

**JOBS**

*İşletme Bilimi Dergisi*  
2020  
Cilt:8 Sayı:3



**JOBS**

İşletme Bilimi Dergisi  
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University  
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 8  
Sayı/Issue : 3  
Yıl/Year : 2020

ISSN: 2148-0737  
DOI: 10.22139/jobs

## İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



ii



*Kurucu Sahip/Founder*

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

*İmtiyaz Sahibi / Owner*

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

*Editör / Editor*

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

*Editör Yardımcıları / Assoc. Editors*

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL

*Mizanpaj Editörü / Layout Editor*

Arş. Gör. Mustafa AMARAT

*Danışma Kurulu/Advisory Board*

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Neşet HİKMET	South Carolina Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

*Yayın Kurulu / Editorial Board*

*Prof. Dr. Kadir ARDIÇ*  
*Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT*  
*Prof. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN*  
*Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL*

*Sekreteryaya / Secreteria*

*Arş. Gör. Mustafa AMARAT*  
*Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ*

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; [www.dergipark.gov.tr/jobs](http://www.dergipark.gov.tr/jobs) Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi [jobs@sakarya.edu.tr](mailto:jobs@sakarya.edu.tr) Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

## *Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler* *Reviewers List of This Issue*

*İşletme Bilimi Dergisi*  
2020  
Cilt:8 Sayı:3

Prof. Dr. Burhanettin ZENGİN	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Semra BORAN	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Aydın YILMAZER	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah ÖZSOY	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Samet GÜNER	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Sema POLATÇI	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Sema YİĞİT	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Vahit YİĞİT	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KAR	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre ORUÇ	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatih BUDAK	Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet CANKAYA	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan TOSUN	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZTÜRK	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Rojan GÜMÜŞ	Dicle Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat DURMUŞKAYA	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serkan DENİZ	Yalova Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serap TAŞKAYA	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Dr. Elif Elçin GÜNAY	Sakarya Üniversitesi
Dr. Mustafa KOÇ	Sakarya Üniversitesi

Değerli Bilim İnsanları,

İşletme Bilimi Dergisinin 8. Cilt 3. Sayısı ile sizlerin huzurunda olmaktan gurur duyuyoruz. İşletme Bilimi Dergisi olarak faaliyete başladığımız ilk günden bu yana İşletme Biliminin farklı disiplinlerinden yayınlar ile hazırlanmış, zengin içerikler ile alana katkı sağlama gayesindeyiz. Bu sayımızda da yayınlanan 7 makalemiz ile bu gayemizi gerçekleştirmenin mutluluğunu hissediyoruz.

Sayımızın ilk makalesi Murat NAZLI ve Hande ARBAK tarafından hazırlanan "Hastanelerde sağlık hizmetleri hakkındaki e-şikayetlerin stratejik önemi" başlıklı makaledir. Makalede sağlık endüstrisindeki hastaların e-şikayetlerinin stratejik önemini anlamak ve analiz etmek amaçlanmaktadır. Ortaya koyduğu sonuçlar bakımından sağlık yöneticilerin önemli doneler sunan makalenin alana katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

Sayımızın ikinci makalesi Ferda ALPER AY ve Canan UÇAR YENİHAYAT kaleminden çıkan "112 acil sağlık çalışanlarının hasta güvenliği kültürü algılarının incelenmesi" başlıklı makaledir. Makalede günümüzün önemli konularından olan hasta güvenliği hakkında 112 acil servis çalışanlarının algılarının bazı sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Makalenin Sağlık Yönetimi alanına katkı sağlayacağına inanmaktayız.

Sayımızın bir diğer makalesi Sibel SATICI, Recep SATICI ve Burcu ÖZCAN'ın hazırlanmış olduğu, programlanabilir güç kaynağı cihazının ölçüm yeterliliğinin analiz edilmesi amaçlanan, "Programlanabilir güç cihazının ölçüm yeterliliğinin GAGE R&R ile analiz edilmesi" başlıklı makaledir. Makalenin ortaya koymuş olduğu sonuçların e ölçüm sisteminin yeterliliğinin belirlenmesinin kalite iyileştirme çalışmaları için önemli bir unsur olması nedeniyle alana ve uygulamaya katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

Ercan TAŞKIN, H. Yelda ŞENER ve Betül BİLGİÇ tarafından hazırlanan "Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesinde lületaşı" başlıklı makalemiz Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesine yönelik olarak lületaşı işlemeciliğini; eğitim, ürün tasarımı, tanıtım, destinasyon marka imajına ve şehrin ekonomisine katkısı bakımından durum değerlendirmesi, sorun tespiti ve öneriler sunmak amacıyla hazırlanmıştır. Turizm alanına katkı sağlayacağını düşündüğümüz makalemizin sonuçları oldukça ilgi çekicidir.

Sayımızın beşinci makalesi Güler SAĞLAM ARI, Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU ve Berrin FİLİZÖZ tarafından kaleme alınan; örtük liderlik teorileri çerçevesinde kadınların ve erkeklerin zihinlerindeki lider ve kadın lider prototiplerini ortaya koymayı amaçlamayan "Yönetici bir kadın ise lider prototipi farklılaşır mı?" başlıklı makalemizdir. Çalışmada lider olarak seçilme ve etkili bulunmada kritik olan örtük liderlik teorilerinin açıklanması, Türkiye'de kadınların karşı karşıya kaldıkları

zihinsel kalıpları görmek açısından önem arz ettiğine inanmaktayız.

Sayımızda yer alan bir diğer makalede Dursun KELEŞ ve Abitter ÖZULUCAN havayolu işletmelerinin finansal performanslarının rasyo yöntemi ile analiz edilerek sonuçların ortaya konulmasını amaçlamaktadır. "Havacılık işletmelerinde Rasyo yöntemi ile finansal performans ölçümü: Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören iki havayolu işletmesi üzerine bir araştırma" başlıklı bu makalemizin havayolu işletmeleri yöneticilerinin ve diğer finansal bilgi kullanıcıların alacakları kararların sağlıklı olabilmesi için, havayolu işletmelerinin finansal performanslarının ölçülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi büyük önem arz etmekte bakımından literatüre katkı sağlayacağı inancındayız.

Sayımızın yedinci makalesi olan ve Nurzahit KESKİN'in kaleme aldığı "Bir yönetim gurusu olarak Alfred D. Chandler ve işletme tarihi üzerindeki etkilerine yönelik analitik bir değerlendirme" başlıklı makalenin amacı modern işletme tarihinin babası kabul edilen Alfred D. Chandler, Jr.'ın işletme tarihi üzerindeki etkilerine yönelik analitik bir değerlendirme yapmaktır. Makalenin İşletme Bilimine gönül veren herkesin okuması gereken bir eser olduğunu düşünüyoruz.

Önceki sayılarımızda olduğu gibi bu sayımızda da gerçekleştirdiğimiz, işletmeciliğin farklı disiplinlerinden değerli çalışmaları bir araya getirmek artık dergimizin geleneği haline gelmiştir. Sayımıza katkı sunan bilim insanlarına kıymetli çalışmalarıyla zengin bir içerik sunmamıza olana verdikleri için şükran duyuyoruz. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz. Sayımızın hazırlanmasına katkı sunan hakemlerimize, editör kurulumuza, danışma kurulumuza ve dergi sekreteryamıza teşekkürlerimi sunarım. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dilekleriyle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör

## İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2020 Cilt (Vol.) 8 Sayı (No) 3

İşletme Bilimi Dergisi

2020

Cilt:8 Sayı:3

### Araştırma Makaleleri/Research Articles

- The strategic importance of e-complaints about the health services of the hospitals**  
*Hastanelerde sağlık hizmetleri hakkındaki e-şikayetlerin stratejik önemi* 373-398  
*Murat NAZLI ve Hande ARBAK*
- 
- Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından İç Denetim Süreci Ve Değerlendirilmesi**  
*Internal Audit Process And Evaluation In Terms Of International Professional Practices Framework* 399-425  
*Ferda ALPER AY ve Canan UÇAR YENİHAYAT*
- 
- Programlanabilir güç cihazının ölçüm yeterliliğinin GAGE R&R ile analiz edilmesi**  
*Measuring qualification of the programmable power device By Gage R&R analysis* 427-449  
*Sibel SATICI, Recep SATICI ve Burcu ÖZCAN*
- 
- Eskişehir destinasyon markasının geliştirilmesinde lületaşı**  
*Meerschaum in the development of eskişehir destination brand* 451-475  
*Ercan TAŞKIN, H. Yelda ŞENER ve Betül BİLGİÇ*
- 
- Yönetici bir kadın ise lider prototipi farklılaşır mı?**  
*Is the leader prototype different if the manager is a woman?* 477-501  
*Güler SAĞLAM ARI, Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU ve Berrin FİLİZÖZ*
- 
- Havacılık işletmelerinde Rasyo yöntemi ile finansal performans ölçümü: Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören iki havayolu işletmesi üzerine bir araştırma**  
*Measurement of financial performance by ratio method in aviation enterprises: a research on two airlines enterprises trading in the Istanbul stock market* 503-534  
*Dursun KELEŞ ve Abitter ÖZULUCAN*

### Biografi/Biography

- Bir yönetim gurusu olarak Alfred D. Chandler ve işletme tarihi üzerindeki etkilerine yönelik analitik bir değerlendirme**  
*Alfred D. Chandler as a management gurus and an analytical evaluation on his effects on business history* 535-562



## YÖNETİCİ BİR KADIN İSE LİDER PROTOTİPİ FARKLILAŞIR MI?<sup>1</sup>

Yönetici Bir  
Kadın İse  
Lider  
Prototipi  
Farklılaşır  
Mı?

**Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü  
guler.saglam@hbv.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-4411-6609

**Doç. Dr. Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü  
nuray.tosunoglu@hbv.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-0771-421X

**Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ**

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-6442-9867

477

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışma örtük liderlik teorileri çerçevesinde kadınların ve erkeklerin zihinlerindeki lider ve kadın lider prototiplerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kadınlar ve erkeklerin zihinlerindeki lider prototipleri ile yönetici bir kadın olduğunda lider olarak kabul görmesi için belirledikleri prototip farklılaşmakta mıdır sorusu araştırmanın temel çıkış noktasıdır.

**Yöntem:** Bu çalışma, çalışanların cinsiyet faktörü göz önüne alındığında lider-kadın lider özelinde örtük liderlik teorilerine ilişkin farklılıkları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen karşılaştırmalı nicel bir araştırmadır. Çalışmanın örneklemini Sivas Cumhuriyet Üniversitesi rektörlük yerleşkesinde çalışan 307 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada Tabak, Kızıloğlu ve Türköz'ün (2013) Türkiye için geliştirdiği "örtük liderlik teorisi" ölçeği kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda lider prototipleri kişisel ahlak, beceriklilik- etkileycilik, duyarlılık ve güç olmak üzere dört boyut altında toplanmıştır.

**Bulgular:** Analiz sonuçlarına göre, genel lider prototiplerine ilişkin olarak, katılımcıların cinsiyetleri açısından ortalama değerler arasında bir farklılık bulunmamıştır. Erkek ve kadın personelin, kadın yöneticilerin lider olarak kabul

<sup>1</sup> Bu çalışma 10-13 Ekim 2017 tarihleri arasında Ohrid, Macedonia'da gerçekleştirilen Second Mediterranean International Congress on Social Sciences'da (MECAS II) sözlü bildiri olarak sunulmuş, kısa özeti basılmıştır.

görmesi için bekledikleri özelliklere ilişkin tüm alt boyutlarda ortalama değerler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın personelin bir liderden beklentileri ile yönetici bir kadın olduğunda beklentileri arasında alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Erkek personelin ise bir liderin özelliği olarak gördükleri ve kişinin lider olarak kabulü için aradıkları özellikler ile yönetici bir kadın olduğunda lider olarak kabul görmesi için önemli buldukları özellikler arasında fark bulunmuştur.

**Sonuç:** Araştırma sonuçlarına göre, kadın katılımcılar için bir liderin sahip olması ve kabulü için gerekli bulunan özellikler, liderin cinsiyetine göre değişmemektedir. Erkek katılımcıların zihninde ise, lider prototipi ile kadın yöneticilerin liderliğine dair prototip kişisel ahlak ve beceriklilik-etkileyicilik boyutlarında farklılaşmaktadır. Buna göre, kadın yöneticilere dair liderlik prototiplerinin, erkeklerin zihnindeki ideal lider özellikleri ile örtüşmediği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örtük liderlik teorisi, lider prototipleri, liderlik, kadın yöneticiler, cinsiyet.

## IS THE LEADER PROTOTYPE DIFFERENT IF THE MANAGER IS A WOMAN?

### ABSTRACT

**Aim:** This study aims to reveal the leader and women leader prototypes in the minds of women and men within the framework of implicit leadership theories. With the leader prototypes in the minds of women and men, the question of whether the prototype they determined to be accepted as a leader differs when a manager is a woman is the main starting point of the research.

**Method:** This study is a comparative quantitative study conducted in order to determine the differences regarding implicit leadership theories in terms of leader-woman leader, considering the gender factor of employees. The sample of the study consists of 307 administrative staff working in Sivas Cumhuriyet University rectorate campus. In the study, Tabak, Kızıloğlu and Türközü's (2013) developed for Turkey "Turkish Implicit Leadership Questionnaire (TILQ)" scale is used. As a result of the factor analysis, leader prototypes were collected under four dimensions: personal morality, versatility-impressive, sensitivity and power.

**Findings:** According to the results of the analysis, there was no difference between the mean values of the participants in terms of gender regarding the general leader prototypes. A statistically significant difference was found between the average values of male and female staff in all sub-dimensions regarding the qualities expected by female managers to be accepted as leaders. No significant difference was observed in any of the sub-dimensions between the expectations of female staff from a leader and their expectations when the manager is a woman. Male personnel, on the other hand, found a difference between the characteristics they regard as a

leader and the characteristics they seek to be accepted as a leader and the characteristics that they consider important to be accepted as a leader when the manager is a woman.

**Results:** According to the results of the research, the characteristics required for the female participants to have and accept a leader do not vary according to the gender of the leader. In the minds of the male participants, the leader prototype and the prototype of leadership of female managers differ in personal morality and versatility-impressive dimensions. Consequently, it can be said that leadership prototypes for female managers do not coincide with the ideal leader traits in the minds of men.

**Keywords:** Implicit leadership theory, leader prototypes, leadership, women leader, gender.

## I. GİRİŞ

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde henüz ortak bir tanım üzerinde görüş birliği olmasa da liderliğin; amaç, lider, izleyenler ve koşulların bir arada düşünülmesini gerektiren bir olgu olduğu konusunda bir uzlaşma mevcuttur. Önceleri liderliğin anlaşılmasında lider üzerinde yoğunlaşan bir yaklaşım hâkim iken daha sonra izleyicilerin de bu süreçteki belirleyiciliğinden yola çıkarak izleyenler araştırılmaya başlanmıştır. Liderlik kategorizasyon teorisi ile Lord, Foti ve De Vader (1984) bu yaklaşımın öncülerindedir. Literatürde örtük liderlik teorisi adı ile yer alan ve izleyenlerin algı ve değerlendirmelerine odaklanan bu yaklaşım, takipçilerin bilişsel süreçleri çerçevesinde zihinlerinde ideal bir lider prototipi olduğu ve kimleri lider olarak kabul ettiklerinin bu prototipe göre şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu prototiplere uymayanlar lider olarak kabul görmemekte ve etkin bulunmamaktadır. Lider prototipleri ("best exemplars") izleyenlerin liderden beklediği özellik ve davranışları ifade etmekte, bu özellikler karşılandığında ise liderin izleyenler üzerindeki etkisi artmaktadır. Bireyin algılanan davranışları bu özellikler ile eşleştikçe lider olarak seçilme ve etkili bulunma olasılığı da yükselmektedir. Astların liderlik prototiplerine uyan yöneticiler, daha fazla sosyal güç, daha kaliteli yönetici-ast ilişkisi ve daha iyi iş sonuçları elde etmekte, bu uyum astlarda da performans artışı, iş tatmini, bağlılık, işgücü devri ve devamsızlıkta düşüşe neden olmaktadır (Hunt et al.,1990).

Sosyal olarak arzu edilen (socially desirable characteristics) bu özellik ve davranışlar, çevresel, sektörel, örgütsel, bireysel ya da kültürel pek

**Yönetici Bir  
Kadın İse  
Lider  
Prototipi  
Farklılaşır  
Mı?**

**480**

çok değişkenden etkilenmektedir (Hunt et al.,1990; Türetgen & Cesur,2010). Bireylerin biyolojik cinsiyetlerinden bağımsız olarak aileden başlamak üzere tüm sosyal kurumlarla şekillenen toplumsal cinsiyet de liderden beklenen özellikleri ve kimlerin lider olarak kabul edileceğini etkileyecektir. Toplumsal cinsiyet kalıpları kadın ve erkeklerin niteliklerinden bağımsız olarak onlardan belli rolleri içerecek şekilde davranmalarını bekler ve eşitsizlik yaratır. Bu tür davranış ve tutumlar liderlik rolleri için de söz konusudur.

Alan yazında yapılan çalışmalarda, kadın yöneticilere ilişkin algıların başarılı yönetici algısı ile uyumlu olmadığı ve bu durumun erkek katılımcılarda belirgin olduğuna dair bulgular yer almaktadır (Schein,1973; Massengil & DiMarco,1979; Dubno,1985; Brenner et al, 1989; Heilman et al, 1989; Powell & Butterfield, 1989; Deal & Stevenson,1998; Sümer, 2006; Türetgen & Cesur,2010; Dural & Bayazıt, 2015; Altıntaş & Kavurmacı Aytaç, 2018). Liderlik ve cinsiyet arasındaki ilişkilere dair yapılan çalışmalarda, kadın ve erkeklerin zihinlerindeki yöneticilik, liderlik, kadın ve erkek liderlere ilişkin prototipik özelliklerin değişebildiği ortaya koyulmaktadır (Powell & Butterfield, 1989; Singer, 1990; Eagly et al.,1995; Deal & Stevenson, 1998; Lord et al., 2001; Epitropaki & Martin, 2004; Paris, 2004; Foti et al., 2008; Paris et al.,2009; Türetgen & Cesur, 2010).

Türkiye’de bireylerin zihinlerindeki yönetici ve kadın yönetici özellikleri ile kadınların liderliğine ilişkin örtük kalıp düşünce ve önyargılara dair yapılan bazı çalışmalar bulunmaktadır (Sümer, 2006; Türetgen & Cesur, 2010; Aycan et al.,2012; Dural & Bayazıt, 2015; Altıntaş et al., 2018). Bu çalışmaların bir kısmı öğrenciler üzerine yapılmış bir kısmı da siyasi liderliğe odaklanmıştır. Örtük liderlik teorisi çerçevesinde konuya yaklaşan çalışmaların artması Türkiye özelinde literatürü genişletecektir.

Örtük liderlik teorisi yazınında Lord, Foti ve De Vader’in (1984) liderlik kategorizasyon teorisinden hareketle, hiyerarşik bir yapı olarak üst düzey kategoride liderlik prototipleri, daha sonra farklı türde (iş, siyaset gibi) temel düzey liderlik prototipleri ve bunların altında da alt düzey (liberal ya da muhafazakar siyasi lider gibi) lider prototipleri yer almaktadır. Bu çalışmada, iş yaşamında lider ve kadın yöneticinin lider olarak kabulündeki özelliklerin farklı olup olmadığı temel araştırma sorusudur. Buna göre, önceki çalışmalarda belirlenen örtük liderlik teorilerinin kültürden etkilendiği (Hunt et al.,1990; Gestner & Day, 1994; Lord et al., 2001; Yancey & Watanabe, 2009; Türetgen & Cesur, 2010) ve toplumsal cinsiyetten de etkilenebileceği düşüncesinden hareketle, kadın ve erkek izleyenler açısından nasıl bir farklılaşma olduğu ortaya koyulacaktır.

Lyness ve Terrazas (2006'dan aktaran Aycan et al., 2012) kadınların yönetsel rollere ilerlemesinin önünde üç tür engelden söz etmektedir. Bunlar; toplumsal cinsiyet rollerindeki tutumlara dair bilişsel yapılar veya bilişsel süreçler, örgütsel güç yapılarındaki erkek hâkimiyeti gibi yapısal engeller (kadın yöneticiler ile çalışmamak veya sınırlı etkileşim gibi), paylaşılan değerler ve normlar gibi kurumsal ve toplumsal bağlamlar olarak sıralanmaktadır. Kadınlar Türkiye'de cumhuriyet ile birlikte Atatürk önderliğindeki reformlar sayesinde yaşamın farklı alanlarına dâhil olmada önemli kazanımlar ve özgürlükler elde etse de, gerek işgücüne katılım gerekse yönetsel kademelerde yer alma konusundaki farklı sosyokültürel engellerle halen mücadele etmektedirler.

Kadınların liderlik pozisyonlarında sergiledikleri başarılarına karşın yönetimde temsillerine karşı olumsuzluklar mevcuttur (Aycan et al., 2012). Lider olarak seçilme ve etkili bulunmada kritik olan örtük liderlik teorilerinin açıklanmasının, Türkiye'de kadınların karşı karşıya kaldıkları zihinsel kalıpları görmek açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma ile Türk kültüründe lider prototipleri ve kadın yöneticilerin lider olarak kabulüne ilişkin ortaya çıkacak bulgularla alan yazına ve uygulamacıların politika oluşturmalarına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik bir grubu yönlendiriyor olmanın yarattığı yaşamsal sonuçları ile sosyal bilimlerin farklı alanında merak edilen ve açıklanmaya çalışılan bir olgudur. Alan yazında pek çok liderlik tanımı yapılsa da liderliğe ilişkin tüm tanımlardan çıkarılan ortak vurgu sürecin amaç, lider, izleyenler ve koşulların bir etkileşimi olduğudur. Tarihte siyaset alanında iyi bir liderin nasıl olması gerektiğine dair yazılmış eserlere rastlanırken sanayi devrimi sonrası gelişen işletmecilik alanında da liderlik araştırmaları yürütülmeye başlamıştır. Bu araştırmalara kaynaklık eden saik ise " lideri etkili kılan nedir" sorusuna bir cevap arayıştır (Güney, 2011; Can et al., 2015).

Yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalar kronolojik olarak sıralandığında ilk çalışmalar "özellikler teorisi" ile başlamakta, liderliği açıklamakta liderin fiziksel, düşünsel, duygusal ya da sosyal bazı özellikleri sıralanmaktadır. Teori, insanlara bu özellikleri sıralatan dinamikler üzerinde durulmaksızın öncelikle liderin vasıflarına odaklıdır. Daha sonraları hem ideal bir özellikler karışımı sunmanın güçlüğü hem de bu özelliklere sahip olan herkesin lider olarak ortaya çıkmayabileceği

gerçeğinden hareketle süreci açıklamakta lider davranışlarının dikkate alındığı davranışsal liderlik teorileri geliştirilmiştir. Davranışsal teorilerle, izleyenlerle ilişkiler ve izleyenlere sergilenen davranışlar üzerinde durulmuş izleyenler sürecin bir parçası olarak teorilere dâhil edilmiştir. Ancak bu teorilerde de hala lideri odağa alan bir bakış açısı hâkimdir. Durumsal liderlik teorileri ile lider etkililiğinde durumsal faktörler araştırılmış, izleyenlerin beklenti ve özellikleri daha belirgin bir şekilde sürece dâhil edilmiştir. Günümüze yaklaştıkça modern teorilerle, 1970'lerin sonlarından itibaren konuşulmaya başlayan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri de temelde lider davranışları ve özellikleri üzerine odaklanmaktadır. Lider-üye etkileşimi ise lider ve izleyenler arasındaki ikili ilişkiler üzerinde durmaktadır (Güney, 2011; Can et al.,2015; Lussier & College, 2019) .

Kişilik teorisi araştırmaları ve örtük psikoloji, bireylerin olaylara anlam vermek, olgulara nedensellik atfetmek ve çevrelerindeki düzenlilik ve örüntüleri anlamak için örtük teoriler (burada kastedilen dile getirilmemiş olmasıdır) geliştirdiklerini ifade etmektedir. Örgütsel davranışta örtük liderlik teorileri de etkili/etkisiz liderler veya lider/lider değil yargısı için kullanılan bireysel yapılar olarak ele alınmaktadır (Hunt et al., 1990). Liderliğe ilişkin bu tür zihinsel temsiller literatürde; örtük teori, prototip, şema veya örnekler olarak nitelendirilmektedir (Lord et al., 2001).

Örtük liderlik teorisi takipçileri esas alan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Astların zihinlerindeki ideal lideri ifade eden örtük liderlik teorilerinde, ast konumundaki kişilerin zihinlerinde ve hafızalarında ideal lidere ilişkin özellikler ve yeterlikler bulunmakta, liderle bir araya geldiklerinde ise karşılaştırılmak üzere aktif hale gelmektedir (Epitropaki & Martin, 2004).

Lord, Foti ve De Vader'in (1984) bu örtük teorilerin altında yatan yapıyı açıklamak için öne sürdükleri liderlik kategorizasyon teorisinde liderlik, insanların zihinlerinde, hiyerarşik yapıda bilişsel bir kategoridir. İnsanlar bilişsel ekonomi sağlamak için çevrelerindeki olguları kategorilere ayırırlar. Burada zihnin bilgi işleme süreci, bir sembol depolama metaforuna dayalı olarak açıklanmaktadır (Lord et al., 2001). Liderlik prototipi zihinlerdeki ideal lider örneğini ifade etmektedir. İnsanlar bu örneği zihinlerinde taşıyarak, liderle ilgili işlenecek bilgileri seçmek ve elemek için kullanırlar. Burada takipçiler, pasif birer alıcı değil, uyaranları aktif olarak seçen ve organize eden bireyler olarak görülmektedir. Örtük liderlik teorileri olarak adlandırılan bu özellikler hiyerarşik bir yapıdadır. En üstte, üst düzey yani liderlik kategorisi yer alır ve bu en kapsayıcı özellikleri yansıtır. Bu özellikler, izleyenlerin, etkileşime girdikleri kişileri lider ve lider olmayan

şeklinde değerlendirmelerinde belirleyicidir. Lord, Foti ve Philips (1982 aktaran Hunt et al., 1990) bir çalışmalarında lider olan ve olmayanlar ayrımındaki prototipte, kararlılık, zeka ve çalışkanlığın yer aldığını belirlemişlerdir. Bu düzeyin altında ise temel düzey kategoriler yer almaktadır. Hastane, eğitim gibi farklı örgütsel ortamlarda iş insanı, askeri, politik, dini liderler gibi liderler bu seviyededir. Alt düzey kategorilerde ise muhafazakâr ya da liberal siyasi lider gibi temel düzeyin alt türleri bulunmaktadır.

Yaşamın farklı alanlarında olduğu gibi iş yaşamında da birey karşılaştığı veya etkileşim içine gireceği bireyleri lider olarak seçerken bu örtük teorileri kullanmaktadır. Örtük liderlik teorileri veya lider prototiplerine uymayanlar lider olarak kabul görmemekte ve etkin bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile lider olarak seçilmemekte ve “izlenmemekte” dir. Bu yaklaşımın önemli bir özelliği de, bu modelin yalnızca bir kısmı etkinleştirilirse, karşılıklı aktivasyonun (veya engellenmenin) boşluk doldurma süreçleri yoluyla tipik kalıpları tamamlayabilmesidir. Yani lider olarak değerlendirilecek olan birey için yapılan “akıllı” değerlendirmesi, dolaylı olarak beraberinde, zihinde var olan şema içerisindeki “esnek” ve “kararlı” yargılarını da etkinleştirmektedir (Lord et al., 2001).

Bireylerdeki örtük liderlik teorilerinin genellemeler içermesi, toplumsal kabullerle ve kültürle yakından ilişkilidir (Hunt et al., 1990; Gestner & Day, 1994; Lord et al., 2001; Yancey & Watanabe, 2009; Türetgen & Cesur, 2010). Potansiyel lider ve izleyen ilişkisinde, izleyenlerin cinsiyetleri ve liderlerin cinsiyetleri şemaların aktivasyonunda belirleyici olabilmektedir (Lord et al., 2001). Örtük liderlik teorilerinin öncülleri ve ilişkili değişkenler araştırıldığında izleyenlerin cinsiyeti de bireysel bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Alan yazında, özellikler sorularak yapılan çalışmalarda, örtük liderlik teorilerinde izleyenlerin cinsiyetlerine göre farklılıklar olduğu, toplumsal cinsiyet rollerine paralel şekilde kadın ve erkeklerin yöneticiyi kabulde bekledikleri özelliklerin değiştiği ortaya koyulmuştur (Powell & Butterfield, 1989; Deal & Stevenson, 1998; Singer, 1990; Lord et al., 2001; Epitropaki & Martin, 2004; Paris, 2004; Paris et al., 2009; Türetgen & Cesur, 2010).

İlk kez Schein’in 1973’de yaptığı çalışmada, 300 erkek yöneticiye 92 özellik sunulmuş ve bu özelliklerin ayrı ayrı olmak üzere kadın, erkek ve orta düzey bir yöneticide ne ölçüde bulunduğunu belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda Schein, erkek ve yönetici tanımlarının kadın ve yönetici

**Yönetici Bir  
Kadın İse  
Lider  
Prototipi  
Farklılaşır  
Mı?**

**484**

tanımlarından daha benzer olduğunu tespit etmiştir. Bu eşleşme kadın ve erkek katılımcılar açısından değişmemektedir. Deal ve Stevenson (1998) öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmalarında erkek ve kadın deneklerin, prototip bir yöneticinin veya erkek bir yöneticinin özellikleri konusunda genel olarak hemfikir iken, prototip yönetici ile bir kadın yöneticide durumun böyle olmadığını ortaya koymaktadırlar. Schein'in (1973) öncü çalışması esas alınarak farklı dönemlerde yıl bazında yapılan farklı çalışmalarda bu sonuç değişmemiş ancak kadın ve erkek katılımcıların algılamasında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda kadınlarda genel olarak başarılı bir yönetici ve kadın yönetici ayrımı gözlenmemiştir. Erkeklerin zihninde ise erkek yönetici-başarılı yönetici özellikleri örtüşürken kadın yönetici-başarılı yönetici özellikleri örtüşmemiştir (Massengil ve DiMarco, 1979; Brenner et al., 1989). Heilman et al. (1989) tamamı erkek katılımcılarla yaptığı çalışmalarında kadınlar, erkek katılımcılar tarafından başarılı yöneticiler olarak görülse dahi liderlik becerileri daha düşük düzeyde değerlendirilmiştir. Dubno'nun (1985) sekiz yılı kapsayan boylamsal çalışmasında, erkek yüksek lisans öğrencilerinin kadın öğrencilere göre, kadın yöneticilere karşı daha olumsuz tutum içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalarda belirli özellikler yönetici özellikleri olarak sorulmuş liderlik çerçevesinde bir değerlendirme yapılmamıştır. Powell ve Butterfield'in (1989) erkek ve kadın lisans ve lisansüstü işletme öğrencileri ile yaptıkları çalışmada, "iyi yönetici" nin, androcini/çift cinsiyetli olmaktan çok erkeksi olarak tanımlandığı belirlenmiştir. Sonuç olarak yapılan çalışmalarla, erkek katılımcıların, kadın yöneticilere karşı, kadın katılımcılardan daha negatif algılara sahip oldukları gözlenmektedir.

Türkiye'de Schein'in (1973) betimleyici indeksi esas alınarak öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada erkek yönetici ve başarılı orta düzey yönetici değerlendirmeleri ile karşılaştırıldığında, kadın yönetici tanımlamasının, daha yüksek ilişki odaklı, daha düşük görev odaklı ve düşük duygusal dengeye sahip (ki karşılığı nevrotiktir) şeklinde değerlendirildiği gözlenmiştir (Sümer, 2006). Türetgen ve Cesur'un (2010) Türkiye'de iş yaşamında yönetici liderlik ve siyasi liderliğe ilişkin örtük liderlik teorilerini araştırdıkları ve farklı sektörlerde farklı mesleklerden bireylerden, zihinlerindeki liderliğe ilişkin özellikler listesi istedikleri çalışmalarında, kadınların yenilikçiliği, erkeklerin ise disiplinli olmayı daha çok söyledikleri belirlenmiştir. Altıntaş ve Kavurmacı Aytaç'ın (2018) öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, kadın katılımcıların verilen cevaplarında, kadın yöneticiler için liderlik odaklılık ve görev odaklılık boyutlarındaki ortalamalar ile genel yönetici ortalaması örtüşmektedir. Kadın yöneticiler, kadınlar tarafından, başarılı yönetici özellikleri olarak belirlenen özelliklere yakın şekilde değerlendirilmektedir.



Örtük liderlik teorileri literatüründeki çalışmalarda da erkek olmak ile liderliğin algısal olarak daha fazla örtüştüğüne ve erkeklerin daha yüksek oranda lider olarak görüldüğüne, kadın olmak ile liderlik bağının zayıf olduğuna dair bulgular yer almaktadır (Dural & Bayazıt, 2015; Foti et al., 2008; Lord et al., 2001; Paris, 2004; Shondrick et al., 2010.) Foti et al. (2008) lider algısının hedefindeki kişi kadın ise toplumsal özelliklerin, erkek ise temsili özelliklerin aktive edildiğini düşünmektedirler. Araştırmacılar bu düşünceden hareketle, bu durumun erkekler için daha geçerli olduğunu, erkek stereotipleri ile liderlik prototipleri arasında daha yüksek uyumun gözlemlendiğini ortaya koymuşlardır.

Eagly et al. (1995) yaptıkları meta analiz çalışmasında erkeklerin, erkek toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların kadın toplumsal cinsiyet rollerine uygun rollerde daha etkili olarak değerlendirildiği bulgusuna ulaşmışlardır. Paris (2004) erkek ve kadın katılımcıların liderliğin katılımçılık boyutunda farklılaştığını, kadınların katılımçılığı etkili liderlik için erkeklere göre daha önemli bulduğunu ortaya koymuştur. Paris et al. 2009'daki çalışmasında ise kadın yöneticilerin, katılımcı, ekip odaklı ve karizmatik liderlik prototip özelliklerini erkeklere göre daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir.

Dural ve Bayazıt (2015) çalışmalarında Türkiye'de kadınların liderliğine karşı örtük kalıp ve düşünceler ile örtük önyargıları araştırmışlardır. Araştırmacılar 2014 yerel seçimlerinde ilk defa seçilen kadın belediye başkanları ile erkek belediye başkanlarının ekiplerinde görev alan kadın ve erkek çalışanların, kadınların liderliğiyle ilgili olarak, bağlama bağlı örtük kalıp yargılarında ve genelleştirilmiş örtük önyargılarındaki farklılaşmaları incelemişlerdir. Çalışma sonunda çalışanların kadın belediye başkanlığına daha çok örtük kalıplarla yaklaştıkları ortaya koyulmuştur. Bu sonuç cinsiyet rolleri ile liderlik rollerinin uyumsuzluğu ile açıklanmıştır. Çalışmada kadın çalışanlar kadınların liderliğine karşı erkeklere göre daha az düzeyde örtük önyargı göstermiştir.

Tüm bu çalışmalar ve teorik ilişkiler birlikte değerlendirildiğinde lider-kadın lider özelliklerinin, kadın ve erkek çalışanlar açısından farklı örtük teoriler içereceği düşünülmektedir.

### III. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Deseni ve Araştırma Hipotezleri

Bu çalışma, çalışanların cinsiyet faktörü göz önüne alındığında lider-kadın lider özelinde örtük liderlik teorilerine ilişkin farklılıkları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen karşılaştırmalı nicel bir araştırmadır.

Çalışmanın araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek çalışanların lider prototipleri farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Kadın çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Erkek çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında farklılık vardır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı idari birimlerde çalışan personeldir. Toplam çalışan sayısının yaklaşık 500 olduğu tespit edilmiştir. Bu evrenden örneklem seçilmesi planlanmıştır. 500 birimlik bir evrenden ne kadar örneklem alınması gerektiğinin hesaplanması için araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmadığından bir bireyin örnekleme seçilme olasılığını ifade eden p değeri 0,5 olarak alınmıştır. 0,05 anlamlılık seviyesi ve  $\pm 0,05$  hata payı ile Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50)'ın çalışmalarında yer alan " $\alpha = 0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri" tablosundan yararlanarak örnekleme yer alacak birey sayısının en az 217 olması gerektiği bulunmuştur.

Örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 217 çalışan sayısına ulaşabilmek için toplam 350 çalışanla bağlantı kurulmuştur. Kayıp veriler kontrol edildikten sonra örnekleme yer alan toplam birey sayısı 307 olmuştur.

#### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler çalışanlara araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların kişisel bilgileri sorulmuştur. İkinci bölümde çalışanların örtük liderlik algılarını ölçmeye yönelik Tabak, Kızıloğlu ve Türköz'ün (2013) Türkiye için geliştirdiği "Örtük Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu

ölçek kapsamında beş boyutta ifade edilen 27 madde (nitelik) yer almaktadır. Bu boyutlar, kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileyciliktir. Ölçek 5'li Likert tipinde düzenlenmiştir. Katılımcılara "Lütfen her bir niteliğin size göre liderin ne derece özelliği olduğunu, ya da bir kişinin lider olarak kabul görmesi için o niteliğin ne derece önemli olduğunu; '1-Liderin hiç özelliği değildir', '5-Tamamen liderin özelliğidir' aralığında olacak şekilde belirtiniz." sorusu yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde aynı 27 niteliğin, bir kadın yöneticinin lider olarak kabul görmesi için ne derece önemli olduğu sorulmuştur.

### 3.4. Geçerlik ve Güvenirlilik Analizleri

Lider prototipi ve kadın yöneticilere ilişkin lider prototipi için uygulanan ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanmasında faktör analizinden yararlanılmıştır. Güvenirlilik için ise Cronbach-  $\alpha$  katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar, lider prototipi ve kadın yöneticilere ilişkin lider prototipi için sırasıyla Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir.

Örtük liderliğe ilişkin alt boyutları doğrulamada öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve etkileycilik (16, 17 ve 18. maddeler) boyutunun doğrulanamadığı görülmüştür. Bu durumda açıklayıcı faktör analizi ile farklı bir yapı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Etkileycilik boyutunun beceriklilik ile beraber bir boyutta toplandığı ve varyans açıklama yüzdesinin %19,2 olduğu gözlenmiştir. Buna göre ölçek, hem lider prototipi hem de kadın yönetici için lider prototipi açısından dört alt boyutla değerlendirilmiştir. Bunlar "kişisel ahlak (K.A)", "beceriklilik ve etkileycilik (B.E)", "duyarlılık (D)" ve "güç (G)" tür. Faktörlere ilişkin toplam varyans açıklama yüzdeleri, lider prototipi için %66,25, kadın yönetici için lider prototipinde ise %80,83 olarak bulunmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde, lider prototipi için Cronbach-  $\alpha$  katsayıları kişisel ahlak boyutunda 0,93, beceriklilik ve etkileycilik alt boyutunda 0,92, duyarlılık alt boyutunda 0,89 ve güç alt boyutunda 0,68 bulunmuştur. Ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

**Yönetici Bir Kadın İse Lider Prototipi Farklılaşır Mı?**  
**488**

**Tablo 1.**  
Lider Prototipine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Nitelikler	K.A.	B.E.	D.	G.
1. Hak yemeyen	,665			
2. Güvenilir	,880			
3. Ahlaklı	,826			
4. Adil/Adaletli	,854			
5. Dürüst	,817			
6. Saygıdeğer	,676			
7. İnsana değer veren	,726			
8. Verdiği sözü tutan	,625			
9. Astarının güvenini kazanan	,629			
10. Şahsiyetli/Kişilikli	,647			
11. Hızlı ve doğru karar veren		,635		
12. Problem çözen		,642		
13. İşleri organize edebilen		,786		
14. İnisiyatif sahibi		,666		
15. Motive edici/harekete geçirici		,608		
16. Hitabeti kuvvetli		,597		
17. İkna kabiliyeti yüksek		,661		
18. Eğitici		,520		
19. İleriyi gören		,557		
20. Özgüveni olan		,606		
21. Cana yakın			,845	
22. Merhametli/Şefkatli/Babacan			,859	
23. Cömert			,815	
24. Hoşgörülü/Anlayışlı			,718	
25. Tecrübeli				,761
26. Bilgili				,780
27. Otoriter				,593
Faktör Güvenirlikleri (Cronbach- $\alpha$ )	$\alpha=0,93$	$\alpha=0,92$	$\alpha=0,89$	$\alpha=0,68$
Varyans Açıklama %	13,339	19,200	14,243	9,469
Özdeğer	11,535	3,510	1,688	1,155
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi				
KMO:0,906; Bartlett Küresellik Testi Ki-kare: 6216,102; sd: 351; Anl. Değeri: 0,000, Faktör analizi yapılabilir.				
Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi:% 66,251				

Tablo 2 incelendiğinde, kadın yönetici için lider prototipinde Cronbach-  $\alpha$  katsayıları kişisel ahlak boyutunda 0,98, beceriklilik ve etkileycilik alt boyutunda 0,96, duyarlılık alt boyutunda 0,91 ve güç alt boyutunda 0,79 bulunmuştur. Bu ölçek de güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 2.**

**Kadın Yönetici İçin Lider Prototipine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Nitelikler	K.A.	B.E.	D.	G.
1. Hak yemeyen	,860			
2. Güvenilir	,878			
3. Ahlaklı	,866			
4. Adil/Adaletli	,914			
5. Dürüst	,865			
6. Saygıdeğer	,727			
7. İnsana değer veren	,816			
8. Verdiği sözü tutan	,781			
9. Astlarının güvenini kazanan	,801			
10. Şahsiyetli/Kişilikli	,759			
11. Hızlı ve doğru karar veren		,699		
12. Problem çözen		,590		
13. İşleri organize edebilen		,598		
14. İnisiyatif sahibi		,695		
15. Motive edici/harekete geçirici		,613		
16. Hitabeti kuvvetli		,773		
17. İkna kabiliyeti yüksek		,705		
18. Eğitici		,725		
19. İleriyi gören		,758		
20. Özgüveni olan		,638		
21. Cana yakın			,845	
22. Merhametli/Şefkatli/Babacan			,837	
23. Cömert			,789	
24. Hoşgörülü/Anlayışlı			,662	
25. Tecrübeli				,602
26. Bilgili				,621
27. Otoriter				,767
Faktör Güvenirlikleri (Cronbach- $\alpha$ )	$\alpha=0,98$	$\alpha=0,96$	$\alpha=0,91$	$\alpha=0,79$
Varyans Açıklama %	34,316	24,045	14,271	8,201
Özdeğer	17,443	2,443	1,157	1,082
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi				
KMO:0,954; Bartlett Küresellik Testi Ki-kare: 10833,219; sd: 351; Anl. Değeri: 0,000, Faktör analizi yapılabilir.				
Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi:% 80,833				

**Yönetici Bir Kadın İse Lider Prototipi Farklılaşır Mı?**  
**489**

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesi için betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinde ise parametrik test koşullarının sağlanması koşuluyla

iki grup ortalama farkının analizinde bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analizler SPSS.21 paket programı yardımıyla yapılmıştır.

#### IV. BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin demografik özellikler Tablo 3'te verilmiştir. Çalışanların %36,2'si kadın, %63,8'i erkektir. Yaş grubu en fazla %40,1 ile 31-40 yaş aralığındadır. Çalışanların %64,5'inin kurumda çalışma süreleri 0-10 yıl arasındadır. Eğitim durumu açısından da çalışanların çoğunluğunun (%48,9) lisans mezunu olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.**  
**Çalışanların Demografik Özellikleri**

	Frekans	% f
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	111	36.2
Erkek	196	63.8
<b>Yaş</b>		
20-30	68	22.1
31-40	123	40.1
41-50	69	22.5
51-60	39	12.7
60 ve üzeri	8	2.6
<b>Kurumdaki çalışma süresi</b>		
0-5	102	33.2
6-10	96	31.3
11-15	40	13.0
16-20	22	7.2
20 ve üzeri	47	15.3
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	62	20.2
Önlisans	75	24.4
Lisans	150	48.9
Yüksek lisans	20	6.5

Araştırma hipotezlerinin testinde öncelikle tüm gruplar için parametrik test koşulları kontrol edilmiştir. Normallik değerlendirilmesinde Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanılmıştır. Test sonucu elde edilen bulgulara göre her grup için normallik sağlanmıştır ( $p>0,05$ ).

Çalışmada ilk olarak kadın ve erkek çalışanların bir lidere ilişkin algıları arasında bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilişkin kurulan araştırma hipotezi "H1: Kadın ve erkek çalışanların lider

prototipleri farklılık göstermektedir" biçimindedir. Bu hipotez t-testi ile analiz edilmiştir.

t-testinin normallik varsayımı dışında bir varsayımı da iki grubun varyanslarının homojen olmasıdır. Varyans homojenliği için Levene testi yapılmış, test sonucu varyansları eşit olmayan gruplar için uygun olan test değeri kullanılmıştır. t-testi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

**Yönetici Bir  
Kadın İse  
Lider  
Prototipi  
Farklılaşır  
Mı?**

**491**

**Tablo 4.**

Kadın ve Erkek Çalışanların Lider Prototipine İlişkin Farklılıkların Analizi

		n	Ort.	St. Sapma	Ort. Farkı	t	sd	p
<b>K.A.</b>	Kadın	111	4,86	0,32	0,3	0,698	305	0,486
	Erkek	196	4,83	0,43				
<b>B.E.</b>	Kadın	111	4,58	0,58	0,03	0,363	305	0,717
	Erkek	196	4,55	0,62				
<b>D.<sup>a</sup></b>	Kadın	111	4,39	0,79	0,17	1,628	278,5	0,105
	Erkek	196	4,22	1,03				
<b>G.</b>	Kadın	111	4,38	0,73	-0,01	-0,069	305	0,945
	Erkek	196	4,39	0,80				

<sup>a</sup> Levene testi sonucu varyanslar eşit bulunamadığından eşit olmayan varyanslara göre t testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda, tüm alt boyutlarda  $p > 0,05$  olarak bulunmuş ve H1 araştırma hipotezi reddedilmiştir. Kadın ve erkek çalışanların zihinlerindeki lider prototipi arasında bir farklılık bulunamamıştır.

"H2: Kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri farklılık göstermektedir." hipotezini test etmek için t-testinden yararlanılmıştır. Test sonucu elde edilen bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5.**

Kadın ve Erkek Çalışanların Kadın Yöneticilere İlişkin Lider Prototipine Dair Farklılıkların Analizi

		n	Ort.	St. Sapma	Ort. Farkı	t	sd	p
<b>K.A.</b> <sup>a</sup>	Kadın	111	4,86	0,36	0,25	3,464	282,7	0,001*
	Erkek	196	4,61	0,87				
<b>B.E.</b> <sup>a</sup>	Kadın	111	4,64	0,50	0,27	3,337	304,2	0,001*
	Erkek	196	4,37	0,94				
<b>D.</b> <sup>a</sup>	Kadın	111	4,40	0,76	0,32	2,876	299,9	0,004*
	Erkek	196	4,08	1,18				
<b>G.</b> <sup>a</sup>	Kadın	111	4,50	0,67	0,28	2,914	300,6	0,004*
	Erkek	196	4,22	1,05				

<sup>a</sup> Levene testi sonucu varyanslar eşit bulunamadığından eşit olmayan varyanslara göre t testi yapılmıştır.

\* p<0.05

Analiz sonucuna göre, erkek ve kadın çalışanların, kadın yöneticiler için lider prototipine dair tüm alt boyutlarda ortalama değerler arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p<0.05). Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir. Erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin görüş ortalamalarının tüm alt boyutlarda kadın çalışanlardan daha düşük olduğu gözlenmiştir.

Bu aşamadan sonra, çalışmada, kadın ve erkek çalışanların kendi içlerinde örtük lider algıları ile kadın yöneticilere ilişkin örtük lider algıları arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. "H3: Kadın çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında farklılık vardır." hipotezi t-testi ile analiz edilmiştir ve elde edilen bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

Analiz sonucunda, kadın çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kadınlar için bir liderin taşıması gereken özellikler, liderin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.



**Tablo 6.**  
Kadın Çalışanların Lider Prototipleri ile Kadın Yöneticilere İlişkin Lider Prototipleri Arasındaki Farklılıkların Analizi

		n	Ort.	St. Sapma	Ort. Farkı	t	sd	p
<b>K.A.</b>	Lider	111	4,86	0,32	0,002	0,060	220	0,952
	Kadın Lider	111	4,86	0,36				
<b>B.E.</b>	Lider	111	4,58	0,58	-0,06	-0,940	220	0,348
	Kadın Lider	111	4,64	0,50				
<b>D.</b>	Lider	111	4,39	0,79	-0,01	-0,087	220	0,931
	Kadın Lider	111	4,40	0,76				
<b>G.</b>	Lider	111	4,38	0,73	-0,02	-1,278	220	0,203
	Kadın Lider	111	4,50	0,67				

Erkek çalışanlar için kurulan “H4: Erkek çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında farklılık vardır.” hipotezinin analizinde t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.**  
Erkek Çalışanların Lider Prototipleri ile Kadın Yöneticilere İlişkin Lider Prototipleri Arasındaki Farklılıkların Analizi

		n	Ort.	St. Sapma	Ort. Farkı	t	sd	p
<b>K.A.<sup>a</sup></b>	Lider	196	4,82	0,43	0,21	3,106	283,5	0,002*
	Kadın Lider	196	4,61	0,87				
<b>B.E.<sup>a</sup></b>	Lider	196	4,55	0,62	0,18	2,244	336,9	0,026**
	Kadın Lider	196	4,37	0,94				
<b>D.</b>	Lider	196	4,21	1,03	0,13	1,231	390	0,219
	Kadın Lider	196	4,08	1,18				
<b>G.</b>	Lider	196	4,39	0,80	0,18	1,826	390	0,069
	Kadın Lider	196	4,21	1,05				

a. Levene Test sonucu varyans eşitliği sağlanamamış ve eşit olmayan varyanslar için t-testi yapılmıştır.

\* p<0,01 \*\*p<0,05

Analiz sonucunda erkek çalışanların lider prototipleri ile kadın yöneticilere ilişkin lider prototipleri arasında, kişisel ahlak ve beceriklilik-etkileycilik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu boyutlarda kadın liderlerin taşıması gereken özelliklere ilişkin görüş ortalamalarının, lidere ilişkin ortalamalardan daha düşük oldukları gözlenmiştir. Erkek çalışanların zihnindeki ideal lider özellikleri, kişisel

ahlak ve beceriklilik-etkileycilik boyutlarında liderin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

## V. SONUÇ

Kadınlar, iş yaşamında ve yönetsel kademelerde yer alsalar da halen sosyo- kültürel engellerle mücadele etmeye devam etmektedirler. Lider olarak başarılı olsalar dahi, erkeklere göre özellikle de erkekler tarafından etkili görülmemeleri karşılaştıkları önemli bir sorundur. Liderlik çalışmalarında 1980'lerden sonra artan bir biçimde araştırmalara konu olan örtük liderlik teorisi ile insanların zihinlerindeki lider prototipleri belirlenmeye çalışılmaktadır. İzleyenlerin zihinlerindeki örtük teoriler diğer bir deyişle prototipler, lider seçimlerini ve kabullerini etkilemekte, bu prototiplere uyan liderler etkili bulunmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre erkek katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin liderlik prototiplerinde görüş ortalamaları kadınlara göre daha düşüktür. Bu sonuç ile kadın yöneticilerin, erkek katılımcıların zihninde kadın katılımcılara göre lider olarak aynı yere sahip olmadıkları görülmektedir. Erkeklerin kadın yöneticilere dair liderlik beklentilerinin düşük olduğu değerlendirilmesi de yapılabilir.

Araştırma sonunda ortaya çıkan bir diğer bulgu, kadın katılımcılar için bir liderin sahip olması ve kabulü için gerekli bulunan özelliklerin, liderin cinsiyetine göre değişmemesidir. Erkek katılımcıların zihninde ise lider prototipi ile kadın yöneticilerin liderliğine dair prototip kişisel ahlak ve beceriklilik-etkileycilik boyutlarında uyuşmamaktadır. Buna göre, kadın yöneticilere dair liderlik prototiplerinin, erkeklerin zihnindeki ideal lider özellikleri ile örtüşmediği söylenebilir.

Araştırma bulguları alanyazındaki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Türkiye örneklemini için de sonuçlar, kadın ve liderlik uyumsuzluğunun daha çok erkeklerin zihninde olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların yönetsel pozisyonlara gelmekte karşılaştıkları engeller kadar o pozisyona geldiklerinde lider olarak kabullerinde de engeller söz konusudur. İzleyenler erkek olduğunda kadınların lider olarak kabulleri daha güç olmaktadır.

Örtük liderliği belirleyen koşullar sosyal, kültürel, görev ve bireylerarası çevre faktörleri ile ilişkilidir. Sözel olmayan davranışlar ve davranış tarzları ile bunlara dair duyguların da örtük liderlikte etkisi bulunmaktadır (Lord et al,2001). Örtük liderlik açısından sözel olmayan davranışlar ve bunlara verilen duygusal tepkiler ile iletişim bağlamları da konuyu açıklamada belirleyici olacaktır. Farklı bağlamların açıklanarak

hangi bağlamlarda ne tür örüntülerin aktive olduğu önemli bir araştırma sorusu olacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda bu değişkenler de modele dâhil edilerek araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Klein ve House (1995,1998'den aktaran Lord et al., 2001) 'karizmanın, karizma için elverişli bir ortamda, karizmatik niteliklere sahip bir lider ile buna açık bir takipçi arasındaki ilişkide yattığını' ifade etmektedir. Türkiye örneğinde karizmaya dair liderden beklenen liderlik özelliklerine ilişkin örüntülerin, söz konusu değişkenlerle birlikte araştırılması ilginç sonuçlar ortaya koyacaktır.

Türkiye için örtük liderlik teorileri farklı bağlamlar açısından hala boşluk bulunan bir araştırma konusudur. Kültürün örtük liderlik teorileri üzerinde norm ve değerlerle belirleyici olması nedeniyle gelecekte, örtük liderlik teorisinde kültürel farklılıkları tespit etmek açısından kültürlerarası karşılaştırmalar içeren çalışmaların da gerçekleştirilmesi önerilir.

Örtük liderlik teorileri önceki deneyimler ve sosyalleşme ile ilgili gibi görünüyorsa zamanla değişir mi sorusu akla gelmektedir. Şemaların değişimi kolay olmamakla birlikte bilgi çevresi değiştikçe değişebilir. Varolan şemalarla örtüşmeme durumları şemaları sorgulatabilir. Dolayısı ile yönetimin şema değişikliği için müdahaleleri ve bilinçli çabaları olmadıkça bireylerin şemalarının sabit kalması olasıdır (Epitropaki & Martin, 2004). Bu nedenle yönetimlerde kadınlara yönelik her tür pozitif ayrımlar içeren İKY uygulamaları bu şemaları değiştirecektir.

Alan yazında bir kadın liderle çalışma deneyiminin, kadınların liderliğine ilişkin prototiplerde değişiklik yaratacağına dair çelişkili sonuçlar bulunmaktadır (Dural & Bayazıt, 2015). Bu konuda ileride yapılacak boylamsal ve nitel çalışmalar derinlemesine bilgi sağlayacaktır.

Bu çalışma prototipler üzerinden yapılmıştır. Literatürde antiprototipler ile ilgili ayrımlar da yer almaktadır (Epitropaki & Martin, 2004). Bu açıdan da yapılacak çalışmalar alan yazına katkı verecektir.

Etkili liderlik açısından kendini izleme ve davranışsal esneklik liderlik algısını belirlemektedir (Lord et al., 2001). Bağlamlara uygun şekilde tepki vermek, izleyenlerin şeması hakkında fikir sahibi olmakla mümkündür. Liderlerin buldukları çevredeki beklentileri bilmeleri süreçte etkili olmalarına katkı sağlayacak ve etkilerini de arttıracaktır. Liderlik eğitimlerinde bu modellere dair de içeriklerin bulunması önem

taşımaktadır. Bunun yansira zihinlerde, cinsiyete bağılı ayrımcılıkların azaltılmasına dair politikaların geliştirilmesi önceliklidir.

Sosyal medya ve sosyal medyadaki enformasyonun hızla artan etkisi ile liderlere dair bilgiler kadar etkili lider modelleri de değişebilmektedir. Bu yoğun enformasyon bombardımanında liderlerin, izleyenlerin örtülü liderlik teorilerine dair bilgi sahibi olması lider olarak etkilerini artıracaktır. Bu tür iletişim araçlarının örtülü liderlik teorilerindeki belirleyiciliği de gelecek araştırmalarla ortaya konulmalıdır.

Literatür incelendiğinde özellikle Türkçe literatürde “kadın liderliği” ifadesinin kullanıldığı yayınlar görülmektedir. Terimlerin de zihni şekillendirdiği düşünülürse kullanılacak terimlerde özen gösterilmesi beklenmektedir. Kadın liderliği beraberinde karşıtı ile erkek liderliğini getirmekte ve yine bir ayrışma söz konusu olmaktadır. Oysa liderlik Powell ve Butterfield’in (1989) ifade ettiği gibi androcini/çift cinsiyetli ya da cinsiyetsiz bir kavram olarak düşünülmelidir. Bu araştırma sonuçlarına göre kadınların zihnindeki özelliklerde, kadın lider- lider ayrımının olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın tek bir üniversitede ve tek bir bölgede yapılmış olması bir kısıt olarak düşünülebilir. Bundan sonraki çalışmalar farklı üniversiteler ve farklı örgütlerde daha geniş örneklem grupları ile gerçekleştirilebilir. Türkiye’ye ilişkin örtük liderlik teorilerine dair modele eklenecek farklı değişkenlerle birlikte gerek nicel gerek nitel daha detaylı çalışmalara halen ihtiyaç bulunmaktadır.

### KAYNAKÇA

- Altıntaş, F. Ç. & Kavurmacı Aytaç, C. (2018). Yöneticilik özelliklerine ilişkin algılanan cinsiyet kalıp yargılarının analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73 (2): 527 - 543.
- Aycan ,Z.,Bayazit, M., Berkman, Y. & Boratav, H. B. (2012). Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (3): 426-455.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32: 662-669.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. & Miski Aydın, E. (2015) *Örgütsel Davranış*, 2.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.

- Deal, J. J. & Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of Female and Male Managers in the 1990s: Plus ça change... *Sex Roles*, 38(3-4), 287-300.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 28(1): 235-239.
- Dural, U. & Bayazıt, M. (2015). Kadın liderliğine karşı örtük kalıp düşünceler ve örtük önyargılar: Türkiye’de kadın belediye başkanları bağlamında karşılaştırmalı bir çalışma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, Muğla, Bildiriler Kitabı, 656-666.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1): 125-145.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2): 293-310.
- Foti, R.J., Knee Jr, R.E. & Backert, R.S.G. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process. *The Leadership Quarterly*, 19: 178-194.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 2: 121 – 134.
- Güney, S. (2011) *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martel, R. F. & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74: 935-942.
- Hunt, J.G., Boal, K.B. & Sorenson, R.L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *Leadership Quarterly*, 1 (1): 41-65.
- Lyness, K. S., & Terrazas, J.M. B. (2006). Women in management: An update on their progress and persistent challenges. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. 21: 267-294
- Lord, R. G., R. J. Foti, & J. S. Phillips. (1982). *A theory of leadership categorization*. In *Leadership: Beyond establishment views*. (Eds) J. G. Hunt, V. Sekaran and C. A. Schriesheim, 104-121. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Lord, R.G., Foti, R.J. & De Vader, C.L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 343-378.
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L. & Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12: 311 – 338.

**Yönetici Bir  
Kadın İse  
Lider  
Prototipi  
Farklılaşır  
Mı?**

**498**

- Lussier, R.N. & Collge, S. (2019) *Management Fundamentals, Concepts Applications and Skill Development*, California, Sage Publications Inc.
- Massengil, D. & Di Marco, N. (1979). Sex-role stereotypes and requisite management characteristics: A current replication. *Sex Roles*, 5: 561-576.
- Paris, L.D. (2004). The Effects Of Gender And Culture On Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study. *Academy of Management*
- Paris, L.D., Howell, J.P. Dorfman, P.W. & Hanges, P.J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40(8): 1396-1405.
- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. (1989). The 'Good Manager': Did androgyny fare better in the 1980s. *Group & Organization Studies*, 14 (2): 216-233.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57: 95-100.
- Shondrick, S.J. The 'Good Manager': Did androgyny fare better in the 1980s. *Group & Organization Studies* Lord, R.G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25: 1-33.
- Singer, M. (1990). Implicit leadership theory: Are results generalizable from student to professional samples?. *The Journal of Social Psychology*, 130 (3): 407-408.
- Sümer, H.C. (2006). Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club, *Sex Roles*, 55: 63-72.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. & Türköz, T. (2013). Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40: 97-138.
- Türetgen, İ.Ö. The 'Good Manager': Did androgyny fare better in the 1980s. *Group & Organization Studies* Cesur, S. (2010). İş yaşamındaki yönetici liderliği ve siyasi liderliğe yönelik örtük liderlik teorilerinin karşılaştırılması. *Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21 (67): 52-66.
- Yancey, G.B. & Watanabe, N. (2009). Differences in perceptions of leadership between U.S. and Japanese workers. *The Social Science Journal*, 46: 268-281.

**IS THE LEADER PROTOTYPE DIFFERENT IF THE  
MANAGER IS A WOMAN?****EXTENDED ABSTRACT**

Implicit leadership theory is based on the assumption that followers have an ideal leader prototype in their minds within the framework of their cognitive processes, and who they consider leaders are shaped according to this prototype. Those who do not comply with these prototypes are not considered leaders. Leader prototypes ("best exemplars") express the characteristics and behaviors that followers expect from the leader, and when these characteristics are met, the leader's influence on the followers' increases. Managers who follow the leadership prototypes of subordinates gain more social power, better quality manager-subordinate relationship, and better performance. Subordinates, on the other hand, show an increase in performance, job satisfaction, and commitment, while a decrease in labor turnover and absenteeism is observed. These socially desirable characteristics and behaviors are influenced by many environmental, sectoral, organizational, individual, and cultural variables. In the relationship between the potential leader and the follower, the gender of the followers and the gender of the leaders can be decisive in the activation of the schemas. This study aims to reveal the leader and women leader prototypes in the minds of women and men within the framework of implicit leadership theories. With the leader prototype in the minds of women and men, the question of whether the prototypes they determined to be accepted as a leader differs when a manager is a woman is the main starting point of the research.

This study is a comparative quantitative study conducted to determine the differences regarding implicit leadership theories in terms of leader-woman leader, considering the gender factor of employees. The sample of the study consists of 307 administrative staff working in the Sivas Cumhuriyet University rectorate campus. In the study, Tabak, Kızıloğlu, and Türközü's (2013) developed for Turkey "Turkish Implicit Leadership Questionnaire (TILQ)" scale is used. In the first part of the questionnaire, the personal information of the employees was asked. Two separate questionnaires were prepared for the leader and woman leader prototype. As a result of the factor analysis, leader prototypes were collected under four dimensions: personal morality, versatility-impressive, sensitivity, and power. Cronbach- $\alpha$  coefficients were calculated for reliability, and the scales were found to be

**Yönetici Bir  
Kadın İse  
Lider  
Prototipi  
Farklılaşır  
Mı?****500**

reliable. Descriptive statistics were used in the analysis of the data to determine the demographic characteristics of the employees. In the evaluation of research hypotheses, an independent sample t-test was used.

According to the results of the analysis, there was no difference between the mean values of the participants in terms of gender regarding the general leader prototypes. A statistically significant difference was found between the average values of male and female staff in all sub-dimensions regarding the qualities expected by female managers to be accepted as leaders. It has been observed that the average opinion of male employees regarding female managers is lower than female employees in all sub-dimensions. No significant difference was observed in any of the sub-dimensions between the expectations of female staff from a leader and their expectations when the manager is a woman. The characteristics that a leader should have for women do not differ according to the gender of the leader. Male personnel, on the other hand, found a difference between the characteristics they regard as a leader and the characteristics they seek to be accepted as a leader and the characteristics that they consider important to be accepted as a leader when the manager is a woman. The ideal leader characteristics in the minds of male employees differ in terms of personal morality and versatility-impressive according to the gender of the leader.

According to the results of the research, the characteristics required for the female participants to have and accept a leader do not vary according to the gender of the leader. In the minds of the male participants, the leader prototype, and the prototype of the leadership of female managers differ in personal morality and versatility-impressive dimensions. Consequently, it can be said that leadership prototypes for female managers do not coincide with the ideal leader traits in the minds of men. Research findings are similar to the studies in the literature. This study also revealed that female and male employees' perceptions of female leaders differ. There are obstacles that women face in reaching managerial positions as well as in their acceptance as leaders when they come to that position. When followers are men, it is more difficult for women to accept as leaders. There are contradictory results in the literature regarding that the experience of working with a female leader will create changes in implicit leadership theories about women. Longitudinal and qualitative studies to be conducted will provide in-depth information on this subject. This work has been done on prototypes. Distinctions regarding antiprototypes are also included in the literature. Studies to be conducted in this regard will also contribute to the literature. When the literature is examined, it is seen that the publications in which the expression "female leadership" is used in the literature. Considering that the



terms also shape the mind, care is expected in terms to be used. Female leadership brings with it the opponent and the male leadership, and again there is a separation. However, leadership should be considered as an androgynous or genderless concept. According to the results of this study, it is seen that there is no female leader-leader distinction in the minds of women. The fact that the research was conducted in a single university and in a single region can be considered a limitation. Future studies can be carried out with larger sample groups in different universities and different organizations. There is a need for qualitative and quantitative studies with different variables about the implicit leadership theory in Turkey.

**Key words:** Implicit leadership theory, leader prototypes, leadership, women leader, gender.