile ilişkilidir ki; lider izleyicileri, izleyicilerin onu etkilediğinden daha çok etkiler.

Amaçlara Ulaşmada Araç Olarak Liderlik; Birçok araştırmacı liderliği, grup amaçlarına ulaşma ve gereksinimlerin doyuma ulaşmasında önemli bir araç olarak tanımlamıştır.

Cowley'e göre lider, grubu ile birlikte bir amaç doğrultusunda ve programlı şekilde hareket eden kişidir (Bass,1981, s.12).

Karşılıklı Etkileşimin Sonucu Olarak Liderlik; Birçok araştırmacı liderliği, grup faaliyetlerinin nedeni veya kontrolü olarak değil; bu faaliyetlerin bir sonucu olarak görmüşlerdir.

Merton'a göre liderlik; kişilerin zorunlu oldukları için değil, istedikleri için uyum sağladıkları kişiler arası ilişkidir (Bass, 1981, s. 492).

Shfritz'e göre liderlik; grup içindeki bir bireyin bilgi sunarak, diğerlerini kendi istediği tarzda davranmalarını sağlaması yoluyla, sonuçların daha müspet olacağına inandığı karşılıklı etkileşim sürecidir (Dikici, 2004, s. 97).

Farklılaşmış Rol Olarak Liderlik; Toplumdaki her pozisyon için bireylerin oynaması gereken farklı roller vardır. Liderlik de bu rol farklılaşmasının bir yönü olarak kabul edilebilir.

Gibb'e göre (1954) grup liderliği, karşılıklı etkileşim sürecinin oluşturduğu konumdan başka bir şey değildir.

Yapıyı Oluşturma Anlamında Liderlik; Bu gruptaki araştırmacılar liderliği, grup içi rol yapılarının farklılaştırılması ve sürdürülmesini sağlayan değişkenler açısından tanımlamışlardır.

Homans'a göre grup lideri, grup içinde karşılıklı etkileşimi başlatan üyedir (Bass,1981, s.8).

Faaliyetler Bütünü Olarak Liderlik; Bu çizgideki araştırmacılar, liderin liderlik yaparken ne tür faaliyetlerde bulunduğunu araştırmaktadır.

Kotter (1999), Laure (2000) ve Heifetz (1994), liderlerin yerine getirmeleri gereken sorumlulukları ve onları başarıya ulaştıracak amaçlar ve faaliyetleri vurgular.

3.2. Lider ve Yönetici Ayrımı

Bu çalışmada esas olarak liderliğe odaklanılmıştır. Ama öncelikle liderliğin en çok karıştığı, zaman zaman yerine kullanıldığı yöneticiliğe kısaca değinmemiz gerekir.

İnsan, sosyal bir varlıktır, var olduğu andan bu yana diğer insanlarla birlikte yaşama ihtiyacı duymuştur. Bir zorunluluk olan birlikte yaşama, bireylerin birbirlerinin karşılıklı hak ve hukuklarını, bireysel ve toplumsal ilişkilerini, çalışma hayatlarını, kısacası hayatın tamamını düzenleme, koordine etme, yönetme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Böylece yönetim fonksiyonu, insanların toplu halde yaşadıkları ailede, işyerinde ve toplumda insan ilişkilerini düzenleyen yegane süreç olarak karşımıza çıkmıştır. Yönetici yönetim fonksiyonunu yerine getirirken resmi bir yetkiye sahip olmak zorundadır. Fakat liderin liderlik sürecini gerçekleştirirken “resmi yetki donanımının olması”, “biçimsel bir organizasyonda bulunması” ya da “organizasyonların üst düzeylerinde bulunması” şart değildir (Akat & Budak & Budak, 1995, s.221).

İsmail Efil'e göre yönetici ve lideri ayıran fark, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle yasal gücünü kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil, 1996, s.5).

Zaleznik yaptığı araştırmada lider ve yöneticilerin farklı olduklarını şu sözlerle belirtmiştir:

“... yöneticiler ve liderler çok farklı türde insanlardır. Motivasyon açısından, kişisel gelişim açısından ve nasıl düşünüp davrandıkları açısından farklılık gösterirler...” (Zaleznik, 1982, s. 197).

Yazar, lider ve yönetici arasındaki farkları dört kısım altında incelemiştir:

1. **Amaçlara Karşı Tutumlar:** Yöneticiler, amaçlara karşı kişisel olmayan bir tutuma girme eğilimindedirler. Liderler, amaçlar konusunda kişisel bir tutum benimseyip, amaçlara şekil verirler. Yani liderler, hayaller ve beklentiler oluşturup, hedefler yaratır (Zaleznik, 1982, s.198).
2. **İşe İlişkin görüşler:** Yöneticiler çatışan güçler arasında sürekli uzlaşma ve dengeleme sağlayıp, stratejiler doğrultusunda kararlar alırlar. Bunu sağlarken bir yandan müzakere ve pazarlıklar yapıp diğer yandan ödül ve ceza mekanizmasını kullanır. Bu yüzden yöneticilerin sorunlara ilişkin

seçim alternatifleri sınırlıdır. Liderler ise, sorunlara yönelik yeni yaklaşımlar ve çözümler geliştirirler. Böylece fikirlerini insanları heyecanlandıran, erişilebilecek hayallere yansıtmaya çalışırlar. Bunu yanı sıra, yöneticiler için risk almak çok kolay değildir. Oysa liderler yüksek risk alma eğilimindedirler (Zaleznik, 1982, s.200).

3. **İnsanlarla İlişkiler:** Yöneticiler astlarıyla güçlü duygusal tepkiler yaratabilecek iletişim kurmaktan ziyade dolaylı yollardan iletişim kurarlar. Oysa liderler, yoğun insan ilişkilerine ve dolayısıyla duygusal iletişime önem verirler. Ayrıca yöneticiler insanları karar alma sürecinde ya da bir dizi olayda aktör olarak görerek oynadıkları role göre iletişim kurma eğilimindedirler. Liderler ise, fikirlerle daha çok ilgili oldukları için daha sezgisel ve duyarlı yollardan ilişki kurarlar (Zaleznik, 1982, s202).
4. **Kimlik Duygusu:** Yöneticiler buldukları organizasyonlara aittirler. Yani organizasyon içindeki mevcut durumu koruyarak ya da geliştirerek kendilerini yaptıkları işlerle özdeşleştirirler. Liderler bunun ötesinde, organizasyon içindeki mevcut durumu koruyup geliştirecekleri dahi, hiçbir zaman buldukları organizasyonlara ait olamazlar. (Zaleznik, 1982, s.206).

3.3. Liderlik Teorileri

3.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi liderlik alanında tanımlanan ilk liderlik teorisidir. Özellik yaklaşımları kapsamındaki çalışmaların ilkinin, Thomas Carlyle tarafından yapıldığı söylenebilir.

Bu çalışmada özellikle başarılı olmuş bazı devlet adamları ve askerler incelenerek bunların belli başlı liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bunun sonucunda lider konumunda olan insanlarla ilgili ortak bazı özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Kuramla liderle ilgili olarak bakılan başlıca özellikler, fiziksel özellikler ve kişisel özellikler olarak gruplandırılabilir (Şişman, 2002,s.5).

Liderlik sürecini sadece “lider” değişkeni açısından ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Bu durum aşağıdaki faktörlerden kaynaklanmaktadır (Hodgetts,1991,s.218):

- Başarısız liderleri başarılı liderlerden ayırma güçlüğüünün olması,

- Başarılı liderlerin performansının nedenini açıklama zorunluluğunun olması,
- Grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıklarının görülmesi,
- Liderin özelliklerini ölçebilecek herhangi bir aracın olmaması,
- Durumsal öğelerin etkisini tanımlamada yetersiz kalınması.

Bu nedenlerle özellikler teorisi geçerliliğini yitirmiş ve araştırmacılar alternatif kavramlara yönelerek lider davranışları ile astların tatmin ve performansı arasındaki ilişkileri incelemeye başlamışlardır (Sarvan, 1990, s.5). Artık liderin kim olması gerektiğinden çok, liderin ne yaptığı, çevresindekilere davranışları, insan ilişkileri ve iletişimi gibi konulara önem verilmiştir.

3.3.2. Davranışçı Liderlik Teorileri

Bu teoriye göre lideri başarılı ve etkin kılan husus; liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken sergilediği davranışlardır.

3.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinin Liderlik Çalışmaları davranışsal liderlik teorisine büyük katkısı olan önemli bir çalışmadır. Ohio State Üniversitesindeki araştırmacılar bir soru örneği geliştirerek liderlerin davranışlarını astlarının düşüncelerinin değerlendirilmesinde askeri ve sanayi kurumlarına uygulanmıştır (Keçecioğlu,1998, s.123).

Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu tarafından Önder Davranışı Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire-LBDQ) uygulanarak veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998, s.323).

Çalışmalara sonucunda birbirinden bağımsız iki önemli değişkenin liderlik davranış tarzını tanımlamada önemli rol oynadıkları bulunmuştur:

- I. Anlayış boyutu;** Liderin insan ilişkilerine karşı davranışlarını açıklar. İş tatminini vurgulayan, izleyicilerin verimli çalışmaları için kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan, astların önerilerini dikkate alan, karar vermeden

önce astlarının fikirlerini alan ve tartışan davranışlar gösterirler. Bireyleri dikkate almayan liderler ise, izleyicilerin duygularını önemsemeyip önerileri dikkate almazlar.

- II. İnisiyatif boyutu;** Liderin, davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi ifade etmektedir.

Ohio State Çalışmalarının sonuçlarına göre etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede yüksek başarıya sahiptir. Lider grup içerisindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini planlama, örgütleme ve kontrol etme yeteneğine sahip yüksek yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir. İlginin yüksek çalışan doyumuyla ilişkisi yapılan çalışmalarla genelleştirilirken, yüksek performansla daha az, hatta nadiren ilişki bulunmuştur. Bu çalışmaların çok fazla örgütlerde gerçekleşmesi nedeniyle bazı tutarsızlıklar görülmüştür. Diğer karşıtlıklar araştırmacıların liderlik ölçümlerindeki ölçeklerde farklı versiyonlar kullanmaları nedeniyle ortaya çıkmış ve bundan dolayı da farklı sonuçlara varılmıştır (Keçecioğlu, 1998, s. 125).

3.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert tarafından 1947'de, çeşitli endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmanın amacı; grup üyelerinin tatminini ve grubun verimliliğini etkileyen öğeleri belirlemektir.

Araştırma sonucunda, lider davranışının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Kişiyeye yönelik davranış ve işe yönelik davranış (Koçel,1993,s.334).

İş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir; yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını açıkça anlatmaktadır. Kişi merkezli davranış sergileyen lider ise astlarının mutluluğuna özen göstermekte; özellikle grup oluşturma ve geliştirme ile katıla konularına ağırlık vermektedir (Can ve diğerleri, 1998, s.321).

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 1993, s.334).

Ohio State ve Michigan çalışmaları, davranış teorilerinin ağırlık noktası olmuştur. Ayrıca bu Çalışmalar, liderin gösterdiği davranışları sınıflandıracak ve açıklayacak boyutları geliştirmiştir.

3.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi

1960'larda ortaya çıkmış ve gerek yöneticilerin gerekse liderin daha yakından tanınmaları amacıyla çokça kullanılmış bir çalışmadır. Blake ve Mouton liderlerin iş ve ilişki ortamındaki temel davranış eğilimlerini bir diyagram üzerinde tanımlamaya çalışmışlardır. İnsana ilgi ve işe ilgi biçiminde iki temel ayrımın oluşturduğu diyagram üzerinde farklı davranış kümelerindeki liderlik yaklaşımları tanımlanmıştır (Fındıkçı, 2009, s.68).

		İşe Yönelik							
İnsana Yönelik	1-9								9-9
					5-5				
		1-1							

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti

Kaynak: Fındıkçı, İlhami; Hizmetkar Liderlik, (2009)

Liderlik davranış tarzları, işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bu iki boyutun birbiriyle etkileşimini göstermek amacıyla 1'den 9'a kadar bölümlere ayrılan bir matris oluşturularak liderlik stilleri ortaya çıkmıştır.

Blake ve Mouton'un Yönetim tarzı Yaklaşımına göre beş ayrı liderlik tipi ve davranışı ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

1-1.Etkili Olmayan Lider: Örgütün başarısı için en az çaba sarf eden lider tipidir. Üretime ve çalışanlara karşı ilgisi diğer lider tiplerine göre en az düzeydedir. Etkili olmayan liderlik tipinin temel özellikleri tembellik, kendini geri planda tutma olarak sıralanabilir (Dubrin, 1978, s. 241)

1-9.Klüp Lideri: Çalışanların gereksinimlerine büyük önem veren fakat göreve karşı ilginin minimum düzeyde olduğu liderlik tipidir. Çalışanlarla ilişkileri arkadaşça, rahat ve düşünceli bir atmosfer içindedir (Dubrin, 1978, s. 241).

9-1.Görev Lideri: Verimlilik sağlanırken otoritenin kullanıldığı fakat çalışanlara karşı ilginin minimum düzeyde olduğu liderlik tipidir. Duygu ve hislere önem verilmemesinin nedeni ise, verimliliği olumsuz yönde etkilediği düşüncesindedir (Dubrin, 1978, s. 241).

5-5.Örgüt Lideri: İşin verimliliği ile çalışanların motivasyonunu dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde, örgütün performansı ile çalışanların performans ve morallerinin ilişki içinde olduğu düşünülmektedir (Dubrin, 1978, s. 241).

9-9.Ekip Lideri: örgütte kendini görevine aday olan kişilerle beraber yüksek verimliliğe yönelik bir liderlik tipidir. Herkesin birbirine bağımlı olduğunu bilmesi, karşılıklı güven ve saygı ortamının hakim olması bu liderlik tipinin temel özellikleridir (Dubrin, 1978, s. 242).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi uygulamada çok rağbet görmesine rağmen, bilimsel araştırma çalışmalarında tartışmalı ve kullanılmamış bir modeldir.

3.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'a göre, liderlerin davranışlarını belirleyen, insanın doğası ve davranışlarına ilişkin bir takım varsayımlardır. Böylece liderlerin, insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, gösterecekleri davranışı da etkileyecektir (McGregor, 1960, s.33).

McGregor insan davranışlarını X ve Y teorisi olmak üzere iki zıt grupta toplamaktadır. X teorisine göre ortalama bir insan çalışmayı sevmez, işten mümkün olduğunca kaçır, sorumluluk almak istemez, güvenceyi her şeye tercih eder. Bu nedenle

lider çalıştırmak için insanları zorlamalı, kontrol etmeli ve ödül-ceza sistemini kullanmalıdır. Y teorisine göre, insanlar çalışmaktan zevk alırlar, herkes potansiyele sahiptir, şartlar uygunsa potansiyellerini geliştirip daha çok sorumluluk alırlar, amaçları doğrultusunda kendilerini kontrol ederek çalışırlar. Liderin görevi, uygun ortam yaratarak, insanlara kendilerini geliştirme imkanı vererek, potansiyellerini amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır (McGregor,1960, s.34-55).

X ve Y teorilerine, göre, X teorisinin öngördüğü varsayımları savunan liderler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y teorisinin öngördüğü varsayımları savunan liderler ise demokratik ve katılımcı davranış gösterirler (McGregor, 1960, s42).

3.3.2.5. Likert Tipi Sistem Dört Modeli

Michigan ve Ohio Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak, liderlerin farklı davranış tarzlarını araştırmak amacıyla Rensis Likert tarafından “Sistem Dört” modeli geliştirilmiştir. Model, liderlerin yönetim biçimlerini, sistem 1’den 4’e kadar belli varsayımları içeren davranış süreci çerçevesinde incelemiştir. Bu davranışlar şu şekilde özetlenebilir (Likert,1961, s.223):

Sistem 1 (İstismarcı / Otokratik): Bu tip liderler, astlara güvenmezler. İşle ilgili konularda astlar rahat değildirler. Çünkü ceza ve korku hakimdir. Kararlar üst kademe tarafından verilmektedir.

Sistem 2 (Yardımcı / Otokratik): Çalışma ortamında güven zorunluluktan oluşur. İşle ilgili konularda astlar kendilerini rahat hissetmezler, çünkü ödül ceza sistemi hakimdir. Kararlar üst düzey tarafından alınır, ancak astlara da fikirleri sorulur.

Sistem 3 (Katılımcı): Çalışma ortamında tamamen olmasa da önemli ölçüde güven vardır. İşle ilgili konularda astlar kendilerini rahat hissederler. Birimlere ait kararlar alt kademelerce alınırken, genel kararlar üst kademelerde alınır.

Sistem 4 (Demokratik): Lider astlara tam olarak güvenir. Astlar kendilerini tamamen rahat hissederler. Karar verme sürecine örgütün tüm birimleri dahil edilir. Alt kademelerin daima fikirleri alınır. Tüm çalışanlara sorumluluk verilir. İletişim sistemi, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, bölümler arası yatay ve çaprazdır.

Likert’in araştırmalarına göre “sistem 3” ve “sistem 4” tipi liderlerin buldukları grupların verimliliği yüksek iken, “ sistem 1” ve “sistem 2” tipi liderlerin buldukları grupların verimliliği düşük olmuştur.

Sonuç olarak davranışsal yaklaşımlar, liderlerin günlük çalışmaları ve genel olarak hayatlarında sergiledikleri davranışlara odaklanmış ve onları tanımlamaya çalışmışlardır, bu analizler ile davranışlarına göre liderlerin sınıflandırılmaları söz konusu olabilmektedir. Davranışsal yaklaşımların en önemli katkılarından birisi de lider davranışlarının belirlenip tanımlanabileceğidir. Özellikle nitelik yaklaşımları yüzyıllarca liderliğin doğuştan getirilen kişilik özelliklerinin sonucu olduğunu vurgularken; davranışçı yaklaşımlar ise, kişilikten değil davranışlardan hareketle liderleri tanımlamaya çalışmış ve belli ölçüde başarılı olmuştur. Bu tanımlar bir anlamda liderliğin öğrenebilen yönleri olduğu gerçeğini de ortaya koyduğundan çok önemlidir. Liderliğin öğrenilen bir süreç olması zor ya da imkansız gibi görülmüştür. Ancak davranışsal yaklaşımın ulaştığı sonuçlar, liderliğin kimi yönleriyle öğrenilebilen bir süreci de barındırdığı gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

3.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Davranışsal teorilerde, organizasyonların ve çalışanların içinde buldukları durumsal faktörler göz ardı edilmiştir.

Durumsal yaklaşımlar liderlerin davranışlarını belirli şartlara ve durumlara bağlı olarak ortaya çıktıklarını gerçeğini savunmaktadır. Bu yaklaşımlar liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan esas gücün, onların kişilik özellikleri, nitelikleri ve davranışlarından ziyade onların içinde yer aldıkları ortamlar olduğunu savunur. Dolayısıyla liderler, aslında söz konusu ortam, şartlar ve ihtiyaçların sonucu olarak ortaya çıkar. Yani liderlik özellikleri ve davranışların ortaya çıkması için bazı özelliklerin var olması yetmez, uygun şart ve ortamların da bunu desteklemesi gerekir.

3.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler'in geliştirdiği teori, durumsal liderlik teorileri içinde en yaygın olarak kabul gören teoridir.

Fiedler özellikle örgütlerde görev, yetki ve sorumluluk dağılımları ile, örgüt içi ilişkilerin liderlik davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir. Etkin liderlik modeli olarak tanımlanan bu modele göre, lider

davranışlarının hangi koşullarda etkin olduğunu belirleyen üç değişken bulunmaktadır (Koçel, 1993, s.340):

Lider-üye ilişkileri; liderler çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersî söz konusu ise, olumsuz ortamdan söz edilebilir.

Görev yapısı; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin makam gücü; liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdan söz edilir.

Fiedler'in modelinde bu üç faktör, elverişli veya elverişsiz bir ortam yaratarak liderin davranışını etkilemektedir. Üç durumsal değişkenin oluşacağı her farklı durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır. Bu durumda liderin etkinliği bağımlı değişken olup, liderin davranış biçimi de bağımsız değişken olacaktır (Fiedler & Garcia, 1987, s.52).

3.3.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Martin Evans ve Robert House tarafından Ohio State liderlik çalışmalarının devamı olarak geliştirilmiştir (Keçecioğlu, 1998, s.139). Modele göre, inisiyatif ve anlayış liderlik tarzlarının, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca bu davranışların hangi durumlarda neden etkin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Teori, işle ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durmaktadır (House, 1971, s.320).

Amaç-yol yaklaşımına göre liderlik davranışları 4'e ayrılır (Chung & Megginson, 1981, s. 295);

Yönlendirici Liderlik Davranışı; Astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevlerini nasıl başaracaklarını belirler, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, iş programları yapar ve bunlara tam olarak uyulmasını ister, astların başarı standartlarını belirler.

Destekleyici Liderlik Davranışı; Astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir, astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için

fazla çaba sarf etmez, herkese eşit biçimde davranır, kendisiyle iletişim kurmak kolaydır.

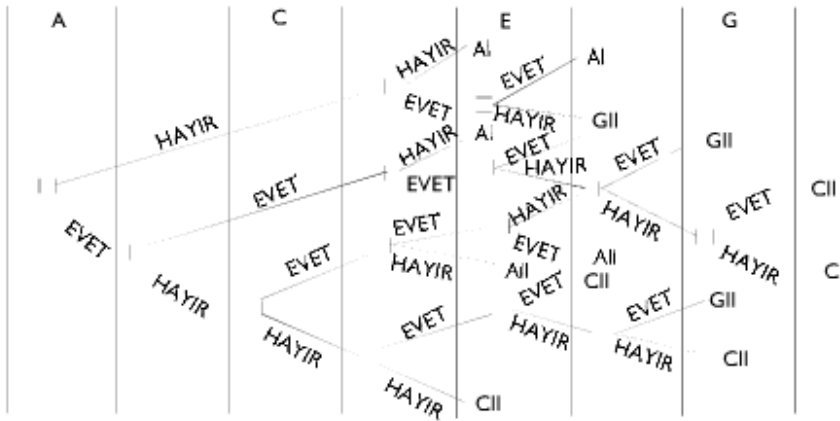
Katılımcı Liderlik Davranışı; İşle ilgili konularda astlarına danışır, onların fikirlerine değer verir.

Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı; İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlara bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir, amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekler, bu performansını gerçekleştirmeleri için astlara gereken desteği sağlar.

Amaç-yol yaklaşımı, liderlik davranışlarının astların tatminini nasıl etkilediğini iki durumsal faktörle açıklamaya çalışmaktadır. Bunlar; astların kişisel özellikleri ile çevrenin özellikleridir. Astların kişisel özellikleri, kendilik kontrolü ve algılanmış yeteneklerdir. Kendilik kontrolü, bireyin kendi hakkında olumlu düşünme gereksinimidir. Başkalarının ne düşündüğünü dikkate almaksızın, kendine saygı duymayı başarabileceğine inanmasıdır. Araştırmalar, kendilik kontrolü kuvvetli olan kişilerin katılımcı liderle çalışmayı tercih ettiklerini göstermiştir. Kendilik kontrolü güçlü olmayanların ise, yönlendirici liderlik davranışını tercih ettikleri görülmüştür. Algılanmış yetenek ise, astların görevlerini yerine getirme yetenekleridir. Astların yetenek düzeyleri yüksekse, yönlendirici lideri daha az tercih etmektedirler. Çevresel özellikler ise, görev yapısı ve takım dinamikleri olarak belirlenmiştir. Amaç- yol yaklaşımı, bu tür çevresel özelliklerin belirsizliği durumunda liderin astlara yol gösterici olabileceklerini ileri sürmektedir (Kirel, 1996, s.153).

3.3.3.3. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli

Model verili bir koşulda uygun bir liderlik stilini ortaya koymaya çalışır (Keçecioğlu,1998,s.145). Modelin amacı kararın kalitesi/niteliği korunurken, astlar tarafından kararların kabul edilmesini sağlamaktadır (Vroom & Jago,1974,s.734).



Şekil 2. Karar ağacı modeli

Kaynak: Viktor H. Vroom and Arthur G. Jago The New Leadership Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall.

Vroom-Yetton-Jago modeli, yedi durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürer. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından birini seçebilir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular A'dan G'ye sıralanmıştır.

- A. Kaliteye ihtiyaç var mı?
- B. Kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyim?
- C. Problem yapılaşmış mı?
- D. Kararların uygulanması astlar tarafından kabul edilecek mi?
- E. Kararları tek başına almamın mantıksal nedenlerini astlarım kabul edecekler mi?
- F. Bu problemi çözmeye belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?
- G. Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma var mı?

Lider, sonuca ulaşıncaya kadar karar ağacını takip eder. Dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir.

Vroom ve Yetton modeli, yöneticilerin değişik durumlarda liderlik tarzlarını değiştirebileceklerine işaret ederek daha etkin liderler olma fırsatını sunmaktadır. Modele göre lider, davranışlarını içinde bulunduğu duruma uymak amacı ile değiştirip

daha etkin hale gelmesine rağmen, daha sonra Vroom ve Jago tarafından yapılan çalışmalarda modelin kısıtları olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik sürecinin karmaşık yapısı içinde hazırlanan sorulara daima evet ya da hayır vermek mümkün olmayabilir. Liderler daha ayrıntılı cevap aramak durumunda kalabilirler. Bu nedenle modelin kullanımını uygulamada çok rağbet görmemiştir (Tevrüz & Artan & Bozkurt, 1999, s.207).

3.3.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

William J.Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modelinde lider çevresel etki ile bazı alışkanlıklar edinerek, çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Yani liderden belli durumlarda belli tarzda davranışlar beklenmektedir. Bu davranış kalıbı sonucu lider benzer durumlarda benzer davranışlar gösterir. Gösterilen davranışların geneli diğerleri tarafından liderin kişiliği olarak görülür. Bireyin lider kişiliği veya tipi yönetsel davranış modelini yansıtmaktadır modele göre lider göreve yönelik, ilişkiye yönelik veya her iki davranışı beraber göstermektedir (Reddin, 1971, s.129).

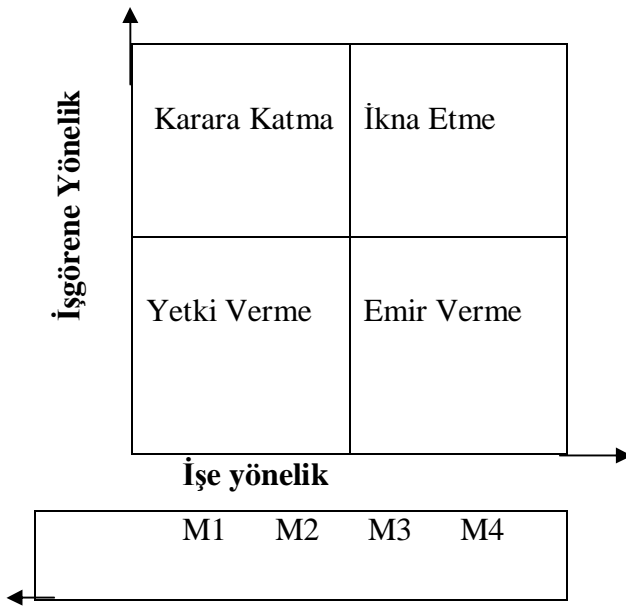
W. Reddin, liderin davranış tarzlarına ilk kez “ etkinlik” boyutu ilave ederek üç boyutlu liderlik modelini geliştirmiştir. Tanımlanan etkinlik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işleri başarma derecesidir. Liderin davranış biçimlerinin çevre koşullarına bağlı olarak etkin veya etkin olmayacağı gösterilmeye çalışılmıştır. Duruma uygunluk boyutuyla, her bileşim etkili/etkisiz sonuçlara neden olmaktadır. Böylece duruma uygun lider etkili, duruma uygun olmayan lider ise etkin olamayabilmektedir (Reddin, 1971, s.129).

Etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki ayırım, davranışlarını gösterdikleri duruma uygunlukları ile yapılabilmektedir. Yani, liderin etkinlik derecesi davranıştan değil de durumdan kaynaklanmaktadır. Model, tüm durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durmamaktadır.

3.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Bu model diğerlerinden farklı olarak lideri takip edenlerin, liderin vereceği iş ve görevlere ne kadar hazır olduklarını, ne kadar motive olduklarını ve daha da önemlisi bu iş için ne kadar istekli olduklarını önemser (Fındıkçı, 2009, s.74).

Yaklaşımın temeli astların olgunluk düzeyleridir. Astların düşük görev olgunluğuna sahip olmaları, yeteneklerinin az, eğitim düzeylerinin düşük, kendilerine güvenlerinin zayıf olması anlamına gelmektedir. Astların yüksek görev olgunluğuna sahip olmaları ise, eğitim düzeylerinin yüksek, yeteneklerinin çok, kendilerine güvenlerinin kuvvetli olması anlamına gelmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre, düşük görev olgunluğuna sahip astların, yüksek görev olgunluğuna sahip astlara göre liderlerin görmek istedikleri davranışlar farklılık göstermektedir. (http://www.İnfed.org/leadership/traditional_leadership.htm).



Şekil 3. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Derecesi

Kaynak: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet, Gordon J. Curpy.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, astların olgunluk düzeylerine göre belirlenen lider davranışları işgörene yönelik davranış ve göreve yönelik davranış olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Astların olgunluk düzeyleri ise dört boyutta incelenmektedir; M1: Emir verme, söyleme, M2: Satma, İkna etme, M3: Karar Katma, M4: Yetki verme şeklindedir.

M1'de, astların olgunluk düzeyleri düşüktür ve lider işe yönelik ilişkilere daha çok önem vermektedir. M2'de, astların olgunluk düzeyleri biraz daha yüksektir. Lider hem işe yönelik ilişkilere hem de işgörene yönelik ilişkilere önem vermektedir. M3'te, astların olgunluk düzeyleri yüksektir. Lider işgörene yönelik davranışlara daha çok önem vermek üzere her iki davranış biçimine de önem vermektedir. M4'te astların olgunluk

düzeylei çok yüksektir. Lider hem işe hem de işgörene yönelik ilişkilere daha az önem vermektedir. Çünkü astlar amaçlara ulaşma konusunda yeterlidirler.

3.3.4. Gelişmekte Olan Liderlik Teorileri

Çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan koşullar, liderlik sürecinin açıklanmasında da yeni görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koçel, 1993 s.412). Gerek davranış teorilerinin gerekse durumsal teorilerin liderlik araştırmalarına büyük katkılar sağlamalarına rağmen, liderlikle ilgili hala açıklanamayan sorulara cevap bulamamışlardır. Bu nedenle, liderlik sürecini açıklamadaki eksiklikleri tamamlamak amacıyla yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir.

3.3.4.1. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, lider ile izleyenlerin birbirlerini dönüştürebilecekleri gerçeğinde hareket eder. Yani lider astlarını, astları da lideri ortak olarak belirlenen daha üst hedeflere ulaşmayı sağlayan motivasyon, istek ve değerler düzeyine doğru dönüştürebilirler (Fındıkçı, 2009,s.76).

Dönüştürücü liderin sahip olduğu genel özellikler (Berberoğlu & Maviş 1990 s.129-130):

- İzleyenlerin görevlerini yerine getirirken bir vizyona yönlendirmeye çalışırlar.
- Karizmalarını sağlamak için saygı ve güven kazanmaya çalışırlar, izleyicilere de güvenirler.
- İzleyicilerle bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yaparlar.
- Örgüt kültüründe köklü değişiklikler yaparak oluşan yeni hedeflerle örgütü dinamik ve başarılı kılmaya çalışırlar.
- İzleyicilerin özgüvenlerini arttırmak için tüm yeteneklerini ortaya çıkarırlar.

Dönüştürücü liderler, organizasyondaki tüm faaliyet ve fonksiyonlarla ilgili süreçlerde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkilerler.

Organizasyonda, yeniliğin ve reformun gerekliliği ve yararına inanç yaratarak, değişim yapılmasını sağlarlar.

3.3.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik teorileri izleyicilere örgütün yeni vizyonlarını iletmekteki liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır.

Liderler grup amaçlarının değeri ve öneminin izleyicilerce anlaşılmasına önem vermekte, onları kendi ilgi alanlarına doğru yönlendirmektedirler. Karizmatik liderler, liderlerin vizyonun öneminin astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadır.

Sosyologlar ve siyasi tarihçiler, karizmatik liderlik teorisinin ilk olarak Weber tarafından ileri sürüldüğünü kabul etmektedirler. Weber'in klasik üçlü tipolojisinde yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılır. Karizmatik güç yetkisi, istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır. Bu tipolojide; karizmatik yetki, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özellikleridir. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır (Aytaç, 2003, s.42-43).

Karizmatik Liderlik kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır (Keçecioglu, 1998, s.35).

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Arıkan & Güney & Aydın & Voroğlu & Murat & Ulusoy & Arslan & Aşan & Çevik & Göksu & Kılıç & Minibaş & 2001,s.300).

BÖLÜM IV

KABACOFF'UN LİDER ETKİNLİĞİ ANALİZİ

Bugüne kadar liderlikle ilgili çok sayıda çalışma olmasına rağmen çalışmaların çoğu yöntemsel kısıtlardan dolayı sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bu yüzden araştırmaların sonuçlarının kavramsallaştırılması konusunda ciddi zorluklar yaşanmıştır. Genel olarak yaşanan yöntemsel sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Kabacoff,1998,s.1):

1. Araştırmanın örneklem büyüklüğü ve hacmi.
2. Araştırmalarda “liderlik” tanımlamalarında dar kapsam kullanılması.
3. Araştırmaların genelde laboratuvar ortamında ya da gruplar belirlenerek yapılması nedeni ile örneklemin temel liderlik rollerinde olmaması.
4. Değerlendirilen gruplar arasında farklar bulunması (organizasyondaki iş deneyimi, pozisyon, örgüt iklimi gibi).
5. Çoğu örgütsel çalışmaların uygulamayı göz ardı etmesi.

Tanımlanan bu sorunları iyileştirmek amacıyla 1992 yılında Kabacoff başkanlığında “Yönetim Araştırma Grubu” (Management Research Group) oluşturulmuştur. Bu grup liderlik davranışını ve liderlik yeteneklerini değerlendirebilmek için “Lider Etkinliği Analizi” ölçeği (Leader Effectiveness Analysis) geliştirilmiştir. Söz konusu bu ölçek, diğer davranış ve etkinlik ölçeklerinin eksikliklerini ve kısıtlamalarını gidermeyi amaçlamıştır. Bu eksiklikler ve kısıtlamalar ortadan kaldırılırken şunlara dikkat edilmiştir.

Analizdeki liderlik davranış boyutları, organizasyonlarda çalışan çok sayıda kişinin gözlemlerinden ve deneyimlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte, bireylerin özellikle örgütlerde karşı karşıya kaldıkları durumlar ve bu durumlara gösterdikleri davranışlar dikkate alınmıştır. Davranış boyutları ile ilgili olarak diğer liderlik modellerinde yapılan etkili ya da etkisiz şeklindeki değerlendirmeler önemsenmemiştir (Sawyer & Kabacoff, 1997, s.1).

Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubunun geliştirdikleri model, liderlik ile kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin en kapsamlı araştırma olması

ve liderlik davranışlarını çok yönlü incelemesi nedeni ile liderlik ve cinsiyete yönelik çalışmalarda yararlı bir ölçek olarak tanıtılmaktadır.

4.1. Robert Kabacoff'un Lider Davranışı Modeli

Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından gerçekleştirilen lider davranışı modeli, 22 liderlik davranışı ve 19 liderlik yeteneğini kapsamaktadır. Tanımlanan 22 liderlik davranışı özellikleri 6 ana liderlik uygulaması (leadership practice), 19 liderlik yeteneği de 3 ana başlık altında toplanmaktadır (Kabacoff,1998, s.18).

4.1.1. Lider Davranışı Boyutları

Lider davranışı boyutları vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması başlıkları altında incelenmektedir.

4.1.1.1. Vizyon Yaratma (Creating a Vision)

Bu modelde lider vizyon yaratma davranışını gerçekleştirirken gösterebileceği alt davranış özellikleri; tutuculuk (conservative), yenilikçilik (innovative), teknik vurgu (technical), kendine önem (self), stratejik vurgu (strategic) olarak belirlenmiştir. Bu davranış özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır:

I. Tutuculuk Davranışı (Conservative): liderin tutuculuk davranışı, geçmişteki uygulamalar ışığında problemlere yönelme, bulunduğu organizasyonun var olan durumu güçlendirme, karar ve uygulamalarında minimum risk almaktır (Kabacoff, 1998, s.16).

II. Yenilikçilik Davranışı (Innovative): yenilikçilik davranışı, hızla değişen çevreye ayak uydurma, kendini bu ortamda rahat hissetme, yeniliklere açık olma, karar ve uygulamalarında risk almaya istekli olma, yeni ve denenmemiş yaklaşımları dikkate alma şeklinde tanımlanmaktadır. Yenilikçilik davranışı gösteren liderler aynı zamanda organizasyon içerisinde kabul edilebilir hatalara karşı toleranslı davranış da

göstermektedirler. Bu nedenle modele, hatalara karşı toleranslı olma özelliği eklenmiştir (Kabacoff, 1998, s.16).

III. Teknik Vurgu (Technical): liderin teknik vurgu davranışı özelliği, bireyin uzmanlık alanında derinlemesine bilgi kazanması, bilgi seviyesini geliştirmeye çalışması ve sahip olduğu uzmanlık bilgisini araştırma ve sonuçlarda kullanabilmesidir (Kabacoff, 1998, s.17).

IV. Kendine Önem (Self): kendine önem özelliği ile, vizyon yaratmada liderin rolü vurgulanmaktadır. Liderin vizyona giden yolda bağımsız kararlar alması, bu süreçte lider olarak rolüne inancı ve vizyona bağlılığı vurgulanmaktadır. Liderin bu özelliği benmerkezci davranış ile karıştırılmamaktadır. Oysa modelde açıklanan, liderin kendi kararlarını verirken bağımsız olmaya özenmesidir. Yani karar mekanizması içinde kararların öneminin bilinci içinde olmasıdır. Liderin bağımsız kararlar alması “otoriter” davranış göstermesi demek değildir. Otorite, biçimsel organizasyonlarda bir iletişim karakteridir (Kabacoff, 1998, s.17).

V. Stratejik Vurgu (Strategic): liderin kararlarında ve uygulamalarında uzun dönemli bakış açısına sahip olması ve bu yolla ileriye düşünme, planlama ve objektif analiz yoluyla karar vermesi stratejik vurgu olarak tanımlanmaktadır. Liderin sorun çözme, karar alma faaliyetleri de stratejik vurgu ile sağlanmaktadır (Kabacoff, 1998, s.19).

4.1.1.2. İzleyici Kazanma (Developing Followership)

Bu modelde “izleyici” kavramı sadece astlar olarak incelenmiş, organizasyon içindeki tüm çalışanları dikkate almıştır. Modelde izleyici kazanma davranış boyutunun özellikleri, ikna edicilik (persuasive), dışa dönüklük (outgoing), coşku (excitement), ve duygusal kontrol (restraint) olarak tanımlanmaktadır (Kabacoff, 1998, s.16).

1. İkna Edicilik (Persuasive): Liderin Görüşlerini inandırmak sureti ile izleyicilerde bağlılık oluşturmaktır.

2. Dışa Dönüklük (Outgoing): Liderin kişiler arası ilişkilerinde gayri-resmi bir tarz benimsemesi, cana yakın ve arkadaşça davranması, kişisel ilişkileri rahat ve hızlı bir şekilde kurabilmesi dışa dönüklük olarak tanımlanmaktadır.

3. Coşku (Excitement): Bol miktarda coşku, enerji ve duygusal ifadeler kullanarak hareket etme, ayrıca izleyicileri işlerinde ve işlerin içinde istekle tutabilme kapasitesini göstermektir.

4. Duygusal Kontrol (Restraint): Liderin kişiler arası ilişkilerinde duygusal ifadeleri mümkün olduğunca kontrol altına alması duygusal kontrol olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kişisel tavırlarında göstermesi gereken davranış yerine farklı tarzda hareket etmesidir.

4.1.1.3. Vizyonu Uygulamaya Koyma (Implementing The Vision)

Lider vizyonu uygulama aşamasında, yapı oluşturma (structuring), taktik kullanma (tactical), iletişim (communication) ve yetki devri (delegation) gibi davranış özellikleri gösterebilmektedir (Kabacoff, 1998, s.18)

I. Yapı Oluşturma (Structring): Lider, sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyerek düzenli yöntemlerle açık bir şekilde çalışmayı tercih etmektedir. Ayrıca yol gösterici ilkeler, prosedürler ve rehberler geliştirerek bunlardan yararlanmaktadır. Bu şekilde izleyicilerin önündeki engelleri kaldırmaktadır.

II. Taktik Kullanma (Tactical): Lider gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak, anlık kararlar verebilmektedir. Kolay uygulanabilir, kısa dönemli taktikler kullanarak hemen sonuç alınmasını sağlaması ile taktik kullanma davranışını göstermektedir.

III. İletişim (Communication): Lider örgüt içinde var olan bilgi akışını koruyarak iletişimi sağlamaktadır. Doğru ve düzenli bilgi akışını sağlarken izleyicilere gerekli bulduğu bilgileri aktarmaktadır. Ayrıca lider kurumun amaçlarını ve savunduğu değerleri örgüt içinde vurgulayarak iletişimi sağlamaktadır.

IV. Yetki Devri (Delegation): Yetki devri, çalışanların kendi kararlarını uygulamalarında yeterli özerkliği sağlayarak yeteneklerini güçlendirmeleri ve çalışanlara önemli işler vererek yeteneklerini ortaya koymaları şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca lider çalışanların bilgi ve kişiliğini geliştirecek ortamlar hazırlayarak yeteneklerini güçlendirmektedir.

4.1.1.4. Sonuçları İzleme (Following Through)

Sonuçları izleme boyutu kontrol (control) ve geri bildirim (Feedback) olmak üzere iki davranış özelliğinden oluşmaktadır (Kabacoff, 1998, s.16).

I. Kontrol (Control): Kontrol davranışı gösteren lider, işlerin planlanan zamanda tamamlanıp tamamlanamadığından emin olmak için faaliyet sürecini ısrarcı bir tarzda takip ederek belirli işlemler için teslim tarihleri koymaktadır.

II. Geri Bildirim (Feedback): Lider, izleyicilerinin kendileri ile ilgili düşüncelerinde açık sözlü olduğunu bilmelerini sağlar. İzleyicilerin performanslarının nasıl olduğunu, liderin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılayamadıklarını açıkça belirtmektedir.

3.1.1.5. Sonuçlara Ulaşma (Achieving Results)

Liderin sonuçlara ulaşmadaki davranış özellikleri; yönetim odaklılık (management focus), baskın olmak (dominant) ve üretim odaklılık (production) olarak belirlenmiştir.

I. Yönetim Odaklılık (Management Focus): Liderin yetkilerini ve sorumluluklarını etkin bir şekilde kullanarak diğerlerinin gayretlerini yönlendirmesi davranışı, yönetim odaklılık olarak tanımlanmaktadır. Diğerlerinin çabalarını yönlendirmede yönetim yetkisine sahip olma lider için bir araçtır.

II. Baskın Olmak (Dominant): Liderin, örgütün hedeflerine ulaşmak için diğerlerini iddialı ve rekabetçi bir yaklaşım yoluyla baskın bir davranış göstermeye yönlendirmesidir.

III. Üretim Odaklılık (Production): Üretim odaklı davranış gösteren lider, kendisi ve diğerleri için yüksek düzeyde beklentiler yaratarak, başarıya ilişkin güçlü bir yönelim sağlar ve böylece başarıya odaklanılmasına imkan verir.

3.1.1.6. Takım Çalışması (Teamplying)

Kabacoff modelinde takım çalışması davranış özellikleri, işbirliği eğilimi (cooperation), fikirbirliği eğilimi (consensual), yetki (authority) ve empati (empathy) olarak belirlenmiştir.

I. İşbirliği Eğilimi (Cooperation): Bu eğilimi güçlü lider, çalışma arkadaşlarının amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak için onların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almaya isteklidir. Bu doğrultuda onların ihtiyaç ve beklentilerine aktif olarak ilgi gösterir. İşbirliği eğilimi, takım çalışması davranışının lider için biçimsel olmayan boyutunu oluşturmaktadır.

II. Fikirbirliği Eğilimi (Consensual): Bu eğilimdeki lider diğerlerinin fikir ve görüşlerine değer vermektedir. Ayrıca görüşlerini almaya özen göstererek karar verme sürecinin bir girdisi olarak değerlendirir.

III. Yetki (Authority): Yetki eğilimi güçlü lider, hiyerarşik sürece bağlı yetki ilişkilerini kabul etmektedir. Kurumun organizasyonel ilişkilerine sadıktır. Kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerine saygı göstererek bu fikirleri karar süreçlerinde değerlendirir. Bilgi, yönlendirme ve kararların kaynağı olarak izleyiciler dikkate alınır. Yetki boyutu, takım çalışması davranışının biçimsel yönünü açıklamaktadır.

IV. Empati (Empathy): Empatik davranış, liderin diğerleriyle yakın ve destekleyici ilişkiler kurarak onların ihtiyaçlarına aktif olarak ilgi göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca liderin, olaylara diğerlerinin cephesinden bakma alışkanlığına sahip olması gerekmektedir.

4.1.2. Liderlik Yetenekleri Özellikleri

Kabacoff aynı zamanda liderlerin yeteneklerini 19 özellik altında tanımlayarak, performanslarını değerlendirmeye çalışmıştır (Kabacoff, 1998, s.20).

4.1.2.1. İşletme Becerileri (Business Skills)

Liderlerin işe yönelik becerileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

I. İşletmecî Kafası (Business Smarts): Para kazanma içgüdüsüne sahip olan, iş ilişkilerini değerlendiren liderler işletmecî kafasına sahiptirler.

II. Finansal Kavrama Yeteneği (Financial Understanding): Bütçeleme ve maliyet muhasebesi gibi finansal konuları kavrayabilme yeteneğine sahip olmaktadır.

III. Geniş Bakış Açısından Görebilme Yeteneği (Ability to See The Big Picture Perspective): Stratejik yönelime sahip olma, kendi amaçlarıyla şirket amaçlarını birleştirme ve buna bağlı olarak problemleri önceden tahmin edebilme yeteneğidir.

IV. Etkili Düşünme Kapasitesi (Capacity for Effective Thinking): Soruna doğrudan eğilebilme, konunun can alıcı noktasını hemen görebilme yeteneğidir. Ayrıca hızlı bir şekilde öğrenebilme ve kavramları iyi kullanabilme de etkili düşünme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

V. Etkili Kararlar Verme (Ability to Make Effective Decisions): Hızlı ve isabetli kararlar verme olarak tanımlanmaktadır.

VI. Örgütsel Kaynakların Kullanımına İlişkin Sezgi (Insight into How to Use Organizational Resources): Kurumi içi dinamikleri iyi anlayabilme ve çok sayıda iş ilişkisine sahip olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

4.1.2.2. İnsan Becerileri (People Skills)

Liderlerin insana yönelik becerileri aşağıda sıralanmıştır.

I. İnsanların Duygularına Duyarlılık Gösterebilme (Sensitivity to Other People's Feelings): Diğerlerinin duygularını dikkate alma, ilgi gösterme ve her konuda yardımcı olabilme olarak tanımlanmaktadır.

II. Cana yakınlık (Likableness): Arkadaşça davranma, güleryüzlü olabilme ve geçimli davranışlar gösterebilme yeteneğidir.

III. Dinlemeye Gönüllü Olabilme (Willingness to Listen): İnsanlar arası iletişime önem verme, diğerlerinin görüşlerini dinlemeye ve kullanmaya açık olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

IV. Farklı Kişilerle Çalışma Yeteneği (Ability to Work with Diverse People): Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

V. Takım Performansına Katkıda Bulunma Yeteneği (Capacity to contribute to Team Performance): Takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olup, diğerlerinin çabalarının tamamlayıcı olduğunu gösterebilme yeteneğidir.

VI. İnsanları Geliştirme Yeteneği (Ability to Develop People): Hata yapılmasına izin vererek, bireysel gelişimleri güçlendirecek ortamlar hazırlamaktır. Yetki devredecek olumlu yönde güdüleme sağlama yeteneğidir.

VII. İşlerin İnsanlar Aracılığıyla Yapılmasını Sağlama Yeteneği (Ability to Get Things Done Through People): İnsanlara sorumluluklar verme, çabalarını yönlendirme ve yüksek standartlar oluşturma yoluyla işlerin insanlar aracılığıyla yapılmasını sağlama yeteneğidir.

VIII. Astların Haklarını Etkili Biçimde Savunma Yeteneği (Effectiveness as an Advocate for His/Her People): Uygun biçimde haklarını savunarak, fikirlerini yönetime sunma ve rastgele kararlara karşı astlarını koruma yeteneğidir.

IX. Çalışanları Hevesle İşlerinin İçinde Tutma Yeteneği (Capacity to get People Enthusiastic and Involved): İkna edici ve ilham verici davranarak kendi tarafına çekebilme yeteneğidir.

X. Meslektaşlarına ve Astlarına Güven Verme Yeteneği (Credibility and Ability to Inspire Confidence with Peers and Subordinates): Meslektaşları ve astları arasında güvenilen ve sayılan biri olma yeteneğidir. Bunun için de sözlerini yerine getirebilmesi gerekmektedir.

4.1.2.3. Genel Performans (Overall)

Liderlerin genel performansa yönelik becerileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

I. Lider/Yönetici Olarak Genel Etkinlik (Overall Effectiveness as a Leader/Manager): Lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

II. Gelecek için Taşıdığı Potansiyel (Future Potential): Şu anda bulunulan durumun ötesine geçebilme ve kurum için en temel kaynaklardan biri olma potansiyelini gösterebilme yeteneğidir.

III. Yönetimdeki İnanırlığı-Üstlerine Güven Verme Yeteneği (Credibility with Management-Ability to Inspire Confidence with Superiors): Yönetimle iyi iletişim kurarak, sözlerini yerine getirebilme ve böylece üstlerine güven verme yeteneğidir.

Kabacoff'un "Lider Etkinliği Analizi"nde tanımlanan boyutların liderlik davranışını çok yönlü olarak açıklayabilmesi nedeniyle, araştırma bu model boyutlarından yararlanıp yeni boyutlar oluşturularak gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM V

KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

5.1. Çalışma Yaşamında Kadın

Ataerkil toplum düzeninde toplumsal yaşamda sürekli ikinci planda kalan kadının iş yaşamında da durumu farklı olmamıştır; iş hayatında kadın ‘yedek işgücü’ olarak görülmüştür.

Dünya’da ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına karşı kadınlar, ekonomik aktivitelerde ve çalışma yaşamında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Gerek ülke yönetiminde gerekse şirketlerin yönetiminde. Özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklerin sayısına oranla son derece sınırlı kalmıştır.

Tarihsel süreç içinde çok farklı konumda çalışma yaşamına katılan kadının gerçek anlamda iş hayatına girişi sanayi devrimi ile birlikte olmuştur.

5.1.1. Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın

Avcılık ve toplayıcılık yaprak göçebe bir yaşam tarzı süren ilkel topluluklarda erkek çoğunlukla dışarıda avcılıkla uğraşırken; kadın toplayıcılık, çanak çömlek yapımı ve çocuk bakımı ile uğraşmıştır. Bu döneme ilişkin bulgular, kadınların her bakımdan üstün bir statü ve saygınlığa sahip olduklarını göstermektedir. Kadının doğurganlığı ilkel toplumlarda kutsal bir özellik olarak algılanmış ve onları tanrıça mertebesine yükseltmiştir. Bu nedenle, ilkel topluluklarda anaerkil yapı geçerli olmuş ve kadın, toplumda büyük saygı görmüştür.

Yerleşik düzene geçişle birlikte toplumların yapılarında köklü değişiklikler meydana gelmiştir; önceleri doğaya ve vahşi hayvanlara karşı verilen savaşlar, insanların kendi cinslerine yönelmiş ve iktidar sahibi olma savaşları başlamıştır. Bu değişim, kadın ve erkeğin aile ve toplumdaki statü ve rollerini derinden etkilemiştir. Erkeğin toplumsal statüsü giderek güçlenirken kadın ikinci plana itilmiştir.

Tarihte kadınla erkeğin çalışma alanında görece eşit olduğu bir dönem vardır ki, o da kölelik dönemidir. İlkçağlardan onuncu yüzyıla kadar süren bu dönemde kadın ve erkek kölelerin, sahiplerinden eşit muamele gördükleri düşünülmektedir.

5.1.2. Sanayi Devrimi Sonrasında Kadın

Kadının ekonomik anlamda iş hayatına girişi, on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. Fabrika üretiminin artmasıyla kadınlarda fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır.

Kadının çalışma yaşamında asıl rolü, I. ve II. Dünya Savaşlarıyla olmuştur. Bu dönemlerde, Fransa, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde çok sayıda kadın, silah altına alınan erkeklerin boşluğunu doldurmak için silah fabrikalarında işe alınmışlardır. Bunun yanı sıra, ekonomik düzeni sağlamak amacıyla erkeklerin görev aldığı işleri de üstlenen kadınlar çalışma yaşamına resmen girmişlerdir (Michel, 1999, s.68). Endüstriyel gelişmeler üretimde farklılaşmaya yol açarken, uzmanlaşmış iş gücüne de gereksinimi arttırmıştır. Artık her nitelikten çalışana ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Böylece çalışma yaşamının gereksinimleri, kadınlara ekonomik bağımsızlıklarını elde etme fırsatı sağlamıştır. Ekonomik bağımsızlıklarını alan kadınların üretime katılımı hem ülke ekonomisi açısından hem de kadının konumu açısından büyük önem taşımaya başlamıştır.

Endüstriyel gelişme ile beraber ekonomik faaliyete katılan kadın sayısı da artmaya başlamıştır. Dünya Çalışma Örgütüne (ILO) Göre, 1975 yılında dünyada ekonomik faaliyet içinde bulunan kadın sayısı 575 milyon iken, 2000 yılında bu sayının 900 milyon dolayında olduğu tahmin edilmiştir. Kadının iş gücüne katılımı yıllar itibarıyla erkeklere oranla daha hızlı artmıştır.

Çalışan kadınları destekleyen yasalar ve uygulamalar, demografik gelişmeleri eğitim olanaklarının artması, standart dışı çalışma şekilleri, aile boyutunun küçülmesi, evlenme oranında azalma, boşanma oranındaki artış, toplumun kadının çalışmasına yönelik tutumunda sağlanan gelişmeler, tek bireyli aileler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler dünyada kadın işgücü sayısının artışında rol oynayan önemli gelişmeler olmuştur. Bununla birlikte, kadınların işgücüne katılma oranı, sanayileşme düzeyi ne olursa olsun, tüm dünyada erkeklere oranla daha düşüktür.

Çalışan kadınların sayısındaki artış, toplumsal, ekonomik ve sosyal anlamda önemli katkılar sağladığı gibi sorun ve çelişkileri de beraberinde getirmiştir.

Günümüzde hala ataerkil sisteme bağlı yaşam ve buna bağlı oluşan toplumsal roller bu sorun ve çelişkileri yaratan temel faktörlerdir. Tüm problemin çözülmesi ise kültürel ve yasal düzenlemelerin sağlanması ile olacaktır (Koray, 1992, s.94).

5.2. Türkiye’de Çalışan Kadının Durumu

Türkiye geleneksel altyapının çok yavaş değiştiği bir ülke olduğundan toplumsal, ekonomik ve siyasi alanlarda kadınlar pek çok sıkıntı ile karşılaşmışlardır. Dünyanın her tarafında olduğu gibi, ancak “eğitim” düzeylerini yükselten kadınlar her alanda kendilerini gösterebilme fırsatı yakalamışlardır. Türkiye’de de kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükseltip, ikincil konumdan kurtaran ve bireysel özgürlüğünü elde etmesine yardımcı olan en önemli araç eğitim olmuştur (Arat, 1999, s.47).

Cumhuriyet dönemine kadar kadınlar, toplumsal önyargılar ve eğitim ve öğretim imkanlarının oldukça kısıtlı olması nedeniyle çalışma yaşamında çok fazla görülmemiştir.

Türkiye’de kadının ücretsiz aile işçiliğinden çıkarak ekonomik anlamda işgücüne katılımını sağlayan olgu, Cumhuriyettir. Cumhuriyet ile birlikte türk kadını sadece siyasi olarak değil, ekonomik olarak da özgürleşmiştir. Cumhuriyetle beraber, 3 Mart 1924 tarihinde, Türk kadını yasal olarak kamu yönetiminde görev alma hakkını elde ederek, ekonomiye katkıda bulunmaya başlamıştır (Acuner, 1993, s.81).

Tablo 1

Öğrenim Durumunun Yıllara Göre Dağılımı (%)

	İlkokul			Ortaokul ve dengi			Lise ve dengi			Yükseköğretim		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
1994/95	87.28	91.29	89.34	44.57	61.89	53.43	30.89	42.35	36.74	7.35	9.82	8.61
1995/96	86.79	90.94	88.93	44.30	61.51	53.09	33.21	44.05	38.74	8.07	10.57	9.35
1996/97	86.92	91.80	89.40	44.62	60.63	52.82	33.78	43.10	38.54	8.35	10.58	9.21
	İlköğretim			Ortaöğretim			Yükseköğretim					
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam			
1997/98	78.97	90.25	84.74	34.16	41.39	37.87	9.17	11.28	10.25			
1998/99	83.79	94.48	89.26	35.22	42.34	38.87	9.67	11.81	10.76			
1999/2000	88.45	98.41	93.54	36.52	44.05	40.38	10.52	12.68	11.62			
2000/01	90.79	99.58	95.28	39.18	48.49	43.95	11.38	13.12	12.27			
2001/02	88.45	96.20	92.40	42.97	53.01	48.11	12.17	13.75	12.98			
2002/03	87.34	94.49	90.98	45.16	53.72	50.57	13.53	15.73	14.65			
2003/04	86.89	93.41	90.21	48.50	58.01	53.37	13.93	16.62	15.31			
2004/05	86.63	92.5	89.66	50.51	59.05	54.87	15.10	18.03	16.60			
2005/06	87.16	92.29	89.77	51.95	61.13	56.63	17.41	20.22	18.85			
2006/07	87.93	92.25	90.13	52.16	60.71	56.51	18.66	21.56	20.14			
2007/08	96.14	98.53	97.37	55.81	61.17	58.57	19.69	22.37	21.06			
2008/09	95.97	96.99	96.49	56.30	60.63	58.52	25.92	29.40	26.69			
2009/10	97.84	98.47	98.17	62.22	67.55	64.95	29.55	31.24	30.42			

Kaynak Milli Eğitim Bakanlığı İstatistikleri 2010-2011

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kadınların eğitim düzeylerinin genel olarak düşük olmasının en temel nedeni kadınların toplumsal konumları olmuştur. Parson's a göre aktör, toplumsal bir pozisyon ve dolayısıyla rol sahibi olan bireydir. Aktör sosyal bir varlıktır, toplum tarafından belirlenen rolleri yerine getirmekle yükümlüdür (Aslan, 2004, S.43). Bu rollere bağlı olarak Türkiye'de erkek çocuklar evin dışına yani dış dünyaya çabuk itilmektedir. Fakat kız çocuklar mümkün olduğunca evde tutulmaya çalışılmaktadır. Böylece kadının aktif rol alması zorunlu olan aile, çocuk yetiştirme gibi alanlar tanımlanmaktadır (Gök,1995, s.182). Erkekten ise eğitilmiş olması, iş sahibi olması ve başarı kazanması beklenir (Kağıtçıbaşı, 1993, s. 49).

Türkiye'de kadınların yükseköğretim paylarının az olma nedeni ise ailelerin mali güçlerinin yetersiz kalmasıdır. Türkiye'de ilköğretimin zorunlu olması nedeni ile cinsiyet göz ardı etmeyen aileler, yükseköğrenim düzeyine gelindiğinde mali durum yeterli olmaz ise tercihlerini erkek çocuklardan yana yapmaktadır.

Tercihlerini erkek çocuktan yana yapmaları toplumumuzdaki şu inançtan kaynaklanmaktadır. Kadının çalışması aile bütçesine sadece bir ek gelir sağlamaktan

ibarettir, kocanın gelir düzeyinin yükselmesi halinde bu ek gelire ihtiyaç kalmaz ve kadın görevden kolayca çekilebilir. Bu sebeple işverenler kadın eleman istihdamından çekinmektedir (İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, 1993,s.46).

Kız ve erkek çocuklarının farklı sosyalleşme sürecine tabi tutulmaları, toplumlarda rollerine uygun mesleklerde çalışma beklentileri oluşturmaktadır. Böylece çalışma hayatında kadına ve erkeğe yakıştırılan meslekler ortaya çıkmaktadır (Bales ve Parsons,1960,s.15-16). Kadınların yoğun olarak annelik ve kadınlık rollerinin türevleri olan meslekleri seçmesi beklenmektedir. Kadınlar anne ve eş rollerini ihmal etmeden kendilerinden beklenildiği gibi “hizmete” yönelik çalışmaktadırlar. Kadınlardan hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi toplumun kadın cinsiyetine uygun bulunduğu mesleklerde çalışması uygun görülmektedir (Arat,1999,s.51).

Ancak son yıllarda Türkiye’de toplumun sosyo-ekonomik gelişimine bağlı olarak kadınların mesleklerinin çeşitliliğinin arttığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, gerek eğitim düzeylerindeki artış gerekse toplumsal değerlerin farklılaşması, kadınların geleneksel mesleklerden farklı iş kollarına yönelmesine neden olmuştur. Kadınlar aile rollerini devam ettirmekle beraber, artık aile içi rolleri eşleri ile paylaşmaya başlamışlardır.

Öğretmenlik mesleğinin en çok yakıştırıldığı kadınların üniversitelerde öğretim elemanı olarak çalışma oranları da gittikçe artmaktadır.

Tablo 2

Türkiye’deki Öğretim Elemanlarının Statülerine Göre Dağılımı

Statüler	Türkiye Geneli				Örneklem			
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Profesör	3703	10.8	9634	18.4	7	12.5	23	26
Doçent	2174	6.4	4491	8.6	7	12.5	13	14
Yardımcı Doçent	6165	18.0	11653	22.3	16	28.5	23	26
Öğretim Görevlisi	5766	16.8	8079	15.4	7	12.5	21	24
Araştırma Görevlisi	16347	47.9	18419	35.23	19	34	9	10
Eğitim-Öğretim Planlamacısı	5	0.01	7	0.01	—	—	—	—
TOPLAM	34160	100	52283	100	56	100	89	100

Kaynak www.erzurumgazetesi.com.tr (Erişim Tarihi: 28.5.2010)

Kadın öğretim elemanlarının oranlarının birçok ülkeden daha yüksek olduğundan (% 38.7) bahsediliyor (Türkiye’de Kadının Durumu 2010 raporu).

5.3. Yönetimde Kadınlar

Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci getirmiştir.

Boel Berner’e göre; her yerde, kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile, kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir. 1988 verilerini inceleyen Berner, kadınların %70’inin toplam işgücünde %44.4 oranında yer aldığı İsveç gibi gelişmiş ülkelerde diğerlerine göre daha yüksek oranlarda kadın çalışan olsa da yönetici konumlarına bu yüksek oranların yansımadağı sonucuna ulaşmaktadır (Katkat,2000,s.17).

Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında kadın yöneticiler açısından hiç de iç açıcı değildir.

1985’ten sonrasında pek çok departmanın müdür yardımcılığı pozisyonlarına, masa başlarına ve ofis işlerine kadınlar getirilmiştir. Ancak bu kadınların, müdür pozisyonlarına değil de müdür yardımcılığı pozisyonlarına getiriliş nedenleri sorulduğunda, erkek müdürlerin kadın yardımcılarıyla çok verimli ve iyi çalıştıkları söylenmiştir. Yine kadınların uyumlu, düzenli, güvenilir oluşları, disiplinli çalışmaları gerekçe gösterilmiştir. Ama nedense bu vasıflar müdürlük vasıfları olarak uygun görülmemiştir. Gene aynı gerekçeler, eskiden beri gelen gerçekler; kadının rahat gezemeyeceği sokaklara çıkamayacağı, seyahat edemeyeceği, geç saatlere kadar çalışmayacağı gündeme gelmiştir. Oysa müdürler eve erken gitmekte, müdür yardımcıları geç saate kadar çalışmaktadır (İstanbul Mülkiyeliler Vakfı,1993,s. 20).

Tablo 3. *Türkiye’de Bazı Kamu Birimlerindeki Kadın Yöneticilerin Oranları (%)*

Kamu Birimleri	Kadın (%)	Kamu Birimleri	Kadın (%)
Müsteşar	0	Müdür	3.8
Müsteşar Yardımcısı	5.3	Müdür Yardımcısı	1.5
Vali	0	Daire Başkanı	8.6
Vali Yardımcısı	0.9	Daire Başkan Yardımcısı	9.2
Genel Müdür	7.2	Genel Sekreter	1.3
Genel Müdür Yardımcısı	13.4	Genel Sekreter Yardımcısı	20
Başkan	17.5		
Başkan Yardımcısı	14.5		

Kaynak: Kamuda Kadın Yöneticiler/

http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemlidergiler/sosyalbilimler/pdf/2010-1/2010_01_02.pdf (Erişim Tarihi: 25.08.2011)

Tablo 3’de kamu sektöründe de kadınların yardımcılık görevlerinde daha çok çalıştıkları gözlemlenmektedir. Gülten Kazgan’a göre kadınların yönetici katına yükselmemelerinin nedeni sayılar kanunu. Bunu şöyle dile getiriyor:

“Sizin eğer toplumda çıkarabildiğiniz bütün atlet sayısı üç ise, bu atletlerin üçünün de olimpiyat rekoru kırması mümkün değildir. Ama ne zaman ki üç bin atletimiz vardır, bu üç bin atlet içinden üç tanesi olimpiyat rekoru kırabilir. Çalışan kadının tabanı bu kadar küçük olunca, bunların içinden yönetim katına çıkacak çok sayıda eleman olma durumu da pek söz konusu olamıyor tabii. Çünkü taban çok küçük” (İstanbul Mülkiyeliler Vakfı,1993,s.40).

Gülay Atıĝ'a göre kadın yönetici oransal olarak az da olsa başarı oranında bir hayli yüksek performans çiziyor. Ona göre bunun sebebi kadınların organizasyon yeteneklerinin daha gelişmiş olmasıdır.

Öncelikle Dünya'da ve özellikle ülkemizde bir kız çocuĝu doğumundan itibaren şartlı büyütülüyor. Evi idare edecek, anne olacak, tabiri caizse evi çekip çevirecek, çocukların okulundan, geliş-gidiş saatinden, ekonomik olarak evin girdisinden çıktısına kadar her şeyi idare edecek. Demek ki, doğdukları andan itibaren kızlarımız çok iyi birer organizatör olarak şartlandırılarak yetiştiriliyorlar (İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, 1993,s.28).

Kadınlarımız her ne kadar birer organizatör olarak yetiştirilirse yetiştirilsin ve dünyada ne kadar gelişme yaşanırsa yaşansın çalışma yaşamının her alanında erkeklerle aynı oranda görmek mümkün değildir.

Tablo 4

Dünyada Çalışan Kadınların Yönetim Düzeylerinde Bulunma Oranları (%)

ÜLKELER	YÖNETİMDE KADIN ORANLARI
Avrupa	% 10 oranında (orta va alt kademe yönetimde) % 5'den azı (üst kademe yönetimde)
İngiltere	% 26 oranında (% 22 si üst yönetimde)
İrlanda	% 17.4 oranında (%4'ü orta, %2'si üst yönetimde)
Fransa	%25oranında (%9,8'i mühendislik ve teknik yönetici) % 10'u tepe yönetimde
Almanya	%23.3 oranında (% 11.2'si kamu yönetiminde üst pozisyonda, %5'i özel sektörde ancak %0.7'si üst yönetimde
İspanya	% 8 oranında (%3'ü tepe yönetimde)
Yunanistan	% 8 oranında
Danimarka	% 8 oranında
Finlandiya	% 10 oranında (orta kademe yönetici)
ABD	%4 oranında (üst yönetim pozisyonunda)
Türkiye	%0.19 oranında (üst kademe yönetici)

Kaynak: Aytaç,1999,s.28

Tablo 4'te görüldüğü gibi kadınların işgücüne katılma oranları ne kadar artarsa artsın yönetimin üst düzeylerinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemsenmeyecek düzeydedir.

Siyasal kurumlara katılımda ise, yönetici kadınların sayısı yine sınırlı oranda görülmektedir. Her ne kadar kadın yöneticiler yıllar itibariyle artış gösterebilir de, bu rakamlar doyurucu değildir.

Tablo 5

Seçim Yılı ve Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Meclisteki Temsil Oranı

Seçim Yılı	Toplam Milletvekili Sayısı	Erkek	Temsil Oranı (%)	Kadın	Temsil Oranı (%)
1935	399	381	95.5	18	4.5
1939	429	413	96.3	16	3.7
1943	455	439	96.5	16	3.5
1946	465	456	98.1	9	1.9
1950	487	484	99.4	3	0.6
1954	541	537	99.3	4	0.7
1957	610	602	98.7	8	1.3
1961	450	447	99.3	3	0.7
1965	450	442	98.2	8	1.8
1969	450	445	98.9	5	1.1
1973	450	444	98.7	6	1.3
1977	450	446	99.1	4	0.9
1983	399	387	97.00	12	3.0
1987	450	444	98.7	6	1.3
1991	450	442	98.2	8	1.8
1995	550	537	97.6	13	2.4
1999	550	527	95.8	23	4.2
2002	550	526	95.6	24	4.4
2007	550	500	90.9	50	9.1
2011	541	493	91.12	48	8.87

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu,2010 (07.08.2011)

5.4. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında farklılıklar olup olmadığı son yıllarda sıkça araştırılmıştır. Araştırmaların bazılarında farklılık bulunurken bazılarında bulunamamıştır. Ancak tüm araştırmalar, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının bazı faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Çalışmanın bu bölümünde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler incelenecektir.

5.4.1. Cinsiyet-Rol Basmakalıp Yargıları (Sterotipler)

Basma- kalıp yargılar (sterotipler), bir grubun en çok hatırlanan özelliklerini tanımlayan yargılardır. Bu yargılar; cinsiyet, ırk, etnik gruplar veya yaşanan coğrafi bölgeye ilişkin olabilmektedir (Katkat, 2000,s.51). Örneğin, kadınların fiziksel olarak genelde yetersiz olduğunun, zor işlerin üstesinden gelemeyeceğinin düşünülmesi v.b. inançlar insanların tarafsız yargıda bulunmalarına engel olmaktadır (Daft,1994,s.553).

Fiske ve Stevens'a göre, cinsiyet kalıp yargıları ırk, yaş ve engelli kalıp yargıları gibi diğer kalıp yargılarından farklıdır ve çok hassas bir konudur; çünkü cinsiyet çok özel bir statüye sahiptir. Bu farklılığının dayandığı nedenler şu şekilde belirtilmektedir: 1. Cinsiyet kalıp yargıları insanlara kesin reçeteler sunar, 2. Cinsiyet kalıp yargıları zamanla pek az değişme gösterir, 3. Cinsiyet kalıp yargıları, dünyanın değişik kültürlerinde de büyük benzerlikler gösterir (Dökmen, 2004,s.108-116).

5.4.1.1. Biyolojik ve Sosyolojik Cinsiyet

Althusser'e göre "toplumsal formasyonda insanlar kendilerini önceden belirlenmiş ilişkiler içinde bulurlar. Toplumsal formasyonun pratikleri içinde insanların oynayacakları rollerde çizilmiştir (Aslan, 2004, s.64). Bu belirlenmiş toplumsal roller cinsiyet rollerine bağlı olarak oluşmaktadır. Biyolojik olarak bir erkeğe cinsiyet açısından erkeksi davranışları yüklenmesi, toplumda birtakım rolleri üstlenmesine neden olmaktadır. Bu roller kültürel olarak yapılması zorunlu kılınan görevlerdir. Cinsiyet rolleri ve sosyal roller toplumsallaşma sonucu öğrenilmektedir. Bu roller standartlaştırılarak kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Bunun sonucunda sosyolojik cinsiyete bağlı olarak toplum kadınların nazik, anlayışlı, herkesi önemseyen, içten v.b.

özelliklere sahip olmalarını bekler. Erkeklerden ise bağımsız, girişken, kendine güvenen v.b. özelliklere sahip olmalarını bekler.

Cinsiyete ilişkin rol stereotipleri meslek seçimi sırasında da ortaya çıkar. Mesleki cinsiyet kategorileri olarak tanımlanan kavram, bir işin erkek veya kadın tarafından yapılıp yapılmayacağına ilişkin yargılar yansıtır. Genel olarak kadınlara anne ve eş rollerine paralel, hizmet sağlayıcı ve koruyucu meslekler olan hemşirelik, öğretmenlik gibi görevler uygun görülürken, erkeklere iddialı davranacakları, üstünlük kurabilecekleri yöneticilik, teknik ve bürokratik görevler uygun görülmektedir.

Bu tür stereotiplerin etkisi yönetim alanında çarpıcı bir şekilde görülmektedir. Lider ve izleyenleri karakterize eden özellikler, erkek ve kadınları karakterize eden özelliklerle benzer bulunmuştur. Liderlerin atak ve etkileyici olmaları beklenirken, astlardan uyumlu olmaları beklenmiştir. Bu kültürel stereotiplerin ışığında, liderliğin erkekleri ast pozisyonlarının ise kadınlar için uygun görüldüğünü ileri sürülebilir.

Bilimsel yönetim akımını geliştiren Frederick W.Taylor, tüm geleneksel bilgilerini kullanma, beceriye yatkın olma, akılcı davranma, tecrübeli olma v.b. erkeksi sayılan özellikleri yöneticilerin özellikleri olarak tanımlamıştır. Daha sonraki araştırmalarında, çalışma yaşamında insanlar arası ilişkileri de inceleyerek, “kadınsı” özellikler olarak tanımlanan, iletişim, çalışanların duygularına önem v.b. özellikleri de dikkate almıştır (Taylor,1997,s.25). Liderlikte ilk kez kadınsı özelliklere yer verilmiştir.

Kadının çalışma yaşamına geç girişi de yöneticiliğin erkeklerle özdeşleştirilmesinde en temel etkenlerden birisidir. İş dünyasının tarihsel gelişimi boyunca erkekler daima ön planda olmuşlardır. Organizasyonları kuran, çalışma kurallarını belirleyen cinsiyet erkek olduğundan, yönetim ve yöneticilikle ilgili normlar, değer ve yargılar da erkekler tarafından belirlenmiştir. Böylece toplumsallaşmanın bir sonucu olarak tanımlanan “erkeksi özellikler” “yönetici özellikleri” olarak tanımlanmıştır. Şöyle düşünelim bir ailede mutfak işleri kadına atfedildiği için mutfağın hakimi her zaman kadındır erkeği kolay kolay mutfağa sokmak istemez çünkü ilk olarak mutfağa hakim olan kadındır. Peki fabrikaları ilk kuran fabrikalarda ilk çalışanlar kimlerdi erkekler yani fabrikaların hakimi de erkeklerdi böyle olunca onlarda kadınları çerçevelerinin içine almak istemiyorlar çünkü hakim oldukları bir alanın hakimiyetini kadınlara vermek istemiyorlar.

Yöneticilikte cinsiyet rol basmakalıp yargılarına ilişkin en kapsamlı araştırmalar Virginia Schein tarafından yapılmıştır. Schein, cinsiyet rol basmakalıp yargılarının kadının iş yaşamını etkilediğini bulmuştur. 1973 yılında tekrarlanan çalışmada başarılı

orta düzey yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin, huy ve mizaçların kadınlardan çok erkeklere yakıştırıldığı bulunmuştur (Schein,1973,s.95). Çalışmada erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin ve başarılı orta düzey yöneticilerin özelliklerinin tanımlanması istenmiştir. Başarılı orta düzey yöneticilerin özelliklerinin, erkek yönetici özellikleri ile çakıştığı bulunmuştur. Bu özellikler, duygusal kontrol, saldırganlık, liderlik yeteneği, kendine güven, net, sorumluluk almaya istekli, objektif, çok bilgili ve güçlü olarak sıralanmıştır. Başarılı yönetici ile kadın yöneticilerin örtüştüğü özellikler ise; anlayış, yardımseverlik, karmaşıklığı anlayabilme, diğerlerinin duygularına önem verme, sezgili ve etkileyici olmak şeklinde sıralanmıştır. Schein'e göre, kadın yöneticilerin özelliklerinin başarılı yönetici özellikleri ile örtüşmeme nedeni, kadınların yönetsel düzeyde sınırlı sayıda olmalarıdır (Schein,1973,98-99). Bu nedenle yöneticilik mesleği sayısal olarak fazla olan erkeklerin özellikleri ile bağdaştırılmıştır.

Wood tarafından 1975 yılında yapılan bir araştırmada, üst düzey kadın yöneticilerin yönetimde başarılı olmak için gerekli olan özellikleri tanımlanmıştır. Yönetim eğitimi alan kadın yöneticiler, bu özellikleri, yetenekli, eğitilmiş, stratejik odaklı olma, kendine güvenme, gerçekçi davranma ve güçlü bir erkeğin desteğini alma şeklinde sıralamışlardır. Sosyolojik olarak atfedilen erkeksi özellikleri "güç" olarak tanımladıklarından, güçlü bir erkeğin arkalarında olmasını özellik olarak ifade etmişlerdir (Kraisonswasdi,1989,s.15-16).

Schein ve Mueller (1992), yönetimde cinsiyet özelliklerinin ülkeler arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Schein'in Almanya ve İngiltere'de çalışmasını tekrarlamışlardır. Yapılan araştırmada, yöneticilerin özelliklerinin daha çok erkeksi özelliklere benzediği sonucuna varılmıştır. Schein, Mueller, Lituchy ve Liu tarafından 1994 yılında aynı çalışma Japonya ve Çin'de de yapılmıştır. Çalışmada, başarılı yöneticilerin kadınlardan çok erkeklere özgü özellikler taşıdığı sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan ülkelerdeki kadın yönetici oranları ile sonuçlar örtüşmektedir.

Tüm çalışmalarda, kadınların erkeklere göre hırslı olma, analitik düşünmeye ve davranmaya yatkınlık, liderlik yeteneklerine sahip olma, objektif, girişken, ve uzman olma gibi özelliklere sahip olmadığı sonucuna varılmıştır (Brenner & Tomkiewicz & Schein, 1989, s.662). Son yıllarda yapılan çalışmalarda ise, kadın yöneticilerin başarılı yönetici özelliklerini kadınsı ve erkeksi özellikler olarak ayırmadığı saptanmıştır. Bu araştırmalarda kadın yöneticiler, yöneticilerin başarıları için gerekli özelliklere kısmen erkeklerin kısmen de kadınların sahip olduğunu düşünmektedir. Kadın yöneticiler bu

araştırmada kendilerini “yönetici” olarak erkekler kadar başarılı ve yeterli görmekte-dirler (Schein,1993,s.19-22).

Türkiye’de 110 kadın yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, kadın yöneticiler tipik bir kadını sorumlu, nazik, yardımsever, dikkatli, fedakar, destekleyici, güvenilir, dürüst, pasif, kararsız ve güvensiz sıfatları ile tanımlarken tipik, bir erkeği ise, soğukkanlı, hırslı, iddialı, kararlı, uyanık, daha esnek, bağımsız gibi sıfatlar ile tanımlamışlardır. Araştırmada kadın yöneticiler kendilerini zayıf ve güçsüz olmadıklarını belirtse-ler de, ailelerine, işlerine ve arkadaşlarına yönelik kullandıkları bağlılık, güven ve sorumluluk kelimeleri kadın yöneticilerin geleneksel olarak “kadınısı” kabul edilen özellikleri benimsediklerini göstermektedir (Bayrak ve Yücel, 2000, s. 139-140).

Bunun yanı sıra, çalışma yaşamında cinsiyete ilişkin basmakalıp yargı erkek yöneticileri de etkilemektedir. Çalışma yaşamında her an kontrollü olmaları, daima başarılı olmaları, duygusal kontrole sahip olmaları, diğerlerinin duygularını göz ardı etmeleri v.b. davranışların çoğu zaman etkili olmadığı görülmüştür.

5.4.1.2. Geleneksel Cinsiyet Teorisi

Geleneksel rol teorisine dayanan geleneksel cinsiyet teorisine göre, cinsiyetlere uygun rol modelleri oluşturulmaktadır. Bu teoriye göre, toplumsal olarak kadınlar için tanımlanan kadınısı roller ile erkekler için tanımlanan erkeksi roller bulunmaktadır. Bu roller doğrultusunda kadınısı ve erkeksi davranışlar oluşmaktadır. Geleneksel cinsiyet teorisinde, bireyin sosyal davranışı biyolojik cinsiyetine uygun olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle erkeklerin erkeksi davranışlara, kadınların ise kadınısı davranışlara göre hareket etmesi beklenmektedir (Ballard & Elton, 1992,s.291).

Toplumlarda, bireylerin rollerine ilişkin beklentiler yöneticilik mesleğinde de oluşmaktadır. Erkeklerin liderlik davranışlarını gösterebileceği ya da erkeksi özelliklerin liderlik özellikleri ile örtüştüğü şekilde oluşan yargılar, erkeklerin lider gibi davranışlar göstermesi sonucunu doğurmuştur. Bu şekilde oluşan normatif sosyal etki bireylerin de davranışlarını etkilemektedir (Gurman ve Long,1992,s.393-394).

Geleneksel cinsiyet teorisine alternatif olarak gelişen teori de “karma rol” teorisidir. Karma rol teorisi “erkek” ve “kadın” kelimelerinin kısaltmasıyla adlandırılmıştır. Bem’in geliştirdiği teoriye göre, bireyler sosyal olarak tanımlanan rollerinden farklı bir şekilde “melez rol” sergilemektedir (Gurman ve Long,

1992,s.392). Karma rol teorisine (Androgyn) göre, erkeksi ve kadınsı davranışlar birbirinin tersi davranışlar değil, aksine birbirini tamamlayan davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Teori bireylerin aynı anda erkeksi ve kadınsı davranışlar gösterebileceğini vurgulamaktadır (Ballard & Elton, 1992,s.292).

Organizasyonlarda durumun koşullarına göre yöneticilerin davranışsal esnekliğe sahip olmaları beklenmektedir. Çünkü, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını gösterirken sosyal rollerinin baskısı altında kalmaları davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle geleneksel rol teorisine alternatif olarak gelişen karma rol teorisi organizasyonlarda da geçerlilik kazanabilmektedir. Bu sayede yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak belirli rolleri göstermeleri beklenmeyerek, etkinlik sağlanabilmektedir.

5.4.2. Psikolojik Etki

Kadın ve erkeklerin yönetsel davranışları gerçekleştirmelerinde en önemli unsurun “psikolojik etmenler” olduğu da ileri sürülmüştür. Cinsiyetlere bağlı olarak tanımlanan sosyal rollerin ve kültürel yapının etkisiyle, bireylerin yetiştirilme tarzları psikolojik yapılarını da etkilemektedir. Özellikle kadınların yetiştirilme tarzları yönetsel davranışlarının gerçekleştirilmesinde kayıp olarak görülmektedir (Zientra,1987,s.18-19). Erkek çocuklar, sosyal rollerine uygun olarak, atak, iddialı, hırslı, cesur, rekabetçi ve sözlerini geçirebilmeleri istenerek yetiştirilirken, kız çocukları itaatkar, uysal ve söz dinlemeleri istenerek yetiştirilir (Nicolson, 1996,s.10).

Yetiştirilme tarzları ve sosyolojik gelişme süreçleri nedeni ile kadın ve erkeklerin “güç” tanımları birbirinden farklı olmaktadır. Erkekler gücün ellerinde olmasını isterlerken, kadınlar için güçlü olmak psikolojik anlamda çelişki yaratmaktadır. Kadınlar gücü, kadınsılıktan uzaklaşma olarak düşünmektedirler. Sosyalleşme süreci nedeniyle, güç genelde erkeğe uygun olarak görülmektedir. Bu durum, kadınların yönetsel düzeylere yükselmelerini engellemektedir.

Kadınlar kendilerini otorite kullanmada yetersiz gördüklerinden, emir verme, kendini kabul ettirme gibi konularda endişe yaşarlar. Buna bağlı olarak, evi ve aileyi ihmal etme, başaramama, arkadaş kaybetme korkuları olduğundan, gücü kullanmada problem yaşamaktadırlar.

Toplumsallaşma süreci sonunda, kadınların erkeklere göre “kendine güvenme” özelliği de farklılık göstermektedir. Kadınların erkeklere göre çok daha az kendine

güvenen ve daha pasif bireyler olarak yetiştirildikleri bilinmektedir (Kağıtçıbaşı, 1993, s.55). Bu nedenle kadınlar risk almaktan kaçarlarken, erkeklerin güvencesiyle daha rahat hareket edebileceklerini düşünürler. Kadınların kendilerine güven duymaları uzun yıllar sonra gerçekleşmiştir. Eğitim düzeylerinin artması sonucu kadınlar kendilerine daha fazla güven duymaya başlamışlardır.

Kadınların kendilerine güven duymamaları, mesleki cinsiyetin belirlenmesini etkilemektedir. Yönetici özelliklerinden biri olarak tanımlanan “kendine güven” unsurunun kadınlarda olmaması, yönetim mesleğine uygun olmadıklarına ilişkin bir sonuç doğurmaktadır.

Kadın yöneticiler, dışsal etmenlerden dolayı da psikolojik olarak etkilenmektedirler. Yöneticiliğin erkek mesleği olarak tanımlanması, iyi yöneticinin erkeksi özelliklere sahip olması şeklindeki inançlar nedeniyle kadın yöneticilerin davranışları etkilenmektedir. Bunun yanı sıra, toplumsal beklentilerin yarattığı annelik ve evlilik rollerini gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Roller arasında yaşadığı gerginlikler ve bunlara bağlı olarak her an işini kaybetme korkusu kadınları psikolojik anlamda etkilemektedir.

5.4.3. Örgüt Yapısı

Cinsiyet rolleri ile ilgili tutucu değerlerin ve kalıp yargıların çalışanları koşullandırdığı bir kültürü içeren yapı, örgütte yükselme konusunda kadının dezavantajlı konumunu açıklamada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir. Bu kısımda örgüt yapısının kadın ve erkek yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisi algı, cam tavan, ayrımcılık ve örgütün çalışan yapısı başlıkları altında incelenecektir.

5.4.3.1. Algı

Yöneticilerin cinsiyeti ve buna bağlı olarak oluşan sosyal roller, kadın ve erkek yöneticilerin tarzlarının ve başarılarının farklı şekillerde algılanmasına neden olmaktadır. Çalışma yaşamı erkeksi değer ve yargılarla açıklandığından, çalışanlar başarı için bu değer ve yargıların benimsenmesi gerektiğini algılamaktadırlar. Bu nedenle bazı kadın yöneticiler başarılı olmak için erkeklerin benimsediği yönetici modelini sergilemeye çalışmaktadırlar. Tüm kadınsı özelliklerini, değerlerini örterek erkek gibi davranışlar göstermektedirler.

Kadınların iş yaşamında yaşadıkları cinsiyet karmaşası çalışanlar tarafından farklı algılanmalarına neden olmaktadır. Kadın yöneticiler otoriter davrandığında bu davranış erkek yöneticiler tarafından yapay bir davranış olarak algılanmaktadır. Erkek yöneticiler otoriter davrandığında ise hemcinsleri tarafından güçlü bir lider olarak algılanmaktadır.

Kadın ve erkek yöneticiler başarılı olduklarında da farklı algılanmaktadır. Bir kadın yönetici başarılı olduğunda genellikle bu durum kadın yöneticinin, “şanslı”, “işinin kolay olması” olarak algılanmaktadır. Kadın yöneticiler başarılı olduğunda bu başarı genellikle dış nedenlere bağlanmaktadır. Oysa erkek yöneticilerin başarıları “yetenek”, “zeka” gibi kişisel özelliklerle açıklanmaktadır.

5.4.3.2. Cam Tavan

Cam tavan 1970’li yıllarda ABD’de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Örücü, Kılıç,2007,s.118).

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Engellere cam tavan denilmesinin sebebi karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Aycan,2004).

Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumudur (Örücü & Kılıç, 2007, s.118).

Cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamında kısa sayılacak bir süredir yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları, geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması, terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilebilir.

Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin önünde üç engelin olduğu belirtilmektedir (Aycan,2004):

1. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller; kadınlara yönelik önyargılar. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların onlara verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz

olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” istediğidir.

2. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller;

- Kendini referans alma yanılığı: Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “ Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok.” mantığıdır.

- Kraliçe arı sendromu: Tepe yönetimde görülen tek kadın olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

Leyla Alaton bu konuyla ilgili şunları söylüyor ; “ kadın kadını iyi bilir aslında, birbirimizi çok iyi tanırız. Kadınlar üstteki erkekleri çevirmeyi çok iyi becerirler de, üstlerinde bir kadın varsa bazı numaraların sökmediğini çok iyi bilirler. Onun için benim gözlemim, kadın yöneticilerin kadınlara çok sert davrandığı ve ben yapabiliyorsam oda yapmalı görüşüyle hareket ettiği, yanı kadının yukarı çıktıkça yalnız kaldığı ve yukarı çıktıkça da alttakilere fazla yardım etmediği. Çünkü kadınlar ben çok zor yukarı çıktım oda uğraşsın çıksın diyor” (İstanbul Mülkiyeliler Vakfı,1993, s.60).

3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı. Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme, iş aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak; özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini değiştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı ve imkanı olmamak; sistemin değiştirilmeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyerde yükselmenin gereklerini ve zorluklarını göze almamak. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisinde.

Günümüzde kadın yöneticilerin cam tavanı geçme mücadelesi üst düzey görevlerde ilerlemesini sağlayarak, engellerle mücadele etmelerini sağlamaktadır.

5.4.3.3. Ayrımcılık

Çalışma yaşamında çalışanların cinsiyetinden, etnik kökeninden, renginden, dini inançlarından, ideolojik eğilimlerinden dolayı dışlanmasına ayrımcılık denilmektedir. Kurumlarda işe alımlarda bile bireyin bazı özellikleri dikkate alınarak ayrımcılık yapılmaktadır. Kültürel farklılaşma örgütlerde ayrımcılık yaratmaktadır. Özellikle bazı

toplumlarda erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin ayrım vardır (Erdem,1996,s.134). Bu tür toplumlarda egemen role erkekler sahip olduğundan, her alanda cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur.

Çalışan kadınlar iş dünyasına girmeden ve girdikten sonra pek çok ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır. İş dünyasına girmeden önce toplumdaki cinsiyet rol dağılımlarından, kadınlara yönelik önyargı ve tutumlardan; iş dünyasına girdikten sonra ise ortamlardan dışlanma, kişilik özelliklerine bağlı farklı davranışlar gösterme, işe yönelik birtakım koruyucu uygulamaların (doğum izni) sadece kadınlara özgü olması gibi nedenlerden ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Bazı kurumlarda kadınların hamile kalması bile yasaklanmıştır.

Kadınların iş yaşamalarında evlendiklerinde işlerinden ayrılacağı korkusu da kadınların bazı işlerde tercih edilmemelerinin sebebidir. Kadınlar işten ayrılmasalar dahi evlendiklerinde bazen eşlerinin bulunduğu şehre gitmek zorunda kalabiliyorlar ve bu durumda tabi ki kadınların üst kademelerde çalışmalarını engelleyici tutumlar ortaya çıkarıyor.

Ayrımcılık devam ettiği sürece çalışanların motivasyonları da olumsuz etkilenmektedir. Örgüt içinde eşit olmayan, ayrımcı davranışlar da kadın yöneticileri psikolojik olarak problemlerle karşı karşıya bırakarak, çatışmalar yaşamalarına neden olmaktadır.

5.4.3.4. Örgütün Çalışan Yapısı

Örgütün çalışan yapısı da kadın yöneticilerin davranışlarını etkileyen bir faktördür. İş dünyasında çoğunluğun erkek olması kadın yöneticilerin davranışını etkileyebilmektedir. Kadın yöneticiler örgüt içinde erkek çalışanlarla biçimsel olmayan ortamlarda bulunmakta zorluk çekmektedir. Özellikle Türkiye gibi kadına yönelik toplumsal değerlerin yoğun olduğu ülkelerde, evli kadınlar resmi olmayan iş toplantılarına katılmamakta, katılanlar ise eşleriyle birlikte katılmaktadırlar. Erkek çalışanlar da zorunlu olmadıkları sürece kadın yöneticilerle ilişki kurmaktan kaçınmaktadırlar. Kadın yöneticiler bu ilişkileri sağlayamadıkları sürece dışlanmış hissedeceklerdir.

5.4.4. Çoklu Rol Üstlenme

Kadınlar toplumsal üretim süreçlerinin birçok alanında aktif olarak rol oynamaktadır. Buna karşın bu üretimin çok küçük bir bölümü ekonomik faaliyetler olarak değerlendirilmektedir. Kabul edilen faaliyetlerin dışındakiler ise annelik rolü, iyi eş olma rolü ile değerlendirilmektedir. Öncelikle kadınlar kendilerine biçilen bu roller içinde eğitimlerini tamamlayıp meslek sahibi olsalar bile mevcut konumlarından sıyrılmaları oldukça güç olmaktadır (Görgülü,1999, s.19).

İş yerinde çalışan kadın rolünü, evinde ise anne ve eş olma rolünü gerçekleştirmesi beklenen kadınlar bu rolleri dengelemek zorundadır. Kadınlar evle iş arasında koşturmaktadır. Hemen her işkolunda kadınlara yönelik özel düzenlemeler yapılmadığında kreş sorunundan doğum iznine kadar tüm sorunlarla kadınlar tek başına savaşmak zorundadır. Kadınlar kadın rolü ile işyerindeki rolünü birlikte yürütmekte belirsizlik yaşar, bu durumda evi ile işi arasında tercih yapmak zorunda kalırlar. Aksi halde rollerinden birinde aksaklık olacak ve başarı sağlayamayacaklardır. Bu rol çatışması kadınlar için önemli bir engel haline gelebilmektedir.

Örgütler de kadınların bulunduğu sosyal konumlarına bağlı olarak politikalarını bu yönde belirlemekte, işe alırken ya da terfilerde anne olacak kadınları tercih etmemektedir. Bu kadınlar ilerde çocuk sahibi oldukları takdirde işyerlerindeki görevlerinden doğum izni nedeniyle uzaklaşabileceklerdir. Kadınlar üst düzeylere ulaşabilmek için aile yaşamlarından fedakarlık edebilmektedir. Üst düzey pozisyonlardaki kadınların, bekar, çocuk sahibi olmamış, ya da tek çocuğu olmuş yöneticiler oldukları görülmektedir (İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, 1993,s.74).

Son yıllarda, ekonomik ve sosyal yaşantının değişmesi işgücü piyasasında kadınların sayısını da arttırmıştır. Yönetim alanında da sayıları artan kadınlar hem iş sorumluluklarını hem de anne ve eş sorumluluklarını birlikte sürdürmektedirler. Sosyal yaşantıdaki değişikliklerle evde erkeklerin eşlerine yardımları artmış böylelikle kadınlar bir nebze olsun rahatlamışlardır. Böylece hem işyerlerinde hem de toplumda kadın ve erkek için yeni roller oluşmaya başlamıştır.

5.5. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını İrdeleyen Araştırmalar

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin araştırmalar 1980’li yıllardan itibaren başlamıştır. Araştırmalarda, yönetici konumundaki kadın ve erkek yöneticilerin davranışları arasında fark olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmaların bazılarında davranış farklılıkları bulunurken bazılarında da davranış farklılıkları tespit edilmemiştir.

5.5.1. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarında Fark Bulmayan Çalışmalar

Lider olmak için çabalayan kadın ve erkek arasında çok çeşitli özellik farklılıkları gözlenmiş olmakla birlikte, liderlik statüsüne gelmiş kadın ve erkek arasında bu farklılıklar ortadan kaybolmaktadır. Bir defa lider olduktan sonra kadın, erkekte daha farklı davranmamaktadır (Uzun, 2005, s.51).

Moss ve Jenschud kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında cinsiyet ile ilgili bir fark olmadığını vurguluyor. Fark bulunmamasının nedenini, yöneticilere eşit sorumluluk düzeylerinin verilmesine bağlamaktadırlar (Moss ve Jenschud,1995, s.2).

Eagly ve Johnson cinsiyet ve liderlik davranışlarına ilişkin yapılan çalışmaları birleştirdiği meta-analizi bulgularında, liderlik davranışlarında cinsiyet farklılıklarının olmamasının nedenlerini açıklamışlardır. Bireylerin dış çevre tarafından kabul edilebilir davranışlar göstermesi farklılığı engelleyen faktörlerin başında gelmektedir. Kadın yöneticiler erkek meslektaşlarının davranışlarının kabul görmesi nedeniyle, “erkek” gibi davranma eğilimine girmektedirler. Böylece yapılan araştırmalarda yöneticiler arasında herhangi bir fark bulunmamaktadır. Diğer bulgu ise, yöneticilerin örgütsel liderlik rollerinden dolayı daha az basmakalıp davranışlar göstermeleridir. Organizasyonlarda yapılan görev tanımları nedeniyle, bireyler nasıl davranmaları gerektiğini bilmektedirler. Böylece yöneticiler, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin cinsiyet farklılıkları göstermeden, yönetsel etkinliği esas alan davranışlar sergilemektedirler (Eagly ve Johnson, 1990, s. 234).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını karşılaştırmak amacıyla banka müdürlerine yönelik yapılan bir araştırmada, felsefi, planlama, yürütme ve

performans değerlendirme faaliyetlerinde sergiledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Arıkan,1997,s.114).

Kamu sektörü ve özel sektörlerde üst düzey yönetim kademelerinde bulunan kadın ve erkek yöneticileri karşılaştıran Cranfield çalışma sonuçları göstermiştir ki; bir lider ve yönetici olarak kadınlar erkeklerden ne daha aşağı seviyededirler ne de daha üstündedirler. Var olan farklılıklar, kişinin kendisine ve çalıştığı organizasyona bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklardır (Uzun, 2005, s.52).

5.5.2. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarında Fark Bulan Çalışmalar

Liderlik davranışlarında cinsiyetin etkisi nispeten yenidir. İlk çalışmalar 1970’li yılların başında ABD’de yapılmıştır. İlk araştırma dokuz sigorta şirketi üzerinde yapılmıştır. Şirketteki çalışanlara genel olarak kadını niteleyen özellikler, genel olarak erkeği niteleyen özellikler ve başarılı yöneticilerin özelliklerini sorulduğunda başarılı yöneticilerin özelliklerinin ezici bir çoğunlukla erkek özellikleri ile aynı olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin başarılı yönetici algıları ise o kadar kesin değildir. 1970’li ve 1980’li yıllardaki kadın yöneticilerin aksine başarılı yönetici özelliklerinin erkeksi özelliklere sahip olduğu gibi bir nitelendirme olmasa bile. Araştırma sonuçlarına göre hiçbir kadın veya erkeğin başarılı yöneticinin kadınsı özelliklere sahip olacağını düşündüklerini göstermemektedir (Vinnicombe, 1999, s.1).

Eagly (2000) Erkeklerde kadınlara oranla daha güçlü atfedilen özellikler, öncelikle iddialı bir kontrol ve kendinden emin, agresif, hırslı, baskın, güçlü, bağımsız, cesur, kendine güvenen ve rekabetçi... v.b. özellikler; erkeklere oranla kadınlarda daha güçlü atfedilen toplumcu özellikleri, öncelikle örnek insanlar, sevecen, yardımsever, iyi kalpli, kişilerarası duyarlı, sempatik, nazik... v.b. özellikler olduğunu ortaya koymaktadır (Eagly and Mary, 2001, s.5).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları dönüşümcü ve etkileşimci açılardan da incelenmiştir. Rosener’e göre erkek yöneticiler etkileşimci liderlik davranışlarına sahipken kadın yöneticiler de dönüşümcü liderlik davranışlarına sahiptirler. Kadın yöneticiler organizasyonun amaçları doğrultusunda diğerlerini motive ederler. Erkekler ise astlarının iş performanslarını ödül-ceza yöntemi ile sağlarlar. Erkekler kadınlara göre daha fazla biçimsel otorite kullanmaktadır (Rosener, 1990,s.120).

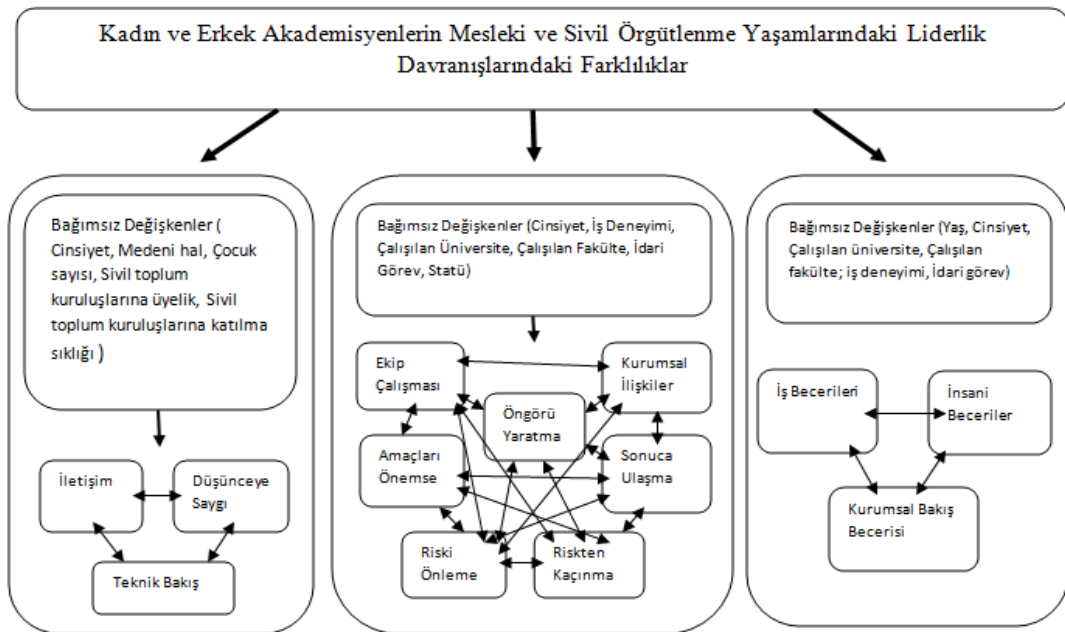
Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin son yapılan araştırma ise, Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubunun yürütmüş oldukları ortak çalışmadır. Çalışma 1800 yönetici, 6759 yönetici meslektaşı, 6761 ast ve 2171 üst olmak üzere toplam 17491 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuç değişkenleri 360 derece strateji kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında belirli farklılıklar bulunmuştur. Kadın yöneticiler özellikle sonuçları izleme ve sonuçlara ulaşma davranışlarında, erkek yöneticiler ise vizyon yaratma davranışında farklılık göstermişlerdir. İşe yönelik becerilerde erkekler, insana yönelik becerilerde ise kadınlar üstün bulunmuştur (Kabacoff, 1998, s.2).

BÖLÜM VI

KADIN VE ERKEK AKADEMİSYENLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırma Bulgularının Yorumu

Araştırma Bulgularının yorumunu kolaylaştırmak ve daha anlaşılır bir şekilde belirtmek için araştırma deseni oluşturulmuştur;



Şekil 4. Akademisyenlerin liderlik davranışları modeli

6.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Yorumlar

Tablo 6

Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı (n)	Geçerli Yüzde (%)
Erkek	89	61,4
Kadın	56	38,6
Toplam	145	100,0

Araştırmanın örneklemini oluşturan 145 akademisyenin 89'u erkek, 56'sı kadındır. Araştırmanın örnekleminin %61,4' ünü erkek, % 38,6 'sını kadın akademisyenler oluşturmaktadır.

Tablo 7

Örneklemin Medeni Durumu

Medeni durum	Sayı (n)	Geçerli Yüzde (%)
Evli	105	72,4
Bekar	35	24,1
Dul	5	3,4
Toplam	145	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumlarına bakıldığında % 72,4'ünün evli, % 24,1'inin bekar %3,4'nün ise dul olduğu görülmektedir.

Tablo 8

Örneklemin Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk sayısı	Sayı (n)	Geçerli Yüzde (%)
1 çocuk	38	40,4
2 çocuk	40	42,6
3 çocuk	11	11,7
4 çocuk	5	5,3
Çocuğu olanların toplam çocuk sayısı	94	100,0
Çocuk Yok	51	
Toplam	145	

Araştırmaya katılan 145 akademisyenin % 26,2'si 1 çocuk sahibi, % 27,6'sı 2 çocuk sahibi, % 7,6'sı 3 çocuk sahibi, % 3,4'ü 4 çocuk sahibidir. Çocuk sahibi olmayan akademisyenler ise % 35,2'lik bir dilimi kapsamaktadır.

Tablo 9

Örneklemin Statüsü

	Sayı(n)	Geçerli Yüzde(%)
Araş.Gör	28	19,3
Öğr.görv. / Okutman	28	19,3
Yard. Doç.	39	26,9
Doç. Dr	20	13,8
Prof. Dr.	30	20,7
Toplam	145	100,0

Akademisyenlerin % 19.3'ü Araştırma görevlisi, %19.3'ü Öğretim görevlisi veya Okutman, %26.9'u Yardımcı doçent, % 13.8'i Doçent doktor, %20.7'si Profesör doktor unvanlarına sahiptir.

Tablo 10

Örneklemin Yaş Dağılımı

Yaş	Sayı(n)	Geçerli Yüzde(%)
24 ve daha altı	6	4,1
25-34	45	31,0
35-44	40	27,6
45-54	41	28,3
55 ve daha üstü	13	9,0
Toplam	145	100,0

Araştırmaya katılan 145 akademisyenin % 4,1'i 24 ve daha küçük yaşlarda, % 31,0'ı 25 ile 34 yaşları arasında, %27,6'sı 35 ile 44 yaşları arasında, % 27,6' s 45 ile 54 yaşları arasında, %28,3'ü 45 ile 54 yaşları arasında, % 9,0'u 55 ve daha büyük yaşlardadır.

Tablo 11

Örneklemin Çalıştığı Üniversiteye Göre Dağılımı

	Kişi(n)	Geçerli Yüzde(%)
Çukurova Üniversitesi	37	25,5
Anadolu Üniversitesi	13	9,0
Bilecik Üniversitesi	4	2,8
Ordu Üniversitesi	22	15,2
Ortadoğu Teknik Üniversitesi	9	6,2
Kocaeli Üniversitesi	11	7,6
Akdeniz Üniversitesi	7	4,8
Selçuk Üniversitesi	12	8,3
Adnan Menderes Üniversitesi	9	6,2
Marmara Üniversitesi	21	14,5
Toplam	145	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin 10 üniversitedeki dağılımı tablo 11'deki gibidir.

Tablo 12

Örneklemin Çalıştığı Fakülteye Göre Dağılımı

	Kişi (n)	Geçerli Yüzde (%)
Fen-Edebiyat Fakültesi	46	31,7
Ziraat Fakültesi	11	7,6
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	22	15,2
Eğitim Fakültesi	17	11,7
Su Ürünleri Fakültesi	1	0,7
Eczacılık Fakültesi	14	9,7
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	26	17,9
Hukuk Fakültesi	1	0,7
Diş Hekimliği Fakültesi	7	4,8
Toplam	145	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin çalıştıkları fakültelerin çoğunluğunu Fen-Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler ve Mühendislik- Mimarlık fakülteleri oluşturmaktadır.

Tablo 13

Örneklemin İdari Görevlerine Göre Dağılımı

İdari Görev	Sayı(n)	Geçerli Yüzde(%)
İdari görevi yok	120	82,8
İdari görevi var	25	17,2
Toplam	145	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 17.2'sinin idari görevi olup, % 82.8'inin idari görevi bulunmamaktadır.

Tablo 14

İdari Görevi Olan Akademisyenlere Bağlı Çalışan Sayısı

	Sayı(n)	Geçerli Yüzde(%)
1-3 çalışan	8	47,1
4-6 çalışan	6	35,3
7 ve üzeri çalışan	3	17,6
Toplam	17	100,0
Kişiyeye bağlı çalışan yok	128	
Toplam	145	

Araştırmaya katılan 145 akademisyenin 128 tanesine bağlı çalışan bulunmamaktadır. 17 akademisyenin ise %47.1'ine bağlı 1-3 arasında çalışan, %35.3'üne bağlı 4-6 arasında çalışan, %17.6'sına bağlı ise 7 ve daha fazla sayıda çalışan bulunmaktadır.

Tablo 15

Örneklemin İş Deneyimi

	Sayı(n)	Geçerli Yüzde(%)
1-5 yıl	26	17,9
6-10 yıl	29	20,0
11-15 yıl	27	18,6
16-20 yıl	25	17,2
21 yıl ve üzeri	38	26,2
Toplam	145	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğu 21 yıl ve daha fazla iş deneyimine sahiptir.

Tablo 16

Örneklemin Bir Sivil Toplum Kuruluşuna Üye Olup Olmama Durumu

	Sayı (n)	Geçerli yüzde (%)
Sivil Toplum Kuruluşuna Üyelik		
Sivil toplum kuruluşuna üye olanlar	83	57,2
Sivil toplum kuruluşuna üye olmayanlar	62	42,8
Toplam	145	100,0

Akademisyenlerin sivil toplum kuruluşlarına üye olup olmama durumuna baktığımızda %57.2'si herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üye iken % 42.8'i herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üye değildir.

Tablo 17

Örneklemin Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetlerine Katılma Sıklığı

Katılma sıklığı	Sayı (n)	Geçerli Yüzde (%)
Hiçbir zaman	35	26,3
Nadiren	38	28,6
Bazen	29	21,8
Sık sık	23	17,3
Her zaman	8	6,0
Toplam	133	100,0
Cevap vermeyenler	12	
Toplam	145	

Tablo 16 ve Tablo 17 bir arada incelendiğinde bazı akademisyenlerin herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üye olmadığı halde faaliyetlerine katıldıkları gözlemlenmektedir. Tablo 17’de akademisyenlerin sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine çoğunlukla ya nadiren katıldıkları ya da hiç katılmadıkları görülmektedir.

Tablo 18

Örneklemin Cinsiyet-İdari Görev Çapraz Tablosu

	Cinsiyet				Toplam	
	Erkek		Kadın		N	%
	N	%	N	%		
İdari görev yok	73	82	47	84	120	82.8
İdari görev var	16	18	9	16	25	17.2
Toplam	89	100	56	100	145	100

Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyetleri ve idari görevleri ilişkilendirildiğinde ve araştırmaya katılan kadın ve erkek akademisyenlerin sayıları göz önünde bulundurulduğunda idari görev sahibi olma oranlarında dikkat çekici bir fark bulunamamıştır.

Tablo 19

Örneklemin Cinsiyet ve Sivil Toplum Kuruluşuna Üyelik Çapraz Tablosu

	Cinsiyet				Toplam	
	Erkek		Kadın		N	%
	N	%	N	%		
Sivil toplum kuruluşuna üye olanlar	55	61.8	28	50	83	57.2
Sivil toplum kuruluşuna üye olmayanlar	34	38.2	28	50	62	42.8
Toplam	89	100	56	100	145	100

Cinsiyet-sivil toplum kuruluşlarına üyelik çapraz tablosu incelendiğinde; Kadın ve erkek akademisyenlerin % 57.2'sinin sivil toplum kuruluşlarına üye oldukları görülmektedir. Kadın akademisyenlerin % 50'si sivil toplum kuruluşlarına üye iken erkek akademisyenlerin ise % 61.8'i sivil toplum kuruluşlarına üyedir. Bu durum bize erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre sivil toplum kuruluşlarına üyeliklerinin daha çok olduğunu göstermektedir.

Tablo 20

Örneklemin Cinsiyet ve İş Deneyimi Çapraz Tablosu

	Cinsiyet				Toplam	
	Erkek		Kadın		N	%
	N	%	N	%		
1-5 yıl	13	15	13	23.2	26	18
6-10 yıl	16	18	13	23.2	29	20
11-15 yıl	19	21	8	14.3	27	19
16-20 yıl	16	18	9	16.1	25	17
21 yıl ve üzeri	25	28	13	23.2	38	26
Toplam	89	100	56	100	145	100

Cinsiyet-iş deneyimi çapraz tablosu incelendiğinde kadın akademisyenlerin çalışma yılları arasında değişkenlik gözükürken erkek akademisyenlerin çalışma yılları en fazla 11-15 yıl ile 21 yıl ve daha fazla arasında yoğunlaşmaktadır. Erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre iş deneyimi daha fazladır. Erkek

akademisyenlerin iş deneyiminin fazla olması kadınların her iş alanında olduğu gibi yüksek eğitim alanında da erkeklerden daha geride kaldıklarının göstergesidir.

Tablo 21

Örneklemin Cinsiyet-Statü Çapraz Tablosu

	Cinsiyet				Toplam	
	Erkek		Kadın		N	%
	N	%	N	%		
Prof.Dr.	23	26	7	12.5	30	21
Doç.Dr	13	14	7	12.5	20	14
Yard.Doç.	23	26	16	28.5	39	27
Öğretim Görevlisi/Okutman	21	24	7	12.5	28	19
Araş.Görv.	9	10	19	34	28	19
Toplam	89	100	56	100	145	100

Cinsiyet-statü çapraz tablosu incelendiğinde kadın akademisyenlerinin çoğunluğunun (%34) araştırma görevlisi kademesinde bulunduğu gözlemlenmektedir. Erkek akademisyenlerin ise öğretim görevlisi/okutman, yardımcı doçent ve profesör doktor kademelerinde görev yaptığı görülmektedir. Tablo 20 ile ilişkilendirildiğinde tablolarda birbiri ile tutarlı sonuçlar gözlemlenmektedir. Kadınların çalışma hayatına geç başladıkları ve üst kademelerde bulunma oranlarının erkeklere oranla daha az olduğu bu iki tabloda açıkça gözlemlenmektedir.

Tablo 22

Örneklemin Sivil toplum kuruluşlarına üyelik-sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetlerine Katılma Sıklığı Çapraz Tablosu

		Sivil toplum kuruluşlarına üye olup olmama				Toplam	
		Sivil toplum kuruluşlarına üye		Sivil toplum kuruluşuna üye değil			
		N	%	N	%	N	%
Sivil toplum kuruluşlarına katılma sıklığı	Hiçbir zaman	4	4.5	32	64	36	27
	Nadiren	26	31	12	24	38	29
	Bazen	23	28	5	10	28	21
	Sık sık	22	26.5	1	2	23	17
	Her zaman	8	10	0	0	8	6
Toplam		83	62	50	38	133	100

Sivil toplum kuruluşlarına üyelik ile sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılma sıklığı arasındaki ilişkiye bakıldığında sivil toplum kuruluşlarına üye olanların (% 31) çoğunluğu faaliyetlere nadiren katılmaktadır. Akademisyenlerin sivil toplum kuruluşlarına üye olup olmamalarının sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılma sıklığını çok fazla etkilemediği gözlemlenmektedir.

6.1.2. Sivil Hayattaki Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar

İlk olarak sivil hayata ilişkin maddelerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. İkinci adımda her bir önermeye ilişkin standart sapma ve ortalama değerler hesaplanmıştır. Üçüncü adımda sivil hayata ilişkin davranış boyutlarının toplandığı faktörleri belirlemek amacıyla, her bir boyut faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen faktör yükleriyle analizin derinleştirilmesinin sağlamak için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

6.1.2.1. Sivil Hayata İlişkin Soruların Güvenirlik Analizi

Bu çalışmada, sivil hayata ilişkin davranış boyutlarından oluşturulan anketin güvenilirliği araştırılmıştır. Araştırma Cronbach Alfa değeri ile yapılmıştır. Liderlik davranışı maddelerinin güvenilirliği 0.52 (N=145) olarak bulunmuştur. Daha sonra güvenilirliği arttırmak için güvenilirlik katsayısı düşük olan maddeler çıkartılmış yeni güvenilirlik değeri 0.71 (N=145) bulunmuştur.

6.1.2.2. Sivil Hayata İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmanın bu kısmında oluşturulan sivil hayata ilişkin liderlik davranışı maddelerinin ortalama ve standart sapma istatistikleri hesaplanmıştır.

Tablo 23.

Sivil Hayata İlişkin Liderlik Davranışı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Önermeler	Ort.	S.Sapma	N
1. Aile içinde karar alırken eşimin ve çocuklarımla kararlarımı dikkate alırım.	4,36	0,84	128
2. Aile içerisinde çocukların hata yaparak öğrenmelerine fırsat tanırım.	3,72	0,86	125
3. Aile içerisinde çocuklarla ilgili bir karar alırken onların bakış açısıyla bakmaya çalışırım.	3,98	0,84	124
4. Çocuklar birbirleriyle tartışırsa olaydaki somut duruma bakarak karar veririm.	3,95	0,92	122
5. Çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmaya çalışırım.	2,63	1,30	122
6. Kendimle ilgili bir konuda karar alırken arkadaşlarımla fikirlerine önem veririm.	3,29	0,85	145
7. Yeni bir ortama girdiğimde hemen uyum sağlayabilirim.	4,00	0,86	145
8. Cana yakın ve arkadaş canlısı biriyim.	4,01	0,84	145
9. Herhangi bir tartışma ortamında konuyla ilgili herkesin görüşlerini dinlemeye özen gösteririm.	4,05	0,77	145
10. Kendi hayatımda karar vermem gereken önemli bir konu varsa fazla temkinli davranırım.	4,25	0,84	145
11. Risk almayı seven bir kişiliğe sahibim.	3,21	1,08	145
12. Çok yakın arkadaşlarımda insanlarla aramda bir mesafe vardır.	3,80	1,11	145
13. Etrafımdaki insanları herhangi bir konuda ikna etme yeteneğine sahibim.	3,77	0,86	145
14. Çevremde ilgi odağı olmaktan hoşlanırım.	3,40	1,15	145

Ortalamalar açısından en yüksek değerlendirilen üç ifade göz önünde bulundurulduğunda şu sonuca ulaşılmaktadır. Akademisyenlerin genellikle karar alırken eşlerinin ve çocuklarının kararlarını dikkate alarak, herhangi bir tartışma ortamında herkesin görüşlerini dinlemeye özen göstererek ve kendi hayatları ile ilgili karar vermeleri gereken önemli bir konu varsa temkinli davranarak hareket ettikleri söylenebilir.

Ortalamalar açısından değerlendirildiğinde en düşük değer alan ifade göz önünde bulundurulduğunda akademisyenlerin çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmayı bazen tercih ettikleri söylenebilir.

6.1.2.3. Cinsiyetin Sivil Hayattaki Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Sivil hayattaki liderlik davranışlarına ilişkin ifadelerin cinsiyet üzerine etkisi t-testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda cinsiyetler arasında 1.,2.,3. ve 14. maddelerde anlamlı düzeyde farklılık gözlenmiştir. Farklılık gözlenen tüm maddelerde farklılık yaratan tarafın kadın akademisyenler olduğu saptanmıştır.

Tablo 24

Cinsiyetin Sivil Hayata İlişkin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

İfadeler	Kadın			Erkek		
	Ort.	S.Sapm a	N	Ort.	S.Sapm a	N
1. Aile içinde karar alırken eşimin ve çocuklarımın kararlarını dikkat alırım.	4,54	0,79	48	4,26	0,85	80
2. Aile içerisinde çocukların hata yaparak öğrenmelerine fırsat tanırım.	3,93	0,77	46	3,59	0,89	79
3.Aile içerisinde çocuklarla ilgili bir karar alırken onların bakış açısıyla bakmaya çalışırım.	4,22	0,70	45	3,84	0,89	79
4. Çocuklar birbirleriyle tartışırse olaydaki somut duruma bakarak karar veririm.	3,95	0,83	44	3,96	0,97	78
5. Çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmaya çalışırım.	2,40	1,35	44	2,75	1,27	78
6. Kendimle ilgili bir konuda karar alırken arkadaşlarımla fikirlerine önem veririm.	3,37	0,82	56	3,24	0,88	89

(Tablo 24 Devam)

7. Yeni bir ortama girdiğimde hemen uyum sağlayabilirim.	3,91	0,90	56	4,05	0,84	89
8. Cana yakın ve arkadaş canlısı biriyim.	3,94	0,79	56	4,05	0,87	89
9. Herhangi bir tartışma ortamında konuyla ilgili herkesin görüşlerini dinlemeye özen gösteririm.	4,12	0,71	56	4,01	0,80	89
10. Kendi hayatımda karar vermem gereken önemli bir konu varsa fazla temkinli davranırım.	4,39	0,75	56	4,16	0,89	89
11. Risk almayı seven bir kişiliğe sahibim.	3,10	0,98	56	3,28	1,13	89
12. Çok yakın arkadaşlarım dışında insanlarla aramda bir mesafe vardır.	3,67	1,19	56	3,88	1,06	89
13. Etrafımdaki insanları herhangi bir konuda ikna etme yeteneğine sahibim.	3,71	0,96	56	3,82	0,79	89
14. Çevremde ilgi odağı olmaktan hoşlanırım.	3,66	1,0	56	3,24	1,20	89

Sivil hayata ilişkin liderlik davranışları incelendiğinde ez az farkla değerlendirilen davranış ifadesi ‘ Çocuklar birbiriyle tartışırsa olaydaki somut duruma bakarak karar veririm’ olmuştur. Buna göre kadın ve erkek akademisyenlerin olaydaki somut duruma bakarak karar verme davranışını sık sık gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Ortalamalar incelendiğinde en fazla farkla değerlendirilen ifadeler ‘Aile içerisinde çocuklarla ilgili bir karar alırken onların bakış açısıyla bakmaya çalışırım.’, ‘Çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmaya çalışırım.’, ‘Çevremde ilgi odağı olmaktan hoşlanırım.’ olmuştur. Bu ifadelerden ‘ Çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmaya çalışırım.’ İfadesi erkek akademisyenler tarafından daha yüksek değerlendirilirken; diğer iki ifade kadın akademisyenler tarafından daha yüksek değer almıştır. Bu durum erkek akademisyenlerin çocuklar arasında rekabet ortamı yaratma davranışını bazen gerçekleştirdiklerini, kadın akademisyenlerin ise ilgi odağı olmaktan hoşlanma ve aile içerisinde çocuklarla ilgili karar alırken onların bakış açısıyla bakma davranışını sık sık gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Kadın ve erkek akademisyenlerin en yüksek değerlendirdikleri ifade ‘Aile içinde karar alırken eşimin ve çocuklarımla kararlarımı dikkate alırım.’ olmuştur. Bu durumda kadın akademisyenlerin 4.54 ile aile içerisinde karar alırken eşlerinin ve çocuklarımla kararlarımı her zaman dikkate aldıkları söylenebilir. Erkek akademisyenlerin ise 4.26 ile bu davranışı sık sık yerine getirdikleri söylenebilir.

Kadın ve erkek akademisyenlerin en düşük değerlendirdikleri ifade ‘ Çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmaya çalışırım.’ ifadesi olmuştur. Kadın akademisyenlerin 2.40 ile bu davranışı nadiren erkek akademisyenlerin ise 2.75 ile bu davranışı sık sık uyguladıkları söylenebilir.

Genel olarak ortalamalar değerlendirildiğinde ise kadın ve erkek akademisyenlerin yanıtları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum kadın ve erkek akademisyenlerin sivil hayatlarındaki liderlik davranışlarında birbirlerine benzer hareket ettiklerinin bir göstergesidir.

6.1.2.4. Akademisyenlerin Sivil Hayatlarına İlişkin Liderlik Davranışı Boyutlarının Faktör Analizi

Akademisyenlerin Sivil hayatlarına ilişkin ifadeler faktör analizi uygulanmış ancak bileşenler arasında anlamlı faktör yapısı gözlenmemiştir. Düşük korelasyon katsayısına sahip olanlar analizden çıkartılmış. Tekrarlanan analiz sonucunda 3 faktör elde edilmiştir.

Tablo 25

Sivil Hayata İlişkin Liderlik Davranışları Faktör Analizi

İfadeler	İletişim	Teknik Bakış	Düşünceye Saygı
Yeni bir ortama girdiğimde hemen uyum sağlayabilirim.	0.89		
Cana yakın ve arkadaş canlısı biriyim.	0.85		
Risk almayı seven bir kişiliğe sahibim.	0.51		
Etrafımdaki insanları herhangi bir konuda ikna etme yeteneğine sahibim.	0.47		-0.41
Aile içerisinde çocuklarla ilgili bir karar alırken onların bakış açısıyla bakmaya çalışırım.		0.77	
Aile içinde karar alırken eşimin ve çocuklarımla kararlarımı dikkat alırım.		0.67	
Aile içerisinde çocukların hata yaparak öğrenmelerine fırsat tanırım.		0.67	

(Tablo 25 Devam)

Çocuklar birbirleriyle tartışırsa olaydaki somut duruma bakarak karar veririm.		0.46	
Kendimle ilgili bir konuda karar alırken arkadaşlarımın fikirlerine önem veririm.			0.75
Çok yakın arkadaşlarım dışında insanlarla aramda bir mesafe vardır.			0.50
Herhangi bir tartışma ortamında konuyla ilgili herkesin görüşlerini dinlemeye özen gösteririm.			0.46

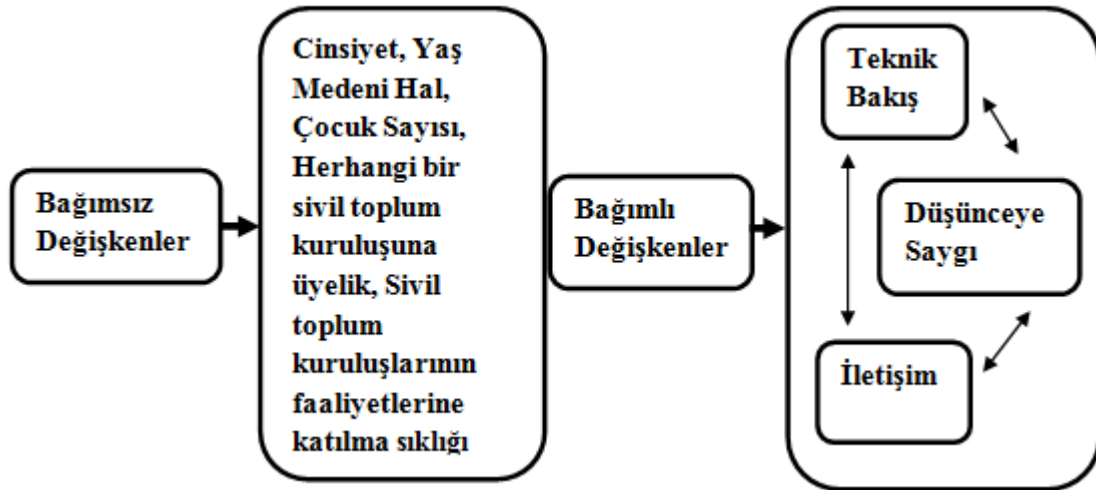
Tablo 25'deki faktör analizi yüklerine birer davranış ifadesi verilmiştir. Davranış bileşenleri şu şekilde açıklanabilir.

İletişim; akademisyenlerin iletişim davranışı herhangi bir ortama girildiğinde kolayca uyum sağlamayı, cana yakın bir kişiliği, risk almaktan kaçınmayı, ikna etme yeteneğinin güçlü olmasını ifade eder.

Teknik bakış; akademisyenlerin teknik bakış davranışı (aile içerisindeki kararlarda) çocuklarla ilgili kararlarda onların bakış açısı ile bakabilme, eş ve çocukların kararlarını dikkate alma, çocukların hata yaparak öğrenmelerine fırsat tanıma, çocuklar tartıştığında olaydaki somut duruma bakma davranışlarını ifade eder.

Düşünceye saygı; kişi kendisiyle ilgili bir karar alırken arkadaş fikirlerine önem verme, yakın arkadaşları dışındaki insanlarla arasındaki mesafeyi koruma, herhangi bir tartışma ortamında herkesin görüşlerini dinlemeye özen gösterme davranışlarını ifade eder.

Elde edilen faktör yükleriyle analizin derinleştirilmesini sağlamak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi için akademisyenlerin sivil hayatlarındaki liderlik davranışlarına yönelik şu şekilde bir model geliştirilmiştir.



Şekil 5. Sivil hayattaki liderlik davranışları modeli

6.1.2.5. Akademisyenlerin Sivil Hayatlarındaki Liderlik Davranışlarının İlişkin Regresyon Analizi

i. İletişim - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sayısı, sivil toplum kuruluşuna üyelik, sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine katılma sıklığı) İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenlerin akademisyenlerin sivil hayatlarındaki liderlik davranışlarına etkisi olup olmadığı; regresyon modeli kurularak test edilmeye çalışılmıştır. Regresyon sonuçlarının analizi şöyledir;

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.190 olarak bulunmuştur. R^2 değeri sonuçlarına göre akademisyenlerin iletişime yönelik davranışların üzerinde cinsiyetlerinin, yaşlarının, medeni durumlarının, kaç çocuk sahibi olduklarının, sivil toplum kuruluşlarına üye olup olmadıklarının, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılma sıklıklarının etkisinin az olduğunu söyleyebiliriz.

Sig. değeri sivil toplum kuruluşlarına katılma sıklıklarında 0.05' ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı sivil toplum kuruluşlarına katılma sıklıklarının (3.75) yaptığı gözlemlenmektedir. Buna göre akademisyenlerin iletişime yönelik davranışlarını sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılma sıklığı belirlemektedir. Akademisyenlerin sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılma sıklığı herhangi bir ortama girdiklerine kolayca uyum sağlamalarını, ikna etme yeteneğinin güçlü olmasını sağlamaktadır.

ii. Teknik Bakış - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sayısı, sivil toplum kuruluşuna üyelik, sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine katılma sıklığı) İlişkisinin Regresyon Analizi

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.075 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişkenler akademisyenlerin sivil hayatlarındaki teknik bakış davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Sig. değeri hiçbir değişkende 0.05' den küçük bulunmamıştır. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı cinsiyet değişkeni gerçekleştirmiş olsa da akademisyenlerin teknik bakış davranışına bir etkisi olmamaktadır. Akademisyenler çocuklarla ilgili kararlarda onların bakış açısı ile bakabilme, eş ve çocukların kararlarını dikkate alma, çocukların hata yaparak öğrenmelerine fırsat tanıma, çocuklar tartıştığında olaydaki somut duruma bakma davranışlarını sergilerken cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sayısı, sivil toplum kuruluşuna üyelik ve faaliyetlerine katılma sıklığı gibi faktörler davranışları üzerinde herhangi bir etki yaratmamıştır.

iii. Düşünceye Saygı - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sayısı, sivil toplum kuruluşuna üyelik, sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine katılma sıklığı) İlişkisinin Regresyon Analizi

Regresyon sonuçlarına baktığımızda akademisyenlerin düşünceye saygı davranışını bağımsız değişkenlerimizin etkilemediği görülmektedir. Bu durum kişinin kendisiyle ilgili bir karar alırken arkadaş fikirlerine önem vermesi, yakın arkadaşları dışındaki insanlarla arasındaki mesafeyi koruma, herhangi bir tartışma ortamında herkesin görüşlerini dinlemeye özen gösterme davranışlarını akademisyenlerin cinsiyetlerini farklı olması, medeni durumlarının farklılığı, çocuk sayıları, sivil toplum kuruluşlarına üyelik ve katılma sıklıklarının etkilemediğini göstermektedir.

6.1.3. Mesleki Yaşamda Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular

Araştırmada ilk olarak, liderlik davranışlarına ilişkin maddelerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçekteki her bir önermeye ilişkin standart sapma ve ortalama değerler hesaplanmıştır. Daha sonra akademisyenlerin liderlik bileşenleri üzerindeki etkisi t-testi ile incelenmiştir. Liderlik davranış boyutlarının toplandığı faktörleri belirlemek amacıyla, her bir madde faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör

analizinde ortaya çıkar faktör yükleri göz önünde bulundurularak faktörler elde edilmiş. Elde edilen faktörlere regresyon analizi uygulanmıştır.

6.1.3.1. Liderlik Davranışı Maddelerinin Güvenirlik Analizi

Bu çalışmada, Kabacoff'un liderlik davranış boyutlarından yararlanarak oluşturulan anketin güvenirliliği araştırılmıştır. Araştırma Cronbach Alfa değeri ile yapılmıştır. Liderlik davranışı maddelerinin güvenilirliği 0.81 (N=145) olarak bulunmuştur.

6.1.3.2. Liderlik Davranışı Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmanın bu kısmında Kabacoff'un liderlik davranış bileşenlerinden yararlanarak benzer bileşenler oluşturulmuş, bileşenlerin tanımlamalarından oluşturulan liderlik davranışı önermelerinin ortalama ve standart sapma istatistikleri hesaplanmıştır.

Tablo 26

Mesleki Yaşamda Liderlik Davranışı Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Davranış Bileşenleri	İfadeler	Ortalama	S.Sapma	N
Durumu koruma Ort:3.05 S.S:0.81	1.Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme	3,26	1,10	145
	2.Kurumsal kararların ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması	2,71	1,21	145
	3.Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama	3,17	0,99	145
Yeniliğe açıklık Ort:3.64 S.S.:0.61	4.Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlama.	4,06	0,85	145
	5.Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme	3,48	0,89	145
	6.Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin verme.	3,38	0,96	144
Gelişime açıklık Ort: 4.62 S.S.:0.61	7.Uzmanlık alanı ile ilgili bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma.	4,62	0,61	145

(Tablo 26 Devam)

Kendi kararını önemseme Ort:4.06 S.S.:0.99	8.Kurumsal vizyona yönelik kararlarında bağımsız olmaya önem verme	4,06	0,99	145
Stratejik Planlama Ort:4.15 S.S.:0.60	9.Kurumsal karar ve uygulamaların uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma	4,22	0,642	145
	10.Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma	4,08	0,72	145
İkna Etme Ort: 4.28 S.S.:0.61	11.Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme	4,42	0,59	145
	12.Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme	4,14	0,78	145
Kişilerarası ilişki Ort: 3.61 S.S.: 0.58	13.Kurum çalışanları ile belli bir mesafeyi korumaya özen gösterme	3,81	0,84	145
	14.Kurum çalışanları ile ilişkilerinde cana yakın ve arkadaşça davranma	3,48	0,95	145
	15.Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurma	3,53	0,89	145
Dinamiklik Ort: 4.03 S.S: 0.69	16.Kurum çalışanlarının işlerine istekle bağlanmalarını sağlamak için özel bir gayret gösterme	3,95	0,72	145
	17.Dinamik ve coşkulu bir tarza sahip olma	4,12	0,92	145
Duygu kontrolü Ort: 4.11 S.S.:0.85	18.Kurumsal ilişkiler de duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimseme	4,11	0,85	145
Yapıyı oluşturma Ort: 4.18 S.S.:0.73	19.Kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirme	4,18	0,73	145
Stratejiyi Kullanma Ort:3.69 S.S.:0.85	20.Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretme	3,69	0,85	145
İletişimi önemseme Ort: 4.05 S.S.:0.50	21.Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli bulunan bilgileri aktarma	3,66	0,88	145
	22.Kurum çalışanlarından ne beklediğini açıkça belirtme	4,37	0,68	145
	23.Çatışma durumunda kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşma	4,19	0,76	145
	24.Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgulama	3,97	0,70	145

(Tablo 26 Devam)

Gücün paylaşımı Ort: 4.14 S.S.:0.52	25.Astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama	4,14	0,55	145
	26.Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verme	4,14	0,63	145
Kontrollü olma Ort: 4.18 S.S.: 0.81	27.İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutma	4,18	0,81	145
Dönüt Verme Ort: 3.91 S.S.: 0.62	28.Astlara performansları hakkında sürekli ve geri bildirim sağlama	3,88	0,78	145
	29.Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade etme	3,93	0,76	145
Yetki kullanma Ort: 3.60 S.S.: 1.02	30.Kurum çalışanlarının çabalarına yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanma	4,08	0,79	145
Başat (Baskın)olma Ort: 3.60 S.S.: 1.02	31.Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama	3,60	1,02	145
Üretime odaklanma Ort: 3.80 S.S.: 0.91	32.Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyma	3,80	0,91	145
İşbirlikçi yaklaşma Ort: 4.19 S.S.: 0.78	33.Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterme	4,19	0,78	145
Fikirleri önemseme Ort: 4.12 S.S.: 0.69	34.Karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alma	4,12	0,69	145
Empatik Davranış Ort: 3.92 S.S.: 0.66	35.Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme	3,92	0,80	145
	36.Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olma	3,92	0,76	145

Tablo 26'daki davranış bileşenleri Kabacoff'un Lider Etkinliği Analizi'nde tanımladığı davranış bileşenlerinden yaralanılarak yeniden oluşturulmuştur. Oluşturulan davranış bileşenlerini şu şekilde tanımlamak mümkündür.

i. Durumu koruma: akademisyenlerin durumu koruma davranışı, geçmişteki uygulamalar ışığında problemlere yönelme, bulunduğu organizasyonların var olan durumunu koruma, karar ve uygulamalarında minimum risk alma davranışlarını içermektedir.

ii. Yeniliğe açıklık: hızla değişen çevreye ayak uydurma, karar ve uygulamalarda risk almaya istekli olma, yeni ve denenmemiş yaklaşımları dikkate alma şeklinde tanımlanabilir.

iii. Gelişime açıklık: akademisyenlerin gelişime açıklık davranışı uzmanlık alanı ile ilgili bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışmayı ifade eder.

iv. Kendi kararlarını önemseme: kurumsal vizyona yönelik kararlarda bağımsız olmaya önem verme. Bahsedilen kendine önem benmerkezci bir davranışı içermez. Kararları verirken bağımsız olmaya özen göstermeyi ifade eder.

v. Stratejik planlama: kararlar ve uygulamalarda uzun dönemli bakış açısına sahip olma, planlama ve objektif analiz yoluyla karar vermeyi ifade eder.

vi. İkna etme: güven ortamı yaratıp amaçlara yönelik ikna etmeyi ifade eder.

vii. Kişilerarası ilişki: kurumda çalışanlarla aradaki mesafeyi koruma, cana yakın arkadaşça davranma ve kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurma davranışlarını içerir.

viii. Dinamiklik: çalışanların işlerine istekle bağlanmaları için özel bir gayret göstermeyi ifade eder.

ix. Duygu Kontrolü: bireyin ilişkilerde duygularını kontrol edebilme ve sakin bir tarz benimsemesidir. Kişinin göstermesi gereken davranış yerine farklı tarzda hareket etmesini ifade eder.

x. Yapıyı oluşturma: sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyip düzenli yöntemlerle açık bir şekilde çalışmayı tercih etmektir. Yol gösterici ilkeler, prosedürler ve rehberler geliştirerek bunlardan yararlanmaktır.

xi. Stratejiyi kullanma: akademisyenlerin gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak, anlık karar verebilme durumunu ifade eder.

xii. İletişimi Önemseme: kurum içinde kurumun misyon ve değerlerini önemseme, kişilerden ne beklediğini açıkça belirtme, somut durumlara üzerine yoğunlaşma davranışlarını ifade eder.

xiii. Gücün paylaşımı: astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlayıp, astlara görevler vermektir.

xiv. Kontrollü olma: işlerin zamanında bitmesi için düzenli ve kontrollü davranma.

xv. Dönüt verme: astlarına sürekli geri bildirim sağlama, düşüncelerini dolambaçsız bir tarzda belirtme.

xvi. Yetki kullanma: çabaları yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanma.

- xvii.** Başat (baskın) olma: iddialı ve rekabetçi bir tarz benimseme.
- xviii.** Üretime odaklanma: başarı için yüksek düzeyde performans hedefleri koyma.
- xix.** İşbirlikçi Yaklaşma: ihtiyaç ve beklentilere aktif ilgi gösterme.
- xx.** Fikirleri önemseme: karar alma süreçlerinde görüşlere önem verme.
- xxi.** Empatik davranış: özel sorunlara duyarlılık gösterme ve karşı cepheden bakabilme yeteneği.

Davranışlara ilişkin değerlerin ortalama ve standart sapma sonuçları şöyledir;

Durumu koruma davranışına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde, en düşük değer 2,71 değer ile “ kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması” ve en yüksek değer 3,26 ile “kurumsal karar ve uygulamalarda en az risk alacak şekilde hareket etme” olduğu görülmektedir. Bu durum akademisyenlerin problemlerin çözümünü geçmişte aramaktan ziyade en az risk alacak şekilde hareket etmeyi tercih ettiklerini göstermektedir.

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek değer 4,62 ile “uzmanlık alanı ile ilgili bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma” almıştır. (S.Sapma= 0,61). Diğer yüksek değer alan ortalamalar ise “ kurumsal kararlarda uzun dönemli sonuçları dikkate alma”, “kurum çalışanlarında bağlılık yaratmak için güven ortamı yaratmaya çalışma” ve “kurum çalışanlarından beklentilerini açık sözlülükle belirtme” önermeleri olmuştur. Bu sonuç akademisyenlerin çoğunun iletişimi kullanan kişiler olmayı tercih ettiklerinin göstermektedir.

Ortalamalar incelendiğinde en düşük değer alan üç ifade göz önünde bulundurulduğunda ise akademisyenlerin kurum kararlarının ve uygulamalarının mevcut durumu korumaya yönelik olmadığını, mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda aramadıklarını ve kurumsal karar ve uygulamalarında risk almayı pek tercih etmediklerini söyleyebiliriz.

Liderlik davranış bileşenleri, her bileşeni oluşturan ifadelerin ortalamaları göz önünde bulundurularak incelendiğinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir.

Durumu koruma kısmına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değer 3,26 ile akademisyenlerin karar ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme konusunda kararsız olduklarını söyleyebiliriz.

Yeniliğe açıklık kısmına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değer 4,06 ile hızla değişen koşullara rahat uyum sağladıklarını söyleyebiliriz.

Gelişime Açıklık kısmına baktığımızda ise akademisyenlerin 4,62 ile bilgi seviyelerini sürekli geliştirmeye çalıştıklarını söyleyebiliriz.

Kendi kararını önemseme kısmına baktığımızda ise 4,06 ile kurumsal kararlarda bağımsız olmaya önem verdiklerini söyleyebiliriz.

Stratejik planlama kısmına baktığımızda ise 4,22 ile kurumsal karar ve uygulamaların uzun dönemli sonuçlarına dikkat ettikleri söylenebilir.

İkna etme kısmına baktığımızda 4,42 ile kurum çalışanların baplılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçtikleri söylenebilir.

Kişiler arası ilişki kısmına baktığımızda ise 3,81 ile kurum çalışanları ile belli bir mesafeyi korumaya özen gösterdikleri söylenebilir.

Dinamiklik kısmına baktığımızda ise 3,95 ile akademisyenlerin dinamik ve coşkulu bir tarza sahip oldukları söylenebilir.

Duygu kontrolü kısmına baktığımızda ise 4,11 ile akademisyenlerin duygularını kontrol ettikleri ve sakin bir tarz benimsedikleri söylenebilir.

Yapıyı oluşturma kısmına baktığımızda ise 4,18 ile kurum çalışmalarını kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir.

Stratejiyi kullanma kısmına baktığımızda ise 3,69 ile hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilerle çözüm üretmeye çalıştıkları söylenebilir.

İletişimi önemseme kısmına baktığımızda ise 4,37 ile akademisyenlerin kurum çalışanlarından ne beklediklerini açıkça belirttikleri söylenebilir.

Gücün paylaşımı kısmına baktığımızda ise 4,14 ile akademisyenlerin astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırladıklarını ve çalışanların yeteneklerini ortaya koymaya imkan verecek önemli görevler verdiklerini söyleyebiliriz.

Kontrollü olma kısmına baktığımızda ise işlerin zamanında bitmesini garantiye almak için bitiş tarihlerini belirleyerek faaliyeti sürekli kontrol altında tuttuklarını söyleyebiliriz.

Dönüt verme kısmına baktığımızda ise kurumdaki diğer çalışanlar ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerini ifade ettiklerini söyleyebiliriz.

Yetki kullanma kısmına baktığımızda ise 4,08 ile kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullandıkları söylenebilir.

Başat olma kısmına baktığımızda 3,60 ile kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorladıkları söylenebilir.

Üretime odaklanma kısmına baktığımızda ise 3,80 ile akademisyenlerin başarıya odaklanılması için yüksek düzeyde performans hedefleri koymayı tercih ettikleri söylenebilir.

İşbirlikçi yaklaşma kısmına baktığımızda ise 4,19 ile akademisyenlerin kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterdikleri söylenebilir.

Fikirleri önemseme kısmına baktığımızda ise 4,12 ile akademisyenlerin karar alma süreçlerinde çalışanların görüşlerini dikkate aldıkları söylenebilir.

Empatik davranış kısmına baktığımızda ise 3,92 ile akademisyenlerin çalışanların sorunlarına özel ilgi gösterdikleri ve çalışanların cephesinden bakma alışkanlığına sahip oldukları söylenebilir.

6.1.3.3. Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Akademisyenlerin mesleki yaşamlarındaki liderlik davranışlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği ilk olarak ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak belirtilmeye çalışılmıştır.

Tablo 27

Mesleki Yaşamda Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi 1

Davranış Bileşenleri	Kadın			Erkek		
	Ort.	S.Sapma	N	Ort.	S.Sapma	N
Durumu Koruma	3,07	0,81	56	3,04	0,82	89
Yeniliğe Açıklık	3,59	0,68	56	3,68	0,57	89
Gelişime Açıklık	4,73	0,48	56	4,55	0,67	89
Kendi Kararını Önemseme	4,14	0,90	56	4,01	1,04	89
Stratejik Planlama	4,19	0,51	56	4,12	0,65	89
İkna Etme	4,32	0,55	56	4,26	0,65	89
Kişilerarası İlişki	3,71	0,58	56	3,55	0,57	89
Dinamiklik	4,08	0,66	56	4,00	0,72	89
Duygu Kontrolü	3,91	0,92	56	4,23	0,78	89
Yapıyı Oluşturma	4,23	0,68	56	4,15	0,76	89
Stratejiyi Kullanma	3,85	0,77	56	3,59	0,88	89
İletişimi Önemseme	4,10	0,45	56	4,01	0,52	89
Gücün Paylaşımı	4,19	0,56	56	4,11	0,49	89

(Tablo 27 Devam)

Kontrollü Olma	4,03	0,89	56	4,28	0,75	89
Dönüt Verme	3,83	0,61	56	3,96	0,62	89
Yetki Kullanma	3,39	0,98	56	3,74	1,02	89
Başat Olma	3,39	0,98	56	3,74	1,02	89
Üretime Odaklanma	3,75	0,93	56	3,84	0,90	89
İşbirlikçi Yaklaşma	4,21	0,59	56	4,17	0,88	89
Fikirleri Önemseme	4,07	0,73	56	4,15	0,67	89
Empatik Davranış	3,88	0,63	56	3,94	0,68	89

Gelişime açıklık, kendi kararını önemseme, stratejik planlama, ikna etme, dinamiklik, yapıyı oluşturma, iletişimi önemseme, gücün paylaşımı, kontrollü olma, işbirlikçi yaklaşma, fikirleri önemseme bileşenleri; her iki cinsiyet tarafından da yüksek değerlendirilmiştir. Bu durum akademisyenlerin bilgi seviyelerini sürekli geliştirmeye çalıştıklarını, kararlarında bağımsız olmaya önem gösterdiklerini, olaylara uzun dönemli planlama yoluyla yaşlaştıklarını, dinamik ve coşkulu bir tarza sahip olduklarını, çalışmalarını kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirdiklerini, kurum içerisinde kişilerden ne beklediklerini açıkça belirttiklerini, işlerin zamanında bitmesi için düzenli ve kontrollü davrandıklarını, karar alma süreçlerinde görüşlere önem verdiklerini göstermektedir.

Davranış bileşenlerinin genel ortalamaları değerlendirildiğinde kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere kıyasla daha yüksek değerlendirdikleri davranış bileşenleri; durumu koruma, gelişime açıklık, kendi kararını önemseme, stratejik planlama, ikna etme, kişiler arası ilişki, dinamiklik, yapıyı oluşturma, stratejiyi kullanma, iletişimi önemseme, gücün paylaşımı, işbirlikçi yaklaşma davranış bileşenleridir. Diğer davranışlar erkek akademisyenler tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir. Verilen değerler açısından, kadın ve erkek akademisyenler arasında belirgin bir fark saptanamamıştır.

Kadın ve erkek akademisyenler tarafından en az farkla değerlendirilen davranış bileşenleri; durumu koruma (Kadın: 3.07, Erkek: 3.04) , işbirlikçi yaklaşma (Kadın: 4.21, Erkek: 4.17) davranış bileşenleridir. Buna göre; kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösterme, az risk alma, mevcut durumu koruma ve sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama davranışı açısından kadın ve erkek akademisyenler arasında belirli bir fark saptanamamıştır.

Kadın ve erkek akademisyenler tarafından en yüksek farkla değerlendirilen davranış bileşenleri ise; duygu kontrolü (Kadın: 3.91, Erkek: 4.23) , yetki kullanma (Kadın: 3.39, Erkek: 3.74), Başat olma (Kadın: 3.39, Erkek: 3.74) davranış bileşenleri olmuştur. Buna göre; kurumsal ilişkileri kontrol etme, çalışanları yönlendirmek için yetki ve sorumluluklarını sonuna kadar kullanma, hedeflere ulaşmak için rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama bakımından kadın ve erkek akademisyenler arasında çok belirgin ölçüde olmamakla beraber farklılık olduğu gözlenmiştir. Farklılık gösteren tüm bileşenler erkek yöneticiler tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir.

Tablo 28

Mesleki Yaşamda Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi-2

Davranış Bileşenleri	İfadeler	Kadın			Erkek		
		Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.	N
Durumu Koruma	1.Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme	3,37	0,98	56	3,19	1,17	89
	2.Kurumsal kararların ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması	2,80	1,13	56	2,66	1,26	89
	3.Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama	3,03	1,04	56	3,26	0,95	89
Yeniliğe Açıklık	4.Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlama.	4,01	0,88	56	4,08	0,83	89
	5.Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme	3,48	0,91	56	3,49	0,88	89
	6.Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin verme.	3,27	1,07	56	3,46	0,87	89
Gelişime Açıklık	7.Uzmanlık alanı ile ilgili bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma	4,73	0,48	56	4,55	0,67	89
Kendi Kararını Önemseme	8.Kurumsal vizyona yönelik kararlarında bağımsız olmaya önem verme	4,14	0,90	56	4,01	1,04	89
Stratejik Planlama	9.Kurumsal karar ve uygulamaların uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma	4,26	0,64	56	4,20	0,64	89
	10.Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma	4,12	0,57	56	4,05	0,80	89
İkna Etme	11.Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme	4,50	0,57	56	4,38	0,61	89
	12.Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme	4,14	0,69	56	4,14	0,83	89

(Tablo 28 Devam)

Kişilerarası İlişki	13.Kurum çalışanları ile belli bir mesafeyi korumaya özen gösterme	3,94	0,84	56	3,73	0,84	89
	14.Kurum çalışanları ile ilişkilerinde cana yakın ve arkadaşça davranma	3,60	0,88	56	3,41	0,98	89
	15.Kurum içinde kısa sürede akın ve rahat ilişkiler kurma	3,58	0,92	56	3,50	0,88	89
Dinamiklik	16.Kurum çalışanlarının işlerine istekle bağlanmalarını sağlamak için özel bir gayret gösterme	4,05	0,69	56	3,88	0,72	89
	17.Dinamik ve coşkulu bir tarza sahip olma	4,12	0,91	56	4,12	0,93	89
Duygu Kontrolü	18.Kurumsal ilişkiler de duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimseme	3,91	0,92	56	4,23	0,78	89
Yapıyı Oluşturma	19.Kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirme	4,23	0,68	56	4,15	0,76	89
Stratejiyi Kullanma	20.Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretme	3,85	0,77	56	3,59	0,88	89
İletişimi Önemsene	21.Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli bulunan bilgileri aktarma	3,83	0,84	56	3,56	0,89	89
	22.Kurum çalışanlarından ne beklediğini açıkça belirtme	4,41	0,62	56	4,34	0,72	89
	23.Çatışma durumunda kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşma	4,08	0,76	56	4,25	0,76	89
	24.Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgulama	4,08	0,66	56	3,91	0,71	89
Gücün Paylaşımı	25.Astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama	4,17	0,57	56	4,12	0,53	89
	26.Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verme	4,21	0,67	56	4,10	0,60	89
Kontrollü Olma	27.İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutma	4,03	0,89	56	4,28	0,75	89
Dönüt Verme	28.Astlara performansları hakkında sürekli ve geri bildirim sağlama	3,89	0,70	56	3,88	0,83	89
	29.Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade etme	3,76	0,78	56	4,04	0,73	89

(Tablo 28 Devam)

Yetki Kullanma	30.Kurum çalışanlarının çabalarına yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanma	3,94	0,72	56	4,16	0,82	89
Başat Olma	31.Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama	3,39	0,98	56	3,74	1,02	89
Üretme Odaklanma	32.Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyma	3,75	0,93	56	3,84	0,90	89
İşbirlikçi Yaklaşma	33.Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterme	4,21	0,59	56	4,17	0,88	89
Fikirleri Önemseme	34.Karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alma	4,07	0,73	56	4,15	0,67	89
Empatik Davranış	35.Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme	3,83	0,80	56	3,97	0,81	89
	36.Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olma	3,92	0,73	56	3,92	0,78	89

Cinsiyet farkının liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler üzerine etkisi t-testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda cinsiyetler arasında “Duygu Kontrolü” (T=2.27, p=0.02), “Yetki Kullanma” (T=2.02, p=0.04), “Başat Olma” (T=2.02, p=0.04) davranışları üzerinde anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur.

Cinsiyetin duygu kontrolü, yetki kullanma ve başat olma davranışları üzerindeki etkisi incelendiğinde farklılık yaratan tarafın erkek akademisyenler olduğu saptanmıştır.

Kadın ve erkek akademisyenlerin ortalama olarak en yüksek değerlendirdikleri ifade, ‘Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme’ ifadesi olmuştur. Bu ifade kadınlarda 4.50 ortalama değere sahip iken erkeklerde bu değer 4.38 olarak görülmektedir. İfadenin temsil ettiği ikna etme liderlik davranışı açısından kadın ve erkek akademisyenler genel olarak yüksek ortalamalara sahiptir ve aralarında belirgin bir fark yoktur. Bu açıdan, kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme ve amaçlara bağlılık yaratmak için

(Tablo 29 Devam)

6.Astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama bakımından	0.54				0.40		
7.Kurum çalışanlarının işlerine istekle bağlanmalarını sağlamak için özel bir gayret gösterme	0.42						
8.Dinamik ve coşkulu bir tarzda sahibim		0.73					
9.Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım		0.69					
10.İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutarım.		0.63					
11.Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumluluklarını sonuna kadar kullanırım.		0.61					
12.Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyarım.		0.60				0.40	
13.Kurumsal karar ve uygulamalarımda en az risk alacak şekilde hareket ederim.			0.79				
14.Kurumsal karar ve uygulamalarım mevcut durumu korumaya yöneliktir.			0.74				
15.Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlarım.			0.59				
16.Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme.				0.70			
17.Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme.				0.65			
18.Kurum çalışanları ile mesafeyi korumaya özen gösterme.				0.61			
19.Çatışma durumunda kişiler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşma.				0.43			
20.Kurumsal karar ve uygulamaların uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma					0.87		
21.Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma					0.77		
22.Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgulama					0.59		

(Tablo 29 Devam)

23.Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade etme						0.63	
24.Kurumsal ilişkilerde duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimseme						0.63	
25.Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli bulunan bilgileri aktarma						0.59	
26.Kurumsal vizyona yönelik kararlarında bağımsız olmaya önem verme						0.70	
27.Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin verme						0.45	
28.Uzmanlık alanı ile ilgili bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma						0.42	

Tablo 29'daki faktör analizi yüklerine birer davranış ifadesi verilmiştir. Davranış bileşenleri şu şekilde açıklanabilir.

Ekip çalışması; akademisyenlerin olaylara kurum çalışanları açısından bakması, karar alırken kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alması, kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık göstermesi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine ilgi göstermesi, çalışanların yeteneklerini ortaya koyması için önemli görevler vermesi, astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlaması, çalışanları işlerine istekle bağlanması için özel bir gayret göstermesi davranışlarını içermektedir.

Sonuca Ulaşma; çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama, işlerin zamanında bitmesi için tarih belirleme ve kontrol altında tutma, yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanma, başarıya odaklanılması için yüksek düzeyde hedefler koyma davranışlarını içerir.

Riskten kaçınma; en az risk alacak şekilde hareket etme, karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması, hızla değişen koşullara uyum sağlama davranışlarını içermektedir.

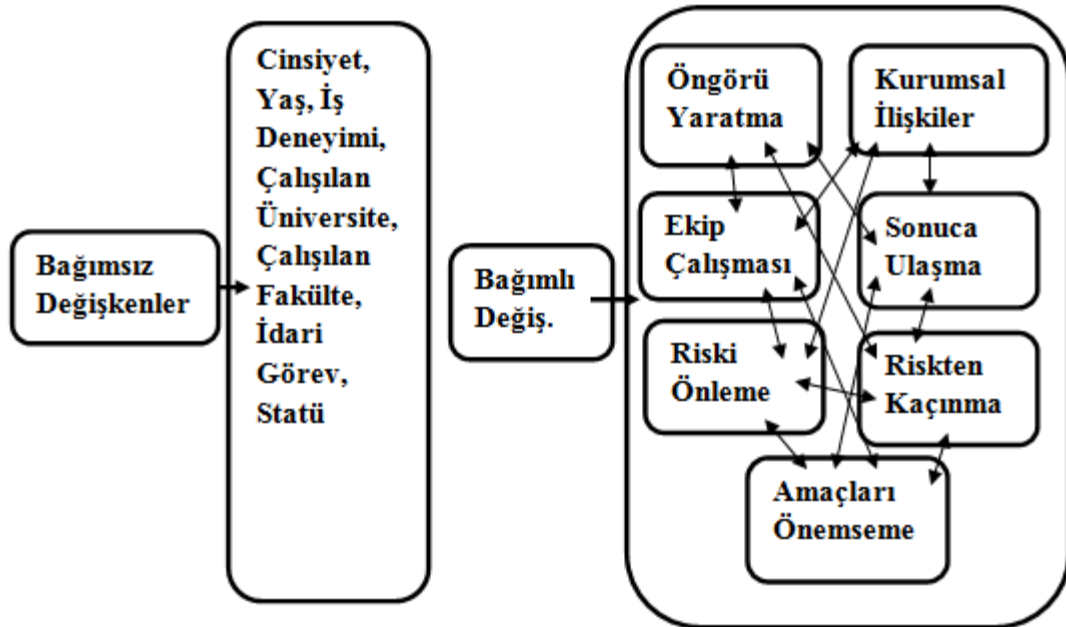
Amaçları önemseme; kurum içerisinde güven ortamı yaratma, amaçlara yönelik ikna, çalışanlarla mesafeyi koruma, somut durumlar üzerinde durarak sonuca ulaşma davranışlarını içerir.

Riski önleme; uygulamaların uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma, olaylara uzun dönemli planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma, kurumun misyon ve değerlerini önemseme davranışlarını içermektedir.

Kurumsal İlişkiler; çalışanlara düşünceleri dolambaçsız biçimde ifade etme, duygular kontrol etme ve sakin davranma, çalışanlara sadece bilmeleri gereken konularda bilgi sunma davranışlarını ifade eder.

Öngörü yaratma; vizyona yönelik kararlarda bağımsız olma, çalışanların hata yaprak öğrenmelerine fırsat tanıma, uzmanlık alanı ile ilgili bilgilerini sürekli geliştirme davranışlarını ifade eder.

Elde edilen faktör yükleriyle analizin derinleştirilmesinin sağlamak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi için liderlik davranışlarına ilişkin şu şekilde bir model geliştirilmiştir.



Şekil 6. Mesleki yaşamdaki liderlik davranışları modeli

6.1.3.5. Akademisyenlerin Mesleki Yaşamlarındaki Liderlik Davranışlarına İlişkin Regresyon Analizi

i. Ekip Çalışması Davranışı - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenlerin ekip çalışmasına etkisi olup olmadığı; regresyon modeli kurularak test edilmeye çalışılmıştır. Regresyon sonuçlarının analizi şöyledir;

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.052 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişkenlerimiz, bağımlı değişken olan ekip çalışması davranışının varyansını açıklayamamaktadır. Akademisyenlerdeki ekip çalışması davranışını cinsiyetlerinin, iş deneyimlerinin, çalıştıkları üniversitelerin, çalıştıkları fakültelerin, idari görevlerinin, statülerinin etkilemediğini söyleyebiliriz.

Sig. değeri sadece yaş değişkeninde 0.05' ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı yaş değişkeni (0.52) yapmıştır. Yani akademisyenlerin yaşları (dolayısıyla iş deneyimi) ile ekip çalışması davranışlarının arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki vardır.

ii. Sonuca Ulaşma Davranışı - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenlerimizin sonuca ulaşma davranışı ile pozitif bir ilişkisi olup olmadığı; regresyon modeli kurularak tespit edilmeye çalışılmıştır. Regresyon sonuçlarının analizi şöyledir;

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.207'tir. Bu değere göre sonuca ulaşma davranışı üzerinde cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü gibi değişkenlerin etkisi olduğu söylenebilir.

Sig. değeri yaş ve çalışılan üniversite değişkenlerinde 0.05' ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı yaş değişkeni yapmaktadır. Akademisyenlerin sonuca ulaşma davranışı yaş ve çalıştıkları üniversiteye göre değişim göstermektedir.

iii. Riskten kaçınma Davranışı - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Riskten kaçınma bağımlı değişkenimiz ile bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin boyutu regresyon modeli kurularak tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları şöyledir;

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.15'tir. Bu değere göre bağımsız değişkenlerimiz riskten kaçınma davranışını açıklamaktadır.

Sig. değeri çalışılan üniversite ve çalışılan fakülte değişkenlerinde 0.05'ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı çalışılan üniversite yapmıştır. İkinci sırada ise çalışılan fakülte gelmektedir. Akademisyenlerimizin çalıştıkları üniversiteler ve fakültelerin farklılaşması riskten kaçınma davranışını etkilemektedir. Çalışılan üniversiteler ve fakültelere göre riskten kaçınma davranışı değişim göstermektedir.

iv. Amaçları Önemseme Davranışı - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Oluşturulan regresyon modeli sonuçlarına baktığımızda enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.17'dir. Bağımsız değişkenlerimiz amaçları önemseme davranışını açıklamaktadır.

Sig. değeri yaş değişkeninde 0.05'ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı yaş değişkeni yapmıştır. Akademisyenlerin yaşlarının değişiminin amaçları önemseme davranışlarında farklılıklar yarattığı söylenebilir.

v. Riski Önleme Davranışı - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.01'dir. Bağımsız değişkenlerimiz riski önleme davranışını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Sig. ve Beta değerlerimizde de hiçbir değişkenin riski önleme davranışına katkıda bulunduğu söylenemez. Akademisyenlerimizin riski önleme davranışlarında yaşları, cinsiyetleri, iş deneyimleri, çalıştıkları üniversite, çalıştıkları fakülte, idari görevleri ve statüleri herhangi bir değişim yaratmamaktadır.

vi. Kurumsal İlişkiler - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.07'dir. Bağımsız değişkenlerimiz kurumsal ilişkileri açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Sig. ve Beta değerlerimizde de hiçbir değişkenin kurumsal ilişkilere katkıda bulunduğu söylenemez. Akademisyenlerimizin kurum içi ilişkilerinde yaşları, cinsiyetleri, iş deneyimleri, çalıştıkları üniversite, çalıştıkları fakülte, idari görevleri ve statüleri herhangi bir değişim yaratmamaktadır.

vii. Öngörü Yaratma - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.13'dür. R^2 değerine göre bağımsız değişkenlerimin öngörü yaratma davranışı üzerinde etki yaratmaktadır diyebiliriz.

Sig. değeri statü değişkeninde 0.05'ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı statü değişkeni yapmıştır. Akademisyenlerin statülerindeki değişiminin öngörü yaratma davranışlarında farklılıklar yarattığı söylenebilir.

6.1.4. Mesleki Yaşamda Liderlik Becerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak liderlik becerileri maddelerinin güvenilirlik analizi yapılacaktır. Daha sonra 17 liderlik becerisine ilişkin kadın ve erkek akademisyenlerin yapmış oldukları değerlendirmeler karşılaştırılacaktır.

6.1.4.1. Liderlik Becerileri Maddelerinin Güvenirlik Analizi

Liderlik becerileri analizinin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile yapılmıştır. Bunun sonucunda maddelere ilişkin güvenilirlik; 0,75 (N=145) olarak bulunmuştur. Güvenirlik normal düzeydedir (0.71 ile 0.80 arası).

6.1.4.2. Liderlik Becerileri Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 30

Mesleki Yaşamda Liderlik Becerilerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	S.Sapma	N
1. Para kazanma içgüdüsüne sahip olma, iş fırsatlarını değerlendirebilme ve iş ilişkilerinde kurnaz olma bakımından.	2,17	0,67	145
2. Hızlı ve isabetli karar verme bakımından.	2,24	0,66	145
3. Stratejik yönelime sahip olma, kendi hedefleri ve kurum hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme bakımından.	2,31	0,69	145
4. Hızlı bir şekilde öğrenebilme, kavramları iyi kullanabilme, konunun can alıcı noktasını hızlı bir şekilde görebilme, soruna doğru eğilebilme bakımından.	2,07	0,73	145
5. Kurum içi dinamikleri iyi anlayabilme ve çok sayıda iş ilişkisine sahip olma bakımından.	2,10	0,75	145
6. Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme bakımından.	1,64	0,75	145
7. Hata yapılmasına izin verme, bireysel gelişmeyi harekete geçirebilme ve olumlu biçimde güdüleyerek yetki devretme bakımından.	2,08	0,76	145
8. İlgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma bakımından.	1,60	0,74	145
9. Meslektaşları ve astları arasında güvenilen, sayılan biri olma ve sözlerini yerine getirme bakımından.	2,28	0,58	145
10. Astlarını uygun biçimde savunma, astlarının görüşlerini yönetime sunma ve rastgele kararlara karşı astlarını koruma bakımından.	2,15	0,76	145
11. Etkili biçimde sorumluluk verme, yüksek standartlar oluşturma ve diğerlerinin çabalarını etkili biçimde yönlendirebilme bakımından.	2,11	0,64	145
12. Takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olma, diğerlerinin çabalarını tamamlayıcı olabilme bakımından.	2,14	0,73	145
13. Geçimli, arkadaşça, güler yüzlü olabilme bakımından.	1,84	0,70	145
14. Diğerlerini kendi tarafına kazanma, ikna edici ve ilham verici olma. Bakımından.	1,66	0,71	145
15. Çabuk anlama, iletişimi önemseme, diğerlerinin görüşlerini anlamaya açık olma bakımından.	1,89	0,64	145
16. Şu anda bulunulan durumun ilerisine geçebilme ve kurum için en temel kaynaklardan biri olma potansiyelini gösterebilme bakımından.	2,22	0,54	145
17. Lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi bakımından.	2,36	0,53	145

Liderlik becerilerine ilişkin ortalama değerler incelendiğinde en düşük değerleri 6(Ort: 1.64) , 8(Ort: 1.60) ve 14(Ort: 1.66) ‘üncü maddeler almıştır. En yüksek değerleri

ise 3(Ort: 2.31) , 9 (Ort: 2.28) ve 17(Ort: 2.36)'inci maddeler almıştır. Fakat ortalamalar incelendiğinde kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik becerilerine yönelik yanıtlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

6.1.4.3. Cinsiyetin Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisi

Cinsiyetin Liderlik becerileri üzerindeki etkisi t-testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda 3'üncü ve 8'inci maddeler dışında diğer tüm maddelerde anlamlı düzeyde farklılık gözlenmemiştir.

Tablo 31

Mesleki Yaşamda Cinsiyetin Liderlik Becerileri Üzerindeki Etkisi

İfadeler	Kadın			Erkek		
	Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.	N
1. Para kazanma içgüdüsüne sahip olma, iş fırsatlarını değerlendirebilme ve iş ilişkilerinde kurnaz olma bakımından.	2,08	0,72	56	2,23	0,64	89
2. Hızlı ve isabetli karar verme bakımından.	1,98	0,72	56	2,40	0,57	89
3. Stratejik yönelime sahip olma, kendi hedefleri ve kurum hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme bakımından.	2,00	0,76	56	2,51	0,56	89
4. Hızlı bir şekilde öğrenebilme, kavramları iyi kullanabilme, konunun can alıcı noktasını hızlı bir şekilde görebilme, soruna doğru eğilebilme bakımından.	1,82	0,74	56	2,23	0,69	89
5. Kurum içi dinamikleri iyi anlayabilme ve çok sayıda iş ilişkisine sahip olma bakımından.	1,85	0,77	56	2,25	0,69	89
6. Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme bakımından.	1,66	0,74	56	1,64	0,75	89
7. Hata yapılmasına izin verme, bireysel gelişmeyi harekete geçirebilme ve olumlu biçimde güdüleyerek yetki devretme bakımından.	2,00	0,80	56	2,14	0,73	89
8. İlgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma bakımından.	1,48	0,71	56	1,68	0,76	89
9. Meslektaşları ve astları arasında güvenilen, sayılan biri olma ve sözlerini yerine getirme bakımından.	2,16	0,59	56	2,35	0,56	89
10. Astlarını uygun biçimde savunma, astlarının görüşlerini yönetime sunma ve rastgele kararlara karşı astlarını koruma bakımından.	1,94	0,74	56	2,29	0,75	89

(Tablo 31 Devam)

11. Etkili biçimde sorumluluk verme, yüksek standartlar oluşturma ve diğerlerinin çabalarını etkili biçimde yönlendirebilme bakımından.	1,91	0,69	56	2,24	0,56	89
12. Takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olma, diğerlerinin çabalarını tamamlayıcı olabilme bakımından.	1,89	0,73	56	2,30	0,69	89
13. Geçimli, arkadaşça, güler yüzlü olabilme bakımından.	1,71	0,67	56	1,92	0,71	89
14. Diğerlerini kendi tarafına kazanma, ikna edici ve ilham verici olma. Bakımından.	1,53	0,68	56	1,75	0,72	89
15. Çabuk anlama, iletişimi önemseme, diğerlerinin görüşlerini anlamaya açık olma bakımından.	1,67	0,63	56	2,03	0,61	89
16. Şu anda bulunulan durumun ilerisine geçebilme ve kurum için en temel kaynaklardan biri olma potansiyelini gösterebilme bakımından.	2,12	0,54	56	2,28	0,54	89
17. Lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi bakımından.	2,16	0,53	56	2,49	0,50	89

Liderlik becerilerine ait kadın ve erkek akademisyenlerin cevap ortalamalarına bakıldığında ‘Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme bakımından’ ifadesi kadın akademisyenler tarafından erkek akademisyenlere oranla daha yüksek değer alırken diğer ifadeler erkek akademisyenler tarafından kadın akademisyenlere oranla daha yüksek değer almıştır.

Erkek akademisyenlerin en yüksek değerlendirdikleri ifade “ Stratejik yönelime sahip olma, kendi hedefleri ve kurumun hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme ” ifadesi olmuştur. Erkek akademisyenler bu ifadedeki özelliklerin erkek yönü daha üstün ifade olduğunu belirtmişlerdir.

“İlgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma” ifadesi ise kadın akademisyenler tarafından kadın yönü daha üstün şekilde belirtilmiştir.

Genel olarak ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda kadın yönü üstün ya da erkek yönü üstün herhangi bir ifade gözlenmemiştir. Bu durum kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik becerileri arasında herhangi bir farkın olmadığını göstermektedir.

6.1.4.4. Akademisyenlerin Mesleki Yaşamlarındaki Liderlik Becerilerine İlişkin Faktör Analizi

Akademisyenlerin mesleki yaşamlarındaki liderlik becerilerine faktör analizi uygulandığında 3 faktör altında toplandığı gözlemlenmektedir. Bu faktörler; insani , iş ve kurumsal bakış becerileri olarak adlandırılmıştır.

Tablo 32

Mesleki Yaşamda Liderlik Becerilerine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	İnsani beceriler	İş becerileri	Kurumsal Bakış Becerileri
Takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olma, diğerlerinin çabalarını tamamlayıcı olabilme bakımından.	0.69		
İlgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma bakımından.	0.66		
Hata yapılmasına izin verme, bireysel gelişmeyi harekete geçirebilme ve olumlu biçimde güdüleyerek yetki devretme bakımından	0.65		
Geçimli, arkadaşça, güler yüzlü olabilme bakımından.	0.64		
Astlarını uygun biçimde savunma, astlarının görüşlerini yönetime sunma ve rastgele kararlara karşı astlarını koruma bakımından.	0.58		
Meslektaşları ve astları arasında güvenilen, sayılan biri olma ve sözlerini yerine getirme bakımından.	0.40		
Stratejik yönelime sahip olma, kendi hedefleri ve kurum hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme bakımından.		0.73	
Hızlı bir şekilde öğrenebilme, kavramları iyi kullanabilme, konunun can alıcı noktasını hızlı bir şekilde görebilme, soruna doğru eğilebilme bakımından		0.71	
Hızlı ve isabetli karar verme bakımından.		0.63	
Kurum içi dinamikleri iyi anlayabilme ve çok sayıda iş ilişkisine sahip olma bakımından.			0.76
Lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi bakımından.		0.41	0.66
Etkili biçimde sorumluluk verme, yüksek standartlar oluşturma ve diğerlerinin çabalarını etkili biçimde yönlendirebilme bakımından.			0.46

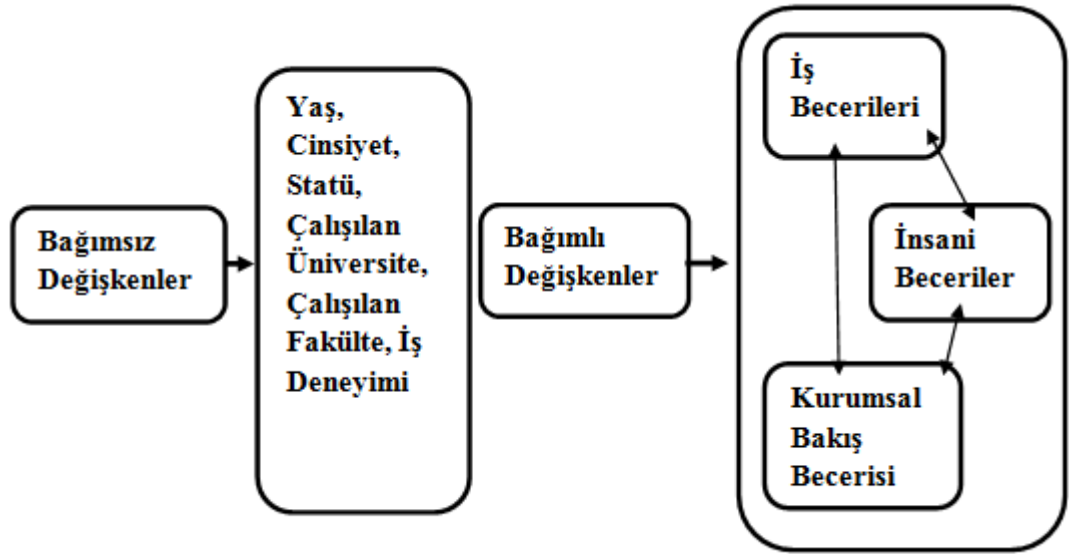
Tablo 32’ de belirtilen faktör yükleri davranış becerileri şu şekilde açıklanabilir;

İnsani beceriler; takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olma, ilgi gösterme ve yardımsever olma, bireysel gelişmeyi harekete geçirebilme, geçimli ve arkadaş canlısı olma, astlarını uygun biçimde savunma, güvenilen ve sözlerini yerine getiren biri olma davranışlarını ifade eder.

İş becerileri; akademisyenlerin iş becerileri şu özelliklere sahip olduklarını belirtmektedir; kendi hedefleri ve kurumun hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme, soruna doğru eğilebilme, hızlı ve isabetli karar verme.

Kurumsal bakış becerisi; lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi bakımından, etkili biçimde sorumluluk verme, kurum içi dinamikleri iyi anlayabilme davranışlarını içerir.

Elde edilen faktör yükleriyle analizin derinleştirilmesinin sağlamak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi için liderlik becerilerine ilişkin şu şekilde bir model geliştirilmiştir.



Şekil 7. Mesleki yaşamda liderlik becerileri modeli

6.1.4.5. Akademisyenlerin Mesleki Yaşamlarındaki Liderlik Becerilerine İlişkin Regresyon Analizi

i. İnsani Beceriler - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenlerin akademisyenlerin insani becerilerine etkisi olup olmadığı; regresyon modeli kurularak test edilmeye çalışılmıştır. Regresyon sonuçlarının analizi şöyledir;

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.302 olarak bulunmuştur. Akademisyenlerdeki insani becerilere yönelik davranışları cinsiyetlerinin, iş deneyimlerinin, çalıştıkları üniversitelerin, çalıştıkları fakültelerin, idari görevlerinin, statülerinin etkilediğini söylemek mümkündür.

Sig. değeri cinsiyet ve çalıştıkları üniversite değişkenlerinde 0.05' ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı çalışılan üniversitenin yaptığı (-6.32) söylenebilmektedir. Yani akademisyenlerin çalıştıkları üniversite ile insani becerilere yönelik davranışları arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Cinsiyete kriterine yönelik beta değerine bakıldığında da akademisyenlerin insani becerilere yönelik davranışlarıyla arasında negatif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Akademisyenlerin insani becerilere yönelik davranışlarını cinsiyetleri ve çalıştıkları üniversite olumsuz yönde etkilemektedir.

ii. İş Becerileri - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenlerin akademisyenlerin iş becerilerine etkisi olup olmadığı; regresyon modeli kurularak test edilmeye çalışılmıştır. Regresyon sonuçlarının analizi şöyledir;

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.194 olarak bulunmuştur. Akademisyenlerdeki iş becerilere yönelik davranışları cinsiyetlerinin, iş deneyimlerinin, çalıştıkları üniversitelerin, çalıştıkları fakültelerin, idari görevlerinin, statülerinin etkilediğini söylemek mümkündür.

Sig. değeri cinsiyet değışkeninde 0.05'ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı cinsiyet değışkeninin yaptığı (-4.28) söylenebilmektedir. Akademisyenlerin iş becerileri ile cinsiyet farklılıklar arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

iii. Kurumsal Bakış Becerisi - Bağımsız Değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) İlişkisinin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenlerin akademisyenlerin kurumsal bakış becerilerine etkisi olup olmadığı; regresyon modeli kurularak test edilmeye çalışılmıştır. Regresyon sonuçlarının analizi şöyledir;

Enter modeli ile elde edilen R^2 değeri 0.170 olarak bulunmuştur. R^2 değerine göre akademisyenlerin kurumsal bakış becerilerini cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev ve statü gibi faktörlerin etkilediği söylenebilir.

Sig. değeri sadece cinsiyet değışkenlerinde 0.05' ten küçük bulunmuştur. Beta değerlerine baktığımızda en çok katkıyı cinsiyet değışkeninin yaptığı söylenebilmektedir. Akademisyenlerin cinsiyetleri ile kurumsal bakış becerileri arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

BÖLÜM XIII

TARTIŞMA VE YORUM

8.1. Sivil Hayattaki Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçların Yorumu

Sivil hayata ilişkin akademisyenlerin değerlendirdikleri ifadeler göz önünde bulundurulduğunda erkek akademisyenlerin daha staretij olan ifadeleri tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Erkek akademisyenler iş hayatında olduğu gibi sosyal hayatlarında da liderlik davranışlarında stratejik bir tarzda hareket etmektedir. Kadın akademisyenler ise olaylara daha duygusal ve samimi yaklaşmaktadır. Genel olarak ortalamalar ve regresyon değerlenie bakıldığında kadın akademisyenlerin ve erkek akademisyenlerin liderlik davranışlarında bariz bir fark görülmesede kadın akademisyenlerin sivil hayatlarında daha duygusal davrandıkları gözlenmektedir. Bu durum kadın cinsiyetinin genel olarak duygusal bir yapıya sahip olmasıyla ilişkili olabilir.

Erkek akademisyenlerin daha stratejik hareket etmesi onsların liderlik vasıflarına sahip olmadığını göstermez sadece liderlik vasıflarını daha çok stratejik yönde gösterdiklerini gözler önüne serer.

Kadın akademisyenlerin daha duygusal davranması liderlik vasıflarının hepsine sahip olduğunu göstermemektedir. Kadın akademisyenler de erkek akademisyenler de liderlik vasıflarının bazıları gösterirken bazılarını göstermemektedir. Durumsal liderlik teorilerine göre liderlik vasıfları olaylara ve durumlara göre değişir. Kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik vasıfları da olaylara ve durumlara göre değişim göstermektedir.

Genel olarak kadın akademisyenler erkek akademisyenlerden veya erkek akademisyenler kadın akademisyenlerden daha çok liderlik vasıflarını göstermektedir diyemeyiz. Belirli yönlerde birbirlerinden farklı davranışlar sergileseler de ifadeleri değerlendirmeleri göz önünde bulundurulduğunda aralarında belirgin bir fark gözlenmemektedir.

8.2. Mesleki Yaşamda Liderlik Davranışına İlişkin Bulguların Yorumu

Araştırmaya katılan akademisyenler tarafından yüksek değeri verilen ifadeler göz önünde bulundurulduğunda akademisyenlerin çoğunun iş süreci ile ilgili yenilikleri uygulamaya koymaya istekli oldukları ve yönetim görevlerini yürütürken, denenmemiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kurallarına bağlı kaldıklarını ortaya koymaktadır. Akademisyenlerin yenilikleri uygulamaya koymaya istekli olmaları kendi mesleklerinin bir özelliği olmasından kaynaklanmaktadır. Görevlerinin amaçları arasında bilimsel olarak yenilikleri takip etmek ve uygulamaya koymaya istekli olmaktır. Bu durumda akademisyenlerin bu liderlik davranışını göstermeye istekli olmaları mesleklerinin bir gereği olarak zorunlu bir liderlik davranışıdır.

Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre daha yüksek değerlendirdikleri davranış bileşenleri; ikna etme, kişiler arası ilişki, iletişimi önemseme ... v.b. bileşenler olmuştur. Bu durum kadın akademisyenlerin cinsiyet yapılarında zaten var olan davranış bileşenleridir. Kendi cinsiyetlerine özgü davranışları göstermeleri çok normaldir.

Genel olarak bakıldığında akademisyenlerin liderlik davranışlarında yüksek değerlendirdikleri ifadeler mesleklerinin bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın akademisyenlerin daha duygusal erkek akademisyenlerin ise daha stratejik davranması ise cinsiyetlerinin ortaya çıkarmış olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır.

8.3. Mesleki Yaşamda Liderlik Becerilerine İlişkin Bulguların Yorumu

Akademisyenlerin mesleki yaşamlarındaki liderlik becerilerine ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda stratejik yönelime sahip olma, kendi hedefleri ve kurumun hedefleri arasında bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme bakımından erkek yönü daha üstün ifadesi tercih edilirken; ilgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmemeye bakımından kadın yönü daha üstün ifadesi tercih edilmiştir. Bu durum kadın ve erkek akademisyenlerin sivil hayatlarında ve mesleki yaşamlarında gösterdikleri liderlik davranışlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Erkek akademisyenlerin kurumun hedefleri ve kendi hedefleri arasında bağlantıyı görebilme becerileri erkeklerin genel yapısından kaynaklanmaktadır. Liderlik becerileri açısından bu beceriyi gösterebilmeleri kendi cinsiyetlerinin olağan becerilerinin bir göstergesidir. Fakat erkek

ve kadın akademisyenlerin becerileri göz önünde bulunduğunda aralarında belirgin bir fark gözlenmemektedir. Akademisyenlere düşen bu küçük farklılıklarını birbirlerinin özelliklerini dikkate alarak fikir alışverişinde bulunarak farklılıkları en aza indirmek olmalıdır.

SONUÇ

Günümüzde pozisyona dayalı biçimsel otoriteyi kullanan “yönetici” yerine “lider” kavramı ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin, yöneticilik görevleri ile liderlik özelliklerini birleştirmeleri beklenmektedir. Bu nedenle liderlik davranışlarının boyutlarını ele alan çok sayıda model geliştirilmiş ve organizasyonlarda lider etkinliğini sağlayacak davranışlar tanımlanmaya çalışılmıştır.

Tüm dünyada çalışma yaşamında kadının girişi liderlik çalışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır. 1970’li yıllardan itibaren kadınların yönetim alanındaki artış da, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını karşılaştıran araştırmaların yoğunluk kazanmasını sağlamıştır.

Toplumsal, psikolojik ve biyolojik faktörlerin kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkilemesinden dolayı, yöneticiler çoğu zaman sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle toplumsal beklentiler nedeniyle, kadın yöneticiler erkek yöneticilere kıyasla daha fazla sıkıntı çekmektedir. Bu zorluklara rağmen kadın yöneticilerin oranının tüm dünyada artması, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının incelenmesine neden olmuştur.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin yapılan araştırmaların birçoğu, farklılıklara ilişkin yeterli bir açıklama getirememiştir. Kabacoff’un lider davranışı modelinde ise liderlik davranışlarına ilişkin 6 boyut içinde belirli bileşenler tanımlanarak farklılıklar belirgin bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sebeple bu çalışmada, Kabacoff’un “Lider Etkinliği Analizi”nden yararlanılarak bir ölçek oluşturulmuştur.

Araştırma sonunda, toplanan veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

Öncelikle akademisyenlerin sivil hayatlarındaki liderlik davranışlarına ilişkin maddelerin güvenilirlik analizi, ortalama ve standart sapma değerleri, cinsiyete ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, faktör analizine tabi tutulmuş son olarak da regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Sivil hayattaki liderlik davranışlarına ilişkin maddelerin analiz sonuçlarını şu şekildedir.

i. Sivil hayata ilişkin liderlik davranışı maddelerinin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile hesaplanmış. Güvenirlik değeri 0.71 bulunmuştur. Güvenirlik normal düzeydedir (0.71 ile 0.80 arası).

ii. Araştırmaya katılan akademisyenler tarafından ortalamalar bazında en yüksek değerlendirilen ifadeler “Aile içerisinde karar alırken eşimin ve çocuklarımın kararlarını dikkate alırım.” , “Çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmaya çalışırım.” olmuştur. Bu durum akademisyenlerin eşlerinin ve çocuklarının kararlarını sık sık dikkate aldıklarını, çocuklar arasında ise bazen rekabet ortamı yaratmaya çalıştıklarını göstermektedir.

iii. Maddelerin genel ortalamaları değerlendirildiğinde, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere kıyasla daha yüksek değerlendirdikleri maddeler “Aile içerisinde çocuklarla ilgili karar alırken onların bakış açısıyla bakmaya çalışırım.” ve “Çevremde ilgi odağı olmaktan hoşlanırım.” maddeleriyken erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere kıyasla daha yüksek değerlendirdikleri madde “Çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmaya çalışırım.” ifadesi olmuştur. Verilen değerler açısından kadın ve erkek akademisyenler arasında belirgin bir fark saptanamamıştır. En az farkla değerlendirilen davranış ifadesi ise “Çocuklar birbiriyle tartışırse olaydaki somut duruma bakarak karar veririm.” olmuştur. Buna göre kadın ve erkek akademisyenlerin olaydaki somut duruma bakarak karar verme davranışını sık sık gösterdikleri söylenebilir.

iv. Faktör analizi sonunda 14 ifadeden 11 ifade 3 faktör (iletişim, teknik bakış, düşünceye saygı) altında toplanmıştır. Elde edilen faktör yükleriyle analizin derinleştirilmesini sağlamak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi için akademisyenlerin sivil hayattaki liderlik davranışlarına ilişkin bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modelde iletişim faktörü ile belirlenen bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sayısı, sivil toplum kuruluşlarına üyelik, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılma sıklığı) ilişkisinin regresyon analizinde R^2 değeri 0.90 olarak bulunmuştur. Akademisyenlerin sivil hayatlarındaki iletişim davranışlarında cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sayısı, sivil toplum kuruluşlarına üyelik, sivil toplum kuruluşlarına katılma sıklığı faktörlerinin etkisi olduğu söylenebilir. Beta değerine baktığımızda en çok katkıyı sivil toplum kuruluşlarına katılma sıklığının (3.75) yaptığı gözlemlenmektedir.

Teknik bakış ve düşünceye saygı faktörleri ile bağımsız değişkenler ilişkisinin regresyon analizlerinde bağımsız değişkenlerin her iki faktörü de açıklamakta yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir.

Daha sonra akademisyenlerin mesleki yaşamlarındaki liderlik davranışlarına ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış, her önermeye ilişkin standart sapma ve ortalama değerler hesaplanmış liderlik bileşenleri üzerindeki etki t-testi ile incelenmiş, faktör analizi yapılmış ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Akademisyenlerin mesleki yaşamlarındaki liderlik davranışlarına ilişkin analiz sonuçları şu şekildedir.

i. Mesleki yaşama ilişkin liderlik davranışı kısmının güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile hesaplanmış. Güvenirlik değeri 0.81 olarak bulunmuştur.

ii. Araştırmaya katılan akademisyenler tarafından ortalamalar bazında en yüksek değerlendirilen davranış bileşeni gelişime açıklık, en düşük değerlendirilen davranış bileşeni ise durumu koruma davranış bileşeni olmuştur. Bu durum; akademisyenlerin çoğunun iş süreci ile ilgili yenilikleri uygulamaya koymaya istekli oldukları ve yönetim görevlerini yürütürken, denenmemiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kurallarına bağlı kaldıklarını ortaya koymaktadır.

iii. Liderlik davranış bileşeni ile ilgili ifadeler içinde yöneticilerin en kararsız oldukları durumun, kurumsal kararların ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması ifadesi olduğu gözlenmiştir (\bar{X} : 2.71, s.s.:1.21).

iv. Davranış bileşenlerinin genel ortalamaları değerlendirildiğinde, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere kıyasla daha yüksek değerledikleri davranış bileşenleri; durumu koruma, gelişime açıklık, kendi kararlarını önemseme, stratejik planlama, ikna etme, kişilerarası ilişki, dinamiklik, yapıyı oluşturma, stratejiyi kullanma, iletişimi önemseme, gücün paylaşımı, işbirlikçi yaklaşma davranış bileşenleridir. Diğer davranış bileşenleri erkek akademisyenler tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir. Verilen değerler açısından, kadın ve erkek akademisyenler arasında belirgin bir fark saptanamamıştır.

v. Kadın ve erkek akademisyenler tarafından en az farkla değerlendirilen davranış bileşenleri; durumu koruma (Kadın: 3.07, Erkek: 3.04) , işbirlikçi yaklaşma (Kadın: 4.21, Erkek: 4.17) davranış bileşenleridir. Buna göre; kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösterme, az risk alma, mevcut durumu koruma ve sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama davranışı açısından kadın ve erkek akademisyenler arasında belirli bir fark saptanamamıştır denilebilir.

vi. Kadın ve erkek akademisyenler tarafından en yüksek farkla değerlendirilen davranış bileşenleri ise; duygu kontrolü (K:3.91, E: 4.23), yetki kullanma (K.3.39,

E:3.74), başat olma (K:3.39,E:3.74) davranış bileşenleri olmuştur. Buna göre; kurumsal ilişkileri kontrol etme, çalışanları yönlendirmek için yetki ve sorumluluklarını sonuna kadar kullanma, hedeflere ulaşmak için rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlama bakımından kadın ve erkek akademisyenler arasında çok belirgin ölçüde olmamakla beraber farklılık olduğu gözlenmiştir. Farklılık gösteren tüm bileşenler erkek akademisyenler tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir.

vii. Kadın ve erkek akademisyenlerin ortalama olarak en yüksek değerlendirdikleri ifade, “Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme” ifadesi olmuştur. Bu ifade kadınlarda 4.50 ortalama değere sahip iken erkeklerde bu değer 4.38 olarak görülmektedir. İfadenin temsil ettiği ikna etme liderlik davranışı açısından kadın ve erkek akademisyenler genel olarak yüksek ortalamalara sahiptir ve aralarında belirgin bir fark yoktur. Bu açıdan, kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme ve amaçlara bağlılık yaratmak için amaca yönelik ikna etme yolunu seçme açısından kadın ve erkek akademisyenler arasında belirgin bir fark görülmemektedir. Kadın ve erkek akademisyenlerin ortalama olarak en düşük değerlendirdikleri ifadeler incelendiğinde, ‘Kurumsal kararların ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması’ ifadesi (Kadın akademisyenler için 2,80; Erkek akademisyenler için 2,66 değerlidir) en düşük değerlendirilen ifade olmuştur.

viii. T-testi ile incelenen cinsiyet faktörünün liderlik davranışları üzerindeki etkisi analizi sonucunda cinsiyetler arasında duygu kontrolü ($T=2.27$, $p=0.02$), yetki kullanma ($T=2.02$, $p=0.04$), başat olma ($T=2.02$, $p=0.04$) davranışları üzerinde anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Farklılık yaratan tarafın erkek akademisyenler olduğu saptanmıştır.

ix. Liderlik davranışı boyutlarına ilişkin ifadelere faktör analizi uygulanmış 11 faktör elde edilmiş, ancak anlamlı bir faktör yapısı gözlenmemiştir. Bu nedenle düşük korelasyon katsayısına sahip olan maddeler analizden çıkartılmış tekrarlanan analiz sonucunda 7 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktör yükleriyle analizin derinleştirilmesini sağlamak için regresyon analizi uygulanmış. Regresyon analizi için bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modelde sonuca ulaşma faktörü ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev, statü) ilişkisinin regresyon analizinde R^2 değeri 0.207 olarak bulunmuştur. R^2 değeri göz önünde bulundurulduğunda akademisyenlerin mesleki yaşamlarındaki sonuca ulaşma davranışını bağımsız değişkenlerimizin etkilediğini söylemek mümkündür. Beta

değerine baktığımızda en çok katkıyı yaş değişkeninin yaptığı gözlemlenmektedir. Bağımsız değişkenler Riskten kaçım ve amaçları önemseme davranışlarını da etkilemektedir fakat Riski önleme, kurumsal ilişkiler, öngörü yaratma ve ekip çalışması davranışlarını bağımsız değişkenler açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Son olarak akademisyenlerin mesleki yaşamlarındaki liderlik becerilerine ilişkin veriler analiz edilmiştir. Bu analizin sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

i. Liderlik becerileri analizinin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile yapılmıştır. Bunun sonucunda güvenilirlik 0.75 (N=154) olarak bulunmuştur. Güvenirlik normal düzeydedir (0.71 ile 0.80 arası).

ii. Liderlik becerilerine ilişkin ortalama değerler incelendiğinde kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik becerilerine yönelik yanıtlarında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

iii. Liderlik becerilerine ait kadın ve erkek akademisyenlerin cevap ortalamalarına bakıldığında ‘Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme bakımından’ ifadesi kadın akademisyenler tarafından daha yüksek değer alırken diğer ifadeler erkek akademisyenler tarafından daha yüksek değer almıştır.

iv. Liderlik becerilerine ilişkin yapılan faktör analizinde 3 faktör yükü bulunmuştur. Analizin derinleştirilmesini sağlamak için elde edilen faktör yükleriyle bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalışılan üniversite, çalışılan fakülte, idari görev statü) ilişkisinin regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi için geliştirilen modelde insani beceriler ile bağımsız değişkenler ilişkisinin R^2 değeri 0.302 olarak bulunmuştur. İş becerileri ile bağımsız değişkenler ilişkisinde ise R^2 değeri 0.194 bulunmuştur. Kurumsal bakış becerisi ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide R^2 değeri 0.170 olarak bulunmuştur. R^2 değerleri göz önünde bulundurulduğuna akademisyenlerin insani becerilerini, iş becerilerini ve kurumsal bakış becerilerini cinsiyet, yaş, iş deneyimi, çalıştıkları üniversite, çalıştıkları fakülte, idari görevleri ve statüleri etkilemektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında; akademisyenlerin çoğu, kadın ve erkek akademisyenler arasında liderlik becerileri açısından fark görmemektedir. Kadın ve erkek akademisyenlerin liderlik becerileri arasında fark bulan akademisyenlere göre “Stratejik yönelime sahip olma, kendi hedefleri ve kurum hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme bakımından” erkek akademisyenler

daha üstün “İlgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitememe bakımından” kadın yönü daha üstün değerlendirilmiştir.

Akademisyenlerin bu değerlendirmelerinden yola çıkarak şu önerilerde bulunmak mümkündür. Akademisyenlerin aralarındaki bu farklılığı birbirlerinin üstün özelliklerinden yararlanarak, birbirlerine danışarak aşmaları gerekmektedir. Erkek akademisyenler gerektiği durumlarda kadın akademisyenlerin üstün olduğu liderlik becerileri konusunda kadın akademisyenlerden bilgi almalı kendilerini geliştirmeli, kadın akademisyenler de erkek akademisyenlerden bilgi alıp kendilerini geliştirmelilerdir. Erkek ve kadın akademisyenler birbiriyle çatışma halinde olmak yerine bir bütün olarak hareket etmeli zayıf yönlerini karşı cinsin üstün yönlerine çevirebilmek için çaba sarf etmelidir. Böylelikle geleceğin liderleri olabilecek öğrencilerine daha iyi bir liderlik profili çizebileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Acuner, S., Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26, (3).
- Akat , İ., Budak, G., Budak, G. (1995). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım.
- Arat, N. (1999). *Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları zorlukların sosyo-kültürel nedenleri, türkiye’de kadın olmak: kadın sorunlarından kesitler*. (2 bs.), İstanbul; Say Yayınları.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Arıkan, S., Güney, S., Aydın, A.H., Varoğlu, D., Murat, G., Ulusoy, D., Arslan, M., Aşan, Ö., Çevik, H., Göksu, T., Kılıç, M., Minibaş, J., Zel, U. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, C. (2004). *Birey-Toplum-Devlet kavramsallaştırmaları ve ara değişken olarak etnisite*. Adana; Karahan Kitapevi Basın Yayın.
- Aycan, Z., (2004). Üç boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim, kime neden engel oluyor?, www.kadınca.sacitaslan.com/kariyer-kadin-kariyer-gelisiminde-engeller_7.html adlı siteden 17.05.2011 tarihinde edinilmiştir.
- Aytaç, T. (2003). Karizmatik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/sari42-43/aytac.htm adlı siteden 12.05.2011 tarihinde edinilmiştir.
- Bales, R.F., Parsons, T. (1960). *Family, Socialization and Interaction Process*. N.Y.: Free Press
- Ballard, D., Elton, M., (1992). Gender-Orientation and the bem sex role inventory: A psychological construct review. *Sex Roles*,27, (5), s.291.
- Bass, B.,M. (1981). *Stogdill’s handbook of leadership, a survey of theory and research*. N.Y.: The Free Press.
- Bayrak, S. & Yücel, A., (2000). *Kadın Cinsiyeti, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri Bildiri, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Nevşehir.

- Berberoğlu, G., Maviş, F. (1990). *Türk bankalarında görev yapan kadın yöneticilerle ilgili bir durum değerlendirmesi*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J.& Schein, V.E. (1989). The relationship between sex role streotype and requisite management characteristics. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Chung, K. & Megginson, L. (1981). *Organizational behavior, developing managerial skills*. Newyork: Harper and Row Pub.
- DAFT, R., (1994). *Management*, Orlando: The Dryden Free Press.
- Devlet İstatistik Enstitüsü, http://sgp.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistik_orgun_egitim_2010_2011.pdf adlı siteden 21 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Devlet İstatistik Enstitüsü, (2010). DİE veri tabanı. www.die.gov.tr adlı siteden 18 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Dikici, M., (2004). Kadın ve erkek liderler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:9, www.e-sosder.com adlı siteden 20 temmuz 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Dökmen, Z., Y. (2004). *Toplumsal cinsiyet*. İstanbul: Sistem Yayıncılık Bayii ve Kitapevleri.
- Dubrin, A. (1994). *Applying psychology; Individual and organizational effectiveness*, New Jersey: Prentice Hall.
- Eagly, H.A., Mary,C., (2001) The leadership styles of women and men. Northwestern University, <http://www.genderinscience.org/pdf>. adlı siteden 22 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Eagly, A., Johnson, B., (1990). Gender and leadership style: A Meta-Anaalysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233-256. <http://digitalcommons.uconn.edu> adlı siteden 18 Temmuz 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.
- Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. (2.bs.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar liderlik*. (2.bs.) İstanbul: Alfa Yayınları.

- Fiedler, F. & Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effectiveness*. N.Y.: Mcgraw Hill.
- Gök, F. (1995). Türkiye’de eğitim ve kadınlar. Şirin Tekeli (der.), *Kadın Bakış Açısından Kadınlar*, (3.bs.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Görgülü, A., (1999). *2000’e girerken çalışma yaşamında kadın*. Birleşik-Metal İş Yayınları, İstanbul http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_99/1999-9.pdf adlı siteden 14 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Gurman, L. & Ernest, B. (1992). Gender orientation and emergent leader behavior. *Sex Roles*, 27(7), 391-400.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Hotgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior: Theory and practice*. N.Y: Macmillan Publishing.
- İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, (1993), (Kasım), *Kadınlar, liderlik, yöneticilik. Mecidiyeköy Kültür Merkezi Konferansı*, İstanbul.
- Kabacoff, R. J. (1998). Gender differences in organizational leadership: A large sample study. *Management Research Group, USA*, 6(1) 1-23. http://www.mrg.com/documents/Gender_Paper_1998.pdf adlı siteden 12 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1993). Türkiye’de aile kültürü. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, İstanbul.
- Kamuda Kadın Yöneticiler,
http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2010-1/2010_01_02.pdf adlı siteden 25 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Katkat, M. (2000). *Kadının çalışma hayatındaki yeri ve yükselişi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği: Yönetim, organizasyon ve davranış*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Koray, M. (1992). Çalışma yaşamında kadın gerçekleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 94-95.
- Krasisonswasdi, N. (1989). *Women executives: a sociological study in role effectiveness*, New-Delhi: Rawat Publications.
- Likert, R., (1961). *New pattern of management*, McGraw Hill, New York.

- Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterpsire*. N.Y: McGraw-Hill Book company Inc.
- Michel, A. (1999). *Feminizm, presses universiteires de France*. (Çeviren: Şirin Tekeli), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Moss, J. (1995). Gender leadership and vocational education. *Journal of Industrial Teacher Education*, 33(1) 6-23.
<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v33n1/moss.html> adlı siteden 08 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Nicolson, P. (1996). *Gender power and organization a psychological perspective*. N.Y: Routledge Comp.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T., (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa.14(2) 117-135.
- Reddin, W. J. B. (1971). *Effective management by objectives*, N.Y: McGraw-Hill, Book Company.
- Rosenner, J. (1990). Ways Women Lead, Harvard Business Review, Nov.Dec., S.119-125. <http://hbr.org/1990/11/ways-women-lead/ar/> adlı siteden 28 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Sarvan, F., (1990). *Liderlik anlayışında yeni gelişmeler ve yöneticilerin liderlik olgusuna bakışları*. Management thinking: Management clup, workshop, papers and prooceedings, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sawyer, C.; Kabacoff, R., (1997). Developing Assessment Instruments Management Research Group's Unique Approach to Questionnaire Design, MRG, Portland, Maine, USA. http://www.mrg.com/documents/Questionnaire_Design.pdf adlı siteden 31 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex streotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psjholojoy*, 57(2) 662-669.
- Schein, V. E. (1993). Managerial sex typing: a persistant and pervasive barrier to women's opportunities. M.J. Davidson ve R.J. Burke (der.), *Women In Management.*, London: Paul Chapmen Publishing.
- Stogdill, R. Coons, A. (1957). *Leader behavior: It's description and measurement*. College of Administrative Science The Ohio Univ., England: The Ohio Univ. Publishing.

- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Taylor, F., W., (1997). *Bilimsel yöntemin ilkeleri*. (Çev: Bahadır Akın), Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tevruz, S. Artan, İ. Bozkurt, T.(1999). *Davranışlarımızdan seçmeler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2010). www.tuik.gov.tr/istatistikler adlı siteden 07 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Türkiye’de Kadının Durumu 2010 Raporu www.sabah.com.tr/Yasam adlı siteden 31 Ocak 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Vinnicombe, S. (1999). The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles?, Management Focus Issue, Cranfield School Of Management www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/.../documents/p12_13.doc tarihinde 24 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Vroom, V.H. ve Jago, A.G. (1974). *Decision-making as a social process: Normative and descriptive models of leader behavior*. Decision Sciences. 5(4) 743-749.
- Zaleznik, A. (1982). Managers and leaders: Are they different. Ed.Gibson, Ivancevich ve Donnelly, *Readings in Organizations*, (Orijinal Basım, Harvard Business Review, May-June 1977), Texas: Business Publications.
- Zientra, M., (1987). *Women technology and power*, N.Y: Amacom Publisher.
- www.ilo.org.tr (Global Employment Trends for Women March 2009) adlı siteden 06 Ağustos 2011 tarihinden edinilmiştir.

EK: Kadın ve Erkek Akademisyenlerin Liderlik Davranışları Anket Formu

Bu anketle elde edilen veriler, Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Grubu Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezinin hazırlanmasında kullanılacak olup başka bir amaç güdülmemektedir. Tezin sağlıklı ve bilimsel niteliğinin yüksek olması için objektif vereceğiniz yanıtlar önemlidir. Yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yaprak Gonca AĞIL

Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Grubu Eğitimi Ana Bilim Dalı;

Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz:.....

Yaşınız:.....

Medeni haliniz:..... Kaç çocuğunuz var:.....

Statünüz:

1 () Araş. Gör. 2 () Öğr. Görv./Okutman 3 () Yard. Doç 4 () Doç. Dr. 5 () Prof. Dr.

Çalıştığınız kurum/birim/fakülte:.....

Eğer varsa idari göreviniz:.....

Eğer varsa doğrudan size bağlı çalışan sayısı:.....

Toplam kaç yıllık iş hayatı deneyiminiz var:.....

1. Herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üye misiniz?

1 () Evet 2 () Hayır

2. Herhangi bir sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine ne sıklıkta katılırsınız? (Birden fazla sivil toplum kuruluşuna üye iseniz en çok katıldığınız kuruluşu dikkate alınız.)

1 () Hiçbir zaman 2 () Nadiren 3 () Bazen 4 () Sık sık 5 () Her zaman

2. Aşağıdaki durumlara ne sıklıkta katılıyorsunuz?(Size uygun gelen kısma çarpı (X) işareti koyunuz.)

Sivil Hayata İlişkin Liderlik Davranışları	1.Hiçbir zaman	2.Nadiren	3.Bazen	4.Sık sık	5.Her zaman
1. Aile içinde karar alırken eşimin ve çocuklarımın kararlarını dikkat alırım.					
2. Aile içerisinde çocukların hata yaparak öğrenmelerine fırsat tanırım.					
3.Aile içerisinde çocuklarla ilgili bir karar alırken onların bakış açısıyla bakmaya çalışırım.					
4. Çocuklar birbirleriyle tartışırsa olaydaki somut duruma bakarak karar veririm.					
5. Çocuklar arasında rekabet ortamı yaratmaya çalışırım.					
6. Kendimle ilgili bir konuda karar alırken arkadaşlarımın fikirlerine önem veririm.					
7. Yeni bir ortama girdiğimde hemen uyum sağlayabilirim.					
8. Cana yakın ve arkadaş canlısı biriyim.					
9. Herhangi bir tartışma ortamında konuyla ilgili herkesin görüşlerini dinlemeye özen gösteririm.					
10. Kendi hayatımda karar vermem gereken önemli bir konu varsa fazla temkinli davranırım.					
11. Risk almayı seven bir kişiliğe sahibim.					
12. Çok yakın arkadaşlarım dışında insanlarla aramda bir mesafe vardır.					
13. Etrafımdaki insanları herhangi bir konuda ikna etme yeteneğine sahibim.					
14. Çevremde ilgi odağı olmaktan hoşlanırım.					

3. Bugüne kadar sahip olduğunuz iş yaşamınızdaki tecrübelerinizi düşünürseniz, erkek ve kadın yöneticilerinizi aşağıdaki yöneticilik uygulamaları açısından karşılaştırırsanız aralarındaki farklılıkları nasıl değerlendirirsiniz. (Size uygun gelen kısma çarpı (x) işareti koyunuz).

Mesleki yaşama ilişkin Liderlik uygulamaları bakımından kadın ve erkek yöneticiler arasında;	1. Kadın yönü daha üstündür	2.Fark yoktur	3.Erkek yönü daha üstündür
1. Para kazanma içgüdüsüne sahip olma, iş fırsatlarını değerlendirebilme ve iş ilişkilerinde kurnaz olma bakımından.			
2. Hızlı ve isabetli karar verme bakımından			
3. Stratejik yönelime sahip olma, kendi hedefleri ve kurum hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme bakımından.			
4. Hızlı bir şekilde öğrenebilme, kavramları iyi kullanabilme, konunun can alıcı noktasını hızlı bir şekilde görebilme, soruna doğru eğilebilme bakımından.			
5. Kurum içi dinamikleri iyi anlayabilme ve çok sayıda iş ilişkisine sahip olma bakımından.			
6. Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme bakımından.			
7. Hata yapılmasına izin verme, bireysel gelişmeyi harekete geçirebilme ve olumlu biçimde güdüleyerek yetki devretme bakımından.			
8. İlgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma bakımından.			
9. Meslektaşları ve astları arasında güvenilen, sayılan biri olma ve sözlerini yerine getirme bakımından.			
10. Astlarını uygun biçimde savunma, astlarının görüşlerini yönetime sunma ve rastgele kararlara karşı astlarını koruma bakımından.			
11. Etkili biçimde sorumluluk verme, yüksek standartlar oluşturma ve diğerlerinin çabalarını etkili biçimde yönlendirebilme bakımından.			
12. Takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olma, diğerlerinin çabalarını tamamlayıcı olabilme bakımından.			
13. Geçimli, arkadaşça, güler yüzlü olabilme bakımından.			
14. Diğerlerini kendi tarafına kazanma, ikna edici ve ilham verici olma. Bakımından.			
15. Çabuk anlama, iletişimi önemseme, diğerlerinin görüşlerini anlamaya açık olma bakımından.			
16. Şu anda bulunulan durumun ilerisine geçebilme ve kurum için en temel kaynaklardan biri olma potansiyelini gösterebilme bakımından.			
17. Lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi bakımından.			

4. Aşağıda yöneticilik tarzını belirleyen çeşitli uygulamalarla ilgili ifadeler yer almaktadır. Kendi uygulamalarınızın bu ifadelere ne ölçüde uyduğunu anket üzerinde uygun şıkka çarpı (x) işreti koyarak belirtiniz.

Mesleki Yaşama İlişkin Liderlik Davranışları	1. Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Tamamen katılıyorum
1. Kurumsal karar ve uygulamalarımda en az risk alacak şekilde hareket ederim.					
2. Kurumsal karar ve uygulamalarım mevcut durumu korumaya yöneliktir.					
3. Mevcut Sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda ararım.					
4. Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlarım.					
5. Kurumsal kararlarım ve uygulamalarımda yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih ederim.					
6. Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin veririm.					
7. Alanımda uzmanlığı korumak için bilgi seviyemi sürekli geliştirmeye çalışırım.					
8. Kurumsal vizyona yönelik kararlarımda bağımsız olmaya önem veririm.					
9. Kurumsal karar ve uygulamalarımın uzun dönemli sonuçlarını dikkate alırım.					
10. Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşırım.					
11. Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçerim.					
12. Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçerim.					
13. Kurum çalışanları ile belli bir mesafeyi korumaya özen gösteririm.					
14. Kurum çalışanları ile ilişkilerimde cana yakın ve arkadaşça davranırım.					
15. Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurmakta sıkıntı çekmem.					
16. Kurum çalışanlarının işlerine istekle bağlanmalarını sağlamak için özel bir gayret gösteririm.					
17. Dinamik ve coşkulu bir tarza sahibim.					
18. Kurumsal ilişkilerimde duygularımı kontrol eder ve sakin bir tarz benimserim.					
19. Kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştiririm.					
20. Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretirim.					
21. Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli bulduğum bilgileri aktarırım.					
22. Kurum çalışanlarından ne beklediğimi açıkça belirtirim.					
23. Çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak sonuca ulaşırım.					
24. Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun amaç ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgularım.					
25. Astlarımda yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlarım.					
26. Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkân verecek önemli görevler veririm.					

27. İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutarım.					
28. Astlarıma performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlarım.					
29. Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerimi dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade ederim.					
30. Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumluluklarımı sonuna kadar kullanırım.					
31. Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.					
32. Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyarım.					
33. Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösteririm.					
34. Karar alma süreçlerimde kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alırım.					
35. Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.					
36. Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahibim.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Yaprak Gonca AĞIL

Doğum yeri-yılı: Samsun/1985

E-Posta: yaprakgonca1@hotmail.com

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans: (2011) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Grubu Eğitimi Anabilim Dalı, Adana.

Lisans: (2008) Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Felsefe Grubu Öğretmenliği, Adana

Lise: (2003) Ünye Mehmet Refik Güven Anadolu Öğretmen Lisesi Adana

Ortaokul: (1999) Ünye Merkez Meçhul Asker Ortaokulu

İlkokul: (1996) Ünye Anafarta İlköğretim Okulu