

## AKADEMİSYENLERİN AKIL HOCALIĞI EĞİLİMLERİ İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hasan İBİCİOĞLU\*  
Münire ÇİFTÇİ\*\*  
Pelin KANTEN\*\*\*

### ÖZET

Bu çalışmada, akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amaçlanmaktadır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi bünyesindeki fakülte, yüksekokullar ve meslek yüksekokulları ile Süleyman Demirel Üniversitesindeki fakültelerde görev yapan akademik personelden anket yöntemi ile elde edilen veriler faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

*Anahtar kelimeler:* Akıl hocalığı (mentoring), liderlik tarzları, akademik personel

## A RESEARCH ON DETERMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN ACADEMICIANS PROPENSITY OF MENTORING AND LEADERSHIP STYLES

### ABSTRACT

This study aims to investigate relationships between academicians propensity of mentoring and leadership styles. The data provided by survey method from a sample of academic staffs in Mehmet Akif Ersoy University and Suleyman Demirel University. These data are analyzed via factor analysis, correlation analysis, regression analyses. According to the results, it

\* Prof.Dr. Hasan İBİCİOĞLU, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Doğu Kampusu 32260 Çünür / ISPARTA, hibici@iibf.sdu.edu.tr

\*\* Yrd.Doç.Dr. Münire ÇİFTÇİ, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Doğu Kampusu 32260 Çünür / ISPARTA, munire@iibf.sdu.edu.tr

\*\*\* Öğr.Grv. Pelin KANTEN, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Hikmet Tolunay MYO, İktisadi İdari Programlar, Bucak/Burdur, pelincalislar@hotmail.com

is statistically supported that there are significant relationships among academic staffs propensity of mentoring and leadership styles.

**Key words:** *Mentoring, leadership styles, academic staffs*

## GİRİŞ

Küreselleşme sonucu yoğun rekabet ortamları ile karşı karşıya kalan işletmeler için rekabet avantajı yaratacak temel unsurlardan birisi insan kaynaklarıdır. Örgütün en değerli varlığını oluşturan insan kaynakları, çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları vasıtası ile örgütsel amaçların başarılmasına katkı sağlayacaktır (Mathews, 2006: 158). Akıl hocalığı (mentoring), işletmeler için önem taşıyan, insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde yer alan bir kariyer geliştirme aracıdır. Özellikle modern örgütlerde zamanla bireylerin ihtiyaçlarının çeşitlenmesi bireysel ilişkileri gündeme getirmiştir. Bu ilişkilerin yürütülmesinde ve işlerin uygun yeteneklere sahip olanlarla doldurulması konusunda, akıl hocalığı ilişkisi oldukça faydalı bulunmuştur (Udeh ve Omar, 2009:44). Örgütler akıl hocalığı ilişkilerinin yararlarını; genç bireylerle ileri düzeyde deneyim ve bilgi desteği sağlandıkça fark etmişlerdir. Dolayısıyla akıl hocalığı; genç bireylerin sosyalleşmelerini, kariyer hareketliliklerini, kariyer ilerlemelerini, kariyer tatminlerini ve kariyer bağlılıkları ile iş tatminlerinin sağlanmasını, işgücü devrinin azalmasını ve dolaylı olarak verimliliğin artmasını etkileyecektir (Godshalk ve Sosik, 2000: 291).

Hızla değişen iş dünyasında, işletmelerin başarılı olmalarında; bireylerin liderlik özellikleri ile donatılması önem taşımaktadır. Liderlik özelliklerine sahip bireyler, işletmenin yönünün belirlenmesini, işbirliğinin yaratılmasını ve örgütsel bağlılığın artmasını kolaylaştırmaktadır. Akıl hocalığı aynı zamanda insan kaynakları eğitim ve geliştirme aracı olarak; örgütün potansiyel yöneticilerinin liderlik gelişiminin yürütülmesini sağlayan bir süreçtir. (Kim, 2007: 181-182). Liderlik davranışı; bireylerin desteklenmesi, geliştirilmesi ve onlara ilham verilmesi gibi unsurlar açısından akıl hocalığı ile benzerlikler taşımakta ve bu nedenle akıl hocalığı eğiliminde bulunanların aynı zamanda liderlik davranışı sergiledikleri ileri sürülmektedir (Kim, 2007: 187). Diğer bir ifade ile araştırmacılar, akıl hocalığını liderlik süreci ile birebir ilişkili bir faaliyet olarak değerlendirmekte ve bu ilişkide, akıl hocalığı yapma eğilimi gösteren bireylerin liderlik tarzlarının incelemesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar (Holmes, 2005: 1783; Ortiz, 2008: 4). Bu bağlamda çalışmada akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki ele alınacaktır.

## 1. AKIL HOCALIĞI KAVRAMI

Akıl hocalığı, örgütte kıdemli ve daha deneyimli bireylerin deneyimsiz bireylere yardım etmesini ve onları yetiştirmesini sağlayan bir ilişki sürecidir. Diğer bir ifade ile akıl hocalığı deneyimsiz bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimini arttırmayı amaçlayan birebir ilişkiyi ifade etmektedir. Akıl hocalığı; çalışanlara kariyer rehberliği ve psikolojik destek sağlayan önemli bir kariyer geliştirme uygulaması olarak görülmekte ve örgüt yönetimleri tarafından bireylere avantaj yaratması sebebiyle desteklenmektedir. (Kanten vd, 2010: 13; Okurame, 2008: 520; Blickle vd, 2008: 224; Godshalk ve Sosik, 2000: 296). Akıl hocalığı ilişkinin bireylerin kariyer gelişimlerini sağlayabilmesi için öğretme, danışmanlık, arkadaşlık, koruma, pekiştirme, rehberlik ve destek gibi unsurları içermesi gerekmektedir (Bally, 2007:144). Bu unsurları içeren etkili bir akıl hocalığı ilişkisinin gelişim modeli olabilmesi; ilişki sürecinde bazı aşamaların takip edilmesini zorunlu tutmaktadır. Farklı birçok akıl hocalığı ilişkisi modeli olmasına rağmen süreç üst (mentor) ile ast (mentee) arasında ve genellikle geçici başlangıç, orta ve sonuç olmak üzere üç aşamalı olarak betimlenmektedir (Andrea vd, 2009: 327).

Akıl hocalığı ilişkisinde üst sahip olduğu ileri düzeyde bilgi ve birikim ile astın kariyer hareketliliğini destekleyen ve aynı zamanda asta psikososyolojik fonksiyonlar konusunda katkı yapan etkili bir bireydir (Emmerik, 2004: 359). Literatürde var olan çalışmalar akıl hocalığı ilişkisi sürecinde üst ile astın dikkatli olarak seçilmesine ve onların eşleştirilmesi üzerine vurgu yapmaktadır. Üst ile astın eşleştirilmesi akıl hocalığı ilişkisinin başarısında anahtar unsurlardan birisini oluşturmaktadır. Bazı araştırmacılar üst ile astın belirlenmesinde bireysel tutumlar, bilgi, çevreyle uyum becerisi gibi unsurlara işaret ederken bazıları ise bilişsel tarz ve benzerlik gibi psikolojik unsurların önemli olduğunu ileri sürmektedirler (Barrett, 2006: 615). Bununla birlikte üst ile astın sahip olduğu kişisel özelliklerin akıl hocalığı ilişkisinin etkinliğine katkı yaptığı bilinmektedir (Andrea, 2009: 327).

Akıl hocalığı örgütlerde geleneksel olarak informal bir ilişki süreci olmasına rağmen bu ilişki sürecinin benzeri biçimsel programlar aracılığı ile geliştirilmeye çalışılmaktadır. Biçimsel olmayan akıl hocalığı ilişkisi örgütlerde kendiliğinden oluşurken, biçimsel akıl hocalığı ise üst ve astın planlı bir şekilde eşleştirilmesini içeren bir ilişkiyi ifade etmektedir (Okurame, 2008: 521). Biçimsel akıl hocalığı ilişkisinin örgütlerde; astların yeteneklerinin geliştirilmesi, bilgi, becerilerinin arttırılması, rollerinin anlaşılması ve bireylerin elde tutulması gibi çeşitli amaçları bulunmaktadır. Diğer taraftan biçimsel olmayan akıl hocalığı ilişkisi ise kurallara bağlı olmayan, bireylerin karşılıklı güvenleri doğrultusunda gelişen ve ast ile üst istediği sürece devam eden doğal bir ilişki süreci olması sebebiyle biçimsel

akıl hocalığı ilişkisine göre daha değerli bulunmaktadır (Henriques ve Curado, 2009: 86-87). Biçimsel akıl hocalığı ilişkisi ilk olarak akademik kurumlarda ele alınmış ve zamanla birçok örgütün rağbet gösterdiği bir uygulama haline gelmiştir (Jotkowitz ve Clarfield, 2006: 399; Niehoff, 2006: 322).

## 2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TARZLARI

Bireyler, grup halinde yaşayan sosyal varlıklar olmaları sebebiyle kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hissederler. Dolayısıyla belirli amaç ve hedeflere yönelecek insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan beceri ve ikna yeteneklerini gerektirmektedir (Eren, 2006: 431). Bu özelliklere sahip bireylerin örgütlerde yer alması günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle artan müşteri beklentileri ve rekabet, ekip çalışmasına duyulan ihtiyaç, örgütsel anlamdaki değişim ve gelişimler, bilginin örgütler için çok önemli hale gelmesi, yaşanan ekonomik ve sosyal krizler gibi pek çok etken örgütlerde liderin ve liderliğin önemini giderek arttırmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009:2). Ayrıca, geçmişte yapılmış olan bazı araştırmalara göre liderlik; bireyleri örgütün amaçları ile buluşturmada en önemli motive edici faktörlerden birisidir (Frey, 2009: 212).

Lider ve liderlik kavramının, yönetim literatüründe büyük ilgi gören ve dikkat çeken bir kavram olmayı sürdürmesine rağmen genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Temel olarak liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bununla beraber liderliğin; örgütün amaçlarının başarılması doğrultusunda lider ile onu izleyenler arasındaki etkileme sürecini içerdiği konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır (Hannay, 2009: 2; Bolat ve Seymen, 2003: 61). Örgütsel davranış literatürüne ait bir çok çalışmada liderlik; örgütün temel amacının başarılmasına yönelik başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Holmes, 2005: 1780). Başka bir bakış açısıyla liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2006: 583). Bu süreçte yer alan yaratıcılık, risk alma ve problem çözme gibi ortak becerilere sahip liderlerin; bireyleri etkin çalışabilmeleri doğrultusunda motive ederken farklı liderlik tarzları uyguladıkları gözlemlenmiştir (Lather vd, 2009: 24). Dolayısıyla liderler, grupta yer alan izleyicilerini değişik liderlik tarzları ile etkileyebilmektedir. Geçmişte yapılan araştırmalarda liderlik tarzının örgütsel amaçların başarılmasında önem taşıyan bir unsur olduğuna işaret

edilmektedir (Kahai ve diğerleri, 2003: 500; Kennedy ve Anderson, 2002: 545-546; 2005: 116; Yueh ve diğerleri, 2010: 1).

Örgütlerin rekabet koşulları altında yaşamlarını sürdürebilmeleri, örgüt yapılarına uygun liderlik tarzını benimsemelerini gerektirmektedir (Bakanauskiene ve Bartnikaite, 2009: 8). Örgüt üyeleri tarafından benimsenen liderlik tarzının bireylerin iş tatmini, iş için fazladan çaba göstermeleri, verimlilikleri ve tükenme düzeyleri üzerinde etkili olacağı belirtilmektedir (Bennett, 2009: 2). Diğer bir ifade ile örgütsel başarının elde edilmesinde tek bir liderlik tarzının benimsenmesi mümkün değildir. Bu nedenle örgütün yönetim anlayışını yansıtan en uygun liderlik tarzının seçilmesi gerekmekte, seçim esnasında ise ortamsal koşulların, liderlik sürecinin ve liderin kişisel özelliklerinin incelenmesinin üzerinde durulmaktadır (Çelik, 2008: 52). Sonuç olarak örgütsel etkinlik bağlamında araştırmacılar tarafından çeşitli liderlik tarzları üzerinde çalışılmış ve bu tarzlar içerisinde en fazla sayıda araştırma yapılan, en bilinen ve en modern teori Bass tarafından ortaya koyulan tam alan liderlik modeli bakış açıdır (Fey ve diğerleri, 2001: 618; Hambley ve diğerleri, 2007: 2; Giri ve Santra, 2010: 85-86; Bodla ve Nawaz, 2010: 209).

İlk kez 1978 yılında Burns tarafından tanımlanan tam alan liderlik modeli; öncelikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile literatürde yer almış daha sonra Bass ve Avolio tarafından genişletilerek; modele tam serbesti tanıyan liderlik özelliği eklenmiştir. Dolayısıyla model dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan olmak üzere üç temel liderlik özelliğini içermektedir. Literatürde 1980'lerden beri bu model ile ilgili gerçekleştirilen önemli sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu modelin ilettilmesine yönelik devam eden çalışmaların bazılarında araştırmacılar tam serbesti tanıyan liderlik kavramı yerine pasif kaçınmacı liderlik terimini kullanmayı daha uygun görmüşlerdir (Bennett, 2009: 2; Ho ve diğerleri, 2009: 2438). Tam alan modeli kapsamında yer alan liderlik özelliklerini kısaca şöyle açıklayabiliriz (Dilek, 2005: 20; Eren, 2006:459; Gunther ve diğerleri, 2007: 197; Bakan, 2008: 5; Frey ve diğerleri, 2009: 215; Bennett, 2009: 2; Ho ve diğerleri, 2009: 2438; Lather ve diğerleri, 2009: 25; Giri ve Santra, 2010: 86):

- *Dönüşümcü liderlik*; Lider, kendi kişisel amaçlarından daha çok grubun amacının ve misyonun kabul edilmesi doğrultusunda farkındalık yaratmakla birlikte bu amaca önem vermeleri konusunda izleyicilerini ikna eder. Dönüşümcü liderler, örgütlerinde gerekli değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirerek üstün performans düzeyine ulaşabilmesi için mevcut ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler koyan liderlerdir. Ayrıca lider, grup içerisindeki bireyleri sahip olduğu kişisel değerler, karşılıklı özveri ve uzlaşma ile yönlendirir. Bireyler lidere saygı duyarlar, güvenirlere ve bağlanırlar bu sayede örgütsel etkinliğin artmasına da katkı sağlarlar. Dönüşümcü liderlik;

karizma, ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel etken olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır.

- *Etkileşimci liderlik*; lider himayesi altındaki bireylerin beklentilerini anlamaya çalışarak onları kişisel istekleri doğrultusunda motive eder, performanslarını gözlemler. Örgütsel amaçlara ulaşan bireyleri performans sonuçlarına göre ödüllendirir. Etkileşimci lider, mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde uygulamaya koymaya çalışır; bireyler belirlenen standartlar dışına çıktığında veya hata yaptığında ise gereken önlemleri alır. Diğer bir ifade ile etkileşimci liderler işlerini doğru yapmaya özen gösterir. Koşulsal ödül, istisnalar ile aktif yönetim ve istisnalar ile pasif yönetim olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır.

- *Tam serbesti tanıyan lider*; grup içerisindeki çatışmaları çözmekten, sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır, grup üyeleri tarafından kendisine bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirir fakat bu görüş bireyleri bağlayıcı nitelikte değildir. Bireyler hata yapana kadar bekler veya amaçlara ulaşılmama noktasında müdahale eder. Tam serbesti tanıyan liderlik diğerlerine göre daha pasif ve etkisiz bir liderliktir. Lider ile takipçileri arasında yönetme, yönlendirme, etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir. Bireyler kendi hallerine bırakılmaktadır.

### 3. AKIL HOCALIĞI EĞİLİMİ VE LİDERLİK TARZI İLİŞKİSİ

Başarılı örgütlerde liderlerin ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinde birebir ilişkiyi ifade eden akıl hocalığı uygulaması temel unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Middlebrooks ve Haberkorn, 2009: 7). Diğer bir ifade ile akıl hocalığı, liderlik becerilerinin pekiştirilmesinde ve gelecekte lider olabilecek kişilerin yetiştirilmesinde önemli bir araç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte araştırmacıların çoğu; akıl hocalığının bireyin liderlik rolüne hazırlanmasında ve liderlik sürecinin başarısında kritik bir süreç olduğunu düşünmektedirler (Cloughen ve diğerleri, 2009: 326). Akıl hocalığı ve liderlik ilişkisi bütünleşik bir süreç olarak ifade edilmekte ve bu sürecin bireylere faydalı olabilmesinde; liderlik davranışı ile akıl hocalığı sorumluluğunun birbirleriyle tutarlı olmasının gerekliliği belirtilmektedir. (Bally, 2007: 143).

Liderlik özelliklerine sahip akıl hocaları; biçimsel veya biçimsel olmayan sosyal yapılandırma süreci ile usta-çırak arasındaki ilişki gibi betimlenebilecek karşılıklı öğrenme sürecini; profesyonel amaçlar doğrultusunda geliştirmektedirler. (Ferrigno ve Muth, 2006: 276). Biçimsel veya biçimsel olmayan akıl hocalığı programları liderlik geliştirme süreci olarak ele alınmakta ve insan kaynakları eğitim ve geliştirmenin de aracı

olarak görülmektedir (Kim, 2007: 182). Akıl hocalığı rolünü üstlenen bireyler biçimsel veya biçimsel olmayan programlar vasıtası ile bireylerin kariyer fırsatlarının görmesine yardım etmekte, kariyer fırsatlarını ortaya çıkarmakta diğer taraftan ise rol modeli olarak veya arkadaşlık desteği sağlayarak onlara psikososyal danışmanlık hizmetinde bulunmakta, böylece kendi liderlik becerilerini geliştirmektedirler (McAlearney, 2005: 494).

Örgüt yöneticileri ve örgüt yönetimi konusunda son yıllarda araştırma yapanlar, akıl hocasının davranışlarının akıl hocalığı ilişkisinin kalitesini etkilediğini açıklamışlar bununla birlikte birçok araştırmacı dönüşümcü liderlik tarzının akıl hocalığı eğiliminin gösterilmesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifade ile akıl hocaları, dönüşümcü liderler gibi bireyleri örgütsel değerler doğrultusunda yönlendirmekte ve onlara örnek olmaktadır (Godshalk ve Sosik, 2000: 294). Tam alan modeli kapsamında yer alan liderlik tarzları ile akıl hocalığı ilişkisi incelendiğinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzına göre akıl hocalığı eğilimi ile daha olumlu bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Çünkü dönüşümcü liderler, izleyicileri ile duygusal bir bağ kurmakta ve bu nedenle de akıl hocalığı ilişki sürecini kolaylaştırmaktadırlar. (Scandura ve Williams, 2004: 450). Dönüşümcü liderlik tarzı ile akıl hocalığı eğilimi kariyer hareketliliği, performans, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi benzer sonuçları etkileyen kavramlardır.

#### **4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın amacı, öğretim üyelerinin araştırma görevlilerine yönelik sergiledikleri akıl hocalığı eğilimleri (mentoring) ile sahip oldukları liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Araştırma, konu ve uygulama açısından sınırlandırılmış bir çalışmadır. Araştırma konu açısından; akıl hocalığı eğilimi ve liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve açıklanmasıyla sınırlıdır. Akıl hocalığı eğilimi ile ilgili değişkenler; Sosik ve Godshalk (2000) çalışmasında yer alan kariyer geliştirme ve psikolojik destek boyutları ile Özdaşlı, Kanten ve Kanten'in (2010) çalışmasında yer alan kariyer rehberliği boyutlarını kapsamaktadır. Liderlik tarzları ile ilgili değişkenler ise Bass ve Avolio (1997) Çok boyutlu liderlik soruları (MLQ-5X) kapsamında yer alan etkileşimci, dönüşümcü ve tam serbesti tanıyan liderlik boyutları ile Minett vd (2009) çalışmasında yer alan çıkarıcı, profesyonel ve bürokratik liderlik tarzı boyutlarından oluşmaktadır. Araştırma uygulama açısından ise, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ile Süleyman Demirel Üniversitesi bünyesindeki fakülte ve yüksekokullarda görev yapan öğretim üyeleri ile sınırlandırılmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda geliştirilen temel hipotez ile alt hipotezler şu şekildedir:

H1: Öğretim üyelerinin akıl hocalığı eğilimleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2.1: Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik tarzı akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

H2.2: Öğretim üyelerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzı akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

H2.3: Öğretim üyelerinin çıkarıcı liderlik tarzı akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

H2.4: Öğretim üyelerinin bürokratik liderlik tarzı akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

H2.5: Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik tarzı akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

#### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda akıl hocalığı eğilimi (mentoring) ve liderlik tarzlarının ölçülmesine yönelik farklı boyutları içeren, beş aralıklı metrik ifadelerden oluşan iki temel ölçek kullanılmıştır. Akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimlerinin ölçülebilmesi amacıyla Sosik ve Godshalk (2000) ile Özdaşlı vd (2010) çalışmasından alınan, 24 ifadeden oluşan üç boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Liderlik tarzları ölçeği ise, Bass ve Avolio (1997) Çok boyutlu liderlik ölçeğinin ve Minett vd (2009) çalışmasında yer alan ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesiyle 44 ifadeden oluşturulmuştur. Ayrıca, anket formunda akademisyenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sekiz adet soru bulunmaktadır.

#### 4.4. Örneklem

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen; Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi bünyesindeki 2 yüksekokul, 3 meslek yüksekokulu ve 2 fakültede görev yapan 112 öğretim üyesi ile Süleyman Demirel Üniversitesi bünyesindeki 2 yüksekokul, 17 meslek yüksekokulu ve 15 fakültede görev yapan 777 öğretim üyesi araştırmanın kapsamına alınmıştır. Araştırmanın sonucunda, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nden geri dönen ve geçerli kabul edilen 47 adet (%41) anket formu ile Süleyman Demirel Üniversitesinden geri dönen ve geçerli kabul edilen 81 adet (% 10) anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçlarının genellenmesi gibi bir amaç taşınmamaktadır. Araştırmanın sonuçları araştırma örneklemini oluşturan 128 öğretim üyesi için geçerlidir.



#### 4.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde bir takım istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde faktör analizi kullanılmış ve ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi amacıyla, pearson korelasyon analizi ve değişkenler arası ilişkilerin niteliğinin açıklanmasında ise regresyon analizi yönteminden yararlanılmıştır.

#### 4.6. Araştırma Bulguları

##### 4.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademik personelin %84'ü bay; %16'sı ise bayandır. Akademisyenlerin medeni durumları incelendiğinde, %9'unun bekar; %91'inin ise evli olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin %52'si 24-40 arası; %47'si ise 41-60 yaş grubuna dahildir. Unvanlar açısından incelendiğinde, akademisyenlerin %15'inin profesör, %23'ünün doçent ve %62'sinin yardımcı doçent unvanına sahip oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %32'sinin idari görevi bulunmakta iken, %68'inin ise herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır. Kıdem açısından ise akademisyenlerin %22'sinin 1-10 yıl arası bir süredir, %54'ünün 11-20 yıl arası bir süredir ve %19'unun ise 21 yıl ve üzeri bir süredir akademik personel olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca akademisyenlerin %63'ü Süleyman Demirel Üniversitesinde; %37'si ise Mehmet Akif Ersoy üniversitesinde görev yapmaktadır.

##### 4.6.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Akademisyenlerin akıl hocalığı (mentoring) eğilimi ile liderlik tarzlarına ait veriler, keşfedici faktör analizine sokulmuş ve varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Barlett testlerine ilişkin değerler, Tablo 1'de özetlenmiştir:

Tablo 1: KMO ve Barlett Test Değerleri

Ölçekler	KMO değeri	Barlett değeri	Barlett anlamlılık
1. Akıl hocalığı eğilimi	0,835	700,588	0,000
2. Liderlik tarzları	0,733	918,976	0,000

KMO testleri ve Barlett testlerinin sonuçlarının anlamlı olduğu görülmüştür. Ölçeklerin her biri için gerçekleştirilen faktör analizlerinde,

faktör yükü 0,40'ın altında olan maddeler ile teorik özelliklere uygun bir faktör yapısı oluşturmadığı gözlemlenen maddeler ölçeklerin kapsamından çıkarılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizlerin sonucunda, ölçeklerin teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtükleri ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları ifade edilebilir.

Hesaplanan iç tutarlılık katsayıları sonucunda, ölçeklerin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmüştür. Faktör analizleri sonucunda oluşan faktörler, faktör yükleri, açıklanan varyanslar ve hesaplanan iç tutarlılık katsayılarına ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

### ***Akıl Hocalığı Eğilimi Ölçeği***

Tablo 2: Akıl Hocalığı Eğilimi Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri

***Faktör 1:Kariyer geliştirme desteği (açıklanan varyans=%21,270;Cronbach's Alpha= 0,80)***

1. Geleceğe hazırlanmalarını sağlayacak işler verme  
0,847
2. Bilgi ve becerilerini geliştirici işler verme  
0,750
3. Karar verici konumdaki kişilerle ilişkileri geliştirici sorumluluk  
verme 0,747
4. Kariyerlerine zarar verecek riskli durumları azaltmaya çalışma  
0,681
5. Performansları ile ilgili geri bildirim sağlama  
0,521

***Faktör 2:Kariyer planlama rehberliği (açıklanan varyans=%21,097;Cronbach's Alpha= 0,82)***

6. Bilgi, yetenek ve davranışları geliştirme konusunda destek olma  
0,794
7. Başarılı olmaları için gereken desteği sağlama  
0,759
8. Akademik gelişimleri için gereken danışmanlığı yerine getirme  
0,656
9. Anlattıklarını dinleme ve onlara zaman ayırma  
0,612

10. İleriye yönelik planlama ve çalışmalar yapmaları için destekleme  
0,611
11. Eksik ve gelişmesi gereken yönlerini görmelerine yardımcı olma  
0,521

**Faktör 3: Psikolojik destek (açıklanan varyans= %15,987; Cronbach's Alpha= 0,66)**

12. Endişe ve korkularını açıkça anlatmaları konusunda destekleme  
0,820
13. Sürekli empati kurma  
0,787
14. Yaşadıkları çatışmalarda onlara destek olma  
0,508

**Çıkarım yöntemi:** Temel bileşenler analizi – **Döndürme yöntemi:** Varimax döndürmesi

#### **Liderlik Tarzları Ölçeği**

Tablo 3: Liderlik Tarzları Ölçeği Hesaplanan Döndürülmüş Faktör Yükleri

**Faktör 1:Dönüşümcü liderlik (açıklanan varyans= %16,283;Cronbach's Alpha= 0,81)**

1. Genellikle ortak misyonun önemine vurgu yapma  
0,722
2. Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyma  
0,752
3. Herkesle tek tek ilgilenme  
0,702
4. Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışma  
0,725
5. Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılı olma  
0,656
6. İyi bir öğretmen ve koç olma  
0,602
7. Güven uyandırma  
0,584

**Faktör 2:Tam serbesti tanıyan liderlik (açıklanan varyans=%12,037; Cronbach's Alpha= 0,76)**

8. İşler bozulmaya başlayınca müdahale etmeden düzelmesini bekleme 0,794
9. Problemler kronik bir hal alınca harekete geçme 0,736
10. Ancak başarısızlık durumunda müdahale etme 0,766
11. Problemler çok ciddi düzeyde ise harekete geçme 0,707

**Faktör 3: Çıkarıcı liderlik (açıklanan varyans= %11,439; Cronbach's Alpha= 0,75)**

12. Etkin ve devamlı olabilmek güçlü kişilerle olan ilişkilere bağlı 0,816
13. Başarılı olabilmek için etkili ilişkiler geliştirmek önemli 0,764
14. Başarılı olabilmek olayları kontrol edebilecek güç kazanmaya bağlı 0,724
15. Diğerlerini etkileyecek kararlarda boşluklar oluşturma 0,569

**Faktör 4: Bürokratik liderlik (açıklanan varyans= %10,425; Cronbach's Alpha= 0,68)**

16. Açık iş tanımlarının ve sorumluluklarının olmasında ısrarcı olma 0,815
17. Amaçların başarılmasında yeteneklerin farkında olunmasını isteme 0,648
18. Etkili olabilmek için hiyerarşik bir organizasyon yapısı gerekli 0,681

**Faktör 5:Etkileşimci liderlik (açıklanan varyans= %10,019; Cronbach's Alpha= 0,73)**

19. Hata arama ve hatalara odaklanma 0,657
20. Hataların üzerinde durma 0,712
21. Başarısızlıklara odaklanma 0,765

---

**Çıkarım yöntemi:** Temel bileşenler analizi – **Döndürme yöntemi:** Varimaks döndürmesi

### 4.6.3. Araştırma Hipotezine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin varlığının belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan bulgu ve yorumlar aşağıda sırasıyla verilmektedir.

#### 4.6.3.1. Akıl Hocalığı Eğilimi ve Liderlik Tarzları İlişkisi

Akıl hocalığı eğilimi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4: Akıl Hocalığı Eğilimi-Liderlik Tarzları İlişkisi Özet Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Kariyer geliştirme desteği	1,00							
2.Kariyer planlama rehberliği	,555**	1,00						
3.Psikolojik destek	,461**	,578**	1,00					
4.Dönüşümcü liderlik	,522**	,426**	,358**	1,00				
5.Tam serbesti tan. liderlik	,061	,015	,104	-,001	1,00			
6.Çıkarıcı liderlik	,231**	-,120	-,067	,202	,234**	1,00		
7.Bürokratik liderlik	,215	,011	,070	,310**	,213*	,356**	1,00	
8.Etkileşimci liderlik	,265**	,267**	,165	,065	,286**	,225	,188	1,00

\*\* p<0,01

Korelasyon analizi bulgularında, öğretim üyelerinin araştırma görevlilerine sağladıkları kariyer geliştirme desteği ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=522$ ,  $p<0,01$ ); yine kariyer geliştirme desteği ile etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=265$ ,  $p<0,01$ ) ve kariyer geliştirme desteği ile çıkarıcı liderlik tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin ( $r=231$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, öğretim üyelerinin araştırma görevlilerine sağladıkları kariyer planlama rehberliği ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=426$ ,  $p<0,01$ ) ve yine kariyer planlama rehberliği ile etkileşimci liderlik tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin ( $r=267$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda ulaşılan diğer bir bulguya göre, öğretim üyelerinin araştırma görevlilerine sağladıkları psikolojik destek ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin ( $r=358$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi bulgularına göre, öğretim üyelerinin akıl hocalığı eğilimleri ile belirli liderlik tarzları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon analizi bulguları araştırmanın temel hipotezini desteklemektedir. Buna göre, H1 temel hipotezi kabul edilmiştir. Öğretim üyelerinin liderlik tarzlarının akıl hocalığı eğilimleri üzerindeki etkisinin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları Tablo 5’te özetlenmiştir.

Tablo 5: Liderlik Tarzlarının Akıl Hocalığı Eğilimleri Üzerindeki Etkisi

	R <sup>2</sup>	F	β	p
<b>Liderlik tarzları</b>	<b>,35</b>	<b>22,403</b>		<b>0,000***</b>
Dönüşümcü liderlik			,535	0,000***
Çıkarıcı liderlik			-,136	0,075*
Etkileşimci liderlik			,271	0,000***

\*\*\* p<0,01      \*p<0,10

Regresyon analizi bulgularında görüldüğü üzere; R<sup>2</sup> determinasyon katsayısı değerine göre, öğretim üyelerinin akıl hocalığı eğilimlerinde yaratılan değişkenliğin %35'i, üç liderlik tarzı tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=22,403; p<0,001 anlamlılık düzeyinde). Pozitif beta değerleri, “dönüşümcü liderlik” ile “etkileşimci liderlik” tarzlarının, akıl hocalığı eğilimlerini olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Diğer bir ifade ile, öğretim üyelerinin “dönüşümcü liderlik” ile “etkileşimci liderlik” tarzlarındaki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla, akıl hocalığı eğilimlerinde sırasıyla, 535 birimlik ve 271 birimlik bir artış sağlamaktadır. Negatif beta değeri ise, “çıkarıcı liderlik” tarzının akıl hocalığı eğilimlerini olumsuz olarak etkilediğini göstermekle birlikte, bu sonuç % 90 güven aralığında geçerlidir. Buna göre, öğretim üyelerinin “çıkarıcı liderlik” tarzındaki bir birimlik artışın, akıl hocalığı eğilimleri üzerinde, 136 birimlik bir azalışa ya da tersi biçimde; “çıkarıcı liderlik” tarzındaki bir birimlik azalışın, akıl hocalığı eğilimleri üzerinde, 136 birimlik bir artışa yol açacağı söylenebilir. Regresyon analizi bulgularına göre H2.1, H2.3 ve H2.5 hipotezleri kabul; H2.2 ile H2.4 hipotezleri ise reddedilmiştir.

## SONUÇ

Akıl hocalığı (mentoring), insan kaynakları yönetimi literatüründe, son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken ve gittikçe artan bir biçimde ele alınan konuların başında gelmektedir. Araştırmacılar akıl hocalığı ilişkisini, örgütlerde önemli bir kariyer geliştirme aracı olarak nitelemekte ve akıl hocalığı ilişkisinin örgütsel ve bireysel amaçlar üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Klasik anlamıyla; deneyim ve bilgi açısından ileri düzeydeki birey ile deneyimsiz genç birey arasında, “gönüllü ve isteğe bağlı” bir şekilde gerçekleşen akıl hocalığı ilişkisinin, genç bireylerin kariyer ilerlemesine önemli katkılar sağladığı; bununla birlikte, akıl hocalığı yapmanın astların sadakat ve bağlılığını kazanma üzerinde önemli rol oynadığı kabul edilmektedir. Diğer taraftan, örgütteki etkili ve deneyimli

bireylerin, astlarının akıl hocalığını üstlenmeleri üzerinde etkili olan çeşitli unsurların varlığından bahsedilmektedir. Bu unsurlardan birisi olan liderlik tarzlarının, akıl hocalığı eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda, araştırma hipotezlerini destekleyen bulgulara ulaşılmıştır.

Öğretim üyeleri ile araştırma görevlileri arasındaki ilişki, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirildiği, çok yönlü, mesleğe özgü normlarla şekillenen bir temele dayanmakla birlikte; klasik anlamda usta-çırak ilişkisinin özgün bir örneğini teşkil etmektedir. Bununla beraber, bu ilişkide performans geliştirme odaklı bir kavram olan “koçluk” ile “kariyer geliştirme” odaklı bir kavram olan “akıl hocalığı” süreçlerinin önem taşıdığı söylenebilir. Bu süreçlerde öğretim üyelerinin araştırma görevlilerine rol modeli sunma, kariyer geliştirme desteği sağlama, psikolojik destek sağlama gibi rol ötesi davranışları ne ölçüde sergiledikleri araştırılmaya değer bir konudur. Bir tür prososyal davranış olarak kabul edilen akıl hocalığının, öğretim üyesi ile araştırma görevlisi arasındaki ilişkinin önemli bir boyutunu teşkil edebileceği/etmesi gerektiği düşünülebilir. Fakat akıl hocalığı yapma konusunda istekli olmak, bireyden bireye değişebilen ve farklı değişkenlerle ilişkili bir olgudur. Öğretim üyelerinin araştırma görevlilerine yönelik sahip oldukları akıl hocalığı eğilimleri üzerinde liderlik tarzlarının bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda, liderlik tarzlarının akıl hocalığı eğilimlerini etkilediği görülmüştür. Araştırmanın sonuçları, araştırma kapsamındaki öğretim üyeleri için geçerlidir. Bununla birlikte araştırmanın, liderlik tarzları ile akıl hocalığı eğilimi arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik olması sebebiyle önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamındaki öğretim üyelerinin, araştırma görevlilerine “kariyer geliştirme desteği sağlama”, “kariyer planlama rehberliği yapma”, “psikolojik destek sağlama” gibi akıl hocalığı eğilimleri ile belirli liderlik tarzları (dönüşümcü, çıkarıcı, etkileşimci) arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Söz konusu liderlik tarzlarının akıl hocalığı eğilimleri üzerindeki etkisi irdelendiğinde ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının akıl hocalığı eğilimlerini arttırıcı; çıkarıcı liderlik tarzının ise akıl hocalığı eğilimlerini azaltıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına sahip öğretim üyelerinin bu özelliklerinin akıl hocalığı eğilimlerini olumlu olarak etkilediği anlaşılmaktadır. Çıkarıcı liderlik tarzına sahip öğretim üyelerinin ise akıl hocalığı yapma eğilimlerini olumsuz olarak etkilediği ve çıkarıcı liderlik tarzının söz konusu öğretim üyelerinin akıl hocalığı eğilimlerini azaltıcı bir unsur olduğu söylenebilir. Akademik kurumlarda insan kaynağı ihtiyacının her geçen gün nitelik ve nicelik olarak artmakta olduğu ülkemizde, akıl hocalığı ilişkisinin bir kariyer geliştirme modeli olarak yaygınlaşmasının

önem taşıdığını düşünülmektedir. Bu doğrultuda, konu ve uygulama açısından daha kapsamlı araştırmaların gerçekleştirilmesinin ve önerilerin geliştirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AVCI, U. ve TOPALOĞLU, C. “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl: 11, Sayı: 16, 1-20, 2009.
- BAKAN, İ. “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:10 Sayı:14, 2008.
- BAKANAUŠKIENĖ, I. ve BARTNIKAITĖ, E. “Leadership Styles in the Context of Overall Managerial Competence: The Lithuanian Company Case”, **ORGANIZACIJA VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI**: 51, 1392-1142, 2009.
- BALLY, J.M.G. “The Role of Nursing Leadership In Creating a Mentoring Culture In Acute Care Environments”, **Nursing Economics**, Vol: 25, No: 3, 143-149, 2007.
- BARRETT, R. “Small Business Learning Through Mentoring: Evulating a Project”, **Education & Training**, Vol: 48 No: 8/9, 614-626, 2006.
- BASS, B.M. ve AVOLIO, B.J. “Full range leadership development: Manual for the Multifactor leadership questionnaire” Palo Alto, CA: Mind Garden, 1997.
- BENNETT, T.M. “ A Study of the Management Leadership Style Preferred by it Subordinates”, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol: 13, No: 2, 1-25, 2009.
- BLICKLE, G., SCHNEIDER, P., PERREWE, P.L., BLASS, F.R. ve FERRIS, G.R. “ The Roles of Self-disclosure, Modesty, and Self-monitoring in the Mentoring Relationship”, **Career Development International**, Vol: 13, No:3, 224-240, 2008.
- BODLA, M.A. ve NAWAZ, M.M. “Comparative Study of Full Range Leadership Model Among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities”, **International Journal of Business and Management**, Vol: 5, No: 4, 208-214, 2010.
- BOLAT, T. ve SEYMEN, O.A. “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 59-84, 2



- ÇELİK, C. ve SÜN BÜL, Ö. “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.3, 49-66, 2008.
- DİLEK, H. “ Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze, 2005.
- EMMERIK, H.V. “For Better and for Worse- Adverse working conditions and the Beneficial Effects Of Mentoring”, **Career Development International**, Vol: 9, No: 4, 358-373, 2004.
- EREN, Erol, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Yayınları, Yayın No: 1433, 9.Baskı, İstanbul, 2006.
- FERRIGNO, T.B. ve MUTH, R. “Leadership Mentoring and Situated Learning: Catalysts for Principalship Readiness and Lifelong Mentoring”, **Mentoring & Tutoring**, Vol. 14, No. 3, 275–295, 2006.
- FEY, C.F., ADAEVA, M. ve VITKOVSKAIA, A. “Developing a Model of Leadership Styles: What Works Best in Russia?”, **International Business Review**, 10, 615–643, 2001.
- FREY, M., KERN, R.M., SNOW, J. ve CURLETTE, W.L. “Lifestyle and Transformational Leadership Style” **The Journal of Individual Psychology**, Vol: 65, No: 3, 212- 240, 2009.
- GIRI, V.N. ve SANTRA, T. “ Effects of Job Experience, Career Stage, and Hierarchy on Leadership Style” **Singapore Management Review**, Vol: 32, No:1, 85-93, 2010.
- GODSHALK, V.M. ve SOSIK, J.J. “Does Mentor-Protégé Agreement on Mentor Leadership Behavior Influence the Quality of a Mentoring Relationship?”, **Group & Organization Management**, Vol: 25 No: 3, 291-317, 2000.
- GUNTHER, M., EVANS, G., MEFFORD, L., ve COE, T.R. “ The Relationship Between Leadership Styles and Empathy Among Student Nurses”, **Nursing Outlook**, 55, 196-201, 2007.
- HAMBLEY, L.A., Q’NEILL, T.A. ve KLINE, T.J.B. “Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 103, 1–20, 2007.

- HANNAY, M. “ The Cross-Cultural Leader: The Application of Servant Leadership Theory in the International Context” **Journal of International Business and Cultural Studies**, 1-12, 2009.
- HENRIQUES, P.L. ve CURADO, C. “Pushing the Boundaries on Mentoring: Can Mentoring Be a Knowledge Tool?”, **Journal of Business Economics and Management**, 10(1): 85–97, 2009.
- HO, J.S.Y., YONG, D., CHING, P.W. ve BOON, K. “Closing the Leadership Gaps: Preferred and Perceived Leadership Style Among Life Insurance Agents”, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences** , 3(3): 2437-2446, 2009
- HOLMES, J. “Leadership Talk: How Do leaders ‘Do mentoring’, and is Gender Relevant?”, **Journal of Pragmatics**, Vol: 37, 1779-1800, 2005
- JOTKOWITZ, A.B. ve CLARFIELD, A.M. “Mentoring in Internal Medicine” **European Journal of Internal Medicine**, 17, 399-401, 2006.
- KAHAI, S.S., SOSIK, J.J. ve AVOLIO, B.J. “Effects of Leadership Style, Anonymity, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context”, **The Leadership Quarterly**, 14, 499–524, 2003.
- KIM, S.S. “ Learning Goal Orientation, Formal Mentoring, and Leadership Competence in HRD”, **Journal of European Industrial Training**, Vol: 31, No: 3, 181-194, 2007.
- KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım, 10. Baskı, İstanbul, 2006.
- LATHER, A.S., JAIN, V.K., JAIN, S. ve VIKAS, S. “Leadership Styles in Relation to Conflict Resolution Modes : A Study of Delhi Jal Board (DJB)”, **XIMB Journal Of Management**, 19-38, 2009.
- MATHEWS, P. “The Role Of Mentoring in Promoting Organisational Competitiveness”, **CR**, Vol: 16, No: 2, 158-169, 2006.
- MCALEARNEY, A.S. “Exploring Mentoring and Leadership Development in Health Care Organizations”, **Career Development International**, Vol: 10, No: 6/7, 493-511, 2005.
- McCLOUGHEN, A., O’BRIEN, L. ve JACKSON, D. “Esteemed Connection: Creating a Mentoring Relationship for Nurse Leadership”, **Nursing Inquiry**, 16(4): 326–336, 2009.
- MCCOLL-KENNEDY, J.R. ve ANDERSON, R.D. “Subordinate–Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on

- Emotions, Self-esteem and Organizational Commitment”, **Journal of Business Research**, 58, 115– 125, 2005.
- MIDDLEBROOKS, A.E. ve HABERKORN, J.T. “Implicit Leader Development”, **Journal of Leadership Studies**, Vol: 2, No: 4, 7-22, 2009.
- MINETT, D., YAMAN, H.R. ve DENİZCİ, B. “Leadership Styles and Ethical Decision-Making in Hospitality Management”, **International Journal of Hospitality Management**, 28, 486–493, 2009.
- NIEHOFF, B.P. “Personality Predictors of Participation as a Mentor”, **Career Development International**, Vol: 11, No: 4, 321-333, 2006.
- OKURAME, D.E. “Mentoring and Preferences: A Diagnostic Survey For Equal Mentoring Opportunity”, **Equal Opportunities International**, Vol: 27, No: 6, 519-536, 2008.
- ORTIZ, D.G. “A Study of The Relationship Between Mentor Leadership Style and Protege Career Advancement”, **Our Lady of the Lake University**, San Antonio, Texas, 2008.
- ÖZDAŞLI, K., KANTEN, S. ve KANTEN P. “Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:14, S:3, 229-243, 2009.
- SCANDURA, T.A. ve WILLIAMS, E.A. “Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring”, **Journal of Vocational Behavior**, 65, 448–468, 2004.
- YUEH, L., CHEN, A., LEE, Y. ve BARNES, F.B. “ The Effects of Leadership Styles on Knowledge-based Customer Relationship Management Implementation”, **International Journal of Management and Marketing Research**, Vol: 3, No: 1, 1-18, 2010.
- UDEH, I.E. ve OMAR, A. “ Strategic Versus Gratuitous Mentoring: A Preliminary Investigation”, **Proceedings of the Academy of Strategic Management**, Vol: 8, No: 1, 44-47, 2009.