

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN  
ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ'NDE BİR UYGULAMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Aylin KARAKAŞ**

İSTANBUL, 2010

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN  
ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ'NDE BİR UYGULAMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Aylin KARAKAŞ**

Öğrenci No:

080746066

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Sefer Gümüş

İSTANBUL, 2010

## **YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıkların Analizi: Sağlık Sektörü’nde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.  
07.07.2010

Aday: Aylin KARAKAŞ

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

26.07.2010

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080746066 numaralı *Aylin KARAKAŞ'ın* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ'NDE BİR UYGULAMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 12.07.2010 tarih ve 2010/18 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~açıklığı/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN  
YRD. DOÇ. DR. SEFER GÜMÜŞ

ÜYE  
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE  
PROF. DR. SUDİ APAK

Sudi Apak

# KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ'NDE BİR UYGULAMA

**Tezi Hazırlayan: Aylin KARAKAŞ**

## Özet

Toplumsal, ekonomik, sosyal değişimlerin ve yeniliklerin yaşandığı günümüzde organizasyonlar giderek artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve mücadele edebilmek için bu değişime ve yeniliklere uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Değişim ve yeniliklere uyum sağlamak, bunları organizasyonlarda uygulayabilmek ve küresel standartları yakalayabilmek ancak yöneticilerin aynı zamanda liderlik davranışlarına sahip olmaları ile mümkündür. Organizasyonu başarıya ve geleceğe taşıyan kişi liderdir. Geçtiğimiz yüzyılda Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını kadınların oluşturmasına rağmen kadınlar, erkekler kadar üst düzey yönetimde yer almamışlardır. Günümüzde yaşanan değişim ve yenilikler kadınların da organizasyonlarda üst düzey yönetime gelmelerini desteklemiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların analizi; lider, liderlik, sağlık yöneticisi kavramlarıyla birlikte açıklanarak incelenmiştir. Tez çalışmasında; kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları saptamak amacıyla İstanbul İli Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına liderlik ile ilgili anket uygulanmıştır. Sağlık çalışanlarının yöneticilerinin, olumlu düzeyde liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca sağlık çalışanlarının, cinsiyet ve eğitim dışında kalan, yaşları ve halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresi arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerinde; yöneticilerin eğitim düzeyi dışında kalan, cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları ve kendilerine bağlı ast sayısı arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik

davranışlarının farklılık gösterdiği, erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarından daha olumlu olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderlik, Sağlık Yöneticisi

**ANALYSIS OF LEADERSHIP BEHAVIOR DIFFERENCES BETWEEN MALE AND FEMALE EXECUTIVES: AN APPLICATION IN HEALTHCARE SECTOR**

**Presented By: Aylin KARAKAŞ**

**Abstract**

In today's world, where rapid social, economic changes and innovations take place, organizations are obliged to adapt themselves to those changes and innovations in order to survive and compete in an increasingly competitive environment. Adapting to changes and innovations, applying them to organizations and keeping up with the global standards is only possible through executives who possess leadership skills. Leader is the person who leads the organization to success and future. In the last century, despite comprising half the population of the World and Turkey, women did not hold a significant portion of senior management positions when compared to men. Changes and innovations which take place nowadays supported women taking part in senior management. Leadership behavior differences between male and female executives are analyzed along with the concepts of leader, leadership and healthcare executive. In order to ascertain differences in leadership behavior between male and female executives the thesis employs a survey among the staff of Istanbul County Haseki Teaching and Research Hospital. The study shows that executives display leadership behavior at a considerable level. Moreover, in evaluation of leadership behavior of healthcare executives, significant correlations with variables other than executive's education level; gender, age, marital status and number of subordinates are observed. It is ascertained that male and female executives display differences in leadership behavior and male executives show better leadership behaviors than female executives.

**Key Words:** Leader, Leadership, Healthcare Executive

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖZET</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	x
<b>KISALTMALAR</b> .....	xi
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ</b> .....	3
2.1. Liderlik ve Yöneticilik .....	3
2.1.1. Liderlik Tanımı .....	3
2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	5
2.1.3. Liderlik Özellikleri.....	6
2.2. Liderin Güç Kaynakları.....	9
2.2.1. Zorlayıcı Güç .....	10
2.2.2. Yasal Güç .....	10
2.2.3. Ödüllendirme Gücü.....	11
2.2.4. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü).....	11
2.2.5. Uzmanlık Gücü .....	12
2.3. Liderlik Teorileri .....	13
2.3.1. Özellikler Teorisi .....	13
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri .....	14
2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	15
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	16



2.3.2.3. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	17
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi .....	18
2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Teorisi .....	19
2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri... ..	21
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	22
2.3.3.2. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Teorisi .....	24
2.3.3.3. Yol Amaç Teorisi .....	26
2.3.3.4. Yaşam Eğrisi Teorisi.....	28
2.4. Liderlik Yaklaşımları .....	29
2.4.1. Geleneksel Liderlik Davranış Yaklaşımları .....	29
2.4.1.1. Otokratik Liderlik Yaklaşımı .....	30
2.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Yaklaşımı .....	30
2.4.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı .....	31
2.4.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları .....	32
2.4.2.1. Stratejik Liderlik .....	33
2.4.2.2. Karizmatik Liderlik .....	34
2.4.2.3. Dönüşümcü Liderlik.....	35
<b>3. KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI .....</b>	<b>37</b>
3.1. Çalışma Yaşamında Kadın.....	37
3.1.1. Kadınların Çalışma Yaşamına Girişi .....	38
3.1.2. Yönetimde Kadınlar .....	39
3.1.3. Türkiye'de Çalışan Kadınlar .....	41
3.2. Çalışma Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Engeller .....	45
3.2.1. Cam Tavan Kavramı .....	46

3.2.2. Cinsel Kalıp Yargıları (Stereotipler).....	47
3.2.3. Algı.....	49
3.2.4. Örgüt Kültürü.....	51
3.3. Cinsiyet Kavramı ve Cinsiyetle İlgili Teoriler.....	51
3.3.1. Psikoanalitik Teori.....	52
3.3.2. Biyolojik Teori.....	52
3.3.3. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	53
3.3.4. Bilişsel Gelişim Teorisi.....	53
3.3.5. Toplumsal Cinsiyet Şema Teorisi.....	54
3.4. Liderlik Açısından Kadın Erkek Farklılıkları.....	55
3.4.1. Liderlik Güdüsü.....	55
3.4.2. Zekâ.....	55
3.4.3. Değişime Ayak Uydurma ve Otorite.....	57
3.4.4. Kişilik.....	57
3.5. Liderlik Davranışı Açısından Kadın Erkek Farklılıklarına İlişkin Yapılmış Araştırmalar.....	58
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>61</b>
4.1. Problem.....	61
4.2. Araştırmanın Amacı.....	63
4.3. Hipotezler.....	63
4.4. Araştırmanın Önemi.....	65
4.5. Araştırmanın Varsayımları.....	66
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	66
4.7. Araştırmanın Modeli.....	66
4.8. Evren ve Örneklem.....	67
4.9. Veriler ve Toplanması.....	67

4.10. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Yorumlanması.....	68
4.10.1. Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması.....	69
4.10.2. Liderlik Ölçeğine İlişkin Yapı Geçerliliği Çalışması .....	74
<b>5. BULGULAR ve YORUM.....</b>	<b>76</b>
5.1. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarına İlişkin Demografik Özellikler .....	76
5.2. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Demografik Özellikler .....	79
5.3. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular .....	86
5.4. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının, Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	87
5.5. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının, Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	90
5.6. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görevli Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular .....	93
<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>102</b>
<b>EKLER</b>	
<b>Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....</b>	<b>109</b>
<b>Ek-2: Anket Uygulama İzin Formu .....</b>	<b>111</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo.1.</b> Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	6
<b>Tablo.2.</b> Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler .....	9
<b>Tablo.3.</b> Türk Çalışma Yaşamında Kadın .....	44
<b>Tablo.4.</b> Güvenilirlik Değeri .....	69
<b>Tablo.5.</b> Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	70
<b>Tablo.6.</b> Güvenilirlik Değeri .....	71
<b>Tablo.7.</b> Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	71
<b>Tablo.8.</b> Güvenilirlik Değeri .....	72
<b>Tablo.9.</b> Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	73
<b>Tablo.10.</b> Toplam Varyans Açıklaması.....	74
<b>Tablo.11.</b> Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı .....	75
<b>Tablo.12.</b> Kolmogorov- Smirnov Z Analizi Sonuçları.....	75
<b>Tablo.13.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dağılımı .....	76
<b>Tablo.14.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	77
<b>Tablo.15.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	78
<b>Tablo.16.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Halen Görev Yapılan Şubede Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	78
<b>Tablo.17.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı .....	79
<b>Tablo.18.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	80

<b>Tablo.19.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	81
<b>Tablo.20.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	81
<b>Tablo.21.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerine Bağlı Ast Sayısına Göre Dağılımı.....	82
<b>Tablo.22.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	83
<b>Tablo.23.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı .....	85
<b>Tablo.24.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Düzeyleri .....	86
<b>Tablo.25.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	87
<b>Tablo.26.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	88
<b>Tablo.27.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	88
<b>Tablo.28.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Halen Görev Yapılan Şubede Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı..	89
<b>Tablo.29.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	90
<b>Tablo.30.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	91
<b>Tablo.31.</b> Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	92

- Tablo.32.** Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık alışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık alışanlarının Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı ..... 92
- Tablo.33.** Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık alışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık alışanlarının Yöneticilerine Bağlı Ast Sayısına Göre Dağılımı ..... 93
- Tablo.34.** Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık alışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Ölçeği Sorularının Sağlık alışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı. .... 94

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil.1. Blake ve Mounon Yönetim Gözeneği .....	20
Şekil.2. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	23
Şekil.3. Lider Katılım Modeli.....	24
Şekil.4. Yol Amaç Teorisinin Şematik Açıklaması.....	26
Şekil.5. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	77
Şekil.6. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	77
Şekil.7. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	78
Şekil.8. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Halen Görev Yapılan Şubede Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	79
Şekil.9. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı .....	80
Şekil.10. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	80
Şekil.11. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı .....	81
Şekil.12. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	82
Şekil.13. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerine Bağlı Ast Sayısına Göre Dağılımı.....	83

## KISALTMALAR

**b.t.** : Belirtilmemiş Tarih

**Çev.** : Çeviren

**KSGM:** Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

**OECD:** Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

**s.** : Sayfa

**SPSS** : Statistical Packages For The Social Sciences

**TÜİK** : Türkiye İstatistik Kurumu

**TİSK** : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu

**vb.** : Ve Benzeri

**vd.** : Ve Diğerleri





## 1. GİRİŞ

Liderlikle ilgili literatürde bulunan araştırmalar, makaleler, kitaplar, incelendiğinde konunun, gerek işletme yönetimi ve gerekse yönetim bilimciler açısından ilgi çeken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Liderliğin bu kadar ilgi görmesinin temel nedeni ise yönetimin odağında yer alan en önemli unsur olmasından kaynaklanmaktadır. Bugün işletmelerde alınan kararların başarısı ve başarısızlığı liderlerle ilgili olup, liderliğe verilen önem her geçen gün daha da artmaktadır.

Bir işletmede yöneticilerin, işletmeyi geleceğe taşıyan kişiler olarak birtakım liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu becerilerle işletmelerini ve çalışanlarını daha iyi yöneterek, işletmelerinin artan rekabet ortamında ayakta kalmalarını sağlayarak, rekabette öncü olmasına liderlik etmeleri beklenmektedir.

Günümüzde kadınların da işgücüne katılımı sağlanmış, özellikle 90'lı yıllardan sonra işgücüne katılan kadın sayısında artış kaydedilmiştir. Son yıllarda ise, işgücüne katılan kadınların yönetim kademelerinde de yer aldıkları görülmektedir.

Bu araştırma ile son yıllarda büyük gelişme gösteren sağlık sektöründe çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına bakış açıları incelenmiş, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve sağlık çalışanlarının bakış açısıyla kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma, giriş ve sonuç bölümleri dışında dört ana bölüm halinde ele alınmıştır. İlk bölüm "Liderliğin Kavramsal Çerçevesi" başlığında olup, bu bölümde öncelikle liderlik ve yöneticilik kavramlarına açıklık getirilmiş, liderin güç kaynaklarından bahsedilerek, liderlik teori ve yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Bir sonraki bölüm başlığı "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları"dır. Bu bölümde çalışma yaşamında kadın, çalışma yaşamında

kadınların karşılaştıkları engeller açıklanarak, cinsiyet kavramı ve cinsiyet teorilerine, liderlik açısından kadın ve erkek farklılıklarının yanında liderlik davranışı açısından kadın ve erkek farklılıklarına ilişkin yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın yöntem bölümünde ise; problem, araştırmanın amacına, hipotezlerine, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına, modeline, evren ve örnekleme yer verilerek, verilerin toplanması ve çözümlenmesi açıklanmıştır.

Bulgular bölümünde ise; İstanbul İli Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin istatistikî çözümlenmeleri ve yorumlarına tablolar halinde yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuç ve getirilen öneriler ile araştırma tamamlanmıştır.

## 2. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1. Liderlik ve Yöneticilik

Son yılların en belirgin özelliklerinden birisi, toplumun her kesiminde ve iş hayatının bütün dallarında giderek yöneticilerin öneminin artma ve yönetici gereksinimlerinin çoğalmasındır. Bu yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ile alakalı olsa da sahip oldukları liderlik özellikleriyle de yakından ilişkilidir (Onal, 2000, s. 15). Maddi kaynakların yanı sıra beşeri kaynaklarını daha iyi kullanan, onların güçlü yönlerini iyi şekilde yönlendirebilen ve potansiyellerinden azami derecede istifade etmesini bilen liderler, örgütlerin amaçlarını çok iyi bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler (Serinkan, C., 2008).

Birçok alanda büyük değişimlerin yaşandığı günümüzde liderlik sadece toplumsal açıdan değil, örgütsel yönetim açısından da önem taşımaktadır. Her ne kadar yöneticilik ve liderlik çok sık kullanılmaları nedeniyle, çoğu kişi tarafından aynı anlamı çağrışırsalar da birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte yüklendikleri anlamlar bakımından farklılık göstermektedir (Argon, 2004).

Bu başlık altında öncelikle liderliğin tanımına yer verilecek, ardından lider ve yönetici arasındaki farklılıklar açıklanarak, liderlik özelliklerine yer verilecektir.

#### 2.1.1. Liderlik Tanımı

Örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin varlığı, beraberinde liderliği de getirmektedir. Ancak liderliğin ne olduğu ile ilgili tartışmalar henüz sonuçlanmamıştır (Çetin, 2008).

Lider ve liderlik buldukları ortama göre farklı anlamlar taşımaktadırlar. Örneğin; askerlikte lider, genelde, yol gösteren, kumanda eden kişileri ifade etmektedir. Biyolojide ise liderlik, hayvan sürüsünün önünde giden, sosyal ilişkileri

düzenleyen, yiyecek toplayan hayvanlara ilişkin bir faaliyettir. Burada liderin, büyük olma, hızlı hareket etme ve atik davranma gibi özellikleri bulunmaktadır. Yönetim alanında ise lider, birey, grup ve organizasyonları etkileyen, yönlendiren kişileri ifade etmektedir (Aykan, 2004).

Son 75 yıl içinde liderlik üzerine birçok kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur. Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因 kişi ise liderdir (Erdem ve Dikici, 2009).

Liderlik; belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Bundan dolayı da liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise, başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yönelten kişidir veya bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için emir ve talimatı yönünde davrandıkları kişi liderdir (Ertürk, 2009, s. 151).

Başka bir tanıma göre liderlik; insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderliğin özünde “liyakat” vardır. Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir (Şimşek ve Çelik, 2009).

Lider ile ilgili tanımların çok fazla sayıda ve çeşitlilikte olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da liderin gerçekleştirdiği faaliyetin, temelde “yönetimsel iş” olduğudur. Bu nedenle lideri tanımlarken, öncelikle, yönetimsel işin ne olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Yönetimsel işin yapısı hakkında bir belirsizlik ve çok sayıda da teori bulunmaktadır. Yönetimsel iş; liderlerin ne yaptıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle karşılıklı ilişkiye girdiklerinden, vb. konulardan oluşmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009). Liderlik de karşılıklı ilişkiler çerçevesi içinde bir roldür. Bu rol, grup üyeleri ile lider arasındaki “karşılıklı bekleyişlerle” belirlenir. Liderlik rolü çoğu zaman, diğer pozisyonların gerektirdiği roller olup, daha fazla sorumluluk gerektirir ve daha duyarlıdır (Budak ve Budak, 2004).

### 2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Uzun yıllardır liderlik ve yöneticilik kavramları ile ilgili tartışmalar ve çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Liderlik etmek, yöneticilik yapmak, lider doğmak, etkin yöneticilik vb. kavramlar sık sık gündeme gelmiş, her iki kavram arasındaki ilişki ve farklılıklar açıklanmıştır. Genel olarak bakıldığında, liderlik diğer bir deyişle önderlik ve yöneticilik birbirinden farklı iki kavramdır ve aynı olguyu temsil etmemektedir (Serinkan, C., 2008).

Yönetici; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimse olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009).

Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir, liderler ise daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok yeni fikirler ortaya çıkarırlar (Genç, 2008, s. 20). Yöneticiler planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetini gerçekleştirir. Liderler ise, değişimle başa çıkmaya çalışır. Tüm faaliyetlere yön verecek bir vizyon oluşturma, bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderlerin görevleri arasındadır (Ataman, 2001, s.454).

Lider ile yönetici arasındaki fark, liderler “süreçlere hâkim” iken, yöneticiler “süreçlere teslim” olurlar. Lider ile yönetici arasındaki diğer farklar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir,
- Yönetici muhafazakârdır, lider ise yenilikçidir,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder,
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır,
- Yöneticinin gözü her zaman kâr/zarar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir perspektifi gözleri ufukları tarar,
- Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar,

- Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır, lider ise, insanlar üzerinde,
- Yönetici kendi isteklerini zorla yerine getirmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirir (Genç, 2008, s. 21).

Liderlik ve yöneticilik karşılaştırmasını bir tabloda şu şekilde göstermek mümkündür.

**Tablo.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademedir.	Üst kademedeyi almaz.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

**Kaynak:** Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (Sayı: 29) içinde. (23 Mart 2010) tarihinde [www.esosder.org](http://www.esosder.org).’ den alındı.

### 2.1.3. Liderlik Özellikleri

Liderlik kavramının arkasında personelin kalitesi ve verimliliğini arttırmak, örgütteki bireylerin ve örgütün amaçlara ulaşmasını ve başarısını arttırmak gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle liderler örgütler için her zaman önemli olan kişilerdir. Buna bağlı olarak potansiyel insan kaynağı arasından liderlerin seçilmesi de her zaman önemli bir sorun olmuştur. Acaba liderlerde bulunması gereken

özellikler nelerdir? Liderler hangi tür beceri ve bilgiye sahip olmalıdır? Tüm bunlar sürekli olarak insanların kafasını karıştıran bir soru olmuştur (Buluç, 1998).

Ralph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 deneysel çalışmayı analiz etmiştir. Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir;

- Kapasite (Zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)
- Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
- Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, kendine güven ve üstün olma isteği)
- Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama)
- Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite) (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır;

- Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
- Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
- Liderler karizmatiktirler.

Bu özellikler yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir tasnife dayanmaktadır. Ancak günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler liderlerin de daha fazla özelliklere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü liderler ortalama insandan daha fazla bilgi, beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi, grup tarafından lider olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda günümüz modern çağında bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- Lider kendisini tanımalıdır,
- Lider dinlemesini bilmelidir,
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir,
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir,
- Amaçları belirlemelidir,
- Doğru ve hızlı karar almalıdır,
- Sonuçları denetlemelidir,



- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır,
- Zıt görüşleri davet etmelidir,
- Lider geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır,
- Ödün vermeyeceği amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir,
- Umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır,
- Lider her şeyden önce tasarımcı olmalıdır,
- Lider varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır,
- Alçak gönüllü olmalıdır,
- Zamanı iyi kullanmalıdır,
- Lider dürüst ve erişilebilir olmalıdır,
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır,
- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir,
- Gerektiği zaman risk almalıdır,
- Hedefleri ve standartları belirlemelidir,
- Aşırı denetleme yapmamalıdır,
- Eleştirilmekten korkmamalıdır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004).

Yapılan araştırma ve sınıflamalardan yola çıkarak liderlerde bulunması gereken özellikler kısaca üç başlık altında toplanmaktadır.

- *Entelektüel Özellikler:* Düşünebilme, genel kültür, mantıklı olma, analiz-sentez, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme gibi özelliklerdir.
- *Karakter Özellikleri:* Uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik gibi özelliklerdir.
- *Sosyal Özellikler:* Dış görünüm, gruba hitap edebilme ve onu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir (Çetin, 2008).

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak liderlerde bulunması gereken ortak bazı temel özellik ve beceriler Tablo 2'deki gibi özetlenebilir.

**Tablo.2. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler**

<b>Liderlerin Kişisel Özellikleri</b>	<b>Sahip Olması Gereken Beceriler</b>
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İş birlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

**Kaynak:** Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), s. 1208.

## 2.2. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik olgusunun literatürde pek çok tanımı yapılmıştır ve hala yapılmaktadır. Çok kapsamlı bir olgu ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Ancak en sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir sonucuna varılmaktadır.

Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir (Eraslan, 2004).

Liderin güç kaynakları: Zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç (benzeşim gücü), uzmanlık gücü olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bu güç kaynakları açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, korkulardan kaynaklanmaktadır. Gücün bu şekli, kişiler üzerinde negatif bir anlam ifade eder (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007).

Bu güç fiziksel güç kullanımından, örgütlerde yöneticilerin işe son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Cezalandırma gücünü kullanırken dikkatli olmak gereklidir. Çünkü cezalandırma gücünün elemanlara katkısı değil, onların ulaştıkları veya ulaşacakları sonuçları azaltan bir yapısı vardır. Lider/yöneticiler cezalandırma gücünün kullanılıp kullanılmayacağını çok iyi belirlemelidirler (Budak ve Budak, 2004).

### **2.2.2. Yasal Güç**

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür (Eraslan, 2004). Bu güç lider/yöneticinin kişisel karakterinden bağımsızdır. Yasal güç, yetkiyi ifade eder. Burada astların üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmeleri söz konusudur. Dolayısıyla eğer örgütte belirli kademelerin belirli yetkisi olduğu izleyiciler tarafından kabul

ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir (Budak ve Budak, 2004).

### **2.2.3. Ödüllendirme Gücü**

Eğer yönetici veya lider, başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk verme, övgü, takdir vb. şekilde olabilir. Ödüllendirmeye dayalı güç temeli oluşturmak, yetkiye dayalı güç temeli oluşturmaktan daha zordur (Budak ve Budak, 2004).

Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir. Liderin, çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddi şekilde bozulmasına yol açar. Yapılacak uyarılar, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır. Lider sakın olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimi bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır (Eraslan, 2004).

### **2.2.4. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)**

Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeniyle diğer kişiler üzerinde çekici bir etkiye sahip olabilirler. Bu da onları lider tarafından kolaylıkla etkilenir hale getirmektedir (Budak ve Budak, 2004).

Kişisel güç, tarih boyunca rastladığımız Hz. Muhammed, Atilla, İskender, Winston Churchill, Martin Luther King, Mahadma Gandhi, Atatürk vb. liderlerin ortaya çıkışının analizi ve yaptıkları etkinliklerin anlaşılması bakımından anahtar bir kavram olarak belirtilmektedir. Çünkü bu liderlerin, grup, topluluk ya da kitle üzerindeki etkileri yasal bir güçten, bir statü veya mevkiiden, ekonomik kaynakları elinde tutmaktan çok, büyük ölçüde melekelerinden ve kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kitle üzerindeki etkileri, bir zorlamadan ziyade iknaya, uyandırdıkları güven düzeyine, kitlelerin gönüllü rızasına, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimine bağlı görülmektedir (Bayrak, 2001).

#### **2.2.5. Uzmanlık Gücü**

Bu güç, bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Sir Francis Bacon, bilginin güç olduğu vecizesini bize sunmuştur. Böylesi uzmanlık gücü, etkin liderliğin temelinde yatar ve hatta görünmez. Burada izleyicilerin algıları çok önemlidir. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider astlarını kolaylıkla etkileyebilir (Budak ve Budak, 2004).

Eski bir deyiş olan “bilgi güçtür” sözü büyük bir gerçeğe işaret etmektedir. Buna göre kişiler sahip oldukları bilginin üstünlüğü ve kıtlığı derecesinde güce sahiptir. Özellikle organizasyonlar daha kompleks hale geldikçe, yönetim giderek daha fazla uzmanlara dayanmakta ve sonuç olarak uzmanların güçleri giderek artmaktadır. Günümüzde kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu merkezi bir rol oynamaktadır. Özellikle bilgiye dayalı organizasyonel yaşamda, aralarındaki ücret ve otorite farklılıklarına rağmen, pek çok çalışanın amirleri kadar söz sahibi olduğu görülmektedir. Kısaca, uzmanlık gücü, belirli alanda uzmanlık sahibi olanların bilgilerini diğerlerinin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanmalarını ifade ettiği için, herkesin sahip olduğu yetkinlik ve yeterlilik sınırları içinde bir güce sahip olduğunu söyleyebiliriz (Bayrak, 2001).

### 2.3. Liderlik Teorileri

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını gerçekten etkilediğinin bilinmesine rağmen, 20.yy.'a kadar liderlikle ilgili bilimsel araştırmalara rastlanmamıştır. Yapılan ilk çalışmalara bakıldığında, liderin kişisel özellikleri üzerinde daha fazla durulduğu görülmüştür. Ancak araştırmaların sadece bir alanda yapılması tutarlı bulguların üretilmediğini ve anlamsız bazı spekülasyonlarla bozulduğunu göstermiştir. Bu yüzden daha sonra liderin kişisel özelliklerinin yanında davranışsal özelliklerinin de incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Özkalp, E., 2004).

Liderlik konusunda başlıca üç teori bulunmaktadır. Bunlar özellikler, davranışsal ve durumsallık teorileridir (Serinkan, C., 2008).

#### 2.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi liderlik konusunda geliştirilen ilk teoridir. Bu görüşü savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duyumsal, sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır. Özellikler teorisine göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklıdır.

Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, liderlik sürecini yalnızca “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori gerçek yaşamda pek geçerli olmamıştır (Tengilimoğlu, 2005).

Çünkü özellikler teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda, liderin organizasyon içerisinde sergilediği davranış biçimi ve durum faktörü göz ardı edilerek sadece liderin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Çetin, 2008).

### 2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi, liderler ve lider olmayanlar arasındaki farkları ortaya koymada ve etkili liderliği açıklamada yeterli olmayıp sığ kalınca, araştırmacılar liderlerin kendi kişisel özelliklerinden çok, liderlerin nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye başladılar. Bu noktada davranışsal teoriler ana başlığında toplanan çalışmalar ortaya çıkmış, bu teorilerin ana boyutlarını liderlerin işe yönelik ve kişiye yönelik davranışları oluşturmuştur.

Davranışsal liderlik teorileri, kişinin davranışlarının diğer insanlar üzerinde etkili olması sonucu doğan liderliktir. Diğer insanlara değer verme, onlarla iyi ilişkiler ve iletişim kurabilme, onlar üzerinde etki ve saygı uyandırabilme ve onlara güven verebilme davranışsal teoride liderin etkileme gücünü oluşturmaktadır (Serinkan, C., 2008). Davranışsal teori, lideri kişisel nitelikleri yerine davranış şekillerini kullanarak tanımlamaya çalışmıştır. Özellikler teorisinden farklı olarak liderin oraya çıkışı yerine, etkinliğini, başka bir ifade ile etkili liderin ne yaptığını vurgulayan davranışsal bakış açısı, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşime odaklanmıştır (Naktiyok, 2006).

Davranışsal teoriye göre, liderin etkinliğini kişisel özellikleri değil, davranışları belirlemektedir. Bu görüşten yola çıkarak davranışsal teori liderin, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar (ve/veya davranış tarzları) üzerinde durmuştur (Bakan, 2008).

Davranışsal teorilerin, Özellikler teorisine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir. Bunlar;

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır (Zel, 2006, s. 124–125).

Liderlerin sergiledikleri davranış tarzlarını araştıran birçok çalışma yapılmış olup, bu çalışmaların bulgularından hareketle değişik liderlik tanımlamalarını içeren farklı teori ve ölçekler geliştirilmiştir. Davranışsal teori kapsamında yapılan araştırmaların bazıları şunlardır (Bakan, 2008);

### 2.3.2.1. Ohio State Liderlik alışmaları

Ohio State niversitesi liderlik çalışmaları, 1940'ların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde yapılmıştır. Araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Ohio State niversitesi'nde araştırmacılar, liderlik davranışını saptamak için bir anket hazırlamışlardır. Bu anketi askerlerde ve endüstri bölgesinde uygulayarak, liderlerin davranışlarını nasıl algıladıklarını bulmaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda liderlerin iki tür davranış biçimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranışlardır.

*İlişkiye yönelik davranış gösteren lider*, astlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek, onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak, arkadaşça onların sorunlarıyla ilgilenir.

*Yapıya yönelik lider* ise, grupları amaçları başarmak doğrultusunda yönelterek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilidir. Lider, grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, astları verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin gösterdiği davranış biçimidir (Özkalp, E., 2004).

Ohio-State çalışmalarının bulguları ise şöyle özetlenebilir;

- Liderin etkinliği, birbirinden bağımsız olan anlayış ve iniyatif boyutlarında yüksek performans gösterilmesi ile artacaktır.



- Anlayış boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, personel devir hızı ve devamsızlık azalacaktır.
- İnsiyatif boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, kısa dönemde personel performansında artış görülecektir.
- Üstler ve astlar lider davranışı olarak tanımlanan boyutları etkinlik açısından birbirinin tersi olarak algılamaktadır. Üstler insiyatifin önemini vurgularken, astlar liderin etkin olmasında en önemli boyutun anlayış olduğunu savunmaktadır (Durmuş, 2001).

### 2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır. Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderlerin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Michigan Üniversitesi araştırmalarında liderlik davranışı, işe yönelik ve çalışana yönelik olarak iki şekilde belirlenmiştir.

*İşe yönelik liderlik davranışında* lider, astların çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Bu tip lider, iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilidir. Liderin esas amacı görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir.

*Çalışana yönelik liderlik davranışını* ise, daha çok iş grupları geliştirme ve işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderlerin esas amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Böylece araştırmalar, liderlerin her iki davranış biçiminden birini seçtiğini göstermektedir (Özkalp, E., 2004).

### 2.3.2.3. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likerttir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise İnsani Organizasyon (The Human Organization) adlı kitapları yazdı. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etti.

Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1, “otoriter-hiyerarşik yönetim” i; Sistem 4 ise “katılımcı yönetim” i ifade etmektedir. Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hâkim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine, çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu süreçte alt yönetim kadroları dâhil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır (Kaplan, 2007).

Likert' in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 modelidir. Bu modelin başlıca özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur.
- Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.
- Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirmedir.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.
- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir.

- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır (Aktan, 1999).

#### 2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y teorilerini geliştirmiştir. X ve Y teorilerinin temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir.

McGregor'e göre X teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır;

- Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar,
- İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar,
- Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler,
- Örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,
- Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler,
- İnsan değişiklikten hoşlanmaz ve örgütsel sorun çözümede yaratıcı değildir (Şahin, 2004).

Y teorisine göre ise;

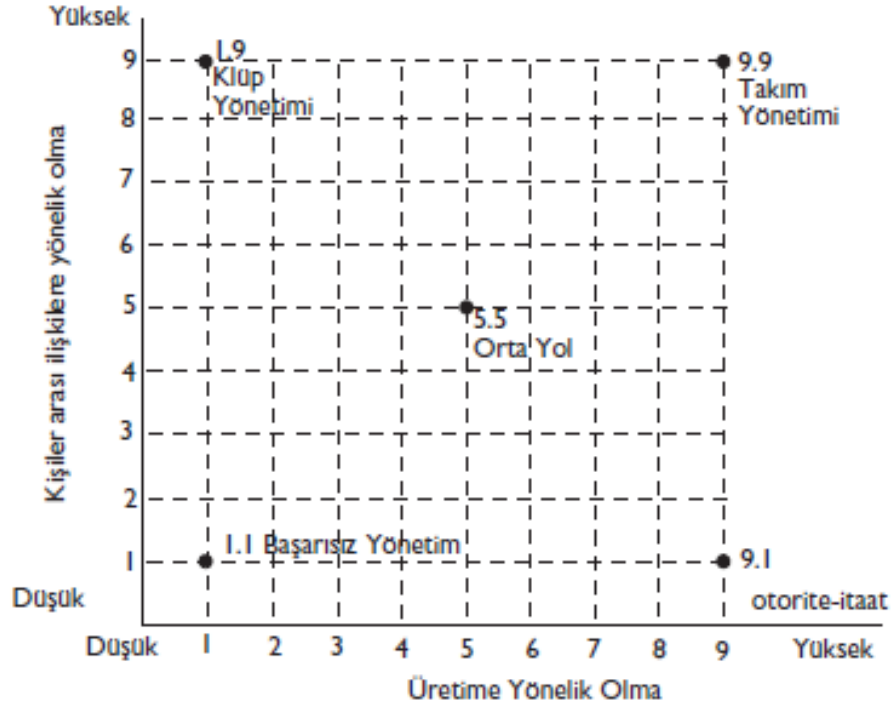
- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır,
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir,
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır,
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir,
- Dolayısıyla liderlerin yapması gereken uygun bir ortam oluşturarak, insanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.

McGregor'un X ve Y teorisinden hareketle X teorisindeki liderlerin baskıcı (otokratik) ve yönlendirici, Y teorisindeki liderlerin ise demokratik ve katılımcı liderler oldukları anlaşılmaktadır. Y liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilen kişilerin daha tatmin edilmiş ve üretken olduklarını varsaymamız da teoriye göre yanlış olmayacaktır (Deniz ve Hasançebioglu, 2003).

#### **2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Teorisi**

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği teorisi, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından önemlidir. Bu teori aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesinin işgörene yönelik veya üretime yönelik liderlik davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir.

Yönetim gözeneği teorisi liderlik davranışının iki boyutu üzerinde odaklanmıştır. Birinci boyut insana ilgiyi ya da liderlerin izleyenlere ilişkin yönelimini göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır. Yönetim matrisi her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir. Bu matrise göre seksen bir çeşit liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Blake Mouton'un geliştirdiği yönetim gözeneği Şekil 1'de sunulmuştur.



**Şekil.1. Blake ve Mouton Yönetim Gözeneği**

**Kaynak:** Ünlü, S. (Ed.) (2004). *Sosyal Psikoloji* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 155.

Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği teorisine göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte bu liderlik biçimlerini beş temel liderlik biçimi olarak özetleyebiliriz (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004);

- 1.1. Liderlik tarzında *başarısız bir yönetim* söz konusudur. Liderler, ne işe ne de insana dönüktür. Çünkü ne işin gerektirdiği unsurları planlamayı, örgütlemeyi, düzenleştirmeyi yapmakta, ne de grubu oluşturan insanların beklentilerini, arzularını ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.
- 9.1. ile ifade edilen liderlik tarzında *otorite* söz konusudur. Bu liderlik tarzında iş zamanında ve eksiksiz tamamlanmalıdır. İnsan faktörü dikkate alınmamaktadır. İletişim, biçimsel ve yukarıdan aşağı doğru tek yönlüdür.
- 1.9. ile ifade edilen liderlik tarzı da *klüp yönetimi* olarak adlandırılmaktadır. Grupta veya örgütte çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem verildiği,

arkadaşça ilişkilerin yer aldığı görülmektedir. Ancak, bu liderlik biçiminde de iş ihmal edilmektedir. Biçimsel olmayan iletişim görülmektedir.

- 9.9. ile ifade edilen liderlik tarzı *takım yönetimidir*. Burada hem yapılması gereken iş hem de bireylerarası ilişkiler önemlidir. Çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmeye çalışılır. Sorunlar karşılıklı görüşülüp, tartışılır, iş ile ilgili konularda işbirliği yapılır.
- 5.5. liderlik tarzında ise *orta yolu bulan* bir liderlik modeli tartışılmaktadır. Burada işin gerekleri ile çalışanların beklenti, ihtiyaç ve istekleri çakışmaktadır. Ancak, sorun her iki tarafın da fedakârlık yapması ile çözümlenmeye çalışılır. Hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan iletişim tarzı bulunur. Bu tarz bir liderlik biçimi, işin gereklerini yerine getirmektedir. Ancak yeniliklere, gelişmelere ve değişikliklere açık bir tarz değildir (Ünlü, S., 2004).

Yönetim gözeneği teorisine göre en etkili liderlik tarzı 9.9' luk liderlik tarzı olarak görülmektedir. Bu teoride liderlik, sadece liderin grup içindeki içsel davranışlar açısından ele alınmıştır. Blake ve Mouton liderlikte çevresel faktörlere önem vermemiş ve grup liderliğinin her ortamda etkili olabileceğini savunmuştur. Oysa daha sonraki yıllarda ortaya çıkan durumsallık teorileri, her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığını ileri sürmüştür. Blake ve Mouton' un teorisi lider davranışının yönelimini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, lideri, izleyenlerin özelliklerini ve durumsal faktörleri dikkate almaması bu teorinin temel sınırlılığını oluşturmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

### 2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderin ortaya çıktığı ortamın önemini vurgulayan bir teoridir. Bu teoriye göre; ortamdaki şartlar, kişinin liderlik özelliklerini kazanmasına yol açabilir. Bu teoride, gerçekleştirilecek hedefin nitelikleri, grup üyelerinin yetenekleri, lider olan kişinin yapısı, özellikleri ve deneyimleri gibi faktörler yer alır (Serinkan, C., 2008).

Durumsal teorilerde tek veya birkaç belirli doğru davranış bulunmamaktadır. Yaşanan her olay, kendine has nitelikleri ile farklı bir yaklaşım ve davranış gerektirebilmektedir. Dolayısıyla durumsal teoriler diğer liderlik teorilerini de bir tarafa bırakmadan, onların eksiklerini de tamamlayarak ve olabildiğince de onlardan yararlanmaya çalışmaktadır. Bu yönüyle kendinden önceki araştırmaların birikimlerine de kazanım olarak bakmaktadır (Çetin, 2008).

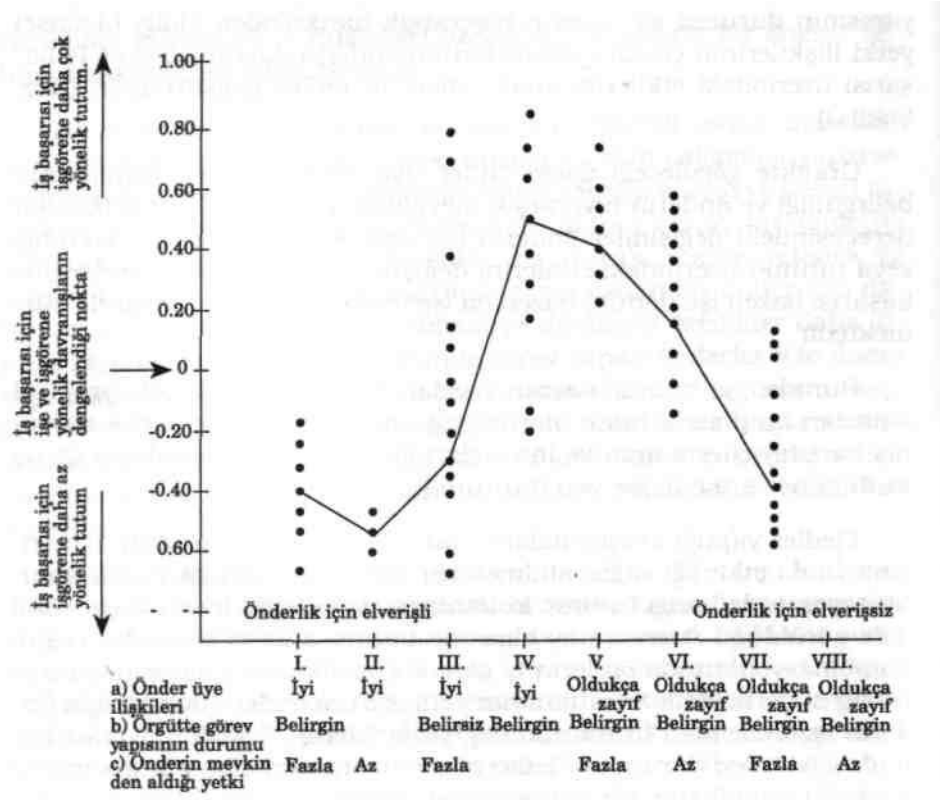
Durumsallık teorisinde “en iyi” tek bir liderlik tarzı yerine duruma göre duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılmıştır (Bakan, 2009).

Durumsal teoriler, liderlerin yaklaşım ya da davranışlarını şart ve durumlara göre farklılaştırmalarını önerir. Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler. Lider durumun bir ürünüdür. Durumsal teoriler liderlik davranışının bir vakumda açıklanamayacağını vurgular; durumun öğelerinin dâhil edilmesi gerekir (Ünal Erzen, 2008).

### **2.3.3.1. Fiedler’in Durumsallık Modeli**

Durumsallık modelleri, etkili liderliğin sadece insan ilişkileri veya görev yönelimli olmak boyutları ile açıklanamayacağını vurgulayarak, insan ilişkileri ve göreve yönelik olma değişkenlerine başka değişkenleri ilave etme iddiasındadır (Leblebici, 2008).

Fiedler, örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderlerin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderlerin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir (Şekil 2) (Eren, 2009, s. 509).



**Şekil.2. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

**Kaynak:** Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım, s. 510.

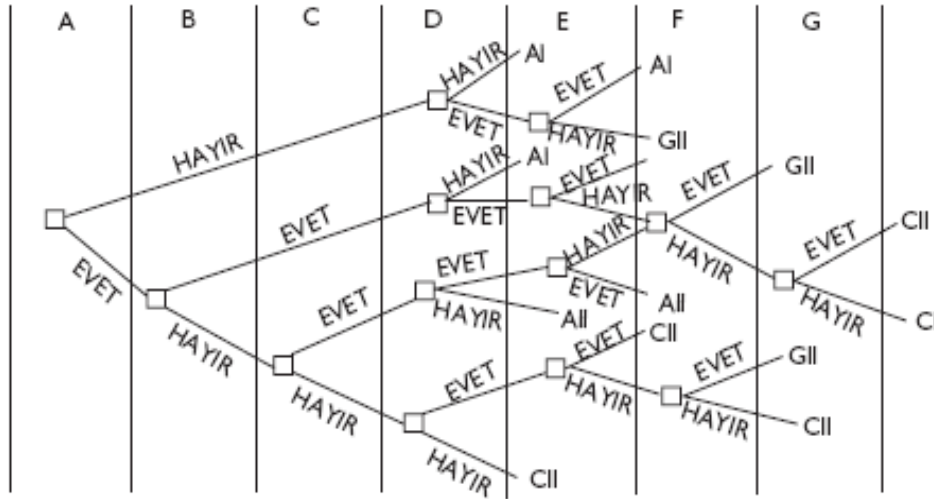
Fiedler'in modeli lider-ast ilişkilerini, görevin yapılandırılmış (tasarlanmış) olma derecesini ve liderlik pozisyonunun güç ve yetkisini esas almıştır. Buna göre, lider başarılıysa astlarıyla iyi ilişkilere sahip olduğu, görevin son derece iyi tasarlanmış olduğu ve liderin örgüt içindeki pozisyonunun son derece kuvvetli olduğu sonucu çıkarılabilir. Aksi durumda ise, lider sevilmemektedir, görev zayıf tasarlanmıştır ve liderin pozisyonu ile elde ettiği güç son derece zayıftır. Diğer bir deyişle, etkili liderlik duruma bağlıdır (Leblebici, 2008).



### 2.3.3.2. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Teorisi

Liderliği durumsal faktörlere bağlayan bir diğer teori olan Vroom- Yetton-Jago lider üye değişimi modeli, karar vermede, liderlerin izleyicileri de içine dâhil ettiği bir süreci öngörmektedir. Buna göre, liderlerin örgüt içinde bulunduğu yer liderlik biçimini yakından etkilemektedir (Taslak, 2008).

Vroom- Yetton- Jago modelinde, 5 alternatif liderlik şekli ve 7 durumsallık modeli gösterilmektedir. Model, belirli durumlarda uygun olabilecek 5 davranış olduğunu varsayar. (AI) Otokratik I, (AII) Otokratik II, Danışan I (CI) ve Danışan II (CII) ve Grup II (GII)' dir (Özkalp, E., 2004).



**Şekil.3. Lider Katılım Modeli**

**Kaynak:** Özkalp, E. (Ed.) (2004). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 154.

AI: Problemi kendi çözer ve kendi karar alır.

AII: Astlardan gerekli bilgiyi alır, ancak çözümleri kendi yapar.

CI: Astların konu üzerine düşünceleri alınır ve ilgili astlarla problemler paylaşılır. Ancak yöneticiler kararları yalnız alırlar.

CII: Astların düşünce ve önerilerini dinleyerek bir grup olarak astlarla problemi tartışılır. Ancak kararları yöneticiler alır. Astların düşüncelerini kararlara yansıtabilir veya yansıtmayabilirler.

GII: Yönetici ve astlar durumu bir grup olarak tartışılır ve grup olarak karar alırlar.

Vroom-Yetton-Jago modeli, 7 durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürer. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından birini seçebilir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular A'dan G'ye sıralanmış ve Şekil 3'te sunulmuştur.

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

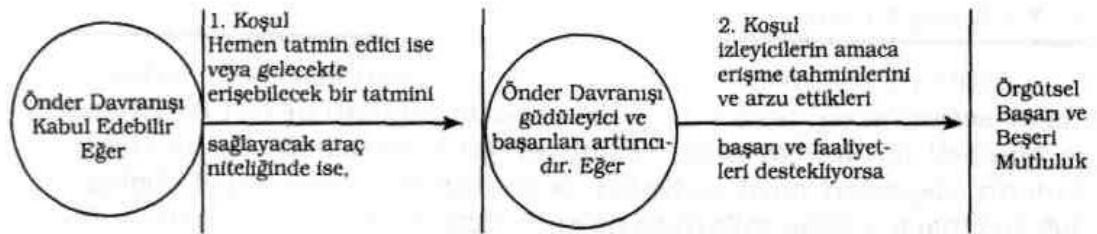
Lider, sonuca ulaşmaya kadar karar ağacını takip eder. Dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir. Şirket yöneticileri, daima etkinliği arttırmanın çeşitli yollarını ararlar. Bunun için yeni makineler alınır, yeni iş sistemleri kurulur; fakat yine de beklenildiği kadar üretimde bir artış gerçekleşmez. Üretim düşmekte, kalite bozulmakta ve çalışanlar arasında işten çekilme oranı yükselmektedir. Üretim düşüklüğünün nedenleri arasında en çok zayıf moral, eğitim eksikliği, finansal teşviklerin yetersizliği sayılabilir.

Vroom-Yetton-Jago modeli bu konuda ne yapabilir? Modelin akış şeması lideri sonuca ulaştırabilir ve çözüm yollarını bulabilir. Bu aynı zamanda astlarla problemin paylaşıldığını ve ortak bir çözümde fikir birliğine vardığını gösterir (Özkalp, E., 2004).

### 2.3.3.3. Yol Amaç Teorisi

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen teorilerden biri de House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş yol-amaç teorisidir (Eren, 2009, s. 515). Bu teori, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik teorisidir. Bu teori, liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte ve liderin, izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu teoride liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Yılmaz, 2004).

Teoride, liderin etkinliğini belirleyen faktör, “bu davranış tarzının izleyicileri derhal tatmin etmesi, ya da ödülün izleyicilerin gelecekte ulaşmak istedikleri tatmini sağlayacak nitelikte bulunması” şeklinde ileri sürülmüştür (Taslak, 2008). Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir (Yılmaz, 2004).



**Şekil.4. Yol Amaç Teorisinin Şematik Açıklaması**

**Kaynak:** Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım, s. 516.

Bu teoriye göre, amaca liderin güdülenmesinden çok, astların güdülenmesi önemlidir. Bir liderin davranışlarının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir (Sökmen ve Boylu, 2009).

Lider, istenilen amaca ulaşıldığı zaman motivasyonu, ödülleri kullanarak, izleyici, amaca ulaşmak için çabalarken onu destekleyerek, motive edici görev vererek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Lider istenilen amaca ulaşmak için izleyicilerinin yolunu açar. Liderin davranışı astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş tatminini artırır. Aynı zamanda liderin astlar tarafından kabul edilmesini de sağlar. Yol Amaç teorisinde, izleyicilerin motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş performansının, onların amirleri tarafından seçilen liderlik davranışlarına bağlı olduğu iddia edilmektedir. Yol Amaç teorisinde dört temel liderlik davranışı vardır. Bunlar; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderliktir (Yılmaz, 2004).

- *Emredici Liderlik*; lider, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İlkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.
- *Destekleyici Liderlik*; lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu lider için önemlidir.
- *Katılımcı Liderlik*; grup kararı alınır. Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.
- *Başarı Yönelimli Liderlik*; lider, önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır (Sökmen ve Boylu, 2009).

#### 2.3.3.4. Yaşam Eğrisi Teorisi

Durumsallık teorilerinden bir diğeri de Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın “yaşam eğrisi modeli” dir.

Yaşam Eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik davranışının belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik davranışı, sadece astların motivasyonunu arttırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır (Uzun, 2005).

Bu teoriye göre, liderin davranışı, kendisine bağlı olan astların olgunlaşma sürecine bağlıdır. Burada olgunlaşma süreci olarak ifade edilen, astların zaman içinde sorumluluk kabul etme bilinçlerinin, ilgi ve deneyimlerinin ve etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir. Zaman içinde astların olgunlaşma düzeyi en alt seviyeden mümkün olabilen en üst seviyeye doğru ilerleyecektir. Yaşam Eğrisi teorisi ile ilgili olarak Hersey ve Blanchard'ın çalışmaları önemlidir. Bunlara göre, en etkin liderlik davranışı, astların olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Yazarlar, olgunluğu yaş veya duygusal sağlamlık olarak değil başarıya arzusu olarak tanımlamışlardır. Bunlara göre, etkin bir liderliğin şekillenmesinde, “örgütsel ve bireysel amaçlar, sorumluluk alma isteği, işle ilgili yetenek ve deneyim, izleyicilerin bilgi düzeyleri” önemli değişkenlerdir. Hersey ve Blanchard, yönetici ve ast arasındaki ilişkinin çeşitli aşamalardan oluştuğuna inanmakta ve astlar gelişip olgunlaştıkça yöneticilerin her aşamada liderlik davranışlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedirler. İlk aşamada yönetici tarafından yüksek iş eğitimi verilmesi en uygundur. Astlar işlerinde eğitilmeli ve örgütsel kuralları ve prosedürleri açıklanmalıdır. Astların görevlerini öğrenmeyle başlamalarını izleyen aşamada, görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Çünkü astlar henüz tam sorumluluğu üstlenecek kadar istekli ya da yetenekli değildirler. Ancak yöneticinin asta olan güveni ve desteği, yöneticinin astı daha iyi tanıması ve ona görevinde destek vermesiyle artar. Üçüncü aşamada astların kabiliyetleri ve başarıya motivasyonu artmıştır ve astlar aktif olarak daha büyük sorumluluklar aramaya başlarlar. Yöneticinin daha fazla emirci olmasına gerek kalmaz. Ancak, yönetici destek verici

ve anlayışlı olmaya devam etmelidir ki, astın daha büyük sorumluluklar almak için isteği yerine gelsin. Astlar adım adım, kendine güvendikçe, kendini yönlendirdikçe ve tecrübelendikçe yönetici desteğini ve cesaretlendirme miktarını azaltabilir. Nihayet, astlar bundan sonra “kendi başlarındırlar” ve artık yöneticileriyle emirci bir ilişki ihtiyaçları ve beklentileri yoktur (Sütçü, 2008).

#### **2.4. Liderlik Yaklaşımları**

Birey, grup ve toplumlara yön veren ve onları örgütleyip bir plan dâhilinde harekete yönlendiren kişi lider olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamıyla lider, grup ya da toplum üyesi olan; ancak planlama, örgütleme ve eyleme sevk etme yetenekleri olan kişidir. Eski çağlardan günümüze dek, liderlikle ilgili birçok kuramsal çalışma yapılmış ve çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Değişen koşullar, liderlik anlayışının farklılaşmasını ve liderlik konusunda çeşitli yaklaşımların ileri sürülmesini sağlamıştır (Gürüz ve Gürel, 2006).

##### **2.4.1. Geleneksel Liderlik Davranış Yaklaşımları**

Literatürde, genellikle kabul gören bu ayırım, liderlerin kendilerine verilen veya kişisel olarak kazandıkları gücü kullanma biçimlerine göre yapılmaktadır. Liderlik davranışları ile ilgili ilk çalışmalardan biri, Lova Üniversitesi’nden Kurt Lewin ve asistanları tarafından yapılmıştır (Budak ve Budak, 2004).

Liderlerin gösterdikleri davranışlara ilişkin olarak pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir. Bu davranış yaklaşımlarından en çok bilinenleri, otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderliktir (Doğan, 2007, s. 65–66).

#### 2.4.1.1. Otokratik Liderlik Yaklaşımı

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür. Otokratik liderlik yaklaşımında yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır (Eren, 2009, s. 524).

Otokratik lider, karar alma güç ve yetkisine sahip tek kişidir. Astların karar alma sürecine katılması hiçbir şekilde söz konusu değildir. Bu tip liderler, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi tartışma taraftarı da değildir. Kararlar lider tarafından alınır, çalışanlar ise uygulamakla yükümlüdürler. Bu yaklaşımın temelinde; neyin yapılması gerektiğini en iyi bilen kişi liderdir, düşüncesi yatmaktadır. Otoriter liderler, güç kaynağı olarak, ödül, ceza ve yasaları kullanır. Bu tip liderler, görev yönelimlidirler. Ancak, örgüt iklimi uygun olmadığı için verimlilik düşüktür. Otoriter liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunur, astlar itaat ederler ancak liderin istekleri ve amaçlarını kabul etmezler. Astlar istekli değildirler ve kabul edilebilir en az çabayı gösterirler (Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

#### 2.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Yaklaşımı

Demokratik-Katılımcı liderlik yaklaşımında lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönelir. Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004).

Demokratik-Katılımcı Liderlik (Democratic-Participative Leadership) yaklaşımında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler.

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik yaklaşımında üyeleri hedefe ulaşma noktasında cesaretlendiren ve üyelerin yetki ve sorumluluklarının belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik yaklaşımının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005).

#### **2.4.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı**

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler (Eren, 2009, s. 524).

Tam Serbesti liderlik yaklaşımı, çalışanları tamamen serbest bırakır. Çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunu gerçekleştirmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Tam Serbesti liderler sorumluluklarından vazgeçerler ve karar almaktan kaçınırlar. Bu tarz bir yönetim altında çalışan izleyiciler, kendi işlerindeki sorumluluklarını yönetmek için kendi kararlarını alırlar. Lider grup üyeleri üzerinde herhangi bir kontrol mekanizması oluşturmaz, böylelikle grup üyeleri ne yapacakları konusunda karar almada tamamen serbest olurlar. Tam Serbesti lideri bununla birlikte, grubun performansı ile ilgili veya bulunulan aşama düzeyi ile ilgili bilgi sağlayabilir. Liderin esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü belirtir. Fakat bu görüş, grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir (Tağraf ve Çalman, 2009).

Tam Serbesti liderlik yaklaşımının yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Sakıncaları ise; grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dileği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru



yönelmelerine yol açması, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalması ve tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasındır (Eren, 2009, s. 526).

#### **2.4.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1970'lerin ortalarından itibaren, örgütsel davranış alanında uzmanlaşan sosyo-psikoloji temelli araştırmacılar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için formel organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak, formel organizasyonlarda değişim üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır (Uzun, 2005).

Kişisel özellikler, davranışsal ve durumsallık araştırmaları liderlikte geleneksel yaklaşımları temsil etmektedir ve bu yaklaşımlar liderlik araştırmalarında önemli bir temel sağlamışlardır. Ancak liderliğin anlaşılabilmesi için sadece liderin özellikleri ve davranışlarını ortaya çıkarmak, izleyenlerin özelliklerini belirlemek, etkileme sürecini tanımlamak yeterli değildir. Organizasyonun yapısı, kullandığı teknoloji ve çevresi de tanımlanmalıdır (Ormancı, 2005). Aşağıda çağdaş liderlik yaklaşımlarına ve bu yaklaşımların getirdiği yeniliklere yer verilmiştir.

### 2.4.2.1. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik kavramına ilk olarak 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından, örgütlerin üst yönetimi ile ilgili yapılan bir çalışmada rastlanmaktadır.

Hitt vd., stratejik liderliği “geleceği görme, tasarlama kabiliyetine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme” olarak tanımlamaktadırlar (Sütçü, 2008).

Genel olarak “Dışa Dönüklük/İçer Dönüklük”, “Uyumluluk”, “Bilinçlilik”, “Dengelik”, “Yeniliğe Açıklılık” kişilik özelliklerine sahip olabildiği gibi stratejik lider, kendini beğenen/beğenmeyen, etik, çalışkan özellikler de sergileyebilmektedir. Dolayısıyla stratejik lider, “geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme, izleyicileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir”. Etkili stratejik lider, “tüm bunları gerçekleştirirken, aynı zamanda çalıştığı bireylerin duygu, düşünce, davranışlarını anlamlı biçimde etkileyebilme özelliğine de sahip olan kişidir” (Serinkan, C., 2008).

Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak; örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde, devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ve kimliğini yeniden doğrulayarak, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü inşa eder. Stratejik liderlik, fırsat ve tehditleri karşılamada örgütün insan, yapısal, sosyal sermaye ve yeteneklerine odaklanır ve bunları geliştirir. Bu çerçevede stratejik liderlik, çevresel kaos ve belirsizliğe anlam vererek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlar (Sütçü, 2008).

Stratejik liderlik son derece karmaşık fakat kritik olan bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. Aynı zamanda stratejik liderlik ekip çalışması gerektirir (Serinkan, C., 2008).

#### 2.4.2.2. Karizmatik Liderlik

Karizma, liderin gösterdiği davranışlara izleyicileri tarafından yapılan atıf olarak tanımlanmaktadır. Karizma, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkar. Lider, davranışlarıyla izleyicilerine örnek olur. Sahip olduğu gücü, izleyicilerine hizmet etmek için kullanır. Liderin karizma atfını sağlayabilmesi için belirlediği vizyonun anlaşılır olması, ideal amaçlarla çatışmaması, mevcut durumla mücadele etmesi, izleyicilerin kişisel beklentilerine uyum sağlaması gerekmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Karizma, bilindiği gibi, cazibeyi ifade eder. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir. Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı konusunda farklı görüşler olmasına rağmen, karizmatik liderlerin kişisel niteliklerin gücüyle, astlar üzerinde herhangi bir grup normunun yaratacağı etkinin çok ötesinde derin ve olağan dışı bir etkiye sahip oldukları bir gerçektir. Tarih boyunca toplumları yönlendiren, büyük takımları yöneten liderlerin büyük oranda karizmatik güce sahip olduklarını görmekteyiz. Burada unutulmaması gereken faktör bu gücün diğer özellikler ile desteklenmesi gerektiğidir (Alkın ve Ünsar, 2007).

Karizmatik liderler, yönetimin kahramanları olarak kabul edilirler ve gelecekle ilgili vizyonu güçlü bir biçimde ifade ederek, vizyonlarına tutkulu bir biçimde inanarak, kendi inançlarını sınırsız bir enerjiyle kuvvetlendirerek, yaratıcı fikirler ortaya koyarak ve yüksek standartlara ulaşmakta astlarının yeteneklerine güven duyduklarını ifade ederek başarıya ulaşırlar. Karizmatik liderler, astlarına üstün performans için ilham veren, astlarında güven, sadakat ve inanç duygusu yaratan etkili liderler olarak kabul görmektedirler (Budak ve Budak, 2004).

Karizmatik liderlere, çalışanların güveni tamdır. Vizyonları doğrultusunda kişisel risk alabilirler. Özveride bulunabilirler (Özer, 2008, s. 615). Karizmatik liderin geleceğe dair güçlü bir vizyonu vardır ve beraber çalıştığı kişilerin de buna inanmasını sağlar. Astlarını duygusal anlamda etkileyerek vizyona ulaşmak için onları motive ederler (Serinkan, C., 2008).

Trice ve Beyer, karizmatik liderlerin ortaya çıkışı için onların doğüstü, insanüstü veya kimsede olmayan güçlerin kendilerine verildiğine ve insanların bu üstün özellikleri onlarda gördükleri için karizmatik olarak nitelendirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, karizmatik liderler bir misyona sahip olmak zorundadırlar; radikal yenilikleri benimsemeli, kurulu düzene meydan okuyabilmeli ve en önemlisi, gelecek için bir vizyona sahip olmalıdırlar. Öyle ise, karizmatik liderleri farklı kılan, onu diğer liderlerden ayıran özellikleri sahip oldukları vizyonları ve yüksek hedefleri başarmada izleyicilerini motive edebilmelidirler (Doğan, 2007, s. 86).

#### 2.4.2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlik yazınına görece yeni girmiş olan 1980'lerden itibaren ağırlık kazanmaya başlayan bir kavramdır. Bu kavram, ilk kez Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında ise yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olmuştur. Diğer yandan günümüzde "dönüşümcü" olmanın, bir lidere, bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüşümcü liderliği neyin daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003).

Burns'e göre dönüşümcü liderlik, izleyicileriyle olumlu aktif bir etkileşime girerek; izleyicilerdeki mevcut enerjiyi bulup örgütsel amaçları doğrultusunda harekete geçirmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütlerdeki işgörenlerin çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmektedir. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler, astların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Cemaloğlu, 2007). Çünkü dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler (Özyılmaz ve Ölçer, 2008).

Tichy ve Devana da; dönüşümcü liderliğin, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahip, değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşen, ileri görüşlü liderlerle gerçekleşeceğini belirtmişlerdir (Cömert, 2004).

Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılarından ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır. Günümüzdeki hızlı değişimler ve belirsizlikler yeni bir liderlik tipini gerektirmiştir. Bu ortamda her örgüt kendi arzuladığı geleceği yaratmak istemektedir. Bunu sağlamak amacıyla gerekenlerden biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yöneliktir. Dönüşümcü lider, vizyon sahibi ve değişim ustası olup, işgörenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırır. Onlardan, normalde beklenenin üzerinde sonuç almayı hedeflerler. Araştırmacılar; Bass (1985), Avolio ve diğerleri (1991), (Bass ve Avolio, 1993), Bass (1997), Avolio, Bass ve Jung, (1999) dönüşümcü liderliğin boyutlarını; entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki; etkileşimci liderliğin boyutlarını ise, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olarak sıralamaktadırlar (Buluç, 2009).

Dönüşümcü liderlik, bir izleyicinin ya da liderin kendi amacına ulaşmasından çok bağlı arkadaş grupları ya da aile gibi, birlikte her tarafın kazanmasını sağlayacak daha gerçekçi ve daha makul bir bakış açısı getirmektedir. Bu bakış açısında bir bireyin diğer bireylere karşı olan ahlaki yükümlülüğü, kültürel inançlarla ve sosyal normlarla ilişkilidir ve bireysel düşünceden sıyrılıp bir topluluk fikrini benimsemeleridir. Bununla birlikte etiksel normlar ve davranış kalıpları empoze edilmemeli (zorla kabul ettirilmemeli), fakat kişilerin özgür bir şekilde bu normlara sarılması teşvik edilmelidir (Taslak, 2008).

### 3. KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

#### 3.1. Çalışma Yaşamında Kadın

Kadınlar dünya kurulduğundan bu yana ilkel toplumlardan gelişmiş toplumlara kadar uzanan toplumsal gelişim süreci içinde ev içi ve ev dışında ekonomik hayata aktif olarak katılmışlardır. Ev içinde aileye yiyecek, giyecek hazırlama, ev dışında yerine göre tarımsal faaliyetlerde yer alma insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte kadının evinin dışında ücret karşılığı çalışması oldukça yenidir. Günümüzde toplumların gelişmişlik düzeyi ile ilişkili olarak kadınların istihdamı farklı düzeylerde ve farklı koşullarda gerçekleşmektedir. “Kadınların gelişimine yatırım yapmak hem ekonomik, hem de sosyal açıdan önemlidir. Kadınlar güçlendiklerinde ve ‘insan sermayesi’ kazandıklarında bundan hem çocukları, hem de aileleri kazançlı çıkmaktadır. Ayrıca kadınların ekonomiye olan katkıları resmi istatistiklere yansdığından çok daha fazladır” (Gönüllü ve İçli, 2001).

Kadınların çalışma yaşamına katılma oranları erkek nüfus ile kıyaslandığında oldukça düşüktür. Bunun en önemli nedenlerinden birisi kadınlar ve erkekler arasındaki eğitim farklılığıdır. Erkekler kadınlara oranla daha fazla eğitim almakta ve sonuçta da iş piyasasındaki rekabet ortamında kadınlara göre daha avantajlı konuma sahip olmaktadır. Fakat kadın işgücünün düşük olmasının tek nedeni eğitim olmayıp, kadının çalışmasına ilişkin toplumsal değer ve normlar, cinsiyete dayalı işbölümü gibi faktörlerde kadınların çalışma hayatına katılmalarında önemli rol oynamaktadır (Adak, 2007).

Kadının çalışma hayatında yer alması ile ilgili bir görüş, çalışan kadın oranlarının artmasının kırsal bölgelerden göç edenlerin iş olanaklarını kısıtlayarak, kente göç akımını kırsal gelişmenin çıkarları doğrultusunda sınırlandıracağıdır. Kalkınmakta olan ülkelerde kadınlar arasında okuryazarlığın erkeklere oranla çok düşük oluşu modern sektörlerde ve özellikle büro işlerinde erkeklerle yarışabilmelerini engellemektedir. Kaldı ki kentsel işsizliğin büyük bir sorun oluşturduğu bu tür toplumlarda genellikle erkeklere istihdam önceliği tanınmaktadır. Bu tarz toplumlarda kadın eğitiminin daha da titizlikle ele alınması ve kadının olması gereken düzeye ulaştırılması şarttır (Erdal, 2008).

Kadınların birçok az gelişmiş ülkede en yoksul grupların başında yer almalarının nedenleri, özünde işgücü piyasalarına katılımlarını ve katıldıktan sonra bu piyasalar içindeki konumlarını olumsuz yönde etkileyen temel etkenlerle ilişkilendirilebilir. Kadınlara işgücü piyasalarında gözlenen ayırimcılık, işgücüne katıldıktan sonra da enformel sektör ağırlıklı ve genelde düşük kaliteli ve düşük ücretli işlerde çalışmalarıyla ve bazı durumlarda aynı işi yapmalarına karşın erkeklere oranla daha düşük ücret almalarıyla sürmektedir (Adak, 2007).

### 3.1.1. Kadınların Çalışma Yaşamına Girişi

İnsanlığın başlangıcından beri var olan çalışma olgusu kapsamında kadınlar köle, çırak, yamak gibi roller üstlenirken günümüzdekine yakın anlamda kadınların çalışma yaşamına girişi XVIII. yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan üretimin örgütlenmesiyle ihtiyaç duyulan ve düşük ücretle çalıştırılacak işgücü gereksiniminin belirmesi bunda en önemli faktör olmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte değişen tarımsal üretim koşullarında kadınların, ekme-biçme dışındaki işlerde de istihdam edilmesiyle birlikte özellikle üretilen ürünleri satma gibi işleri gerçekleştirmek suretiyle hizmet sektöründe de yer almışlardır. Bu dönemde özellikle büyük ölçekli tekstil fabrikalarında nitelikli işgücü gerektirmeyen üretimin hızla yaygınlaşmasıyla kadın evden, ücretsiz aile işçiliğinden ve tarımsal alandan dışarı çıkmıştır. Ancak, nitelsiz kadın işgücü yine bu dönemde uzun çalışma saatleri ve düşük ücretlerle erkek işgücünün ikamesi olarak görülmüştür (Yılmaz, Bozkurt ve İzci, 2008).

II. Dünya savaşından sonra, kadınların çalışma yaşamına girmesiyle birlikte eğitim seviyeleri yükselmiş, eşler arasındaki iş bölümü ev yaşantısının etkisini azaltmış, ev işi ve çocuk bakımı hizmetleri dışarıdan ücret karşılığı veya aile büyükleri aracılığı ile karşılanmış, kadınların sadece eğitim seviyelerinde değil mesleklerinin yapısında da değişimler oluşmuştur. Anayasa ve yasalarda kadın ve erkeğin eşitliği doğrultusunda hükümler kabul edilirken, kadının eğitim alması, çalışma yaşamına katılması ve çalışma yaşamında koşulların iyileştirilmesi yönünde de düzenlemelere gidilmiştir. İlk olarak 1972 yılında ABD'de kadınların işe girme,

ücretlendirilme ve işte yükseltilmeleri olanağı açısından erkeklerle eşit davranış görmesini öngören "istihdamda fırsat eşitliği" yasası kabul edilmiş, buna benzer yasalar daha sonra Avrupa ülkelerine de yansiyarak "eşitlik politikaları" toplumların tümünde yer almaya başlamıştır. Özellikle günümüzün gerektirdiği bilgi toplumuna geçiş sürecinde bu oluşumun giderek yaygınlaştığı, işverenlerin kadın çalışanlarının ikili rolünü, bir diğer ifade ile ev, aile ve iş sorumluluklarını hafifletmek amacıyla esneklik adı altında bir dizi uygulamaları başlattıkları dikkati çekmiştir. Kuşkusuz bu konuda uluslararası düzeyde kadın hakları konusunda bir duyarlılığın oluşmasının da payı büyüktür (TİSK, 2002).

Kadınların çalışma yaşamına girmesi aslında birbirini besleyen karşılıklı bir süreci başlatmıştır. Bir yandan kadınlar çalışma hayatına hızlı bir biçimde girme eğilimi sergilerken diğer yandan kadınların ev içinde yürüttüğü rollerin yerine getirilmesi zorunluluğu bazı mesleklerin de kadın işgücünü talep etmesine neden olmuştur. Özellikle, öğretmenlik gibi mesleklerin faaliyet alanı genişlemiş ve ağırlıklı olarak kadının varlığına gereksinim duyulmuştur. Böylece sadece kadınlar açısından değil mesleklerin yapılanmasında da köklü değişimler sergilenmiştir. Özellikle ekonomik temelli nedenlere bağlı olarak kadının kamusal alana çıkışı gerçeği cinsiyetler arası ev içi-ev dışı paylaşımını ortadan kaldırmış ancak meslek sahiplenilmesi noktasında cinsiyetçi tutumlar halen devam etmektedir (Fidan, İşçi ve Yılmaz, 2006).

### **3.1.2. Yönetimde Kadınlar**

Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir (Uzun, 2005).



1900'lü yılların başlangıcı kadınların yönetimde görülmeye başladığı bir dönem olmuştur. Ancak 1900'lü yıllarda profesyonel olarak çalışan kadınların sayısı oldukça düşüktü ve meslek sahibi olan kadınların çoğu, ortak özelliği insanlara yardım ve hizmet etmek olan öğretmenlik ve hemşirelik gibi alanlarda çalışıyordu. Yönetici olma fırsatını yakalamış olan kadınlar ise, yöneticiliğe alt kademe yöneticisi olarak başlamıştır.

1940 ve 1950'li yıllarda üst düzey yönetici kadınların sayısı oldukça düşüktü. 1959 yılı ise yönetici olmak isteyen kadınlar için bir kilometre taşı olmuştur. Bu tarihte kadınlar ilk kez Harvard-Radcliffe işletmecilik programına kabul edilmiştir.

1960'lı yıllarda cinsiyet ve ırka dayalı istihdam ayrımcılığı, teknolojik ilerlemeler, eğitim düzeyindeki yükselmeler ve çevresel değişiklikler gibi nedenlerden dolayı kanunların yeniden düzenlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

1980'li yıllarda kadınlar yönetimde belli bir noktaya gelmiş ve iş deneyimi kazanmışlardır. Bu yıllarda işletmecilik alanında mastır derecesi alan kadınların sayısında bir artış gözlenmiş ancak tüm bu çabalar kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine yetmemiştir.

1990'lı yıllarda da kadın yöneticilerin geldikleri son nokta eskisinden çok farklı olamamıştır. Kadınların kadınlara özgü özellikleri ile üst düzey yönetsel kadrolara ulaşması geçmişte olduğu gibi günümüzde de hala çok güçtür ve yapılan araştırmalar, örgütsel hiyerarşide üst kademelere çıkmak isteyen kadınların, "kadınsı yönetsel özellikleri" ni bir yana bırakıp, erkeklere özgü bir yönetsel kimlik ile özdeşleşmeleri gereğinin altını çizmektedir (Arıkan, 1999).

Kadın çalışanlar özellikle toplumsal ve ekonomik nedenlere bağlı olarak belirli mesleklere yoğunlaşmışlardır. Ancak günümüzde kadınlar farklı çalışma alanlarında da kendilerini göstermeye başlamışlardır. Çalışılan alanların genişlemesi ve kadın çalışan sayısının artması, kadın yönetici kavramının gelişmesine yol açmıştır. Kadın yönetici sayısında yaşanan artış, kadın yöneticiler konusunda çok sayıda araştırma yapılmasına neden olmuştur (Durmuş, 2001).

Boel Berner'e göre; her yerde, kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile, kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir. 1988 verilerini inceleyen Berner, kadınların % 70'inin toplam işgücünde % 44,4 oranında yer aldığı İsveç gibi gelişmiş ülkelerde diğerlerine göre daha yüksek oranlarda kadın çalışan olsa da yönetici konumlarına bu yüksek oranların yansımadağı sonucuna ulaşmaktadır (Uzun, 2005).

Ülkemizde yüksek öğrenim görmüş kadın sayısının, yüksek öğrenimli erkek sayısından az olması, kadınların yönetici kadrolarından uzak olmasına da neden olmaktadır. Ayrıca kadın elemanların yönetimi altında çalışmak istemeyen erkek elemanların sayısının da yüksekliği, işverenlerin kadınları yönetim kademelerinden ister istemez uzaklaştırmalarına yol açmaktadır. Bunun yanında kadınların bu konudaki isteksizliği ve duyarsızlığını da hesaba katmamız gerekebilir. Zira çalışan kadınların üzerinde yapılan bazı araştırmalar, kadınların da öncelikle geleneksel rollerini benimsediklerini, iş sorumluluklarını ikinci plana aldıklarını göstermektedir (Sofuoğlu, 2006).

80'lerde yapılan araştırmalar kadınların çok ender üst yönetim pozisyonları elde edebildiklerini; sadece teknoloji ve mühendislik örgütlerinde değil, sayıca üstün oldukları eğitim ve toplumsal hizmet kuruluşlarında bile alt yönetim basamaklarındaki temsil oranının yeterli düzeyde olmadığını; kadınların erkeklere göre daha düşük ücretli, düşük yetkili ve düşük statülü pozisyonlarda bulduklarını ortaya koymuştur. Üst yönetim pozisyonlarındaki kadın yönetici azlığını kadın yöneticilerle ilgili olumsuz basmakalıp yargıların sürdürülmesine bağlamıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde toplumda kadınların rolüne ilişkin tutumlarda önemli değişiklikler olmakla birlikte, hala yönetsel pozisyonlar için erkeklerden daha az uygun görüldükleri yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008).

### **3.1.3. Türkiye'de Çalışan Kadınlar**

Türkiye'de kadının işgücü piyasasıyla tanışması, emek piyasasında yaşanan gelişmeler ya da ekonomi kaynaklı faktörlerden değil, tam aksine bir zorunluluk sonucu olmuştur. Kadınların işgücüne katılımı 1915 Balkan Savaşı sırasında

erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü takviye etmek mecburiyetiyle başlamış, I. Dünya, İstiklal ve II. Dünya Savaşları sırasında artmıştır. Bununla birlikte, savaş sonrası erkeklerin terhis olmasıyla birlikte kadınların büyük kısmı yine geleneksel ev işlerine geri dönmüşlerdir (Berber ve Yılmaz Eser, 2008).

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım nedenleri ve dönemleri yaşanan toplumsal farklılaşmalar ve devamındaki kadın çalışmasına ilişkin sorunlar diğer dünya ülkelerinden büyük farklılıklar göstermemekte aksine kadının geleneksel aile içindeki rolünden cinsiyetçi ayrımcılıklarından ötürü benzerlikler ise daha çok gözlenmektedir (Durgun Şahin, 2002).

Ülkemizde kadının yaşamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar 19. yüzyılda başlamıştır. Kız çocuklarına verilen eğitim kadınların o dönemde öğretmenlik, yazarlık vb. meslekler edinmelerini sağlıyordu. Fakat bu haklar diğer sosyal haklarla desteklenmiyordu. Kadınlar toplumsal yaşamda etkin bir rol oynayamamaktaydılar. Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu 1923 yılını izleyen ilk 10 yılda Atatürk’ün önderliğinde gerçekleştirilen devrimler kadının yurttaş olarak kabullenilmesini sağlamıştır. Türk toplumu büyük bir toplumsal değişimle yeniden yapılandırılmıştır. En övülen gelişmeler de erken Cumhuriyet dönemi ile sınırlı kalmıştır (Narman, 2006).

Bu nedenle ülkemizde, Cumhuriyet’in kuruluşu ve Atatürk Devrimleri’nin kadınlara sağladığı haklara rağmen, kadınların çalışma yaşamına katılımları oldukça geç gerçekleşebilmiştir. Kadınlar o döneme göre ileri sayılan haklar elde etmiş olmakla birlikte, bunları geliştirememiş olup, sadece bu haklara uyma, koruma çabası gösterebilmişlerdir. Kadınların çalışma yaşamına daha aktif olarak katılımları yaklaşık olarak 1950’lere dayanmaktadır. Bu dönemde gelişmeye başlayan hizmet sektörü erkekler kadar olmasa da kadınlara da yeni iş olanakları yaratmıştır (Çal Yaşamında Kadın, Anonim, b.t.).

Kadın emeğinin kullanılması, ücretlendirilmesi ve statü kazanımıyla ilgili olarak Türkiye ele alındığında dünya ölçeğindeki değerlendirmelerle (geride kalmasına rağmen) paralellikler göstermektedir. Bugün üretim ve emek süreçlerine bağlı olarak hem üretim hem hizmet faaliyetlerinin denetiminin aynı yerde yapıldığı

esnek üretim kompleksleri yaygınlaşmaktadır. Bu, eski imalat merkezlerinin yüksek işsizlikle karşılaşmaları anlamına gelmektedir. Buna ek olarak, rekabet baskısı şirketleri firma içi rekabeti kabul etmeye, küçülmeye, kaynakları dışarıda aramaya ve üretim birimlerini bağımsız kar merkezleri olarak yeniden düzenlemeye itmektedir. Artan işsizlikle birlikte bu gelişmeler, geçici ya da yarı zamanlı işçilere olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu durum ise, işgücünün marjinalleşmesi ve kaçak hale gelmesine yol açabilmektedir. Bir değişim yaşayan emek açısından istihdamın niteliği, özellikleri büyük önem taşımaktadır. Bu önemi ortaya koyabilmek için önce çalışanların nicel değişiklikleri ortaya koymak gerekmektedir (Narman, 2006). Kadınların işgücüne katılma oranı 1990'da % 34,1 civarındayken, 2002 yılında % 26,9; 2004 yılında % 25,4; 2007 yılı için % 24,8'dir.

Yine 2007 verilerine göre; kente göre (% 20,2) kırsal alanda daha çok kadın işgücüne katılıyor (% 32,7) gibi görünse de kırdaki 100 kadından 83'ü tarım kesiminde ve bunların % 77'si herhangi bir ücret almaksızın ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır.

Türkiye geneline baktığımızda 2007 yılı verilerine göre istihdama katılan kadınların % 47,3'ü tarım sektöründe, % 14,2'si sanayi sektöründe, % 38,5'i ise hizmetler sektöründe çalışmaktadır (KSGM, 2009).

Kadın nüfusumuza ilişkin gösterge ve veriler geleneksel sosyo-kültürel yapımızın da etkisiyle uluslar arası arenadaki ülkelerin çok gerisindedir. OECD 2006 istihdam raporuna göre;

- Ülkemiz, % 26,5 seviyesinde olan kadınların işgücüne katılma oranı ile 30 OECD ülkesi içinde "en kötü" durumda olan ülkedir.
- Türkiye'de istihdam edilen kadınların çalışabilir yaştaki kadın nüfusa oranı 2005 yılında % 23,7'ye gerilemiştir.
- 30 OECD ülkesi içinde yine en kötü durumda olduğumuz bu oran Türkiye'den sonra en düşük olan Meksika'da bile % 41,5 düzeyindedir.
- Türkiye 30 ülke arasında % 10,6'lık kadın işsizlik oranı ile 7'inci sırada bulunmaktadır.

- 15–24 yaş grubundaki genç kadınlarda işsizlik oranı % 19,3'dür. Ülkemizde yaklaşık her 5 genç kadından 1'i işsiz durumdadır.
- Part-time istihdam edilen kadınların toplam istihdam içindeki oranı ise 1994 yılında % 18,8 düzeyinde bulunurken, 2005 yılında ise % 13,4 oranına gerilemiştir. Bu oran % 60,9 ile en yüksek Hollanda'dadır.

TÜİK 2006 yılı verileri incelendiğinde ise;

- Kadınların işgücüne katılma oranı Türkiye genelinde % 24,9 dur. Yani her 4 kadından sadece 1'i işgücüne katılmaktadır.
- 2006 yılında kadınlarda işsizlik oranının % 10,3 olduğu ve tarım dışı işsizlik oranının % 17,9 olduğu görülmektedir.
- Kadın istihdam oranı % 22,3'e gerilemiştir.
- İş bulmaktan umudu keserek, iş aramayı bırakanların % 41,8'i kadın (Sarieroğlu, 2009).

Rakamlar bize olumsuz bir tablo sunuyor. Özellikle de kadınlarının işgücüne katılım oranlarında ciddi bir düşüş olduğu göze çarpmaktadır.

**Tablo.3. Türk Çalışma Yaşamında Kadın**

	2003		2004		2005		2006	
	Türkiye	Kadın	Türkiye	Kadın	Türkiye	Kadın	Türkiye	Kadın
İşgücü (bin kişi)	23,640	6,555	24,289	6,388	24,565	6,352	24,776	6,480
İstihdam edilenler (bin kişi)	21,147	5,891	21,791	5,768	22,046	5,700	22,330	5,810
İşsiz (bin kişi)	2,493	663	2,498	620	2,520	652	2,446	670
İşgücüne katılma oranı (%)	48,3	26,6	48,7	25,4	48,3	24,8	48,0	24,9
İşsizlik oranı (%)	10,5	10,1	10,3	9,7	10,3	10,3	9,9	10,3
Tarım dışı işsizlik (%)	13,8	18,9	14,3	19,6	13,6	18,8	12,6	17,9
İstihdam oranı (%)	43,2	23,9	43,7	22,9	43,4	22,3	43,2	22,3

**Kaynak:** Sarieroğlu, J. (2009). Çalışma Hayatı ve Kadın. *Çelik İş Sendikası Dergisi*, 21, s. 36.

### 3.2. Çalışma Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Engeller

Kadın işgörenler her türlü çalışma ortamında erkek işgörenlerin yaşadığı sorunları yaşamakla birlikte, kadın olmalarından kaynaklanan birçok farklı sorunla da mücadele etmek zorunda bırakılmaktadırlar (Yılmaz, Bozkurt ve İzci, 2008).

Kadınların temel rolünün anne, eş ve ev kadını olarak belirlenmesi ve bunun toplumun büyük bir kesimi tarafından benimsenmiş olması kadınların ücretli bir işte çalışmasının önündeki en büyük engeldir. Kadınların geliri evi geçindiren değil, aile bütçesine katkı yapan gelir olarak kabul edilir. Dolayısıyla geleneksel rollerini sürdürmelerine engel olmayacak işlerde çalışmaları benimsenir. Çocuk ve yaşlı bakımı ve ev işlerinin devamı, kadınların "doğal" görevi olarak görülür. Erkeklerin bu yükü paylaşmaması, sosyal destek hizmetlerinin yetersizliği ve var olan hizmetlerin pahalı olması kadınların işgücüne katılımını etkiler (Gelegen, 2001).

Nitelikli işgücü gerektirmeyen üretim şartlarında, uzun çalışma saatleri ve düşük ücretle erkek işgörenlerin alternatifi olarak görülen kadın işgörenler, işe alınmada eşitlik ilkesinin uygulanmaması, analık ve aile yaşamının kadının çalışmasını engellemesi, çocuklu kadınlar için kreş problemlerinin yaşanması, eşit işe eşit ücret ödenmemesi, kadına yönelik cinsel taciz gibi cinsiyete dayalı ayrımcılık ile de karşı karşıya kalmaktadırlar (Yılmaz, Bozkurt ve İzci, 2008).

Kadınların çalışma yaşamına girerken karşılaştıkları sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kültürel değerlerin kadının çalışmasını engellenmesi,
- Temel ve mesleki eğitimin yetersizliği,
- Eğitimli, genç kızların daha çok "kadına uygun" işlere yönltilmesi,
- İşlerin sosyal güvenceden yoksun olması, ücretlerin düşüklüğü, iş saatlerinin düzensizliği, çalışma şartlarının olumsuzluğu,
- İş arama yöntemleri konusunda bilgisizlik ve güvensizlik,
- İşe alımlarda cinsiyete dayalı ayrımcılık,
- Köyden kente göç ve kadınların kentte çalışmaya uygun görülmemesi,
- Kayıt dışılık (özellikle kadınların çalıştığı alanlarda)

- Çalışma yaşamına girerken kadınların karşılaştıkları bu sorunlar; eğitim durumu, ücret eşitsizliği, iş bulmada ve işe girmede karşılaşılan sorunlar olarak gruplandırılabilir (Bilir Güler, 2005).

Kadınların iş yaşamlarında karşılaştıkları başlıca sorunlar ise aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### 3.2.1. Cam Tavan Kavramı

Cam tavan 1970'li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır. Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007).

Cam tavan, karşılaşılan sorunların belirsizliğini ifade etmektedir. Günümüzde çalışma yaşamında cam tavan etkisi en baskın sorunlardan biridir ve kadınların yükselmesini engellemektedir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008).

Cam tavan kavramına yönelik üç farklı görüşten bahsedilebilir; ilki, kadınlar kendi çaba ve çalışmalarıyla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi, kadınlar iş yaşamında ilerlerken, iş ve ev yaşamını dengelemek için mücadele ederler; üçüncüsü, küçük işletmeler ile bu işletmelerdeki kadınların girişimsel başarıları yok sayılmaktadır (Öğüt, 2006). Ayrıca; çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları en büyük engel olan cam tavanın üç boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutların ortaya çıkmasındaki faktörler genellikle sosyo-kültürel nitelik taşımaktadır. Cam tavan boyutlarını oluşturan engeller doğrultusunda kadınlar, kariyer gelişimlerini belirlerler. Şeffaf tavanı belirleyen engeller üç başlık altında ele alınmıştır. Bunlar;

- *Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:* Kadınlara karşı oluşturulan önyargılardır. Kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair

görüşleri içerir. Kadınları, kişilik, kararsızlık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu ve erkeklerin gücü elde tutma isteğidir.”

- *Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:* Kendini referans alma yanılığısı, kadın yöneticilerin bilinçaltındaki ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir düşüncesi (kraliçe arı sendromu). Tepe yönetiminde görülen “tek kadın” olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.
- *Kadının Kendi Kendine Yarattığı Engeller:* Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; kadının yeri neresi? Sorusunun cevabını bulamayışı, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmektedir. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme, iş ve aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak, sistemin değerlendirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek (kariyer yönelimli olmamak), kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisindedir (Boydak Özkan, 2009).

### 3.2.2. Cinsel Kalıp Yargıları (Stereotipler)

Stereotip (kalıp yargı) kavramı, etimolojik olarak “Streos (sağlam, dayanıklı, katı)” ve “Typos (karakter, nitelik, tip)” sözcüklerinden oluşmaktadır. İlk kez Lippmann (1922) tarafından ortaya atılan bu terim, “Kafamızdaki imajlar” a işaret etmektedir. Kalıp yargı, “Diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategoriler” i ifade etmekte ve “Diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız basitleştirilmiş betimsel kategoriler” i nitelendirir. Kalıp yargılara sıklıkla hedef olan gruplar; yaş, cinsiyet, meslek grupları, azınlık grupları ve milliyetlerdir (Sürgevil, 2008).



Cinsiyet kalıp yargılarının diğer kalıp yargılardan çok farklı olduğunu belirtmekte ve belirli özellikleri üzerinde durmaktadırlar. Fiske ve Stevens'a göre, cinsiyet kalıp yargıları ırk, yaş ve engelli kalıp yargıları gibi diğer kalıp yargılardan farklıdır ve çok hassas bir konudur; çünkü cinsiyet çok özel bir statüye sahiptir. Bu farklılığın dayandığı nedenler şu şekilde belirtilmektedir;

- Cinsiyet kalıp yargıları insanlara kesin reçeteler sunar (kadının kişilerarası ilişkilerde becerikli olması, pasif ve yumuşak başlı olması gerektiğinin beklenmesi gibi,
- Cinsiyet kalıp yargıları zamanla pek az değişme gösterir,
- Cinsiyet kalıp yargıları, dünyanın değişik kültürlerinde de büyük benzerlikler gösterir (Uzun, 2005).

Kadın ve erkeğin toplumdaki görevleri, sorumlulukları, hakları, maddi ve manevi şeylerin üretim sürecindeki konumları, kişilik özellikleri sayılabilen her unsur vb. toplumsal cinsiyete göre şekillendirilir. Çünkü toplumda kadın ve erkeklere biçilmiş cinsiyet kalıp yargıları vardır. Bunun sonucunda da, kadınlar özel alana, erkekler ise kamusal alana yönlendirilir. Kadınlardan istenen, yaşam alanının sınırlarını ev, eş ve çocuklarla belirlemeleridir. Neredeyse ev işleri, çocuk bakımı ve eşin yeniden üretime hazırlanması kadınların varoluş nedeni olarak görülür (Ökten, 2009).

Geleneksel olarak kadının rolü ev içinde anne ve eş olma rolüdür ve bu rolün gereği olarak “kadının yeri evidir” düşüncesini küçük yaştan itibaren edinen kız çocukları, cinsel davranış kalıplarına uygun olarak bu yönde beceriler edinmektedir. Geleneksel olarak da liderlik ve yöneticilik erkeklerin işidir. Kadınlar iş yaşamında rakipleri olan erkeklerden daha iyi niteliklere sahip olsalar bile ileride evlenip, çocuk sahibi olup, işlerine yeterince vakit ayıramayacakları düşüncesi ile yönetici konuma yükselmede erkeklerin hep bir adım gerisinde kalmaktadırlar (Güldal, 2006).

Kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları da önemli bir kariyer engeli olarak görülmektedir. Araştırmalar, erkeklerin de cinsel tacize uğradığını saptamakla birlikte kadınların bu tür davranışlarla daha sık karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Genellikle, terfi ya da işte yükselme söz konusu olduğunda, erkekler tarafından kadınlara cinsel tacizde bulunulmakta, buna karşılık zor durumda kalan

kadınların ise devamsızlığı ya da istifaları gözlenmektedir. Çalışma hayatında, cinsel tacize uğrayan çalışanlar, işlerini kaybetme, alacaklarını alamama ve toplum tarafından yanlış değerlendirilme korkusuyla, genelde şikâyetle bulunmamaktadırlar (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008).

### 3.2.3. Algı

Kadının çalışma yaşamına girişi ile birlikte, hem kadın açısından hem de toplum açısından farklı algılayış ve değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Özellikle kadın açısından yeni bir sorgulama yapılmaya başlanmıştır. Kadın çalışmalı mı ya da kadın nerede ve hangi meslekte yer almalı? Günümüzde kadının çalışmasına yönelik olumsuz anlamlandırılışın bir ölçüde değer yitimine uğradığı görülmektedir. Ancak kadının mesleği edinişine ilişkin aykırı yargılamalar halen önemini korumaktadır (Fidan, İşçi ve Yılmaz, 2006).

Türkiye’de değişen sosyal, ekonomik ve kültürel etmenlere karşın değişmeyen “kadın olma gerçeği” kadının tüm toplumsal ilişkilerini belirlemektedir. Çok güçlü bir ataerkil aile yapısı ve cinsiyet ayırımı kadın için geçerli kuralları ve rolleri oluşturmaktadır. Bu toplum yapısı içinde kadın için “evlilik ve aile” vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır.

Kadına en uygun yer ev ve en uygun iş de çocuklarına bakmak ve kendi evinin işlerini yapmaktır düşüncesi, Türk toplumunda kültürel olarak ağırlıklı bir yer taşımaktadır (Bedük, 2005).

Bu toplumsal algı, kadının kendini algılayış biçimini de etkilemektedir. Kadın çalışanların “ev kadınlığı” kimliğini üzerlerinden atamamış olmaları, onların çalışma yaşamında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır. Bu temele dayalı olarak şunlar söylenebilir;

- Ücretli işgücü piyasasına girdiklerinde de kadınlara ev hizmetlerinin uzantısı gibi görülen işler uygun görülmektedir.

- Kadınların çalışma nedenleri arasında “ekonomik zorunluluk” ve “aileye katkı” şeklinde özetlenen nedenler genelde, kadının ekonomik koşullarının uygun olması durumunda çalışma yaşamından çekileceği görüşünü de içinde taşımaktadır.
- Kadınlar çocuk bakımı konusunda geleneksel rol dağılımını meşru görmektedirler (Uzun, 2005).

Liderlik, yöneticilik kavramları toplumlarda hep erkek imajı ile birlikte düşünülmekte ve bu kavramlar kadınlara uygun görülmemektedir. Geleneksel toplum yaşamı içerisinde kadının rolleri belirlenmiştir ve bu roller içerisinde yöneticilik yoktur. Liderlik ve yöneticilik özgüvenli, başarıya yönelik, atılımcı, tutkulu, özgür, bağımsız ve etkin bir kişilik yapısı öngörürken geleneksel olarak kadın imgesi kadınların girişimci, lider ve yönetici olabilmeleri konusunda engel teşkil etmektedir (Güldal, 2006).

Bireylere ilişkin toplumsal, biyolojik ve psikolojik faktörler örgütsel düzeyde algıyı da etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin cinsiyeti ve buna bağlı oluşan sosyal roller, kadın ve erkek yöneticilerin tarzlarının ve başarılarının farklı şekillerde algılanmasına neden olmaktadır (Durmuş, 2001).

### 3.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütte geçerli olduğu kabul edilen varsayımların, değerlerin, normların, sembollerin, uygulamaların tümünü kapsar ve örgütün genel kültürünü temsil eder (Göktaş, Aslan, Aslantekin ve Erdem, 2005). Örgütsel kültür çalışanları aynı değerlerde birleştirerek örgütle bütünleştirir. Çalışanlara farklı bir kimlik sunar. Yöneticilerin hemen hemen tamamının erkeklerden oluşması, örgüt kültürünün oluşmasında erkeklerin belirleyici olmalarını sağlamıştır. Bu nedenle, örgüt kültürünün saldırganlık, rekabetçilik, başarı oryantasyonu ve bağımsızlık gibi erkeklere atfedilen özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan, aynı örgüt kültürü, benzer işleri yapan kadınlara ve erkeklere farklı ücretlerin ödenmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Benzer işleri yapan kadınlara ve erkeklere farklı ücretlerin ödenmesi uygulamasının pek çok kanunla yasaklanmış olmasına karşın fiiliyatta halen mevcut olduğu görülmektedir (Güldal, 2006).

### 3.3. Cinsiyet Kavramı ve Cinsiyetle İlgili Teoriler

Cinsiyet, atfedilmiş bir statüdür. Bir diğer anlatımla, cinsiyet toplumda bireye atfedilen bir konumdur. Biyolojik bir kavram olarak ise cinsiyet (sex), fiziksel farklılıklara işaret etmektedir. Toplumsal cinsiyet, cinsiyete dayalı işbölümü ve biyolojik cinsler arasındaki ilişkileri vurgulamak amacıyla, toplumda sadece kadının değil erkeğin de konumunu belirten bir kavramdır. Toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetle açıklanamayan sosyal sınıf, ataerkillik, siyaset ve toplumdaki üretim biçimiyle bağlantılı bir anlama sahiptir (Demirbilek, 2007). Bireylerin içerisinde buldukları topluma bağlı olarak toplumsal cinsiyetlerine ilişkin rollere bürünmektedirler.

Yıllar boyu, cinsiyet (rol davranışının) gelişimini açıklamak için pek çok teori ortaya atılmıştır. Psikolojik-tandanslı teoriler, cinsiyet gelişimini yönlendiren fiziksel süreci vurgular. Sosyolojik teoriler, cinsiyet rolü gelişiminin sosyo-kültürel bileşenlerine odaklanır. Biyolojik-tandanslı teoriler ise, cinsiyet rol gelişimini ve rol farklılaşmasını, üreme sürecinde kadın ve erkeğin üstlendiği farklı biyolojik rollerin belirlediğini ileri sürer (Uzun, 2005). Aşağıda başlıca cinsiyet teorilerine yer verilmektedir.

### **3.3.1. Psikoanalitik Teori**

Freud, psikoanalitik teorinin temsilcisi olarak, çocuğun bazı gelişimsel aşamalardan geçerek kişiliğini şekillendirdiğini ve cinsel gelişimin de bu sürecin temelini oluşturduğunu savunmaktadır. Freud fallik dönemdeki anne-erkek çocuk ve baba-kız çocuk ilişkisinin oedipal ve elektra kompleksiyle çözümlenerek, kişilik gelişiminin şekillendiğini ve bu sürecin cinsel gelişime ait bir süreç olduğunu belirtmektedir (MEB, 2007).

Freud'a göre insanlar doğuştan psikolojik bakımdan iki-cinslidirler. Çocuklar cinse bağlı kimliklerini, ana-babalarıyla ilişkilerindeki çatışmalı sevgi ve kıskançlık duygularını çözerek kazanırlar. Erkek çocuk annesine duyduğu erotik sevgiden vazgeçerek babasıyla özdeşleşmeye girdiğinde, kız çocuk da aynı şekilde annesiyle özdeşleşmeye başladığında cinsel kimliğine kavuşma yoluna girmiş demektir. Çocuklar bu ilk adımdan sonra, kendi cinslerinden ana-babalarının davranışlarını, tutumlarını ve değerlerini benimseyerek cinsel kimliklerini toplumsal yönüyle geliştirirler (Uzun, 2005).

### **3.3.2. Biyolojik Teori**

Kadın ile erkek arasında gözlenen farklılıklara tarih boyunca ilginç açıklamalar getirilmiştir. Biyologlara göre, farkın kaynağı kadın ve erkeğin biyolojik özellikleri bağlamında üstlendikleri roldür. Rollerini farklılaştıran ise kadınların çocuk doğurabilmeleri, erkeklerin ise bunu yapamamalarıdır (Güldü ve Ersoy Kart, 2009).

Genlerin ve hormonların davranış farklılıkları üzerindeki etkisini vurgular. Kadın ve erkek arasındaki farklılıklar doğdukları andan itibaren gözlenebilmektedir. Erkek bebek genelde kız bebekten daha büyüktür; erkek daha az uyur, daha çok ağlar ve daha hareketlidir; kız daha erken konuşur, 8–28 ay arası kız çocukların anladıkları kelime sayısı erkek çocuklarınkinden daha fazladır (Uzun, 2005).

### 3.3.3. Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal öğrenme teorisine göre, çocuk yeni davranışları, cinsel rollere ait bilgileri, kişileri gözlemleyerek ve onları taklit ederek öğrenir (MEB, 2007). Çocuğun doğuştan getirdiği cinsiyet davranışları uygun ortam içinde gelişmekte ve yerleşmektedir. Kız çocuğunun kızlara uygun davranışlar göstermesi ya da erkek çocuğun erkeğe uygun davranışlar göstermesi yaşanan ortam sayesinde edinilir (Şahin Seçer, 2002).

Teoriye göre, çevre bireyin kendi cinsiyetine uygun rolleri öğrenmesi açısından oldukça zengin bir kaynaktır. Cinsiyete ilişkin benzerlikleri algılamak, çocukların diğer kişilerin davranışlarını taklit etme olasılığını arttırır. Bu sosyal öğrenme mekanizması oldukça güçlüdür çünkü toplumdaki mevcut algı ve hiyerarşiyi gözler önüne sermektedir. Erkeklerin ve kadınların yaptıkları işler farklıdır, özellikleri farklı olarak tanımlanmıştır ve bu tanımlamaların ışığında erkekler ve kadınlar farklı ilgi alanlarından ve aktivitelerden hoşlanmaktadır (Güldü ve Ersoy Kart, 2009).

### 3.3.4. Bilişsel Gelişim Teorisi

Bilişsel-gelişimsel teoriye göre (Kohlberg 1966, Piaget 1950) çocuk seksüel şemaların oluşmasıyla ilk önce erkek-kadın ayırımını öğrenir. Daha sonra çocuk tanımladığı cinsel rolün belli stereotipi hareketlerini ayırt eder. Bu ayırt etmeler belli bir modele bağlı kalınarak değil anne, baba, kardeş, medya vb. kaynaklardan elde edilen soyutlamalardan yola çıkılarak yapılmaktadır.

“Ben bir erkeğim ve erkek işi yapmak istiyorum” fikri çocuğun cinsiyetine uygun şekilde davranması ahlaki bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (MEB, 2007).

Bu bakış açısına göre, çocukların davranışları toplumsal cinsiyet kimliğine göre tasarılır. Çocuklar ilk kez kendi cinsiyetlerine ilişkin bilgiyle tanıştıklarında, bir kız veya erkek gibi düşünmek ve davranmak arasında karşılıklı bir etkileşim gerçekleşir. Böylece cinsel kimlik (ben bir kızım veya ben bir erkeğim) oluşur. Artık çocuk, durağan bir cinsiyet rolü kazanmıştır. Teoriye göre çocukların maskülen ve feminen özellikleri benimsemeleri kendilerini bu şekilde kimliklemeyi istemelerinin sonucudur (Güldü ve Ersoy Kart, 2009).

### 3.3.5. Toplumsal Cinsiyet Şema Teorisi

Sandra Bem'in Toplumsal Cinsiyet Şema Teorisine göre cinsel tipten ana belirleyicisi şemadır. Şemalar günlük tüm davranışlarımızı organize etmek için var olmak durumundadır. Cinsel rollere dayanan şemalar çocukların bilgiyi sınıflamasına ve çocukların kız ve erkek olarak rollerinin ayırımına ait bilgiyi kazanmalarını sağlar. Cinsel kimliğe ait net bir şekillenme olmadan çocuklar önce hem kız hem de erkek tiplerine ait şemalar oluştururlar. Daha sonra kendi cinsiyetlerine uygun örneklerle karşılaşınca bununla ilgilenir ve çeşitli sorularla bu ilgilerini pekiştirirler, böylece çocuklar kendi cinsiyetlerine uygun ek şemalar oluştururlar (MEB, 2007).

Bu teoriye göre; cinsiyet kimliğini kazanmak için, çocuklar kendilerini ve diğerlerini erkekler ve kadınlar olarak etiketlemeyi başarmak zorundadırlar. Teoriye göre bir kültür erkekler ve kadınlar arasındaki ayırımı vurguluyorsa, çocuklar kültürün kendilerine ve diğer insanlara dair bilgi sürecini ve cinsiyetleriyle bağlantılı olan şeyleri öğrenerek büyürler (Güldü ve Ersoy Kart, 2009).

### 3.4. Liderlik Açısından Kadın Erkek Farklılıkları

Liderlik açısından kadın ve erkek arasında bazı farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklara aşağıda yer verilmektedir.

#### 3.4.1. Liderlik Güdüsü

Motivasyon kaynakları, çocukluktaki toplumsallaşma ve koşullardan etkilenmektedir. Bu sebeple, çoğunlukla, kadınların kendine güven eksikliği liderlik için gerekli çabayı gösterme isteklerini azaltmaktadır.

Maslow'un motivasyon teorisini kadın yöneticilere uyarlayan Donnell ve Hall (1980) yaptıkları çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin temel ihtiyaçlarının aşağı seviyede, buna karşın kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erkeklerle kıyaslandığında kadın yöneticiler; büyüme fırsatları, özerklik ve mücadeleye daha çok önem vermektedirler. Yönetiş iş motivasyonu açısından kadın-erkek arasında cinsiyet temelli bir fark bulunmaktadır ve bu farklılık kadınlar açısından olumludur. Yine de, Donnell ve Hall'a göre, genel olarak alındığında, yönetiş uygulamalar açısından kadın ve erkek arasında fark yoktur; her ikisi için de aynı amaçlar önemlidir ve her ikisi de aynı değerlere prim verir. Fark; yönetiş konumuna gelmiş kadının erkekten daha şiddetli olarak, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güdülenmiş olmasındadır (Uzun, 2005).

#### 3.4.2. Zekâ

Fiziksel olarak beyin büyüklüklerinde fark olmakla beraber, kadın ve erkeklerin ortalama IQ sonuçlarının eşit olduğu gözlenmiştir. Liderlikte çok önemli bir yere sahip olan duygusal zekâ konusunda kadınların önde olduğu tespit edilmiştir (Aktaş, b.t.).



Duygusal zeka alanında yapılan çeşitli çalışmalarda, cinsiyet değişkeni ile en çok empati alt boyutu arasında ilişki bulunmuştur. Bulgular erkeklerin puanlarının kadınlardan düşük olduğu, yani kadınların erkeklere oranla daha empatik oldukları ve buna paralel olarak da daha çok duygusal tepki gösterdikleri yönündedir (Halıçınarlı ve Tekin Bender, 2005).

Nörobilimcilere göre, erkeklerin beyni daha sınırlı, daha uzmanlaşmış ve odaklanmada daha becerikliken, kadınların beyni yayılmış, daha bağlantılı ve bütünleştirmede daha iyidir. Erkeklerin beyinleri kadınlarınkinden daha az bağlantıya sahiptir. Hücresel düzeyde erkekler beyin hücreleri arasında uyarıları yöneten daha az sinirsel dokuya sahiptirler. Ayrıca iki yarı kürenin bağlantısını sağlayan dokular ve lifler erkeklerde kadınlara göre daha ince ve daha azdır. Bu beyin bağlantısı erkeklerin kadınlara göre farklı kaynaklardan daha az ayrıntıyı bir araya getirebilmesine neden olur. Cinsiyet farklılıkları beynin kortikal organizasyonundaki cinsiyet farklılıklarına göre de ortaya çıkmaktadır. Buna göre;

- Erkekler sağ yarıküreye bağımlı olma eğilimindedirler. Sağ yarıküre fonksiyonuyla ilgili olan (sözel olmayan üretim, görsel-uzaysal süreç) görevlerde üstündürler.
- Kadınlar sol yarıküreye bağımlı olmaya eğilimlidirler ve sol yarıkürenin fonksiyonuyla ilgili (sözel süreçlerde) görevlerde üstündürler.
- Erkeklerin yarıküresi kadınların yarıküresine göre daha fazla uzmanlaştığından ve erkekler sağ yarıküre süreçlerine bel bağladıklarından bilgiyi işlerken küresel kurallara veya sınıflayıcı kavramlara güvenirlir. Buna karşın kadınların karışık sunulan bilgileri veya ima edilenleri ve ayrıntıları analiz etmesi beklenir.

Beyinlerinin yerleşim planı arasındaki farklılıklar, erkeklerin ve kadınların düşünce biçimlerini de etkilemektedir. Beyinsel işlevi belli bir amaca yönelik olarak düzenlenmiş olan erkek beyni, erkeklerin dikkatlerinin gereksiz verilerle başka yöne çekilemeyeceği anlamına gelmektedir (Özdemir, 2009).

### 3.4.3. Değişime Ayak Uydurma ve Otorite

Trumbo (1961), erkeklerin kadınlara göre değişime daha rahat ayak uydurduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Denmark ve Diggory (1966), kadınların erkeklere nazaran daha otoriter bir liderlik tarzını destekleyeceği hipotezini test etmiştir, sonuçta bunun tersinin geçerli olduğu ancak bu konudaki farklılıkların istatistik olarak çok da önemli farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Uzun, 2005).

### 3.4.4. Kişilik

Kişilik, kavram olarak bireyin yaşama biçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak, bu yaşama tarzının içinde birçok özellik, bilinen veya bilinmeyen kimi birinci, kimi ikinci derece olmak üzere, birçok boyut mevcuttur. Bunlar içerisinde yetenek, eğitim durumu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, konuşma şekli, sorumluluk, kültür, içtenlik, konuşkanlık, kıskançlık, sinirlilik gibi örnekler verilebilir. (Zel, 2006, s. 9–10).

Cokk ve Rothwell (2000/2004)'e göre kadınların aynı anda çok iş yapma, birçok farklı şey düşünme bakımından erkeklerden üstün olduğunu, erkeklerin ise kadınlardan daha aceleci olduklarını belirtmektedirler.

Barutçugil (2002) ise başarılı kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin kişilik özellikleri karşılaştırıldığında çok az bir farklılık görüldüğünü belirtmektedir. Baskın olma, sorumluluk, başarı isteği ve kendine güven başarılı kadınlarda görülen kişilik özellikleridir. Başarılı kadınlar kariyerlerinin yönünü belirlemede yeteneklerine güvenirlir ve başarma güdüleri çok kuvvetlidir (s. 22).

Araştırmalar hem erkek hem de kadınların liderlik tarzının etkili olabileceğine işaret etmekte ama yan yana konup incelendiğinde baskın olan tarafın “kadınlar” olduğu gözlemlenmektedir.

Erkekler genellikle kadınlarla karşılaştırıldığında karar almakta daha hızlı davranırlar. Erkek yöneticiler de kısa vadeli amaçlara yönelik oluşturulan geçici takımların kurulmasında daha fazla yetiye sahiptirler.

Kadınlar genellikle iletişim ve kişiler arası becerilerde erkekleri geride bırakırlar. Birçok ülkede yapılan araştırmalarda kadınların uzlaşım yollarını araştırmaya ve diğer insanların görüşlerini almaya daha istekli oldukları buna karşıt olarak, erkeklerin diğer insanlardan tavsiye istediklerinde kendilerinden emin olmayan ya da cevapları bilmeyen liderler olarak algılanacaklarını düşündüklerini dile getirmektedir (Hotar, 2008).

### **3.5. Liderlik Davranışı Açısından Kadın Erkek Farklılıklarına İlişkin Yapılmış Araştırmalar**

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları üzerine 1990'lı yıllardan sonra çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bazılarında kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında farklılık saptanırken, bazılarında herhangi bir farklılık saptanmamıştır. Aşağıda bu araştırmalardan bazılarına yer verilmektedir.

Eagly ve Joinson (1990) cinsiyet ve liderlik davranışlarına ilişkin yapılan çalışmaları bütünleştirdiği meta analizi bulgularında, liderlik davranışlarında cinsiyet farklılıklarının olmamasının nedenlerini açıklamışlardır. Bireylerin dış çevre tarafından kabul edilebilir davranışlar göstermesi farklılığı engelleyen faktörlerin başında gelmektedir. Kadın yöneticiler erkek meslektaşlarının davranışlarının kabul görmesi nedeniyle, “erkek” gibi davranma eğilimine girmektedirler. Böylece yapılan araştırmalarda yöneticiler arasında herhangi bir fark ortaya çıkmamaktadır. Bir diğer bulgu ise, yöneticilerin örgütsel liderlik rollerinden dolayı daha az basmakalıp davranışlar göstermeleridir. Organizasyonlarda yapılan görev tanımları nedeniyle, bireyler nasıl davranmaları gerektiğini bilmektedirler. Böylece yöneticiler, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin cinsiyet farklılıkları göstermeden, yönetsel etkinliği esas alan davranışlar sergilemektedirler (Durmuş, 2001).

Eagly, Karau ve Makhijani (1995)'in yaptığı çalışmada da cinsiyet ve lider etkililiği ile ilgili yapılmış 86 çalışmayı gözden geçirerek şu sonuca ulaşmışlardır; örgütsel etkililik bağlamında, kadın ve erkek arasında fark yoktur; ancak erkekler, erkeksi (masculine) olarak tanımlanan rollerde daha etkili olurken kadınlar erkeksi olmayan rollerde daha başarılı olmaktadır (Demirbilek, 2007).

Gardiner ve Tiggemann (1999) tarafından yapılan bir araştırmada da liderlik stili bakımından cinsiyet farkı bulunmuş ve kadınların hem kişilerarası ilişki yönelimli stile hem de görev yönelimli stile erkeklerden anlamlı olarak daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir (Şirin ve Yetim, 2009).

Durmuş (2001) kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları belirlemek, varsa bu farklılıkların hangi boyutlarda olduğunu saptamak amacıyla yaptığı araştırmasını, Türkiye’de faaliyet gösteren ve şube sayısı 100’ün üzerinde olan üç bankanın genel müdürlüklerinde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; kadın ve erkek yöneticilerin empati ve duygusal kontrol bileşenlerine ilişkin liderlik davranışları arasında farklılık tespit edilirken, araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında iki bileşende anlamlı fark bulunmuştur. Kadın yöneticilerin “empati” davranışını, erkek yöneticilerin ise “duygusal kontrol” davranışını anlamlı ölçüde daha fazla gösterdikleri tespit edilirken, liderlik becerilerine ilişkin konularda farklılık bulunmamıştır.

Uzun (2005) bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemek, varsa farklılıkları ve bu farklılıklarının hangi alanlarda olduğunu ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmasını, Adana genelindeki bankaların müdürlük ve bölge müdürlüklerinde yönetici pozisyonunda görev yapan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Liderlik davranışlarına ilişkin olarak ise; kadın yöneticiler insani beceriler alanında erkek yöneticilerden daha yüksek değerlendirilmiş, erkek yöneticiler ise iş ve genel performansa yönelik davranışlar açısından daha yüksek değerlendirilmiştir.

Ernst And Young'ın İnsan Kaynakları Yönetici Seçme ve Değerlendirme Bölümü, internet ortamında yaklaşık 5 bin kişi üzerinde “Çalışanlar Kadın Yöneticiyi Nasıl Görüyor” konulu bir araştırma gerçekleştirmiştir; Liderlik, otoriterlik, kriz anında soğukkanlı olabilme, analitik düşünme ve hızlı karar verme konusunda erkek yöneticilerin daha başarılı olduğu düşünülürken, kadın yöneticilerin ise duygusallık, inatçılık, detaylara önem verme ve başarı hırsı konusunda erkeklerin önünde yer aldığı ifade edilmiştir (Kadın Yönetici İstenmiyor, Anonim, 2005).

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Problem

Liderlik, özellikle yönetim bilimi başta olmak üzere pek çok alanda üzerinde sayısız araştırmaların yapıldığı bir kavram olmuştur. Bu araştırmalarda liderlik kavramı, araştırmacıların inceledikleri alana ve bakış açılarına göre farklılık göstermiştir. Ancak çalışmaların tümünde liderliğin belirli bir konuda sosyal etkileşim ve/veya güç kullanma ile sağlanan bir süreç olduğu kabul edilmiştir. İnsan ilişkilerinin bulunduğu her alanda liderlikten söz edilebilir. Bu nedenle bir kişinin lider olabilmesi için mutlaka belirli şartların var olmasına gerek yoktur (Durmuş, 2001).

Lider ve yönetici kavramları çoğu zaman aynı anlamlarda kullanılsa bile, aslında bu kavramlar birbirinden farklıdır. Liderlik yönetimin insan yanıdır. Yönetim, temelinde insan dışı kaynaklar ya da nesnelere ilişkindir. Yönetici işleri idare eder, lider ise insanları yönetir (Cook ve Rothwell, 2000/2004). Genel olarak yöneticiler güçlerini buldukları mevkilerden alırken, liderler güçlerini kişisel özelliklerinden almaktadır (Durmuş, 2001). Son yapılan araştırmalarda değişime ve yeniliklere uyum sağlamak ve bunları organizasyonlarda uygulayabilmek için de, yöneticilerin yönetme yeteneği yanında, liderlik yeteneklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Artık rasyonel, sakin, problem çözen yönetici tipinin yerine, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek, değişimlerden korkmayan, yerleşik rutinlerin dışına çıkabilen ve bunları değiştirebilen lider/yöneticiler aranmaktadır (Doğan, 2007, s. 20).

Bir organizasyonda liderler, daima organizasyonu geleceğe taşıyan kişilerdir. Bugün yöneticiyim diyen bir kişinin aynı zamanda ben liderim de diyebilmesi gerekmektedir (Doğan, 2007, s. 21). Bu nedenle günümüz yöneticilerinin organizasyonel ve bireysel verimliliği sağlamaları için liderlik yönünde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Durmuş, 2001).

Toplumsal, ekonomik ve sosyal değişimlerin hız kazandığı günümüzde organizasyonlar arasında da rekabet ortamı yoğunlaşmıştır. Organizasyonlar küresel

rekabette ayakta kalabilmek ve mücadele edebilmek için değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak, rekabet güçlerini arttırmak ve küresel standartları yakalayabilmek için klasik yönetim modellerinden uzaklaşmaya başlamışlardır. Bu gelişmeler organizasyonlarda yöneticilere ilişkin geleneksel beklenti ve imajların değişmesine de yol açmıştır (Durmuş, 2001).

Liderlik kavramı eski çağlardan beri tartışılan bir kavram olsa da, yakın zamana kadar yapılan liderlik çalışmalarında genel olarak yöneticinin cinsiyeti üzerinde durma gereğini hissetmemişlerdir. Çok büyük olasılıkla, yöneticinin hep erkek olduğunu düşünmüşler, bir kadının üst düzey yönetici olabileceğini akıllarından bile geçirmemişlerdir. Belki de bunun bir örneğini görmedikleri için üzerinde durmamışlardır (Barutçugil, 2002, s. 9–10).

Geçtiğimiz yirminci yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına karşın kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı (veya yakın) oranlarda temsil edilmişlerdir. Organizasyonların yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklerin yanında son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002, s. 13).

Ancak ekonomilerde, sosyal ve kültürel yapılarda ve teknolojide ortaya çıkan gelişmeler, kadınların yalnızca iş hayatındaki sayılarını ve oranlarını arttırmakla kalmamış aynı zamanda onların organizasyonlarda daha üst basamaklara gelmelerini de desteklemiştir. Bunun sonucunda, iki cinsiyet arasında yönetime yansıyan tarz, anlayış ve yaklaşım farklılıklarının olup olmadığı konusu gündeme gelmiştir (Barutçugil, 2002, s. 10).

Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi: Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında farklılık var mıdır?

## 4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarına bakış açılarını incelemek, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak ve sağlık çalışanlarının bakış açısıyla kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır.

## 4.3. Hipotezler

Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının, Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Hipotezler

### **Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının cinsiyetine göre değişim göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının cinsiyetine göre değişim göstermektedir.

### **Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yaş gruplarına göre değişim göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yaş gruplarına göre değişim göstermektedir.

### **Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerine göre değişim göstermemektedir.



H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerine göre değişim göstermektedir.

**Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresine göre değişim göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresine göre değişim göstermektedir.

Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının, Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Hipotezler

**Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin cinsiyetine göre değişim göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin cinsiyetine göre değişim göstermektedir.

**Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin yaş gruplarına göre değişim göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin yaş gruplarına göre değişim göstermektedir.

**Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre değişim göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre değişim göstermektedir.

**Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin medeni durumlarına göre değişim göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin medeni durumlarına göre değişim göstermektedir.

**Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerine bağlı ast sayısına göre değişim göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerine bağlı ast sayısına göre değişim göstermektedir.

**4.4. Araştırmanın Önemi**

Araştırma ile elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar;

- Lider ve yönetici kavramları birbirinden farklıdır. Her iki kavramın çalışanlar üzerindeki etkisi hakkında bütüncül, sistematik ve tarafsız bilgiler sağlayacağı,
- Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol gösterici olacağı, değerlendirilmektedir.

#### 4.5. Araştırmanın Varsayımları

- Bu araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmak istenilen olguyu yansıttığı varsayılmıştır.
- Bu araştırmada kullanılan anketin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Bu çalışmaya katılan sağlık çalışanları, anket sorularına içtenlikle cevap vermişlerdir.

#### 4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma: İstanbul İli Fatih İlçesi Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 596 sağlık çalışanı ile sınırlıdır.
- Araştırmada ele alınan yargısal değişkenler, anket sorularının güvenilirlik ve geçerlik boyutları ile sınırlıdır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe bağlı olmasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma içinde geçerlidir.

#### 4.7. Araştırmanın Modeli

Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmeleri ve demografik bulgular ile aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009, s. 77). Anket çalışması ile kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

Hastanenin organizasyon şemasına göre her ast bir üstünü değerlendirmiştir. Yapılan araştırma derecelendirmeli ölçek kullanılarak test edilmiştir.

#### 4.8. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2009 yılı Aralık ayı ile 2010 yılı Ocak ayında İstanbul İli Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan tüm sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Hastanede 851 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeşiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örneklem hatasıdır (Salant ve Dillman, 1994).

Formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 256$  olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın örneklemine; Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan 596 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Anketler evrenin % 70' ine basit tesadüfî örneklem yöntemi ile uygulanmıştır.

#### 4.9. Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu yardımıyla toplanmıştır.

Anket formları sağlık çalışanlarına araştırmacı tarafından dağıtılmış, formlar doldurulduktan sonra tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Anketin ilk bölümünde sağlık çalışanlarının yöneticilerine ilişkin liderlik davranışı algılamalarını ölçmek için 25 maddelik ‘‘Liderlik’’ kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümü ise araştırmaya katılanların ve yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin 9 sorudan oluşmaktadır.

Ankette bulunan her soru Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 1–5 arasında puan verilmiştir. Tümüyle doğru 5, Büyük lde Doğru 4, Kararsızım 3, Büyük lde Yanlış 2, Tümüyle Yanlış 1 şeklinde kodlanmıştır. Ölçek sonuçları 5,00–1,00=4,00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Olumsuz ifadeler içeren 5 soru (S17; S22; S23; S24; S25) ters kodlama ile lğe dâhil edilmiştir.

#### **4.10. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Yorumlanması**

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin analizi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach’s Alpha) yararlanılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha değerinin kesim noktaları aşağıdaki gibidir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek orta düzeyde güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir (zdamar, 1999, s. 633).

Yapılan analizlerde 596 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Bu çerçevede kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,971$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında parametrik olmayan Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis H testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Ölçek için Faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarılmış, genel güvenilirlik için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

#### 4.10.1. Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Çalışması

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,926	25

Ölçeğin güvenilirliği % 92,6 olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

**Tablo.5.Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	79,5479	271,571	0,824	0,918
S2	79,8655	286,073	0,377	0,926
S3	78,9798	282,959	0,697	0,921
S4	79,4067	271,464	0,832	0,918
S5	79,3345	276,277	0,738	0,920
S6	79,5008	274,702	0,796	0,919
S7	79,5832	272,651	0,792	0,919
S8	79,9059	274,365	0,689	0,920
S9	79,6504	269,463	0,851	0,918
S10	79,6487	277,855	0,691	0,921
S11	79,5496	275,443	0,733	0,920
S12	79,6303	271,621	0,788	0,919
S13	79,6655	270,620	0,810	0,918
S14	79,6874	274,421	0,681	0,921
S15	79,8773	272,630	0,739	0,920
S16	79,7462	267,742	0,817	0,918
<b>S17</b>	<b>80,6185</b>	<b>307,721</b>	<b>—0,123</b>	<b>0,934</b>
S18	80,0571	274,067	0,731	0,920
S19	79,6840	273,435	0,783	0,919
S20	80,0538	270,202	0,755	0,919
S21	79,7076	268,803	0,816	0,918
<b>S22</b>	<b>80,9076</b>	<b>302,098</b>	<b>0,012</b>	<b>0,931</b>
<b>S23</b>	<b>80,9899</b>	<b>330,768</b>	<b>—0,698</b>	<b>0,941</b>
<b>S24</b>	<b>81,0151</b>	<b>308,304</b>	<b>—0,149</b>	<b>0,933</b>
<b>S25</b>	<b>80,7109</b>	<b>297,452</b>	<b>0,125</b>	<b>0,930</b>

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri Tablo 5’de sunulmuştur. “Madde Silindiğinde Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde 17, 22, 23, 24 ve 25’inci maddelerin ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği ve ölçekten çıkartılmaları halinde güvenilirliğin artacağı belirlenmiştir. Bu çerçevede söz konusu maddeler ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo.6. Güvenilirlik Değeri**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,968	20

Ölçeğin güvenilirliği % 96,8 olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

**Tablo.7. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	67,6807	304,628	0,825	0,966
<b>S2</b>	<b>67,9983</b>	<b>319,396</b>	<b>0,392</b>	<b>0,971</b>
S3	67,1126	316,383	0,707	0,967
S4	67,5395	304,737	0,826	0,966
S5	67,4672	309,421	0,743	0,967
S6	67,6336	307,482	0,810	0,966
S7	67,7160	305,672	0,794	0,966
S8	68,0387	306,899	0,707	0,967
S9	67,7832	302,281	0,854	0,965
S10	67,7815	309,582	0,738	0,967
S11	67,6824	308,076	0,751	0,967
S12	67,7630	303,966	0,806	0,966
S13	67,7983	302,926	0,828	0,966
S14	67,8202	305,868	0,725	0,967
S15	68,0101	304,229	0,777	0,966
S16	67,8790	299,591	0,841	0,965
S18	68,1899	305,538	0,776	0,966
S19	67,8168	305,369	0,816	0,966
S20	68,1866	302,108	0,781	0,966
S21	67,8403	300,720	0,840	0,965



Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri Tablo 7’de sunulmuştur. “Madde Silindiğinde Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde 2’inci maddenin ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilediği ve ölçekten çıkartılması halinde güvenilirliğin artacağı belirlenmiştir. Bu çerçevede söz konusu madde ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

<b>Tablo.8. Güvenilirlik Değerı</b>	
Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,971	19

Ölçeğin güvenilirliği % 97,1 olarak bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo.9. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	64,3244	286,358	0,822	0,969
S3	63,7563	297,659	0,708	0,970
S4	64,1832	286,369	0,826	0,969
S5	64,1109	291,031	0,740	0,970
S6	64,2773	288,915	0,813	0,969
S7	64,3597	287,029	0,801	0,969
S8	64,6824	288,719	0,700	0,970
S9	64,4269	283,979	0,854	0,968
S10	64,4252	290,999	0,740	0,970
S11	64,3261	289,587	0,751	0,970
S12	64,4067	285,450	0,811	0,969
S13	64,4420	284,392	0,834	0,969
S14	64,4639	287,276	0,730	0,970
S15	64,6538	285,799	0,779	0,969
S16	64,5227	281,273	0,844	0,969
S18	64,8336	287,274	0,773	0,969
S19	64,4605	286,811	0,821	0,969
S20	64,8303	284,027	0,776	0,969
S21	64,4840	282,402	0,842	0,969

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirliğe etkileri Tablo 9’da sunulmuştur. “Madde Silindiğinde Cronbach Alfa” değerleri incelendiğinde hiçbir maddenin ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkilemediği ve ölçekten çıkartılmasına gerek olmadığı belirlenmiştir. Bu çerçevede 19 soru üzerinden analizlere devam edilebilir.

#### 4.10.2. Liderlik Ölçeğine İlişkin Yapı Geçerliliği Çalışması

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla Faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede 19 değişkenin başlangıç faktörlerinin saptanması Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo.10. Toplam Varyans Açıklaması**

	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	12,544	66,023	66,023	12,544	66,023	66,023
2	0,904	4,758	70,781			
3	0,791	4,165	74,946			
4	0,578	3,043	77,989			
5	0,477	2,511	80,500			

Toplam Varyans Açıklaması Tablosu incelendiğinde liderlik ölçeğine ilişkin 1 faktör oluşmuştur. Varyans açıklama oranı hesaplanırken SPSS paket programı, özdeğer = 1 alındığında faktör ortak varyansı % 60’ın üzerine çıktığı noktada iterasyonu sonlandırmakta ve o noktadaki faktör sayısını, nihai faktör sayısı olarak atamaktadır (Akgül, 2005, s. 417). Elde edilen 1 faktör varyansın % 66,023’ünü açıklamaktadır. Bunun anlamı; ölçekten elde edilecek yöneticilerin liderlik davranışı puanı, yöneticilerin liderlik davranışını % 66,023 oranında açıklayabilmektedir.

**Tablo.11. Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı**

<b>Faktör 1</b>	
S9	0,873
S16	0,863
S21	0,860
S13	0,853
S4	0,850
S1	0,846
S19	0,841
S6	0,837
S12	0,833
S7	0,825
S15	0,802
S20	0,798
S18	0,794
S11	0,779
S5	0,771
S10	0,767
S14	0,756
S3	0,739
S8	0,730

Liderlik ölçeğine ilişkin 1 faktör oluşmuştur. Faktör içinde yer alan tüm değişkenler ölçek içinde geçerli düzeyde etkiye sahiptir.

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımından farksızlığının sınıandığı bir testtir (Özdamar, 2004, s. 291).

**Tablo.12. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları**

Yöneticilerin Liderlik Davranışı		
N		596
Normal Parametreleri	Ortalama	3,5812
	Standart sapma	0,94162
Kolmogorov-Smirnov Z		2,241
Anlamlılık (p)		0,000

Analiz sonuçları anlamlılık değeri  $p < 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım göstermediğinin sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde parametrik olmayan yöntemler olan Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis analizi yöntemleri kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi ve çoklu karşılaştırmalar için Kruskal Wallis analizi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda Kruskal Wallis analizinde sonuçlarda anlamlı farkın çıktığı durumlarda ise bu farkın hangi gruplar arasında kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

## 5. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özellikleri ve liderlik davranışı ölçeğine ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir.

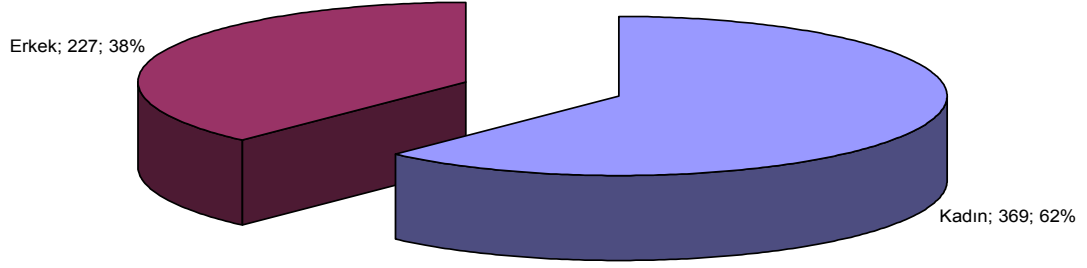
### 5.1. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarına İlişkin Demografik Özellikler

Bu bölümde, araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin dağılımına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo.13. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dağılımı**

	N	%
Kadın	369	61,9
Cinsiyet Erkek	227	38,1
Toplam	596	100,0

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının 369'u (% 61,9) kadın; 227'si (% 38,1) erkektir.

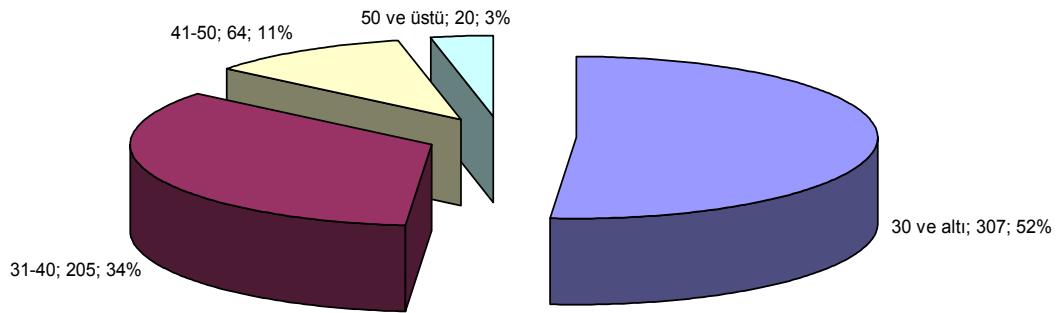


**Şekil.5. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dağılımı**

**Tablo.14. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

	N	%
Yaş		
30 ve altı	307	51,5
31–40	205	34,4
41–50	64	10,7
50 ve üstü	20	3,4
Toplam	596	100,0

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının 307'si (% 51,5) 30 ve altı yaş grubunda; 205'i (% 34,4) 31–40 yaş grubunda; 64'ü (% 10,7) 41–50 yaş grubunda; 20'si (% 3,4) 50 ve üstü yaş grubundadır.

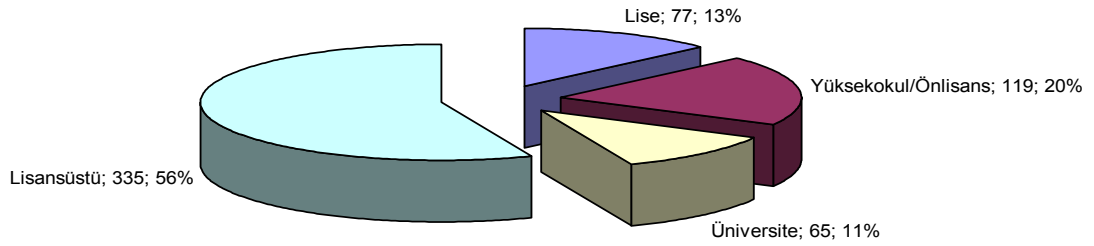


**Şekil.6. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

**Tablo.15. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

	N	%	
Lise	77	12,9	
Yüksekokul/ Önlisans	119	20,0	
Eğitim Düzeyi	Üniversite	65	10,9
	Lisansüstü	335	56,2
Toplam	596	100,0	

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının 77'si (% 12,9) lise mezunu; 119'ı (% 20) yüksekokul/önlisans mezunu; 65'i (% 10,9) üniversite mezunu; 335'i (% 56,2) lisansüstü mezunudur.

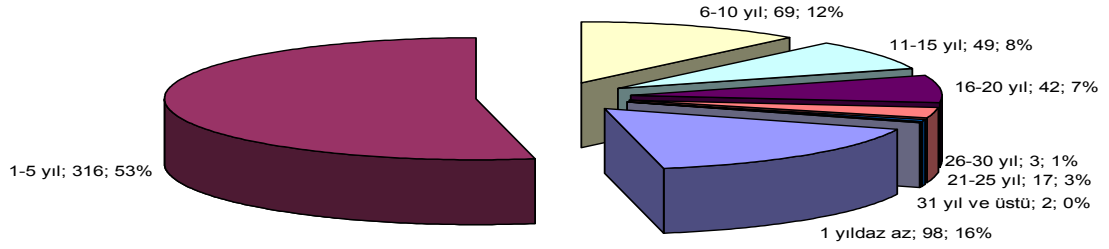


**Şekil.7. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

**Tablo.16. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Halen Görev Yapılan Şubede Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	N	%	
1 yıldan az	98	16,4	
1–5 yıl	316	53,0	
Halen Görev Yapılan Şubede	6–10 yıl	69	11,6
	11–15 yıl	49	8,2
	16–20 yıl	42	7,0
Toplam	21–25 yıl	17	2,9
Çalışma Süresi	26–30 yıl	3	0,5
	31 yıl ve üstü	2	0,3
Toplam	596	100,0	

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının 98'i (% 16,4) 1 yıldan az süredir; 316'sı (% 53) 1–5 yıl; 69'u (% 11,6) 6–10 yıl; 49'u (% 8,2) 11–15 yıl; 42'si (% 7) 16–20 yıl; 17'si (% 2,9) 21–25 yıl; 3'ü (% 0,5) 26–30 yıl; 2'si (% 0,3) 31 yıl ve üstü süredir halen görev yaptığı şubede çalışmaktadır.



**Şekil.8. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Halen Görev Yapılan Şubede Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

## 5.2. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Demografik Özellikler

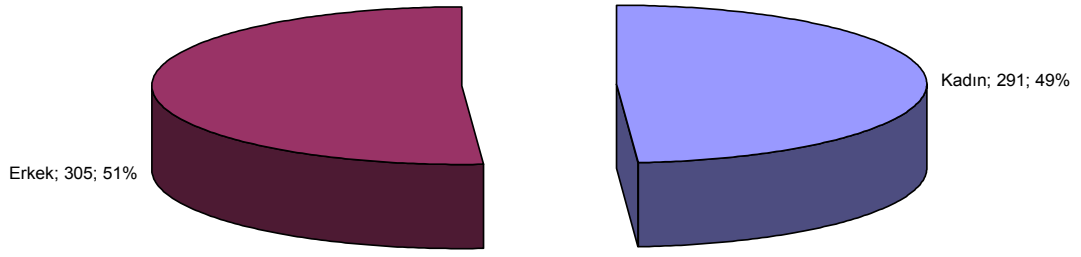
Bu bölümde, araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin demografik özelliklerinin dağılımına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo.17. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı**

		N	%
Yöneticinin Cinsiyeti	Kadın	291	48,8
	Erkek	305	51,2
	Toplam	596	100,0

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin 291'i (% 48,8) kadın; 305'i (% 51,2) erkektir.



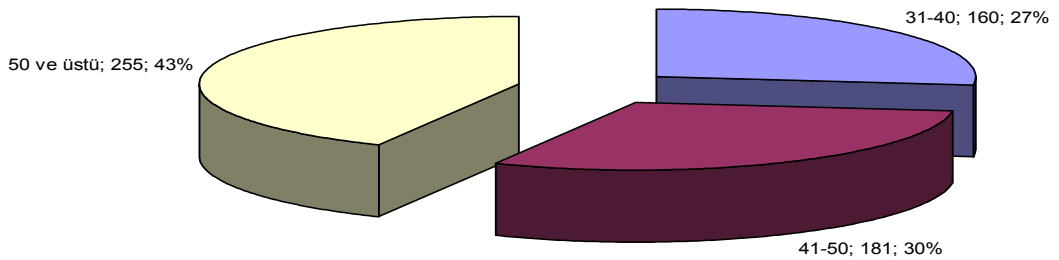


**Şekil.9. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı**

**Tablo.18. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yöneticinin Yaşı	N	%
31–40	160	26,8
41–50	181	30,4
50 ve üstü	255	42,8
Toplam	596	100,0

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin 160'ı (% 26,8) 31–40 yaş grubunda; 181'i (% 30,4) 41–50 yaş grubunda; 255'i (% 42,8) 50 ve üstü yaş grubundadır.

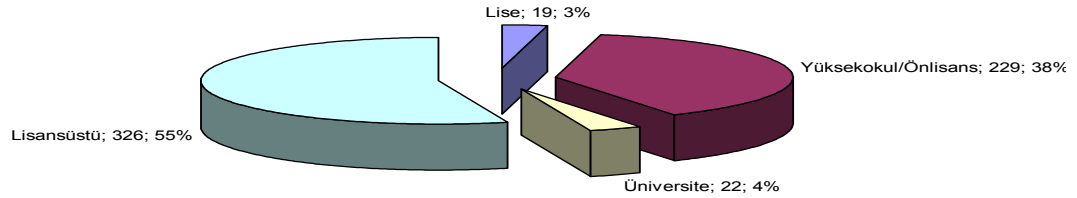


**Şekil.10. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

**Tablo.19. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

		N	%
Yöneticinin Eğitim Düzeyi	Lise	19	3,2
	Yüksekokul/Önlisans	229	38,4
	Üniversite	22	3,7
	Lisansüstü	326	54,7
	Toplam	596	100,0

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin 19'u (% 3,2) lise mezunu; 229'u (% 38,4) yüksekokul/önlisans mezunu; 22'si (% 3,7) üniversite mezunu; 326'sı (% 54,7) lisansüstü mezunudur.

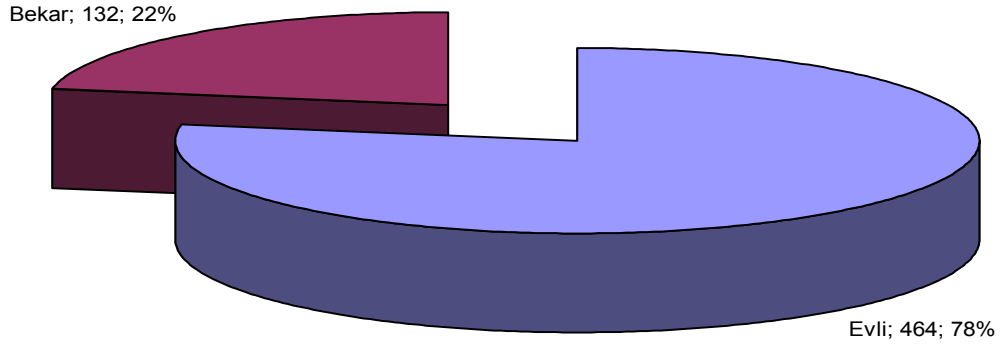


**Şekil.11. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

**Tablo.20. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

		N	%
Yöneticinin Medeni Durumu	Evli	464	77,9
	Bekâr	132	22,1
	Toplam	596	100,0

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin 464'ü (% 77,9) evli; 132'si (% 22,1) bekârdır.



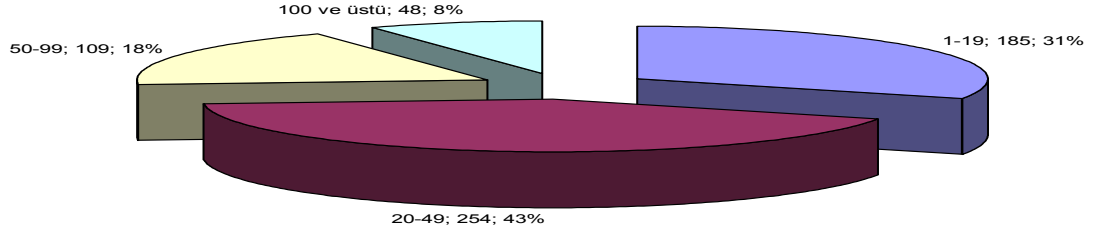
**Şekil.12. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

**Tablo.21. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerine Bağlı Ast Sayısına Göre Dağılımı**

	N	%	
Yöneticiye Bağlı Ast Sayısı	1-19	185	31,0
	20-49	254	42,6
	50-99	109	18,3
	100 ve üstü	48	8,1
	Toplam	596	100,0

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerine bağlı ast sayısı 185'inin (% 31) 1-19 kişi; 254'ünün (% 42,6) 20-49 kişi; 109'unun (% 18,3) 50-99 kişi; 48'inin (% 8,1) 100 ve üstü kişidir.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerine bağlı ast sayısı ortalaması 130 kişi; minimum 5 maksimum 2700 kişi olarak bulunmuştur.



**Şekil.13. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerine Bağlı Ast Sayısına Göre Dağılımı**

**Tablo.22. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın		Erkek	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	243	83,5%	126	41,3%
	Erkek	48	16,5%	179	58,7%
Yaş	30 ve altı	145	49,8%	162	53,1%
	31-40	114	39,2%	91	29,8%
	41-50	30	10,3%	34	11,1%
	50 ve üstü	2	0,7%	18	5,9%
Eğitim Düzeyi	Lise	69	23,7%	8	2,6%
	Yüksekokul/Önlisans	102	35,1%	17	5,6%
	Üniversite	60	20,6%	5	1,6%
	Lisansüstü	60	20,6%	275	90,2%
Halen Görev Yapılan Şubede Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	43	14,8%	55	18,0%
	1-5 yıl	155	53,3%	161	52,8%
	6-10 yıl	31	10,7%	38	12,5%
	11-15 yıl	27	9,3%	22	7,2%
	16-20 yıl	20	6,9%	22	7,2%
	21-25 yıl	12	4,1%	5	1,6%
26-30 yıl	2	0,7%	1	0,3%	
31 yıl ve üstü	1	0,3%	1	0,3%	

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından yöneticisi kadın olanların 243'ü (% 83,5) kadın; 48'i (% 16,5) erkektir.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından yöneticisi erkek olanların 126'sı (% 41,3) kadın; 179'u (% 58,7) erkektir.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından yöneticisi kadın olanların 145'i (% 49,8) 30 ve altı; 114'ü (% 39,2) 31-40; 30'u (% 10,3) 41-50; 2'si (% 0,7) 50 ve üstü yaş grubundadır.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından yöneticisi erkek olanların 162'si (% 53,1) 30 ve altı; 91'i (% 29,8) 31-40; 34'ü (% 11,1) 41-50; 18'i (% 5,9) 50 ve üstü yaş grubundadır.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından yöneticisi kadın olanların 69'u (% 23,7) lise; 102'si (% 35,1) yüksekokul/önlisans; 60'ı (% 20,6) üniversite; 60'ı (% 20,6) lisansüstü mezundur.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından yöneticisi erkek olanların 8'i (% 2,6) lise; 17'si (% 5,6) yüksekokul/önlisans; 5'i (% 1,6) üniversite; 275'i (% 90,2) lisansüstü mezundur.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından yöneticisi kadın olanların halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresi çoğunlukla 1-5 yıldır.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından yöneticisi erkek olanların halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresi çoğunlukla 1-5 yıldır.

**Tablo.23. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

		Yöneticinin Cinsiyeti			
		Kadın		Erkek	
		N	%	N	%
Yöneticinin Yaşı	31–40	130	44,7%	30	9,8%
	41–50	100	34,4%	81	26,6%
	50 ve üstü	61	21,0%	194	63,6%
Yöneticinin Eğitim Düzeyi	Lise	19	6,5%	0	0,0%
	Yüksekokul/Önlisans	199	68,4%	30	9,8%
	Üniversite	22	7,6%	0	0,0%
Yöneticinin Medeni Durumu	Lisansüstü	51	17,5%	275	90,2%
	Evli	159	54,6%	305	100,0%
	Bekâr	132	45,4%	0	0,0%
Yöneticiye Bağlı Ast Sayısı	1–19	110	37,8%	75	24,6%
	20–49	101	34,7%	153	50,2%
	50–99	61	21,0%	48	15,7%
	100 ve üstü	19	6,5%	29	9,5%

Kadın yöneticilerin 130'u (% 44,7) 31–40; 100'ü (% 34,4) 41–50; 61'i (% 21) 50 ve üstü yaş grubundadır.

Erkek yöneticilerin 30'u (% 9,8) 31–40; 81'i (% 26,6) 41–50; 194'ü (% 63,6) 50 ve üstü yaş grubundadır.

Kadın yöneticilerin 19'u (% 6,5) lise; 199'u (% 68,4) yüksekokul/önlisans; 22'si (% 7,6) üniversite; 51'i (% 17,5) lisansüstü mezunudur.

Erkek yöneticilerin; 30'u (% 9,8) yüksekokul/önlisans; 275'i (% 90,2) lisansüstü mezunudur.

Kadın yöneticilerin 159'u (% 54,6) evli; 132'si (% 45,4) bekârdır.

Erkek yöneticilerin 305'i (% 100) evlidir.

Kadın yöneticilerin ast sayısı 110'u (% 37,8) 1–19 kişi; 101'i (% 34,7) 20–49 kişi; 61'i (% 21) 50–99 kişi; 19'u (% 6,5) 100 ve üstü kişidir.

Erkek yöneticilerin ast sayısı 75'i (% 24,6) 1–19 kişi; 153'ü (% 50,2) 20–49 kişi; 48'i (% 15,7) 50–99 kişi; 29'u (% 9,5) 100 ve üstü kişidir.

### 5.3. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarının, genel düzeylerine yer verilmiştir.

**Tablo.24. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Düzeyleri**

	N	Ortalama	Standart sapma	Min.	Max.
Yöneticinin Liderlik Davranışı	596	3,581	0,942	1,000	5,000

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı ortalaması 3,581; standart sapması 0,942 olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı olumludur.

#### 5.4. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının, Sağlık Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Bu bölümde, araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışının, sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin hipotezlere ve bulgulara yer verilmiştir.

##### **Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının cinsiyetine göre değişim göstermemektedir **(Kabul)**.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının cinsiyetine göre değişim göstermektedir **(Red)**.

**Tablo.25. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Mann Whitney U	P (Anlamlılık)
Yöneticinin Liderlik Davranışı	Kadın	369	3,560	0,954	40471	0,489
	Erkek	227	3,616	0,923		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının cinsiyetine göre anlamlı değişim göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Yöneticilerin liderlik davranışı kadın ve erkek çalışanlara karşı eşit düzeydedir.

##### **Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yaş gruplarına göre değişim göstermemektedir **(Red)**.

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yaş gruplarına göre değişim göstermektedir **(Kabul)**.



**Tablo.26. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Kruskal Wallis H	P (Anlamlılık)
Yöneticinin Liderlik Davranışı	30 ve altı	307	3,454	0,949	23,39	<b>0,000</b>
	31–40	205	3,597	0,952		
	41 ve üstü	84	4,008	0,749		

41–50 ve 50 üzeri yaş gruplarında gözlem sayısı az olduğundan iki grup birleştirilerek 41 ve üstü olarak yeniden kodlanmış ve gruplanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yaş gruplarına göre anlamlı değişim göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Gruplar arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin liderlik davranışının 41 ve üstü yaş grubunda olanlara karşı, 30 ve altı ve 31–40 yaş grubunda olanlara göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

**Hipotez:**

$H_0$ : Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerine göre değişim göstermemektedir (**Kabul**).

$H_1$ : Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerine göre değişim göstermektedir (**Red**).

**Tablo.27. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Kruskal Wallis H	P (Anlamlılık)
Yöneticinin Liderlik Davranışı	Lise	77	3,431	1,079	2,42	0,489
	Yüksekokul/Önlisans	119	3,612	1,051		
	Üniversite	65	3,508	0,942		
	Lisansüstü	335	3,619	0,864		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerine göre anlamlı değişim göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Yöneticilerin liderlik davranışı, farklı eğitim düzeylerindeki çalışanlara karşı eşit düzeydedir.

**Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresine göre değişim göstermemektedir (**Red**).

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresine göre değişim göstermektedir (**Kabul**).

**Tablo.28. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Halen Görev Yapılan Şubede Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Kruskal Wallis H	P (Anlamlılık)
Yöneticinin Liderlik Davranışı	1 yıldan az	98	3,603	0,812	29,64	<b>0,000</b>
	1–5 yıl	316	3,437	0,965		
	6–10 yıl	69	3,638	0,962		
	11–15 yıl	49	3,718	0,991		
	16 ve üstü	64	4,096	0,752		

16–20 yıl, 21–25 yıl, 26–30 yıl ve 31 yıl ve üstü gruplarında gözlem sayısı az olduğundan gruplar birleştirilerek 16 ve üstü olarak yeniden kodlanmış ve gruplanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresine göre anlamlı değişim göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Gruplar arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin liderlik davranışının, 16 yıl ve üstü çalışma süresi olanlara karşı, 1 yıldan az, 1–5 yıl, 6–10 yıl ve 11–15 yıl çalışma süresi olanlara göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin liderlik davranışının, 11–15 yıl çalışma süresi olanlara karşı, 1–5 yıl çalışma süresi olanlara göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

## 5.5. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının, Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Bu bölümde, araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışının, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin hipotezlere ve bulgulara yer verilmiştir.

### Hipotez:

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin cinsiyetine göre değişim göstermemektedir (**Red**).

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin cinsiyetine göre değişim göstermektedir (**Kabul**).

**Tablo.29. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Mann Whitney U	P (Anlamlılık)
Yöneticinin Liderlik Davranışı	Kadın	291	3,450	1,052	38972	<b>0,010</b>
	Erkek	305	3,706	0,804		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin cinsiyetine göre anlamlı değişim göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Erkek yöneticilerin liderlik davranışı, kadın yöneticilerin liderlik davranışından daha olumlu düzeydedir.

### Hipotez:

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin yaş gruplarına göre değişim göstermemektedir (**Red**).

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin yaş gruplarına göre değişim göstermektedir (**Kabul**).

**Tablo.30. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Kruskal Wallis H	P (Anlamlılık)
Yöneticinin	31–40	160	3,280	1,060		
Liderlik	41–50	181	3,712	0,926	13,45	<b>0,000</b>
Davranışı	51 ve üstü	255	3,677	0,829		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin yaş gruplarına göre anlamlı değişim göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Gruplar arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; 31–40 yaş grubundaki yöneticilerin liderlik davranışının, 41–50 ve 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin liderlik davranışına göre daha olumsuz olduğu saptanmıştır.

#### **Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre değişim göstermemektedir (**Kabul**).

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre değişim göstermektedir (**Red**).

**Tablo.31. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Kruskal Wallis	P (Anlamlılık)
Yöneticinin Liderlik Davranışı	Lise	19	3,252	1,196	5,29	0,152
	Yüksekokul/Önlisans	229	3,540	1,048		
	Üniversite	22	3,256	0,850		
	Lisansüstü	326	3,651	0,841		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı değişim göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Farklı eğitim düzeyine sahip yöneticilerin liderlik davranışı eşit düzeyde bulunmuştur.

**Hipotez:**

$H_0$ : Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin medeni durumlarına göre değişim göstermemektedir (**Red**).

$H_1$ : Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin medeni durumlarına göre değişim göstermektedir (**Kabul**).

**Tablo.32. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Mann Whitney U	P (Anlamlılık)
Yöneticinin Liderlik Davranışı	Evli	464	3,689	0,881	22145	<b>0,000</b>
	Bekâr	132	3,201	1,047		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin medeni durumlarına göre anlamlı değişim göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Evli olan yöneticilerin liderlik davranışı, bekâr olan yöneticilerin liderlik davranışından daha olumlu düzeydedir.

**Hipotez:**

H<sub>0</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerine bağlı ast sayısına göre değişim göstermemektedir (**Red**).

H<sub>1</sub>: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerine bağlı ast sayısına göre değişim göstermektedir (**Kabul**).

**Tablo.33. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerine Bağlı Ast Sayısına Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Kruskal Wallis H	P (Anlamlılık)
Yöneticinin Liderlik Davranışı	1–19	185	3,715	0,915	25,04	<b>0,000</b>
	20–49	254	3,467	0,926		
	50–99	109	3,393	1,019		
	100 ve üstü	48	4,096	0,671		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı, sağlık çalışanlarının yöneticilerine bağlı ast sayısına göre anlamlı değişim göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Gruplar arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; kendisine bağlı ast sayısı 1–19 olan yöneticilerin liderlik davranışının, kendisine bağlı ast sayısı 20–49 ve 50–99 olan yöneticilerin liderlik davranışından olumlu olduğu bulunmuştur. Kendisine bağlı ast sayısı 100 ve üstü olan yöneticilerin liderlik davranışının, kendisine bağlı ast sayısı 1–19, 20–49 ve 50–99 olan yöneticilerin liderlik davranışından olumlu olduğu saptanmıştır.

## 5.6. Kadın ve Erkek Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışının, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişimine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo.34. Araştırmaya Katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Ölçeği Sorularının Sağlık Çalışanlarının Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı**

	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	T	P (Anlamlılık)
1.Onunla gurur duyarım	Kadın	291	3,512	1,247	—3,462	<b>0,001</b>
	Erkek	305	3,833	1,007		
3.Ona saygı duyarım	Kadın	291	4,134	0,932	—3,052	<b>0,002</b>
	Erkek	305	4,348	0,772		
4.Güven telkin eder	Kadın	291	3,636	1,242	—3,853	<b>0,000</b>
	Erkek	305	3,990	0,995		
5.Etik standartlara uygun davranır	Kadın	291	3,715	1,168	—3,908	<b>0,000</b>
	Erkek	305	4,056	0,956		
6.Paylaşılan vizyonu vurgular	Kadın	291	3,619	1,155	—2,357	<b>0,019</b>
	Erkek	305	3,823	0,957		
7.Umut verici şekilde konuşur	Kadın	291	3,440	1,291	—4,250	<b>0,000</b>
	Erkek	305	3,833	0,947		
8.Heyecan yaratır	Kadın	291	3,196	1,321	—2,399	<b>0,017</b>
	Erkek	305	3,436	1,120		
9.Bilinç oluşturur	Kadın	291	3,392	1,299	—3,711	<b>0,000</b>
	Erkek	305	3,748	1,032		
10.Varsayımlarını sürekli gözden geçirir	Kadın	291	3,529	1,157	—1,022	0,307
	Erkek	305	3,620	1,000		
11.Olaylara farklı açılardan yaklaşır	Kadın	291	3,577	1,208	—2,080	<b>0,038</b>
	Erkek	305	3,767	1,017		
12.Yeni yollar önerir	Kadın	291	3,460	1,284	—2,693	<b>0,007</b>
	Erkek	305	3,721	1,075		
13.Farklı bakış açıları önerir	Kadın	291	3,440	1,281	—2,382	<b>0,018</b>
	Erkek	305	3,672	1,096		
14.Çalışanlara bireysel ilgi gösterir	Kadın	291	3,457	1,316	—1,542	0,124
	Erkek	305	3,613	1,153		
15.Çalışanların güçlü yanlarına odaklanır	Kadın	291	3,258	1,305	—1,755	0,080
	Erkek	305	3,433	1,128		
16.Öğretir ve koçluk yapar	Kadın	291	3,340	1,361	—2,564	<b>0,011</b>
	Erkek	305	3,610	1,204		
18.Ödülleri tanımlar / açıklığa kavuşturur	Kadın	291	3,065	1,289	—2,086	<b>0,037</b>
	Erkek	305	3,266	1,047		
19.Çabayla orantılı olarak yardımcı olur	Kadın	291	3,430	1,247	—2,351	<b>0,019</b>
	Erkek	305	3,646	0,990		
20. Başarıyı ödüllendirir	Kadın	291	2,976	1,378	—3,592	<b>0,000</b>
	Erkek	304	3,352	1,171		
21. Başarıyı fark eder/tanır	Kadın	291	3,375	1,407	—2,723	<b>0,007</b>
	Erkek	305	3,652	1,069		

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Onunla gurur duyarım” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Ona saygı duyarım” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Güven telkin eder” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Etik standartlara uygun davranır” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Paylaşılan vizyonu vurgular” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Umut verici şekilde konuşur” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Heyecan yaratır” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Bilinç oluşturur” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).



Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Olaylara farklı açılardan yaklaşır” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Yeni yollar önerir” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Farklı bakış açıları önerir” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Öğretir ve koçluk yapar” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Ödülleri tanımlar / açıklığa kavuşturur” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “abayla orantılı olarak yardımcı olur” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “abayla orantılı olarak yardımcı olur” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Başarıyı ödüllendirir” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan erkek yöneticiye sahip sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Başarıyı fark eder/tanır” ifadesine, kadın yöneticiye sahip sağlık çalışanlarından daha fazla katılmışlardır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanları, yöneticilerine ilişkin “Varsayımlarını sürekli gözden geçirir”, “alışanlara bireysel ilgi gösterir”, “alışanların güçlü yanlarına odaklanır” ifadelerine, kadın ve erkek yöneticiler için eşit düzeyde katılmışlardır.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Sağlık çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarına bakış açılarını incelemek, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak ve sağlık çalışanlarının bakış açısıyla kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla hazırlanan araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışına ilişkin sonuçlar:

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışı ortalaması 3,581 olarak bulunmuştur. Alınan puanlar 5 üzerinden değerlendirilmekte olduğu göz önüne alındığında araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin olumlu düzeyde liderlik davranışları sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışının, sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre dağılımına ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile sağlık çalışanlarının cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, farklı cinsiyette bulunan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarının benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile sağlık çalışanlarının yaş grupları arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, 41 ve üstü yaş grubunda olan sağlık çalışanlarının, 30 ve altı ve 31- 40 yaş grubunda olan sağlık çalışanlarına göre yöneticilerinin liderlik davranışlarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, farklı eğitim düzeylerindeki sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarının benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile sağlık çalışanlarının halen görev yapılan şubede toplam çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, 16 yıl ve üstü çalışma süresi olan sağlık çalışanlarının, 1 yıldan az, 1–5 yıl, 6–10 yıl ve 11–15 yıl çalışma süresi olan sağlık çalışanlarına göre ve 11–15 yıl çalışma süresi olan sağlık çalışanlarının 1–5 yıl çalışma süresi olan sağlık çalışanlarına göre yöneticilerinin liderlik davranışlarının daha olumlu olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışının, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin demografik özelliklerine göre dağılımına ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile cinsiyetleri arasında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarından olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile yöneticilerin yaşları arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, 31–40 yaş grubunda bulunan yöneticilerin liderlik davranışlarının, 41–50 ve 51 ve üstü yaş grubunda bulunan yöneticilerin liderlik davranışlarına göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin

bulunmadığı, farklı eğitim düzeylerindeki yöneticilerin liderlik davranışlarının birbirine benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile medeni durumları arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, evli olan yöneticilerin liderlik davranışlarının bekâr olan yöneticilerin liderlik davranışlarından daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları ile kendilerine bağlı ast sayısı arasında istatistiksel açıdan  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, kendisine bağlı ast sayısı 1–19 olan yöneticilerin liderlik davranışının, kendisine bağlı ast sayısı 20–49 ve 50–99 olan ve kendisine bağlı ast sayısı 100 ve üstü olan yöneticilerin liderlik davranışının, kendisine bağlı ast sayısı 1–19, 20–49 ve 50–99 olan yöneticilerin liderlik davranışlarından daha olumlu olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kadın ve erkek sağlık yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki farklara ilişkin sonuçlar:

Liderlik ölçeğinde yer alan “Varsayımlarını sürekli gözden geçirir”, “Çalışanlara bireysel ilgi gösterir” ve “Çalışanların güçlü yanlarına odaklanır” liderlik davranışları ile kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan herhangi bir ilişkinin olmadığı, bu davranışlarda kadın ve erkek yöneticilerinin liderlik davranışlarının benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik ölçeğinde yer alan diğer liderlik davranışları olan “Onunla gurur duyarım”, “Ona saygı duyarım”, “Güven telkin eder”, “Etik standartlara uygun davranır”, “Paylaşılan vizyonu vurgular”, “Umut verici şekilde konuşur”, “Heyecan yaratır”, “Bilinç oluşturur”, “Olaylara farklı açılardan yaklaşır”, “Yeni yollar önerir”, “Farklı bakış açıları önerir”, “Öğretir ve koçluk yapar”, “Ödüllerini tanımlar / açıklığa kavuşturur”, “Çabayla orantılı olarak yardımcı olur”, “Başarıyı ödüllendirir”, “Başarıyı fark eder/tanır” ile yöneticilerin cinsiyetleri arasında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bahsi geçen tüm liderlik davranışlarında

erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerden daha olumlu liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- İnsan sağlığı açısından oldukça önemli olan sağlık sektöründe görev yapacak yöneticiler belirlenirken, hastanede görev yapan sağlık çalışanları yerine, özellikle bu konuda yüksek eğitim almış kişiler tercih edilmelidir. Böylelikle daha etkili ve çalışanlara liderlik edecek bir yönetim sağlanabilir.
- Sağlık yöneticilerinin liderlik özelliklerini geliştirmelerine yönelik olarak, hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.
- Düzenli aralıklarla çalışanların, yöneticilerinden memnuniyet ve şikâyetleri değerlendirilebilir ve bu doğrultuda gerekli düzeltmeler yapılabilir.
- Araştırmanın benzerleri farklı sektörlerde yapılarak kadın ve erkek liderlerin davranış özellikleri hakkında daha genel bilgilere ulaşılabılır.
- Araştırmanın benzerleri daha fazla hastaneyi kapsayan geniş örneklemeler üzerinde gerçekleştirilebilir, çıkan sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adak, N. (2007). Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı. *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı*, (17), 138–152.
- Akgül, A. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara: Emek Yayınları.
- Aktan, C. C. (1999). Neo – Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu. 25.02.2010, [http://www.phanesacademy.net/yonetim\\_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm](http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm).
- Aktaş, R. (b.t.). Liderlik. 20.02.2010, <http://raktas.etu.edu.tr/doc/liderlik.ppt>.
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 75–94.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (15), 111–137.
- Argon, T. (2004). İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (7), 81–98.
- Arıkan, S. (1999). Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, (4), 147–154.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. 18.02.2010, <http://www.tarimpersonel.gov.tr/organizasyon/yayinlar/bekirulubasKitap.doc>.
- Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261–286.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (17), 213–224.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (14), 13–40.

- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi Dergisi*, 4 (7), 139–172.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici* (1). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi – II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6 (1), 23–42.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (12). 20.02.2010, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com).
- Berber, M. Ve Yılmaz Eser, B. (2008). Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), 1–16.
- Bilir Güler, S. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı” nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (9), 59–85.
- Boydak Özcan, M. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29). 13.03.2010, [www.esosder.org](http://www.esosder.org).
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205–1213.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34 (153), 71–86.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73–112.
- Cook, L. ve Rothwell, B. (2004). *Kadınlar Erkekler ve Liderlik* (1. Basım). (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım. (Orijinal çalışma Basım tarihi 2000).
- Cömert, M. (6–9 Temmuz 2004). *Dönüşümcü Liderlik*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı’nda Sunulan Bildiri, Malatya, Türkiye.



- Çal Yaşamında Kadın. (b.t.). 29.03.2010,  
<http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/1572.pdf>.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğıtilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74–84.
- Dalkıranoğlu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 277–298.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açından İncelenmesi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 12–27.
- Deniz, L. ve Hasaıçebioğlu, T. (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (17), 55–62.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş* (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik* (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Durgun Şahin, N. (2002). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneğı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Durmuş, A.E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, (162). 23.03.2010,  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>.
- Erdal, K. (2008). Halide Edip Adıvar’ın Bakış Açısıyla Kadının Çalışma Hayatı. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 109–123.
- Erdem, O. Ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29). 23.03.2010, [www.esosder.org](http://www.esosder.org).
- Eren Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değışim Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 90–116.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

- Fidan, F., İşçi, Ö. ve Yılmaz, T. (Nisan 2006). “Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı Ve İçeriği” Tabuları Aşmak. 2. Uluslar arası Kadın Araştırmaları Konferansı’nda sunulan Bildiri, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Gelegen, D. G. (2001). Çalışma Yaşamında Kadın Olmak. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, (5), 27–30.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F. ve Erdem, R. (2005). Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 351–372.
- Gönüllü, M. Ve İçli, G. (2001). Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25 (1), 1–20.
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Güldü, Ö. ve Ersoy Kart, M. (2009). Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 64 (3), 97–116.
- Gürüz, D. Ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Halıçınarlı, E. ve Tekin Bender, M. (2005). Kadında Duygusal Zekâ (EQ) ve Bir Saha Çalışması. 18.03.2010, [http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd\\_int/pdf/Emine%20Halicinarli,%20Merih%20Tekin%20Bender.pdf](http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Emine%20Halicinarli,%20Merih%20Tekin%20Bender.pdf).
- Hotar, N. (22.03.2008). EBSO İzmir Lider Kadınları Projesi Konuşma Metni. 27.03.2010, <http://www.nukhethotar.org/dokuman/22.03.2008%20EBSO%20C4%B0zmir'in%20Lider%20Kad%20C4%B1nlar%20Projesi%20Konu%20C5%9Fma%20Metni.doc>
- Kadın Yönetici İstenmiyor. (2005). 23.03.2008, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/neus/312295.asp#BODY>.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (20. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

- KSGM. (Mayıs 2009). Türkiye’de Kadının Durumu.28.03.2010,  
<http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/t%C3%BCrkiyede%20kadinin%20durumu%20SON%2005.05.2009.doc>.
- Leblebici, D.N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61–72.
- MEB. (2007). Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Cinsel Gelişim. 28.03.2010,  
<http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/cocukgelisim/moduller/cinselgelisim.pdf>.
- Naktiyok, A. (2006). E- Liderlik: E- Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19–40.
- Narman, G. (2006). *Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Onal, G. (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu* (3. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ormancı, A. (2005). *Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1), 55–78.
- Ökten, Ş. (2009). Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin Toplumsal Cinsiyet Düzeni. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8), 302–312.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Yavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 117–135.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi–1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, E. (2009). Cinsiyet Bazlı Farklılıklar ve Erkek Tüketicilere Yönelik Pazarlama Stratejileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29). 23.03.2010,  
[www.esosder.org](http://www.esosder.org).
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Özkalp, E. (Ed.) (2004). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özyılmaz, A. ve Ölçer, F. (Eds.) (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Salant, P. And Dillman, D. A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey*. Newyork: John Wiley & Sons, Inc.
- Sarıeroğlu, J. (2009). Çalışma Hayatı ve Kadın. *Çelik İş Sendikası Dergisi*, 21, 31–36.
- Serinkan, C. (Ed.) (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sofuoğlu, S. (2006). *Türkiye’deki Spor Federasyonları Yönetim Kurullarında Görevli Kadın Üyeler Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 4 (15), 2381–2402.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo- Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 111–124.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Şahin, A., Temizel, H. ve Örselli, E. (25-26 Kasım 2004). *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılatış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi’nde sunulan Bildiri, Eskişehir, Türkiye.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523- 547.
- Şahin Seçer, Z. (2002). Okul Öncesi Dönemdeki Çocukların Cinsel Kimlik Algısı Kazanımının Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: Örnek Olay Araştırması (Konya İli Örneği). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 365–376.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.

- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (Nisan 2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3 (1). 23.03.2010, <http://dergi.nigde.edu.tr/index.php/besyodergi/article/viewPDFInterstitial/87/84>.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). OHİO Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 135- 154.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 121- 144.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (22), 85- 98.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14). 22.03.2010, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com).
- TİSK. (Mart 2002). Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği. 22.03.2010, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&analid=22>.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Ünal Erzen, M. (2008). Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi. 20.03.2010, <http://www.siyasaliletisim.org/pdf/siyasiliderimaji.pdf>.
- Ünlü, S. (Ed.) (2004). *Sosyal Psikoloji* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine B Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 89- 114. 22.03.2010, Sosyal Bilimler Veri Tabanı.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 117- 131.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

## Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

### LİDERLİK ARAŞTIRMASI

Bu anket kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu çerçevede iki temel bölümden oluşan anketin ilk bölümünde yöneticinizin liderlik davranışını tanımlamaya yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümünde demografik sorulara yer verilmiştir.

Ankete vereceğiniz yanıtların kendi gerçek düşüncelerinizi yansıtması çalışmanın başarısı açısından önemlidir. Katkınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla

Aylin KARAKAŞ



Aşağıda maddelerde, yöneticinizin liderlik davranışı incelenmektedir. Lütfen her bir maddenin **yöneticiniz için doğruluk derecesini**, karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
1. Onunla gurur duyarım	( )	( )	( )	( )	( )
2. Kişisel çıkarlarının ötesine geçer	( )	( )	( )	( )	( )
3. Ona saygı duyarım	( )	( )	( )	( )	( )
4. Güven telkin eder	( )	( )	( )	( )	( )
5. Etik standartlara uygun davranır	( )	( )	( )	( )	( )
6. Paylaşılan vizyonu vurgular	( )	( )	( )	( )	( )
7. Umut verici şekilde konuşur	( )	( )	( )	( )	( )
8. Heyecan yaratır	( )	( )	( )	( )	( )
9. Bilinç oluşturur	( )	( )	( )	( )	( )
10. Varsayımlarını sürekli gözden geçirir	( )	( )	( )	( )	( )
11. Olaylara farklı açılardan yaklaşır	( )	( )	( )	( )	( )
12. Yeni yollar önerir	( )	( )	( )	( )	( )
13. Farklı bakış açıları önerir	( )	( )	( )	( )	( )
14. Çalışanlara bireysel ilgi gösterir	( )	( )	( )	( )	( )
15. Çalışanların güçlü yanlarına odaklanır	( )	( )	( )	( )	( )
16. Öğretir ve koçluk yapar	( )	( )	( )	( )	( )
17. Her bir astına diğerinden farklı (özel) davranır	( )	( )	( )	( )	( )

	Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
18. Ödülleri tanımlar / açıklığa kavuşturur	( )	( )	( )	( )	( )
19. Çabayla orantılı olarak yardımcı olur	( )	( )	( )	( )	( )
20. Başarıyı ödüllendirir	( )	( )	( )	( )	( )
21. Başarıyı fark eder/tanır	( )	( )	( )	( )	( )
22. Hatalara odaklanır	( )	( )	( )	( )	( )
23. Acil sorunlara odaklanır	( )	( )	( )	( )	( )
24. Hatalarını takip eder	( )	( )	( )	( )	( )
25. Başarısızlıklara odaklanır	( )	( )	( )	( )	( )



Aşağıda size ve yöneticinize ait demografik sorular yer almaktadır. Bu sorulara vereceğiniz cevaplar liderlik davranışlarınızı gruplandırmak için kullanılacaktır.

- Cinsiyetiniz** ( ) Kadın ( ) Erkek
- Yaşınız** ( ) 30'dan az ( ) 31–40 arası  
( ) 41–50 arası ( ) 50 yaşın üzeri
- Eğitim Düzeyini** ( ) İlköğretim ( ) Lise  
( ) Yüksekokul/Önlisans ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü

**Halen görev yaptığınız şubede toplam çalışma süreniz:**

- ( ) 1 yıldan az ( ) 1–5 yıl ( ) 6–10 yıl ( ) 11–15 yıl ( ) 16–20 yıl  
( ) 21–25 yıl ( ) 26–30 yıl ( ) 31 yıl ve üzeri

- Yöneticinizin Cinsiyeti** ( ) Kadın ( ) Erkek


- Yöneticinizin Yaşı** ( ) 30'dan az ( ) 31–40 arası  
( ) 41–50 arası ( ) 50 yaşın üzeri

- Yöneticinizin Eğitim Düzeyi** ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul/Önlisans  
( ) Üniversite ( ) Lisansüstü

- Yöneticinizin Medeni Durumu** ( ) Evli ( ) Bekâr

- Yöneticinize Bağlı Ast Sayısı** ..... Kişi (Lütfen belirtiniz).

**Ek-2: Anket Uygulama İzin Formu**



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı :SG.İBİ04İSM.4344713/ 2997  
Konu :Anket İzin İhki

10/2009

HASİKLİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Aylin KARAKAŞ'ın "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıkların Analizi ve Sağlık Sektöründe Uygulanması" konulu anket çalışmasını Hastane Eğitim ve Araştırma Hastanesinde uygulayabilmesi Müdürlüğümüze uygun görülmüş olup, protokol örneği ektecektir.  
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

*(Signature)*  
Uz. Dr. Abirhan TOPÇU  
Müdür a.  
Sağlık Müdür Yardımcısı

EK: Protokol Örneği

Bilgi İçin:  
Beykent Üniv. Sos.Bilim.İns.

09/07/2009-04/2.SG.0

*(Signature)*

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü - Strateji Geliştirme Birimi  
Tel: 212 453 08 74 / Faks: 212 453 27 28 / e-posta: strateji.gelistirimis@sm34.gov.tr



## ÖZGEÇMİŞ

13 Şubat 1982 Bulgaristan doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi İstanbul'da tamamladıktan sonra, 2004 yılında İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulundan mezun oldum. 2005 yılından 2006 yılına kadar Vakıf Gureba Hastanesi'nde hemşire olarak çalıştım. 2006 yılından beri, Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hemşire olarak çalışmaktayım. 2008 yılında, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım; işletme yönetimi, yüzmek, seyahat etmek.

**Aday: Aylin Karakaş**