

**T.C**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**LİDERLERİN ALGILANAN CİNSİYET ROLÜNÜN  
ALGILANAN LİDERLİK TARZINA ETKİSİ: EMNİYET  
TEŞKİLATI PERSONELİ, ÖĞRETMENLER VE BANKA  
ÇALIŞANLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sevilay ORHAN**

**İstanbul**

**Haziran, 2019**

**T.C**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**LİDERLERİN ALGILANAN CİNSİYET ROLÜNÜN**  
**ALGILANAN LİDERLİK TARZINA ETKİSİ: EMNİYET**  
**TEŞKİLATI PERSONELİ, ÖĞRETMENLER VE BANKA**  
**ÇALIŞANLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sevilay ORHAN**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN**

**İstanbul**

**Haziran, 2019**

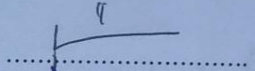
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

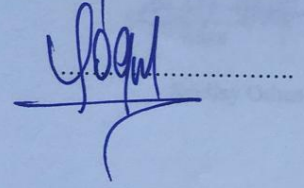
Danışman Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN



Üye Doç. Dr. Özgür KÖKALAN




Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

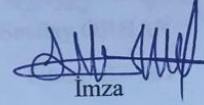


Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Liderlerin Algılanan Cinsiyet Rolünün Algılanan Liderlik Tarzına Etkisi: Emniyet Teşkilatı Personeli, Öğretmenler ve Banka Çalışanlarının Karşılaştırmalı Analizi**”adlı tez çalışmamın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



İmza

Sevilay Orhan

## ÖNSÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Ankete katılımlarından dolayı Sevgili ağabeyim Soner ORHAN ve banka çalışanı arkadaşlarına, öğretmenlerimize ve İstanbul Emniyetinde görev yapan meslektaşlarıma teşekkür ederim.

**Sevilay ORHAN**  
**İstanbul – 2019**

**ÖZET**  
**LİDERLERİN ALGILANAN CİNSİYET ROLÜNÜN**  
**ALGILANAN LİDERLİK TARZINA ETKİSİ: EMNİYET**  
**TEŞKİLATI PERSONELİ, ÖĞRETMENLER VE BANKA**  
**ÇALIŞANLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

Sevilay ORHAN

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN

Haziran-2019,106 Sayfa

Araştırmanın amacı, liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisinin, emniyet teşkilatı personeli, öğretmen ve banka çalışanları için karşılaştırmalı olarak analiz edilmesidir. İstanbul ilinde çalışan emniyet teşkilatı personeli, öğretmen ve banka çalışanlarından oluşan toplam 224 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada liderlik tarzını ölçmek için Çağlar (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 38 soruluk liderlik tarzı ölçeği kullanılmıştır ve toplumsal cinsiyet rolü ölçeği olarak Bem (1974) tarafından oluşturulan Özkan ve Lajunen (2005) tarafından sadeleştirilen 20 maddelik anket kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında SPSS 23 ve AMOS 23 programı kullanılmıştır. Analizler, betimleyici istatistikler, korelasyon, doğrulayıcı faktör analizi, YEM (Yapısal Eşitlik Modeli), T Testi, ANOVA ve Tukey Testi kullanılarak yapılmıştır. Liderlik tarzı ve cinsiyet rolü ilişkisini sınavan (korelasyon) analizlerde ilişki anlamlı ( $p < 0.05$ ) düzeyde bulunmuştur. YEM sonuçlarına göre liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzı üzerinde anlamlı düzeyde ( $p=0,00$ ) etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlerin algılanan cinsiyet rolü meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Liderlerin algılanan liderlik tarzının da meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği yapılan analizlerde tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzları, Cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet Rolü

**ABSTRACT**  
**THE EFFECT OF LEADER’S PERCEIVED GENDER ROLE ON**  
**THEIR PERCEIVED LEADERSHIP STYLE: A COMPARATIVE**  
**ANALYSIS AMONG POLICE DEPARTMENT PERSONNEL,**  
**TEACHERS AND BANK EMPLOYEES**

Sevilay ORHAN

Master of Business Administration

Thesis Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN

June-2019, 106 Pages

The aim of the study is to analyze the effect of the perceived gender role of the leaders on their perceived leadership style through a comparative analysis among police officers, teachers and bank employees. A total of 224 respondents, police officers, teachers and bank employees, working in the province of Istanbul, constitute the sample of the study. In order to measure the leadership styles, a 38-item leadership style scale adapted to Turkish by Çağlar (2011) was used and a 20-item questionnaire which was developed by Bem (1974) and simplified by Özkan and Lajunen (2005) was used as the gender role scale. In the quantitative part of the study, SPSS 23 and AMOS 23 program were used. Analysis were made by using descriptive statistics, correlation, confirmatory factor analysis, SEM (Structural Equation Modeling), T Test, ANOVA and Tukey Tests. Correlation analysis testing the relationship between leadership styles and gender roles were significant ( $p < 0.05$ ). According to SEM, the perceived gender role of the leader significantly affects the perceived leadership style ( $p = 0.00$ ). The perceived gender role of the leader showed significant differences among occupational groups. The perceived leadership style of the leader also demonstrated significant differences among occupational groups ( $p = 0.00$ ).

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Gender, Social Gender Role

# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	i
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	ii
<b>ÖNSÖZ</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	x
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	xi
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Sayıtları .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	7
<b>LİDERLİK TARZI ve CİNSİYET ROLÜ</b> .....	7
<b>LİDERLİK TARZI</b> .....	7
2.1. Liderlik Tarihçesi .....	7
2.2. Lider ve Liderlik Kavramı .....	8
2.3. Liderin Özellikleri .....	11
2.4. Lider ve Yönetici Farkı .....	13
2.5. Liderlik Yaklaşımları .....	17
2.5.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı .....	17



2.5.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım .....	18
2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....	20
2.5.2.2. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı (Michigan Araştırması) .....	21
2.5.2.3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teori .....	22
2.5.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi .....	23
2.5.2.5. Blake ve Mouton'un Liderlik Gözeneği Teorisi .....	24
2.5.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı .....	25
2.5.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı .....	26
2.5.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı .....	26
2.6. Modern Liderlik Tarzı .....	27
2.6.1. Babacan (Paternalist) Liderlik .....	27
2.6.2. Hizmetkâr (Servant) Liderlik .....	29
2.6.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	32
2.6.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....	35
2.6.5. Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez – Faire) .....	39
2.6.6. Etik (Ethical) Liderlik .....	41
<b>CİNSİYET VE CİNSİYET ROLÜ .....</b>	<b>43</b>
2.7. Cinsiyet ve Cinsiyet Rolü Kavramı .....	43
2.8. Cinsiyet Rolü Kuramları .....	45
2.8.1. Psikanalitik Kuram .....	45
2.8.2. Biyolojik Kuram .....	45
2.8.3. Sosyal Öğrenme Kuramı .....	46
2.8.4. Bilişsel Gelişim Kuramı .....	47
2.8.5. Toplumsal Cinsiyet Şema Kuramı .....	47

<b>2.9. ALGILANAN CİNSİYET ROLÜ İLE ALGILANAN LİDERLİK TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİ</b> .....	48
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	51
<b>YÖNTEM</b> .....	51
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	51
3.2. Evren ve Örneklem .....	52
3.3. Veri Toplama Araçları .....	52
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	53
3.3.2. Liderlik Tarzı Ölçeği .....	53
3.3.3. Cinsiyet Rolü Ölçeği .....	54
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	55
<b>ARAŞTIRMA BULGULARI ve SONUÇLARI</b> .....	<b>55</b>
4.1. Demografik Bilgiler .....	55
4.2. Liderlik Tarzı Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları.....	56
4.3. Cinsiyet Rolü Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları.....	58
4.4. Ölçeklerin Uyumuna ait Değerler .....	59
4.5. Çalışmanın Değişkenlerine Ait İstatistikler .....	61
4.6. Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi Sonuçları .....	62
4.7. Liderlik Tarzları ve Cinsiyet Rolüne ilişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi .....	63
4.8. Çalışmanın Değişkenleri Üzerinde Fark Analizleri .....	66
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>72</b>
<b>TARTIŞMA VE YORUM</b> .....	<b>72</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	72
5.2. Öneriler .....	75
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>76</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>89</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Lider ve Yönetici Farkı.....	16
Tablo 4.1.1: Katılımcıların Demografik Durumlarına İlişkin İstatistikler.....	55
Tablo 4.2.1: Liderlik Tarzı Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları .....	56
Tablo 4.2.2: Liderlik Tarzı Güvenilirlik Sonuçları .....	57
Tablo 4.3.1: Cinsiyet Rolü Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları .....	58
Tablo 4.3.2: Cinsiyet Rolü Güvenilirlik Sonuçları .....	59
Tablo 4.4.1: Ölçeklerin Uyumuna ait Değerler .....	59
Tablo 4.4.2: Liderlik Tarzına ait Uyum İndeksi Sonuçları .....	60
Tablo 4.4.3: Cinsiyet Rolüne ait Uyum İndeksi Sonuçları .....	60
Tablo 4.5.1: Çalışmanın Değişkenlerine ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
Tablo 4.6.1: Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi Sonuçları .....	62
Tablo 4.7.1: Cinsiyet Rolünün Liderlik Tarzına Etkisinin YEM Sonuçları .....	63
Tablo 4.8.1: Liderlik Tarzı Meslek Grupları Anova Sonuçları.....	66
Tablo 4.8.2: Liderlik Tarzının Meslek Gruplarına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	67
Tablo 4.8.3: Liderlik Tarzının Meslek Gruplarına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Grup İstatistikleri .....	68
Tablo 4.8.4: Cinsiyet Rolü ve Meslek Grupları ANOVA Sonuçları .....	69
Tablo 4.8.5: Cinsiyet Rolünün Meslek Gruplarına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....	70

Tablo 4.8.6: Cinsiyet Rolünün Meslek Gruplarına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Grup İstatistikleri .....	71
---	----



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	20
Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidtin Liderlik Doğrusu Teorisi .....	22
Şekil 3: Blake ve Moutonun Liderlik Gözeneği Teorisi .....	24
Şekil 4: Liderlik Tarzı ve Cinsiyet Rolüne İlişkin Model.....	51
Şekil 5: Liderlik Tarzı ve Cinsiyet Rolüne İlişkin YEM Sonucu .....	65



## KISALTMALAR LİSTESİ

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

SBL: Serbest Bırakıcı Liderlik



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte kurumlarda değişim zorunlu hale gelmiştir. Kurumların yeniliklere ayak uydurabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde yöneticiler ve liderler önemli rol oynamaktadır. Araştırmanın esas konusunu oluşturan liderlik; kurumun hedeflerine ulaşması için çalışanları yönlendiren özelliklere sahip olabilme ile ilgilidir. Liderliğin günümüz şartlarında uygulanması, lidere göre ve liderlik yaptığı gruba göre değişkenlik göstermektedir. Liderin takipçilerince nasıl algılandığı liderin oluşturduğu liderlik tarzı etkisi için önemli bir belirleyicidir. Lidere takipçileri tarafından atanan özellikler ya da sıfatlar o liderin nasıl algılandığını belirlemede etkindir. Bu bağlamda liderin daha erkeksi ya da kadınsı özelliklere sahip olarak algılanması gösterdiği liderlik tarzının nasıl algılandığı üzerine etkili olacaktır. Bu çalışmada liderin sahip olduğu özelliklerinin hangi toplumsal cinsiyet rolü ile ilişkili olarak algılandığı Bem (1974) tarafından geliştirilen Özkan ve Lajunen (2005) tarafından Türkçeleştirilerek kısaltılan Toplumsal Cinsiyet Rolü ölçeğinden ve bu konuda diğer yazarların da katkıları ile oluşturulan teorik çerçeveden yararlanılarak belirlenmiştir. Liderlerin gösterdiği özelliklerin takipçilerince algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzı üzerinde anlamlı etki oluşturacağı düşüncesi ile çalışmamızın esas konusu olan liderlik tarzına cinsiyet rolünün etkisi araştırılıp farklı meslek grupları dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde araştırmanın problemi, amacı ve tanımlamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde liderlik, liderlik tarzı, cinsiyet ve toplumsal cinsiyet rolü anlatılarak analiz bölümü ile devam edilmektedir. Araştırmada, liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisi üzerine emniyet teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanları ile karşılaştırmalı bir analiz yapılmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre algılanan toplumsal cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzını anlamlı düzeyde etkilediği, meslek gruplarının, cinsiyet rolü ve liderlik tarzını algılamalarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu kavramların daha

önce birlikte araştırılmamış olması çalışmanın literatüre yapacağı katkıyı arttırmaktadır.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Günümüzde kurumların amaçlarına ulaşabilmesi ve uzun süre varlıklarını devam ettirebilmesi şüphesiz yetkin ve etkili algılanan liderlerle mümkündür. İdari yönden kurumları ele aldığımızda liderin uygulamaları kurumun başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir.

Lider, gruba yön veren ve grubu idare eden kişidir (Güney, 2018: 382). Lider izleyenlerini yöneten ve bir amaç uğruna yönlendirebilme yeteneği olanıdır. Lider yetenekli, bilgili, kendine güvenen ve kendini izleyenlere bir amacı gerçekleştirebilmek için yol gösteren kişidir. Liderlik yetenek işidir. Literatürde liderliğin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanılan bir yetenek olduğu tartışılmaktadır. Bolat (2016: 18) lider kişinin sonradan olunmadığı doğuştan geldiğini ancak liderlik özelliklerinin kazanılabileceğini belirtmektedir.

Liderliğin sadece doğuştan gelen bir özellik olmadığı, bilgi ve teknolojinin doğru kullanılarak geliştirilmesi gereken bir kavram olduğu, gençlerin eğitim ile birer lider adayı olacağı düşünülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014). Liderliğin doğuştan mı sonradan kazanılan bir özellik mi olduğu düşünüldüğünde liderliğin kişinin genetik özelliklerinden de etkilenen, doğduktan sonra ebeveynlerin davranışından, aldığı eğitimden, sosyal çevresinden ve iş yaşamındaki tecrübelerinden de etkilenen bir yapı arz ettiği söylenebilir.

Literatürde tek bir liderlik tanımı yoktur. Liderliği anlatmak için birçok tanımlama yapılmıştır. Liderlikten bahsedebilmek için lideri takip edenlerin olması ve liderlik yapılacak ortamın olması gereklidir. Liderin bulunduğu ortama göre uygulayacağı liderlik tarzı da farklı olacaktır. Bu nedenle en iyi liderlik tarzı olmamakla birlikte, ortama göre değişen liderlik tarzından söz edilebilir.

İnsanlar toplu halde yaşayan sosyal varlıklardır. Toplu halde yaşamanın bazı gereklilikleri bulunmaktadır. Topluluğu yönlendirecek, belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için onlara fikir verecek kişiye yani lidere ihtiyaç vardır. Aslında liderliğin topluluk halinde yaşamanın bir gereği olduğu, ihtiyaçtan doğduğu



söylenbilir. Liderlik için; amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde belirli bir grubu harekete geçirme ve onları yönlendirebilme yeteneğidir, tanımı yapılmaktadır (Eren, 2017: 435).

Yukl (2018: 2) liderliğin çok çeşitli tanımları bulunduğunu belirtmekte ve liderliği şu şekilde tanımlamaktadır; kişiler üzerinde bilinçli etki oluşturarak grup veya kurumlardaki işleyişlere öncülük etme, planlama ve kolaylık sağlama işlemlerinin tümüdür. Liderlik tanımlarından da anlaşılacağı üzere liderlikten bahsedebilmek için belirli bir grubun lider tarafından etki altında bırakılarak liderin çizdiği yolu takip etmesi gerekmektedir.

Literatürde çeşitli liderlik tarzları tarif edilmiş ve kavramlaştırılmıştır. Araştırmada altı liderlik tarzı ele alınmıştır. Etkileşimci (Transaksiyonel), Dönüşümcü (Transformasyonel), Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire), Babacan (Paternalist), Etik (Ethical), Hizmetkâr (Servant) liderlik tarzı araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır.

Liderliğin algılanan tarzı çalışanların davranışları ve iş çıktıları üzerinde etkilidir. Bu açıdan liderlerin hangi liderlik tarzında algılandığını belirleyen öncelleri araştırmak önemlidir. Bu çalışmada genel olarak liderin gösterdiği liderlik tarzı üzerinde algılanan cinsiyet rolünün etkili olup olmadığı araştırılmıştır.

Toplumlarda kadın ve erkeklere farklı roller atfedilmektedir (Güney, 2004: 42). Atfedilen bu rollerle birlikte farklı özellikler cinsiyet rolüne bağlı olarak kişilere atfedilmektedir. Örneğin Bem (1974)'in geliştirdiği ve literatürdeki birçok çalışmada sıklıkla kullanılan ölçek kadınlara 'sempatik', 'anlayışlı', 'merhametli' gibi özellikleri; erkelere ise 'baskın', 'saldırgan' gibi özellikleri atamıştır. Kadın ve erkeğin cinsiyet rolünde, kültürler arasında da farklılıklar bulunmaktadır (Ökten, 2009: 303).

Cinsiyet daha çok demografik bir özellik olarak ele alınırken toplumsal cinsiyet rolü; kadın ve erkek olmaya bağlı olarak toplum tarafından atanan rollerle ilgilidir (Dökmen, 2009: 17, 29). Başka bir deyişle, cinsiyet; kişinin kadın ya da erkek olmasına bağlı olarak demografik bir kavramdır. Toplumsal cinsiyet rolü; kişinin

yaşadığı toplumda kadın ya da erkek olmasına göre değişkenlik gösteren, toplum tarafından kişiye atfedilen özelliklerdir (Çiçek ve Çopur, 2018).

Bu araştırmada liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisinin emniyet teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanları ile karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Liderlerin algılanan cinsiyet rolü ile algılanan liderlik tarzı arasında anlamlı ilişki olacağı ve cinsiyet rolünün liderlik tarzını etkilediğini, meslek gruplarına göre liderlerin algılanan cinsiyet rolünün anlamlı farklılar göstereceği, meslek gruplarına göre liderlerin algılanan liderlik tarzında da anlamlı farklılıklar olacağı öngörüsü çalışmanın hipotezlerine yansımıştır.

### **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisini üç meslek grubu ile (Emniyet Teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanları) karşılaştırarak incelemektir. Bu amaçla araştırmada şu sorulara cevap aranmaktadır:

- Algılanan liderlik tarzında algılanan cinsiyet rolünün etkisi var mıdır?
- Farklı mesleklere sahip kişilerin algıladıkları liderlik tarzı farklılık göstermekte midir?
- Liderlerin algılanan cinsiyet rolü meslek gruplarına göre değişkenlik gösterir mi?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Ülkemizde liderlik tarzı ve cinsiyet rolü ile ilgili ayrı ayrı yapılmış olan birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak algılanan cinsiyet rolü ile algılanan liderlik tarzının ilişkilendirilmediği ve araştırmada yer alan emniyet teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanları ile karşılaştırmalı bir analiz yapılmadığı görülmektedir.

Geçmişten günümüze merak ve odak konusu olan liderlik ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. İnsan doğası gereği değişken bir yapıya sahip olduğundan ve bulunduğu ortama göre de farklı davranışlar sergilediğinden liderlik ve liderlik tarzında da farklılıklar söz konusu olmaktadır. Araştırmada altı liderlik tarzının açıklamasına yer verilmiştir. Anlatılan liderlik tarzına modern liderlik tarzı da

denilebilmektedir. Liderlik tarzını cinsiyet rolü ile ilişkilendirerek liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisi araştırılmaktadır. Liderlik literatürde belirli bir amacı gerçekleştirmek için grubu yönlendiren motive eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Gerek bireysel gerekse kurumsal açıdan liderlik, amaçların gerçekleştirilmesinde önem kazanmaktadır. Kişilerin işlerinde başarılı olmasında ve kurumların uzun süreli varlıklarını devam ettirebilmesinde liderlik ve tarzının etkin şekilde uygulanmasına bağlı olmaktadır. Polis, öğretmen ve banka çalışanının yaptığı işteki farklılıktan dolayı liderlik tarzını ve cinsiyet rolünü algılamasında da farklılık oluşacaktır.

Eagly ve Johnson tarafından yapılan araştırmada kadın ve erkeğin benimsediği liderlik tarzının farklı olduğu, kadınların demokratik bir liderlik tarzı benimserken erkeklerin otokratik bir liderlik tarzı benimsediğini belirtilmiştir (Dökmen, 2009: 167). Bu farklılıktan hareketle araştırmada yer alan liderlik tarzını cinsiyet rolü ile birlikte ele almaktayız.

Algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisinin emniyet teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanları ekseninde analizini konu edinen çalışmamızın daha önce kavramlar birlikte modellenmemiş olduğundan özgün nitelikte olduğu ve literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmada;

- Ankete katılanların sorulara samimiyetle ve doğru cevap verdiklerini,
- Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul'da çalışmakta olan emniyet teşkilatı

personeli, öğretmenler ve banka çalışanlarının tümünden aynı oranda verinin alındığı varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın amaç bakımından sınırlılığı: Liderlik tarzını etkileyen birçok değişken bulunmasına rağmen araştırmamızda cinsiyet rolü ele alınmaktadır. Liderlik tarzının cinsiyet rolü ile ilişkili olduğu ve iki değişkenin algılanmasının meslek gruplarına göre farklılık göstereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın evren açısından sınırlılığı: Araştırmanın evreni İstanbul'da çalışmakta olan emniyet teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanlarından oluşmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK TARZI ve CİNSİYET ROLÜ

Araştırmanın ikinci bölümünde liderlik tarihçesi ile başlayarak lider ve liderlik tanımları yapılmıştır. Liderin özelliklerine değinilerek lider ve yönetici farkı açıklanmıştır. Liderliğin açıklanmasında ele alınan yaklaşımlardan sonra liderlik tarzları (modern liderlik tarzları) açıklanmaya çalışılmıştır. Yakın geçmişe ait olduğundan araştırmamızda ele alınan liderlik tarzları modern liderlik tarzı olarak belirtilmektedir. Son olarak diğer değişken olan cinsiyet rolü anlatılmaktadır.

#### LİDERLİK TARZI

##### 2.1. Liderlik Tarihçesi

Liderlik insanların gruplar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte oluşan bir kavramdır. Gruplar halinde yaşamının sonucunda o grubu da yönetecek bir lidere de gereksinim duyulmuştur (Demir vd, 2010). Liderlik ile ilgili çalışmaların başlangıcını 1900'lü yıllar oluşturmaktadır. Liderliğin öneminin anlaşılması ise 1920'li yıllardan sonra oluşmuştur. 1930'lu yıllarda yapılan çalışmalarda topluluğun kişiler üzerindeki etkisi araştırılırken, 1930'lu yılların sonrasında ise daha çok kişinin topluluklar üzerindeki etkisi araştırılmaya başlanmıştır. 1941-1944 yıllarında ise yapılan liderlik araştırmaları daha çok askeri alanda olmuştur. Kurt Lewin ve beraberindekilerin yaptığı araştırmalar ile liderliğe farklı bir bakış açısı kazandırılmıştır. 1944 yılından sonra yapılan araştırmalar ise liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. (Güney, 2018: 380).

Tarihsel süreçte liderlik yaklaşımlarının da farklılıklar gösterdiği görülmektedir. 1940 yılları öncesi liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu (liderin özellikler yaklaşımı) ileri sürülürken, 1940 yıllarından sonra ise liderliğin sadece doğuştan değil de sonradan kazanılan bir özellik olduğu görüşü baskın olup liderin davranışları ön plana çıkmıştır (davranışsal yaklaşım) (Aslan, 2013). 1960'lı yıllarından sonra ise 'liderin lider olmasında etkili olan özelliğin duruma göre uygun davranışlarda bulunulmasıdır'(durumsallık yaklaşımı) yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Saylı ve Baytok, 2014: 68).

Geçmişten günümüze kadar geçen sürede aslında liderliğin insanların bir arada yaşamasının sonucunda ihtiyaçtan doğduğu, belirli bir düzenin oluşturulması için gerekli olduğu söylenebilir. Kişiler bir arada yaşamaları sonucunda gereksinimlerini karşılamak için kendilerini yönlendirecek, fikir verecek bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Liderlikten bahsedilebilmesi için belirli bir grubun yani insan topluluğunun olması gerekmektedir. Liderin ihtiyaç duyduğu özellikler geçmişten günümüze kadar değişiklik göstermiştir. Sanayi dönemi ile başlayan hızlı üretim (klasik dönem) günümüzde bilgi ve teknoloji çağı olarak hızlı değişimlerin yaşandığı (post-modern dönem), bir iş ortamına dönüşmüştür. Bu değişikliklere ayak uydurabilecek kişiye yani lidere ihtiyaç duyulmuştur. Gerek kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaya gerekse kurumların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hedeflere ulaşılmasında liderler öncü görevi üstlenmektedir. Tarihsel süreçte yaşanan değişikliklere liderler de uyum sağlayarak literatürde birçok liderlik tarzının oluşmasına neden olmuşlardır.

## **2.2.Lider ve Liderlik Kavramı**

Günümüzde lider ve liderlik üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Bilgi toplumu da dediğimiz günümüzün değişen şartlarına göre de çeşitli liderlik tarzları yer almaktadır. Liderlik en küçük topluluk olan aileden başlayarak, kurumların idaresinden ülke yönetimine kadar büyük toplulukları idare edebilme aşamasında önemli rol oynamaktadır. Aşağıda da tanımlamalarının yapılacağı lider ne kadar çok lider vasıflarına sahipse ve bunu uygulayabiliyorsa, lider ve hitap ettiği topluluk o oranda başarılı demektir. Başarı kurumlar açısından hayatta kalmak, rakiplere fark atmak ve hedefe ulaşmak için şarttır. Bu nedenle liderlik önemi gittikçe artan bir konu haline gelmiştir. Aşağıda çeşitli lider ve liderlik tanımları şu şekilde sıralanmaktadır;

Türk Dil Kurumunda lider; önder, şef, herhangi bir kurumda üst düzey yönetimden sorumlu olan kimse olarak tanımlanmaktadır (Tdk.gov.tr, 2018).

Rost (1993) tarafından 1755 yılında İngilizce sözlükte yayınlanan lider tanımında liderin önde giden kimse olduğu belirtilmiştir. Türkçe ve İngilizcede lider her ne kadar önder, şef anlamına gelse de günümüzde gerek günlük iletişimde gerekse

literatürde önder ve şef kavramları pek fazla kullanılmamaktadır (Önen, Kanayran, 2015: 44).

Lider; belirli bir süre zarfında etkileşimde bulunduğu bireylerin düşünce ve tavırlarını değiştirerek, bireyleri belirlenen yönde ilerlemelerini sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Güney, 2004: 160).

Lider insanların oluşturduğu grubun, davranışlarını bir amaç doğrultusunda yönlendiren kişidir. Gruplar isteyerek kişinin söylediklerini gönülden yerine getiriyorsa liderden bahsetmiş olunmaktadır. Bir kişinin lider olabilmesi için etrafında onu izleyenlerin yani bir topluluğun olması gereklidir (Koçel, 2015: 668).

Günümüzde lider kurumlar için büyük bir öneme sahiptir. Kurumların hayatlarını sürdürebilmesinde liderin izleyeceği yol, aldığı kararlar, kısacası uygulayacağı strateji etkili olacaktır. Lider kısa ve uzun vadeli planlar yapıp kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamalıdır (Ülgen, Mirze,2013: 411).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte lider tanımlamaları da değişiklik göstermiştir. Lider; olaylara bütüncül yaklaşabilen ve karmaşık olayları çözebilen kişidir ve günümüz literatüründe sürdürülebilir lider olarak anılmaktadır. (Yangil, 2016: 128)

Özellikler yaklaşımına göre, liderin başarılı olabilmesi için üstün özelliklere sahip olması gerekmektedir. İkili iletişimi olaylara bakış açısı, ileri görüşlülüğe sahip olması gibi özellikleri duruma ve zamana göre değişkenlik göstererek sergileyen kişi liderdir. Günümüzde lider yenilik üretmeye çalışmalıdır, her zaman sabit özellikler sergilememelidir.

Fındıkçı (2009: 59) liderliği; 'değişim odaklı olarak, etrafındakileri etkileyen farklı paradigmaya sahip, ikili ilişkileri ve inandırma kabiliyeti yüksek, olaylar arası ilişki kurabilen, yüksek yeteneği olan kişidir' şeklinde tanımlamaktadır.

Genel olarak yukarıdaki lider tanımlarına bakıldığında; lider kabul edilen kişinin izleyenleri bir amaç doğrultusunda yönlendirdiği, kendisini izleyenlerine kabul ettirdiği ve bir nevi kılavuzluk yaptığı belirtilebilir. Lider olabilmek için bilgi, beceri, kabiliyete ihtiyaç olmakla birlikte, liderin bunları izleyenlerine kabul ettirmesi de gereklidir. Lider üstün özelliklere sahip olmalıdır ve bunları uygulayabilmelidir.

Örneğin hitabeti ve muhakeme kabiliyeti yüksek olan lider izleyicilerini etkileyecektir.

Liderlik; kişinin başkalarını tesir altına alarak ve yönlendirerek amaçları gerçekleştirme sürecidir. Geniş bir ifade ile liderlik; kurum amaçlarının yerine getirilmesi için çalışanların katılımıyla gerçekleşen bir süreçtir (İraz ve Şimşek, 2004: 107). Liderlik; kişinin etrafındakileri etkileyerek, belirlenen hedeflere ulaşmaya yönelik izlediği bir yoldur (Bozkurt ve Göral, 2013: 4).

Liderlik; Belirlenen işleri yerine getirebilmek için maharetli ve kabiliyetli olma ile ilgilidir. Liderlik hitap edilen topluluğu etkileyebilme sanatıdır. Liderlikten söz edebilmek için topluluğun lider kişiyi isteyerek benimsemesi, liderin de topluluğa yön göstererek yönetmesi ve kontrol etmesi gerekmektedir (Güney, 2004: 160).

Liderlik çok yönlü davranmayı gerektiren bir süreçtir. Hem liderin hem lideri izleyenlerin kendilerine güvenmeleri, belirlenen kurallara uymaları gerekmektedir. Önen ve Kanayran (2015) liderlik tanımını; kurumun amaçlarını gerçekleştirmesinde disiplinli bir şekilde topluca hareket edebilme sürecini kapsar, şeklinde tanımlamaktadır. Liderlik aslında çalışanlarını motive edebilme sanatıdır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar kurum başarısında önemli rol oynayacaktır. Örneğin çalışanlarının aldıkları maaş da iyileştirmeler yapılması, çalışanların gerek iş ile ilgili gerekse kişilik özellikleri gereği sergiledikleri davranışların takdir edilmesi, çalışma ortamlarının olumlu yönde değiştirilmesi gibi konularda yapılan düzenlemeler liderlik tanımlamalarını oluşturan etkenlerdir.

Geçmişten günümüze kadar insanlar topluluklar halinde yaşamıştır. Bu şekilde yaşama toplulukları yönetecek ve onları hedefine ulaştıracak liderlik ihtiyacını da doğurmuştur. Bu durumda lider ihtiyaç gereği oluşmuştur. Kişiler hedefe ulaşmak için bir kişi tarafından yönlendiriliyorsa orada liderlik ortaya çıkmıştır. Liderlik kişinin kendisinde değil, sonradan öğrenilen tutum ve eylemler bütünüdür. Liderlik günümüzde, kişileri güdüleme ve etkileme olarak tanımlanabilmektedir (Gündüz, Dedekorkut, 2014: 95 ).

Liderlik, geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak çalışanlarını harekete geçirebilme, onları başarıya yönlendirebilme ve çalışanlarını önemseme ile ilgili bir kavramdır



(Kumaran, 2012). Liderlik içinde bulunulan zamanı iyi kontrol edebilmenin yanında geleceğe de yönelik planlar yapıp bu planlara ulaşmak için çalışanlarını yönlendirebilme sanatıdır. İnsan doğası gereği farklı davranışlar sergilemektedir. Liderin de bunu dikkate alarak farklı davranışlar sergileyerek çalışanlarını yönlendirmesi gereklidir ki bu da işin sanat yönünü oluşturmaktadır.

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda bilim, sanayi ve teknoloji açısından yaşanan gelişmeler kurumların değişimini zorunlu kılmaktadır. Değişimlere ayak uydurabilme aşamasında kurum liderinin çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Tunçer (2011: 60) Kurumların değişime ayak uydurabilme ve varlıklarını devam ettirebilme noktasında şöyle bir liderlik tanımı yapmıştır; ‘liderlik Kurumun amaçlarını yerine getirebilmesi için uzun dönemde planlar yapabilmek, araştırmak ve çalışanlarıyla birlikte hareket edebilmektir’.

### **2.3.Liderin Özellikleri**

Liderlik gerek kurumlar gerekse ülke yönetimi açısından isteyerek, gönülden gelerek yapılacak bir icraattır. Bolat (2016: 18) herkesin lider olamayacağını belirtmektedir. Her ne kadar eğitim ile liderlik kazanılsa, sonradan geliştirilse de liderliğin doğuştan geldiğini belirtmekte ve liderin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Liderin amacı olmalı, izleyenlerine yol gösterebilmelidir,
- Lider izleyenlerini etkileyebilmeli, onları yönlendirecek yetenek ve güce sahip olabilmelidir,
- Lider izleyenlerini yönetme becerisine sahip olabilmelidir,
- Lider izleyenlerinin takipçisi olarak, onları kontrol ve koordine edebilmelidir,
- İzleyenleri lidere güvenebilmelidir,
- Lider vizyoner olmalıdır,
- Lider karar verirken izleyenleri ile fikir-alışverişi yapmalıdır,
- Lider iletişimi kuvvetli, otoriter, sorumluluk alabilen, performansı yüksek olmalıdır,
- Lider hırslı ve kararlı olmalıdır,

- Liderlik samimi duygularla ve hizmet etme arzusuyla yapılmalıdır.

Yatkın (2007: 141) liderde bulunması gereken özellikleri aşağıda belirtmektedir;

- Lider samimi, doğruluğu tercih eden, realist ve hızlı çözümler üretebilmelidir,
- Kriz dönemlerinde nasıl hareket edebileceğini bilmeli, sorunların üstesinden gelebilmelidir,
- Alçakgönüllü olmalı, emrinde bulunanlara eşit davranabilmeli,
- Karar alırken astlarının fikirlerini almalı, önerileri değerlendirmeli,
- Bencil değil paylaşımcı olabilmeli, iletişimi kuvvetli olmalıdır,
- Her koşulda pozitif düşünebilmeli, etrafındakilere kararlı bir duruş sergilemeli,
- İzleyenleri lidere güvenebilmeli,
- Lider izleyenlerini amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidir.

Ersoy (2012: 123) liderin; işine dört elle sarılan, yenilikten yana olan, zorluklara karşı hazırlıklı olan, doğrudan yana olan, yetenekli ve karizmatik gibi özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Lider yetenekleri ile çalışanlarının performansını artırıcı çözümler geliştirmelidir.

Çetin ve Beceren (2007: 123) liderin bütün özelliklerinin tek liderde bulunmayacağını, liderin güvenilir olmaması durumunda diğer özelliklere sahip olsa da kıymetli olmayacağını belirtmektedirler. Liderin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar;

- Kendine güvenmesi ve etrafındakilerin de lidere güvenebilmesi,
- Etrafındakilerin bilgi ve beceri sahibi olmalarını sağlayabilmesi,
- Kendini tanıyabilmesi,
- Cesaretli olması,
- Etrafını iyi analiz edebilmesi,
- Yenilikçi olması,
- Planlama yapabilmesi,
- Etrafındakileri yönetebilmesi,
- Değişimleri fark edebilmesidir.

Liderlerin kurumların hedeflerini gerçekleştirmesinde şüphesiz ki önemli katkıları bulunmaktadır. Hedefleri gerçekleştirirken verimli olabilme aşamasında liderin sahip olması gereken özellikleri, Karaman (2004: 13) aşağıdaki gibi özetlemektedir;

- Lider çalışanlarına yol gösterebilmeli, çalışanlarının gelişimlerini sağlayabilmeli,
- Lider çalışanlarını güdüleyebilmeli,
- Lider, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını idare edebilmeli,
- Lider, kurum kültürünü oluşturabilmeli,
- Lider, kurum çalışanlarını değişimlere karşı hazırlayabilmeli,
- Lider, grupça çalışmaya önem vermeli,
- Lider, işe önem verdiği kadar çalışanların özel hayatlarıyla da ilgilenebilmelidir.

#### **2.4. Lider ve Yönetici Farkı**

Günümüzde çok sık birbiri yerine kullanılan lider ve yönetici kavramları her ne kadar benzerlik gösterse de literatürde farklı kavramlar olduğu belirtilmektedir. Lider ve yönetici arasındaki farkı belirtmeden önce lider ve yönetici tanımlarını şu şekilde belirtebiliriz;

Lider; Kurumun değişimlere ayak uydurmasını sağlayan, değişimleri takip eden, kurumun vizyonunu belirleyen, çalışanlarına moral sağlayan kişidir. Yönetici ise; Kurumun belirlenen düzen içerisinde işlerinin yürütülmesini sağlayan, işlerin belirlenen düzene uyumlu şekilde uygulanmasını sağlayarak, kurumun en iyi sonuca ulaşmasını sağlayan kişidir. (Kotter, 2001: 2)

Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere lider yenilik oluşturmaktadır, var olan düzenin üzerine değişimler eklemektedir, yaratıcı özelliğe sahiptir. Yönetici ise; var olan düzenin işleyişini sağlamaktadır, yenilik ve değişimle ilgilenmemektedir, amaca ulaşmak için belirlenen planların doğru işlemesinden sorumlu olmaktadır. Kurumların uzun ömürlü olmasında liderlere ihtiyaç duyulduğu belirtilebilir. Çünkü günümüzde çoğu şey değişim içindedir. Kurumların sürdürülebilir bir rekabet sağlamasında yenilikleri takip etmesi ve işleyişlerinde uygulaması gerekmektedir. Lider değişimleri takip edip, uzun vadeli planlar yapmaktadır. Aslında lider ileriye

öngörebilmektedir. Sadece formal kurallara göre hareket etmemektedir, informal kuralları da öngörebilmekte ve işine uygulamaktadır. Şu şekilde bir tabir kullanılırsa yanlış olmayacaktır; yönetici belirlenen kurallara bağımlı hareket etmektedir, lider ise yeni kurallar oluşturarak değişimleri sağlamaktadır. Yönetici hâlihazırdaki düzeni uygulamaya çalışırken, lider farklılık peşinden giderek kuruma ne gibi yeni fikirler getirebilirim düşüncesindedir. Aslında liderlerin kurumların ayakta kalmasını sağlayan kişilerdir.

Yöneticilik icra edilirken kurumdaki belirli kurallara, biçimlere bağlı kalınmaktadır, liderlikte ise kurallara bağlı kalma şartı bulunmamaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3). Yönetici işin bilimsel yanını kurumlarda uygularken, liderlikte işin bilimsel yanı şart olmamakla beraber sanat kısmı da uygulanmaktadır. Çünkü işin içinde insan söz konusudur. İnsan davranışları değişkenlik arz ettiğinden liderde bulunulan ortama uygun bir liderlik tarzı sergileyecektir ki işte bu işin sanatsal yönünü oluşturmaktadır.

Liderlikte lider çalışanları ile bağlılık meydana getirir, yönetici ise konumu gereği sorumlulukları yerine getirirken otoritesini kullanmaktadır. Liderler çalışanları ile iletişime önem vererek işlerin planlamasını oluştururken yeniliğe önem vermekte, yönetici ise planlanan işlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır (Akyüz, 2002: 111).

Liderlik kurumların varlığının sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Lider ve yöneticilerin kurumun hedefine ulaşmasındaki izledikleri yol birbirinden farklıdır. Yöneticiler hedefe ulaşırken risk almaktan kaçınarak çekingen bir tutum sergilerken, liderler daha aktif olarak yeni düşünceler oluşturarak bu düşünceleri uygulamaya çalışırlar. Yöneticiler işleri nasıl yapacaklarına odaklanırken, liderler işin sonucuna odaklanmaktadır (Genç, 2007: 45)

Koçel (2015: 674) kitabında lider ve yönetici farkını şu şekilde belirtmektedir;

- Yönetici işi gereği çalışır, yani planlama üzerinden uygular, lider ise etrafındakileri etkilemeye çalışarak onları iş yapabilmek için uyarır,
- Yönetici kurum içerisinde belirlenmiş formal denilen kurallara göre hareket ederken, Lider işini gerçekleştirirken belirlenmiş kuralların olup olmadığına dikkat etmez,

- Yönetici tanımlanmış işleri sonuca ulaştırmaya çalışırken, lider yapılacak işleri belirler,
- Yönetici çalışanlarına göre daha üst makamda yer aldığından çalışanlarını otoritesini kullanarak etkilemektedir, lider ise etrafındakileri sahip olduğu özellikleriyle (görünüş, hitap şekli, iletişimi v.b) ve etrafındakileri güdüleyerek, yol gösterici davranışları ile etkilemektedir.
- Yöneticinin yapacağı iş tanımlanmıştır, ancak liderin iş tanımı bulunmamaktadır,
- İşletme yönetiminin bilim ve sanat yanı bulunmaktadır. Yönetici de bilimsel yan (analiz, istatistik) ağır basmaktadır, liderlikte ise daha çok insan odaklılık ön planda olup sanat kısmı ağırlıktadır. Çünkü insanları yönetmek ve yönlendirmek formal kuralların dışında yer alıp informal yanları da bulunmaktadır. İnsan söz konusu olduğunda herkes için geçerli olan kurallar değil, kişiden kişiye değişen bir yönetim söz konusudur,
- Yönetici daha çok kurumun iç işleyişine odaklanırken, lider kurumun dış çevresini ön plana almaktadır, yani daha geniş açıyla olaylara bakabilmektedir,
- Yönetici planlanan işlerin düzgünlüğünü kontrol ederken, lider plan yapabildir.

Yukarıdaki yönetici ve liderlik farklılıklarından da anlaşılacağı üzere yönetici belirli kurallara bağlı kalarak planlanan iş üzerinden yönetim faaliyetlerini sürdürmektedir. Lider ise gerek kurumun gerekse bir ülkenin yöneticisi sıfatında olsun ileriye yönelik planlar yapan kişidir. Lider etrafındaki insanları kendini takip etmeyi sağlayan kişidir. Herhangi bir kurumda çalışan ast yönetici üstü olduğu için onun emirlerini yerine getirmek durumundadır. Ancak liderlikte takipçileri lideri mecburiyetten değil gönüllülük esasına göre takip eder ve benimser.

Çırpan (1999: 1) yöneticilerin kurumdaki kaynakları verimli kullanmaya çalıştığını belirtmiştir. Örneğin en az maliyetle üretimin gerçekleşmesini sağlar, üretim aşamalarını azaltarak üretim maliyetini azaltmaya çalışır. Lider ise verimliliği çalışanlarına bırakarak kurumun vizyonunu belirler. Kurumunu etrafındakilerle

(müşteriler, tedarikçiler, toplum) kıyaslayarak uzun vadede kurumun toplumdaki yerini belirlemeye çalışır.

Zaleznik (1977) yöneticinin kurumun kültürüne, kurallarına derinden bağlı bir tutum sergilediğini, liderin kurumun kuralları dışında da hareket ederek yenilikler oluşturmaya çalıştığını ve daha aktif olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler belirli düzen çerçevesinde planlama yaparken, liderler yüksek riskli durumlarda çalışarak inisiyatif de almaktadır.

Çınar ve Bozgeyikli (2015: 46) lider ve yönetici farkının yetki devri olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici yetkinin kendisinde bulunmasını isterken, lider yetkiyi çalışanlarına da vererek işlerin daha verimli ve başarılı olmasını sağlamaktadır.

Anlaşılabileceği üzere lider kurum ile ilgili vizyon belirleyerek yöneticiye göre daha geniş bir bakış açısına sahiptir. Kurum içinde yönetim işlerini çalışanları ile paylaşarak onları motive ederek, iletişime önem vererek çalışanların işe daha aktif katılımlarını sağlar.

Yukarıdaki lider ve yönetici tanımlarına dayanarak aradaki farkı anlatmaya yönelik aşağıdaki gibi bir tablo oluşturulabilir;

**Tablo 2.1. Lider ve Yönetici Farkı**

<b>Liderin Özellikleri</b>	<b>Yöneticinin Özellikleri</b>
Yenilik oluşturur	İdare eder
Sabit düzene karşı farklı düzenlemelerde bulunur	Var olan düzeni devam ettirir
Kişiler arası iletişime önem verir, insan odaklıdır	Kurumun düzenine göre hareket eder, kurum odaklıdır
Çalışanlara güven aşılar	Çalışanları kontrol eder
Doğru işleri yapmak için rotayı kendisi belirler	Belirlenen rotada işleri doğru yapmaya çalışır
Sorgular	Durumu kabullenir
Çalışanları motive ederek iş yaptırır	Hiyerarşik açıdan üst olduğundan emir vererek iş yaptırır
Kurumun dış çevresi ile de ilgilenir	Kurum çalışanlarına odaklanır

Formal kuralların dışına çıkar	Formal kurallara bağlı kalır
Bir meslek ya da iş değildir, gönülden gelerek yapılır	Bir meslek ya da iş olarak görülür
Hiyerarşik açıdan üst kademe de olmayabilir, ast konumundaki çalışan da lider olabilir	Hiyerarşik açıdan üst kademeyi temsil eder

## 2.5. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik çok yönlü bir kavram olmasından dolayı yapılan araştırmalar liderlikle ilgili yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlarken bir yandan da, liderliğin anlaşılmasını da güçleştirmiştir. Çünkü liderlikle ilgili ortaya atılan bir kuram, diğer yaklaşımda liderliğin farklı yönünü belirtmiştir. İnsan davranışlarını anlamak ne kadar zor ise liderliği anlamak ve anlatmak da zor olmaktadır. Geçmişten günümüze geçen sürede liderlik yaklaşımları üç sınıfa ayrılmaktadır (Aslan, 2013: 117). Bunlar;

- 1- Özellikler Yaklaşımı
- 2- Davranışsal Yaklaşım
- 3- Durumsallık Yaklaşımı

### 2.5.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ilk olarak ortaya konulan liderlik yaklaşımı olup 1930'lu yıllarda sivil ve askeri idarecilerinin özellikleri incelenerek liderin oluşmasında kendine has özelliklerin olması gerektiğini belirtmiştir (Şimşek vd, 2008: 169).

Liderlikten bahsedilebilmesi için üç faktörün bulunması gereklidir. Bunlardan birincisi liderin özellikleri, ikincisi liderin etrafındakiler, üçüncü olarak ise liderin içinde bulunduğu durumudur. Özellikler yaklaşımı teorisi liderin özelliklerine önem vermektedir. Bu teoride liderin içsel özellikleri de diyebileceğimiz sosyal veya duygusal olması ile dış görünüşüne bakılmaktadır. Liderin sahip olduğu içsel veya kişisel özellikleri; iletişim, zekâ, güven, cüretkârlık, kendine güvenme gibi özellikler olarak sıralanırken, dış görünüş özellikleri; boyu, kilosunu, kuvvetliliği olarak sıralanabilir (Eren, 2001: 433).

Özellikler yaklaşımına göre lideri lider yapan şey kişisel özellikleri ve dış görünüşüdür. Liderin kişisel özellikleri; akıl, iletişim kabiliyeti, başarı azmi, motivasyonu ve karizma gibi özelliklerdir. Liderin başarılı olması için saydığımız özelliklere sahip olması gerekmektedir (Mirze, 2010: 144). Özellikler yaklaşımı adı üzerinde, liderin özelliklerine dayalı bir yaklaşımdır. Aslında günlük hayatımızda bazı kişilerin davranış ve dış görünüşüne bakarak ne kadar karizmatik olduğunu belirten konuşmalar olmaktadır. İşte kişinin boyuna, saçlarına, duruşuna bakarak bazı yakıştırmalar da bulunmaktadır. Bu yakıştırmalar ve daha çok fazla sayacağımız özellikler (hitabet, akıl, güç) kişide var ise o kişi liderdir.

Liderin, etrafındakilerden farklı özelliklere sahip olması gerektiğini belirten özellikler yaklaşımındaki önemli sorunlardan birincisi liderin özelliklerini ölçecek biçimde bir tanımın zorluğu, ikinci olarak ise liderin özelliklerinin herkes tarafından farklı algılanmasıdır (Koçel, 2015: 678). Liderin özellikleri olan dış görünüşü, kişilerle iletişimi, zekâsı gibi durumlar liderden lidere değişiklik göstermekle birlikte, kimisi tarafından zeki olarak görülen lider kimisine göre zeki bulunamayabilir. O nedenle özellikler yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz olduğunu belirtilmektedir.

Özellikler yaklaşımı o dönemlerde (1930'lu yıllar) uygun bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Araştırmacıların öne sürdükleri teorilere yenilerinin eklenmesi ile bir önceki teori de yetersiz kalmaktadır. Özellikler yaklaşımı davranışsal yaklaşımın araştırmacılar tarafından öne sürülmesi ile liderliği tanımlamada eksik kalmıştır.

Özellikler yaklaşımı liderin bazı özellikleri ile lider olunacağını savunmaktadır. Ancak 1930'lu yıllardan sonra liderlikte önemli olan onun davranışlarıdır düşüncesi hâkim olmuştur (Aslan, 2013: 119).

### **2.5.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım**

Lideri açıklamaya çalışan yaklaşımlardan ikincisi olan davranışsal yaklaşıma göre liderin başarılı ve etkili olmasında esas, liderin özelliklerinin değil liderin lider olabilmesinde davranışlarının ön planda olduğudur. Liderin nasıl bir kişilik özelliğine sahip olduğu ile ilgilenmeyen davranışsal yaklaşım, liderin etrafındakilere nasıl davrandığı ile ilgilidir. Liderin liderlik yaptığı kurumdaki çalışanlarına karşı iletişimi, karar verme aşamasındaki halleri, planlama ve kontrol yeteneği gibi



konular liderin etkililiğini belirlemektedir. Bu etkili davranışları sergileyebiliyorsa kişi başarılı bir liderdir (Çetin ve Beceren, 2007: 126). Bir önceki özellikler yaklaşımında liderin kişilik özelliklerinin lideri lider yapan özelliğidir denilmekteydi. Davranışsal yaklaşımda liderin başarılı olmasında boyu, dış görünüşü, zeki olması gibi özelliklerin geçerliliğini yitirdiğini, liderlik hizmetini nasıl davranışlar sergileyerek (karar verme, planlama, çalışanlarına yaklaşımı) uyguladığının önem kazandığını söyleyebiliriz.

Lider davranışları ile etrafındakileri etkileyerek başarılı bir lider olmaktadır düşüncesini savunan davranışsal yaklaşıma göre; lider etrafındakilere değer vermeli, onlarla iletişimi iyi olmalı ve onların lidere güvenmeleri için lider davranışlarında tutarlı olmalıdır (Paksoy, 2012: 25).

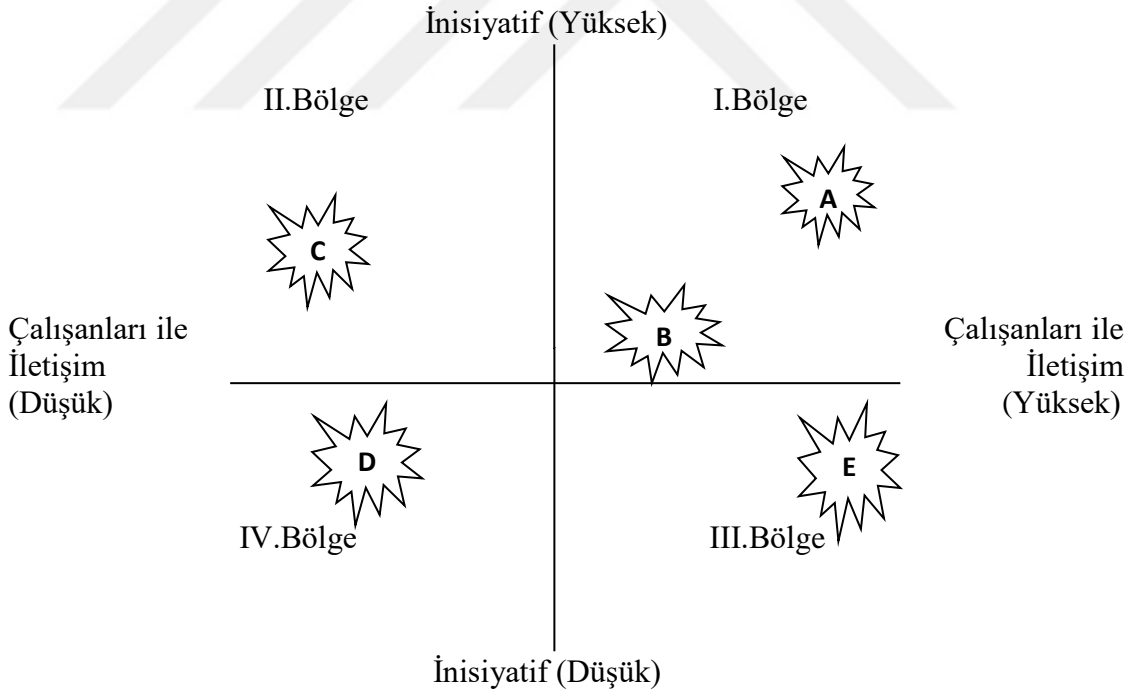
Davranışsal liderlik yaklaşımının temelindeki düşünce liderin lider olabilmesi için hitap ettiği gruba karşı davranışlarının nasıl olduğudur. Liderin etrafındakileri ile haberleşme biçimi, iş ile ilgili planlama, hedefleri belirleme biçimi, kontrol gibi davranışların liderin işi başarısında etkili olduğu görüşüdür. Davranışsal yaklaşıma göre liderliğin iki yönü bulunmaktadır. Birincisi göreve yönelik liderlik yaklaşımı, ikincisi insana yönelik liderlik yaklaşımıdır (Genç, 2007: 47).

Davranışsal liderlik yaklaşımı özellikler yaklaşımından farklı olarak liderin uygulamadaki davranışları üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderin liderlik vasıflarının oluşmasında eğitimin de rolünün olduğu şeklinde bir önermede bulunulmuştur (Robbins vd, 2013: 301). Davranışsal yaklaşımda lider davranışlarını pekâlâ eğitimle geliştirebilir. Herhangi bir kurumda yönetici rolünde olan lider yönetimin işlevlerinden olan planlama ve kontrol süreçlerini aldığı eğitim ile ve tecrübesi ile etkin bir sonuca götürebilir. Aslında liderin davranışlarında aldığı eğitimin yanında sosyal çevresi de liderin etkinliğinde rolü bulunabilir.

Davranışsal yaklaşımda liderin ne ve nasıl yaptığı üzerinde araştırmalar yapılmış olup, liderliğin açıklanmasında şu temel araştırmalar yapılmıştır; Ohio State Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Tannenbaum Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi, McGregor'un X ve Y Teorisi, Likert'in Sistem Kuralı, Blake ve Mouton'un Liderlik Gözeneği (Sayılı ve Baytok, 2014: 45). Araştırmaların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

### 2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State üniversitesinde liderlik ile ilgili yapılan araştırmada liderin; bireyi dikkate alması ve inisiyatif davranışları araştırılmıştır (Eren, 2001: 434). Ohio State Üniversitesi araştırmaları liderlik davranışlarını açıklamada 1000 tanımlama boyutu ile başlamış, azaltarak iki boyut üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi ‘‘yapıyı harekete geçirme’’ ikincisi ise ‘‘anlayış gösterme’’ olarak tanımlanmıştır. Yapıyı harekete geçirme olarak adlandırılan tanımlamada; lider kendisi ve astları için kurumun hedeflenen başarısını oluşturmaktadır. Lider astları için görev tanımlamaları yaparak performanslarını artırma çabası içindedir. Anlayış gösterme tanımlamasında lider çalışanları ile iletişimde çalışanlarının gerek iş ile ilgili gerekse özel hayatları ile ilgili sorunları ile ilgilenmekte ve onlara karşı hoşgörülü davranmaktadır (Robbins, 2003).



Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Koçel (2015: 680)

Yukarıdaki şekil 1’de Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları anlatılmıştır. Şekilde liderin çalışanları ile iletişimi veya çalışanlarına değer vermesi ve inisiyatif yönü ele alınmaktadır. Liderin bu davranışı dört bölgeye ayrılmıştır. Birinci bölge (A) liderin çalışanlar ile iletişiminin yüksek ve inisiyatif alması da yüksek seviyede olup, lider çalışanlar ile arkadaşça bir iletişim kurmaktadır aynı zamanda da işi ile ilgili plan ve programında da oldukça başarı göstermektedir. Dördüncü Bölge (D) ise; liderin çalışanlar ile iletişimi ve inisiyatif kullanma seviyesi en düşük düzeyde olup lider çalışanlar ile ilişkilerinde başarılı değildir, işi ile ilgili kararlarda ve organize etme konusundaki performansı da oldukça düşüktür. Şekle baktığımızda en başarılı liderin birinci bölge (A), başarısı en düşük olan liderin ise dördüncü bölge (D) olduğu görülmektedir (Eren, 2001: 434).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarında yukarıdaki açıklamaya dayanarak başarılı liderin birinci bölge de A bölümü olduğu görülmektedir. Ancak günümüz şartlarında liderin birinci bölgeyi gerçekleştirmesinin çok zor olduğu ortalama bir davranış şeklinin birinci bölgedeki A ve B bölgeleri arasında (ideal liderlik) olduğu belirtilebilir.

#### **2.5.2.2.Rensis Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı (Michigan Araştırması)**

Rensis Likert’in sistem 4 yaklaşımı Michigan araştırması olarak da bilinmektedir (Aksel, 2012: 39). Likert’in sistem 4 yaklaşımında yönetici veya liderin çalışanlarına davranışları dört şekilde incelenmektedir. (Luthans, 1992; akt. Sayılı ve Baytok, 2014: 59). Sistem 4 yaklaşımındaki tanımlar aşağıda açıklanmıştır;

Sistem 1 yaklaşımında liderin çalışanları üzerinde otoriter bir baskısı bulunmaktadır. Lider ile çalışanlar arasındaki iletişim dikey hiyerarşiye dayanmaktadır, çalışanların liderin kurallarına göre iş yapmaları söz konusudur, çalışanlar söz sahibi değildirler.

Sistem 2 yaklaşımında lider otoriter olmasına rağmen ara sıra çalışanlarına da danışmakta, ancak yine de kontrolü elinde tutmak istemektedir.

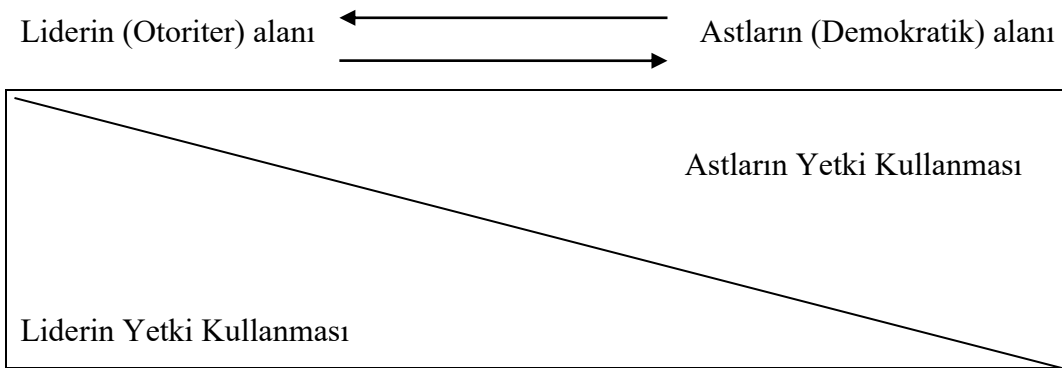
Sistem 3 yaklaşımında lider işlerin yürütülmesinde çalışanlarına danışmakta onların fikirlerine önem vermekte ancak nihai kararı yine lider kendisi vermektedir.

Sistem 4 yaklaşımında ise lider davranışları otokratik yönü azalarak demokratik davranışlar sergilemeye yöneliktir. Şöyle ki otokratik idarecilik anlayışında lider her zaman söz sahibidir ve çalışanlarına her ne kadar güvense de sonuç olarak kararları lider vermektedir. Demokratik davranış biçiminde ise lider tamamen çalışanlarının da katılımını sağlayarak beraber kararlar vermekteler ve son kararı da yine birlikte vermektedirler.

Görülmektedir ki çalışanların tam anlamıyla söz sahibi olması sistem 4 yaklaşımında bulunmaktadır. Aslında Günümüzde uygulanmaya yönelik bir liderlik davranışı olduğu belirtilebilir. Çünkü artık günümüzde dikey hiyerarşiden çok yatay hiyerarşiye geçilerek çalışanların da kurumlardaki idari kararlara katılımı sağlanmaktadır.

### 2.5.2.3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teori

Liderlik doğrusu teorisi Tannenbaum ve Schmidt tarafından geliştirilen, liderin ve astlarının yetki kullanmasını konu almıştır. Liderlik doğrusu teorisinde iki taraf bulunmaktadır. Birinci taraf (sol) liderin yetki alanını göstermektedir, ikinci taraf (sağ) ise astların yetki alanını göstermektedir. Sol taraf otokratik bir davranış sergilerken sağ taraf ise daha demokratik (katılımcı) bir davranış sergilemektedir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973; akt. Sayılı ve Baytok, 2014: 48).



### Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teori

(Eren, 2017: 443)

Yukarıdaki şekilde 2’de görülmektedir ki lider yetkisini kullanırken iki şekilde davranmaktadır:

Birincisinde (sol) lider karar verirken çoğu zaman astlarının fikirlerini danışmamakta, danışsa dahi son kararı yine kendisi vererek otokratik bir davranış sergilemektedir. İkincisinde ise (sağ); lider karar verirken astlarının fikirlerini almakta ve karar vermeyi astlarına bırakarak daha demokratik bir davranış sergilemektedir (Eren, 2017: 43).

#### **2.5.2.4. McGregor’un X ve Y Teorisi**

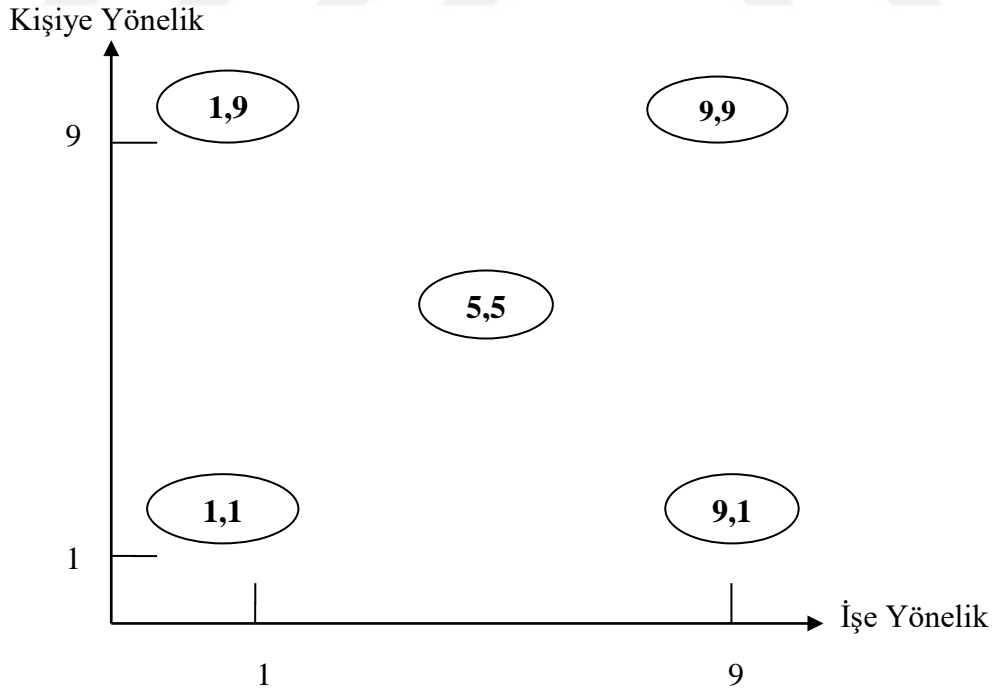
McGregor tarafından liderin davranışlarını açıklamakta kullanılan X ve Y teorisine göre; lider iki şekilde davranmalıdır. X teorisine göre lider; çalışanlarının yönetiminde otoriter davranmalıdır. Çünkü çalışanlar iş yapmakta istekli değildirler, işten kaytarma eğilimi göstermektedirler. O nedenle çalışanlara iş yaptırabilmek için liderin otoriter şekilde davranması gereklidir. Y kuramı ise X kuramının tam tersi görüşü savunmaktadır. Y kuramına göre çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmamakta ve iş yapabilme kapasitesine sahiptirler. Çalışanların sahip olduğu bu yeteneği ise liderin ortaya çıkarması gereklidir. Bu nedenle liderin çalışanları işe yönlendirme girişiminde bulunması gereklidir. Y kuramında lider çalışanlarına otokratik davranış sonucunda cezalandırma yapmak yerine, demokratik bir liderlik davranışı göstererek çalışanlara baskı uygulamamakta tam tersi çalışanlarının da önerilerine açık olmaktadır ve onların kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Güney, 2018: 401).

Asunakutlu (2001: 15) McGregor un X ve Y kuramlarında çalışanların güveni üzerine etkisine değinmiştir. X kuramına göre çalışanlar işlerinden hoşlanmamaktadır ve çalışmamanın yollarını aramaktadır. Çalışanlar kurumun hedeflerine öncelik vermeyerek kendi çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Bu durum da çalışan ile kurum arasındaki güveni olumsuz etkilemektedir. Y kuramına göre ise; çalışanlar işlerini sevmektedir, işlerinin gereğini yerine getirmektedir. Bunun sonucunda idareciler de çalışanlarına karşı anlayışlı davranmaktadır. İdareciler çalışanlarına otoriter bir baskı uygulamayarak aralarında güven bağının oluşmasını sağlamaktadır.

McGregor'un X ve Y kuramında liderin çalışanlarına otoriter (X) davranarak çalışanları değersiz gördüğünü, kurumun başarısı için ise çalışanlarını kendisinin yönlendirmesi gerektiğini, Y kuramına göre ise liderin çalışanlarına daha rahat davranarak onlara değer verdiğini ve onların başarılı olduklarına inandığını böylelikle lider ile çalışanlar arasında daha demokratik bir ortam oluştuğu belirtilmektedir.

#### 2.5.2.5. Blake ve Mouton'un Liderlik Gözeneği Teorisi

Liderlik gözeneği teorisi Teksas Üniversitesinin araştırmalarını yapan Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Robert ve Mouton'a göre liderin kişiye ve üretime yönelik davranışlarının beş yönetim şekli vardır. Liderin üretime yönelik olması; işinde planlamayı, karar almayı ve kontrolü yaparak bağlı olduğu kurumun üretimini arttırmayı sağlamaktadır (Aksel, 2012: 41). Çalışanları arasındaki ilişkiye yönelik olan liderlik de ise; çalışanlarının motivelerini artırarak iş tatminlerini sağlamaya yönelik olup çalışanları ile iletişimi güçlü bir liderlik davranışı sergilemektedir (Güney, 2018: 402) . Blake ve Mouton'un Liderlik Gözeneği Teorisi aşağıdaki şekilde 3 de belirtilmiştir;



**Şekil 3: Blake ve Mouton'un Liderlik Gözeneği Teorisi**

**Kaynak:(Sayılı ve Baytok, 2014: 63)**

Yukarıdaki şekil 3 de liderin işe ve çalışanlarına yönelik davranışı 9'lu matrise göre değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye göre;

1,1 ile gösterilen liderlik davranışı ne işe yöneliktir ne de çalışanları ile ilişkisine yöneliktir. Lider işinde başarılı olamadığı gibi çalışanları ile diyalogu da iyi olmamaktadır.

9,1 ile gösterilen liderlik davranışında lider işinde oldukça başarılıdır ve yüksek performans sergilemektedir. Ancak çalışanlarına değer vermemektedir, iletişimi çalışanları ile zayıftır.

1,9 ile ifade edilen liderlik davranışında lider çalışanlarının ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmekte tamamen kendisini çalışanlarına adamakta olup iş yönünden planlama, kontrol, karar verme gibi konularda çok zayıf bir liderlik davranışı sergilemektedir.

9,9 liderlik davranışında lider işlerini mükemmel organize etmekte ve çalışanları ile de iletişimi çok iyi yapabilmekte olup hem iş yönünden hem de çalışanları ile ilişkileri yönünden mükemmel bir liderlik davranışı sergilenmektedir.

5,5 ile belirtilen liderlik davranışında lider işlerinde ve çalışanları ile iletişimde iyi olmasa da normal denilebilmekte ve orta düzeyde bir davranış sergilemektedir (Eren, 2017: 444).

Yukarıda liderin işe yönelik ve çalışanlarına yönelik davranışlarında 9,9 olarak gösterilen şekilde liderin hem işinde hem de çalışanları ile iletişimde mükemmel olduğu belirtilmiştir. Liderin bu şekilde davranmasının günümüz işletmecilik anlayışında çok zor olduğunu, 5,5 liderlik davranışının günümüzde uygulanmasının daha gerçekçi olduğu düşünülmektedir.

### **2.5.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımında lider çevre şartları ve değişen koşullara göre farklı liderlik tarzı sergilemektedir. Liderlik tarzının oluşmasında içinde bulunulan çevrenin durumuna göre hareket edilmekte olup liderin özellikleri ön planda olmamaktadır. Durumsallık yaklaşımında lider özellikleri her ortamda geçerli olmamaktadır. Dış çevre, liderin takipçilerine ve o anki işin duruma göre liderin uygulayacağı liderlik

davranışı da değişim göstermektedir. Her zaman aynı liderlik tarzı uygulanmamaktadır. Liderlik tarzının uygulanmasında koşullar ve durum belirleyici rol oynamaktadır (Yukl, 2018: 13).

Durumsallık yaklaşımında kurumun çevre şartlarına ve çalışanlarına göre uygulanan liderlik tarzı da farklılık göstermektedir. Örneğin kurumda konusunda uzman çalışanların bulunduğu ve işleyişin düzgün olduğu durumlarda serbest bırakıcı liderlik tarzı uygulanabilir iken, çalışanların uzman olmadığı mavi yakalıların çoğunlukta olduğu bir durumda lider serbest bırakıcı liderlik özelliği sergilememelidir. Çünkü lider çalışanları kendi haline bırakıp yönetimi çalışanlarına bırakır ise kurumda başıboşluk söz konusu olacaktır ki bu da kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine engel olacaktır. Kriz ortamlarında liderin yönetimi elinde bulundurması o anki iç ve dış koşullara göre liderlik tarzlarından etik, etkileşimci veya babacan liderlik tarzından birini sergilemesinin daha uygun olabilir.

Güney (2018: 406) durumsallık kuramını (Modern Liderlik Kuramı) iki liderlik kuramı ile açıklamaktadır: Bunlardan birincisi Fiedler'in durumsal liderlik kuramı, ikincisi House'in amaçlara yönelik liderlik kuramıdır.

### **2.5.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı**

Fiedler'in durumsal liderlik kuramında aslında iki tarz liderlikten bahsedilmektedir. Birincisi lider işe önem vermektedir ve çalışanları işi başarmak için çalışmaya yönlendirmektedir. Burada önemli olan işin kısa süre içerisinde bitirilmesidir. Liderin işe yönelik bu tutumunda otokratik bir liderlik tarzı bulunmaktadır. İkinci olarak ise lider çalışanları ile diyaloga önem vermektedir. Çalışanların ikili ilişkilerinde olumsuzlukları en aza indirerek başarılı bir iletişim sergilemektedir. Çalışanları olumlu iletişim için yönlendirebilmektedir ki burada da lider demokratik bir liderlik tarzı sergilemektedir (Güney, 2018. 407).

### **2.5.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı**

Robert J.House ve Terence R.Mitchell tarafından geliştirilen yol-amaç kuramında liderin çalışanlarını hangi yöntemlerle etkilediği, kurumun amaçlarının nasıl düşünüldüğü ve hedeflere ulaşmada neler yapılması gerektiği konuları araştırılmıştır.



Liderler kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak, kurumda iş tatmini oluşturmak ve çalışanları motive etmek gibi konulara öncelik vermektedirler. Yol-Amaç kuramında lider iki önemli görevi bulunmaktadır. Birincisi; kurumun hedeflerini ortaya koymak ve çalışanların davranma şekline göre ödüllendirileceğini duyurmasıdır. İkinci olarak ise; liderin çalışanları kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda desteklemesi ve ödüllendirmede artış sağlamasıdır. Lider çalışanlarını destekleyerek motive edici davranışlar sergilemelidir (Eren, 2017: 459).

## **2.6. Modern Liderlik Tarzı**

Araştırmada yer alan altı liderlik tarzı (Babacan, Hizmetkâr, Etkileşimci, Dönüşümcü, Serbest bırakıcı, Etik) aşağıda açıklanmıştır.

### **2.6.1. Babacan (Paternalist) Liderlik**

Babacan liderlikte, lider çalışanlarını koruyup kollar, onlara rehberlik eder, sadece iş ile ilgili olmayıp ailelerini de kapsayacak şekilde çalışanları ile ilgilenir. Bunun karşılığında çalışanlardan kendisine sadık kalmasını bekleyerek bağımlı bir ilişki oluşturur (Taşlıyan vd, 2017: 76).

Her zaman her yerde aynı liderlik tarzını uygulamak doğru olmamaktadır. Dünyada liderlik tarzının uygulanmasında doğu ve batı kültürleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Silin (1976) Tayvan’da kurum yöneticilerinin liderlik davranışları tarzlarının batı ülkelerindeki liderlik tarzları davranışlarından farklı olduğunu tespit ederek babacan liderlik çalışmaları başlamıştır. Günümüzde Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye’de Babacan liderlik tarzının diğer Avrupa ülkelerine göre daha çok uygulandığı görülmektedir (Salminen-Karlson, 2015). Ülkelerdeki kültürlere göre benimsenen liderlik tarzlarının farklılık gösterdiği, otoritenin ve hiyerarşinin daha fazla hissedildiği Türkiye ve Çin gibi ülkelerin batı ülkelerine kıyasla (Almanya), babacan liderliği daha fazla benimsediği görülmektedir. Babacan liderliğin daha fazla olduğu ülkelerde hiyerarşinin yüksek olduğunu, az olduğu ülkelerde hiyerarşinin de daha az olduğu belirtilmektedir (Aycan, 2013).

Ailede ebeveynler nasıl ki çocukları üzerinde otoriter davranışlar sergileyip bazı kurallar koyarak çocuklarına hükmediyorsa, kurumlarda babacan liderlerde çalışanları üzerinde otorite oluşturarak istenilen kurallara uymalarını sağlamaktadır. Bu otoriter uygulamanın yanında yardımsever olma da yer alarak aslında babacan liderin kuralcı olduğu gibi aynı zamanda da yardımcı olması da söz konusudur. Hükmedici olma ama aynı zamanda da çalışanlarına iş ve özel yaşantılarında yardımcı olma babacan liderin özellikleridir (Gerçek, 2018: 111).

Babacan liderlik uygulandığı kurumlar üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır. Çünkü babacan lider çalışanların her türlü ihtiyaçlarına yönelik bir davranış sergileyerek onların motivasyonunu üst düzeyde tutmaya çalışmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanlar işine bağlanarak işinden tatmin olma durumu yüksek olmaktadır.

Nal ve Tarım (2017: 138) babacan liderlik ve iş tatmini arasında olumlu bir etkinin olduğunu yaptığı araştırmada ortaya koyarak babacan liderlik davranışı sergileyen üstlerin (çalışanlarına bir baba gibi davranıp iyi günlerinde tebrik edip, kötü günlerinde yanlarında olarak teselli vermesi), bu davranışları karşısında çalışanların iş tatminlerinde artış olabileceğini belirtmektedirler.

Babacan lider izleyenleri üzerinde otoriter bir düzen oluşturarak söylenenlerin izleyenler tarafından sorgusuzca kabul edilmesini sağlamaktadır. Aslında burada izleyenlerin lideri sevmesi onu benimsemesi de söz konusudur. Sevmeleri yönünde babacan lider izleyenleri ile sanki onların çocuklarıymış gibi ilgilenmekten çekinmemektedir. Bu ilginin karşılığında izleyenler lidere bağımlılıklarını göstermektedir. Kurumlarda babacan liderlik uygulaması izleyenlerin kendini kuruma adanması noktasında etkili olmaktadır. İzleyenlerin veya çalışanların liderin benimle ilgileniyor işim ile ilgili yaşayacağım sorunları çözmemde yardımcı oluyor, ailemle ilgili sorunlarıma da çözüm üretiyor diyerek kurum için en yüksek performansı göstermeye çalışmaktadır. Kuruma kendini adayan çalışan, kurumun amaçlarına ulaşmasını da kolaylaştırır ki zaten liderlik tanımında da lider kurumun amaçlarını gerçekleştiren kişidir denilmektedir. O halde babacan liderin sergilediği hiyerarşik davranışta bir o kadar da yumuşak bir davranış da görülmektedir, bu

durum çalışanların kuruma bağlılığına olumlu katkı sağlamaktadır (Şendoğdu, Erdirençelebi, 2014: 253).

Babacan liderlik ailede, kurumlarda ve ülke yönetiminde karşımıza çıkabilmektedir. Kurumlarda okul yöneticilerini ele aldığımızda örnek verecek olursak; ülkemizde birçoğumuzun severek izlediği hababam sınıfı filminde Münir zkul'un canlandırđı Mahmut Hoca karakteri okulda otoriter bir davranış sergilerken aynı zamanda da öğrencileri ve öğretmenlerin kişisel sorunları ile de ilgilenmektedir. Bu yardımseverliği öğrencileri ve öğretmenleri tarafından sevilip sayılmasına vesile olmuştur.

Dağlı ve Ağalday (2018) okul müdürlerinin babacan liderlik sergileyip sergilememesi konulu araştırmasında öğretmenler üstlerinin babacan liderlik özelliği gösterdiklerini saptamıştır. Bu demek oluyor ki okul yöneticisi öğretmenlerle iş ile ilgili sorunlarıyla ilgilenirken iş dışındaki sorunlarına da yardımcı olmaktadır.

### **2.6.2. Hizmetkâr (Servant) Liderlik**

Hizmetkâr liderlik Robert K. Greenleaf (1904-1990) ile 1970'li yıllarda literatürde yer bulmuştur. Lider ve hizmetkâr kavramları birbirleri ile aykırı olarak düşünülüyor ise de Greenleaf düzenli araştırmalar sonucunda iki kavramı bir araya getirerek hizmetkâr liderliği gündeme getirmiştir. 21. yüzyılın araştırmacıları hizmetkâr liderliğin liderliğe geniş bir bakış açısı getirdiğini düşünmektedirler (Spears, 2010: 26).

Hizmetkâr liderlik; izleyenlerine fayda sağlamak üzere uzun vadeli planlarını gerçekleştirmek için izleyenlere gelişme fırsatı tanıyarak hatalarından ders çıkarmalarını sağlayan, onları cesaretlendiren, kendisini merkeze almayarak çalışanlarının ihtiyaçlarını ön planda tutan, hata durumunda cezalandırma yerine izleyenlerini affeden, cesaretli ve alçakgönüllü davranışlar sergileyen bir liderlik tarzıdır (Akdl, 2015: 106). Tanımdan da anlaşılacağı üzere hizmetkâr lider kendi ihtiyaçlarından çok izleyenlerin ihtiyaçlarına odaklanmıştır ve önceliği her zaman izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılamak olmuştur. Kibirlenme duygusu bulunmayan hizmetkâr liderlik de çalışanlarının kendisini güçlendirmesi de sağlanmıştır.

Lider insanlığa hizmet etmeye kendisini adanmış ve karşılığında herhangi bir şey beklemeden gönülden gelerek ve gönül dolusu bir aşkla hizmet etme arzusu içinde bulunuyorsa hizmetkârlığı seçmiş demektir. Hizmetkâr lider; önce karşısındakini düşünerek hareket eder, onların ihtiyaçları kendi ihtiyaçlarından önce gelir. Etrafındakilere faydalı olmaya çalışır, tevazu sahibidir, inanç ve değerlerine bağlı kalmayı tercih eder, etrafındakilerin bilgi ve yeteneklerini görerek onu uygulamaya geçirebilen kişidir. Hizmetkâr lider kendini hizmet etmeye o kadar adanmıştır ki yaptığı hizmetin karşılığını beklemeden yoluna devam etmektedir (Fındıkçı, 2009: 349). Hizmetkârlık isminden de anlaşılacağı üzere hizmet eden kişidir. Hizmetkâr lider hizmet etmek üzere yola çıkmıştır. Aslında fedakârca liderlik etme sanatıdır da denilebilir. Hizmetkâr liderlikte gönül dolusu hizmet etme arzusundan yola çıkarak şöyle bir örnek de verilebilir; aile de annenin çocuklarına ve ailenin diğer üyelerine verdiği hizmet bir hizmetkâr liderliktir. Çünkü anne gönülden gelerek ve fedakârca hizmette bulunmakta, karşılaştığı sorunlara çözüm üretmeye çalışmakta, öyle ki kendisini ailesine adamaktadır. Bakan ve Doğan'ın (2012: 3) makalesinde belirtildiği üzere hizmetkâr liderlikle ilgili ilk çalışma 1977'de Greenleaf tarafından yapılmıştır. Greenleaf (1977) hizmetkâr liderliğin önceliğinin hizmet etme olduğunu ve liderin toplulukları hizmet etmeye yönlendirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Günümüzde kurumların hayatlarının uzun sürebilmesinde müşteri memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Verilen hizmetten memnun kalan müşteriler yine aynı kurumdan alışveriş yapmaya devam edecektir ki bu kurumun uzun süreli faaliyette bulunmasında önemli rol oynayacaktır. Hizmetkâr liderlikte de birincil amaç karşıdakine yönelik hizmet anlayışı olduğundan, karşıdakinin gelişimine yönelik bir durum olduğundan, kurumlar hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyerek çalışanlarının gelişimine yönelik tutum sergileyerek müşteri memnuniyetini de artıracaklardır (Akyüz, Eren, 2013: 199).

Sahip olunan otorite insanlığın hizmetine kullanıldığında insanlardaki çalışma azmi daha da artacaktır. Hizmetkâr liderlikte lider sahip olduğu otoriteyi kendini izleyenlerin gelişimi için kullanmaktadır. İzleyenler ile iletişimde empati kurmakta, onlara karşı alçakgönüllü davranmaktadır. Eğitim sektöründe hizmetkâr liderlik davranışlarının sergilenmesi bilim adına fark yaratacak nesiller yetiştirmeyle de doğru orantılı denilebilir. Dal ve Çorbacıoğlu (2014: 288) eğitim de hizmetkâr

liderlik anlayışının benimsenmesinin çalışanların performansını artıracığını belirtmektedirler. Çünkü liderin çalışanına karşı motive edici davranışlarda bulunması, haklarını savunmasında yardımcı olması eğitim çalışanın işini daha çok seyerek etrafına faydalı olmasını sağlayacaktır.

Hizmetkâr liderliğin temelinde çalışanlarına hizmet etmek ve onlara örnek olmak bulunmakla birlikte, kendilerini çalışanlardan üstün görmezler ve çalışanların mutluluğunu esas almaktadırlar. Çalışanları için fedakârca hizmette bulunan lider, çalışanlarının kuruma karşı bağımlılığını da artırmaktadır.

Dinçer ve Öksüz (2011: 3) çalışmalarında hizmetkâr liderlik davranışının uygulandığı kurumlarda çalışanların işyerine bağımlılığının artarak işlerini en iyi şekilde yapacaklarını belirtmişler ve hizmetkâr liderin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesinde önemli bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Hizmetkâr lider sergilediği davranışları (adil, özverili, yardımsever) çalışanlarına da aşilayarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde etkilemektedir.

Bilgi ve teknoloji her ne kadar ilerlese de insan her zaman ön planda olmaktadır. Bilgiyi teknolojiyi işleyecek faydalı hale getirecekte insandır. Siyasette de hizmetkâr lider halkın yerine kendisini koyabilmeli, güçlü iletişim kurabilmeli, fedakâr ve sevecen davranışlar sergileyebilmelidir (Demirel, Yatkın vd., 2012: 80).

Fındıkçı (2009: 362) hizmetkâr liderde olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi belirtmiştir;

- Hizmetkâr lider paylaşımcı, hoşgören, doğrucu özellikleri taşır,
- İnsana değer verir, olaylara geniş açıdan bakar,
- Kendi isteklerinden ziyade, toplumun isteklerine öncelik verir,
- İletişiminde tevazu sahibidir,
- Gerek görüntüsü gerekse davranışları ile etrafındakileri etkiler,
- Geleneksel değerlere bağlı kalarak korur ancak yenilikleri de takip ederek hizmetine uyarlamaya çalışır,
- İletişiminde samimidir ve karşısındaki ile empati kurarak onu dinler,
- Her zaman rasyonel hareket etmeyerek duyguları ile de hareket eder,

- Sorunları yatıştırıcı, uyumlaştırıcı davranış sergileyendir,
- Kendini ön plana çıkarma gibi bir derdi yoktur, maddiyata önem vermez,
- Hizmet ettiği toplumun dilinden konuşmaya, onları anlamaya çalışır,
- İnsana değer vererek onları çıkarları uğruna kullanmaz insanlara faydalı olacak şekilde yönlendirir,

Yukarıdaki bilgilere dayanarak hizmetkâr liderin hitap ettiği topluma hizmet etmeye kendisini adanmış ve karşılık beklemeden hizmet ettiği, günümüz gelişmelerini yakından takip ettiği, etrafındakilerin menfaatini kendisini hiçe sayarak ön planda tuttuğu belirtilebilir.

### **2.6.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

James MacGregor Burns tarafından öncelikli olarak araştırılan ve Bernard M. Bass tarafından geliştirilen etkileşimci liderlik 1970'li yılların sonlarında literatürde araştırılmaya başlanmıştır (Kuhnert, 1994; akt. Gündoğdu ve Sunay, 2018: 181).

Etkileşimci liderlik; astlarının kurumun belirlenmiş plan ve programa uygun hareket etmesini sağlayarak çalışma performanslarını kontrol eden, onları denetleyen, motive eden, daha çok olaylar olduktan sonra (reaktif) çözüm üretmeye çalışan, yeniliklere açık olmayan bir liderlik tarzıdır (Günlü, 2012: 198). Literatürde etkileşimci liderlik; işlemsel, sürdürümcü, geleneksel olarak da adlandırılmaktadır.

James MacGregor Burns, etkileşimsel liderlik tarzında lider ile astlar arasında şartlı bir diyalogun olduğunu belirtmiştir. Şöyle ki; lider astların işlerini belirlenen kurallara göre yapması şartı ile ödüllendirileceğini, astların liderin belirlediği kuralların dışına çıkması durumunda ise cezalandırılacağını belirtmektedir. Astlar liderin istediği gibi çalışması doğrultusunda kademe olarak yükselebilecek veya maaşlarına ek olarak ücret yansıtılacak, aksi halde lider astlarını cezalandıracaktır. Astlar liderin davranışına karşılık görevlerini yerine getirerek daha başarılı olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220). Görülmektedir ki aslında astlar iş yapmaya lider tarafından ödül ve ceza şartları ile zorlandırılmaktadır. Astlar bilmektedir ki işlerinde başarısız olduklarında liderleri tarafından olumsuz karşılanmakta, başarılı oldukları zaman ise liderleri tarafından takdir edilerek maddi olarak da desteklenmektedirler.

Etkileşimsel liderliği oluşturan üç davranış boyutunun olduğu belirtilmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106). Davranış boyutları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

1- Koşula bağlı Ödüllendirme: Lider çalışanlarını gözlemler ve istenileni yapmaları doğrultusunda ödüllendirmektedir. Lider çalışanlarını başarıları karşısında ne şekilde ödüllendireceği konusunda bilgilendirmektedir.

2- Aktif istisnalarla Yönetim: Lider çalışanlarını gözlemleyerek hata yapmalarının önüne geçmektedir. Liderin bu şekilde davranması proaktif bir davranış şekli olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2018: 428).

3- Pasif İstisnalarla Yönetim: Lider hataları önceden belirlememekte ve hataların oluşması durumunda müdahale etmektedir ki bu tür yönetimde lider reaktif bir davranış sergilemektedir. Aslında pasif yönetim de liderin bazı sorun teşkil edecek konuları önceden öngörememesi neticesinde sorunların oluşuktan sonra müdahalesi söz konusu olmaktadır.

Literatürde bazı araştırmacılar serbest bırakıcı liderliği etkileşimsel liderliğin alt boyutu olarak ele alsın da araştırmamızda serbest bırakıcı liderlik tarzı kategorisinde incelenmektedir.

Etkileşimsel liderler, astların işleri başarması durumunda ne şekilde ödüllendirileceğini belirleyen, astlarına gerekli ekipmanları sağlayan, astlarının iş tanımlarını yapan liderlerdir. Lider tarafından kurumda çalışanların görev tanımları açıkça belirtilmektedir ve iletişime de önem verilmektedir. Liderin ve astlarının iletişiminin güçlü olmasıyla kurumda işlerin başarılı olması da sağlanmaktadır. Aslında liderin bir nevi otokratik bir kontrol oluşturduğu da söylenebilir. Çünkü çalışanların başarısı ödüllendirildiği gibi bazı başarısızlıklar da cezalandırılmaktadır. Liderin istenilen kuralları çerçevesinde hareket edilmesi sağlanmaktadır. Çalışanlar üzerinde liderin sürekli kontrolü söz konusudur. (Taşgit, Sert, 2017: 53-7). Etkileşimsel liderler elde etmek istedikleri şeyler için çalışanlarına istedikleri yardımda bulunmakta olup karşılığında da istenilen işin yapılmasını beklemektedir. Böylece çalışanları ile lider arasında bağımlı bir diyalog gerçekleşmektedir (Kirbiy vd,1992: 304).

Etkileşimci liderlik de yenilik yapma geri planda kalmaktadır. Etkileşimci liderlik uygulanan kurumlarda belirli geçmişten gelen kurallar değişiklik yapılmadan uygulanmaya çalışılır, belli kurallarda değişiklik yapılmaz sadece ufak tefek düzenlemeler yapılır. Kurumlar gelişmek ve atılım yapmak istediklerinde uygulanacak bir liderlik tarzı olmamaktadır. Etkileşimci liderlik daha çok durgun dönemlerde ve kurumların tasarruf yapmak istediklerinde uygulanacak bir liderlik tarzıdır (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Transaksiyonel olarak da adlandırılan Etkileşimci liderlik tarzında lider, yöneticisi olduğu kurum çalışanlarının istenilen performansı gösterdikleri takdirde mükâfatlandırılacaklarını belirtmektedir. Mükâfat olarak çalışanlarına ya para ya da kariyer gelişimlerine yardımcı olacağını belirtmektedir. Etkileşimci lider çalışanlarının performansının karşılığını vereceğini belirtmesinin yanı sıra, çalışanlarına işi başarmak için moral desteğinde de bulunmaktadır. Çalışanlarının işe adapte olmaları için onlara belirli kurallara uymalarını ve bu şekilde kurumun uzun vadeli planlarına ulaşabileceği düşüncesini çalışanlarına aşılamaktadır (Eren, 2017: 464).

Bilgi ve teknoloji değişimlerinin hızlı yaşandığı günümüzde etkileşimci lider var olan sistemin devamı niteliğinde bir yönetim davranışı sergilediğinden, kurumlar bu tarzda bir liderlik anlayışını benimsemek istememektedir. Günümüzde kurumlar var olan büyüklüklerini daha da ileriye taşımayı amaçlamaktadırlar sabit bir liderlik ya da yönetim anlayışı kurumun rakipleri ile rekabetinde başarısız olunmasına neden olacaktır. Etkileşimci lider, kurumlarda aslında lider değil de üst düzey idareci durumunda olup çalışanları güdüleyerek belli plan dahilinde çalışmalarını sağlamaktadır (Akan ve Yalçın, 2015: 126).

Günümüzde çoğu şey değişim halindedir. Kurumlarda bugün uygulanan yönetim belirli süre sonra değişen çevre şartlarına göre muhakkak değişerek oluşan yeniliklere ayak uyduracaktır. Kurumların amaçlarından biri de uzun süre ayakta kalabilmektir. Kurumun iyi yönetilmesinde liderin rolü hiç kuşkusuz ki önemli bir paya sahiptir. Liderlik her zaman aynı şekilde davranmayı gerektirmemektedir. Kimi zaman uygulanan düzende değişiklik yapmaya gerek kalmazken kimi zamanda yenilikler yapmak gereklidir.



Etkileşimci liderlik; hâlihazırda uygulanan yani mevcut uygulamanın devam ettirilmesi gerektiği hallerde uygulanıldığı belirtilmektedir. (Eren, 2016: 525) Etkileşimci liderler belirlenen kurallara göre hareket ederek, otokratik bir yapı sergilerler ve düzene karşı yenilik arayışında bulunmazlar. Ancak her kurum etkileşimci liderlik uygulamalarını tercih etmemektedir. Çünkü kurumlar sürdürülebilir rekabet edebilmesi için yenilik arayışında olmalıdır. Yenilikçi bir kurum için etkileşimci liderlik yetersiz kalacaktır.

Yukarıda etkileşimci liderlik ile ilgili tanımlara bakıldığında etkileşimci liderin daha çok durağan olarak adlandırdığımız dönemlerde, rekabetin fazla olmadığı, ekonominin iyi olmadığı, kriz dönemlerinde, ya da yeniliğe ihtiyaç duymayan ve otoritenin gerekli olduğu hallerde uygulandığı görülmektedir. Rekabetin yüksek olduğu, yenilik ve farklılaşmanın olduğu ortamlarda etkileşimci liderliğin uygulanması doğru olmamaktadır. Örneğin büyük ölçekli bir kurumun halkla ilişkiler ve reklam konularında liderlik yapıyorsanız yeniliklere açık olmanız ve rakiplerinizi takip etmeniz gereklidir. İyileştirmeler yaparak farklı olmanız gerekmektedir. Bu durumda etkileşimci liderlik özellikleri sergilenir ise başarısız olunacaktır. Farklılaşmanın yeniliklerin gerekli olduğu ortamlarda farklı bir liderlik tarzı uygulanacaktır ki aşağıda açıklayacağımız literatürde dönüşümcü liderlik olarak adlandırılmaktadır.

#### **2.6.4. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

1973 yılında ilk defa James V. Downton tarafından araştırılan dönüşümcü liderlik (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001; akt. Güney, 2018: 423). 1978 yılında teori haline getirilen James McGregor Burns tarafından literatürde yer alarak şu şekilde açıklanmıştır; lider ve çalışanlarının motivasyonlarının artırılması, özgürlük, adil davranma konularına önem verilerek, çalışanlara kılavuzluk edilmesidir. Dönüşümcü liderlikte önemli olan özellik değişimin olması ve liderin değişimi gerçekleştirebilmesinde çalışanları ile iletişiminin çalışanlara güvenmesi şeklinde olup, kurum için uzun vadeli planlar yapabilmesidir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 227).

Kurumlar yeniliklere ayak uydurabildikleri ölçüde istedikleri amaçları gerçekleştirecektir, bu da hiç kuşkusuz ki kurumdaki yönetici veya liderin davranışları ile çalışanlarına yön vermesiyle oluşacaktır. Kurumlardaki yenilik aslında bütün sektörleri de kapsamaktadır. Liderin yenilik yapabilmesi için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Karip (1998) dönüşümcü liderliği, kurumlarda yenilik oluşturmak amacıyla halihazırdaki yönetim aşamalarını gözden geçirerek kurumun amaçları doğrultusunda çalışanlara motivasyon kaynağı olmak üzere uzun vadeli planlar yapılması olarak açıklamıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderlik daha önce bahsettiğimiz liderlik tanımına ek olarak yeniliği amaçlayan bir liderlik tarzıdır.

Dönüşümcü lider kurum çalışanlarına moral ve motivasyon aşılayarak, yeniliklerden haberdar olmaları yönünde bir bilinçlenme oluşturmaktadır. Bu bilinçlenmenin amaca yönelik olmasını sağlamaktadır. Çalışanların kendi ihtiyaçlarını arka planda tutarak kurum amaçlarına öncelik vermesi sağlanmaktadır (Bass, 1990).

Çalışanların işlerine bağlılığını etkileyen birçok etmen söz konusudur. Kurumlardaki liderlerin çalışanlarına karşı davranış tarzları da bu etmenlerden birisidir. Dönüşümcü liderlik yenilik peşinden giden bir liderlik tarzı olduğundan çalışanlarına da bunu aşılayarak çalışanlarını da rutinin dışına çıkmasını sağlayarak onların yenilik yapmasını sağlamaktadır. Yeni şeyler öğrenen çalışanlar aslında buldukları işkolunda gelişimler sağlayarak hem kendilerine hem kurumlarına hem de bulunduğu topluma ve ülkeye de olumlu katkı sağlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin kurumlarda uygulanmasının çalışanların işe bağlılığını artırdığı gözlemlenmiştir (Yiğit, Yazarkan, 2014: 79).

“Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir”denilmektedir (Heraklitos). (<https://www.biyografi.info/kisi/heraklitos>, 2018). O halde geçmişten günümüze birçok şeyin değiştiğini hiçbir şeyin aynı kalmadığı söylenebilmektedir. Değişiklik aslında bizler istemesek de ortam, durum ve şartlar bunu gerektirdiği için yapılmaktadır.

Gül ve Şahin (2011: 246) dönüşümcü liderliğin günümüz bilgi toplumu gereği ortaya çıktığını belirtmektedir. Çünkü bilgi toplumu liderin yeni özellikler edinmesini

gerekli kılmıştır. Bu yeni özellikleri şöyle sıralayabiliriz; çalışanları güdüleme, yenilik peşinde olma ve bunu çalışanlarına öğretebilme, makul düzeyde risk alabilme, kendisine güvenme ve çalışanların kendisine güvenmelerini sağlama, grup çalışmasını çalışanlarına öğretme, sorunları çözebilme yeterliliğine sahip olma, demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmadır. Dönüşümcü liderler geleceğe yönelik olumlu düşünebilenlerdir.

Küreselleşme ile birlikte kurumların yenilik yapması da daha fazla ön plana çıkmaktadır. Diğer dünya ülkelerinde yaşanan değişimlere kurumlar hiç şüphesiz ki kayıtsız kalmamalıdır. Yeniliklerin yönetilmesi de ancak dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemekle olacaktır. Bir nevi kurumlar yaşam sürelerini uzatmak istiyorsa dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen idarecilere ihtiyaçları vardır (Sabuncuoğlu, 2012: 63).

Bass (1999: 11) dönüşümcü liderliği oluşturan dört davranış boyutunu aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

1- İdealize Edilmiş Etki (karizma): Lider çalışanlarına uzun vadeli planlar yapabilmeyi aşlamaktadır. Lider çalışanların saygısını ve güvenini kazanmaktadır. Liderin davranışları çalışanları tarafından ideal davranış olarak görülmektedir.

2- İlham Veren Motivasyon: Lider çalışanlarının başarılarından daha fazla başarı bekleyerek onlara destek olmaktadır. Çalışanlar liderleri tarafından motive edilerek yapacakları işten daha fazlasını yapmaya çalışacaklardır.

3- Bireysel Destek: Lider çalışanları ile yakın iletişim kurarak onların her türlü gereksinimini karşılamaya çalışmaktadır.

4- Entelektüel Uyarım: Lider çalışanlarına sorunlarla baş edebilme konusunda yenilikçi çözümler üretebilmeyi aşlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik; kurumların çevrelerinde gelişen yeniliklere uyum sağlamasında uygulanacak bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlikte bireysel hareket etmeden çok grup olarak hareket etme vardır ve kurumda birliktelik duygusu oluşturularak karar verme sürecinde etkili olunacağı düşünülmüştür. Ayrıca uzun vadeli planlar oluşturmada ve bunları uygulayabilmede kolaylık sağlayacağı mümkündür (İraz ve Şimşek, 2004: 115).

Şahin (2009: 99) kurumun gelişmesinde dönüşümcü liderliğin önem arz ettiğini belirtmektedir. Çünkü kurumlar gelişmek için kurum içi ve dışı analiz yapmalı bu doğrultuda uzun vadeli planlar yapmalıdır. Ayrıca çalışanların motivasyonunu artırarak kurum kapasitesi artırılmalıdır. Dönüşümcü lider kurumun gelişmesi için bütün bu özelliklere sahip olan liderdir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderin kurumun gelişmesinde doğrudan bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Aslında dönüşümcü liderlik özellikleriyle kurumun gelişmesi için gerekli olan şartların örtüştüğü belirtilebilir.

Toplumun şekillenmesinde eğitimin büyük bir payı vardır. Ekonomik, sosyal, kültürel alanlarda toplumun refah seviyesine ulaşmasını sağlayan eğitimcilerimiz yenilikçi, değişime açık olduklarında bir nevi dönüşümcü liderlik davranışı sergilemiş olacaklardır. Her yönden güçlü ve başarılı bir toplumun yetiştirilmesinde okullardaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı uygulamaları etkili olacaktır (Avcı, 2015: 182).

Dönüşümcü liderlik içinde bulunduğumuz yüzyılın gereklerine uygun bir liderlik tarzıdır. Herhangi bir sektörde faaliyet gösteren kurumun lideri sektördeki trendleri takip etmek adına değişimleri gözden geçirmeli, rakiplerinin yeniliklerine karşılık yaratıcı fikirler üretebilmelidir.

Eraslan (2006: 2)günümüz koşullarında geniş açıdan bakabilmek ve kurumun sürdürülebilir olması açısından dönüşümcü liderliğin uygun bir liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Çünkü dönüşümcü liderlikte sabit fikirlere yer yoktur, lider takipçilerinin bilgilerini yenilemelerini sağlayarak gelişmelere açık olmalarına yardımcı olmaktadır.

Kâr amacı güden kurumlar açısından özellikle yüksek teknoloji ürünler üreten firmalarda dönüşümcü liderlik yeniliklerin takibi ve uygulanabilirliği açısından önem teşkil etmektedir. Hayatımızda sürekli yer alan ve yeniliklerin hızlı bir şekilde olduğu cep telefonu ve bilgisayar üreten kurumların sürdürülebilir rekabet etmesinde dönüşümcü liderlere çok iş düşmektedir.

### 2.6.5. Serbest Bırakıcı (Laissez – Faire) Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik de (SBL) liderin çalışanlarının yönetimlerine karışmayarak, çalışanlarının çalışma sistemlerini kendilerinin belirlemesini sağladığı bir liderlik türüdür. Lider çalışanlarının iş yaşamında aktif rol almayarak onlara katkısı çok az olmaktadır (Aykan, 2004: 215).

SBL de lider işlere karışmamaktadır ve çalışanlarını kendi hallerine bırakarak karar vermekten kaçınmaktadır (Baloğlu vd, 2009: 475). SBL tanımlarından anlaşılacağı üzere liderlik tanımlarında bahsedilen liderin çalışanları yönlendirmesi ve etkilemesi SBL’de bulunmamaktadır.

Günümüzde insan ön planda olduğundan, insana değer verildiğinden kurumlarda karar alınırken çalışanlarında görüşlerine başvurulur, lider çalışanlarında görüşlerini alarak karar vermektedir. Yetim (1996: 89) SBL’yi kurumlarda karar verirken çalışanlara fikir beyan etmeyerek kararların alınmasını çalışanlara bıraktığını belirtmektedir. Sadece lidere danışıldığında lider fikir beyan etmektedir, çalışanlarını iş ile ilgili hedefe ulaşmalarında yönlendirmemektedir.

SBL’de lider çalışanlarının kurumun amaçlarına ulaşmasında etkin bir gayret göstermemektedir, çalışanlar kendi gayretleri ile kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Lider çalışanların karar verme aşamasında çekingen davranmaktadır, çalışanlar kararları kendileri almaktadır. Lider çalışanlarına herhangi bir konuda öncülük yapmamaktadır, çalışanlarına serbestlik tanıyarak otoriter değil de çalışanların kendi kontrollerini kendilerinin yaptığı bir liderlik davranışı sergilemektedir (Hatipoğlu, Zengin, 2018: 403).

SBL’nin kurumlarda uygulanmasının bazı yararları olduğu gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Yararlarından bahsedilecek olursa; lider çalışanları üzerinde baskıcı bir tavır sergilememekte ve çalışanlar görevleri ile ilgili planlamayı kendileri yaparak görev ile ilgili yaratıcılıklarını geliştirmektedir. Çalışanlar lidere soru sorduklarında lider cevap vermektedir ancak çalışanları yönlendirmeyip kendilerinin karar vermelerini sağlamaktadır. Çalışanların kendilerini görevleri ile ilgili geliştirmeleri açısından yararlı bir lider tarzıdır. SBL tarzının uygulandığı kurumlarda yarar

sağlaması için çalışanların belirli bir eğitim seviyesinin üzerinde olmaları gereklidir. Çalışanların işine hâkim ve konularında uzman olmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde yarar sağlayacaktır. Çünkü konusunda uzman olan çalışanlar plan yaparken ve karar alırken zorlanmayacaktır. SBL tarzının kurumlarda uygulanmasının olumsuzlukları ise; uygun olmayan kurumlarda şöyle ki eğitim seviyesi düşük, uzmanlık alanı olmayan çalışanlara uygulandığında kurumlarda belirsizlik hâkim olacaktır (Eren, 2017: 464). SBL çalışanlar üzerinde baskın olmadığından ve karar vermekten çekindiğinden çalışanların da kararsız kaldığı bir ortamda kurumdaki işleyiş sağlıklı olmayacaktır. Hele ki yenilikçi düşüncelerin önem kazandığı teknoloji ürünlerinin bulunduğu kurumlarda gerek çalışanların gerekse liderin yaratıcı düşünceleri önemli olmakla birlikte karar verme süreci de önemli rol oynamaktadır.

SBL'de aslında bir liderliğin olduğundan bahsedilemez, çünkü lider karar almamaktadır, acil sorunları çözüme bağlayamamakta ve liderliğin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirememektedir (Bass ve Riggio, 2006: 8). Literatür tanımlarında liderler karar verendir, sorumluluk alan ve çalışanların da bu sorumluluğu aşılanylardır denilmektedir. SBL de liderlik tanımının tersi olmakta ve lider karar vermekten kaçınmaktadır.

SBL'de aslında liderlikten çok yönetici gibi davranış söz konusudur. Çünkü lider çalışanlarına problem çözümünde yardımcı olmaz, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesinde çalışanları güdülemez ve onlara yol göstermez. Bir yönetici gibi davranarak çalışanlar ancak bir şeyler sorduğunda cevaplamaya çalışır ancak karar almayı kendisi yapmaz çalışanlarına bırakır. Lider olayları gözlemleyerek gidişata müdahale etmez (Akan, Yalçın, 2015: 127).

SBL tarzının uygulandığı kurumlarda çalışanların zorlandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü çalışanlar kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için fikir alacakları, kendilerini motive eden bir lidere ihtiyaç duyacaklardır. Ancak SBL adından da anlaşılacağı gibi çalışanlara serbestlik tanıdığından ne yaparsa yapsınlar müdahalede bulunmamaktadır. Günümüz şartlarında SBL tarzının uygulanması çalışanlar kadar kurum için olumlu sonuçlar doğurmayacaktır. Kurumun ayakta kalabilmesi için öncelikle amaçlarını gerçekleştirmesi gerekmektedir. SBL de lider amaçların gerçekleşmesini çalışanlarına bırakmakla aslında bir başıboşluk dediğimiz

kararsızlıkların ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir. Bu durumun yanlış kararların alınmasına ve kurumun faaliyetinin de sonuna sebep olacaktır.

#### **2.6.6. Etik (Ethical) Liderlik**

Brown ve Trevino (2006: 597) etik liderliğin; etrafındakilere dürüst, şefkatli ve adil davranarak ahlaki değerlere önem veren bir liderlik tarzı olduğunu belirtmektedirler. Etik liderler olayların gidişatını önceden tahmin ederek tedbir alabilen liderlerdir. Proaktif dediğimiz bu davranış şeklinde lider olayların gidişatını önceden tahmin etmekte ve tedbirini almaktadır. Etik liderler çalışanları ile ilişkilerinde iletişime önem vermekte, ahlaki davranışlarını iletişimlerine yansıtmaktadır.

Etik kelimesi Türk dil kurumunda; töre ve bazı meslek çalışanlarının yerine getirmesi zorunlu olan veya yapmaması gereken davranışları ifade etmektedir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2018). Yapılan tanıma göre etik liderin çalışanlarına etik kurallara uygun çalışmalarını sağladığı belirtilebilir. Etik liderin ahlaki değerlere önem verdiği ve bu değerlere çalışanlarının uyması gerektiği belirtilmektedir.

Günümüzde kurumlarda doğru karar verebilme, çalışanlarına dürüst davranma konusu gittikçe önem arz etmektedir. Karar verme aşamasında olaylar gerçekleşikten sonra verilen kararların hiçbir değeri yoktur. Önemli olan olaylar olmadan önce etkin ve verimli kararlar verebilmektir. Çoğu kurumun hayatta kalmasını sağlayan doğru kararlar verebilme ve dürüst davranma yeteneği ise etik liderlikte ön plana çıkmaktadır.

Alkan (2016: 94) etik liderin; çalışanları ile iletişim kurarak onlara ahlaki değerlere uymalarını ve işyerinde etik bir kültür oluşturmak istediğini belirtmektedir. Kurumlarda farklı kültürdeki çalışanların olmasından dolayı ve farklılığın önüne geçmek için ortak kültür oluşturulması açısından çalışanlarına örnek olmaktadır. Ayrıca etik lider çalışanlarına karşı olumlu davranışlar sergileyerek işlerinde başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Yukl vd ( 2013: 38) etik liderin iletişimlerinde açık ve şeffaf olduğunu, dürüstlüğü benimsediğini belirtmişlerdir. Etik liderler İşin yapılmasında ahlaki değerlerin benimsenmesini çalışanlarına aşılamaaktadırlar. Fedakârlıktan kaçınmamaktadırlar,

çalışanların ödül ve cezalandırılmasından çok yapılan işin adil ve ahlaki değerlere uygun yapılıp yapılmadığına bakmaktadırlar.

Etik liderliğin uygulandığı kurumlarda çalışanlar işlerine daha sıkı sarılırlar çünkü bilirler ki liderlerinden destek gelecektir, liderleri yanlış yapmalarında onlara doğru yapılması hususunda yol gösterecektir, kendilerine karşı liderleri dürüst davranacaktır. Dürüstlüğün benimsendiği kurumlarda çalışanların işlerine karşı hevesleri artacaktır, işlerinde ihmalkâr değil, zamanında iş bitirilmeye çalışılacaktır. Çalışma ortamlarından memnun olan çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatminsizlikleri de azalacaktır.

Etik liderliğin iyileştirici etkisi üzerine yapılan araştırmada; etik liderliğin benimsendiği kurumlarda çalışanların işinden ayrılma, ihmalkâr davranışlar sergileme ve tükenmişlik durumlarında azalmalar olduğu görülmüştür (Sığrı ve Başar (2015: 610).

O halde şu söylenebilir ki; etik liderlik uygulandığı kurumlarda çalışanlarının işlerinde başarılı olması söz konusudur. Çünkü etik lider çalışanlarına dürüst ve ahlaki değerlere uygun olarak davrandığından daha samimi bir ortam oluşmaktadır. Riyakârlığın az olduğu ortamlarda işler planlanan şekilde de yürütülecektir. Hele ki günümüz de kişilerin birbirine yaranması şeklinde tabir edeceğimiz durumlar söz konusu iken etik liderliğin uygulandığı kurumlar daha kıymetli hale gelecek ve çalışanların işe azmi de artacaktır.

Etik liderliğin uygulanması ile kurumlarda hatalar da azalacaktır. Çünkü etik lider doğruluğa ve dürüstlüğe önem vererek bunu çalışanlarına da aşılamaktadır. Doğruluk ve dürüstlük güvenli bir ortamın da oluşmasını sağlayacaktır (Yaman, 2010: 11).

Yukarıda anlatılan liderlik tarzlarından günümüz koşullarında hangisinin daha uygulanabilirliği yüksektir diye bir soru sorulduğunda, tek bir liderlik tarzının olmadığını duruma ve şartlara göre değişkenlik gösteren liderlik tarzının olduğu söylenebilir.



## CİNSİYET VE CİNSİYET ROLÜ

### 2.7. Cinsiyet ve Cinsiyet Rolü Kavramı

Cinsiyet İngilizcede ‘sex’ kelimesine karşılık iken, toplumsal cinsiyet rolü ise ‘gender role’ kelimesine karşılık gelmektedir. 1960 ve 1970’lerde cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki farklılıklar üzerine çalışmalar yapılmış ve farklı tanımlamalar yapılmıştır (Hearn ve Parkin, 2001: 4).

Cinsiyet; kişinin kadın ya da erkek olması ile ilgili demografik özelliktir. Cinsiyet rolü; toplum tarafından kişiye atanan roller ve gösterilmesi beklenen özelliklerdir. Örneğin birçok toplumda kadına daha anaç, anlayışlı, çocukları seven bir rol ve özellikler dizgisi yüklenirken erkeklere daha çok sert, baskın ve risk alan bir rol yüklenmiştir. Bem (1974)’in geliştirdiği ve literatürdeki birçok çalışmada sıklıkla kullanılan ölçek kadınlara ‘sempatik’, ‘anlayışlı’, ‘merhametli’ gibi özellikleri; erkelere ise ‘baskın’, ‘saldırgan’ gibi özellikleri atamıştır.

Cinsiyet; kişinin kadın ya da erkek olmasına bağlı olan ve daha kategorik olan demografik bir kavramdır. Cinsiyet rolü ise kişinin yaşadığı toplumda kadın ya da erkek olmasına göre belirlenen, toplum tarafından kişiye atfedilen özellikler ve roller dizgisidir (Çiçek ve Çopur, 2018). Cinsiyet içinde bulunulan toplum ya da kültürden etkilenmezken cinsiyet rolü ise kişinin yaşadığı toplumun değer yargılarına göre belirlenmektedir. Cinsiyet rolü toplum tarafından kişiye atfedildiğinden toplumsal cinsiyet rolü olarak da adlandırılmaktadır. Kişi yaşamı boyunca çevresinden kadın ve erkek olmanın rollerini öğrenmektedir.

Dünyada genel olarak görülen cam tavan sendromu, cinsiyet eşitsizliği gibi kavramların ya da kadınların iş gücünde daha az temsil ediliyor olmasının toplumsal cinsiyet rolü kavramının bir yansıması olduğu söylenebilir. Çalışmamızın amacı ve kapsamı toplumsal cinsiyet rolünün sosyal yönünden çok kurumsal yönüne ve algılanan liderlikle olan ilişkisine odaklanmaktadır.

Saraç (2013: 27) bütün toplumlarda kadın ve erkeğin cinsiyet rollerini belirleyen değerler bulunduğunu belirtmektedir. Kültürel normlarca toplumsal cinsiyet rolüne kadın ve erkeğin uyması beklenir. Kişi anne karnındayken toplumsal cinsiyet rolü

başlar, yakın çevresi ve ailesiyle beraber gelişir, gerek eğitim hayatında gerekse meslek hayatıyla beraber genişletilerek öğrenilir ve normlara dönüşür.

Terzioğlu ve Taşkın (2008)'a göre kişi gelişirken veya büyürken etrafındakilerin etkisiyle (aile, toplum) çeşitli roller üstlenmekte ve böylece kadın ve erkek olmayı öğrenerek olgunlaşmaktadır. Kadınlara toplum tarafından daha çok aile ile ilgili sorumluluklar alması öğretilirken, erkeğe ise meslek konularında ve ailesine maddi destek sağlama konularında sorumluluk almaları öğretilmektedir.

Toplumlar erkekten ve kadından ortak bir şekilde olumlu özellikler ve erdemlere sahip olmalarını beklemekle birlikte bazı rolleri ve özellikleri kadından bazılarını ise erkekten daha baskın bir şekilde beklemektedir. Örneğin kadından daha çok ailesi için fedakâr davranışlar sergileme, merhametli olma, öfkeli davranışlardan kaçınma, sempatik, duygusal davranma gibi roller ve özellikler beklenmekteyken erkekten ailesini koruyup kollayan, maddi anlamda kazanç sağlayan, korkusuzca hareket eden, atılgan ve otoriter davranışlar daha belirgin olarak beklemektedir (Saraç, 2008: 28).

Ersöz (2010) Türk atasözleri ve toplumsal cinsiyet makalesinde şunları belirtmektedir; kişi doğduğu andan itibaren cinsiyet rollerini algılayıp öğrenmeye başlar. İlk olarak öğreneceği yer ailesidir. Büyümeye başladıkça okulda ve arkadaş çevresinde cinsiyet rolleri çeşitlendirilerek öğrenilir. Kişinin çalışma hayatıyla birlikte cinsiyet rolü de gelişme göstermektedir. Kişinin sosyal çevresinin cinsiyet rolü oluşumunda da etkisi bulunmaktadır. Toplum tarafından kadınların; yumuşak huylu, kibar, özellikle ev işlerinde beceriklilik, duygularını dile getirebilen, sosyal yönü ağırlıklı davranışlarda bulunulması beklenir. Erkekler için ise; duygularını açığa vurmayan, mantıklı düşünen, özgür hareket edebilen, işinde başarılı, güçlü olması gibi davranışlarda bulunulması beklenmektedir. Çocukluktan olgunlaşmaya kadar geçen dönemde kişi kendisine verilen bu rolleri öğrenir ve davranışlarını rollerine göre yerine getirir. Kişiler kadın ve erkek (dişilik ve erillik) rollerini içinde yaşadığı kültürün yargılarına göre belirler. Toplumun etkisiyle şekillenen cinsiyet rolü erkeklik ve kadınlık özellikleri ile kendini göstermektedir. Sosyalleşmeyle birlikte erkekler (maskülen) kadınlar ise (feminen) olarak davranma biçimi kişiden kişiye değişiklik göstermektedir (Dökmen, 2009: 31). Kadın ve erkeğin davranışları üzerinde toplumun etkisi yüksektir. Bu bağlama, toplumsal cinsiyet rolünden yola

çıkarak kadınsı ve erkeksi olmak, kadın ve erkeğe toplum tarafından yüklenen davranışlarla ilgilidir (Pehlivan, 2017: 519).

Literatüre baktığımızda cinsiyet rolünün farklılıklar göstermesinde ise toplumların farklı özelliklere sahip olması (gelenek ve görenekler, kültürel etki, sosyal ve ekonomik durum, dini inanışlar) etkili olmaktadır.

## **2.8. Cinsiyet Rolü Kuramları**

Cinsiyet ve cinsiyet rolünü tanımlamaya ilişkin kuramlar aşağıda anlatılmaktadır:

### **2.8.1. Psikanalitik Kuram**

Toplumsal cinsiyetin oluşmasında ilk kuram olan Psikanalitik kuram, Sigmund Freud tarafından 1924 yılında araştırılmıştır. Freud'un toplumsal cinsiyet kuramı libido kavramına dayanmaktadır. Libido cinsiyeti ve cinsiyet rolünü belirleyen, temelde doğuştan gelen cinsel enerji olarak açıklanmaktadır. Freud libidoyu erkeği temel olarak açıklamıştır. Freud'a göre toplumsal cinsiyetin oluşmasında çocuklarda üç dönem bulunmaktadır. İlk dönem de (Oral ve anal dönem), kız ve erkek çocuklarının cinsiyet ve cinsiyet rollerinin doğarken aynı olduğu görüşüdür. Bu dönemde çocuk erkek ya da kız olduğunun farkında değildir. İkinci dönem (fallik dönemi başlangıcı) kız ve erkek artık cinsel kimliğinin farkındadır. Cinsiyet rolünün kazanılmasında üçüncü dönemde (ödipal dönem) ise Freud erkek çocuklarının babaları ile özdeşleştiğini belirtmektedir. Freud'un erkek ve kadınlara yönelik bazı önermeleri (Dökmen, 2009: 42) daha sonraki bilim insanlarınca eleştirilmiştir.

Freud'un psikoseksüel gelişim kuramına göre çocuk doğduğu andan 12-13 yaşına gelinceye kadar geçen sürede etkilendiği sosyal iletiler onun toplumsal cinsiyet rolünü etkilemektedir (Kalan 2010: 78). Daha çok cinsiyet rolü, çocuğun ebeveynleri olan anne ve babasının cinsiyetlerini fark etmesiyle ve kendi cinsiyetini tanımasıyla şekillenmektedir.

### **2.8.2. Biyolojik Kuram**

Kadın ve erkek arasındaki farklılıkları gerek doğuştan gerekse sonradan kazanılan özelliklere göre ayırabilmekteyiz. Buss (1995: 164) biyolojik kuramın erkek ve

kadının doğuştan gelen özellikleri ile sosyal yaşamda farklı roller üstlenmesine ve bunun sonucunda toplumsal rollerinde de farklılıklar oluşmasına neden olduğunu belirtmektedir. Buss kadın ve erkeğin birçok konuda (psikolojik olarak da) birbirlerinden farklılıklar göstermesini ve bunun davranışlara yansımaları evrimsel psikoloji ile açıklamaktadır.

Biyolojik kurama göre, kadın ve erkekteki cinsiyet farklılıkları hormonlar, üreme organları ve beynin yapısı gibi doğuştan (biyolojik) etmenlere göre açıklanmaktadır (Ünlü, 2001: 5; akt. Keskin ve Ulusan, 2016: 51). Kadın ve erkekteki hormonların bazılarının seviyesi ve türü farklılık göstermektedir. Toplumsal cinsiyet farklılıklarının oluşmasını biyologlar cinsiyet hormonlarına dayandırmaktadırlar (Udry, 1994: 562). Çocuk doğurabilme aşamasında kadın ve erkeğin birbirinden farklılığını savunan biyolojik kuram, kadınların doğurganlığa sahip olmalarını erkeklerin ise doğurganlıklarının olmadığını belirtmektedir (Güldü ve Kart, 2009: 101; Eagly ve Wood, 1999: 409). Toplumsal cinsiyet farklılıklarının asıl nedenlerinden biri biyologlara göre doğurganlıktır (Udry, 1994: 562).

### **2.8.3. Sosyal Öğrenme Kuramı**

1947 yılında ilk kez sosyal öğrenme kavramı Julian Roter tarafından kullanılmıştır. Rotter'e göre kişinin davranışlarında çevresinin ve tekrarlayan davranışların etkisi olmaktadır. Kişinin davranışlarını fark etmek için hem kendisini hem de çevresini ele almak gerekmektedir. Albert Bandura ise sosyal öğrenme kuramını genişleterek, kişinin taklit ve gözlemle öğrenmesinin yetersiz olduğunu, düşünme, davranışlarını öngörebilme gibi bilişsel süreçlerinde etkili olduğunu belirtmiştir (Bayrakçı, 2007: 200).

Bandura (1977), sosyal öğrenme kuramında, kişinin davranışlarının oluşmasında çevrenin ve proaktif olarak bazı sosyal gönderilerden öğrenme güdüsünün etkili olduğunu belirtmektedir (Lam vd., 2010: 61).

Sosyal öğrenme teorisinde birey başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenmektedir. Kişi gözlemleyerek öğrenirken zihinsel işlevlerini de geliştirmektedir. Kişinin öğrendiği davranışı uygulayabilmesi kabiliyetine bağlı olup, öğrenmenin etkililiğini de ortaya koymaktadır (Yeşilyaprak, 2002; akt. Demirbaş,

Yağbasan, 2005: 367). Sosyal öğrenme iki şekilde gerçekleşmektedir: birincisi edimsel koşullama, ikincisi: model alma ve taklit. Edimsel koşullamada davranışlar ödüllendirilerek tekrarı sağlanırken, cezalandırılan davranışların ise tekrarlanmaması sağlanmaktadır. Model alma ve taklit yolu ile öğrenmede ise; kişi etrafındakilerin davranışını kendine örnek alarak onlar gibi davranır. Kız çocukları daha çok annelerini örnek alırken erkek çocukları da daha çok babalarını örnek almaktadır (Bandura, 1997; akt. Dökmen, 2009: 58). Model almaya yönelik öğrenmede; dikkat süreci, akılda tutma süreci, davranışı uygulama süreci ve güdüleme süreçleri yer almaktadır (Demirbaş ve Yağbasan, 2005: 368).

#### **2.8.4. Bilişsel Gelişim Kuramı**

Çocuklar doğduktan sonraki zamanlarda önce anlamsız sesler çıkarmaya başlar daha sonraları ise anlamlı sesler çıkarmaya başlayarak düşünme yeteneği de gelişmeye başlar. Kişinin etrafındaki sesleri anlamayı ve öğrenmeyi sağlayan zihinsel işlemlere bilişsel gelişim denilmektedir. Bilişsel gelişim çalışmalarıyla ön plana çıkan araştırmacılar; Jean Piaget, Lev Semenovich Vygotsky, Jerome S. Bruner'dir (Kol, 2011: 1).

Bilişsel gelişim kuramında Kohlberg, kişilerin hem kendileri için hem de etrafındakiler için dengeli bir fikir edinebilmesinde bilişsel tutarlılığın önemli rol oynadığını belirtmektedir. Bilişsel tutarlılığın oluşması için kişinin toplumun kendisine atfettiği rolle ilişkisi önemlidir (Bussey, Bandura, 1999).

#### **2.8.5. Toplumsal Cinsiyet Şema Kuramı**

Toplumsal cinsiyet şema kuramı 1981 yılında Sandra Lipsitz Bem tarafından ileri sürülmüş, bilişsel gelişim ve sosyal öğrenme kuramları ile benzerlik göstermektedir. Kadın ve erkeğe ilişkin rollerin tanımlandığı kurama göre; çocuklar etraflarından kadın ve erkeğe ait rollerini öğrenmekte ve bunu davranışlarına yansıtmaktadırlar. Davranışları (Kadınsı, erkeksi) olarak ayırarak bir şemaya dönüştürmektedirler. Kadın ve erkeğe atfedilen özellikler aynı kişide farklı seviyelerde algılanabilir (Bem 1981; Dökmen 2009; akt. Kavak ve Kaygın, 2017: 439)

Erkeksi özellikleri fazla kadınsı özelliklerin az olan kişiler erkeksi, kadınsı özellikleri fazla erkeksi özellikleri az olan kişiler kadınsı olarak toplumsal cinsiyet şemasında yer almaktadır. Kadınsılık ve erkeksilik; toplumun kadın ve erkeğin nasıl davranması, hangi rolleri üstlenmesi gerektiği üzerine normlarla ilişkilidir.

Cinsiyet kimliği çocuğun kendini ve etrafındakileri kadın ve erkek olarak fark etmesi ile başlar. Cinsiyet kimliğinden sonra, toplumsal cinsiyet rollerini (kadınsı, erkeksi) algılayarak bir şema geliştirilir. Çocuk davranışları ile toplumun normlarını eşleştirmeye başlayarak etrafındakiler gibi davranmaya çalışmaktadır (Bem, 1983: 603).

## **2.9. ALGILANAN CİNSİYET ROLÜ İLE ALGILANAN LİDERLİK TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Literatürde liderlik tarzı ve cinsiyet rolü ile ilgili yazın taramasında çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Fakat liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisi literatürde araştırılmamıştır. Bu çalışmada liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisinin emniyet teşkilatı mensupları, öğretmenler ve banka çalışanları ile karşılaştırmalı analizi yapılarak incelenmektedir. Liderlik tarzı bağımlı değişken olup ona etkisi araştırılan cinsiyet rolü ise bağımsız değişken olarak incelemeye alınmaktadır. İki değişken arasındaki etki sınanmakta ve farklı meslek gruplarının oluşturduğu farklar kıyaslanmaktadır.

Öncelikle, literatürde liderlik tarzının çok önemli kurumsal ve kişisel birçok çıktısı olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur. Erol ve Köroğlu (2013) tarafından yazılmış “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sessizlik İlişkisi” başlıklı çalışmada liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre dönüşümcü liderliğin uygulandığı kurumlarda örgütsel sessizliğinde azaldığı belirtilmektedir. Çünkü çalışanlar sorunlarını dile getirebilmektedir ve lider çalışanlarını motive edebilmektedir. Lider çalışanlarının yenilikçi düşünmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Liderleri tarafından sorunları dinlenen ve kendisini ifade edebilen çalışanlar ise çalıştığı kurumda sessiz kalmayarak sorunlarını çekinmeden veya korkmadan liderlerine iletebilmektedir. Çalışanlarını dinleyen çözüm odaklı

liderliğin uygulandığı kurumlarda amaçlara ulaşmada hiç şüphesiz ki başarılı olacaktır.

Yolaç (2011) tarafından yazılan liderlik tarzı ile güven arasındaki ilişki makalesinde liderin çalışanları ile iletişimi üst seviyede olduğunda hem işin başarılmasının yüksek olacağını hem de çalışanların lider ile iletişiminin yüksek olacağını belirtmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanların lidere güveni de yüksek olacaktır. Liderlik tarzının etkin biçimde uygulandığı kurumlarda çalışanlar liderlerine güven duyacaktır, işlerin yapılmasında ise etkinlik sağlanacaktır.

Yine cinsiyet ve cinsiyet rolü ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Kalkan ve Odacı (2005) tarafından yazılan cinsiyet rolü ile psikolojik yardım alma konularının anlatıldığı makalede cinsiyet rolünün kadınsılığı ve erkeksiliği yansıttığı belirtilmektedir. Kadınsı ve erkeksi davranışlar farklılık göstereceğinden araştırmada kadınların erkeklere göre psikolojik yardım alma oranlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durum göstermektedir ki kadın ve erkeğin algılamalarında farklılıklar bulunmaktadır.

Siyez ve Yusupu (2015) tarafından yazılan “Kariyer Uyumluluğu Ve Kariyer İyimserliğinin Cinsiyet Rolü İle İlişkilendirilmesi” makalesinde kadın ve erkeğin kariyer iyimserliklerinin farklılık göstermesi ile birlikte erkeklerin (maskülen) kadınlara (Feminen) göre kariyer iyimserliğinin yüksek çıktığı belirtilmektedir.

Carles (1998) Avustralya’da uluslararası banka çalışanları ile yapılan ankette kadın idarecilerin erkek idarecilere göre daha çok dönüşümcü liderliği benimsediklerini ortaya koymuştur. Yapılan çalışmaya dayanarak kadın ve erkeğin liderliğe ilişkin davranış ve algılamalarında da farklılıklar olduğu söylenebilmektedir.

Literatürde yer alan ilgili çalışmalar ve yukarıda verilen örneklere dayanarak bu çalışmada yer alan altı liderlik tarzını (etkileşimci, dönüşümcü, serbest bırakıcı, babacan, etik, hizmetkâr) anlatarak, algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisini inceleyerek, farklı mesleklere sahip kişilerin benimseyecekleri liderlik tarzının ve cinsiyet rolünün farklı olabileceğine dair ve kavramlar arasındaki ilişkilere dair hipotezler kurulmuştur.

Aslında liderlik tarzının içinde cinsiyet rolü yer almaktadır. Liderler, değişen durum ve koşullara göre bazen daha çok toplum tarafından kadına atfedilen özellikleri, bazen de daha çok toplum tarafından erkeğe atfedilen özellikleri ve rolleri üstlenebilmektedir. Örneğin araştırmada yer alan liderlik tarzlarından babacan liderlik (isminde olduğu gibi) daha çok erkeksi cinsiyet rolü ile birlikte anılmaktadır.





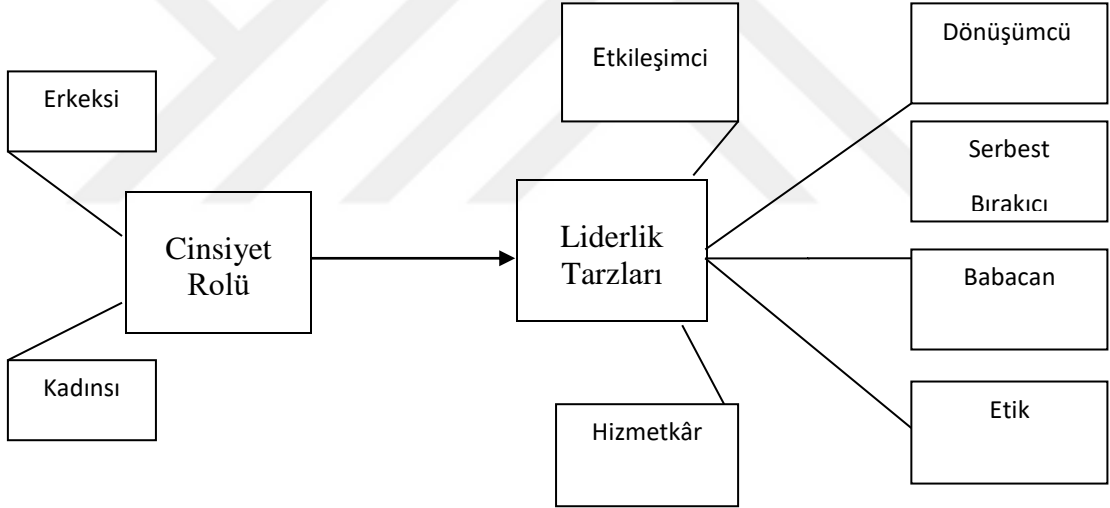
# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın analizine geçmeden önce analiz yöntemi hakkında bilgilendirme yapılmaktadır. Önce çalışmanın modeli şekil üzerinde gösterilecek, çalışmanın evren ve örnekleme açıklanacak, veri toplama araçları belirtilerek çalışmadaki değişkenlerin ölçekleri hakkında bilgi verilecektir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın konusunu oluşturan liderlik tarzı ve cinsiyet rolü değişkenleri ile oluşturulan model aşağıdaki şekil 4 de gösterilmiştir;



### Şekil 4: Liderlik Tarzı ve Cinsiyet Rolüne İlişkin Model

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1:** Liderlerin algılanan cinsiyet rolü algılanan liderlik tarzını etkilemektedir.

**Hipotez 2:** Liderlerin algılanan liderlik tarzı meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterir.

**Hipotez 3:** Liderlerin algılanan cinsiyet rolü meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterir.

### **3.2.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evren ve örnekleme geçmeden önce evren ve örneklem hakkında kısa bilgilendirme yapılabilir. Evren; araştırma sonuçlarının genellendiği büyük gruplardan oluşmaktadır. Bir ülkedeki şehirler, cinsiyetlere göre ayrılan gruplar, bir markanın tüketicileri, bir şehirde belirli meslek grubunda çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturabilmektedir. Evren ‘‘N’’ simgesi ile gösterilmektedir. Evren içerisinde araştırmanın örnekleme de seçilmektedir. Örneklem; evren içerisinde sistematik olarak seçilen ve evreni sembolize ettiği varsayılan küçük küme olarak tanımlanmaktadır. Örneklem ‘‘n’’ simgesi ile gösterilmektedir. İstanbul’da sağlık sektöründe çalışanlar araştırmanın evreni ise, İstanbul’da 300 sağlık çalışanı dediğimizde ise araştırmanın örnekleme oluşturmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 125).

Araştırmanın evrenini İstanbul’da çalışan emniyet teşkilatı personeli, öğretmen ve banka çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise araştırmanın evrenini temsilen emniyet teşkilatı personeli, öğretmen ve banka çalışanlarından 224 kişi oluşturmaktadır.

### **3.3.Veri Toplama Araçları**

Araştırmada liderlik tarzı ve cinsiyet rolü ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın analizinde öncelikle kişisel bilgilerin yer aldığı 7 soru bulunmaktadır. Liderlik tarzları ile ilgili olarak Çağlar (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 38 soruluk liderlik tarzı ölçeği kullanılmıştır. Cinsiyet rolü ölçeği ise Bem (1974) tarafından geliştirilen, Kavuncu (1987) tarafından Türkçeye çevrilerek, Özkan ve Lajunen (2005) tarafından sadeleştirilerek güvenilirlik testleri yapılan 20 sorudan oluşmaktadır.

### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda ankete katılan emniyet teşkilatı personeli, öğretmen ve banka çalışanlarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, mesleği, mesleki kıdemi, çocuk sahibi olup olmadığı gibi değişkenler sorulmaktadır.

### 3.3.2. Liderlik Tarzı Ölçeği

Liderlik tarzının ölçülmesinde Çağlar (2011) tarafından Türkçeye uyarlanarak sadeleştirilen liderlik tarzı ölçeği aynı zamanda Tunçay'ın (2013) yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Anket 38 sorudan oluşmaktadır.

Dönüşümsel liderlik tarzı ölçeği Podsakoff 'un (1984, 1990) araştırmasından alınarak altı maddede belirtilmiştir.

Etkileşimsel liderlik tarzının beş maddelik ölçümü yine Podsakoff (1984, 1990) tarafından yapılmıştır. Anketin orijinal çevirisi Çağlar (2011) tarafından yapılmıştır. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin tüm faktörleri için Cronbach Alfa katsayısı 0.70'in üzerindedir.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının beş maddesi Bass (1985) tarafından oluşturulan Çok boyutlu liderlik anketinden alınmıştır. Literatürde Cronbach Alfa katsayısı 0.70 ve 0.90 olarak bulunmuştur (Çağlar, 2011).

Babacan liderlik tarzlarını ölçmek için kullanılan ölçek Aycan ve Kanungo (1998) tarafından oluşturulmuştur. Ankette 10 madde yer almakta olup, Cronbach Alfa katsayısı 0.94 olarak bulunmuştur. (Aycan, 2001)

Etik liderlik tarzı ölçeği olarak Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış olmakla birlikte ankette altı madde yer almakta Cronbach Alfa katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Türkçe çeviri Çağlar (2011) tarafından yapılmıştır.

Hizmetkâr liderliği ölçmek için Barbuto vd. (2006) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik anketi altı maddeden oluşmaktadır.

### 3.3.3. Cinsiyet Rolü Ölçeği

Bem (1974) tarafından geliştirilen cinsiyet rolü ölçeği Özkan ve Lajunen (2005) tarafından 20 madde olarak sadeleştirilerek çalışmada kullanılmıştır. Ölçekte 10 eril (erkeksi), 10 dişil (kadınsı) maddeler yer almaktadır. Özkan ve Lajunen'in yapmış olduğu sadeleştirmede kadın ve erkek olmak üzere iki faktörlü model üzerinde çalışılmıştır. Erkek için elde edilen erkeklik rolü alt ölçeği güvenilirlik katsayısı 0.80 ve kadınlık rolü alt ölçeği ise 0.73 güvenilirlikte bulunmuştur. Kadınlar için elde edilen erkeklik güvenilirlik alt ölçeği 0.80 iken kadınlık alt ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0.66 olarak bulunmuştur. Kadın ve erkeğin birlikte Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ise kabul edilecek seviyededir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI ve SONUÇLARI

Bu bölümde çalışmanın analizi yapılacaktır. Demografik bilgiler açıklanarak, faktör analizi, korelasyon, YEM, ANOVA ve Tukey testi ile analiz sonuçlarına göre hipotezler test edilecektir.

#### 4.1. Demografik Bilgiler

Ankete katılan deneklerin demografik durumlarını açıklayan bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.1.1: Katılımcıların Demografik Durumlarına İlişkin İstatistikler**

<u>Cinsiyet</u>	<u>Sıklık</u>	<u>Yüzde</u>	<u>Geçerli Yüzde</u>	<u>Kümülatif yüzde</u>
Erkek	108	48,2	48,2	48,2
Kadın	116	51,8	51,8	100,0

<u>Yaş</u>	<u>Sıklık</u>	<u>Yüzde</u>	<u>Geçerli Yüzde</u>	<u>Kümülatif yüzde</u>
25 ve altı	19	8,5	8,5	8,5
26-35	120	53,7	53,7	62,2
36-45	71	31,7	31,7	93,9
46-55	12	5,3	5,3	99,2
56 ve üzeri	2	0,8	0,8	100,0

<u>Eğitim durumu</u>	<u>Sıklık</u>	<u>Yüzde</u>	<u>Geçerli Yüzde</u>	<u>Kümülatif yüzde</u>
Lise	5	2,2	2,2	2,2
Üniversite	200	89,3	89,3	91,5
Yüksek Lisans	18	8,0	8,0	99,6
Doktora	1	,4	,4	100,0

<u>Medeni Durum</u>	<u>Sıklık</u>	<u>Yüzde</u>	<u>Geçerli Yüzde</u>	<u>Kümülatif yüzde</u>
Evli	146	65,2	65,2	65,2

Bekâr	78	34,8	34,8	100,0
-------	----	------	------	-------

<b>Meslek</b>				
Polis	76	33,9	33,9	33,9
Öğretmen	72	32,1	32,1	66,1
Banka Çalışanı	76	33,9	33,9	100,0

Anket İstanbul genelinde 224 kişi ile yüz yüze ve online olarak yapılmıştır. Katılanların 108'i erkek 116'sı ise kadındır. %31,7'si ise 36-45 yaş aralığında olup katılanların çoğunluğu %53,7 ile 26-35 yaş aralığında yer almaktadır. Katılanların %89,3'ü Üniversite mezunu, %8'i ise yüksek lisans mezunudur. 224 katılımcıdan 146'sı evli olup, 76 kişi polis, 76 kişi banka çalışanı, 72 katılımcı da öğretmenlik mesleğinde yer almaktadır.

#### 4.2.1. Liderlik Tarzı Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada liderlik tarzını ölçmek için Çağlar (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 38 soruluk anket yer almaktadır. Anketimiz 5'li likerte göre düzenlenmiş ve Her Zaman (5),Çoğu Zaman (4),Bazen (3), Nadiren (2), Hiçbir Zaman (1) olarak kodlanmıştır. Liderlik tarzlarını ölçmek için kullandığımız ölçek Amos programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Liderlik tarzını ölçmek için kullanılan 38 maddeden 14, 24, 25, 29, 30, 32. maddeler ölçeklere ilişkin uyum indekslerini kabul edilebilir değerlere taşımak adına analizden çıkarılarak toplam 32 madde yeniden analize tabi tutulmuştur. Ölçeğe ait ölçüm modeli sonuçları aşağıdaki tablo 4.2.1 de verilmiştir.

**Tablo 4.2.1: Liderlik Tarzı Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları**

		<b>Liderlik Tarzı</b>	<b>Tahmin</b>	<b>Standart Tahmin</b>	<b>C.R</b>	<b>P</b>
LT5	<---	Hizmetkâr	1,000			
LT6	<---	Hizmetkâr	1,161	0,065	17,773	***
LT18	<---	Hizmetkâr	0,900	0,078	11,494	***
LT27	<---	Hizmetkâr	1,100	0,079	13,908	***
LT28	<---	Hizmetkâr	0,747	0,071	10,509	***
LT37	<---	Hizmetkâr	1,078	0,075	14,463	***

LT7	<---	Babacan	1,000			
LT8	<---	Babacan	0,936	0,044	21,461	***
LT9	<---	Babacan	0,905	0,047	19,190	***
LT15	<---	Babacan	0,813	0,054	15,184	***
LT19	<---	Babacan	0,401	0,063	6,355	***
LT34	<---	Babacan	0,330	0,060	5,526	***
LT38	<---	Etik	1,000			
LT35	<---	Etik	1,050	0,063	16,647	***
LT31	<---	Etik	0,671	0,071	9,413	***
LT26	<---	Etik	0,824	0,063	13,177	***
LT23	<---	Etik	0,690	0,066	10,431	***
LT4	<---	Serbest Bırakıcı	1,000			
LT16	<---	Serbest Bırakıcı	0,882	0,084	10,540	***
LT21	<---	Serbest Bırakıcı	0,930	0,87	10,667	***
LT33	<---	Serbest Bırakıcı	1,094	0,093	11,774	***
LT36	<---	Serbest Bırakıcı	0,880	0,088	9,979	***
LT1	<---	Dönüşümcü	1,000			
LT3	<---	Dönüşümcü	1,080	0,067	16,144	***
LT10	<---	Dönüşümcü	0,844	0,068	12,433	***
LT12	<---	Dönüşümcü	1,096	0,077	14,256	***
LT13	<---	Dönüşümcü	1,098	0,074	14,887	***
LT17	<---	Dönüşümcü	1,083	0,066	16,448	***
LT22	<---	Etkileşimci	1,000			
LT20	<---	Etkileşimci	1,051	0,055	18,999	***
LT11	<---	Etkileşimci	1,003	0,066	15,103	***
LT2	<---	Etkileşimci	0,985	0,056	17,600	***

Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üzeri olması ölçeğin güvenilir olmasına işaret eder (Durmuş vd., 2016).

Liderlik tarzı ölçeğinin iç güvenilirlik testi sonuçlarına ilişkin ifadeler aşağıdaki tablo 4.2.2 de yer almaktadır.

**Tablo 4.2.2: Liderlik Tarzı Güvenilirlik Sonuçları**

	İfade Sayısı	Güvenilirliği (Cronbach $\alpha$ )
Etkileşimci Liderlik	4	0,91
Dönüşümcü Liderlik	6	0,92
Serbest Bırakıcı Liderlik	5	0,86
Babacan Liderlik	6	0,85
Etik Liderlik	5	0,85
Hizmetkâr Liderlik	6	0,91

Çalışmada liderlik tarzının Cronbach Alfa değerlerinin literatürdeki güvenilirlik düzeyi olan 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Güvenilirliği en düşük etik ve babacan liderlik (0,85) , en yüksek güvenilirlik ise dönüşümcü liderlik (0,92) olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre çalışmanın liderlik tarzı ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

### 4.3. Cinsiyet Rolü Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları

Cinsiyet rolü ölçeği olarak Bem (1974) tarafından oluşturulan, Özkan ve Lajunen (2005) tarafından sadeleştirilen 20 maddelik anket kullanılmıştır. Uyum indekslerine uygunluğu sağlamak için erkeksi cinsiyet rolündeki 10. Madde çıkarılarak toplam 19 madde analize tabi tutulmuştur.

**Tablo 4.3.1: Cinsiyet Rolü Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları**

		Cinsiyet Rolü	Tahmin	Standart Tahmin	C.R	P
CR1	<---	Erkeksi	1,000			
CR2	<---	Erkeksi	1,825	0,324	5,626	***
CR3	<---	Erkeksi	2,047	0,343	5,973	***
CR4	<---	Erkeksi	2,351	0,386	6,096	***
CR5	<---	Erkeksi	2,231	0,367	6,078	***
CR6	<---	Erkeksi	2,433	0,399	6,097	***
CR7	<---	Erkeksi	2,363	0,393	6,018	***
CR8	<---	Erkeksi	1,159	0,234	4,952	***
CR9	<---	Erkeksi	2,333	0,386	6,040	***
CR11	<---	Kadınsı	1,000			
CR12	<---	Kadınsı	1,347	0,110	12,263	***
CR13	<---	Kadınsı	1,310	0,109	12,006	***
CR14	<---	Kadınsı	1,236	0,101	12,185	***
CR15	<---	Kadınsı	1,333	0,106	12,598	***
CR16	<---	Kadınsı	1,268	0,106	12,011	***
CR17	<---	Kadınsı	1,320	0,105	12,587	***
CR18	<---	Kadınsı	1,361	0,105	12,901	***
CR19	<---	Kadınsı	1,009	0,095	10,662	***
CR20	<---	Kadınsı	1,162	0,097	11,994	***

Cinsiyet Rolüne ilişkin güvenilirlik ve katsayılar aşağıdaki tablo 4.3.2 de verilmiştir.



**Tablo 4.3.2: Cinsiyet Rolü Güvenilirlik Sonuçları**

	İfade Sayısı	Güvenilirliği (Cronbach $\alpha$ )
Erkeksi Cinsiyet Rolü	9	0,91
Kadınsı Cinsiyet Rolü	10	0,95

Erkeksi cinsiyet rolü güvenilirliği (0,91), kadınsı cinsiyet rolü güvenilirliği (0,95) olarak bulunmuştur. Literatüre göre (0,70) sonuçların güvenilir olduğu belirtilebilir.

#### 4.4. Ölçeklerin Uyumuna ait Değerler

Aşağıda yer alan Tablo 4.4.1’de doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmakta olan mutlak uyum indekslerinin değerleri belirtilmiştir.

**Tablo 4.4.1: Ölçeklerin Uyumuna ait Değerler**

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$	$0,08 \leq RMSEA < 0,10$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,85$

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2011)

Yukarıdaki tablo 4.4.1 de Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna ait literatür değerleri belirtilmiştir. Tablodaki indekslerden normlu ki-kare testi veri ile modelin uyumunu göstermektedir. Ki-kare ( $\chi^2/df$ ) değerinin 3 ve altında olması örneklemin iyi uyum gösterdiğinin, 3 ile 5 arasında olması ise örneklemin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA-Root mean square error approximation) değerinin 0.08 ve altında olması örneklemin iyi uyumlu olduğunu göstermektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI-Comparative fit index)’nin 0.90 ve üzeri olması örneklemin kabul edilebilirliğini göstermektedir. İyilik uyum indeksi (GFI- Goodness Of Fit Index) 0,85 ve üzeri Düzeltilmiş İyilik

Uyum İndeksi (AGFI- Adjustment Goodness Of Fit Index)'nin 0.80 ve üzeri olması örneklemin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011)

**Tablo 4.4.2: Liderlik Tarzına ait Uyum İndeksi sonuçları**

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	1,91		
RMSEA		0,06	
CFI			0,93
GFI			
AGFI			

Liderlik tarzına ait uyum indeksi sonuçları,  $\chi^2/df$ ;1,91, RMSEA;0,06, CFI;0,93, GFI;0,80, AGFI;0,76, olarak bulunmuştur. Yukarıdaki Tablo 4.4.2. de verilen sonuçlarda GFI ve AGFI değerlerinin kabul edilebilirlik düzeyinde olmasa da  $\chi^2/df$ , RMSEA, CFI değerlerinin literatüre göre uyumlu olmaları ve ölçeklerin güvenilirlik seviyelerinin yüksek olması dolayısı ile ölçeğin uyumlu olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4.3: Cinsiyet Rolüne ait Uyum İndeksi Sonuçları**

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$		2,42	
RMSEA			0,08
CFI			0,94
GFI			0,85
AGFI			0,81

Yukarıdaki tablo 4.4.3 deki Cinsiyet rolü ölçeğine ilişkin yapılan uyum indeksi sonuçları;  $\chi^2/df$ ;2,42 ve RMSEA;0,08, CFI; 0,94, GFI;0,85, AGFI;0,81 olarak bulunmuştur. Bulunan sonuçların literatürdeki verilere göre uyumlu olduğu görülmektedir.

#### 4.5. Çalışmanın Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıdaki tablo 4.5.1. de etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, babacan liderlik, etik liderlik, hizmetkâr liderlik, erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolüne ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

**Tablo 4.5.1: Çalışmanın Değişkenlerine ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	St.Sapma
Etkileşimci Liderlik	224	1,00	5,00	3,0502	1,11928
Dönüşümcü Liderlik	224	1,00	5,00	3,1637	1,03042
Serbest Bırakıcı Liderlik	224	1,00	5,00	2,5902	1,04607
Babacan Liderlik	224	1,00	5,00	3,1801	,92160
Etik Liderlik	224	1,00	5,00	3,3491	,88338
Hizmetkâr Liderlik	224	1,00	5,00	2,9687	,98444
Erkeksi Cinsiyet Rolü	224	1,33	5,00	3,3051	,89888
Kadınsı Cinsiyet Rolü	224	1,00	5,00	3,3888	,97733

Anketi cevaplayan katılımcılara göre liderlik tarzından etik liderlik ortalamasının 3.34, standart sapmanın 0,88 olduğu görülmektedir. Cinsiyet rolünde ise kadınsı cinsiyet rolünün ortalaması 3,38, standart sapması ise 0,97 olduğu görülmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplara göre liderlik tarzında en yüksek ortalamanın etik liderlikte (3.34,) cinsiyet rolünde ise en yüksek ortalamanın kadınsı cinsiyet rolünde (3.38) görüldüğü belirtilebilir.

#### 4.6. Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi Sonuçları

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ve demografik değişkenlerle olan ilişkilerini saptamak üzere yapılan korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tablo 4.6.1 de belirtilmiştir.

**Tablo 4.6.1: Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi Sonuçları**

No		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Etkileşimci Lider	<b>1</b>							
2	Dönüşümcü Lider	,798**	<b>1</b>						
3	Serbest Bırakıcı Lider	-,504**	-,607**	<b>1</b>					
4	Babacan Lider	,751**	,845**	-,501**	<b>1</b>				
5	Etik Lider	,724**	,809**	-,529**	,829*	<b>1</b>			
6	Hizmetkâr Lider	,782**	894**	-,552**	861**	854**	<b>1</b>		
7	Erkeksi Cinsiyet Rolü	,547**	,743**	-,517**	,655*	,634**	,697**	<b>1</b>	
8	Kadınsı Cinsiyet Rolü	,634**	,723**	-,465**	,733**	,689**	,741**	,656**	<b>1</b>

\*p<0.05 , \*\*p<0.01

Tablo 4.6.1 e göre; dönüşümcü liderlik ile erkeksi cinsiyet rolü arasında,743 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olması, dönüşümcü liderlik artarken erkeksi cinsiyet rolünün de artması, dönüşümcü liderlik azalırken erkeksi cinsiyet rolünün de azalması anlamına gelmektedir. Serbest bırakıcı liderlik ile kadınsı cinsiyet rolü arasında anlamlı ve negatif yönlü (-,465) ilişki olup, serbest

bırakıcı liderliğin artması ile kadınsı cinsiyet rolü azalması, serbest bırakıcı liderliğin azalması ile kadınsı cinsiyet rolünün artması anlamına gelmektedir. Babacan liderlikle kadınsı cinsiyet rolü arasında (.733) düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki, erkeksi cinsiyet rolü ile de (.655) düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırmada erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolünün serbest bırakıcı liderlik haricinde diğer liderlik tarzı ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir. Özellikle babacan liderliğin erkeksi cinsiyet rolüne (.655\*\*) göre kadınsı cinsiyet rolü (.733\*\*) ile daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışmadaki değişkenlerin birbiri ile anlamlı düzeyde ilişkisi olması 1. Hipotezimizi destekler niteliktedir.

#### 4.7. Liderlik Tarzları ve Cinsiyet Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi

Günümüzde sıkça kullanılan yapısal eşitlik modeli (YEM), gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin birbirine etkilerini ölçmekte kullanılan analiz yöntemidir (Tabachnick ve Fidell, 2001, akt; Meydan ve Şeşen, 2015: 5).

Çalışmamızın değişkenlerinden cinsiyet rolünün diğer değişkenimiz olan liderlik tarzlarına etkisini ve liderlik tarzlarını etkileme düzeyini yapısal eşitlik modeli ile ölçmekteyiz. Aşağıdaki tabloda liderlik tarzları ile cinsiyet rolüne ilişkin yapısal eşitlik modeli sonucu gösterilmektedir.

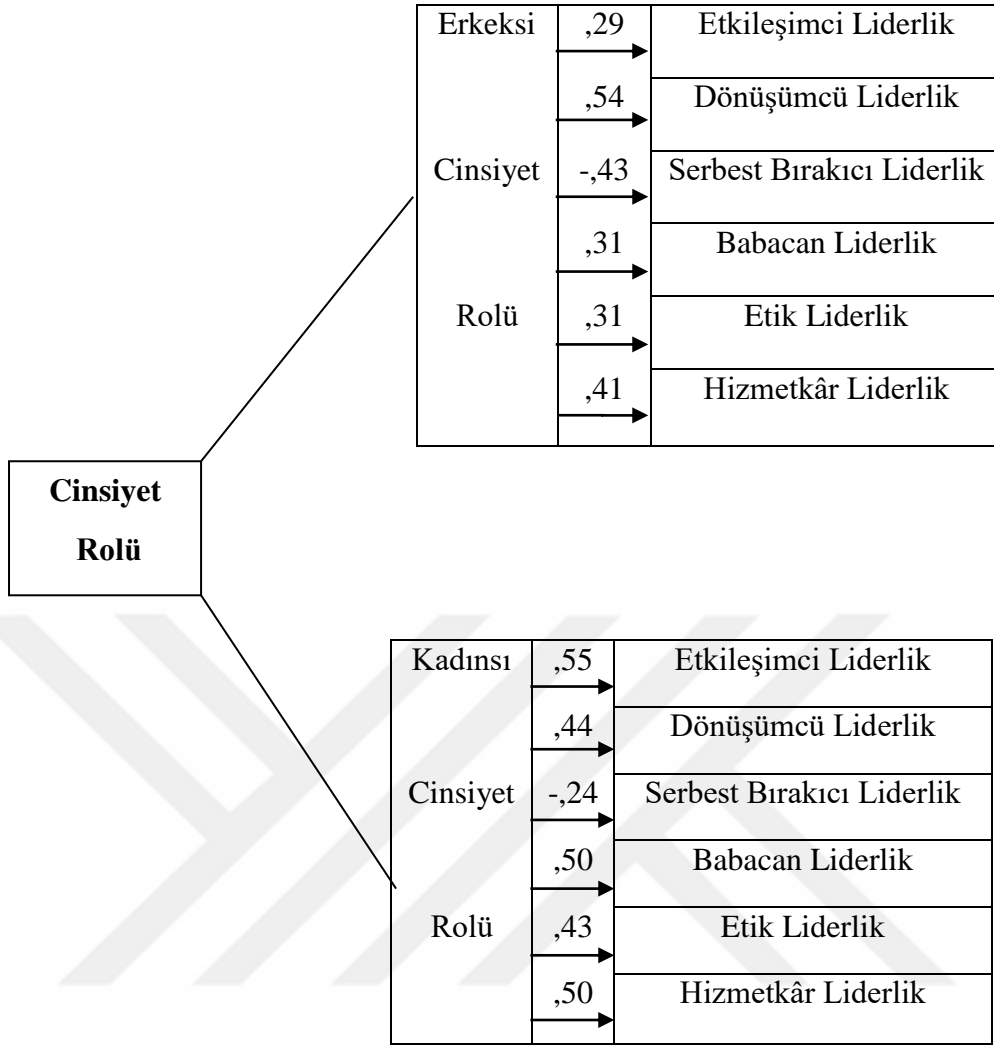
**Tablo 4.7.1: Cinsiyet Rolünün Liderlik Tarzına Etkisinin YEM Sonuçları**

			<b>Tahmin</b>	<b>Standart Tahmin</b>	<b>C.R</b>	<b>P</b>
Etkileşimci Liderlik	<----	Erkeksi Cinsiyet Rolü	0,286	0,083	3,441	***
Dönüşümcü Liderlik	<----	Erkeksi Cinsiyet Rolü	0,540	0,060	8,966	***
Serbest Bırakıcı Liderlik	<----	Erkeksi Cinsiyet Rolü	-0,433	0,87	-4,999	***
Babacan Liderlik	<----	Erkeksi Cinsiyet Rolü	0,315	0,058	5,407	***
Etik Liderlik	<----	Erkeksi Cinsiyet Rolü	0,314	0,060	5,275	***
Hizmetkâr Liderlik	<----	Erkeksi Cinsiyet Rolü	0,405	0,059	6,837	***
Etkileşimci	<----	Kadınsı	0,553	0,077	7,229	***

Liderlik		Cinsiyet Rolü				
Dönüşümcü Liderlik	<----	Kadınsı Cinsiyet Rolü	0,437	0,055	7,895	***
Serbest Bırakıcı Liderlik	<----	Kadınsı Cinsiyet Rolü	-0,236	0,080	-2,959	0,003
Babacan Liderlik	<----	Kadınsı Cinsiyet Rolü	0,501	0,053	9,374	***
Etik Liderlik	<----	Kadınsı Cinsiyet Rolü	0,433	0,055	7,913	***
Hizmetkâr Liderlik	<----	Kadınsı Cinsiyet Rolü	0,502	0,055	9,215	***

(\*\*p<0,01;\*p<0,05)

Cinsiyet rolünün liderlik tarzına etkisinin YEM sonuçları yukarıdaki tabloda 4.7.1 de görülmektedir. Sonuçlara göre çalışmadaki bağımlı değişken olan liderlik tarzını, bağımlı değişken olan cinsiyet rolü etkilemektedir. Bu etki anlamlı seviyelerdedir (p<0,05). Tablo ile ilgili ayrıntılı açıklamalar aşağıdaki şekil 5 üzerinde anlatılmıştır.



**Şekil 5: Liderlik Tarzı ve Cinsiyet Rolüne ilişkin YEM Sonuçları**

Cinsiyet rolünün liderlik tarzına etkisinin YEM sonuçları yukarıdaki şekil 5 üzerinde gösterilmiştir. Şekle göre erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolleri liderlik tarzlarını anlamlı ve pozitif düzeyde (Serbest bırakıcı liderliği negatif düzeyde) etkilemektedir. Çalışmamızda kadınsı ve erkeksi cinsiyet rolü serbest bırakıcı liderlik dışında bütün liderlik tarzlarını olumlu düzeyde etkilemektedir. Erkeksi cinsiyet rolü etkileşimci liderliği (,29) düzeyinde, kadınsı cinsiyet rolü ise (,55) düzeyinde olumlu olarak etkilemektedir. Erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolü etkileşimci liderliği arttırmaktadır. Serbest bırakıcı liderliği erkeksi cinsiyet rolü (-,43) olarak etkilerken, kadınsı cinsiyet rolü ise (-,24) olarak etkilemektedir. Serbest bırakıcı liderliği erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolü azalmaktadır. Sonuçlara göre 1.Hipotezimiz olan “liderlerin algılanan cinsiyet rolü algılanan liderlik tarzını etkilemektedir”, doğrulanmıştır.

#### 4.8. Çalışmanın Değişkenleri Üzerinde Fark Analizleri

Hipotez 2 ve 3'ün analiz edilmesi amacıyla liderlik tarzının ve cinsiyet rolünün meslek grupları arasında anlamlı farklılıklar içerip içermediği Anova testi ve Tukey testi aracılığı ile analiz edilmiştir.

**Tablo 4.8.1: Liderlik Tarzı Meslek Grupları Anova Sonuçları**

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	23,298	2	11,649	10,053	,000
	Grup içi	256,075	221	1,159		
	Toplam	279,372	223			
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	29,712	2	14,856	15,856	,000
	Grup içi	207,064	221	,937		
	Toplam	236,776	223			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	13,587	2	6,793	6,515	,002
	Grup içi	230,432	221	1,043		
	Toplam	244,018	223			
Babacan Liderlik	Gruplar arası	18,406	2	9,203	11,894	,000
	Grup içi	170,998	221	,774		
	Toplam	189,404	223			
Etik Liderlik	Gruplar arası	11,733	2	5,867	7,989	,000
	Grup içi	162,287	221	,734		
	Toplam	174,020	223			
Hizmetkâr Liderlik	Gruplar arası	19,763	2	9,881	11,122	,000
	Grup içi	196,352	221	,888		
	Toplam	216,115	223			

Çalışmamızda yer alan liderlik tarzını meslek gruplarının farklı algılayıp algılamadığını ölçmek için yapılan Anova testinde; meslek grupları arasında liderlik tarzının algılanmasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ( $p=0,00$ ,  $p=0,02$ ).

Meslek gruplarının liderlik tarzını algılamasında anlamlı farklılıklar olması 3.Hipotezimizi doğrulamaktadır.



**Tablo 4.8.2: Liderlik Tarzının Meslek Gruplarına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Değişkenler	Meslek Grupları		Ortalama Fark (I-J)	Std. hata	Anlamlılık	95 % Güven	
						Alt sınır	Üst sınır
Etkileşimci Liderlik	1	1-2	-,02741	,17703	<b>,987</b>	-,4451	,3903
		1-3	-,69408*	,17462	<b>,000</b>	-1,1061	-,2820
	2	2-1	,02741	,17703	<b>,987</b>	-,3903	,4451
		2-3	-,66667*	,17703	<b>,001</b>	-1,0844	-,2489
	3	3-1	,69408*	,17462	<b>,000</b>	,2820	1,1061
		3-2	,66667*	,17703	<b>,001</b>	,2489	1,0844
Dönüşümcü Liderlik	1	1-2	,23916	,15919	<b>,292</b>	-,1365	,6148
		1-3	-,62500*	,15702	<b>,000</b>	-,9955	-,2545
	2	2-1	-,23916	,15919	<b>,292</b>	-,6148	,1365
		2-3	-,86416*	,15919	<b>,000</b>	-1,2398	-,4885
	3	3-1	,62500*	,15702	<b>,000</b>	,2545	,9955
		3-2	,86416*	,15919	<b>,000</b>	,4885	1,2398
Serbest Bırakıcı Liderlik	1	1-2	-,33202	,16793	<b>,120</b>	-,7283	,0642
		1-3	,27368	,16565	<b>,226</b>	-,1172	,6645
	2	2-1	,33202	,16793	<b>,120</b>	-,0642	,7283
		2-3	,60570*	,16793	<b>,001</b>	,2094	1,0020
	3	3-1	-,27368	,16565	<b>,226</b>	-,6645	,1172
		3-2	-,60570*	,16793	<b>,001</b>	-1,0020	-,2094
Babacan Liderlik	1	1-2	,29337	,14466	<b>,108</b>	-,0480	,6347
		1-3	-,40789*	,14269	<b>,013</b>	-,7446	-,0712
	2	2-1	-,29337	,14466	<b>,108</b>	-,6347	,0480
		2-3	-,70127*	,14466	<b>,000</b>	-1,0426	-,3599
	3	3-1	,40789*	,14269	<b>,013</b>	,0712	,7446
		3-2	,70127*	,14466	<b>,000</b>	,3599	1,0426
Etik Liderlik	1	1-2	,12500	,14093	<b>,649</b>	-,2075	,4575
		1-3	-,41053*	,13901	<b>,010</b>	-,7385	-,0825
	2	2-1	-,12500	,14093	<b>,649</b>	-,4575	,2075
		2-3	-,53553*	,14093	<b>,001</b>	-,8681	-,2030
	3	3-1	,41053*	,13901	<b>,010</b>	,0825	,7385
		3-2	,53553*	,14093	<b>,001</b>	,2030	,8681
Hizmetkâr Liderlik	1	1-2	,22003	,15502	<b>,333</b>	-,1458	,5858
		1-3	-,49123*	,15291	<b>,004</b>	-,8520	-,1304
	2	2-1	-,22003	,15502	<b>,333</b>	-,5858	,1458
		2-3	-,71126*	,15502	<b>,000</b>	-1,0770	-,3455
	3	3-1	,49123*	,15291	<b>,004</b>	,1304	,8520
		3-2	,71126*	,15502	<b>,000</b>	,3455	1,0770

Yukarıdaki tablo 5.8.4 de meslek gruplarının liderlik tarzını farklı algılama karşılaştırmaları yer almaktadır.

Etkileşimci liderlikte; polis ile öğretmenler arasında anlamlı fark saptanmamıştır (-,02741) (p= ,987). Banka çalışanları ile polis (,69408\*) (p=,000) ve öğretmenler (,66667\*) (p=,001) arasında anlamlı farklılık saptanmış olup banka çalışanları her iki gruptan da yüksek düzeydedir. Etkileşimci liderliği banka çalışanları polis ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde farklı algılarken polis ve öğretmenlerde anlamlı fark saptanmamıştır.

Serbest bırakıcı liderlikte sadece öğretmen ve banka çalışanları arasında anlamlı fark bulunmakla birlikte öğretmenler daha yüksek düzeydedir (60570\*) (p=001). Öğretmenler serbest bırakıcı liderliği anlamlı düzeyde farklı algılarken polis ve banka çalışanlarında anlamlılık saptanmamıştır (-,33202) (p=,120).

Hizmetkâr liderlikte polis ile öğretmenler arasında anlamlı fark saptanmamıştır (,22003) (p=,333). Banka çalışanları ile polis (,49123\*) (p=004) ve öğretmenler (,71126\*) (p=,000) arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Hizmetkâr liderlikte polis ve öğretmenlerde anlamlı farklılık saptanmamıştır. Banka çalışanlarının anlamlı düzeyde farklı algıladığı görülmektedir.

**Tablo 4.8.3: Liderlik Tarzının Meslek Gruplarına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Grup İstatistikleri**

	Meslek	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Etkileşimci liderlik	1	76	2,8059	1,12517	,12907
	2	72	2,8333	1,08121	,12742
	3	76	3,5000	1,02062	,11707
Dönüşümcü Liderlik	1	76	3,0285	1,08026	,12391
	2	72	2,7894	,97021	,11434
	3	76	3,6535	,83832	,09616
Serbest Bırakıcı Liderlik	1	76	2,5763	1,15006	,13192
	2	72	2,9083	,98378	,11594
	3	76	2,3026	,91301	,10473
Babacan Liderlik	1	76	3,1360	,96904	,11116
	2	72	2,8426	,92981	,10958

	3	76	3,5439	,72284	,08292
Etik Liderlik	1	76	3,2500	,97441	,11177
	2	72	3,1250	,88711	,10455
	3	76	3,6605	,68509	,07859
Hizmetkâr Liderlik	1	76	2,8728	1,03454	,11867
	2	72	2,6528	,96729	,11400
	3	76	3,3640	,81364	,09333

Yukarıdaki tablo 4.8.3 de liderlik tarzının meslek gruplarına göre farklılık göstermesine ilişkin grup istatistikleri gösterilmiştir. Tabloya göre banka çalışanlarının liderlik tarzını algılama düzeyi ortalaması polis ve öğretmenlere göre daha yüksektir. Etkileşimci liderlikte polis (2,8059), öğretmenler (2,8333) ve banka çalışanlarının ortalaması (3,5000) olarak görülmektedir. Sadece serbest bırakıcı liderliği öğretmenler (2,9083), polis (2,5763) ve banka (2,9083) çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde algılamıştır.

Dönüşümcü, babacan, etik ve hizmetkâr liderlikte ortalama düzey en yüksek banka çalışanlarında iken, ikinci olarak polislerde ve en düşük ortalama öğretmenlerde bulunmaktadır.

**Tablo 4.8.4: Cinsiyet Rolü ve Meslek Grupları ANOVA Sonuçları**

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlı Fark
Erkeksi Cinsiyet Rolü	Gruplar Arası	26,240	2	13,120	18,835	,000
	Grup İçi	135,406	221	,697		
	Toplam	180,179	223			
Kadınsı Cinsiyet Rolü	Gruplar Arası	23,145	2	11,572	13,471	,000
	Grup İçi	189,157	221	,859		
	Toplam	213,002	223			

\* p <0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Meslek gruplarının cinsiyet rolünü algılamalarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ölçmek için yapılan Anova testinde yukarıdaki tablo 4.8.4 e göre; üç meslek grubunun cinsiyet rolünü erkeksi ve kadınsı olarak algılamalarında anlamlı

farklılıklar olduğu görülmektedir ( $p=0,00$ ). Sonuçlara göre 3.Hipotezimiz olan “liderlerin algılanan cinsiyet rolü meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterir” doğrulanmıştır. Farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu test etmek amacıyla aşağıda Tukey Testi yapılmıştır.

**Tablo 4.8.5: Cinsiyet Rolünün Meslek Gruplarına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

Değişken	Meslek Grubu		Ortalama Fark (I-J)	Std.hata	Anlamlılık	% 95 Güven Aralığı	
						Alt sınır	Üst sınır
Erkeksi Cinsiyet Rolü	1	1-2	,47677*	,13726	,002	,1529	,8006
		1-3	-,36404*	,13726	,021	-,6835	-,0446
	2	2-1	-,47677*	,13726	,002	-,8006	-,1529
		2-3	-,84081*	,13726	,000	-1,1647	-,5169
	3	3-1	,36404*	,13726	,021	,0446	,6835
		3-2	,84081*	,13726	,000	,5169	1,1647
Kadınsı Cinsiyet Rolü	1	1-2	,16425	,15243	,529	-,1954	,5239
		1-3	-,58421*	,15243	,000	-,9390	-,2294
	2	2-1	-,16425	,15243	,529	-,5239	,1954
		2-3	-,74846*	,15243	,000	-1,1081	-,3888
	3	3-1	,58421*	,15243	,000	,2294	,9390
		3-2	,74846*	,15243	,000	,3888	1,1081

Sig: ( $p<0,05$ )

Yukarıdaki tablo 4.8.5 de 1, 2 ve 3. meslek gruplarının cinsiyet rolünü farklı algılamalarının karşılaştırması yer almaktadır. Erkeksi cinsiyet rolü açısından polisler öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılarken ( $,47677^*$ ) ( $p=,002$ ) banka çalışanlarına göre daha düşük düzeyde algılamışlardır ( $-,36404^*$ ) ( $p=021$ ). Öğretmenler açısından bakıldığında, öğretmenler polislere göre daha az anlamlı fark ( $-,47677^*$ ) ( $p=,002$ ) algılarken banka çalışanlarına göre de daha az anlamlı fark algılamışlardır ( $-,84081^*$ ) ( $p=,000$ ). Banka çalışanları ise polis ( $,36404^*$ ) ( $p=021$ ) ve öğretmenlere göre ( $,84081^*$ ) ( $p=,000$ ) daha yüksek düzeyde erkeksi cinsiyet rolü algılamışlardır.

Kadınsı cinsiyet rolü açısından ise polis ( $,16425$ ) ve öğretmenler ( $-,16425$ ) arasında anlamlı fark saptanmamakla ( $p=,529$ ) birlikte, banka çalışanları hem polislere göre

(,58421\*) hem de öğretmenlere göre (,74846\*) yüksek düzeyde ( $p=,000$ ) algılama farkına sahiptirler.

Sonuçlara göre banka çalışanları polis ve öğretmenlere göre erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolünü daha yüksek düzeyde ve anlamlı şekilde farklı algılamışlardır.

**Tablo 4.8.6: Cinsiyet Rolünün Meslek Gruplarına Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Grup İstatistikleri**

	Meslek	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ort. Hata
Erkeksi Cinsiyet Rolü	1	76	3,3348	,93166	,10687
	2	72	2,8580	,83341	,09822
	3	76	3,6988	,72596	,08327
Kadınsı Cinsiyet Rolü	1	76	3,2434	,99751	,11442
	2	72	3,0792	1,06915	,12600
	3	76	3,8276	,67401	,07731

Yukarıdaki Tablo 4.8.6 da 1, 2 ve 3 meslek gruplarından oluşan cinsiyet rolünü algılamalarının ortalamalarına bakıldığında; erkeksi cinsiyet rolünü algılamada ilk sırada banka çalışanları (3,6988) gelmekte, ikinci sırada polisler (3,3348), üçüncü sırada ise öğretmenler (2,8580) gelmektedir. Kadınsı cinsiyet rolünü algılamada ilk sırada yine banka çalışanları (3,8276), ikinci sırada polisler (3,2434) ve üçüncü sırada öğretmenler gelmektedir (3,0792).

Grup ortalamalarında erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolünü farklı düzeylerde algılamada ilk sıra banka çalışanlarının, ikinci sıra polislerin ve üçüncü sırada öğretmenlerin olduğu görülmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerine yönelik kısa hatırlatmalar yaparak bulguların analizine dair sonuçlara değinilerek önerilerde bulunulmuştur.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

1900'lü yıllar ile başlayan sanayi döneminde klasik yönetim anlayışı ile çalışanların makine gibi kullanılması söz konusu iken, günümüz bilgi toplumunda ise insan kıymetlenerek ön plana çıkmıştır. Kurumların kâr elde etmesi hayatta kalmalarını sağlamakla birlikte yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı daha da önem kazanmaktadır. Çalışanlarına kıymetli olduğu hissiyatını oluşturabilen liderler hiç kuşkusuz ki kendini izleyenler tarafından kabul görecektir. Lider, etrafındakilere yol gösterendir. Bu yolu lider kendisi çizmektedir. Liderlik; amaca ulaşmada kişileri yönlendirebilme yeteneğidir. Liderlik vasfının kişide oluşmasında birçok etken söz konusudur. Kişinin doğumundan itibaren en yakını olan ebeveynlerin davranışları, eğitim, sosyal çevre ve meslek yaşamı kişinin lider olmasını etkileyen bazı etkenlerdir.

Böylesi önemli bir kavram ve yetkinliğin gelişimindeki öncüllerin araştırılması da oldukça değerli hale gelmiştir. Bu öncüllerden, literatürde yeterince liderlik tarzı ile ilişkilendirilmemiş olan cinsiyet rolü, bu çalışmada bağımsız değişken olarak ele alınmış, liderlerin erkeksi veya kadınsı özelliklere sahip olarak algılanmalarının liderlik tarzına etkisi araştırmanın ana merakını oluşturmuştur. Araştırmada algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisi; polis, öğretmen ve banka çalışanları ile analizi yapılarak araştırılmıştır. Toplam 224 kişi ile yapılan ankette katılımcıların 108'i erkek 116'sı ise kadındır.

Araştırmanın liderlik tarzlarını ölçmek için kullandığımız ölçüm araçlarının güvenilirlik analizi sonuçları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir. Etik ve babacan liderlik için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,85, dönüşümcü liderlik için ise 0,92'dir. Cinsiyet rolü ölçeği güvenilirliği; erkeksi cinsiyet rolü güvenilirliği 0,91, kadınsı cinsiyet rolü güvenilirliği 0,95 olarak bulunmuştur.

Liderlik tarzına ait uyum indeksi sonuçları ,  $\chi^2/df;1,912$ , RMSEA;0,064, CFI;0,933, GFI;0,804, AGFI;0,767 olarak bulunmuştur. Cinsiyet rolü ölçeğine ilişkin yapılan uyum indeksi sonuçları;  $\chi^2/df;2,424$ ,ve RMSEA;0,080, CFI; 0,946, GFI;0,859, AGFI;0,816 olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre ölçeklerin uyumlu olduğu belirtilebilir.

Yapılan korelasyon analizinde liderlik tarzı ile cinsiyet rolü arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiş olup, cinsiyet rolü ile serbest bırakıcı liderlik tarzı arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Erkeksi cinsiyet rolü ile serbest bırakıcı liderlik tarzı arasındaki ilişki ( $p=0,005$ ,  $r=-0,517$ ) anlamlı ve negatif yönlü, kadınsı cinsiyet rolü ile de ( $p=0,005$ ,  $r=-0,465$ ) anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolü arttıkça serbest bırakıcı liderlik azalmakta, erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolü azaldıkça serbest bırakıcı liderlik de artmaktadır. Korelasyon tablosunda serbest bırakıcı liderlik dışında diğer liderlik tarzları ile cinsiyet rolü arasında ise; anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Erkeksi cinsiyet rolü ile dönüşümcü lider arasındaki ilişki ( $p=0,005$ ,  $r=0,743$ ) anlamlı ve pozitif yönlü, kadınsı cinsiyet rolü ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ( $p=0,005$ ,  $r=0,723$ ) de anlamlı ve pozitif yönlü olarak bulunmuştur. Erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolü artarken dönüşümcü liderlik de artmakta, erkeksi ve kadınsı cinsiyet rolü azaldıkça dönüşümcü liderlik de azalmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre babacan lider en çok kadınsı cinsiyet rolü ile ilişkilendirilmiştir. Çünkü babacan liderlik her ne kadar erkeksi cinsiyet rolü ile anılıyor olsa da davranış özellikleri (çalışanlarına çocuklarıymış gibi davranır) kadınsı cinsiyet rolü (çocukları seven, merhametli) ile örtüşmektedir. Bu noktada babacan liderliğin anaç özellikler taşıdığını aslında anacan davranışlara sahip olduğu belirtilebilir. Korelasyon tablosuna göre katılımcıların babacan liderliği erkeksi cinsiyet rolüne göre ( $,655$ ) kadınsı cinsiyet rolü ile daha çok ilişkilendirdiği görülmektedir ( $,733$ ).

YEM sonuçlarına göre; cinsiyet rolü bütün liderlik tarzlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, serbest bırakıcı liderliği anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Erkeksi cinsiyet rolünün dönüşümcü liderliğe etki düzeyi diğer liderlik tarzından daha fazla olmuştur ( $0.54$ ). Kadınsı cinsiyet rolünün ise etkileşimci liderliğe etki düzeyi diğer

liderlik tarzından daha fazla olmuştur (0,55). Liderin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzını etkilemesi ile 1. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

Araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiklere göre katılımcıların etik liderliği diğer liderlik tarzından daha çok benimsendiği görülmüştür (3,3491). Meslek grubu çalışanları, yöneticilerini daha çok etik lider olarak (doğru, dürüst, şeffaf ve ahlaki değerlere önem veren lider) algıladıkları belirtilebilir. Cinsiyet rolünde ise katılımcıların daha çok kadınsı cinsiyet rolünü (3,3888) algıladıkları görülmüştür. Meslek grubu çalışanları, yöneticilerini daha çok kadınsı özelliklere sahip olarak algıladıkları belirtilebilir.

Araştırmanın Anova ve Tukey testlerinde ise; meslek gruplarının liderlik tarzını farklı algılamaları ile 2.Hipotezimiz doğrulanmıştır. Liderlerin algılanan cinsiyet rolünün meslek gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermesi ile de 3.Hipotezimiz doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışmada iddia edilen hipotezler doğrulanmış olmaktadır.

Özetle, liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisinin emniyet teşkilatı personeli, öğretmen ve banka çalışanları ile karşılaştırmalı analizinin yapıldığı çalışmada cinsiyet rolü ve liderlik tarzları arasında korelasyon analizi yapılarak olası ilişkiler tespit edilmiştir. Cinsiyet rolünün liderlik tarzını etkileyip etkilemediği YEM ile tespit edilmiştir. Araştırmadaki meslek gruplarının farklı olması araştırmanın değişkenlerini (liderlik tarzı, cinsiyet rolü) farklı algılayacağı düşünülerek Anova ve Tukey testleri yapılmıştır. Meslek gruplarının gerek iş gereklerinin farklı olması gerekse yaptıkları işlerin çevresinin farklı olması algılama farklılığı da oluşturmuştur. Cinsiyet rolü açısından banka çalışanları polis ve öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde erkeksi ve kadınsı özelliklere sahip olarak algılanmıştır. Meslek gruplarının liderlik tarzlarını algılama farklılığına bakıldığında ise en yüksek farklılığın dönüşümcü liderlikte olduğu görülmektedir. Meslek gruplarından banka çalışanları polis ve öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde anlamlı farklı dönüşümcü liderlik algısına sahiptir. Polis ve öğretmenlerde ise anlamlı farklılık saptanmamıştır. Meslek gruplarının liderlik tarzını algılamadaki farklılığın en az olduğu liderlik tarzı ise serbest bırakıcı liderlikte görülmektedir. Öğretmenlerin serbest bırakıcı liderliği algılamasında diğer iki gruba göre anlamlı



farklılık görülürken, polis ve banka çalışanlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Anova ve Tukey testi sonuçlarına göre anlamlı farklılıkların liderlik tarzının tümünde (serbest bırakıcı liderlik hariç) banka çalışanlarında olduğu, cinsiyet rolü açısından ise anlamlı farklılığın yine banka çalışanlarında 1. sırada olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre banka yöneticileri polis ve öğretmen yöneticilere göre yüksek düzeyde cinsiyet rolü ve liderlik tarzı algısına sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni banka sektörünün ekonomi ve finans alanında olmasından dolayı piyasalardaki değişmelerin ulusal ve uluslararası boyutlarının incelenmesine bağlı olarak iniş ve çıkışlarda sürekliliğin olması ve bu değişimlere ayak uydurabilmek adına, banka yöneticilerinin çalışanlarına davranışları da yoğun olması ile açıklanabilir. Banka yöneticilerinin işlerin etkin ve verimli olması için liderlik davranışlarında ve cinsiyet rolü davranışlarında polis ve öğretmenlere göre baskın rol üstlendiği belirtilebilir. Polis yöneticilerinin ise liderlik davranışı ve cinsiyet rolü sergilemede banka çalışanlarından sonra ikinci sırada yer alması da polislerin iş çevresinin öğretmenlere göre daha çok stres ve değişkenlik içermesi ile açıklanabilir. Öğretmenlerin yöneticilerinin ise serbest bırakıcı liderlik tarzını daha çok benimsemeleri yine işin yapısı ile ilgili olarak öğretmen ve yöneticinin diğer iki gruptaki kadar iç içe ve sürekli ast-üst ilişkisi içinde çalışmaması ile açıklanabilir. Çalışmanın değişkenlerinin ayrı ayrı çalışılmakla birlikte daha önce özellikle bu 3 meslek grubu üzerinde araştırılmamış olması açısından literatüre özgün bir çalışma kazandırıldığı düşünülmektedir.

## **5.2. Öneriler**

Çalışmada liderlerin algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisini emniyet teşkilatı personeli, öğretmen ve banka çalışanları ile karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Aynı konu farklı meslek grupları ile yapılabilir. Aynı zamanda çalışmada 6 liderlik tarzı (Babacan, Hizmetkâr, Etkileşimci, Dönüşümcü, Etik, Serbest bırakıcı) ölçeği kullanılarak analiz yapılmıştır. Literatürdeki farklı liderlik tarzı ölçekleri üzerinden de araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* , 6(11):126.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Aksel, İ. (2012). Liderlik Teorileri. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel ,41.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi* , 1(2): 109-119.
- Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe R. (2001) The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*,74(1): 27
- Alkan, D. P. (2016). *Etik Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 5(1).
- Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık yönetimi bakış açısıyla). *Konya: Eğitim Yayınevi*.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi* , 5.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına göre Okul Müdürlerinin Öğretmen Algıları. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi* , 12-2(24): 182.
- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (1998). Impact of Acculturation on Socialization Beliefs and Behavioral Occurences Among Indo-Canadian Immigrants. *Journal of Comparative Family Studies*, 451-467.

- Aycan, Z. (2001). "Human Resource Management In Turkey: Current Issues and Future Challenges". *International Journal of Manpower* , 22(3).
- Aycan, Z. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies* , 44: 9.
- Aykan, E. (2004). Kayseri de Faaliyet Gsteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 17: 213-224
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 1-12.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., & Gavuz, ř. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillrinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 22(2).
- Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006) . 'Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership'. *Group & Organization Management*. 31, 300.
- Barutçu, E., & Akatay, A. (2000). Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek okulu Dergisi* , 1(4) :189-202.
- Bass, B. M . (1985) . 'Leadership and Performance Beyond Expectations'. New York. The Free Press.
- Bass M., B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership. *Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics* , 19(3): 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and Organizational Psychology* , 8(1): 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psikology Press.

- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenem Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 14(10): 200.
- Bem, S. L. (1974). The Measurement of Psychological Androgyny . *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 42(2): 155
- Bem, S. L. (1981). Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing. *Psychological Review* , 88(4): 354-364.
- Bem, S. L. (1983). Gender Schema Theory and Its Implications for child Development: Raising Gender- Aschematic Children in a Gender-Schematic Society. *Journal of Women in Culture and Society* , 8(4): 598-616.
- Bolat, Ö. (2016). *Liderlik Gönül İşidir*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 4.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005) . ‘Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing’. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97, 117–134.
- Brown, M. E., & K.Trevino, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly* , 17(6): 595-616.
- Burns M.J. (1978) Leadership. New York. Harper and Row: 18
- Buss M., D. (1995). Psychological Sex Difference: Origins Through Sexual Selection. *American Psychologist* , 50(30): 164-171.
- Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory of Gender Development and Differentiation. *Psychological Review* , 106(4): 676-713.
- Çağlar, E. S., (2011) . ‘The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals’. Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.

- Carless, S. A. (1998). Gender Differences In Transformational Leadership: An Examination of Süperior Leader and Subordinate Perspectives. *Sex Roles* , 39(11-12) : 887-902.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (24):104-119.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 28: 21-34.
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 3(5): 110-132.
- Çiçek, B., & Çopur, Z. (2018). Bireylerin Kadınların Çalışmasına ve Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları. *International Journal of Eurasian Education And Culture* , (4).
- Çınar, A., & Bozgeyikli, H. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Algısı. *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi* , 5(9): 46.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi* , 7:1-5.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 17(66): 518-534.
- Dal, L., & Çorbacioğlu, S. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 19(4).
- Demir, C., Yılmaz, K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* , 2(1).

- Demirbaş, M., & Yağbasan, R. (2005). Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 2(18): 363-382.
- Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., & Güven, M. (2012). Yerel Siyasetin Liderleri Olan Belediye Başkanlarına Yönelik Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyarlama Çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* , 3(2): 80.
- Dinçer, M. K., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"* , 2(2): 2-18.
- Dökmen, Z. Y. (2009). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durmuş, B., Yurtkoru E.S. & Çinko M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The Origins of Sex Differences in Human Behavior: Evolved Dispositions Versus Social Roles. *American Psychologist* , 54(6): 408-423.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* , (2).
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış Yönetim ve Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyonlar (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).

- Ersoy, H. (2012). Etkin Liderlik Konusunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetenlerin ve Yönetilenlerin Algılamaları ve Beklentileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 4(2):119-131.
- Ersöz, A. G. (2010). Türk Atasözleri ve Deyimlerinde Kadına Yönelik Toplumsal Cinsiyet Rollerini. *Gazi Türkiyat Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, 1(6): 167-182.
- Erten, Z. K., Bayraktar, E., & Açmaz, G. (2017). Etik ve Etik Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi* , 4(1): 63.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*. İstanbul : Alfa Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 13(2): 101-118.
- Greenleaf, R.K.. (1977). *Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, www.greenleaf.org.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , (25): 246.
- Güldü, Ö., & Ersoy-Kart, M. (2009). Toplumsal Cinsiyet Rollerini ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3): 97-116.
- Günay, E., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 10(3): 45-64.

- Gündoğdu, F., & Sunay, H. (2018). Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *dergiler.ankara.edu.tr, spormetre* , 16(2): 178-195.
- Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 10(1): 95.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon-ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*. Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2018). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Günindi Ersöz, A. (2010). Türk Atasözleri ve Deyimlerinde Kadına Yönelik Toplumsal Cinsiyet Rollerini. *Gazi Türkiyat Türkoloji Araştırmaları Dergisi* , 1(6): 167-182.
- Günlü, E. (2012). *Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hatipoğlu, Z., & Zengin, A. A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi; X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. *Nişantaşı Üniversitesi* , 400-420.
- Hearn, J., & Parkin, W. (2001). *Gender, Sexuality and Violence in Organizations: The Unspoken Forces of Organization Violations*. London: Sage.
- İraz, R., & Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 4(7): 99-117.
- Kalan, Ö. G. (2010). Reklamda Çocukun Toplumsal Cinsiyet Teorisi bağlamında Konumlandırılış 'Kinder' Reklam filmleri Üzerine bir İnceleme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* , 1(38): 78.
- Kalkan, M., & Odacı, H. (2016). Cinsiyet ve Cinsiyet Rolünün Psikolojik Yardım Almaya İlişkin Tutumlarla İlişkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* , 3(23): 57-64.



- Karaman, M. S. (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi* , 3(3).
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 4(4).
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2017). Toplumsal Cinsiyet Algısı ile Girişimcilik Eğitimi Arasındaki İlişkinin Turizm Sektörü Açısından İncelenmesi. *International West Asia Congress Of Tourism Research (IWACT)* , 436-450.
- Kavuncu, N. (1987). Bem Cinsiyet Rolü Envanteri'nin Türk Toplumuna Uyarlama Çalışması. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keskin, F., & Uluşan, A. (2016). Kadının Toplumsal İnşasına Yönelik Kuramsal Yaklaşımlara Dair Bir Değerlendirme. *Akdeniz İletişim Dergisi* , 26.
- Kirby, S. P., V.Paradise, L., & King, M. I. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research* , 85(5): 303-311.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kol, S. (2011). Erken Çocuklukta Bilişsel Gelişim ve Dil Gelişimi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , (21) :1-21.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. Harvard Business Review.
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming Leadership: *Developing People Through Delegation*. In: *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Ed.:Bass, B., Avolio, B.. US/Mountain: Sage Publications. p.:10 - 25
- Kumaran, M. (2012). Leadership in Libraries: *A Focus on Ethnic-Minority Librarians*. Elsevier.

- Lale, C., Kömürçü, S., & Günlü, E. (2016). Turizm Sektörlü Odaklı Filmlerde Sergilenen Liderlik Profilleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* ,s:2.
- Lam, K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A social Learning Theory Perspective. *Journal of Marketing* , 7(5): 61-79.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc New York.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Mirze, S. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Nal, M., & Tarım, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist(Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 3(2): 123-138.
- Ökten, Ş. (2009). Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Toplumsal Cinsiyet Düzeni. *Journal of International Social Research* , 2(8).
- Önen, M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi* , 5(10).
- Özkan, T., & Lajunen, T. (2005). Masculinity, femininity, and The Bem Sex Role Inventory in Turkey. *Sex Roles*, 52(1-2), 103-110.
- Paksoy, H. M. (2012). Küreselleşme Liderlik ve Liderlik Teorileri. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon: 25*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Pehlivan, P. V. (2017). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kuramsal Yaklaşımlar: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , (31): 497-521.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990) . *'Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in*

*Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. Leadership Quarterly. 1, (2), 107-142.

Robbins, S. (2003). Organizational Behavior. (10th Ed). Pearson Publishing. NY.

Robbins S.P., A.Decenzo, D., & Öğüt, M. C. (2013). *Fundamantels of Management Essential Concepts and Aplcations/ Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Rost, C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. NewYork: Praeger.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, E. T. (2012). Liderlik, Değişim ve Yenilik. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon*: 63. Ankara: Nobel Yayınları.

Salminen-Karlsson, M. (2015). " Expatriate Paternalistic Leadership and Gender Relations in Small European Software firms in India.". *Culture and Organization* , 21(5).

Saraç, S., v.d. (2013). *Toplumsal Cinsiyet ve Yansımaları*. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.

Saylı, H., & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sığrı, Ü., & Başar, U. (2015). Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma. *23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* , 606-612.

Silin, H. (1976). Leadership and Values: *The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises*. Harvard Univ Asia Center: no.62.

Siyez M., D., & Yusupu, R. (2015). Üniversite Öğrencilerinde Kariyer Uyumluluğu ve Kariyer İyimserliğinin Cinsiyet Rolü Değişkenine Göre İncelenmesi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources (ISGUC)* , 17(1): 75-88.

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues&Leadership* , 1(1): 25-30.

- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması ve Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 11(3): 99.
- Şendoğdu, A., & Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , (27): 253.
- Şener, E., & Çetinkaya, F. (2015). Bir Liderlik Özelliği Olarak Affetme ve Örgütsel Düzeyde Etkileri Üzerine bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 7(4): 29.
- Şimşek, M., Çelik, A., & Akgeçici, T. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 15(58):274-298.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017) Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Taşgit, Y. E., & Sert, H. T. (2017). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapıya Yansımaları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 9(4): 537.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) , 4(14): 1-16.
- Tezioğlu, F., & Taşkın, L. (2008). Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışına ve Hemşirelik Mesleğine Yansıması. *Cumhuriyet Üniversitesi Yüksekokulu Dergisi* , 12(2).
- Tunçay, E. (2013). The Role of Leadership Style in The Relationship Between Organizational Climate and Burnout. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayısyat Dergisi* , 80: 57-83.

- Udry, J. (1994). The Nature of Gender. *Demography* , 31(4): 561-573.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta yayınları.
- Ünlü, S. (2001). "Psikoloji", Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No.1288.
- Y.Dökmen, Z. (2009). *Toplumsal Cinsiyet - Sosyal Psikolojik Açıklamalar-*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Kamu İç Denetçileri Derneği* , 5: 9-16.
- Yangil, F. M. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. "*İş Güç*" *Endüst İlişkilei ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 9(1): 141-142-145.
- Yeşilyaprak, B. v.d. (2002). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yetim, A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 1(3): 85-94.
- Yiğit, S., & Yazarkan, H. (2014). Liderlik Tarzı ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , (41): 79.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzları İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri Dergisi* , 9(36): 63-72.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları, Çev: Şahin Çetin ve Resul Baltacı.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & E.Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 20(1): 38-48.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: *Are they different*.

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

<https://www.biyografi.info/kisi/heraklitos>, (2018).

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce79a4a001890.08271421](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce79a4a001890.08271421) (22/08/2018)



## EKLER

### Anket Formu

**Algılanan cinsiyet rolünün algılanan liderlik tarzına etkisi: Emniyet teşkilatı personeli, öğretmenler ve banka çalışanlarının karşılaştırmalı analizi**

Sayın katılımcı

Bu anket.....Üniversitesi İşletme programında yürütülen bilimsel bir araştırma için hazırlanmıştır. Anketimizde isim dahil hiçbir kimlik bilgisi sorulmamaktadır. Vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır, hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Bilime destek olmak adına boş soru bırakmadan dikkatle ve samimiyetle cevaplayınız. Çalışmaya katkılarınız için teşekkür ederiz.

Sevilay ORHAN

**İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

<b>BÖLÜM I- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER – Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz</b>	
1- ( ) Erkek ( ) Kadın	
2- Yaşınız:	
3-Eğitim durumunuz : ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora	
4- Medeni durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekâr	
5- Mesleğiniz: Polis ( ) Öğretmen ( ) Banka çalışanı ( )	
6- Çocuğunuz : ( ) Var ( ) Yok	
7- Kaç yıldır çalışıyorsunuz:	

## BÖLÜM II- CİNSİYET ROLÜ ÖLÇEĞİ

Lütfen doğrudan bağlı bulunduğunuz bir üstünüz olan yöneticinizi düşünerek aşağıdaki bireysel özelliklerden her birinin yöneticinize ne derece uygun olduğunudeğerlendiriniz. Yöneticinizin özelliklerine dair düşünceleriniz doğrultusunda 'Tamamen Katılıyorum' ( 5 ) dan 'Hiç Katılmıyorum' ( 1 ) a kadar uzanan ölçek üzerinden uygun olanının rakamınıher bir ifade için cümlemin solundaki kutucuğa yazınız.

<b>5 Tamamen Katılıyorum</b>	<b>4 Katılıyorum</b>	<b>3 Biraz Katılıyorum</b>	<b>2 Katılmıyorum</b>	<b>1 Hiç Katılmıyorum</b>
	1-Kendi ihtiyaçlarını savunan			
	2-Bağımsız			
	3-Kendine güvenen			
	4-Kişiliği güçlü			
	5-Kendi kendine yeterli			
	6-Lider gibi davranan			
	7-Riski göze almaktan çekinmeyen			
	8-Baskın, tesirli			
	9-Haksızlığa karşı tavır alabilen			
	10-Saldırgan			
	11-Hassas			
	12-Sempatik			
	13-Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı			
	14-Anlayışlı			
	15-Merhametli			
	16-İncinmiş duyguları tamir etmeye istekli			
	17-Cana Yakın			
	18-Sevecen			
	19-Çocukları seven			
	20-Yumuşak, nazik davranan			



**BÖLÜM III- LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİ**

*Lütfen doğrudan bağlı bulunduğunuz bir üstünüz olan yöneticinizin, aşağıda tanımlanan her bir davranışı hangi sıklıkla sergilediğini 'Her zaman' ( 5 ) dan 'Hiçbir zaman' ( 1 ) a doğru uzanan ölçek üzerinden yöneticinizi en iyi yansıttığını düşündüğünüz rakamı cümlelerin solundaki kutucuğa yazarak belirtiniz.*

<b>5 Her Zaman</b>	<b>4 Çoğu Zaman</b>	<b>3 Bazen</b>	<b>2 Nadiren</b>	<b>1 Hiçbir Zaman</b>
				1-Kurum hedefleri ile örtüşen açıkça belirtilmiş bir vizyonu vardır ve tüm çalışanlara bu hedeflere ulaşmakta ilham verir.
				2-Her iyi performans gösterdiğimde bana olumlu geri bildirim gelir.
				3-Davranışları ile çalışanlara örnek oluşturur.
				4-Kendisine ihtiyaç duyulduğunda meselelere karışmaktan kaçınır.
				5-Kendi ihtiyaçlarından çok çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik verir.
				6-Çalışanlarına yardım etmek için hiçbir fedakarlıktan kaçınmaz.
				7-Çalışanlara yaklaşımı bir aile büyüğü ( abla, ağabey, anne, baba ) gibidir.
				8-Çalışanlara karşı disiplinli ama aynı zamanda tatlı ve ilgilidir.
				9-Kurumda aile ortamı yaratır.
				10-Çalışanların en yüksek performansı göstereceklerine inanır ve beklentisi bu yöndedir.
				11-Olağanüstü başarımda beni kişisel olarak ödüllendirir.
				12-Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenir,onları yönlendirir.
				13-Çalışanları yaratıcı fikirler üretmeleri yönünde teşvik eder.
				14-İyi Performansımı çoğunlukla görmezden gelir.
				15-Çalışanlardan; onlar onun çocuklarıymışçasına kendini sorumlu hisseder.
				16-Karar almakta gecikir.
				17-Çalışanları, ortak hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder.
				18-Çalıştığı kurumun topluma katkıda bulunmasına önem verir.
				19-Karar alırken çalışanlara fikrini sorar, ancak son kararı kendisi verir.
				20-Yaptığım iş mükemmel olduğu zaman, beğenisini ayrıca belirtir.
				21- Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez.
				22-Ortalamanın üzerinde performans gösterdiğimde beni över.
				23-Kişisel yaşamını ahlaki değerlere uyarak yaşar.
				24-Çalışanları değerlendirirken performanstan çok sadakate önem verir.
				25-İşle ilgili konuda haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.
				26-Başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde edilmiş yollarına da bakarak tanımlar.
				27-Çalışanların ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermek, kendi işlerinden önce gelir.
				28-Kurum hedeflerinden daha çok, çalışanların gelişimine odaklanmıştır.
				29-Etik standartlara uymayan çalışanları cezalandırır.
				30-Çalışanları için neyin en iyisi olduğunu kendinin bildiğine inanır.
				31-İş etiği ve değerleri ile ilgili konuları çalışanları ile tartışır.
				32-Gösterdiği ilgi ve alakaya karşı çalışanlardan bağlılık bekler.
				33-Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta, isteksiz

	davranır.
	34-Çalışanları ile ilgili yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.
	35- Etik kurallara uygun davranışlarıyla kendisi örnek oluşturur.
	36-Problemleri çözmek için müdahalede bulunmamayı tercih eder.
	37-Çalışanlara hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.
	38-Karar verirken ‘ yapılması doğru olan nedir? ’ sorusuna cevap verir.

