

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET:
TIP FAKÜLTESİ SON SINIF ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sümeyye ARSLAN

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: . Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

OCAK-2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE TOPLUMSAL
CİNSİYET: TIP FAKÜLTESİ SON SINIF
ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sümeyye ARSLAN

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

“Bu tez 24/01/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
PROF.DR. PANA ÖZEN LUTANIS	BASARILI	
PROF.DR. TÜRKER BAŞ	BASARILI	
PROF.DR. SERKAN BAYRAKTARCI	BASARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sümeyye ARSLAN

03.01.2014

ÖNSÖZ

Tüm zorluklara rağmen bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen, yardım ve desteğini esirgemeyen başta değerli Hocam Prof. Dr. Rana Özen KUTANİS'e, çalışma arkadaşlarım Arş. Gör. Gülcan KAHRAMAN, Arş. Gör. Mustafa ŞEKER, Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ ve Arş. Gör. Emrah ÖZSOY'a ve her zaman varlıkları ile bana yetebilen aileme ve dostlarıma teşekkürlerimi borç bilirim.

Sümeyye ARSLAN
03.01.2014

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ	6
1.1. Liderlik Tanımları	6
1.2. Liderlik ve Yöneticilik	8
1.3. Liderlik Tarzları	8
1.4. Liderlik Teorileri	10
1.4.1. Özellikler Teorisi	12
1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	14
1.4.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı	15
1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	16
1.4.2.3. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	16
1.4.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	17
1.4.2.5. Teksas Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Yönetim Skalası-Yönetmelik Ölçek).....	17
1.4.2.6. Mcgregor'un X ve Y Yaklaşımları.....	19
1.4.2.7. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımları	19
1.4.2.8. Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modeli.....	20
1.5. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	20
1.5.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	21
1.5.2. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	23
1.5.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli	25
1.5.4. House'un Amaç – Yol Yaklaşımı	26

1.5.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı	27
1.6.Modern Liderlik Yaklaşımları.....	28
1.6.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	28
1.6.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	30
BÖLÜM 2: LİDERLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET	34
2.1.Toplumsal Cinsiyet Temel Kavramlar	34
2.2. Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet.....	35
2.3. Kadınların Liderlik Tarzları: Arkasındaki Niçinler?.....	37
2.4. Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet	40
2.5.Yönetimde Kadın	42
BÖLÜM 3: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET: TIP FAKÜLTESİ SON SINIF ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	44
3.1. Araştırmanın Amacı	44
3.2. Araştırmanın Önemi.....	44
3.3.Araştırmanın Kısıtları	45
3.4. Araştırmanın Kapsamı	46
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	46
3.6. Araştırma Evren ve Örneklemi	47
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	47
3.7.1. Cinsiyet Rolünün Ölçümü	47
3.7.2. Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Ölçümü.....	49
3.7.3. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği	50
3.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	51
3.9. Araştırma Bulguları.....	52
3.9.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	53
3.9.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	54
3.9.3. Cinsiyete Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Farklılığının İncelenmesi	57
3.9.4. Cinsiyet Rolü (Dişil ve Eril) ve Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Bulguları.....	58
3.9.5. Dişil ve Eril Özelliklerin Cinsiyete Göre Farklılığın İncelenmesi	60

3.9.6. Dişil Özelliklerin Dönüştürücü Liderliğe Etkisinin İncelenmesi	61
3.9.7. Eril Özelliklerin Dönüştürücü Liderliğe Etkisinin İncelenmesi	61
3.9.8. Dişil Özelliklerin Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına Etkisinin İncelenmesi	62
3.9.9. Eril Özelliklerin Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına Etkisi.....	64
3.10. Hipotezlerin Testi.....	67
3.11. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	68
SONUÇ	71
KAYNAKÇA	74
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	86

KISALTMALAR

LPC: Least Preferred Co-worker (En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı)

3-D: Three Dimensional (Üç Boyutlu)

M-1: Maturation-1 (Olgunluk seviyesi-1)

M-2: Maturation-2 (Olgunluk seviyesi-2)

M-3: Maturation-3 (Olgunluk seviyesi-3)

M-4: Maturation-4 (Olgunluk seviyesi-4)

AI: Autocratic-I (Otokratik- I)

AII: Autocratic-II (Otokratik- II)

CI: Counseling-I (Danışmacı- I)

CII: Counseling-II (Danışmacı- II)

GI: Group- I (Grup- I)

GII: Group- II (Grup- II)

DI: Delagation- I (Yetki Devreden- I)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Tarzı ve Etkileri	9
Tablo 2: Liderlik Özellikleri ve Nitelikleri Çalışmaları.....	13
Tablo 3: Majör Liderlik Özellikleri.....	14
Tablo 4: Sistem 4 Yaklaşımı	20
Tablo 5: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	22
Tablo 6: Her Temel Türde Az Etkili ve Daha Etkili Liderlik Stilleri	24
Tablo 7: Araştırma Kapsamında Yer Alan Değişkenlere Ait Güvenilirlik Bulguları.....	50
Tablo 8: Araştırma Kapsamında Yer Alan Değişkenlere Ait Son Güvenilirlik Bulguları.....	51
Tablo 9: Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	53
Tablo 10: Dönüştürücü Liderlik Boyutları ve Cinsiyet Envanterinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	55
Tablo 11: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	55
Tablo 12: Cinsiyete Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının İncelendiği Bağımsız T Testi... ..	57
Tablo 13: Cinsiyet Rolü (Dişil ve Erillik) ve Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki İncelemeye Yönelik Pearson korelasyon Analizi Bulguları	59
Tablo 14: Dişil ve Eril Özelliklerin Cinsiyete Göre Farklılığının İncelendiği Bağımsız T Test.	60
Tablo 15: Dişil Özelliklerin Dönüştürücü Liderliğe Etkisi.....	61
Tablo 16: Eril Özelliklerin Dönüştürücü Liderliğe Etkisi.....	61
Tablo 17: Dişil Özelliklerin Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma Boyutuna Etkisi	62
Tablo 18: Dişil Özelliklerin Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutuna Etkisi.....	63
Tablo 19: Dişil Özelliklerin Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutuna Etkisi	63
Tablo 20: Dişil Özelliklerin Bireysel İlgı Gösterme Boyutuna Etkisi	64
Tablo 21: Eril Özelliklerin Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma Boyutuna Etkisi	65
Tablo 22: Eril Özelliklerin Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutuna Etkisi	65
Tablo 23: Eril Özelliklerin Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutuna Etkisi.....	66
Tablo 24: Eril Özelliklerin Bireysel İlgı Gösterme Boyutuna Etkisi	66
Tablo 25: Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular	67

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Teorileri	11
Şekil 2: Grup ve Üstün Karar Alanı	15
Şekil 3: Blake ve Mouton'un Yönetim Skalası	18
Şekil 4: Hersey- Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	25
Şekil 5: Yol-Amaç Kuramı.....	27
Şekil 6: Transformasyonel Liderlikte Katkı Etkisi.....	32

Tezin Başlığı: Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı : Sümeyye ARSLAN **Danışman :** Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

Kabul Tarihi :24.01.2014

Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 86(tez) +3(ek)

Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Kadının toplumdaki rolü ile ilgili kültürel normların değişmesi, cinsiyet ayrımcılığına karşı olan yasaların geliştirilmesi ve modern yönetim uygulamaları yönetim pozisyonundaki kadın sayısını artırmıştır. Bu değişim ve gelişmeler liderlik tarzlarında cinsiyet ve cinsiyet rolünün etkisini ortaya çıkarmıştır. Liderlik oluşumunda; toplumsal cinsiyet rolleri, biyolojik cinsiyetten daha belirleyici olmuştur. Yönetim kademelerinde kadın sayısının artmasıyla birlikte yönetim tarzları eril yönetim tarzından dişil yönetim tarzına doğru kayma göstermiştir.

Araştırmalar erkeklerin otoriter tarza, kadınların ise dönüştürücü tarza eğilimli olduğunu göstermiştir. Kadınların lider olarak erkeklerden farklılaşmasının nedenini, toplumsal olarak kadın ver erkekten beklenen cinsiyet rollerinin oluştuğu sosyalizasyon süreci ve kariyer yolları açıklamaktadır. Bu doğrultuda araştırma cinsiyet rolüne bağlı olarak dönüştürücü liderlik özelliklerinin ne kadar farklılaştığını incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Marmara Bölgesinde devlet üniversiteleri bünyesinde faaliyet gösteren Tıp Fakültesi son sınıfta okuyan 153 tane öğrenciden veriler toplanmıştır. Elde edilen nicel veriler ortalama, standart sapma, frekans, bağımsız örneklerde t-testi, Pearson korelasyon ve tek değişkenli regresyon analizleri kullanılarak, nitel veriler ise içerik analizi yoluyla değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet rolleri öğrencilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini etkilemektedir. Dişil özelliklerin dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin eril özelliklerden daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Dişil özellikleri yüksek olan tıp öğrencilerinde bireysel ilgi gösterme boyutu daha yüksek iken; eril özellikleri yüksek olan tıp öğrencilerinde vizyon sağlama-uygun rol model alma boyutu daha yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü liderlik, Cinsiyet, Cinsiyet rolü, Erillik, Dişillik.

Title of Thesis: Transformational Leadership and Gender: A Survey on Last Year Students In Faculty of Medicine

Author of Thesis: Sümeyye ARSLAN **Supervisor :** Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

Date of Acceptance: 24.01.2014 **Number of Pages:** viii (front portion) +86(thesis)+ 3(addition)

Department: Health Management **Field :** Health Management

There is an increase in number of women in management positions by the help of changes cultural norms regarding women's role in society, development of the law against gender discrimination and modern management practices. These changes and developments reveals the influence of gender and gender role in leadership style. Social gender roles has been more decisive than biological sex in the formation of leadership. With the increasing number of women in management positions, masculine management style has shifted towards feminine management style.

Research have showed that men tend to be authoritarian leadership style and women tend to be converter leadership style. The cause of women differ from men as leaders is explained with the process of socialization and career paths that forming gender roles expected of women and men socially. Depending on the role of gender, in this direction, research is aimed to investigate how differentiate the characteristics of transformational leadership. For this purpose, in the Marmara region, study data were collected from the Faculty of Medicine students in the last year operaring under state universities. While resulting quantitative data were evaluated by using mean, standard deviation, frequency, independent samples t - test, Pearson correlation and regression analysis, qualitative data are evaluated through content analysis.

According to the survey results, the relationship between role of gender and transformational leadership was found to be significant. Feminine qualities affects transformational leadership more than masculine features. While individualized consideration dimension are higher in medical students that have higher feminine features, providing vision and being appropriate role model dimension are higher in medical students that have higher masculine features.

Keywords: Transformational Leadership, Gender, Gender role, Masculinity, Femininity

GİRİŞ

Liderlik ile cinsiyet ve cinsiyet rolü araştırmaları literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Yönetimde, erkekler kadınlara oranla daha yüksek oranda bulunmaktadır. Genel kültürel yaklaşımlarda erkeklerin daha iyi lider olduğu görüşü yer almaktadır. Liderlik için hangi cinsiyet rolünün uygun olduğu önemli bir konudur.

Modern koşullarla uyumlu liderlik tarzlarını tanımlamaya çalışan yeni araştırmaların sayısının artmasından dolayı kadın ve erkeklerin liderlik tarzları ile ilgili tartışmalar 1990'larda ivme kazanmıştır. Liderlik üzerine bu yeni vurgunun adı "dönüştürücü"dür. Bugün odaklı değil, gelecek odaklı olan, ilham vererek, izleyenlerinin bağlılık ve yaratıcılıklarını artıran ve böylelikle organizasyonu güçlendiren lider "dönüştürücü lider" olarak tanımlanmıştır. Başlangıçta Burns (1978) tarafından tanımlanan ve daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik; izleyenlerinin güven ve inancını kazanan ve onlara uygun rol model olan yapıyı ifade etmektedir.

Dönüştürücü liderler, örgütler çoğunlukla başarılı olsa bile, gelecekteki amaçlarını tanımlar, bu amaçlara ulaşabilmek için planlar yapar ve yenilik ortaya koyarlar. İzleyenlerini güçlendirerek ve onlara rehberlik yaparak, izleyenlerinin var olan potansiyellerini geliştirmede onlara yardım ederler. Böylece izleyenlerin örgüte daha etkin bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlarlar (Eagly ve Carli, 2003: 815).

Dönüştürücü liderlikte cinsiyet rolünü çevreleyen deneysel kanıtların nispeten az olduğunu söylemek mümkündür. Ancak araştırmalar kadın liderlerin erkek liderlere göre daha dönüştürücü (bu yüzden de daha etkili) olduğunu ileri sürmüştür (Panopoulos, 1999: 4) Destekleyici ve düşünceli davranışlar gibi kadın cinsiyet rolü ile tutarlı davranışları kapsadığı için dönüştürücü liderlik kadınlar için avantajlı olabilmektedir (Eagly ve Carli, 2003: 825).

Son on yıldır örgütlerde kadınlar hiyerarşik merdivenleri tırmanmalarına rağmen, tüm dünya genelinde erkeklerle kıyaslandığında hala yönetim kademelerinde düşük temsil edilmektedir. Dişil özellikler ve liderlik rolleri arasında uyumsuzluk olarak algılanan bu durum toplumsal cinsiyet kalıpları ile açıklanabilmektedir. Sosyokültürel bakış açısıyla, kadın ve erkek cinsiyet kalıpları, cinsiyet ile ilgili sosyal rollerdeki (evin geçimini sağlama ve ev kadını olma gibi) davranış gözlemlerine dayanmaktadır.

Araştırmalara göre kadınlar, erkeklerden daha toplumsal (communal) ve daha etkileyici olurken, erkekler ise kadınlara göre daha (agentic) ve daha rekabetçidir.(Sczesny ve diğ., 2004:631-632).

Astlarıyla birebir ilişki kuran, onları gelenekçilikten çıkartıp yeniliğe ve değişime yönlendiren, ilham veren ve ortak bir amaç için çalışmalarını sağlayan modern liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik ile toplumsal cinsiyet rolleri arasında yadsınamaz bir ilişki vardır.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve teorileri ele alınmıştır. Bu doğrultuda liderlik tanımlarına, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklara ve liderlik teorilerine ana hatlarıyla yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik ve toplumsal cinsiyet arasındaki ilişki ana hatlarıyla ortaya konmuştur. Bu doğrultuda cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ile ilgili temel kavramlara yer verilmiş, liderlik ve toplumsal cinsiyet arasındaki ilişki ele alınmış, araştırmanın temel konusu olan dönüştürücü liderlik ve cinsiyet rolü arasındaki ilişki irdelenmiş ve son olarak yönetimde kadın konusuna yer verilmiştir.

Çalışmanın nc bölümünde ise araştırma amacına ulaşmak için ihtiyaç duyulan verilerin toplanması, analizi ve araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, kısıtları, yöntemi, örnekleme ve ilgili nicel ve nitel analiz tekniklerine yer verilmiştir.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada toplumsal olarak kadın ve erkeğe yüklenen cinsiyet rolü ile modern liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Toplumsal cinsiyet rolü; kadınlar ve erkeklerle özdeşleştirilen özellikler, beklentiler ve davranışlar olup, “kadınlığı” ve “erkekliği” tanımlamıştır (Sayer, 2011: 13). Bu bakımdan bu çalışmada cinsiyet rolü olarak ifade edilen ve toplumsal olarak kadınlığı tanımlayan “dişil” özellikler, erkekliği tanımlayan “eril” özelliklerin dönüştürücü liderlikteki rolü incelenecektir.

Dönüştürücü liderlik ise astlarıyla birebir ilişki kuran, onları gelenekçilikten çıkartıp yeniliğe ve değişime yönlendiren, ilham veren ve ortak bir amaç için çalışmalarını sağlayan modern liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (Eagly ve Carli, 2003: 815).

Bu anlamda dönüştürücü liderlik özellikleri ile toplumsal olarak kadınlardan beklenen “dişil rollerin” uyumlu olduğunu gösteren birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Geleneksel kültürel yaklaşımlarda, kadınlar; şefkatli, duygusal, nazik, besleyici, büyüyen, duygulara önem veren, hassas gibi dişil özellikler ile karakterize edilmektedir. Buradan yola çıkarak kadınların liderlik tarzı eğilimleri dönüştürücü liderlik ile karakterize edilmektedir ve bu durum kadınlara yönetimde avantaj sağlamaktadır.

Uzun yıllar boyunca ve hatta belki de bugün bile “iyi ya da başarılı” lider eril özellikler ile karakterize edilmektedir. Literatüre bunun yansımaları Schein ve diğ. (1996) tarafından “think manager, think male” olarak geçmiştir. Son on yıldır liderlik ve cinsiyet rolleri üzerine yapılmış araştırmalar bu yansımaların değiştiğini, değişmeye başladığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda çalışmanın konusu cinsiyet rolü ve dönüştürücü liderlik tarzı ile ilgili olan bu varsayımları test etmektir.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı cinsiyet rolüne bağlı olarak dönüştürücü liderliğin ne kadar farklılaştığını incelemektir. Bunun yanında, cinsiyete göre dönüştürücü liderlik özelliğinin ne kadar farklılaştığı ve cinsiyet ve cinsiyet rolüne bağlı olarak dönüştürücü liderlik özelliğinin alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Araştırmada dönüştürücü liderlik özelliği ve cinsiyet rolü bazı demografik ve kişisel değişkenler tarafından irdelenecektir.

Çalışmanın Önemi

Araştırmanın amacı cinsiyet rolüne bağlı olarak dönüştürücü liderliğin ne kadar farklılaştığının incelenmesi olduğu için öncelikli olarak toplumsal cinsiyet ve toplumsal cinsiyet rolünün yönetim kademeleri açısından ne anlama geldiğini vurgulamak gerekmektedir. Yönetim ve liderlik literatürüne bakıldığında erkeklerin yönetim kademelerinde kadınlardan daha fazla temsil edildiğini görmek mümkündür. Bunun nedeni ise kadın ve erkeklerin sosyalleşme sürecinde öğrendikleri roller ile açıklanabilmektedir. Kadın ve erkek olmayı tanımlayan bu roller, sırasıyla dişil ve eril roller olarak ifade edilmektedir. Yönetimde erkek liderlerin daha fazla bulunmasının sebebi liderlerin; bağımsız, otoriter, görev odaklı, dominant gibi özelliklerle karakterize edilmiş roller ile tanımlanmasıdır. Bu rollere sahip olan erkekler ise kadınlara karşı her zaman avantajlı olmuştur. Kadınlar ise yönetim kademelerinde yer alabilmek için

bahsedilen eril özelliklere çeşitli yollarla sahip olmaya çalışmışlardır. Örneğin, yönetici rolü genellikle eril olarak düşünüldüğünden dolayı, kadınlar da bu klişeye uygun giyinme ihtiyacı hissetmektedirler. “Kadınlar daha ciddiye alınmak için kendilerini daha eril yapan bu kıyafetleri giymektedirler”. Davidson ve Cooper (1992) tarafından belirtilen “güç giyinme“, “(power dressing)” olarak ifade edilen bu tarz bir giyinme, daha fazla güce egemen olan bir görüntüyü beraberinde getirmektedir (Davidson ve Cooper,1992: 85-86). Kadınlar bunun gibi durumlarla mücadele ederek yönetimde az da olsa yer edinmeye çalışmışlardır.

Ancak modern yaklaşımlar, kadınların “iyi lider” olabileceğini ileri sürmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı literatürde çoğunlukla dişil özelliklerle ile karakterize edilmektedir. Böylelikle kadınların yönetim kademelerinde temsil edilme oranlarında artış olduğu gözlenmiştir.

Erkeklerden farklı olarak modern hayatın gerektirdiği duygusal zekâ ve esneklik özelliklerine daha belirgin olarak sahip olan kadınların liderlik davranışlarının her geçen gün daha da önem kazandığı saptanarak böyle bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu çalışmada cinsiyet rolü ile ilişkisi olduğu varsayılan dönüştürücü liderlik özelliği test edilmiştir. Cinsiyet ve cinsiyet rolüne göre dönüştürücü liderlik özelliği ve alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen veriler birçok açıdan çalışma hayatına fayda sağlayabilir. Liderlik ve cinsiyet rolü çalışmalarının sayısının artması, bu konuya dair hassasiyet oluşturulması, uygulanacak politikalara yön vermesi, yaşanan sorunlara çözüm sunabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmada cinsiyet rolü ve dönüştürücü liderlik özelliği ve alt boyutları arasındaki ilişki ve farklılıklar incelenmiştir. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler Marmara Bölgesinde Devlet Üniversiteleri bünyesinde faaliyet gösteren Tıp Fakültesi son sınıf öğrencilerinden seçilen örneklem vasıtasıyla elde edilmiştir. Bu bakımdan araştırma sonucundan elde edilen bulgular sadece söz konusu fakülte ve öğrenciler açısından genellenebilir. Araştırmada veriler standardize edilmiş anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmada dönüştürücü liderliği ölçmek için özelliğini ölçmek için Podsakoff’un (1990) geliştirdiği ve ülkemizde İşcan (2002) tarafından Türkçeye

uyarlanan ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılan Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgili ölçümü yapmak için BEM Cinsiyet Rolü Envanteri uygulanmıştır. BEM Cinsiyet Rolü Envanteri Kavuncu (1987) tarafından Türk Toplumuna uyarlanmıştır, Dökmen (1999) tarafından psikometrik özellikleri incelenmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda ihtiyaç duyulan veriler standardize edilmiş anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmada dönüştürücü liderliği ölçmek için Podsakoff'un (1990) geliştirdiği ve ülkemizde İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılan, vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek performans beklentisi sahip olma gibi beş alt boyuttan oluşan Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Cinsiyet rolleri ile ilgili ölçümü yapmak için BEM Cinsiyet Rolü Envanteri uygulanmıştır. Bem, Cinsiyet rollerini kadınsı, erkeksi, androjen ve belirsiz cinsiyet rolü olmak üzere dört grupta toplamıştır. Ancak bu çalışmada sadece kadınsı ve erkeksi olarak ifade edilen eril ve dişil roller dikkate alınarak analiz gerçekleştirilmiştir. BEM Cinsiyet Rolü Envanteri Kavuncu (1987) tarafından Türk Toplumuna uyarlanmıştır, Dökmen (1999) tarafından psikometrik özellikleri incelenmiştir.

Araştırmada veriler katılımcıların demografik özelliklerini, cinsiyet rolü özelliklerini ve dönüştürücü liderlik özelliğini ölçen ve üç bölümden oluşan anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Anket formu elle dağıtım yolu ile ana kütle elemanlarına ulaştırılmıştır. Bu kapsamda toplam 153 adet geçerli anket formu elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler araştırma amacı ve hipotezleri doğrultusunda ilgili nicel ve nitel analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizi IBM SPSS Statistics 20 programı vasıtasıyla ortalama, standart sapma, frekans, bağımsız örneklerde t-testi, Pearson korelasyon ve tek değişkenli regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

1.1. Liderlik Tanımları

İnsanlar ihtiyaçlarının bir bölümünü gerçekleştirebilmek ve bireysel amaçlarına ulaşabilmek için gruba ihtiyaç duyar. Grup halinde hareket etme gereksinimi, grubu yönlendirecek ve hedeflere ulaştıracak lider ihtiyacı doğurmuştur. Bu nedenle liderler insanlık tarihi boyunca hep var olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:181). Yönetim kavramı çok eski zamanlara dayanmasına rağmen, öneminin farkına varılması ve bilim haline gelmesi 20 yy. başında F. Taylor'ın "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" adlı kitabı yazmasıyla gerçekleşmiştir.

Liderlik nedir sorusunun cevabı, liderlik ve yönetim arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarır. Liderlik ve yönetim kavramları yakın görünmekle birlikte aynı kavramlar değildir. Yönetim; etkililik, planlama, dokümantasyon, yöntemler, düzenlemeler, kontrol ve uygunluk kelimeleriyle ilişkili olurken, liderlik sıklıkla; risk alma, enerjik, yaratıcılık, değişim ve vizyonla ile ilgilidir (Hughes ve diğ., 2002:6).

Liderlik, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiyi içerir. Lider amaçlara yöneltir, davranışlara yön verir, ikna kabiliyeti yüksektir (Özen Kutanis, 2012: 125). Liderlik belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Yönetici ise önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için gayret sarf eden, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:181-182).

Basit bir ayrımla yönetim işi doğru yapma ile daha fazla ilgili iken, liderlik doğru işi yapmayla ilgilidir. Yönetici planlanan eylemleri gerçekleştirmek için rutin etkileşimler yaparak, işleri zamanında yapar, lider ise, uzun vadeli tercihlerine destek kazanmak için insanları motive eden, onlara koçluk yapan, fırsatlar oluşturan ve ilham sağlayan kişidir(Wood ve diğ., 2010:402).

Literatürde liderlik ile ilgili birçok tanım görmek mümkündür. Liderlik, diğer insanların düşüncelerini ve hareketlerini etkileyebilmek için elindeki gücü kullanmaktır (Zaleznik, 1997: 74-75). Liderlik uygun kişilerarası stilleri ve yöntemleri kullanarak, birey ve gruplara rehberlik ederek, tüm işlerin gerçekleştirilmesini içerir (Wood ve diğ., 2010:403). Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar aşağıdaki gibi verilebilir:

Liderlik;

Etiğin yaratıcı ve yönlendirici gücüdür (Munson, 1921).

Astın istenilen şekilde davranmasını sağlayan süreçtir (Bennis, 1959).

İki ya da daha fazla kişi arasındaki belirli bir etki ilişkisinin varlığıdır (Hollander ve Julian, 1969).

Grup üyelerinin çalışmalarını yönlendiren ve koordine eden süreçtir (Fiedler, 1967).

Amaçları gerçekleştirmek için organize olmuş grubu etkileme sürecidir (Roach ve Behling, 1984).

Zorunluluktan ziyade, kişilerin isteklerinden dolayı diğerleriyle kişilerarası ilişkiler kurmasıdır (Metron, 1969; Hogan, Curply ve Hogan, 1994).

İstenilen fırsatları oluşturmak için kaynaklara odaklanan eylemlerdir (Campbell, 1991).

Lider takımın etkililiğini sağlamak için fırsatlar yaratan kişidir (Ginnet, 1996). (Hughes ve diğ., 2002:7).

Liderlik ile ilgili verilen bu tanımlardaki ortak noktalar; izleyenlerini yönlendiren ve koordine eden, onları etkileyen, takım etkililiği için fırsatlar yaratan, ve fırsatlar yaratmak için kaynaklar oluşturan kişilerdir denilebilir. Liderlik literatüründe önemli bir yer tutan Burns, liderliği sade gücü elinde tutma ve kaba gücün karşısında olma olarak tanımlamıştır. Burns 1978 yılında liderlik adlı kitabında iki temel liderlik tipi tanımlamıştır. Dönüştürücü (transformational) ve yönetsel-etkileşimsel (transactional). Burns dönüştürücü liderlik ve yönetsel liderliğin birbirinin tamamen zıttı iki liderlik tarzı olduğunu iddia etmiştir. Burns'e göre, birçok lider- takipçi ilişkileri etkileşimseldir- liderler takipçilerine bir şeyi başka bir şey karşılığında değiştirmek amacıyla yaklaşır. Etkileşimsel liderler kendi amaç ve isteklerine (oy, kampanyalar için destek) ulaşabildikleri takdirde takipçilerin bireysel amaçlarına ulaşabileceklerini temel alırlar. Dönüştürücü liderler ise örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için, takipçilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimi üzerinde yoğunlaşırlar (Burns, 1978:4-5).

1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Lider ve yönetici kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da aynı anlama gelmemektedir. “Liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir”. Buna göre liderlik tek bir kişiyi değil bir süreci ifade eder. Grubun tüm üyeleri liderin bu etkisini kabul eder. Liderin grubu istenen amaçlara ulaştırması beklenir (Çetin, 2008: 1-5). “Liderlik; f(lider, takipçiler, koşullar) şeklinde formüle edilebilir. Yani liderlik kavramını etkileyen değişkenler lider, takipçiler ve koşullardır” (Çetin, 2008:1-5). “Yönetici ise başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:182).

Yönetici ve lider amaç, yetki ve güç bakımından birbirinden ayrılmaktadır.

İlk ayırım grup amaçlarının belirlenmesinden doğar. Yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet ederken, lider üyesi bulunduğu grubun amaçlarını ön planda tutar.

İkinci ayırım yetki bakımındandır. Yöneticiler buldukları pozisyona göre belli yetkilerle donatılmıştır. Lider ise hiçbir yetkiye sahibi olmadan bile takipçilerini peşinden sürükleyebilir.

Üçüncü ayırım ise kullanılan güçten kaynaklanır. Yönetici yasal gücünü kullanır. Gücünü; yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel kaynaklardan alır, lider ise kişilik özelliklerden kaynaklanan gücü kullanmaktadır. Dolayısıyla lider grubu etkilemek için kişilik özelliklerini ve yeteneklerini ortaya koymalıdır. Her yönetici liderlik vasıflarına sahip olamazken, yöneticilik rolüne sahip olamayan liderler de vardır. Fakat iyi bir yönetici olmak için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır. (Kılınç ve Dursun, 2009: 23).

1.3. Liderlik Tarzları

Farklı durumlarda farklı liderlik yaklaşımları, liderlik tarzlarını ortaya koymaktadır. Bununla ilgili en kapsamlı çalışmalardan biri Lippitt ve White’ın 1943 yılında yaptığı çalışmadır. Buna göre araştırmacılar, erkek öğrencilerin okul sonrası kulüp faaliyetlerini, liderlik tarzlarını belirleme açısından bir fırsat olarak değerlendirmişlerdir. Farklı liderlik tarzlarının grup atmosferi, etik ve etkililik üzerine

etkisini ölçmek için yaptıkları çalışmada üç tip liderlik tarzları ortaya koymuşlardır. Grup liderleri araştırmacılarla birlik olmuşlar ve 3 farklı liderlik tarzıyla ilgili eğitilmişlerdir.

1. Otokratik liderler; kulüp faaliyetlerini emirler vererek yerine getirir.

2. Demokratik liderler; önerileri dikkate alır, planları aslarıyla tartışarak yapar ve sıradan grup üyesi gibi davranır.

3. Liberal (Serbesiyetçi) liderler; grup üyelerini kendi kararlarını almada özgür bırakır ve genellikle çok az düzeyde müdahale eder (Hogg ve Vaughan, 2011: 319-321).

Araştırmada her grup bir liderlik tarzına maruz bırakılmıştır. Her grubun her bir liderlik tarzı benimsemesi için yedi hafta sonra liderler ve gruplar yer değiştirmiş ve bu iki kez tekrarlanmıştır.. Araştırma sonunda Lippitt ve White (1943) aşağıdaki bulguları tanımlamışlardır.

Tablo 1
Liderlik Tarzı ve Etkileri

LİDERLİK TARZI	ETKİLERİ		
OTOKRATİK	Liderliğe Benzerliği	Grup Atmosferi	Verimlilik
	Liderliğe Benzerliği Az	Agresif, Bağımlı, Kendine Odaklı	Lider Var İken: Yüksek Lider Yok İken: Düşük
DEMOKRATİK	Liderliğe Benzerliği Fazla	Arkadaşça, Grup Merkezli, Görev Odaklı	Nispeten Yüksek (Liderin Varlığı ya da Yokluğu Etkilemez)
LİBERAL	Liderliğe Benzerliği Az	Arkadaşça, Grup Odaklı, Oyun odaklı	Düşük (Lider Yokluğunda Artar)

Kaynak: Hogg, W.A, Vaughan, G.M. (2011). *Social Psychology*, 6th Edition. Pearson Education Limited. England.

Bunlara ek literatürde başka liderlik tarzları da belirlenmiştir.

Hümanist (babacan) lider: Babacan tavırları vardır. Örgüt amaçlarına ulaşmada karar alırken bazen orta kademedeki çalışanlara danışır ancak, tam yetki kendisindedir. Ödül sistemini sıklıkla kullanır. Zorunlu olmadıkça ceza uygulamaz.

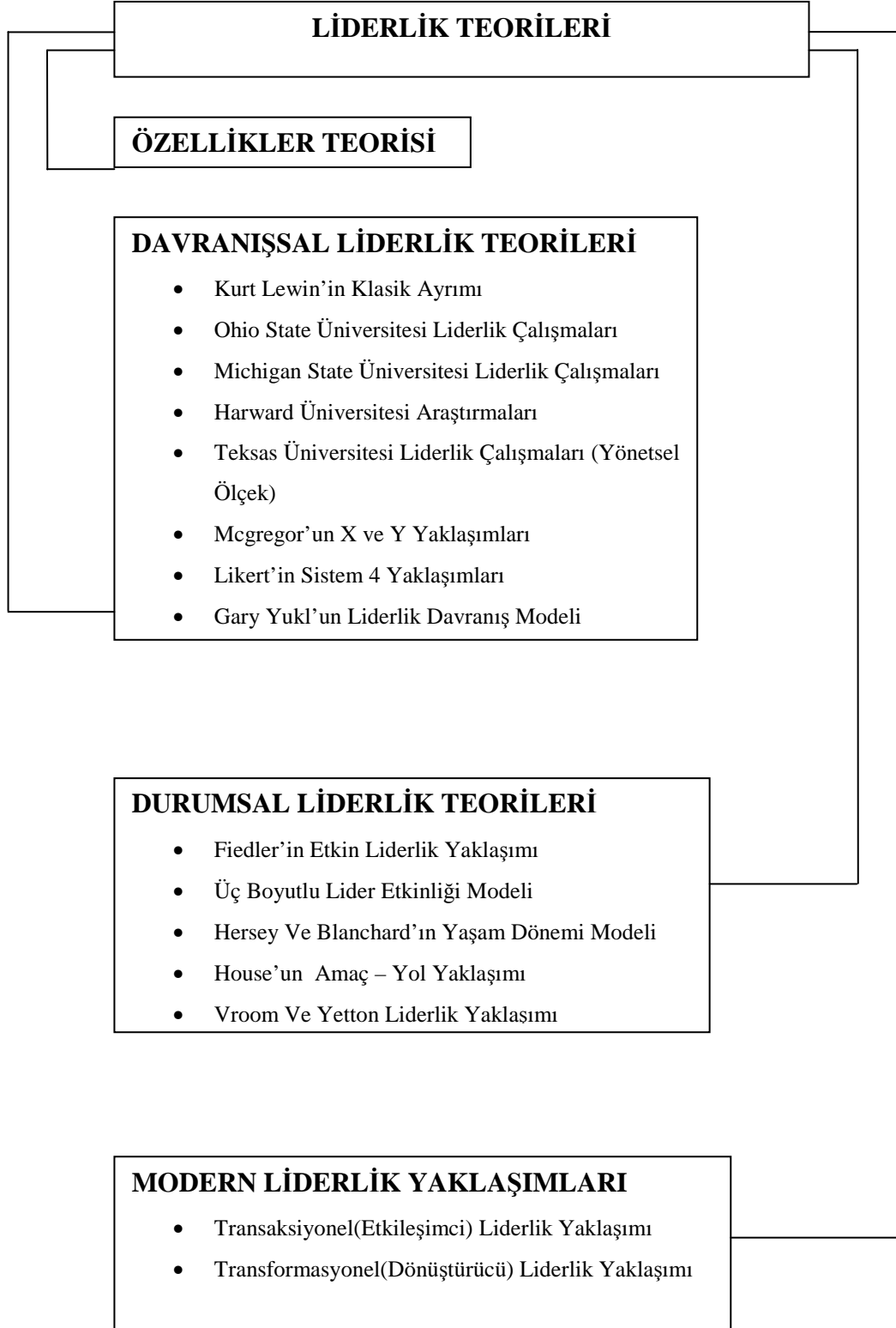
Destekleyici lider: Lider karar alırken grup üyelerine danışır onların önerilerini dikkate alır. Ancak kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Dikey ve yatay yönde iletişim mevcuttur. Katılım ve ödül sistemlerini uygular.

Karizmatik lider: Karizmasından kaynaklı grup üyelerini peşinden sürükler. Her söylediği emir kabul edilir. Etkinliği yüksektir. Kararları kendisi alır.

Doğal lider: Başkaları tarafından seçilmeyen, grubun yarattığı liderdir. Resmi yetkisi olmamasına rağmen grup üzerindeki etkinliği, yasal liderden daha fazladır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:183-184).

1.4. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı ilk kez Thomas Carlyl'in "büyük adamlar teorisi" ile tartışılmaya başlanmıştır. Thomas Carlyl tarihin sadece büyük adamların özgeçmişinden ibaret olduğunu savunmuştur. Daha sonra araştırmacılar liderliği, liderde olması gereken özelliklerle anlatmaya çalışmışlardır. Ancak liderin özelliklerinin ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güç olması bu yaklaşımı da yetersiz kılmıştır. Araştırmacılar dikkatlerini liderin ve grup üyelerinin davranışlarına yöneltmişlerdir. Bu noktada davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Ancak özellik ve davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı ortamın özelliğine ve gereksinimlere göre davranmayı gerekli kılan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Daha sonra organizasyon çevrelerinde meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için, modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.



Şekil 1: Liderlik Teorileri

1.4.1. Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı 20. yy. başlarında liderlik alanında yapılan ilk sistematik girişimdir. Bazı insanları büyük liderler haline getiren özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu teori büyük adam teorisi olarak da bilinir. Sosyal, siyasi ve askeri liderlerin sahip oldukları yetenek ve özelliklere odaklanmıştır (Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Indira Gandhi, Abraham Lincoln, Joan of Arc, and Napoleon Bonaparte vb.). 20. yy'ın ortalarına gelindiğinde özellikler yaklaşımına ilk eleştiriler gelmiştir. Belirlenen bu özelliklerin ne kadar evrensel olduğu sorgulanmıştır. Özellikler yaklaşımı ile ilgili en kapsamlı çalışma Stogdill (1948) tarafından yapılmıştır. Stogdill (1948) belirli durumlarda lider olanları lider olmayanlardan ayırt eden özelliklerin tutarlı bir yanı olmadığını ileri sürmüştür. Liderlik özellikleri olan bir birey bir durumda lider iken, başka bir durumda lider olmayabilir. Liderlik bireyin sahip olduğu kaliteden ziyade, sosyal durumlarda insanlar arasındaki ilişki olarak yeniden kavramsallaştırılmıştır.

Stogdill tarafından 1948 ve 1974 yılında yapılan iki araştırma, bu yaklaşıma genel bir bakış çizmektedir. İlk çalışmasında 124 tane çalışmanın analiz ve sentezini yapmıştır. Bireylerin çeşitli gruplarda nasıl lider olduğu ile ilgili bir dizi liderlik özelliği tanımlamıştır. Ortalama bir lideri, ortalama bir üyeden ayıran toplam 8 özellik belirlemiştir. Stogdill aynı zamanda bireylerin yalnızca belli özelliklere sahip olmakla lider olamayacağı sonucuna da ulaşmıştır. Liderlik aynı zamanda lider-üye etkileşiminin bir sonucudur. Böylelikle liderlik davranışları ve liderlik durumları olmak üzere yeni yaklaşımlara da vurgu yapmıştır.

Stogdill'in ikinci araştırması 163 tane yeni çalışmayla önceki araştırma bulgularını karşılaştırmak olmuştur. İlk çalışmada liderlik durumsal faktörlerle değil, kişilik özellikleriyle belirlenmesine rağmen, ikinci araştırma daha ılımlı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Hem durumsal faktörler hem de kişilik özellikleri liderliğin belirleyicileridir.

Mann (1959) küçük gruplarda liderlik ve kişilikle ilgili 1.400 tane bulguyu inceleyen benzer bir çalışma yürütmüştür. Fakat liderliği etkileyen durumsal faktörlere çok az vurgu yapmıştır. Liderleri, lider olmayanlardan ayıran 6 özellik belirlemiştir.

Lord ve ark. (1986), Mann (1959)'in bulgularını meta analiz yaparak yeniden değerlendirmiştir. Zekâ, erillik ve dominant özelliklerin bireylerin lider olarak algılanmasında önemli etkisinin olduğunu ileri sürmüştür.

Kirkpatrick ve Locke (1991), “liderlerin diğerlerinden farklı olduğu su götürmez bir gerçektir” ‘e vurgu yaparak önceki araştırmalardan kalitatif bir sentez yapmış ve 6 özellik belirlemiştir.

Zaccaro (2002), “sosyal zekâ” kavramını tanımlamıştır. Sosyal zekâ; Sosyal çevre ve beklenmedik durumlara en iyi verilen cevabı yürürlüğe koyma ve seçme yeteneği, kendini izleme, sosyal zekâ ve sosyal farkındalık kavramlarını içine almaktadır.

Birçok deneysel çalışma etkili liderlik için bu yeteneklerin anahtar özellik olduğunu göstermiştir. Zaccaro, Kemp, ve Bader (2004) liderlik özelliklerini kategorize ederken bu sosyal yetenekleri dâhil etmiştir (Northouse, 2010: 15-18). Tablo 2 ve Tablo 3’te liderlerin özelliklerini gösteren bu çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 2
Liderlik Özellikleri ve Nitelikleri Çalışmaları

Stodgill (1948)	Mann (1959)	Stodgill (1974)	Lord, Devader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
*Zeka *Basiretli Olma *Gözü Açık *Sorumlu *İnisiyatif Alan *Sabırlı *Kendine Güvenen *Sosyal	*Zeki *Eril *Adil *Dominant *Dışa Dönük *Muhafazakar	*Zeka *Basiretli Olma *Gözü Açık *Sorumlu *İnisiyatif Alan *Sabırlı *Kendine Güvenen *Sosyal *Toleranslı	*Zeki *Eril *Dominant	*İçten *Motive *Olgun *Kendine Güvenen *Dürüst	*Bilinçli *Dışa Dönük *Vicdan Sahibi *Olgun *İletişime Açık *Motive *Sosyal *Duygusal Zekâ *Problem çözen

Kaynak: Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory And Practice*. 5th Editon. USA: Sage Publication.

Tablo 3
Majör Liderlik Özellikleri

Zekâ	Dürüstlük
Özgüven	Sosyallik
Kararlılık	

Kaynak: Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory And Practice*. 5th Editon. USA: Sage Publication.

Özellikler teorisinin zayıf yönleri iki bakımdan ele alınmaktadır. Birincisi liderliği sadece liderin kişisel özellikleri açıklamaya çalışmasıdır. Liderin örgüt içinde gösterdiği davranış biçimi ve durum faktörü göz ardı edilmektedir. İkincisi ise liderin özelliklerini ölçebilecek bir şablonun olmamasıdır. Bunun nedeni ise belirli bir özelliğin farklı gruplarda farklı şekillerde algılanmasıdır. Bu sebeplerden dolayı araştırmacılar, liderin özelliği yerine, liderliğe konu olan izleyicilere ve liderin davranışlarına yönelik davranışsal teorilere yönelmişlerdir.

1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi çalışmalarındaki eksiklikler nedeniyle araştırmacılar dikkatini liderin özellikleri yerine, onun davranışlarına yöneltmeye başlamışlardır. “Özellikler teorisi ile ilgili ilk çalışmalarda yetersizlikler 1940’lı yıllardan 1960’lara kadar olan süre içerisinde araştırmacıları farklı yönlere götürmüştür. Araştırmacılar etkili olan liderleri eşsiz kılacak bir şeylerin olup olmadığını merak etmişlerdir. Özellikler teorisi araştırmaları liderlik için doğru kişiyi seçebilmenin temel olduğunu öne sürmüşler, bunun aksine, davranışçı teoriler kişilerin lider olabilmek için eğitilebileceğini savunmuştur” (Robbins ve Judge, 2013: 380). “Bu yaklaşımı savunanlara göre lideri lider yapan grubu başarıya ulaştıran davranışlarıdır. Liderin astlarına yetki devredip devretmemesi, astları ile iletişim şekli, planlama ve denetim tarzı, amaçları tespit etme biçimi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır” (Toprak, 2006: 34).

Liderlik davranışları görev boyutu ve ilişkiler boyutu olmak üzere iki temel boyutta incelenmiştir. Görev boyutu, amaçların gerçekleştirilmesi, iş tekniği ve içeriği ile ilgili

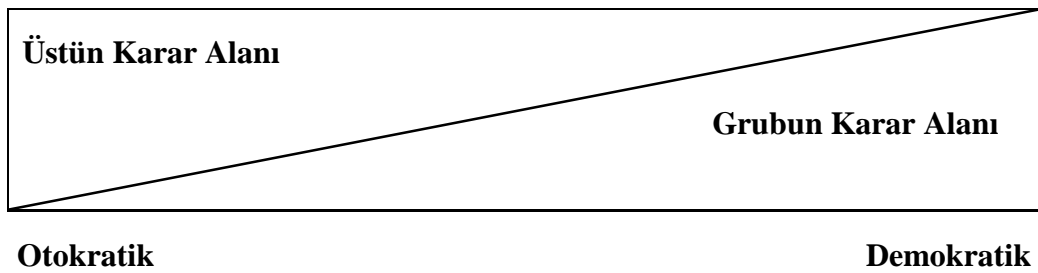
kavramları içermektedir. İlişkiler boyutuna beşeri ilişkiler boyutu veya çift yönlü ilişkiler boyutu da denilmektedir. İlişkiler boyutu ise kişilerarası ilişkiye ve insan ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Kurtuluş, 2007:18).

Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Teksas Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Yönetim Skalası-Yönetim Ölçeği), McGregor'un X ve Y Yaklaşımları, Likert'in Sistem 4 Yaklaşımları, Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modeli davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine temel olan çalışmalardır.

1.4.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

Kurumsal anlamda yapılan çalışmalardan biri olan bu araştırma Amerika Birleşik Devletleri Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda üç tür lider davranışı belirlenmiştir. Otokratik, demokratik ve serbestiyetçi (laissez-faire) lider (Bakan ve Bulut, 2004).

Otokratik lider, tek başına karar verir, tüm yetki ve sorumluluk ona aittir. Yapılan iş miktarı artar, lider yokluğunda çalışma azalır. Demokratik lider, grubu alınan karara dâhil eder, katılımcıdır. Lider ayrılınca çok az bir kayıp olur. Yapılan işin kalitesi artar. Uzun dönemde en etkin ve verimli tarzıdır. Serbestiyetçi lider, özgür bırakıcı liderdir. Grubu tamamen özgür bırakır. Grup kararlarına katkısı minimum seviyededir (Özen Kutanis, 2012).



Şekil 2: Grup ve Üstün Karar Alanı

Kaynak: Özen Kutanis R. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları*.5. Baskı. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmacıları, göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme (initating structure) ve insan ilişkilerin dönüklük/anlayış (consideration) boyutlarını ayırmak ve lider davranışlarını ölçmek için “lider davranışını tanımlama anketi” geliştirmişlerdir (Hogg ve Vaughan, 2011:321, Özen Kutanis, 2012:127). Çalışma sonunda iki farklı bağımsız değişkenin lideri tanımlamada önemli role sahip olduğu ortaya çıkmıştır:

- **Göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme (initating structure):** İşe önem veren lider davranışı işin yapılması, belli bir performansın gösterilmesi, kuralların yerine getirilmesi üzerinde durur.

- **İnsan ilişkilerin dönüklük/anlayış (consideration):** Liderin kişilerarası ilişkilerindeki yeteneği, karşı tarafa güveni ve grup ilişkilerinde uyum sağlamayı içermektedir (Sakallı, 2010: 93).

Ancak görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı kültürden kültüre değişiklik gösterebilir. Japan, Misumi ve Peterson (1985), iş performansı ve grup devamlılığı arasında benzer bir ayırım tanımlamıştır. Örneğin bir liderin iş arkadaşı ile birlikte öğle yemeği yemesi bazı kültürlerde grup devamlılığının yüksek olması ile ilişkilendirilirken, bazı kültürlerde ise böyle bir durumdan bahsedilemez (Hogg ve Vaughan, 2011:321)

Görev ve ilişki boyutlarını ilk kez ortaya koyması bakımından önemli çalışmalardır. Daha sonra bu çalışmayı referans alarak birçok çalışma yapılmıştır.

1.4.2.3. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947’de Rennis Likert’in yönetiminde yürütölen çalışmada denetim davranışı, çalışanların verimlilikleri ve doyumlulukları arasındaki ilişki incelenmiştir. İlk çalışmalar bir sigorta şirketinde yürütölmüştür. Yetenekleri ve altyapılarının eşit olduğu kanıtlanmış düşük üretken gruplarla yüksek üretken gruplar tanımlanmıştır. Daha sonra her iki grupla ilgili denetim uygulamaları araştırılmıştır. Çalışma sonunda iki tip liderlik tarzı ortaya çıkmıştır: bunlar, üretim odaklı (Production-Centered) ve kişi odaklı (Employee-Centered) liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır. Üretim odaklı (Production-

Centered) davranış biçimi sergileyen liderler, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol ederler. Lider biçimsel yetkilerini kullanarak ödül-ceza sistemini uygulayan davranışlar gösterir (Durmuş, 2001: 23; Yiğit, 2004: 54). Kişi odaklı (Employee-Centered) davranış sergileyen liderler, bireyleri örgütün en önemli ve vazgeçilmez bir unsuru olarak görürler. İzleyenlerinin ya da astlarının düşüncelerini dikkate alır, hata yaptıklarında daha az ceza verme eğiliminde olurlar. Kişisel ilgilerini dikkate alır, işlerini nasıl yaptıkları konusunda geri bildirim verir ve çalışanlarını destekler (Warrick, 1981:156-157; Bakan ve Bulut, 2004:155, Özen Kutanis, 2012:127).

1.4.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bale'nin Harvard Üniversitesi'nde yaptığı çalışmasında liderlik davranışının bir grup üye tarafından da yapılabileceğini vurgulamıştır. Bunun için gruplarda liderlik özelliği gösteren kişileri gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili 3 boyut belirlemiştir. Bunlar; faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bale'ye göre lider olabilecek üye grup tarafından en iyi fikirleri ortaya koyan ve en çok sevilen kişidir (Temel, 2010: 36). Çalışmalarının sonucunda iki tür lider belirlemiştir:

İş lideri: İşin yapılmasını sağlamak amacıyla, konuşan, öneriler yapan, yönlendiren, çabuk, katı ve iş bitirici liderlerdir.

Sosyal lider: Grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlar, psikolojik destek sağlar, başkalarının konuşmalarını kolaylaştırır, duyarlı ve anlaşmacı liderlerdir (Özen Kutanis, 2012: 128).

1.4.2.5. Teksas Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Yönetim Skalası-Yönetmel Ölçek)

Teksas üniversitesinde Robert Blake ve Jane Mouton yönetmel ölçek (managerial grid) kuramını geliştirmişlerdir. Ohio State Üniversitesi modelindeki işe dönüklük ve kişiye dönüklük değişkenlerini ele alarak yeni lider tipleri belirlemişlerdir. Buna göre 5 temel lider tipi ileri sürmüşlerdir (Yavuz, 2008: 38-39).

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Şekil 3: Blake ve Mouton'un Yönetim Skalası

Kaynak: Özen Kutanis R. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları*.5. Baskı. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

1.1. Yönetim (Cılız, korkak liderlik): Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

1.9. Yönetim (Şehir Klubü Üyesi): Lider, üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir.

9.1. Yönetim (Görev Liderliği): Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. 'Üret ya da yok ol' sloganı benimsenmiştir.

5.5. Yönetim (Orta Yolcu Önder): Lider hem işe hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

9.9. Yönetim (Ekip Liderliği): İnsanların verimli çalışma ve kendini işe adanma gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir"(Uzun, 2005: 14).

Bu modelin en önemli faydası, lider veya yöneticiye davranış biçimlerini kurumsallaştırma imkânı sağlamasıdır. Ancak bu faydalar araştırmalarla pek

desteklenmemiştir. Buna yönelik çalışmaların çoğu daha ziyade durum tespitine yönelik olmuştur. Bu nedenle bu model birçok araştırmacı tarafından yetersiz bulunmuş ve teorisyenler arasında tartışmalı bir konumda yer almıştır (Demir, 2012: 29).

1.4.2.6. Mcgregor'un X ve Y Yaklaşımları

Douglas McGregor'un 1960 yılında yayınladığı "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabında, liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır demıştır Teori Y'ye göre insanlar güdülenmeye ve sorumluluk yüklenmeye hazırdırlar. Hedeflerine ulaşabilmek için kendilerini yönetir ve denetlerler. Örgütsel etkililiği artırmak için önemli fikir ve önerileri sağlama yeteneğine sahiptirler. Liderleri demokratik bir tarz benimsemiştir. Teori Y'nin aksine teori X temelde zıt ve negatif görüşleri yansıtır. İnsanlar tembel, kendilerini yönetme ve denetleme yeteneğinden yoksundurlar. İşi sevmez, işten kaçarlar. Bu kişiler örgütsel amaçlar için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ödül ve ceza mekanizmalarıyla korkutulmalıdırlar. Liderleri otoriter bir tarz benimsemiştir (Kopelman ve diğ., 2008: 255-256).

1.4.2.7. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımları

Davranışsal liderlik teorilerinden sonuncusu Rensis Likert (1961) tarafından Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilen "Sitem 4 Modeli"dir. Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen araştırmalarda, çok sayıda çalışandan anket ve görüşmeler yapılarak veri alınmış ve sonuçta iki temel liderlik davranışının tanımlanabileceği öne sürülmüştür. Bu davranışlar, görev merkezli liderlik ve işgören (çalışan) merkezli liderliktir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 16). Likert'in Sistem 4 yaklaşımı lider davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Buna göre her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. Grubun etkinliği, liderin uyguladığı liderlik biçimine bağlıdır. Bu durum izleyenlerin niteliğini ve içinde bulunulan durumu göz ardı etmektedir. Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek olan grupların Sistem-3 ve Sistem-4 tarzında bir yönetime sahip olduklarını, verimliliği düşük olan grupların ise Sistem-1 ve Sistem-2 tarzında bir yönetim anlayışı ile idare edildiklerini göstermektedir (Koçel, 2010: 583). Sistemin temel felsefesi, insana saygılı, katılımcı ve çalışan merkezli bir liderlik tarzının verimliliği daha fazla arttıracığı yönündedir. Likert'in Sistem 4 modeli ile ilgili olarak özellikle metodolojiye ilişkin birtakım eleştiriler

yapılmış, ayrıca bu modelin her organizasyonda en etkili yönetim biçimi olarak sayılması da tartışma konusu olmuştur” (Demir, 2012: 30-31).

Tablo 4
Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlik Değişimi	Sistem 1 Sömürücü Otokratik	Sistem 2 Yardımsöver Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara güven	Yok	Efendi-köle İlişkisi	Tam değil. Astlar önemsiz kararlar verebilirler.	Tam. Karar yetkisi örgüte dağıtılmış
Astların algıladığı serbesti	Denetim üst kademede	Bazı yetkililer orta kademelerde göçertilir.	Denetimin büyük kısmı astlarda. ↑↓ iletişim var.	Dikey ve yatay iletişim var. Güdülemede temel amaç, kararlara katılımdır.
Üstün astlara olan ilişkisi	Çalıştırma için korkutma ceza ödül gerekli. Ast üst ilişkisi az.	Bazı kararlar, alt kademede verilir. Güdülemede ceza ve ödül birlikte kullanılır.	Ast-üst ilişkisi ↗ Güdülemede, ödül önceliklidir; bazen ceza kullanılır.	Ast-üst ilişkileri çok yaygın ve arkadaşça

Kaynak: Özen Kutanis R. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları*.5. Baskı.
Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

1.4.2.8. Gary Yukl’un Liderlik Davranış Modeli

Yukl liderlik davranış modeli ile liderliği, “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde ele almıştır.

Ayrılık modeli: Liderlik davranışı (insana/göreve dönüklük, katılımcılık) ile astlarının tatmini arasındaki ilişkiyi inceler.

Çoklu bağlanma modeli: “Lider davranışı ve lider etkinliği arasındaki ilişkilerin durumsal değişkenler tarafından nasıl etkilendiğini inceler” (Özalp ve diğ., 1992).

1.5. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler ve davranış teorileri liderliği açıklamada önemli katkılar sağlamıştır. Ancak tek başına kişilerin özellikleri veya davranış biçimleri liderliği açıklamakta eksik

kalmaktadır. Özellikler ve davranış teorileri liderlik etkinliğini belirleyen durumsal koşulları göz ardı etmiştir. “Buradan hareketle, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini savunan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. “Tek ve en iyi” liderlik tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımlar yerine, durumsallık yaklaşımında duruma göre duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılmıştır” (Bakan, 2008: 5).

Durumsal Liderlik Teorileri en iyi lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemenin ötesinde bunların hangi durumlarda başarılı olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımın ana felsefesi bir liderlik modelinin etkili ve başarılı olma olasılığının, uygulandığı duruma ve içinde bulunduğu şartlara uyum göstermesi ile ilgili olduğunun vurgulanmasıdır (Aykanat, 2010: 25).

Durumsal liderlik yaklaşımları arasında Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Yaşam Dönemi Modeli, House’un Amaç-Yol Yaklaşımı, Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı yer almaktadır.

1.5.1. Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Liderlik için en kapsamlı durumsallık teorisi ilk olarak Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler durumsallık modeline göre grup performansının etkili olup olmayacağı, liderlik stili ile durumun lidere ne kadar derecede kontrol yetkisi verdiğinin uygunluğu ile belli olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:381; Mitchell ve diğ., 1970:253). Fiedler, davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzer iki tür liderlik stili belirlemiştir. Bunlardan ilki, üretime odaklı, diğeri ise insana odaklı liderlik stilidir. Bu iki liderlik stilinin, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceğini ileri sürmüştür. (Aykanat, 2010: 26). Bunun için liderlikte durumsal etkenleri üç boyutta ele almıştır: lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin kontrol gücüdür.

Lider-üye ilişkileri: Lider çalışma arkadaşlarını severse, onlara saygı duyar ve güvenir. Yani liderin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmesi liderin güç ve etki mekanizmalarını iyi kullandığını göstermektedir. Lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğu Lider Grup Atmosferi Ölçeği ile değerlendirilir.

Kontrol gücü: Liderin pozisyonu izin verdiği sürece ödüllendirmek ya da ceza vermek için elindeki güç ve yetkisini ne kadar kullanabildiği ile alakalıdır.

Görevin yapısı: İşin ne ölçüde tanımlara, kurallara uygun olduğu, yapılandırılmış, açık ve anlaşılır olduğuyula ilgilidir (Fiedler, 1972:454-455). “İş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyleri anladığı anlamına gelmektedir” (Aykanat, 2010: 26).

Fiedler lider etkinliğini ölçmek için LPC (Least Preferred Co-worker); en az tercih edilen iş arkadaşı skorunu kullanmıştır. Buna göre LPC değeri yüksek olan lider ilişkiye yönelik lider, LPC değeri düşük olan lider ise göreve yönelik lider olarak görülmektedir.

Üç durumsal değişken birleştirildiğinde liderler sekiz muhtemel durumla karşılaşılır. Fiedler modeli maksimum liderlik etkinliğinin sağlanabilmesi için bireyin LPC derecesi ile bu sekiz durumun eşleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 382). Aşağıdaki tabloda olumlu-olumsuz durumlar ile durumsal değişkenler arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 5

Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Durum	Lider-üye ilişkisi	Görevin yapısı	Kontrol gücü
1	İyi	Yapılandırılmış	Yüksek
2	İyi	Yapılandırılmış	Düşük
3	İyi	Yapılandırılmamış	Yüksek
4	İyi	Yapılandırılmamış	Düşük
5	Zayıf	Yapılandırılmış	Yüksek
6	Zayıf	Yapılandırılmış	Düşük
7	Zayıf	Yapılandırılmamış	Yüksek
8	Zayıf	Yapılandırılmamış	Düşük

Kaynak: Terence R. Mitchell, Anthony Biglan, Gerald R. Oncken and Fred E. Fiedler. (1970) “The Contingency Model: Criticism and Suggestions” *The Academy of Management Journal*. 13.3. 253-267 (Eserinden Düzenlenmiştir).

Tablo 5'e göre verilen bu durumlar liderin üyelerini kontrol etme ve etkileme derecesiyle ilgili farklılıkları ortaya koymaktadır. Lider durum 1' de maksimum etki gösterebilirken, durum 8'de minimum etki gösterebilmektedir. Yani düşük LPC skoru (göreve-işe yönelik, görevi engelleyenler olumsuz değerlendirilir) olan bir lider durum 1, 2 ve 8'de yani çok kolay ve çok zor durumlarda en iyi performansı gösterebilir. Aksine LPC skoru yüksek (ilişkiye-insana yönelik) olan bir lider orta zorluktaki durumlarda (durum 4,5,6) en iyi performansı gösterebilir (Mitchell ve diğ., 1970: 254).

“Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği, en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken; nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. Fiedler'e göre; en olumlu durumlarda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklenmektedir; en olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi, hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan işe yönelik bir davranış göstermesi lideri daha başarılı yapacaktır” (Aykanat, 2010: 28).

1.5.2. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta Yönetmel Etkililiktir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, Yönetmel Etkililik, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur” (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92-93).

Blake ve Mouton'ın yönetim skalasındaki ilişki boyutu ve görev boyutu kavramlarına etkililik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu (Three Dimensional) lider etkinliği yaklaşımını geliştirmiştir. Reddin'in bu modeli 3-D kısaltması ile anılmaktadır.

(Blake ve Mouton) göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde, önce dört temel yaklaşım belirlemektedir:

1. Yüksek ilişki ve yüksek görev boyutu= birleştirici tip
2. Yüksek ilişki ve düşük görev boyutu= ilişkili tip
3. Düşük ilişki ve yüksek görev boyutu=adlanmış tip
4. Düşük ilişki ve düşük görev boyutu= ayrılmış tip

Reddin'e göre, herhangi bir yaklaşım her zaman için, bir diğerinden daha iyi değildir. Temel yaklaşımlardan biri, uygulandığında duruma bağlı olarak az ya da fazla etkili olabilir. Etkili bir şekilde kullanıldığında bu dört tip sırasıyla babacan otoriter, geliştirici, bürokrat ve yürütmeci olarak adlandırılmaktadır. Etkili olarak uygulanmadığında ise yine sırasıyla otoriter, görevci, terk eden ve uzlaşmacı olarak adlandırılmaktadır. Reddin liderlik etkililiğini ölçmek için sekiz liderlik tarzı içinde Tablo 6'da gösterilen temel modeli geliştirmiştir (Sadler, 2003: 73).

Tablo 6

Her Temel Türde Az Etkili ve Daha Etkili Liderlik Stilleri

Az Etkili	Temel Tip	Daha Etkili
Terk Eden	Ayrılmış	Bürokratik
Görevci	İlişkili	Geliştirici
Otoriter	Adanmış	Babacan Otoriter
Uzlaşmacı	Birleştirici	Yürütmeci

Kaynak: Reddin, William J. (1971), *Managerial Effectiveness 3-D*, USA: Mc Graw-Hill.

“Reddin, liderlik teorileri arasında bir konsensüs oluşturmaya çalışmıştır. Kendisinin dönemine kadar geliştirilen liderlik teorilerinin üzerinde anlaşma sağladığı tek nokta, göreve ve insan ilişkilerine yönelik liderlik davranış biçimleridir. Reddin'e göre, kendi teorisinin en önemli avantajı, sekiz farklı liderlik davranışı ortaya koymuş olmasıdır. Bu teori, kendisine göre iyi bir sentezdir; çünkü davranış, durum ve etkililik bir araya getirilmiştir.

Kendisinden önce gelen liderlik teorileri ise, sadece bir ya da iki farklı liderlik davranışını ortaya koyabilmişlerdir. Özellikle, bu teori tarafından ortaya konan etkililik boyutu, bu teoriyi, diğerlerinden keskin bir biçimde ayırmaktadır” (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 100).

1.5.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modeli

Bu teori Ohio State Üniversitesi Liderlik Teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin birleştirilerek geliştirilmesi sonucu ortaya konmuştur.

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdikleri bu teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır: uzmanlık, yaşantı, yeterlilik, is bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, özelliklerinin düzeyi ve liderden beklentiler.

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır. Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

İzleyenlerin olgunluk seviyeleri artmaya devam ettikçe, lider göreve de izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermektedir.



Şekil 4: Hersey- Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Şekil 4'e göre yatay eksenle ifade edilen M-1, M-2, M-3 ve M-4 seviyeleri izleyenlerin olgunluk seviyelerini göstermektedir. M, olgunluk (maturation) olarak ifade edilmektedir.

“M-1 (Emir Verme): İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

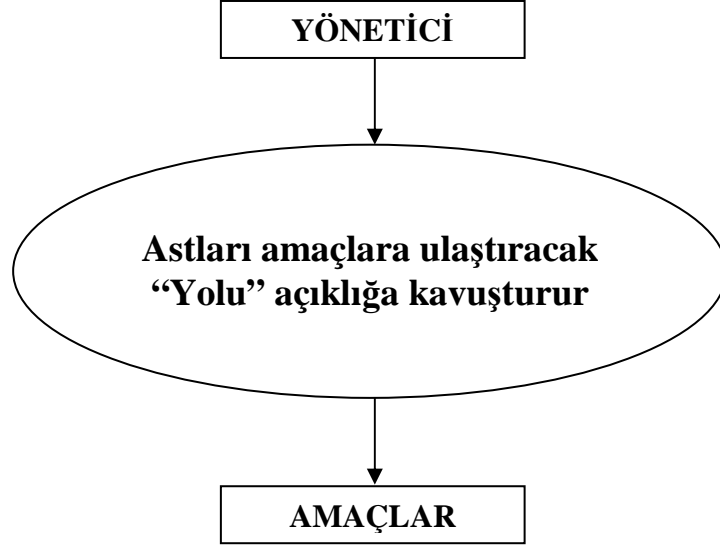
M-2 (İkna Etme): İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3 (Karara Katma): İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az izleyicilere daha çok ilgi gösterir.

M-4 (Yetki Verme): İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmelidirler” (Toprak, 2006: 49).

1.5.4. House'un Amaç – Yol Yaklaşımı

1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirilen bu yaklaşım, bireyin bir davranış biçimini ortaya koyması, bireyin ihtiyaçlarına ve o davranışın ihtiyaçları tahmin edebilme olasılığına bağlıdır (Sökmen ve Boylu, 2009:2384). “Liderin en önemli görevi izleyenlerini harekete geçirecek şekilde bir amaç ortaya koymak ve onların bu amaca ulaşmalarında kılavuz görevini üstlenmektir. Liderin başarısı, duruma göre seçilecek doğru liderlik davranışının sergilenmesi ve izleyenlerin ihtiyaçları doğrultusunda davranışların yeniden şekillendirilmesine bağlıdır. Yol – Amaç teorisinin genel olarak motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayandığı ifade edilmektedir. Bekleyiş teorisine göre izleyenler lider tarafından iki konuda motive edilebilir. Birincisi liderin izleyenlerin bekleyişlerini etkileme derecesini ifade eden “yol”dur. İkincisi ise liderin izleyenlerin valensini etkileme derecesini ifade eden “amaç”tır” (Demir, 2012: 33). Yol-amaç teorisini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:



Şekil 5 :Yol-Amaç Kuramı

Kaynak: Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Yayınevi.

Bu teoriye göre lider dört farklı liderlik davranışından birini tercih etmektedir. Bu davranışlar, “otoriter liderlik”, “destekleyici liderlik”, “katılımcı liderlik” ve “başarı endeksli liderlik” davranışı olarak sıralanmıştır (Demir, 2012: 33).

1.5.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı

1943 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan model sonraki yıllarda V. Vroom ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilerek bugünkü halini almıştır. Modele göre her zaman uygulanabilecek ideal bir liderlik tarzı yoktur. Dolayısıyla bir lider başarılı olabilmek için farklı koşullar altında farklı liderlik tarzları sergileyebilir. Asıl önemli olan ise liderin alınan kararlar için astların kabulünü kazanmasıdır. Bu sebeple modelin tamamında hangi kararların alınmasında astların ne ölçüde yer alması gerektiği sorusuna yanıt aranır. Sorunun çözümü için ise “karar ağacı” denilen bir yöntem ortaya konulmuştur.

“1. Otokratik 1 (AI: Autocratic-I): Lider sahip olduğu bilgiler ışığında kararı kendisi verir ve uygulanmasını sağlar.

2. Otokratik 2 (AII: Autocratic-II): Lider kendi bilgilerini yeterli görmediği takdirde astlarından ek bilgi alır ve kararı tek başına verir.

3. Danışmacı 1 (CI: Counseling-I): Lider karar vermeden önce astların bireysel fikirlerine başvurarak kararı kendisi verir.

4. Danışmacı 2 (CII: Counseling-II): Lider karar vermeden önce astlarından grup olarak fikir belirtmelerini ister ve kararı kendisi verir.

5. Grup 1 (GI: Group- I): Lider sorunu astıyla bireysel olarak tartışarak ortak karar verir.

6. Grup 2 (GII: Group- II): Lider grup halinde topladığı tüm astlarının karara katılımını ister, yapılan tartışmalar sonucunda ortak bir karara varılır.

7. Yetki Devreden (DI: Delagation- I): Lider karar alma yetkisini astına devrederek, destekler. Sadece verilen kararın kendisine bildirilmesini ister” (Tunalı, 2006: 54-57).

“Vroom ve Yetton'un geliştirmiş olduğu durumsal liderlik modeli oldukça karmaşık bir görünüm arz etmekle birlikte, günümüze kadar geliştirilmiş liderlik modelleri arasında, en somut yaklaşımlardan birisi olarak düşünülebilir” (Kılınç, 1989: 101).

1.6.Modern Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen değişimler, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. “Durumsal liderlik teorilerinin devamı niteliğinde olan modern liderlik yaklaşımları, durumsallık teorilerinde olduğu gibi liderlik süreci içerisinde lider, izleyici ve durumsallık koşulları etkileşimini incelemektedir. Özellikle liderlik özellikleri ve izleyiciler daha önemli bir hale gelmiştir” (Yeşilkayalı, 2012: 29).

1.6.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Siyaset bilimci James MacGregor Burns (1978), ‘Leadership’ isimli kitabında ‘etkileşimci’ ve ‘dönüştürücü’ olmak üzere iki siyasi liderlik tipi ortaya koymuştur (Burns, 1978:4). “Daha sonraları Bernard M. Bass (1985), Burns’ün düşüncelerini işletme yönetimine uyarlamaya çalışmıştır. Böylece 1980’li yılların ortalarından itibaren işletme yönetimi ve organizasyonu literatüründe lider davranışlarının klasik ve geleneksel davranış biçimlerinin yanında, etkileşimci ve dönüştürücü lider davranışları şeklinde gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır” (Cumaguligev, 2010: 14).

Burns 1978'de etkileşimci liderliğin lider ile izleyicileri arasındaki bir değiş tokuş olduğunu ifade etmektedir. İzleyiciler liderin isteğine göre hareket ettiği zaman bazı değerli sonuçlar (ücret, prestij gibi) almaktadırlar. Burns gibi Bass'ın (1985) da başlangıç noktası etkileşimci liderliği maliyet-fayda değişim süreci olarak ele almış olmasıdır. Etkileşimci liderlik teorilerinde lider-izleyen ilişkileri bir seri değiş tokuş ya da lider ve izleyicileri arasında örtülü pazarlığa dayanmaktadır (Den Hartog ve diğ., 1997: 20). Bu değiş tokuş, lider ile çalışanların bir araya gelerek yapılması gereken işleri belirlemesi, bu işlerin astlar tarafından istenen şekilde yapılıp yapılmamasına göre onlara verilecek ödül-ceza üzerinde anlaşılması temeline dayanmaktadır. Sosyal alış verişin doğası gereği lider, bir yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerinin davranışlarını kontrol etmekte, diğer yandan da istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Cumaguligev, 2010: 19).

Etkileşimci liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu çift yönlü etkileşimde; karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme; gibi gereksinimleri karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır. Bu takasın etkili olabilmesi liderin ödülleri ve cezaları kontrol edebilme gücünün yanında, astların ödülleri arzu etme dereceleri ve cezalardan korkmalarına bağlıdır (Karip, 1998: 6).

Bass ve Avolio (1993) etkileşimci liderliğin bileşeni olarak istisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme ve tam serbestiyet tanıyan liderliğe yer vermiştir.

İstisnalarla yönetim (Management by exception): Lider aktif olarak hataları, yanlışları, standart ve normlardan sapmaları izler. Yalnızca hatalar ve yanlışlar ortaya çıktığında müdahale eder (Bass ve diğ., 1996: 10) Olağan dışı ya da istisna olan durumlarda, performansın altına düştüğünde, hatalı ve problemli alanları belirler ve bunları düzeltir (Karip, 1998: 7).

Koşullu ödüllendirme (Contingent reward): Koşullu ödüllendirme daha yapıcıdır. Lider ve izleyenleri arasında pozitif pekiştiricilerin değiş tokuşu şeklinde gerçekleşir (Bass ve diğ., 1996: 10). “Lider ve takipçileri hangi ihtiyaçların yerine getirilmesi

konusunda ve bunun karşılığında hangi ödül olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Lider tamamen etkindir” (Koçak, 2009: 19).

Tam serbestiyet tanıyan liderlik (Laissez-faire leadership): Lider karar ve sorumluluk almaktan kaçınır. Liderin sözde var olduğu bir durumdur. Liderlikten kaçınır, kararları erteler, çatışmadan kaçınır, izleyenlerinin gelişimi için kendisini hiçbir şeye dâhil etmez. Lider etkin değildir (Bass ve diğ., 1996: 10).

1.6.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Liderlik literatürüne bakıldığında dönüştürücü liderlikle ilgili bilimsel araştırmaların oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Hatta liderlik yaklaşımları içinde en popüler olanıdır. Bunun temel nedeni ise birey ve örgüt için olağanüstü sonuçlar vermesidir (Cumaguliyev, 2010: 22).

Dönüştürücü liderlik ilk olarak Burns (1978) tarafından politik liderleri tanımlamak için kullanılmıştır. Daha sonraki süreçte ise Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985 gibi yönetim araştırmacıları tarafından tekrar geliştirilmiş ve geliştirilmeye de devam etmektedir (Koçak, 2009: 24)

Dönüştürücü lider örgüt çalışanlarını motive eder, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon farkındalığı oluşturur, grup üyelerinin yetenek ve potansiyellerini en yüksek seviyede kullanabilmeleri için çaba sarf eder, gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Mandell ve Pherwani, 2003:390). Dönüştürücü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi motive etmek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998: 4).

Dönüştürücü liderlik, örgütlerde vizyon sağlayan, bireylerin gelişimi ve güçlendirilmesine önem veren, geleneksel varsayımlara karşı çıkan popüler bir model olmuştur. Kadınların, yönetim kademelerine erişiminin artması, liderlik davranışlarında herhangi bir cinsiyet farklılığının mevcut olup olmadığını belirleme açısından önemlidir.

Uzun soluklu liderlik tarzı çalışmalarının sonucunda görev odaklı olma tarzı ile yapıyı harekete geçirme, ilişki odaklı olma tarzı ile bireysel ilgi gösterme boyutları arasındaki ayırım Bass (1990) tarafından yapılmıştır (Eagly ve Carli, 2003: 815)

Bass (1985) dönüştürücü liderliğin dört farklı boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunları karizma (idealleştirilmiş etki), ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak tanımlamıştır (Lievens ve diğ., 1997: 417).

Karizma (İdealleştirilmiş etki, charisma): “Değerlere, inançlara ve misyon duygusuna yönelik olan bir liderin karizmatik faaliyetlerini ifade eder. Bu boyut liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün olarak düşündüğünde, riski diğerleriyle paylaştığında, onların temel kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyumlu olduğunda örnek oluşturur. Dönüştürücü liderler takdir edilirler, saygı gösterilir ve güvenilirlerdir. Bu liderlerle özdeşleşen takipçiler onlara benzemek isterler, dönüştürücü liderler takipçilerine bir rol modeli olarak hizmet eden davranışlarda bulunurlar” (Kaygın ve Güllüce, 2012: 267).

İlham kaynağı olma (Inspiration): “Dönüştürücü liderler, takipçilerinin çalışma amacını ve zorluğunu belirtme sayesinde onları motive eden ve ilham veren davranışlarda bulunurlar. İlham vermek için heyecan yaratan bir vizyon oluştururlar ve bu doğrultuda takipçilerini harekete geçirirler” (Kaygın, 2012: 31).

Entelektüel uyarım (Intellectual Stimulation): “Yaratıcılık, yenilik ve başarılı bir şekilde problem çözmek için izleyenlerini harekete geçiren liderler aracılığıyla gerçekleşen bir süreci ifade eder” (Kaygın, 2012: 31). Lider izleyenlerinin daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlayan, geleneksel fikirler ve uygulamalar için yeniden düşünmeye teşvik eden kişidir (Lievens ve diğ., 1997: 417).

Bireyselleştirilmiş ilgi (Individualized Consideration): Dönüştürücü liderler izleyenlerinin her birinin benzersiz ihtiyaçlarını tanıyarak, her biri ile birebir ilişki kurarak, kendi hareket tarzlarını belirlerler (Lievens ve diğ., 1997: 417). “Liderler, koç ve mentor olarak hareket ederler, kişisel destek sağlarlar. Bu boyut sayesinde takipçiler daha çok motive olurlar” (Kaygın ve Güllüce, 2012: 267).

Etkili dönüştürücü liderlik örgütsel beklentileri aşan bir performans demektir. “Beklentilerin ötesinde bir performans” ulaşmak için bileşenlerin el birliği etmesi gerekir. Dönüştürücü liderlikte katkı etkisini aşağıdaki şekil ile açıklamak mümkündür:



Şekil 6: Dönüştürücü Liderlikte Katkı Etkisi

Kaynak: Hall,J., Johnson, S.,Wysocki, A. ve Karl Kepner. (2012). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. University of Florida.

Bu bölümde genel olarak liderlik ve liderlik teorileriyle ilgili yaklaşımlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise liderlik ve toplumsal cinsiyet hakkında genel bilgilere yer verilecektir. Yönetim bilimi ve liderlik araştırmalarına bakıldığında literatürde birçok liderlik tarzının olduğu görülmektedir. Bu liderlik tarzları, durumlara, kişilik özelliklerine, davranışlara ve cinsiyet rolleri gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Kadınlar işgücüne katılarak, yönetim kademelerinde de bulunmaya başlamışlardır. Kadınların yönetim pozisyonlarında sayılarının artmasıyla, liderlikte kadın ve erkek uygulamalarının farklılaştığı görülmektedir. Kadın ve erkeklerin liderlik

tarzlarının farklı olması onlara sosyalizasyon süreci içinde yüklenmiş cinsiyet rolleri ile açıklanabilmektedir. Bahsedilen dönüştürücü liderlik özellikleri dişil roller ile etkileşimci liderlik özellikleri ise eril rollerle karakterize edilmektedir.

BÖLÜM 2: LİDERLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET

2.1.Toplumsal Cinsiyet Temel Kavramlar

Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki ayırım ilk defa 1960'lı yıllarda toplumda kadın ve erkeğin rollerini dikkate alan feminist ve diğer eleştirmenler tarafından fark edilmiştir (Broadbridge ve Hearn, 2008: 39). Cinsiyet (sex) biyolojik olarak tanımlarken, toplumsal cinsiyeti (gender) kültürel olarak tanımlamışlardır. Toplumsal cinsiyet (gender) hem akademik hem de popüler çevrede eril (maskülen), ve dişil (feminen) olarak kavramsallaştırılmıştır (Berdahl, 1996: 22). Biyolojik cinsiyet ve toplumsal cinsiyet tanımlarını şu şekilde vermek mümkündür:

Biyolojik Cinsiyet (Sex): Türk dil kurumunun yaptığı tanıma göre “bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiyi ayırt ettiren yaradılış özelliği, eşey, cinslik, seks” olarak belirtilmiştir (www.tdk.gov.tr et: 13.12.2013).

Toplumsal Cinsiyet (gender): “Toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetin sosyal anlamıdır. Kadın ve erkekten beklenen farklı özellik ve davranışları, erkeksilik ve kadınsılık fikirleri ifade etmektedir. Bu farklılıklar gerçekte var olabilir veya yalnızca var olduğuna inanılabilir”(Özdil Aydın, 2009: 46).

“Toplumsal cinsiyet (gender) kavram olarak ilk defa, 1950'lerin ortalarında psikoloji alanında kişilik patolojilerinin tedavisi alanında kullanılmıştır. Bu kapsamda toplumsal cinsiyet, “kimlik” olarak kavramlaştırılmış ve “toplumsal cinsiyet kimliği” bir kişinin kadın ya da erkek olduğuna dair öz algısı olarak tanımlanmıştır. Toplumsal cinsiyet kavramının kapsamlı bir şekilde ve bugünkü anlamıyla ilk defa 1970'lerdeki feminist hareket tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür.

Toplumsal cinsiyet kavramının feministler tarafından ortaya atılmasındaki itici güç, biyolojik özelliklerin toplumsal eşitsizliklerin meşru bir sebebi olamayacağını göstermek ve biyolojik determinist anlayışın yanlışlığını ortaya koymak olmuştur.” (Sayer, 2011: 9-12).

Feminist kurama göre toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetten farklı olarak, toplum tarafından inşa edilen, tarihi ve kültürel olarak değişen, sosyal ve politik faaliyetlerle bilinçli bir şekilde tekrar ve tekrar üretilen bir kavramdır. (Marshall, 1998: 98).

Toplumsal cinsiyet rolleri: Kadınlar ve erkeklerle özdeşleştirilen özellikler, beklentiler ve davranışlar olup, “kadınlığı” ve “erkeklığı” tanımlamaktadır. İçinde yaşanan toplum tarafından belirlenen toplumsal cinsiyet rolleri, kadınlar ve erkekler tarafından doğumun hemen ardından başlayan sosyalleşme süreçleri içerisinde öğrenilmekte; kültürel anlamda kadınlığa ve erkeklığe ait ortak inanç ve değerler yoluyla bireylere geçişleri sağlanmaktadır. Böylece, sosyalleşme süreci bireylere kadın ve erkeği ayırt etmeyi, kadınlar ve erkeklerden beklenen davranışları ve kişilerin toplum içinde biyolojik cinsiyetlerine uygun toplumsal cinsiyet rollerini benimsemelerini ve bu rollere uygun standartlarda hareket etmelerini benimsetir” (Sayer, 2011: 13).

Cinsiyet rolleri, geleneksel olarak kadın-erkek rolleri ile sınırlı tutulmuş ve bireylerin ya erkek ya da kadın rolüne sahip oldukları, bu iki rolün aynı bireyde bir arada bulunmayacağı kabul edilmiştir. Oysa günümüzde bireylerin hem kadın hem de erkek cinsiyet rollerini birlikte gösterebilecekleri belirtilmektedir (Bem, 1974: 155-156). Buna göre, cinsiyet rolleri maskülen (masculine), feminen (feminine) ve androjen (androgynous) olarak belirlenebilmekte; hatta bunlara "belirsiz cinsiyet rolü " de eklenebilmektedir (Dökmen, 1991: 81).

2.2. Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet

Son yıllarda cinsiyet rolü (cinsiyet rolü kimliği) birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. En kabul gören yaklaşımı BEM (1974) ortaya çıkarmıştır. BEM (1974)' e göre cinsiyet rolleri erillik (maskülen); girişken, bağımsız, objektif, mantıklı, akılcı, analitik ve kararlı bir yapıyı içerirken; dişillik (feminen); duygusal, duyarlı, anlatan, işbirliğine dayanan, sezgisel, sıcak ve düşünceli bir yapıyı içermektedir (Park, 1996: 13; Trinidad ve Normore, 2005:576).

Liderlik oluşumunda; toplumsal cinsiyet rolleri, biyolojik cinsiyetten daha belirleyici olmuştur (Kent ve Moss, 1994). Yeni yaklaşımlara göre cinsiyet rolleri değişkenleri maskülen (masculine), feminen (feminine) ve androjen (androgynous) olarak belirlenmiştir. Sosyalizasyon sürecinin bir sonucu olarak, toplumsal cinsiyet rolleri; erkek rollerini eril (maskülen, agnetic) olarak tanımlanan erkek-baskın işlerle, kadın rollerini ise dişil (feminen, communal) olarak adlandırılan kadın-baskın işlerle karakterize etmiştir (Powell ve Butterfield, 2003: 88). Tipik maskülen davranışların liderlik için hala önemli olduğu söylenebilir. Schein (1973, 1975) başarılı yönetici

profilinin “eril” olduğu konusunda erkek ve kadın yöneticiler tarafından bir uzlaşma olduğunu tespit etmiştir (Powell ve Butterfield,1979: 395). Ancak çalışmalar göstermiştir ki sergilenen bu maskülen davranışlara daha destekleyici (feminen) davranışlar eşlik ettiğinde, lider olarak görülme oranları, orijinal olarak tanımlanan diğer kategorilerden (eril- dişil liderlik tarzları) daha yüksektir. Ancak androjen liderlik davranışı, her iki liderlik davranışından oransal olarak daha fazla olmasından ziyade, davranışlar arasında denge sağlayabilmektedir. Bu durumda adrojenitenin daha iyi bir tanımının yapılması gerekmektedir. Androjenite kadın ve erkek davranışları arasındaki dengeye mi gönderme yapar? Yoksa bireylerin her iki liderlik davranışında da yüksek skora mı yoksa düşük skora sahip olmaları mıdır? (Appelbaum at al, 2003: 45-46). Bu soruların cevabı BEM cinsiyet rolü kalıplarında görülmektedir. BEM (1974, 1975)’in çalışması bu alanda dikkatleri üzerine çekmiştir. Androjenite; bireylerde hem eril hem de dişil karakterlere yüksek oranda eğilimi göstermektedir. Erillik ve dişillğe tamamlayıcıdır, özellikler ve davranışlarda pozitif etki yapar, verilen duruma bağlı olarak, bir cinsiyet hem eril ve dişil ya da etkili ve açıklayıcı olabilir, son olarak androjenite her bir bireyin biyolojik cinsiyeti değil, cinsiyet rolü kimliğidir

Androjenitenin öneminin altında değer görmesi, etkili davranışlar ve androjenite arasındaki ilişkinin, örgütsel olmayan süreçlerde görülmesidir. İş yaşamında uygulanması o dönemde yok gibidir.

Kadın rolü ile ilgili kültürel normların değışmesi ve cinsiyet ayrımcılığına karşı olan yasaların geliştirilmesi, yönetim pozisyonundaki kadın sayısını artırmıştır. Daha fazla kadın yönetici olduğunda, yönetim davranışında geleneksel eril davranışların yerini androjen davranışların alması muhtemeldir. Diğer yandan hala eril olan iş dünyasında kadın yöneticiler başarıya ulaşmak için eril liderlik özellik ve davranışlarını da benimsemesi muhtemeldir (Powell ve Butterfield,1979: 395-396).

Liderlik davranışı (yani liderlik tarzı) bağımsız iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların literatürde farklı isimlendirmeleri vardır; yapıyı harekete geçirme (initiating structure) ve anlayış (consideration); görev davranışı ve ilişki davranışı; insana ilgi ve üretime ilgi şeklinde ifade edilmiştir. Hersey ve Blanchard bu iki boyut için şu tanımlamalarda bulunmuştur: görev boyutu; organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesi, zaman çizelgeleri, yönlendirme ve kontrol gibi iş tekniği ile ilgili kavramları kapsarken ilişki

boyutu; iletişim, aktif dinleme, sosyal destek, işleri kolaylaştıran etkileşimler ve geri bildirim gibi kavramları kapsamaktadır.

Çoğu araştırmacı bahsedilen liderlik tarzı ve cinsiyet rolü arasında bir ilişki bulma girişiminde bulunmuştur. “Önemli kişilik özelliklerinden cinsiyet rolü, liderlik tarzlarını etkiler” varsayımında bulunmuşlardır. Böylece eril olma görev odaklı liderlik tarzıyla ilişkilendirilirken, dişil olma ilişki odaklı liderlik tarzıyla ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkiler aynı zamanda deneysel olarak desteklenmiştir (Park, 1996: 13). Ancak bu ilişkiler kadınlar için çok kesin değildir. Kadınlar işyerinde benimsenmesi gereken liderlik tarzına karar vermek zorunda kaldıklarında, bu iki zıt akım onları “ortada yüzmeye” karşı karşıya getirmiştir. Yani eril model liderlikte evrensel ve egemen bir modeli temsil ediyorsa, kadınlar sıralamada yükselmek için bu modele uymak zorunda kalmışlardır. Başka bir deyişle erkekler için başarı sağlayan, az sayıda aynı etkileri olan stratejiler, kadınlar tarafından da tekrarlı kullanımlarda başarı sağlamıştır (Trinidad ve Normore, 2005:576).

Rosener (1990), erkeklerin otoriter tarza, kadınların ise dönüştürücü tarza eğilimli olduklarını bildirmiştir. Rosener (1990), kadın liderler üzerinde yaptığı çalışmada, kadınların lider olarak niçin farklılaştığını, bu durumu sosyalizasyon süreci ve kariyer yollarının açıkladığını ileri sürmüştür. Kadınlarla görüşme yapan Rosener (1990), şunları aktarmıştır:

1960'lara kadar kadın ve erkekler, onlardan beklenen roller doğrultusunda sinyaller almaktaydı. Kadınlardan; kadın olma, annelik, gönüllükü, öğretmen, hemşire rolleri beklenmekteydi. Tüm bu roller onları işbirlikçi, destekleyici, anlayışlı, nazik yaparken, erkekler ise; yarışçı, güçlü, sert, kararlı ve kontrolcü olarak görünmek zorundaydı. Tüm bunlar bugün kadının erkekten daha interaktif lider olduğunu açıklamaktadır (Oshagbemi ve Gill, 2003:288-289).

2.3. Kadınların Liderlik Tarzları: Arkasındaki Niçinler?

Kadın ve erkeğin özel ve profesyonel yaşamlarındaki davranışlarını şekillendiren 3 temel faktör aşağıdaki gibi verilebilir:

1. Sosyalizasyon
2. Kültür kökeni

3. Örgüt kültürü

1. Sosyalizasyon: sosyalizasyon kavramı bireyin etkin bir toplumsal rolü gerçekleştirmek için gerekli eğilimleri, bilgi ve beceriyi seçici olarak elde ettiği süreçtir. Bennis and Nanus (1985) sosyalizasyonu “birçok yönden etkileşimde olan bir dizi karmaşık insan ilişkileridir” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir organizasyon içinde sosyalizasyon kişilerin birbirleriyle ve dış dünya ile tüm ilişkilerini içermektedir. Bu nedenle bir üyenin davranışı, başkalarının davranışı üzerinde dolaylı ya da direkt etkiye sahip olabilmektedir. Sosyalizasyon sürecinde kadınların geliştirdikleri değer ve inançlar, liderlik tarzında ortaya çıkan belirli davranışlara dönüşmektedir. Örgütlerde beklenen davranışlar, örgüt sınırları dışında meydana gelen sosyalizasyon sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin kadınlar, duygu, şefkat, sabır gösteren, yardım eden, bakan, başkalarını dinleyen. Bu değerler ve beceriler listesi kulağa ideal gelebilir, ancak liderlik pozisyonlarını amaç edinen kadınlar için hayli yüksek engellerdir (Trinidad ve Normore, 2005:577-578).

2.Kültür kökeni: Kültür; geleneksel fikirler ve onların bağlı olduğu değerleri içeren semboller yoluyla iletilen duygu ve düşünce yollarını temel alan bir model olarak tanımlanır. “Kültür, bireylerin ve grupların birbirlerine karşı tutumlarını ve davranışlarını etkileme özelliğine sahiptir. Bireylerin aileye bakışı, cinsiyete ilişkin değer yargıları, yeme içme biçimleri, değer verdikleri nesnelere/konular vb. özel ve kamusal alana ilişkin tüm değerlendirme sisteminde kültür belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Kültürler arasında ya da diğer bir ifade ile farklı toplumlar arasındaki bu farklılıkların nedenlerine ilişkin çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar içinde Geert Hofstede'nin kültürel farklılıklar üzerinde gerçekleştirdiği çalışma geçmişten günümüze değin, en kapsamlı ampirik çalışma olarak değerlendirilmektedir. Hofstede, kültür kavramını, “zihinsel programlama” adını verdiği bir yaklaşımla ifade etmektedir. İnsanların bilgisayarda olduğu gibi bir tür zihin programlamaya tabi olduklarını söylemektedir. İnsanların çocukluklarından itibaren belirli bir sosyal çevre içinde duygu, düşünce ve davranışlarının oluştuğunu ifade ederek, kültürün sosyal kalıtımın bir ürünü olduğunu kabul etmektedir. Hofstede uluslararası bir şirket olan IBM'in tüm dünyadaki çalışanlarına gönderilen ayrıntılı

mülakat ve anketler ile farklılıkları belirlemiş ve bu farklılıkları dört temel boyutta ifade etmiştir.

Güç mesafesi: Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Düşük bir güç uzaklığı kademelenmesi, vatandaşın güç ve zenginlik farklarına toplumun önem vermediğini gösterir.

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma bir toplumun kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendini tehdit altında hissetme, kurallar ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini gösterir. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Belirsizlikten kaçınması düşük olan kültürlerin ise, daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir

Bireycilik ve toplulukçuluk: Bireycilik, birey ve topluluk arasında toplum içinde hakim olan ilişkiyi tanımlamakta ve bu durum insanların birlikte yaşama biçimine yansımaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır. Toplulukçulukta ise toplum üyeleri arasındaki bağlar güçlüdür. Toplumun ve üyesi olunan her grubun çıkarları öncelikle dikkate alınır.

Erillik ve Dişillik: Bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik- dişilik; başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü değerlere göre ne derece baskın olduğu ile ilgilidir” (Hosftede, 2005: 282-286; Temel Eğinli ve Yeygel Çakır, 2011: 39-40).

3.Örgüt kültürü: Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar kümesidir. Her yeni lider örgüt kültürünü analiz etmeye ve anlamaya ihtiyaç duyar. Örgütün içinden yönetim kademesine gelen kişi ise bu süreçteki geçmiş deneyimlerini ve bilgisi aktarır. Örgüt kültürü organizasyonda kabul edilen ve baskın olan liderlik tarzını etkiler. Kadınlar daha otantik ve daha az uyum gösteren liderlik tarzı

arayışı içinde farklı örgütsel kültürlerde “kapılarını açmaya” devam edeceklerdir (Trinidad ve Normore, 2005:578-579).

Kent ve moss (1994), ve Kolb (1996) tarafından yapılan son çalışmalar, daha önceki araştırmacılar (Goktepe ve Schneier, 1989; Powell ve Butterfield, 1979) tarafından yapılan çalışma bulgularını desteklemektedir: eril (maskülen) cinsiyet kimliği, liderlik oluşumuyla güçlü derecede ilişkilidir. Bem (1974)’ göre eril ve dişil ölçek skorlarının biyolojik cinsiyet ile korelasyonu gereksizdir. Örgütsel hiyerarşide hayli yüksek pozisyonda olan kadınların eril ölçüm skorları astlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Powell ve Butterfield, 1979’ da bu görüşü desteklemektedir. Kadın işletme lisans öğrencilerinin erillikleri, dişilliklerinden yüksek bulunmuştur.

2.4. Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet

Modern yönetim teorisi ve yönetim uygulamaları personel güçlendirme uygulamalarına, personelin kararlara katılımına önem vermeye başlamıştır. Bu yönetim uygulamaları ile birlikte yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Farklı yazarlar tarafından değişik adlandırmaları olan bu liderlik tarzı, dönüştürücü, karizmatik, vizyoner, ilham verici liderlik olarak ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler, vizyon sahibidir, çalışanlarının gelişimini destekler, onlara düzenli geri bildirim verir, çalışanlarını karar alma sürecine dahil eder, güvenli ve işbirliğine dayanan bir çalışma ortamı sunarlar. Bahsedilen dönüştürücü liderlik özellikleri, kadınlara atfedilen basmakalıp özelliklere benzemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik tarzı, liderin izleyenlerine, entelektüel uyarım ve bireysel ilgiye vurgu yapmasından dolayı dişil liderlik tarzı olarak da tanımlanabilmektedir. Birçok yazar açıkça dönüştürücü liderlik tarzını, dişil liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (Van Engen ve diğ., 2001: 582-583).

Liderlikte cinsiyet rolü farklılıklarını kapsamlı bir şekilde ele alan ilk sistematik çalışma olması açısından Eagly ve Johnsan (1990) kadın ve erkek liderlik tarzlarını belirleyen 162 tane çalışma ile bir meta analiz yapmıştır. (Carless, 1998:887-888). Araştırma sonuçlarına göre, kadınlar ilişki odaklı liderlik tarzı ile, erkekler ise görev odaklı liderlik tarzıyla ön plana çıkmaktadır. (Maher, 1997: 210).

Önceki çalışmalar “iyi yöneticiyi” geleneksel olarak, ağırlıklı eril özelliklerle (örneğin; atılganlık, bağımsızlık ve risk almaya istekli) tanımlamışlardır. Bu yüzden yönetim

pozisyonlarına talip kadınlar, kendilerine biçilmiş olan cinsiyet kalıbı ve liderlik rolleri arasında uyumsuzlukla mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Bu kalıplar, yönetimin her düzeyinde kadınlar için dezavantaj olmuştur. Karar vericiler eril özelliklerin yönetsel roller için uygun olduğuna inandıklarında, bir yönetim kademesi için eşit nitelikli kadının yerine, bu özelliklerle donanmış erkekleri seçmeleri şaşırtıcı olmamıştır. 1970'lere kadar durum böyleydi. 1970'lerin ortalarına gelindiğinde, yönetimde kadın oranı makul derecede arttığında geleneksel dişil özelliklerle (örneğin; şefkat, başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlılık) karakterize “dişil liderlik” kavramı ortaya çıkmıştır (Powell ve diğ., 2002: 178).

Vecchio (2002), androjen özellikler nedeniyle dönüştürücü liderliğin kadınlar için avantajlı olabileceğini söylemiştir. Kadınların liderlik tarzı bileşenlerine eğilimleri erkeklerden fazla ve pozitif ilişkili (dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik -koşullu ödüllendirme boyutunda), erkeklerin eğilimleri ise etkili olmayan tarzda (pasif istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik) yüksek bulunmuştur. Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı kadınlara küçük de olsa avantaj sağlamaktadır. Ancak kadınlar, erkek egemen ve eril çevrelerde ve erkek değerlendiricilerin bulunduğu ortamlarda, ayrımcı bariyerlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadınlardan beklentiler ile liderlerden beklentiler arasındaki uyumsuzluğun altında kadın lidere karşı olan önyargı yatmaktadır. Bu da Eagly'nin sosyal rol teorisiyle açıklanabilmektedir. Sosyal davranışlar, toplumsal cinsiyet farklılıkları ve benzerlikleriyle ifade edilmektedir (Eagly ve Carli, 2003: 808-823)

Geçmişte ve bazı açılardan bugün bile, “ideal yönetici”, kendine güvenen, bağımsızlık, girişkenlik, hâkimiyet ve akılcılık gibi basmakalıp eril (maskülen) niteliklere sahip olan yönetici olarak algılanmaktadır. Araştırmalara göre farklı kurum ve ülkeler arasında “iyi” ya da “başarılı” yönetici, hem kadınlar hem de erkekler tarafından eril terimi kullanılarak tanımlanmaktadır. Schein ve diğ., (1996) tarafından “think manager, think male” olarak yankılanmıştır. Geleneksel kadınsı özellikler, yönetimde başarı için aykırı ve ilgisiz kabul edilmektedir. Bu algıların yönetim pozisyonundaki kadınlar için dezavantaj olduğu ileri sürülmektedir. Onları toplumsal cinsiyet ve liderlik rolleri arasında algılanan uyumsuzluk ile başa çıkmaya zorlamaktadır (Kark ve diğ., 2012: 621).

2.5.Yönetimde Kadın

Kadının toplumdaki rolü, batı ülkelerinin çoğunda köklü bir değişime uğramaktadır. 1960'lardan beri, Amerika, Avustralya ve Batı Avrupa'da çalışan kadın sayısında önemli artışlar meydana gelmiştir. Örneğin; 1950'de Amerika'da, kadınlar işgücünün %30'unu oluştururken, 1980'lerin ortalarına gelindiğinde, bu oran artarak %45 olmuştur. Benzer trendi İngiltere'de de görmek mümkündür. 1989'a kadar kadınlar işgücünün %44'ünü oluştururken, bu oran şimdilerde %50'nin üzerindedir. (Davidson ve Cooper, 1992:1).

Türkiye açısından bir değerlendirme yapılacak olursa TÜİK verilerine göre, Kadınların iş gücüne katılma oranı 1990'da % 34,1 civarındayken, 2002 yılında % 26,9, 2004 yılında % 25,4, 2010 yılı için % 27,6 olarak belirlenmiştir. 2012 yılında ise, işgücüne katılım oranı kadınlarda %29,5 iken erkeklerde %71'dir. Çoğu batı ülkesiyle kıyaslandığında Türkiye'de işgücüne katılan kadın oranının az olduğu görülmektedir (<http://www.tuik.gov.tr>, et: 15.01.2014).

Kadınların ekonomik aktivite seviyelerindeki bu önemli artış, son yıllarda gerçekleşen birçok gelişmeden köken almaktadır. Kadın Hareketi'nden (Women's Movement) etkisiyle kadının toplumdaki rolünün değişme başlaması, hizmet işletmelerinin sayısının artması, kısmi zamanlı çalışma istihdamının artması, aile doğasında değişim, kadının daha geç evlenmesi, daha az sayıda çocuk sahibi olma, yaşam süresinin uzaması ve boşanmaların artması gibi nedenlerle kadınlar ekonomik hayatta daha çok bulunmaya başlamışlardır (Davidson ve Cooper, 1992: 2).

Günümüzde ise kadınlar, Amerika'daki yönetsel ve profesyonel pozisyonların yaklaşık yarısını elinde bulundurmaktadır. Bureau of Labor Statistics' e göre, yönetim işlerinin %37'sinin, muhasebe ve denetleme rollerininse %60'nın yönetici koltuğunda kadınlar oturmaktadır. ABD'de 1972 yılında kadınlar yönetim ve idari kademelerin yalnızca %18'ini oluştururken, 2002'ye gelindiğinde bu oran %46 olmuştur. Bu değişikliklere rağmen erkekler başkalarını etkileyebilme yetenekleri ve karar verme yetkileriyle kadınlardan çok daha fazla pozisyonları işgal etmektedirler (Eagly ve Carli, 2003: 808-823).

Şirketlerde “diversity” yani kadın yöneticiye erkek yönetici kadar şans verme, organizasyon içinde erkek kadar yükselme hakkı vererek önünü açma çabaları, yönetim bilimleri ve liderlik çalışmalarında başı çeken ABD pazarında 1980’li yılların sonunda kendini göstermeye başlamıştır. Bu çabaları destekleyen öncü çalışmalardan biri Pepperdine Üniversitesi’nden gelen Prof. Dr. Roy Adler’in 1980-1998 yılları arasında Fortune 500’deki 215 şirket üzerinde yaptığı araştırmadır. Buna göre, kadın yönetici sayısı fazla olanlar diğerlerinden pazar payı ve hisse senedi açısından daha üst sıralarda yer almaktadır. Fortune 500’de tüm kurumsal memurlar arasında kadınlar % 15,7 iken, CEO’lar arasında % 1,4 ile tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşmıştır.

Benzer çalışmalar Avrupa’lı şirketler üzerinden de yapılmaktadır. Avrupa lideri şirketler arasında kadın yönetim kurulu üyesi bulunurluğu %16 iken, CEO oranı sadece %9’dur.

Türkiye’deki duruma bakılacak olursa, 1970’lerde yapılan ilk karşılaştırmalı analiz ve araştırmalar, iyi eğitilmiş kadın için Türkiye’nin sunduğu fırsatların yoğun erkek egemen toplumlar olan Amerika ve bazı gelişmiş Avrupa ülkelerine oranla daha elverişli olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye’de orta kademe yönetimdeki kadın yönetici oranının 2012 yılında %30’a yükselmesi bunu destekler bir veridir. Türkiye ‘de kadın CEO oranı %2’dir. Bu oranla Türkiye hala ABD ve Avrupa ortalamasının altında kalmaktadır (Harvard business review, 2013:).

Kadın liderlerin sayısının artmasıyla liderlik uygulama ve teorilerinde değişimler meydana gelmiştir. Modern liderlik yaklaşımları hiyerarşileri azaltan, destekleyen ve koçluk yapan bir liderlik modeli öne sürmektedir (Eagly ve Carli, 2003: 808-823).

BÖLÜM 3: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET: TIP FAKÜLTESİ SON SINIF ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, kısıtları ele alınacaktır. Daha sonra araştırmanın evrenine, örnekleme, hipotezlerine ve araştırmada kullanılan ölçeklere yer verilecektir. Son olarak ise araştırma kapsamında kullanılan analiz tekniklerine ve araştırma sonucunda elde bulgulara yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı cinsiyet rolüne bağlı olarak dönüştürücü liderliğin ne kadar farklılaştığını incelemektir. Bunun yanında, cinsiyete göre dönüştürücü liderlik özelliğinin ne kadar farklılaştığı ve cinsiyet ve cinsiyet rolüne bağlı olarak dönüştürücü liderlik özelliğinin alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Araştırmada dönüştürücü liderlik özelliği ve cinsiyet rolü bazı demografik ve kişisel değişkenler tarafından irdelenecektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın amacı cinsiyet rolüne bağlı olarak dönüştürücü liderliğin ne kadar farklılaştığının incelenmesi olduğu için öncelikli olarak toplumsal cinsiyet ve toplumsal cinsiyet rolünün yönetim kademeleri açısından ne anlama geldiğini vurgulamak gerekmektedir.

Yönetim ve liderlik literatürüne bakıldığında erkeklerin yönetim kademelerinde kadınlardan daha fazla temsil edildiğini görmek mümkündür. Bunun nedeni ise kadın ve erkeklerin sosyalleşme sürecinde öğrendikleri roller ile açılanabilmektedir. Kadın ve erkek olmayı tanımlayan bu roller, sırasıyla eril ve dişil roller olarak ifade edilmektedir. Yönetimde erkek liderlerin daha fazla bulunmasının sebebi liderlerin; bağımsız, otoriter, görev odaklı, dominant gibi özelliklerle karakterize edilmiş roller ile tanımlanmasıdır. Bu rollere sahip olan erkekler ise kadınlara karşı her zaman avantajlı olmuştur. Kadınlar yönetim kademelerinde yer alabilmek için bahsedilen eril özelliklere çeşitli yollarla sahip olmaya çalışmışlardır. Kadınlar böyle durumlarla mücadele ederek yönetimde az da olsa yer edinmeye başlamışlardır.

Ancak modern yaklaşımlar da kadınların “iyi lider” olabileceğini ileri sürmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı literatürde çoğunlukla dişil özelliklerle ile karakterize edilmektedir. Böylelikle kadınların yönetim kademelerinde temsil edilme oranlarında artış olduğu gözlenmiştir.

Erkeklerden farklı olarak modern hayatın gerektirdiği duygusal zekâ ve esneklik özelliklerine daha belirgin olarak sahip olan kadınların liderlik davranışlarının her geçen gün daha da önem kazandığı saptanarak böyle bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu çalışmada cinsiyet rolü ile ilişkisi olduğu varsayılan dönüştürücü liderlik özelliği test edilmiştir. Cinsiyet ve cinsiyet rolüne göre dönüştürücü liderlik özelliği ve alt boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen veriler birçok açıdan çalışma hayatına fayda sağlayabilir. Liderlik ve cinsiyet rolü çalışmalarının sayısının artması, bu konuya dair hassasiyet oluşturulması, uygulanacak politikalara yön vermesi, yaşanan sorunlara çözüm sunabilmesi açısından önem taşımaktadır.

3.3.Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın sadece birkaç tane devlet üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren Tıp Fakültesi son sınıf öğrencilerini kapsamaması araştırmanın en büyük kısıdını oluşturmaktadır. Çünkü örnekleme dâhil edilen öğrencilerin fakültelerinin, üniversitenin, bulunduğu şehirlerin ve bölgelerin farklılaşması gibi hususlar, araştırma bulgularının farklı sonuçlanmasına neden olabilir. Fakat araştırmanın belirli bir zaman diliminde bitirilmesi zorunluluğu sebebiyle ilgili örneklemin dışına çıkılamamıştır. Araştırmanın bir diğer kısıdı ise ankete katılanların cinsiyet rolü kalıplarına ya sadece dişil ya da sadece eril özelliğinin değerlendirilmesidir. Oysa günümüzde bireylerin hem kadın hem de erkek cinsiyet rollerini birlikte gösterebilecekleri belirtilmektedir (Bem, 1974: 155-156). Buna göre, cinsiyet rolleri maskülen (masculine), feminen (feminine) ve androjen (androgynous) olarak belirlenebilmekte; hatta bunlara "belirsiz cinsiyet rolü " de eklenebilmektedir ” (Dökmen, 1991: 81). Ancak bu çalışmada, androjenite ve belirsiz cinsiyet rolü değişkenleri değerlendirilmemiştir. Türk toplumunun kültürel yapısına benzeşim gösteren, sadece dişil ve eril cinsiyet rolü değişkenleri değerlendirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmada dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile cinsiyet rolü arasındaki ilişki ve farklılıklar incelenmiştir. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, Marmara Bölgesi'nde Devlet Üniversiteleri bünyesinde faaliyet gösteren Tıp Fakültesi son sınıf öğrencilerinden seçilen örneklem vasıtasıyla elde edilmiştir. Bu bakımdan araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece söz konusu fakülte ve öğrenciler açısından genellenebilir. Araştırmada veriler standardize edilmiş anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmada dönüştürücü liderlik özelliğini ölçmek için Podsakoff'un (1990) geliştirdiği ve ülkemizde İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlik güvenilirlik çalışması yapılan Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgili ölçümü yapmak için BEM Cinsiyet Rolü Envanteri uygulanmıştır. BEM Cinsiyet Rolü Envanteri Kavuncu (1987) tarafından Türk Toplumuna uyarlanmıştır, Dökmen (1999) tarafından psikometrik özellikleri incelenmiştir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda ihtiyaç duyulan veriler standardize edilmiş anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmada dönüştürücü liderliği ölçmek için Podsakoff'un (1990) geliştirdiği ve ülkemizde İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlik güvenilirlik çalışması yapılan, vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek performans beklentisi sahip olma gibi beş alt boyuttan oluşan Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Cinsiyet rolleri ile ilgili ölçümü yapmak için BEM Cinsiyet Rolü Envanteri uygulanmıştır. BEM, Cinsiyet rollerini dişil, eril, androjen ve belirsiz cinsiyet rolü olmak üzere dört grupta toplamıştır. BEM Cinsiyet Rolü Envanteri Kavuncu (1987) tarafından Türk Toplumuna uyarlanmıştır, Dökmen (1999) tarafından psikometrik özellikleri incelenmiştir.

Araştırmada veriler katılımcıların demografik özelliklerini, cinsiyet rolü özelliklerini ve dönüştürücü liderlik özelliğini ölçen ve üç bölümden oluşan anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Anket formu elle dağıtım yolu ile ana kütle elemanlarına ulaştırılmıştır. Bu kapsamda toplam 153 adet geçerli anket formu elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler araştırma amacı ve hipotezleri doğrultusunda ilgili nicel ve nitel analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda nicel verilerin analizi IBM SPSS Statistics 20 programı vasıtasıyla ortalama, standart sapma, frekans, bağımsız örneklerde t-testi, Pearson korelasyon ve tek değişkenli regresyon analizleri kullanılarak nitel veriler ise içerik analiz yoluyla değerlendirilmiştir.

3.6. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi'nde Devlet Üniversiteleri bünyesinde faaliyet gösteren Tıp Fakültesi son sınıfta okuyan öğrenciler oluşturmaktadır. İlgili Devlet Üniversitelerinde faaliyet gösteren Tıp Fakültesi son sınıf öğrencilerinde 2013/2014 eğitim ve öğretim yılında toplamda 2500 adet öğrencinin olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda 1000 ile 2500 arası bir evren büyüklüğü, %5 hata payı ile p:0.8 ve q: 0.2 değerleri çerçevesinde 198-224 arası bir sayıda katılımcı örneklemi temsil etmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Ana kütle elemanlarını örnekleme dâhil ederken tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir ve toplamda 153 katılımcıya ulaşılmıştır.

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada cinsiyet rolü ve dönüştürücü liderlik özelliğini ölçmeye yönelik iki ayrı ölçek kullanılmıştır.

3.7.1. Cinsiyet Rolünün Ölçümü

Cinsiyet rolleri ile ilgili ölçümü yapmak için BEM Cinsiyet Rolü Envanteri (Bem Sex Role Inventory) uygulanmıştır. Bem, Cinsiyet rollerini Kadınsı, erkeksi, androjen ve belirsiz cinsiyet rolü olmak üzere dört grupta toplamıştır. BEM Cinsiyet Rolü Envanteri Kavuncu (1987) tarafından Türk Toplumuna uyarlanmıştır, Dökmen (1999) tarafından psikometrik özellikleri incelenmiştir. Çok kullanılan ölçeklerden biri olan bu envanter, üç alt ölçekten oluşmaktadır:

Kadınsılık (K), Erkeksilik (E), Sosyal Beğenirlik. Her ölçek 20 sıfattan oluşmaktadır. Toplum tarafından kadınlar için daha uygun özellikler olarak düşünülen 20 özellik K'yi, erkekler için daha uygun bulunan 20 özellik de E'yi oluşturmaktadır. Ne kadınlar için ne de erkekler için uygun bulunan yarısı olumlu yarısı olumsuz toplam 20 özellik de Sosyal Beğenirlik Ölçeği'ni oluşturmaktadır.

Asıl değerlendirmeler K ve E Ölçeklerine göre yapılmaktadır; Sosyal Beğenirlik Ölçek maddeleri bir nötr bağlam oluşturmak için ölçeğe dahil edilmiştir. K ve E puanlarından hareketle cinsiyet rolleri, kadınsı (feminine), erkeksi (masculine), androjen (androgynous) ve belirsiz-farklılaşmamış (undifferentiated) olarak 4 gruba ayrılmaktadır.

Toplum tarafından kadınsı olarak tanımlanan özelliklere (duygusal, anlayışlı, nazik, merhametli vb.) daha çok sahip oldukları belirlenenler kadınsı, toplum tarafından erkeksi olarak tanımlanan özelliklere (baskın, etkili, gözüpek, hırslı, vb.) daha çok sahip oldukları belirlenenler erkeksi olarak nitelendirilmektedirler. Kadınsı ve erkeksi özellikleri birlikte yüksek düzeyde gösterenler androjen, bu iki grup özelliği düşük düzeyde gösterenler ise belirsiz olarak nitelendirilmektedirler (Dökmen, 2006).

Türkiye’de envanterin geçerliği ve güvenilirliği Kavuncu (1987) ve Dökmen (1991;1999) tarafından incelenmiştir. BCRE’nin Türkçe formunun test-tekrar test güvenilirlik katsayısı (n=208), K için .75, E için .89 bulunmuştur (Kavuncu, 1987). BCRE’nin iki yarı güvenilirlik katsayısı da K için .77 ve E için .71 (Dökmen, 1991); alfa katsayısı K için .73, E için .75 (Dökmen, 1999) bulunmuştur. Dökmen (1991), geçerlik çalışmasında, ölçüt olarak Kandiyoti tarafından geliştirilen Cinsiyet Rollerini İle İlgili Kalıp Yargı Ölçeği’ni kullanmıştır. Bu ölçeğin kadınlık ve erkeklik alt ölçekleri ile BCRE’nin K ve E ölçekleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (K için, $r=.51$, $p<.05$; E için, $r=.63$, $p<.05$; $n=100$). Bu sonuçlar, ölçeklerin geçerliği için kanıt olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, kadınlarla erkeklerin K ve E puanları bakımından anlamlı olarak farklılaşmaları da bir geçerlik kanıtı olarak ele alınmıştır (Dökmen, 1999). Bu araştırmada sosyal beğenirlik ölçeği uygulanmamıştır.

Katılımcılar 40 maddeyi 1’den (hiç uygun değil) 7’ye kadar (her zaman uygun) olan bir ölçek üzerinde değerlendirmişlerdir.

Bu araştırmada Kadınsılık maddeleri; 1, 3, 5, 6, 7, 9,11, 14, 16, 19, 22, 23, 24, 30, 31, 34, 36, 37, 39, 40; Erkeksilik maddeleri ise 2, 4, 8, 10,12, 13, 15, 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 35, 38’dir.

Bu araştırmada kadınsı ve erkeksi ifadelerinin yerine sırasıyla dişil ve eril ifadeler kullanılmıştır.

3.7.2. Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Ölçümü

Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüştürücü liderlerle özdeşleşmiş en az altı anahtar davranış önermişlerdir.

1. Vizyonu açıkça tanımlama: Liderin kendi birimi ya da örgütü için yeni fırsatlar tanımlaması ve gelecekle ilgili vizyonuyla diğ.ni geliştirmesi ve ilham sağlaması amaçlı davranıştır.

2. Uygun rol modeli olma: Liderin benimsediği değerlerle tutarlı bir “örnek” olarak izleyenlerinin takip etmesini sağlayan davranıştır.

3. Grup amaçlarının kabulünü sağlama: Liderin çalışanlar arasında işbirliğinin gelişime yardımcı olduğu ve genel bir hedefe yönelik olarak çalışmalarını sağladığı davranıştır.

4. Yüksek performans beklentisi: Liderin mükemmeliyet, kalite ve izleyenlerinden yüksek performans beklentisini gösteren davranıştır.

5. Bireyselleştirilmiş ilgi (destek) sağlama: Liderin izleyenlerine saygı gösterdiğini ve onların kişisel ihtiyaçları ve duygularıyla ilgilendiğini gösteren davranıştır.

6. Entellektüel uyarım: Liderin, çalışanlarına işle ilgili bazı yargılarını, zanlarını yeniden değerlendirmeleri ve nasıl daha fazla başarılı olabileceklerini düşünmeleriyle ilgili meydan okuyan davranıştır.

Podsakoff, dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek amacıyla literatür taraması sonucunda yaklaşık 100 ifade geliştirmiş, daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu 100 ifadenin her birini en uygun kategoriye koymalarını istemiştir. Nihai ölçeği de bu uzmanların en az %80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur (Podsakoff, 1990; Akt., İşcan, 2002).

Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan psikometrik çalışmalarda her boyut için yüksek iç tutarlılık güvenilirliği $\alpha = 0.78-0.92$ arasında değişmektedir ve boyutlar arasında ayırıcı geçerliğin düzeyi de yeterlidir (Podsakoff, 1990).

Podsakoff'un geliştirdiği ölçek İşcan (2002) tarafından Türkçeleştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe formu 130 kişilik bir yönetici grubuna uygulanmış ve faktör analizi yapılmıştır.

Bu analiz neticesinde, maddelerin altı boyut altında toplandığı Podsakoff'un çalışmasından farklı olarak, ifadeler beş boyutta toplanmıştır. Podsakoff'un çalışmasında vizyon ve ilham sağlama ile uygun rol modeli olma farklı iki boyut olarak ortaya çıkarken İşcan'ın çalışmasında bu iki boyuta ilişkin ifadeler aynı faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin ölçüme uygun olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen boyutlar ve maddeler Ek.1'de verilmiştir.

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkânı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı, ölçeğin tümü için 0.93, vizyon ve ilham sağlama, uygun rol modeli olma boyutu için 0.91, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu için 0.91, entelektüel teşvikte bulunma boyutu için 0,87, bireysel ilgi gösterme boyutu için 0.93, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu için ise 0.82 olarak bulunmuştur (İşcan, 2002).

Bu araştırma öğrencilere uygulanmıştır.

3.7.3. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu kısımda araştırma kapsamında aralarında ilişkinin incelendiği temel değişkenler ve temel değişkenlere ait boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi bulgularına yer verilecektir. Öğrencilerin toplumsal cinsiyet rolü ve dönüştürücü liderlik özelliğini ölçme amaçlı araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin yapılan Cronbach's Alpha iç tutarlılık güvenilirlik analizi bulguları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7

Araştırma Kapsamında Yer Alan Değişkenlere Ait Güvenilirlik Bulguları

Değişkenler	Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
Vizyon-İlham Sağlama Ve Uygun Rol Model Olma	0,786	8
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,766	5
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,193	4
Bireysel İlgi Gösterme	0,644	3
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,335	3
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,792	23
Dişil özellikler	0,766	20
Eril özellikler	0,768	20
Cinsiyet Envanteri	0,809	40

Bu kapsamda 23 ifadeli dönüştürücü liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,766 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 1'e yaklaşması durumunda söz konusu ölçeğin güvenilirliği artar (Gliem ve Gliem, 2003: 87). Ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla ölçekte grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda yer alan "çalışma arkadaşlarımı, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik ederim" ifadesi ile "Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder", "Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez" ve "Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler" ifadelerinden oluşan yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu Cronbach's Alpha değerinin oldukça düşük (0,335) olmasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. 40 ifadeden oluşan cinsiyet envanterinin dişil özellikler boyutunda yer alan "gönül alan ve sıkılgan" ifadeleri çıkarılarak toplam 18 ifadeye indirilmiştir. Benzer şekilde eril özellikler boyutunda yer alan "kendine güvenen" ifadesi çıkarılarak toplam 19 ifadeye indirilmiştir. Buna göre ölçeklerin güvenilirliğini gösteren son bulgular tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8

Araştırma Kapsamında Yer Alan Değişkenlere Ait Son Güvenilirlik Bulguları

Değişkenler	Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
Vizyon-İlham Sağlama Ve Uygun Rol Model Olma	0,786	8
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,766	5
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,597	3
Bireysel İlgi Gösterme	0,644	3
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,855	19
Dişil özellikler	0,820	18
Eril özellikler	0,834	19
Cinsiyet Envanteri	0,856	37

3.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada cinsiyet rolü ile dönüştürücü liderlik arasında ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Buna ek olarak dişil özellikler gösteren bireylerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin, eril özellikler gösteren bireylerden daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Bu varsayımı destekleyen ve ilgili yazın ve daha önceki araştırmalardan yola çıkarak belirli hususlardan bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinin temel gerekçeleri olarak ileri sürülebilecek hususlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

Cinsiyet ve liderlik araştırmalarına bakıldığında, cinsiyetin liderlik oluşumundaki etkisi, cinsiyet rolünün liderlik oluşumundaki etkisinden daha az olduğu grlmştir. Yani liderlik oluşumunda cinsiyet rolü, cinsiyetten daha etkilidir (Kent ve Moss; 1994:1336). Benzer Şekilde, dönüştürücü liderlik ve cinsiyet araştırmalarında cinsiyet rolünün daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Rosener, 1990, Bartol ve Martin, 1986:278; Powell, 1988:806).

Cinsiyet rolü ve dönüştürücü liderlik araştırmalarına bakıldığında, cinsiyet rolünün dönüştürücü liderlik üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Dişil zellikler daha çok dönüştürücü liderlik özellikleriyle karakterize edilirken, eril özellikler daha çok otoriter ve etkileşimci liderlik özellikleriyle karakterize edilmektedir. Kadın liderlerin dönüştürücü liderlik sergileme oranları, erkek liderlerden daha yüksektir. (Bass ve diğ., 1996:12; Eagly ve Carli, 2003:). Bu doğrultuda verilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik özelliği farklılaşmaktadır.

H2: Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik boyutları farklılaşmaktadır.

H3: Dişil ve eril özellikler cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H4: Dişil zellikler ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki vardır

H5: Eril zellikler ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki vardır

H6: Eril zellikler ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Dişil zellikler ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Dişil özelliklere sahip bireylerin dönüştürücü liderlik özellikleri, eril özelliklere sahip bireylerin dönüştürücü liderlik özelliklerinden daha yüksektir.

3.9. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular alt başlıklar halinde sunulacaktır. Bu kapsamda Frekans, Güvenilirlik, Bağımsız rneklerde T Testi, Korelasyon ve Regresyon analizi bulgularına yer verilecektir.

3.9.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet ve mezun oldukları lise değişkenlerine ilişkin yüzdesel ve sıklık bakımından dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 9

Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	Kategori	Frekans (N)	(Yüzde) %
CİNSİYET	Kadın	49	32,0
	Erkek	104	68,0
LİSE	Düz Lise	14	9,2
	Anadolu Lisesi	48	31,4
	Fen Lisesi	58	37,9
	Diğer	28	18,3

Tablo 9’da katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı ele alınmaktadır. Katılımcıların 49 (%32)’u kadın ve 104 (%68)’ü erkektir. Bu durumda katılımcıların daha çok erkeklerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Mezun oldukları liseye göre dağılımları incelendiğinde, 58 (%37,9)’i Fen Lisesi, 48 (%31,4)’i Anadolu Lisesi, 14 (%9,2)’ü Düz Lise ve 28 (%18,3)’i diğer liselerden mezun olmuşlardır. Bu anlamda katılımcıların mezun oldukları lise türü değerlendirildiğinde yarısından fazlasının Anadolu ya da Fen Lisesi mezunu olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcılara sorulan “tıp fakültesini tercih etme nedeniniz, uzmanlaşmak istediğiniz alan ve tıpta uzmanlık dallarından hangisinin kadınlar için daha uygun olduğunu ve nedenini belirten” açık uçlu sorular içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

Buna göre;” tıp fakültesini tercih etme nedeniniz nedir” sorusuna katılımcıların çoğu, “saygın ve kutsal bir meslek olduğu için”, “para için”, “ailem istediği için”, “sağlık alanında çalışmak istediğim için”, “üniversite sınavında yüksek puan aldığım için”, insanlara faydalı olmak istediğim için” ve “garanti meslek” olduğu için cevabını vermişlerdir.

“Tıpta uzmanlaşmak istediğiniz dal nedir” sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, genel olarak katılımcıların dahili branşları istedikleri

görülmektedir. Buna göre en çok tercih etmek istedikleri alanlar başında; göz hastalıkları, dermatoloji, fizik tedavi ve rehabilitasyon, psikiyatri, pediatri ve radyoloji gelmektedir. Diğer uzmanlık dallarıyla karşılaştırıldığında hasta popülasyonunun daha az yoğun olması, nöbetlerinin daha az olması, bu alanların tercih edilebilme oranlarını artırdığı söylenebilir. Kadın ve erkeklerin genel tercihleri değerlendirildiğinde, erkeklerin cerrahi branşları, kadınlardan daha çok istedikleri tespit edilmiştir.

“Tıpta uzmanlık dallarından hangisi kadınlar için daha uygundur ve neden” sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde, halk sağlığı, temel tıp bilimleri, dermatoloji, kadın hastalıkları ve doğum, pediatrik psikiyatri ve psikiyatri gibi alanlar verilen cevapların yüzdesel olarak büyük bölümünü oluşturmaktadır. Buna göre, kadınlar için tıbbın sosyal bölümlerinin, temel tıbbi bölümlerin daha uygun olacağını belirttikleri söylenebilir. Bu bölümlerin kadınlar için niçin uygun olduğuna dair verilen cevaplar değerlendirildiğinde, “cerrahi branşlar kadınlar için fiziksel olarak yorucudur, bu yüzden dahili branşlar daha uygundur”, “nöbeti az ve rahat olduğu için”, “kadının ailesine daha çok vakit ayırması gerektiği için”, “bu bölümlerin hasta popülasyonunun kadınlara uygun olduğu için”, “evlilik ve iş hayatında denge kurabilmeleri için”, “kadının öncelikli görevi annelik olduğu için”, “kadınlar hassas ve nazik olduğu için” bulgularına ulaşılmıştır.

Bulgular değerlendirildiğinde, verilen cevapların kadın ve erkeğe göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yani kadın ve erkekler bu konuda görüş birliği sağlamıştır. Hem kadınlar hem erkekler, kadınların onlardan beklenen toplumsal rollere uygun bölüm tercih etmeleri gerektiğini bildirmişlerdir. Buna göre, kadınlardan beklenen bu cinsiyet rolü kalıpları onların tıpta uzmanlık dallarını seçerken etkili olduğu söylenebilir. Toplumsal olarak kadından beklenen role uygun olarak seçilmiş bu bölümlerin, onların çalışma ve ev yaşamlarını daha kolaylaştırdığı söylenebilir.

3.9.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırma kapsamına yer alan ölçekler, ölçeklere ait boyutlara ve boyutlara ilişkin ifadelerle yönelik ortalama ve standart sapma istatistiklerine yer verilecektir.

Tablo 10**Dönüştürücü Liderlik Boyutları ve Cinsiyet Envanterinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

BOYUTLAR	Ortalama	Standart Sapma
Dişil Özellikler	5,14	0,65
Eril özellikler	4,90	0,70
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	4,05	0,55
Bireysel İlgi Gösterme	4,04	0,58
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	3,93	0,45
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	3,83	0,53
Entelektüel Teşvikte Bulunma	3,82	0,61

Öğrencilerin dönüştürücü liderlik ve cinsiyet rolüne yönelik bulguları her bir boyut bazında ve ortalama değerler ile Tablo 10’da sunulmuştur. Her bir ölçek boyut bazında değerlendirildiğinde, 4,05’lik ortalama değer ile öğrencilerin grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunun yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, bireysel ilgi gösterme boyutu da 4,04’lük ortalama değer ile grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna yakın derecede yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik seviyesinin ise 3,93’lük bir ortalama değer ile oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Cinsiyet rolüne ilişkin boyutlar değerlendirildiğinde, dişil özelliklerin 5,14’lük bir ortalama değer ile eril özelliklerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan Tıp Fakültesi son sınıf Öğrencilerinin dişil özelliklerinin eril özelliklerinden yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 11**Dönüştürücü liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İFADELER	Ortalama	Standart sapma
Çalışma arkadaşlarımda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışırım	4,19	0,79
Çalışma arkadaşlarımdan kişisel duygularına saygı gösteririm	4,10	0,77

İFADELER (devamı)	Ortalama	Standart sapma
Çalışma arkadaşlarımın belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem veririm	4,09	0,70
Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getiririm	4,08	0,71
Çalışma arkadaşlarımın duygularını dikkate alarak davranırım	4,06	0,74
Kurumun amaçlarının oluşturulmasına çalışma arkadaşlarımın katılımını sağlarım	4,04	0,72
Çalışma arkadaşlarımın işlerine ve kariyerlerine ilişkin beklentilerini yükseltmelerini sağlamaya çalışırım	3,98	0,80
Çalışma arkadaşlarımı aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk ederim	3,98	0,73
Kurum için daima yeni fırsatlar ararım	3,94	0,85
Çalışma arkadaşlarımın kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranırım	3,94	0,75
Çalışma arkadaşlarımı düşünmeye sevk eden sorular sorarım	3,94	0,80
Çalışma arkadaşlarıma sözlerimden çok davranışlarımla örnek olurum	3,94	0,75
Çalışma arkadaşlarımın, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışırım	3,92	0,85
Kurumun gelecekteki durumunu çalışma arkadaşlarıma anlatmaya çalışırım	3,86	0,85
Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahibimdir	3,81	0,75
Çalışma arkadaşlarıma, geleceğe ilişkin planlarımla ilham vermeye çalışırım	3,80	0,84
Çalışma arkadaşlarım için izlenecek, örnek alınacak bir kişiyim	3,62	0,88
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştiririm	3,54	1,09
Çalışma arkadaşlarımın işleri gerçekleştirme biçimlerini sürekli gözden geçirmeleri için onları uyarırım	3,52	0,88

Dönüştürücü liderlik ölçeğinde yer alan 19 ifadeye katılımcıların vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11’de sunulmuştur. Bu kapsamda “Çalışma arkadaşlarımın kişisel duygularına saygı gösteririm” ve “Çalışma arkadaşlarımda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışırım” ifadelerine katılım sırasıyla 4,10 ve 4,19’luk bir ortalama değer ile öğrencilerin en çok katıldıkları ifadeler olarak tespit edilmiştir. ”Kurumun amaçlarının oluşturulmasında çalışma arkadaşlarımın katılımını sağlarım” ifadesi 4,04, “Çalışma arkadaşlarımın duygularını dikkate alarak davranırım” ifadesi 4,06, “Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getiririm” ifadesi 4,08 ve “Çalışma arkadaşlarımın belirlenen

amaçlara bağlılık duymalarına önem veririm” ifadesi 4,09’luk bir ortalama değer ile oldukça yüksek katılıma sahip ifadeler olarak tespit edilmiştir. Öğrencilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin gayet yüksek olduğu, söz konusu ifadelerin ise Vizyon-İlham sağlama ve uygun rol model olma, Grup amaçlarının kabulünü sağlama ve Bireysel ilgi gösterme boyutlarına yönelik ifadeler olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan “Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştiririm” ifadesi, 3,54’lük ortalama değer ile ve “Çalışma arkadaşlarının işleri gerçekleştirme biçimlerini sürekli gözden geçirmeleri için onları uyarırım” ifadesi, 3,52’lik ortalama değer ile araştırmaya katılan öğrencilerin en düşük katılım gösterdiği ifadelerdir. Söz konusu bu ifadeler ise Vizyon-İlham sağlama ve uygun rol model olma ve entelektüel teşvikte bulunma boyutunda yer alan ifadelerdir.

3.9.3. Cinsiyete Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda araştırma kapsamında ölçülen Vizyon-İlham sağlama, Grup amaçlarının kabulünü sağlama, Entelektüel teşvikte bulunma ve Bireysel ilgi gösterme boyutlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklerde T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 12
Cinsiyete Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Farklılığının İncelendiği Bağımsız Örneklerde T Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Ortalama Farkı	Standart sapma	t	F	Anlamlılık seviyesi (p)
Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	Kadın	49	3,85	0,02	0,46	0,27	2,78	0,782
	Erkek	104	3,82		0,56			
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Kadın	49	4,13	0,11	0,47	1,22	1,55	0,224
	Erkek	104	4,01		0,58			
Entelektüel teşvikte bulunma	Kadın	49	3,90	0,11	0,56	1,06	0,34	0,288
	Erkek	104	3,78		0,64			
Bireysel ilgi gösterme	Kadın	49	4,02	-0,02	0,60	-0,20	0,76	0,844
	Erkek	104	4,04		0,57			
Dönüştürücü liderlik ölçeği	Kadın	49	3,96	0,0	0,40	0,60	2,08	0,545
	Erkek	104	3,91		0,48			

Öğrencilerin dönüştürücü liderlik özelliğinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Bağımsız Örneklerde T Testi bulguları Tablo 12’de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik özelliği ve alt boyutlarının, cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0,545>0,050$).

Bu durumda ilgili test sonucuna bakarak, Hipotez 1 “Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik özelliği farklılaşmaktadır” reddedilir. Çünkü Bağımsız Örneklerde T Testi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik özelliğinin, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği ($p=0,545>0,050$) tespit edilmiştir.

Benzer şekilde Tablo 11’den yararlanarak Hipotez 2 “Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik boyutları farklılaşmaktadır” reddedilir. Çünkü hiç bir alt boyutta, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($p=0,545>0,050$).

3.9.4. Cinsiyet Rolü (Dişil ve Eril) ve Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

Bu kısımda araştırma kapsamında ölçülen Vizyon-İlham sağlama, Grup amaçlarının kabulünü sağlama, Entelektüel teşvikte bulunma ve Bireysel ilgi boyutlarının, dişil ve eril özellikler ile arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik Pearson Korelasyon analizi bulgularına yer verilecektir.

Tablo 13**Cinsiyet ve Dönüştürücü Liderlik ve Boyutları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Bulguları**

BOYUTLAR	1	2	3	4	5	6	7
1. Dişil	1						
2. Eril	,283**	1					
3. Dönüştürücü liderlik ölçeği	,355**	,312**	1				
4. Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma	,285**	,320**	,928**	1			
5. Grup amaçlarının kabulünü sağlama	,309**	,213**	,891**	,735**	1		
6. Entelektüel teşvikte bulunma	,238**	,225**	,708**	,596**	,476**	1	
7. Bireysel ilgi gösterme	,351**	,218**	,596**	,411**	,470**	,165*	1

** $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı korelasyon

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Cinsiyet rolü ve dönüştürücü liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; vizyon ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutu ile dönüştürücü liderlik arasında 0,928'lik korelasyon katsayısı ile pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde grup amaçlarının kabulünü sağlama ve entelektüel teşvikte bulunma boyutları ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak, bireysel ilgi gösterme ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dişil özellikler ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı derecede bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar bazında değerlendirildiğinde dönüştürücü liderliğin tüm alt boyutları ile eril ve dişil özellikler arasında anlamlı derecede korelasyon vardır. Benzer şekilde eril özellikler ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı derecede bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

İlgili analiz sonuçlarına bakarak hipotezler değerlendirildiğinde; Hipotez 5 “Dişil özellikler ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki vardır”, Hipotez 6 “Eril özellikler ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki vardır”, Hipotez 7 “Eril

özellikler ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır” ve Hipotez 8 “Dişil özellikler ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır “ kabul edilir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğrencilerin dişil ve eril özellikleri arttıkça dönüştürücü liderlik özelliklerinin de artacağı söylenebilir.

3.9.5. Dişil ve Eril Özelliklerin Cinsiyete Göre Farklılığın İncelenmesi

Bu kısımda araştırma kapsamında ölçülen dişil ve eril özelliklerin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız Örneklerde T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 14
Dişil ve Eril Özelliklerin Cinsiyete Göre Farklılığının İncelendiği Bağımsız Örneklerde T Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Ortalama Farkı	Standart Sapma	t	F	Anlamlılık Seviyesi (p)
Dişil	Kadın	49	5,39	0,37	0,51	3,33	3,83	0,001
	Erkek	104	5,02		0,67			
Eril	Kadın	49	4,73	-0,25	0,66	-2,13	0,03	0,034
	Erkek	104	4,99		0,71			

Tablo 14’de dişil ve eril özelliklerin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla uygulanmış Bağımsız Örneklerde T Testi analizi bulguları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, dişil özellikler ($p=0,001<0,050$) ve eril özellikler ($p=0,034<0,050$) anlamlılık seviyesine göre, araştırmaya katılan kadın ve erkek öğrencilerin, dişil ve eril özelliklerinin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda kadın ve erkek öğrencilerin dişil özelliklerinin ortalaması, 0,37’lik ortalama farkı ile eril özelliklerinin ortalamasından daha büyüktür. Bu durumda Hipotez 4 “Dişil ve eril özellikler cinsiyete göre farklılaşmaktadır” kabul edilir. Cinsiyet cinsiyet rolünü etkilemektedir. Kadınların dişil özellikleri ortalaması 5,39’luk ortalama değer ile ve erkeklerin eril özellikleri 4,99’luk ortalama değer ile ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ile daha yüksek bulunmuştur.

3.9.6. Dişil Özelliklerin Dönüştürücü Liderliğe Etkisinin İncelenmesi

Cinsiyet ve dönüştürücü liderliğin istatistiksel açıdan anlamlı ilişki göstermesi sonucu Dişil özelliklerin dönüştürücü liderliğe olan etkisinin ölçümü için tek yönlü regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 15
Dişil Özelliklerin Dönüştürücü Liderliğe Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	Standart Hata	t	F	p
Dişil Özellikler	0,355	0,126	0,119	0,355	0,062	4,342	18,85	0,000

Bağımlı Değişken: Dönüştürücü Liderlik

Dişil özelliklerin, dönüştürücü liderliğe olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, dişil özelliklerin dönüştürücü liderlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,355$). Tablo 14’de görüldüğü gibi regresyon modeli ($F=18,85$; $p=0,000<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda cinsiyet rollerinden olan dişil özelliklerin dönüştürücü liderliği, istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,119)’luk düzeltilmiş R² değeri dönüştürücü liderlikte yaşanan % 11,9’luk bir değişimin dişil özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir. Bu doğrultuda dişil özellikler arttıkça, dönüştürücü liderlik özelliğinin de artacağı söylenebilir.

3.9.7. Eril Özelliklerin Dönüştürücü Liderliğe Etkisinin İncelenmesi

Eril özelliklerin dönüştürücü liderliğe olan etkisinin ölçümü için tek yönlü regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 16
Eril özelliklerin dönüştürücü liderliğe etkisi

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	Standart Hata	t	F	p
Eril Özellikler	0,312	0,097	0,091	0,312	0,055	3,859	14,89	0,000

Bağımlı Değişken: Dönüştürücü Liderlik

Eril özelliklerin, dönüştürücü liderliğe olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, eril özellikler özelliklerin dönüştürücü liderlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,312$). Regresyon modeli ($F=14,89$; $p=0,000<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda eril özelliklerin dönüştürücü liderliği, istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,091)'lik düzeltilmiş R^2 değeri dönüştürücü liderlikte yaşanan %9,1'lik değişimin eril özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir. Dişil ve eril özellikler istatistiksel açıdan dönüştürücü liderliği etkilememektedir. Ancak dönüştürücü liderlikte meydana gelen değişimin yüzdesini, tablo 15'de görüldüğü gibi dişil özellikler ($R^2=\%11,9$)'luk değer ile eril özelliklerden daha fazla açıklamaktadır.

3.9.8. Dişil Özelliklerin Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına Etkisinin İncelenmesi

Dişil özelliklerin dönüştürücü liderlik ile anlamlı ilişki göstermesi sonucu dişil özelliklerin dönüştürücü liderlik boyutlarına olan etkisini ölçmek amacıyla tek yönlü regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 17

Dişil özelliklerin Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutuna etkisi

Bağımsız Değişken	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Beta	Standart Hata	t	F	p
Dişil özellikler	0,285	0,081	0,074	0,285	0,074	3,443	11,85	0,001

Bağımlı Değişken: Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma

Dişil özelliklerin, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, dişil özelliklerin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,285$). Regresyon modeli ($F=11,85$; $p=0,001<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır Bu durumda dişil özelliklerin, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutunu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,074)'lük düzeltilmiş R^2 değeri vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutunda yaşanan %7,4'lük değişimin dişil özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir.

Tablo 18**Dişil Özelliklerin Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutuna Etkisi**

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	Standart Hata	t	F	p
Dişil Özellikler	0,309	0,095	0,089	0,309	0,069	3,816	14,55	0,000

Bağımlı Değişken: Grup amaçlarının kabulünü sağlama

Dişil özelliklerin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, dişil özelliklerin grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,309$). Regresyon modeli ($F=14,55$; $p=0,000<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda dişil özelliklerin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,089)'luk düzeltilmiş R² değeri grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda yaşanan %8,9'luk değişimin dişil özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir. Bu durumda dişil özelliklerin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu üzerine etkisi, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutu üzerindeki etkisinden fazladır ($\beta=0,309$).

Tablo 19**Dişil Özelliklerin Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutuna Etkisi**

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	Standart Hata	t	F	p
Dişil Özellikler	0,238	0,057	0,050	0,238	0,085	2,894	8,37	0,004

Bağımlı değişken: Entelektüel teşvikte bulunma

Dişil özelliklerin, entelektüel teşvikte bulunma boyutuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, dişil özelliklerin entelektüel teşvikte bulunma boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,238$). Regresyon modeli ($F=8,37$; $p=0,004<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda dişil özelliklerin, entelektüel teşvikte bulunma boyutunu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,05)'lik düzeltilmiş

R^2 değeri entelektüel teşvikte bulunma boyutunda yaşanan %5'lik değişimin dışı özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir.

Tablo 20
Dışıl Özelliklerin Bireysel İlgı Gösterme Boyutuna Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Beta	Standart Hata	t	F	p
Dışıl Özellikler	0,351	0,123	0,117	0,351	0,070	4,409	19,44	0,000

Bağımlı değişken: Bireysel ilgi gösterme

Dışıl özelliklerin, bireysel ilgi gösterme boyutuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, dışıl özelliklerin bireysel ilgi gösterme boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,351$). Regresyon modeli ($F=19,44$; $p=0,000<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda dışıl özelliklerin, bireysel ilgi gösterme boyutunu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,117)'lik düzeltilmiş R^2 değeri bireysel ilgi gösterme boyutunda yaşanan %11,7'lik değişimin dışıl özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir.

Genel olarak dışıl özelliklerin dönüştürücü liderlik boyutlarına olan etkisi değerlendirildiğinde, bireysel ilgi gösterme boyutuna olan etkinin diğer boyutlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır ($\beta=0,351$). Bu durumda dışıl özellikleri yüksek olan öğrencilerin, bireysel ilgi gösterme dereceleri de daha yüksektir denilebilir.

3.9.9. Eril Özelliklerin Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına Etkisi

Eril özelliklerin dönüştürücü liderlik ile anlamlı ilişki göstermesi sonucu eril özelliklerin dönüştürücü liderlik boyutlarına olan etkisini ölçmek amacıyla tek yönlü regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 21**Eril Özelliklerin Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma Boyutuna Etkisi**

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	Standart Hata	t	F	p
Erillik	0,320	0,102	0,096	0,320	0,063	4,027	16,21	0,000

Bağımlı Değişken: Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma

Eril özelliklerin, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, dişil özelliklerin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,320$). Regresyon modeli ($F=16,21$; $p=0,000<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda eril özelliklerin, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutunu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,096)'lık düzeltilmiş R² değeri vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutunda yaşanan %9,6'lık değişimin eril özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir.

Her iki bağımsız değişken (dişil ve eril özellikler) için regresyon modeli değerlendirildiğinde, eril özelliklerin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutuna olan etkisi, dişil özelliklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,320$). Bu durumda, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutunu eril özellikler, dişil özelliklerden daha fazla açıklamaktadır.

Tablo 22**Eril Özelliklerin Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutuna Etkisi**

Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	Standart Hata	t	F	p
Erillik	0,213	0,045	0,039	0,213	0,063	2,639	6,96	0,009

Bağımlı Değişken: Grup amaçlarının kabulünü sağlama

Eril özelliklerin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, eril özelliklerin grup amaçlarının kabulünü

sağlama boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,213$). Regresyon modeli ($F=6,96$; $p=0,009<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda eril özelliklerin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,039)'luk düzeltilmiş R^2 değeri grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda yaşanan %3,9'luk değişimin eril özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir. Bu durumda, dişil özelliklerin grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu üzerine etkisi ($\beta=0,309$); eril özelliklerin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu üzerine etkisinden ($\beta=0,213$) daha yüksektir.

Tablo 23

Eril Özelliklerin Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutuna Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Beta	Standart Hata	t	F	p
Eril Özellikler	0,225	0,050	0,044	0,225	0,073	2,796	7,81	,0006

Bağımlı Değişken: Entelektüel teşvikte bulunma

Eril özelliklerin, entelektüel teşvikte bulunma boyutuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, eril özelliklerin entelektüel teşvikte bulunma boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,225$). Regresyon modeli ($F=7,8$; $p=0,006<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda eril özelliklerin, entelektüel teşvikte bulunma boyutunu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,044)'lük düzeltilmiş R^2 değeri entelektüel teşvikte bulunma boyutunda yaşanan %4,4'lük değişimin eril özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir.

Tablo 24

Eril Özelliklerin Bireysel İlgı Gösterme Boyutuna Etkisi

Bağımsız Değişken	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Beta	Standart Hata	t	F	p
Eril Özellikler	0,218	0,048	0,041	0,218	0,066	2,713	7,36	0,007

Bağımlı değişken: Bireysel ilgi gösterme

Eril özelliklerin, bireysel ilgi gösterme boyutuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinde, eril özelliklerin bireysel ilgi gösterme boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,218$). Regresyon modeli ($F=7,36$; $p=0,007<0,050$) anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu durumda eril özelliklerin, bireysel ilgi gösterme boyutunu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Tabloda yer alan (0,041)'lik düzeltilmiş R^2 değeri bireysel ilgi gösterme boyutunda yaşanan %4,1'lik değişimin eril özellikler vasıtasıyla açıklandığını göstermektedir.

Analiz sonuçlarından hareketle, dişil özelliklerin, bireysel ilgi gösterme boyutuna olan etkisi ($\beta=0,351$); eril özelliklerin, bireysel ilgi gösterme boyutuna olan etkisinden ($\beta=0,218$) yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre dişil özellikler bireysel ilgi gösterme boyutunu daha çok açıklamaktadır denebilir.

3.10. Hipotezlerin Testi

Araştırmanın bu bölümde araştırma öncesi kurulan hipotezlerin kabul ya da reddine ilişkin sonuçlar Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 25
Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Hipotezler	Kabul	Red
H1: Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik özelliği farklılaşmaktadır.		X
H2: Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik boyutları farklılaşmaktadır.		X
H3: Dişil ve Eril özellikler cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	X	
H4: Eril özellikler ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki vardır	X	
H5: Dişil özellikler ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki vardır	X	
H6: Eril özellikler ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H7: Dişil özellikler ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	
H8: Dişil özelliklere sahip bireylerin dönüştürücü liderlik özellikleri, eril özelliklere sahip bireylerin dönüştürücü liderlik özelliklerinden daha yüksektir.	X	

Araştırma kapsamında kurulan “H1: Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik özelliği farklılaşmaktadır” ve “H2: Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin dönüştürücü liderlik boyutları farklılaşmaktadır” hipotezi haricindeki tüm hipotezler kabul edilmiştir. Söz konusu sonuçlara ilişkin değerlendirme, araştırma bulgularının değerlendirilmesi bölümünde ele alınacaktır.

3.11. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma bulgularına bakıldığında, dişil ve eril özelliklerin cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan kadın ve erkek öğrencilerin, dişil ve eril özelliklerinin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda kadın ve erkek öğrencilerin dişil özelliklerinin ortalaması, 0,37’lik ortalama farkı ile eril özelliklerinin ortalamasından daha büyüktür. Buna göre; cinsiyet, cinsiyet rolünü etkilemektedir. Kadınların dişil özellikleri ortalaması 5,39’luk ortalama değer ile ve erkeklerin eril özellikleri 4,99’luk ortalama değer ile ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ile daha yüksek bulunmuştur.

İçerik analizi sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, hem kadınlar hem erkekler, kadınların onlardan beklenen toplumsal rollere uygun bölüm (tıpta uzmanlık) tercih etmeleri gerektiğini bildirmişlerdir. Buna göre, kadınlardan beklenen bu cinsiyet rolü kalıpları onların tıpta uzmanlık dallarını seçerken etkili olduğu söylenebilir. Toplumsal olarak kadından beklenen role uygun olarak seçilmiş bu bölümlerin, onların çalışma ve ev yaşamlarını daha kolaylaştırdığı söylenebilir.

Araştırmada kadın ve erkek öğrencilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yani kadın ya da erkek olma dönüştürücü liderlikte farklılaşmamaktadır. Kadın ve erkek öğrencilerin dönüştürücü liderlik özellikleri farklılaşmamaktadır denebilir. Bu bulgu literatürde yer alan bazı çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Bass ve diğ., 1996; Vecchio, 2002; Eagly ve Johnson, 1990).

Cinsiyet rolü ve dönüştürücü liderlik arasında ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi ve tek yönlü regresyon analizi sonuçlarına göre; dişil ve eril özellikler ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerde; dişil özelliklerin dönüştürücü

liderlikteki etki katsayısının ($\beta=0,355$), eril özelliklerin etki katsayısından ($\beta=0,312$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre cinsiyet rolleri yani dişil ve eril özellikler dönüştürücü liderliği etkilemektedir, ancak dişil özelliklerin etkisi, eril özelliklerin etkisinden daha büyüktür denilebilir. Bu durumda cinsiyetin cinsiyet rolünü etkilediğinden hareketle, kadın öğrencilerin, erkek öğrencilere göre dönüştürücü liderlik tarzları daha fazladır denilebilir. Rosener (1990) 'da, erkeklerin otoriter tarza, kadınların ise dönüştürücü tarza eğilimli olduklarını bildirmiştir.

Çoğu araştırmacı liderlik tarzı ve cinsiyet rolü arasında bir ilişki bulma girişiminde bulunmuştur. "Önemli kişilik özelliklerinden cinsiyet rolü, liderlik tarzlarını etkiler" varsayımında bulunmuşlardır. Böylece eril olma görev odaklı liderlik tarzıyla ilişkilendirilirken, dişil olma ilişki odaklı liderlik tarzıyla ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkiler aynı zamanda deneysel olarak desteklenmiştir (Park, 1996: 13). Öte yandan elde edilen bu bulgular, daha önce yapılan bazı çalışma bulgularıyla (Eagly ve diğ., 2003; Kolb, 1999) benzeşmektedir.

Boyutlar bazında yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, dişil özellikler ile Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme boyutlarında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak ilişkinin şiddeti değerlendirildiğinde en yüksek etki bireysel ilgi gösterme ($\beta=0,351$) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama ($\beta=0,309$) boyutları üzerinde olduğu görülmektedir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda yer alan ifadeler; "İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir", "Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır", "Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır", "Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder", "Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar" ve bireysel ilgi gösterme boyutundaki ifadeler "Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır" "Benim duygularımı dikkate alarak davranır", "Benim kişisel duygularıma saygı gösterir" şeklinde dağılım göstermektedir. Buna göre dişil özelliklerin bahsedilen ifadelerdeki etkisi, vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma ile entelektüel teşvikte bulunma boyutlarına olan etkisinden daha büyüktür. Bu bulgular, literatürde bazı araştırma bulgularıyla (Eagly ve Karau, 2002; Kabacoff, 1998; Vinkenburt ve diğ., 2011) benzeşmektedir.

Cinsiyet rolü ve dönüştürücü liderlik boyutları arasındaki etki analizlerine bakıldığında, eril özellikler ile Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme boyutlarında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak her bir boyut için etkinin şiddeti değerlendirildiğinde, en büyük etkinin Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma ($\beta=0,320$) boyutu üzerinde olduğu görülmektedir. Bu boyutta yer alan ifadeler; “İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir”, “İşletme için daima yeni fırsatlar arar”, “İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır”, “Başarıya ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir”, “Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır”, “Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir”, “Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur”, “Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir” şeklinde dağılım göstermektedir. Buna göre eril özelliklerin bahsedilen bu ifadelere olan etkisi, diğer boyutlardan anlamlı derecede daha büyüktür. Yapılan benzer araştırmalar değerlendirildiğinde, kadınlar lider olarak olarak tanımlandıklarında, hala erkeklerin gerisinde kaldığı görülmektedir. “think manager-think male”inancı, erkekler arasında hala global bir fenomen olarak görülmektedir. Nitekim yukarıda verilen araştırma bulgularıyla bazı çalışmalardaki bulgular benzeşim göstermektedir.(Powell ve diğ., 2003; Schein, 2001).

Eril ve dişil özelliklerin dönüştürücü liderlik boyutlarına olan etkisi karşılaştırıldığında, dişil özelliklerin bireysel ilgi gösterme ($\beta=0,351$) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna etkisi ($\beta=0,309$), eril özelliklerin bireysel ilgi gösterme ($\beta=0,218$) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna etkisinden ($\beta=0,213$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde eril özelliklerin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutuna etkisi ($\beta=0,320$), dişil özelliklerin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model alma boyutuna etkisinden ($\beta=0,285$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan benzer araştırma bulguları değerlendirildiğinde, liderlik oluşumunda, lider etkinliğinde ve liderlik tarzında, cinsiyetten çok, cinsiyet rolünün (dişil, eril, androjen) etkili olduğu görülmüştür (Kent ve Moss, 1990; Goktepe ve Schneier, 1989).

SONUÇ

Kişiler içinde yaşamış oldukları toplumun kültürel değerlerini, normlarını, yaşayış biçimlerini, rol ve sorumluluklarını sosyalizasyon süreci içinde bilinçli ya da bilinç dışı olarak öğrenirler. Her toplumda kadın ve erkeklere belli rol ve sorumluluklar yüklenmiştir. Bu rol ve sorumluluklar, kültürden kültüre göre değişebilse de, ortalama olarak kadın ve erkekten beklenen roller kültürlerarası tutarlılık göstermektedir. Bu roller kadın ve erkeklere cinsiyetlerinden ötürü olarak verilmiş rollerdir. İnsanları bu rollerini sosyalleşme sürecinde öğrenirler. Genel olarak kadın ile özdeşleşmiş cinsiyet rolleri; bakan, besleyen, büyüten, destekleyen, sabırlı, hoşgörülü, şefkatli, gönül alan, idealist, yumuşak-nazık vb. olurken, erkek ile özdeşleşen cinsiyet rolleri; güçlü, baskın, otoriter, ağırbaşlı, ailesine karşı sorumlu, girişken, cömert vb. olmaktadır. Tüm bu roller, dişil ve eril roller olarak tanımlanabilmektedir.

Yönetim tarihine bakıldığında kadın liderlerin erkek liderlerden sayıca hep az olduğu görülmüştür. Bunun altında yatan temel sebebin ise kadına yüklenmiş olan cinsiyet rolüne uygun davranması gerektiğidir. Buna göre kadınlar yönetim kademelerinde ve hatta çalışma yaşamlarında az bulunmalıdır. Çünkü kadının toplum içindeki temel rolü ev içerisinde gerçekleşmektedir. Ne zaman ki kadının çalışma yaşamına atılması ve kariyer yolunda ilerlemesiyle, yönetimde kadın konuları gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından çalışma konusu olmuştur. Yönetim kademelerinde kadın liderlerin artmasıyla ve modern yönetim uygulamalarının ortaya çıkmasıyla birlikte, cinsiyet rolünün liderlik tarzını, liderlik oluşumunu ve lider etkinliğini etkileyebileceği tartışmaları gündeme gelmiştir. Cinsiyet rolü ve liderlik tarzlarıyla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Cinsiyet rolleriyle liderlik tarzları benzeştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmalar, kadınları daha çok dönüştürücü liderlik ile erkekleri ise etkileşimci liderlik tarzıyla karakterize etmiştir.

Bu çalışmada cinsiyet rolünün dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Literatürde tanımlanan dört farklı cinsiyet rolünden sadece ikisi, dişil ve eril değişkenler değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak bu değişkenlerin, eril ve dişil özelliklerin dönüştürücü liderliğe etki ettiği ortaya konulmuştur. Özellikle dişil özelliklerin dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular, dönüştürücü liderlikte cinsiyet rollerinin örgütler tarafından dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çünkü gerek bu çalışmada gerekse harici çalışmalarda dönüştürücü liderliği bahsedilen dişil özelliklerin, eril özelliklerden daha fazla etkilediği görülmektedir. Organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi, rekabet üstünlüğü sağlaması, etkinlik ve verimliliği gözetmesi bakımından liderler çok önemlidir. Bu bakımdan modern yönetim yaklaşımlarından olan dönüştürücü liderlik de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Cinsiyet rolünün dönüştürücü liderlikteki katkı etkisi artarak devam etmektedir. Bireysel ilgi göstererek çalışanlarını motive eden ve onları destekleyen liderde dişil özelliklerin etkisi fazla iken; Vizyon sağlayan, ilham veren ve uygun rol model olan liderde ise eril özelliklerinin etkisi daha fazladır. Araştırmaya katılan Tıp Fakültesi son sınıf öğrencilerinde cinsiyet rolleri onların dönüştürücü liderlik algılamalarını etkilemektedir. Dişil özellikleri yüksek olan tıp öğrencilerinde bireysel ilgi gösterme boyutu daha yüksek iken; eril özellikleri yüksek olan tıp öğrencilerinde vizyon sağlama-uygun rol model alma boyutu daha yüksektir.

Diğer yandan belirtmek gerekir ki farklı örneklem, farklı ölçüm araçları ve daha yüksek sayıda örnek boyutu ile yapılacak araştırmalarda, kadın ve erkek öğrencilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik farklı bulgular elde edilebilir. Bu bakımdan araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece araştırmada verilerin toplandığı Tıp Fakültesi öğrencileri için genellenebilir.

Araştırma kapsamında dişil ve eril özellikler ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki ve öğrencilerin cinsiyet rolüne göre dönüştürücü liderlik algılamalarına ilişkin bulgularına bakarak daha sonraki araştırmalar ve uygulayıcılar için aşağıda sıralanan öneriler ileri sürülebilir.

Daha sonraki araştırmalar için ileri sürülebilecek öneriler;

- Cinsiyet rolüne ve dönüştürücü liderlik algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bundan sonraki araştırmalarda, farklı örneklem grupları üzerinde benzer çalışmalar yapılabilir. İlgili yazın incelendiğinde konu ile ilgili yapılmış araştırmaların bulguları, örneklem ve kültür farklılığına göre değişebilmektedir. Bu durumda bu konuda yapılan araştırmaların sayısının

artması, konu hakkında yeni varsayımlara ışık tutabilir. Örneğin; kadın ve erkek yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri araştırılabilir.

- Cinsiyet rollerindeki tüm boyutlar (dişil, eril, androjen ve belirsiz cinsiyet rolü) ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki değerlendirilebilir. Bu sayede diğer cinsiyet rolleri ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki de tespit edilmiş olur.
- Dönüştürücü liderlikle ilgili uluslararası literatürde çok sayıda araştırma vardır. Türkiye’de işletme, eğitim ve sağlık bilimleri başta olmak üzere dönüştürücü liderlikle ilgili önemli araştırmalar yapılmıştır. Ancak dönüştürücü liderlik ve cinsiyet rolleri arasındaki ilişkiyi inceleyen birkaç tane araştırmaya rastlanmıştır. Bu bakımdan, dönüştürücü liderlik ve cinsiyet rolü araştırmalarına farklı katılımcı gruplarıyla yer verilmesi literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Uygulama açısından ileri sürülebilecek öneriler;

- Dönüştürücü liderlikte dişil özelliklerin etkisi, eril özelliklerden daha yüksek bulunmuştur. Bu bakımdan yönetim pozisyonlarında kadın liderlere daha fazla yer verilmesi, modern yönetim yaklaşımlarıyla paralellik gösteren bir uygulama olacaktır.
- Kadınların kariyer yollarındaki engellerin (cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu vb) kaldırılması, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının önüne geçen bir uygulama olacaktır.
- Yönetim uygulamalarında cinsiyet rolünün etkisi göz önünde bulundurularak, yönetim kademelerine getirilecek bireylerin bu açıdan değerlendirilmeleri, organizasyon yararına olacaktır.

KAYNAKÇA

- Appelbaum, S.H., Audet, L.ve Miller, J.C. (2003). Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories. *Leadership & Organization Development Journal*.24.1.43-51.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi. SBE.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*. 10.14. 1-28.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Çalışması, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:31, s.151-176.
- Bartol, K.M., ve Martin, D.C. (1986). Women and Men in Task Groups. In R. Ashmore & F. Del Boca (Eds.), *The Social Psychology of Female-Male Relations* (pp. 259–310). New York: Academic Press.
- Bass, B.M, Avolio, B.J. ve Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*. 45. 1. 5-34.
- Bem, S.L. (1974). The Measurement of Psychological Androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*.42.2.155-162.
- Berdahl, J.L. (1996). Gender and Leadership In Work Groups: Six Alternative Models. *Leadership Quarterly*. 7.1. 21-40.

- Broadbridge, A. ve Hearn, J. (2008). Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice. *British Journal of Management*. 19.1.38-49.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Carless, S. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, Vol. 39, Nos. 11/12.
- Cumaguliyev, G. (2010). Dönüşümcü ve Etkileşimi Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi. SBE.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Demir, H. (2012). Türkiye’de Liderlik Araştırmaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Meta Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul. Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Den Hartog, D.N, Van Muijen, J.J. ve Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. 70. 19-34.
- Dökmen, Z. (1991). Bem Cinsiyet Rolü Envanteri’nin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 35.1. 81-89.
- Dökmen, Z.Y. (1999). Bem Cinsiyet Rolü Envanteri Kadınsılık ve Erkeksilik Ölçekleri Türkçe Formunun Psikometrik Özellikleri. *Kriz Dergisi*.7(1), 27-40.
- Durmuş, A.E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya. Akdeniz Üniversitesi. SBE.

- Eagly, A. H. ve Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108,233–256.
- Eagly, A.H. ve Carli, L.L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*. 14. 807–834.
- Eagly, A.H. ve Karau, S.J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*. 109. 573-598.
- Fiedler, F.E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model İnterpretation. *Administrative Science Quartely*. 17.4. 453.470.
- Gliem, J. ve Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. In 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education. Columbus, OH.
- Goktepe, J.R. ve Schneier, C.E.(1989). Role of Sex, Gender Roles, and Attraction in Predicting Emergent Leaders. *Journal Of Applied Psychology*. 74. 165-7.
- Hall,J., Johnson, S.,Wysocki, A. ve Karl Kepner. (2012). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *University Of Florida*.
- Harvard business review. 2013. Türkiye.
- Hogg, W.A, Vaughan, G.M. (2011). *Social Psychology*, 6th Edition. England: Pearson Education Limited.
- Hughes, R.L, R.C, Ginnett ve G.J, Curphy. (2002). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 4th.Edition.
- İşcan, Ö.F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Erzurum. Atatürk Üniversitesi. SBE.

- Kabacoff, R. (1998). Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study. *Management Research Group*. Portland Maine.USA
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 16. 443-465.
- Kark, R., Waismel-Manor, R. ve Shamir, B. (2012). Does Valuing Androgyny and Femininity Lead to a Female Advantage? The Relationship Between Gender-Role, Transformational Leadership and Identification. *The Leadership Quarterly*. 23.620–640.
- Kaygın E. ve Güllüce, A.Ç. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16. 3. 265-282.
- Kaygın E. ve Yerdelen Kaygın, C. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4. 2. ISSN: 1309 -8039.
- Kılınç, M. ve Dursun, S. (2009). *Etkin Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1989). Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 18. 1. 83.102.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 43-59.
- Koçak, A. (2009). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir İşletme Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi. SBE.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Yayınevi.
- Kolb, J. (1999). The Effect of Gender Role, Attitude Toward Leadership and Self-Confidence on Leader Emergence: Implications for Leadership Development. *Human Resource Development Quarterly*.10 (4).

- Kopelman, R.E, Prottas, D.J. ve Davis, A.L. (2008). Douglas Mcgregor' Theory X and Y: Toward A Construct-Valid Measure. *Journal Of Managerial Issues*. 20.2. 255-271.
- Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü Liderlik: Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum. Atatürk Üniversitesi. SBE.
- Lievens, F. Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.6. 4. 415-430.
- Maher, K. (1997). Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Sex Roles*, Vol. 37, Nos. 3/4.
- Mandell, B. ve Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*.17. 3. 387-404.
- Marshall, G. (1998). *Sosyoloji Sözlüğü*. (Çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü). Bilim ve Sanat Yayınları. Ankara.
- Mitchell, T.R, Biglan, A, Oncken, G.R. ve Fiedler, F.E (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *The Academy Of Management Journal*. 13.3. 253-267.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory And Practice*. 5th Editon. USA: Sage Publication.
- Oshagbemi, T. ve Gill, R. (2003). Gender Differences and Similarities in the Leadership Styles and Behaviour of UK Managers. *Women in Management Review*. 18.6.288-298.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). REDDİN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.12.2.91-103.

- Özalp, İ, Eren, G. ve Öcal H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10.1-2. 161-205.
- Özdil Aydın, E. (2009). Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerindeki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara. Ankara Üniversitesi. SBE.
- Özen Kutunis R. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları*. 5. Baskı. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Panopoulos, F. (1999). Gender Differences in Transformational Leadership Among the Field Leaders of New South Wales Police Students.
- Park, D. (1996). Gender Role, Decision Style and Leadership Style. *Women In Management Review*. 11. 8. 13–17.
- Podsakoff, P.M. vd. (1990) . Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1(2), 107-142, JAI Press Inc.
- Powell, G.N. ve Butterfield, D.A. (2003). Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management. *Women in Management Review*. 18. 1/2.88 – 96.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A ve D. Parent, j. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?. *Journal of Management*. 28(2) 177–193.
- Reddin, W.J. (1971). *Managerial Effectiveness 3-D*, USA: Mc Graw-Hill.
- Robbins, S. ve A. Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Edit: İnci Erdem). Nobel Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*. 68(6). 119–125.
- Sabuncuğlu Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa. Alfa Basım Yayım.

- Sadler, P. (2003). *Leadership*. 1th. Edition. Great Britain and USA. Kogan Page Limited.
- Sakallı, N. (2010). *Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sayer, H. (2011). Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Erkeklerin Katılımı. *Uzmanlık Tezi*. T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*. 57. 675–688.
- Sczesny, S., Bosak, J. ve Neff, D. (2004). Gender Stereotypes and the Attribution of Leadership Traits: A Cross-Cultural Comparison. *Sex Roles*, Vol. 51, Nos. 11/12.
- Sökmen, A. ve Boylu Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Yasar University*. 4.15. 2381-2402.
- Temel Eğinli, A. ve Yeygel Çakır, S. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 3. 2.37-50.
- Temel, V. (2010). Konya İline Ait Bireysel ve Takım Sporü Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi. SBE.
- Toprak, A. (2006). İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul. Beykent Üniversitesi. SBE.
- Trinidad, C. ve Normore, A.H. (2005). Leadership and Gender: A Dangerous Liaison?. *Leadership & Organization Development Journal*. 26.7. 574-590.
- Tunalı, A. (2006). Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri: (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne. Trakya Üniversitesi. SBE.

- Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışı Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana. Çukurova Üniversitesi. SBE.
- Van Engen, M.L., Der Leeden, R.V. ve Willemsen, T.M. (2001). Gender, Context and Leadership Styles: A Field Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.74. 581–598.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and Gender Advantage. *The Leadership Quarterly*. 13. 643–671.
- Vinkenbug, C.J., Van Engen, M.L. ve Eagly A.H. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles:Is transformational leadership a route to women's promotion?. *The Leadership Quarterly*. 22. 10–21.
- Warrick, D.D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation* 3.4. 155-172.
- Wood, J.R, Zeffane, M. Fromholtz ve R. Wiesner. (2010). *Organizational Behaviour: Core Concepts And Applications*. 2th Edition. John Wiley&Sons Australia.
- www.tdk.gov.tr et: 13.12.2013.
- www.tuik.gov.tr et: 15.01.2014.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. *Doktora Tezi*. Ankara. Gazi Üniversitesi. SBE.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilkayalı, F. (2012). İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yiğit, A. (2004). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara. Gazi Üniversitesi. SBE.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 2004. 74-81.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Ankete tutarlı yanıtlar verilmesi, akademik çalışmaların doğru bir şekilde yapılabilmesi için büyük öneme sahiptir. Lütfen bu düşünce ile aşağıdaki anket formunu doldurunuz. Ayrıca, anketlerden elde edilen veriler yalnızca bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, başkalarıyla paylaşılmayacak ya da farklı amaçlar için kullanılmayacaktır. Katkılarınız için sonsuz teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Bölüm 1

Kişisel ve Demografik Bilgiler

1	Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2	Ailenizin ikamet ettiği şehir.....
3	Mezun olduğunuz liseyi belirtiniz.....
4	Tıp fakültesini tercih etme nedeniniz nedir ? Lütfen Açıklayınız
5	Lütfen uzmanlaşmak istediğiniz dalı belirtiniz.....
6	Tıpta uzmanlık dallarından hangisi kadınlar için daha uygundur? Neden?.....

Bölüm 2

Cinsiyet Envanteri

Aşağıdaki özelliklerin her birinin sizi tanımlama bakımından ne kadar uygun olduğunu düşününüz. Her özelliğin karşısına, size uygunluğunu

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| 1 hiç uygun değil | 5 bazen uygun |
| 2 genellikle uygun değil | 6 genellikle uygun |
| 3 bazen uygun değil | 7 her zaman uygun |
| 4 kararsızım | |

anlamına gelmek üzere numaralandırınız.

	Uygunluk Numarası		Uygunluk Numarası
1. ağırbaşlı, ciddi		21. idealist	
2. ailesine karşı sorumlu		22. incinmiş duyguları tamir etmeye istekli	
3. anlayışlı		23. kaba dil kullanmayan	

	Uygunluk Numarası		Uygunluk Numarası
5. başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı		25. kendi ihtiyaçlarını savunan	
6. boyun eğen		26. kendine güvenen	
7. cana yakın		27. kuralcı, katı	
8. cömert		28. lider gibi davranan	
9. çocukları seven		29. mantıklı	
10. duygularını açığa vurmayan		30. merhametli	
11. duygusal		31. namuslu	
12. erkeksi		32. otoriter	
13. etkileyici, güçlü		33. riski göze almaktan çekinmeyen	
14. fedakâr		34. sadık	
15. girişken		35. saldırgan	
16. gönül alan		36. sevecen	
17. gözü pek		37. sıkılgan	
18. haksızlığa karşı tavır alan		38. sözünde duran	
19. hassas		39. tatlı dilli	
20. hırslı		40. yumuşak, nazik	

Bölüm 3

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

İleride bir kurumda lider olarak çalışsaydınız, aşağıdaki ankete göre kendinizi nasıl tanımlardınız?

	Lütfen size uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahibimdir.	①	②	③	④	⑤
2	Çalışma arkadaşlarıma sözlerimden çok davranışlarımla örnek olurum.	①	②	③	④	⑤
3	Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışma arkadaşlarımla katılımını sağlarım.	①	②	③	④	⑤
4	Çalışanlardan çok şey beklendiğini, onlara açıkça söyler ve belli ederim.	①	②	③	④	⑤
5	Çalışma arkadaşlarımla duygularını dikkate alarak davranırım.	①	②	③	④	⑤
6	Çalışma arkadaşlarımla, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik ederim.	①	②	③	④	⑤

	Lütfen size uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
8	Çalışma arkadaşlarım için izlenecek, örnek alınacak bir kişiyim.	①	②	③	④	⑤
9	Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getiririm.	①	②	③	④	⑤
10	Çalışma arkadaşlarımın her zaman en iyisini, daha iyisini yapmalarını beklerim.	①	②	③	④	⑤
11	Çalışma arkadaşlarımın kişisel duygularına saygı gösteririm.	①	②	③	④	⑤
12	Çalışma arkadaşlarımı düşünmeye sevk eden sorular sorarım.	①	②	③	④	⑤
13	Kurum için daima yeni fırsatlar ararım.	①	②	③	④	⑤
14	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştiririm.	①	②	③	④	⑤
15	Çalışma arkadaşlarımın, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
16	Çalışma arkadaşlarımın faaliyetlerini değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmem.	①	②	③	④	⑤
17	Çalışma arkadaşlarımın kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranırım.	①	②	③	④	⑤
18	Çalışma arkadaşlarımın işleri gerçekleştirme biçimlerini sürekli gözden geçirmeleri için onları uyarırım.	①	②	③	④	⑤
20	Çalışma arkadaşlarımı aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk ederim.	①	②	③	④	⑤
21	Çalışma arkadaşlarımın işlerine ve kariyerlerine ilişkin beklentilerini yükseltmelerini sağlamaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
22	Çalışma arkadaşlarımın belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem veririm.	①	②	③	④	⑤
23	Çalışma arkadaşlarımda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Yozgat'ta doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini burada tamamladı. 2009 yılında Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık bilimleri Fakültesi Hemşirelik bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı'nda Yüksek lisans eğitimine başladı. "İstanbul'da otistik çocuklar eğitim merkezlerindeki öğrenci ebeveynlerinin yaşamları boyunca karşılaştıkları sorunların incelenmesi" adlı teziyle 2011 yılında yüksek lisansını tamamladı. 2012 yılında Sakarya üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Sağlık yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, sağlık bilimleri fakültesi sağlık yönetimi bölümünde araştırma görevlisi olarak atandıktan sonra, 35. Madde ile Sakarya Üniversitesi İşletme fakültesi Sağlık Yönetimi bölümüne Görevlendirme almıştır. Halen burada çalışmaya devam etmektedir.