

## KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ TOPLUMSAL ROLLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Pınar BAYHAN\*  
Mahmut ARSLAN†

### Öz

Bu çalışmanın amacı kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarının farklı olup olmadığını belirlemek ve kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını toplumsal roller açısından incelemektir. Bu amaçla veriler üniversitelerdeki akademik birimlerden ve üniversitelere bağlı hastanelerin yöneticilerinden toplanmıştır. Elde edilen verilere göre, kadın yöneticiler kişi ve ilişki odaklı, erkek yöneticiler ise daha fazla görev odaklı liderlik davranışı göstermektedirler. Çalışmada ayrıca üniversite yöneticileri ile hastane yöneticilerinin liderlik tarzları da araştırılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Kadın yöneticiler, liderlik davranışları, toplumsal roller.

### An Analysis of Leadership Styles of Women Managers in terms of Gender Roles

#### Abstract

The purpose of this study is to differentiate leadership styles of women and men and to analyze women's leadership behavior in terms of their gender roles. For this purpose, the data was collected from managers in university departments and hospitals. It was concluded that women managers are more inclined than men to show person and relation oriented leadership behavior. However, men are more task-oriented. Besides, the study examined the leadership styles of academic managers and hospital managers.

**Keywords:** Women managers, leadership behavior, gender roles.

---

\*Arş.Gör., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü 06800, Beytepe-ANKARA, pbayhan@hacettepe.edu.tr.

†Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06800, Beytepe-ANKARA, marslan@hacettepe.edu.tr.

## GİRİŞ

Bir örgütte lider ve yöneticiler, örgütsel amaçlara ulaşmada, örgüt çalışanlarının motive edilmesinde ve örgütsel başarının elde edilmesinde çok önemli bir yer teşkil etmektedirler. Bu nedenle liderlik ve liderliği konu alan çalışmalar yeni değildir. Ancak, dünyada ve Türk toplumunda kadın ve erkeğe farklı toplumsal roller yüklenmesinden ötürü liderlik bir tür “erkek işi” olarak görülmektedir. Toplumsal yargıların etkisiyle erkeksi özelliklerin kadın yöneticilerde de aranmasını gözönüne alan bu çalışma; kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları arasında fark olup olmadığını belirlemeyi ve kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını toplumsal roller açısından incelemeyi amaçlamaktadır.

İstatistiklere bakıldığında, ülkemizde çalışan ve üst düzey yönetici konumuna gelen kadın sayısının artmakta olduğu görülmektedir. Hane halkı işgücü anketinin verilerine göre 2000 yılında Türkiye’de toplam kadın çalışan sayısı toplam nüfusun %15.7’sini oluşturmaktadır (Ergeneli ve Akçamete, 2004). Kamu ve özel sektördeki kadın üst düzey yöneticilerin oranı ise %6.6’dır. Bu oranın sanayileşmiş ülkelerde %27, OECD ülkelerinde %26, Batı ve Güney Avrupa’da %21 dünyada ise ortalama %14,1 olduğu ifade edilmektedir (Demirel, 1997). Kadınların iş hayatında daha fazla yer almasıyla yönetsel pozisyonlara gelen kadınlarda da liderlik özellikleri olarak eril özellikler aranmaktadır. Bu nedenle, yönetsel pozisyona gelen kadınlar, kendi dişil özelliklerini bir kenara bırakarak, başarılı olmak için eril özellikleri benimsemektedirler. Ancak, biyolojik bir yaklaşımla erkek ve dişinin farklı özellikler taşıdığı dikkate alındığında, her iki cinsiyetin biyolojilerinden kaynaklanan farklı liderlik davranışları göstermeleri gerektiği düşünülmektedir.

Tarihten günümüze değin liderliğin erkeklere mahsus bir alan olarak görülmesinin toplumsal rollerin farklı olmasından ve cinsiyete dayalı işbölümünden kaynaklandığı düşünülmektedir (Eagly ve Johnson, 1990; Eagly ve Karau, 1991; Sakallı, 2001). Bu nedenle eril ve dişil özellikleri tanımlamak, cinsiyete dayalı işbölümünün tarihsel gelişimini incelemek; cinsiyet ve liderlik arasındaki ilişkinin kavranmasını kolaylaştıracaktır.

### *Dişil ve Eril Özellikler*

Dişi ve erkek kavramları üreme sistemiyle ortaya çıkmış iki farklı biyolojik kategoridir. Toplumsal olarak dişil özellikler kadına, eril özellikler de erkeğe yakıştırılmaktadır. Literatürde de dişil ve eril özellikler iki farklı kutup olarak algılanmaktadır. Buna göre eril özellikler dişil özellikleri reddetmekte ve dişil özellikler de eril özellikleri dışarıda bırakmaktadır. Eril özelliklere sahip bireyler daha araçsal, maddesel değerlere önem veren, yeterlilik eğilimli

bireyler olarak, dişil özelliklere sahip bireyler ise duygu ve düşüncelerini kolay ifade edebilen, sıcak ilişkiler kurma eğilimli bireyler olarak değerlendirilmektedirler (Girginer, 1994; Rosener, 1995; Heller, 1997; Navaro, 2000). Birçok araştırmacının dişil ve eril özelliklerin iki farklı kutup olduğu hipotezini reddetmeye başlamasıyla dişil ve eril özellikler birbirinden bağımsız özellikler olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bununla beraber, bireylerin hem dişil, hem de eril özelliklere sahip olabileceği görüşü yerleşmeye başlamıştır (Girginer, 1994).

Hofstede (1991) da dişil ve eril özellikleri gözönünde bulundurarak, 40 ülkede 116,000 IBM çalışanını kapsayan araştırma ile kültürleri eril /dişil oluşlarına göre sınıflandırmıştır. Buna göre, dişil toplumların kişilerarası ilişkilere önem verme, başkalarının istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olma ve dişil özellikler taşıma dereceleri göreceli olarak daha yüksektir. Eril toplumların ise eril değerler ortalamaları yüksek olup, eril toplumdaki bireylerin rekabet eğilimleri, maddesel değerlere önem verme dereceleri göreceli olarak daha yüksektir.

#### *Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyete Dayalı İşbölümünün Oluşması*

Tarih boyunca dişinin doğurganlığı, kadın ile erkek arasındaki biyolojik ve psikolojik gereksinimlerindeki farklılıklar nedeniyle kadın ve erkeğe farklı roller uygun görülmüş, toplumsal roller de zaman içerisinde değişime uğramıştır. Uygarlık öncesi toplumlarda bugünden farklı olarak ilkel bir anaerkilliğin olduğu birçok araştırmacı tarafından belirlenmiştir (Connell, 1987). Anaerkil toplumlarda, erkeğin ve babanın yeri ile kadın ve erkek arasındaki denge ilişkisi bugün birçok kültürde rastlanan ataerkil düzenden oldukça farklıdır. Örneğin, anaerkil toplumlarda akrabalıkların başlangıç noktası anadır. Soy ve miras anadan çocuklarına geçmektedir. Erkek çocuk saygınlığını babanın yerine annenin erkek kardeşinden almaktadır. Kadının eşinden ayrı olarak özel hakları ve malları bulunmaktadır (Connell, 1987; Malinowski, 1989).

Kadının üretken ve doğurgan, buna karşın erkeğin daha güçlü bir kas yapısına sahip olması buna paralel olarak erkeğin gücün kaynağı ve kadının güçten etkilenen olarak görülmesi; zaman içerisinde kadın ve erkek arasında hiyerarşik bir düzen ve birçok toplumda ataerkil bir kültür oluşmasına neden olmuştur (Çelebi, 1990).

Çelebi (1990), E.G.Thompson'a atıfta bulunarak toplayıcılık dönemlerinde ana yanlı soyun ağır bastığını, avcılık döneminde ise baba yanlı soyun ön plana çıkmaya başladığını ifade etmiştir. Kadının gebelik ve emzirme dönemlerinin, iyi bir avcı olmasını engelleyen faktör olarak görülmesi sebebiyle

avcılığa geçiş döneminde kadın toplayıcı olarak kalmıştır. Avcılıkla ve çiftçilik ile ilgili olarak fiziksel güç gerektiren aletlerin icat edilmesiyle kadın bu işlerden de geri kalmıştır. Bu verilere dayanarak Çelebi (1990) kadının önce bahçede, daha sonrada evde çalışmaya itilmesini ve cinsiyete dayalı işbölümünün oluşumunu birtakım aletlerin keşfine dayandırmış ve bu sürecin biyolojik değil, sosyal içerikli olduğunu savunmuştur.

## I. LİTERATÜRDE LİDERLİK VE CİNSİYETE İLİŞKİN BULGULAR

Literatürde kadın ve erkeğin liderlik tarzlarına ilişkin bulgular çeşitlenmektedir. Kimi araştırmacılar, kadın ve erkeğin liderlik tarzlarının farklı olmadığını belirtirken, bazı araştırmacılar çok az farklılık olduğunu ve bazı araştırmacılar da iki cinsiyetin farklı liderlik tarzlarını benimsediklerini savunmaktadırlar.

Dobbins ve Platz (1986), kadın ve erkek liderlerin; liderlik tarzları arasında farklılık bulunmadığını ileri sürmüşlerdir. Kadın ve erkek liderler aynı oranda iş odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı göstermekte ve aynı oranda grup tatmini sağlamaktadırlar. Kadın ve erkek liderler arasındaki tek farklılık yapılan laboratuvar çalışmaları sonucunda erkek liderlerin daha etkili bulunmasıdır. Ancak, araştırmacılar bu farklılığı örgütsel bir ortamda olunmaması, çevresel faktörlerin olmaması nedeniyle bireylerin dikkatini sadece cinsiyete vermesine bağlamaktadırlar. Benzer şekilde, Eagly ve Johnson (1990) da yaptıkları çalışmada, kadınların ilişki odaklı, erkeklerin iş odaklı liderlik tarzı benimseyeceklerine dair toplumsal bir beklenti olmasına rağmen örgütsel ortamda kadın ve erkeğin liderlik tarzları arasında çok fazla farklılık belirleyememişlerdir. Eagly ve Johnson'a (1990) göre, yönetsel pozisyona gelmeden önce, örgüt içinde rolünü öğrenen kadın ve erkek yöneticiler arasında çok az fark bulunmaktadır. Yöneticilerin bulunduğu hiyerarşi düzeyi de onların liderlik tarzlarını etkileyebilmektedir.

Rosener (1990), Park (1996) ve Sakallı (2001) kadın ve erkeğin farklı liderlik tarzlarına sahip olduklarını vurgulamışlardır. Erkekler etkileşimsel, yapıyı harekete geçiren, iş odaklı liderlik tarzını benimserken, kadınlar erkeklere oranla daha katılımcı, bilgi paylaşımına ve motivasyona önem veren dönüşümsel liderlik davranışları sergilemektedirler. Erkeklerin daha çok eğilim gösterdiği etkileşimsel liderlik tarzı, ulaşılabilecek amaçları, iş gerekliliklerini belirgin duruma getirerek astlarını motive edebilmek ve onlara rehberlik yapabilmektir. Etkileşimsel lider ile astları arasında ödüllendirme yoluyla gerçekleşen bir alışveriş bulunmaktadır. Bu nedenle etkileşimsel liderler; yapıyı harekete geçiren ve pozisyonundan kaynaklanan ödüllendirme ve cezalandırma güçlerini

kullanırlar (Robbins, 2001). Kadınların daha çok eğilim gösterdikleri dönüşümsel liderlik ise, astların istek ve ihtiyaçlarına gerekli ilgiyi göstererek, astların bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için onları daha geniş, örgütün başarısı için gerekli olan bir amaç altında birleştirebilmektir (Rosener, 1990). Dönüşümsel liderler etkileşimsel liderlerden farklı olarak bireysel yetenek ve özelliklerini güçleri olarak kullanırlar.

Erkekler statülerinden kaynaklanan ödüllendirme ve cezalandırma güçlerini kullanmaya daha meyillidirler. Kadınlar ise kendi kişisel özelliklerini, karizmalarını, yeteneklerini ve kişisel ilişkilerini güçleri olarak kabul etmektedirler. Rigg ve Sparrow (1994) cinsiyet farklılıklarının karar alma ve yönetim tarzlarına olan etkilerini inceledikleri çalışmalarında kadınların ekip çalışmalarına önem verdiğini, genel olarak kişi odaklı ve dönüşümsel liderlik tarzını benimsediklerini belirtmişlerdir. Addy (2001) ise çalışmasında üniversitedeki kadın ve erkek yöneticilerin sekreterlerine karşı tutum ve davranışlarının farklı olup olmadığını araştırmıştır. Erkek yöneticiler kendi liderlik tarzlarını problem çözücü, güven sağlamaya yönelik ve etkileşimsel tarz olarak belirlerken; kadın yöneticiler tarzlarını açık, takım çalışmasına önem veren, dürüst, adil, yaratıcı ve katılımcı olarak değerlendirmektedirler. Sakallı (2001), liderlik tarzlarındaki bu farklılıkta sosyal rol modelinin önemine değinmiştir. Sosyal rol modeline göre, kadın ve erkeğin liderlik tarzlarındaki farklılıklar toplumun rol beklentilerine dayanmaktadır. Başarılı yöneticilik için gerekli özellikler daha çok erkeklerle ilgili rol beklentilerini çağrıştırmaktadır. Bu yüzden kadınlar iş hayatındaki rolleri ile toplumun kadınlara yüklediği roller arasında çatışabilmektedirler. Örgütte başarılı olmak için eril özellikleri benimseyen kadın, dişil özelliklerini kaybettiğinden dolayı eleştirilmektedir. Psikologlara göre, bireyler içinde buldukları toplum tarafından onaylanmak, kabul görmek ve cezadan kaçınmak isterler. Bu yüzden, toplumun rol beklentilerine uygun olarak davranmaya özen gösterirler. Kadın ve erkeğin liderlik tarzlarına ilişkin farklılıklarda çevrenin önemini vurgulayan bir başka görüş de; çocukların doğdukları günden itibaren ödül ve cezayla cinsiyet temelli rollerine uygun davranılmaya yöneltildiklerini öne sürmektedir. Navaro'ya (2000) göre, anne ve babalar çocuklarının davranışlarının şekillenmesinde büyük rol oynamaktadırlar. Çocuklar önlerindeki örneklerden kendi hemcinslerinin davranış tarzlarını benimsemeye daha meyillidirler. Powell (1993) da çalışmasında, çocuklara alınan oyuncakların onlara cinsiyet temelli rollerini öğrettiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, Case (1994), kız ve erkek çocukların sosyalizasyonları sırasında oynadıkları oyunların ve öğrendiklerinin, onların liderlik tarzlarındaki farklılıkların ortaya çıkmasında etkili olduğunu vurgulamaktadır. Kız çocukları genellikle küçük gruplarla oyun oynamakta ve oyunlarında birbirleriyle anlaşarak rolleri belirlemektedirler. Case'e (1994) göre bu oyunların belirli kesin çizgilerle çizilmiş kuralları yoktur ve önemli olan diğer çocuklarla ilişki kurabilmek ve iletişim sağlayabilmektir. Kız çocuklarının

oyunlarının aksine erkek çocuklarının oyunları rekabetin daha yoğun olduğu, çoğunlukla daha kalabalık gruplarla oynanan, çok daha fazla kuralları olan ve nasıl oynanacağı belli olan takım oyunlarıdır. Bu oyunlar çocukların kendilerini ifade etmeyi öğrenmelerini, bireylere kendilerini dinletebilmelerini ve başarıyı elde etmeyi öğrenmelerini sağlamaktadır (Case, 1994). Powell (1993) ve Klenke (1996) çalışmalarında kız çocuklarının, takım sporlarından uzak tutulmasının, onlar için dezavantaj oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Çünkü, takım oyunları oynamak, bireylere yönetimin anahtar elemanlarını, nasıl strateji planlanacağını, insanlarla kişisel duyguları karıştırmadan nasıl çalışılacağını ve nasıl rekabet edileceğini öğretmektedir. Kız çocukları erkek çocuklarına göre takım oyunlarına daha az katıldığından bu deneyimlerden ve yönetimde başarıyı getiren bu yeteneklerini geliştirmekten uzak kalmaktadırlar. Bu durum ise, sonuçta kadın ve erkeğin liderlik tarzlarında farklılıklara neden olabilmektedir. Alimo- Metcalfe (1995) de yaptığı çalışmada, toplum içerisindeki rolleri paralelinde kadın ve erkek yöneticilerin iletişim ve çalışma tarzlarına yönelik farklı beklentiler olduğunu ifade etmiştir. Buna göre; kadın yöneticiler, başkalarının fikirlerini desteklemeli, beraber çalıştıkları bireylerin duygularına karşı duyarlı olmalıdır. Erkek yöneticiler ise, açık ve kesin emirler vermeli, kendilerine güvenmeli, organize, bağımsız olmalıdırlar.

Goktepe ve Schneier (1989), lidersiz gruplarda kadınların ve erkeklerin lider olmaya karşı eğilimlerini ölçmüşlerdir. Gruplarda çoğunlukla erkekler, lider olarak ön plana çıkmaktadırlar. Eagly ve Karau (1991) da erkeklerin genel olarak kadınlardan daha fazla lider olma eğilimine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erkekler çoğunlukla iş odaklı gruplarda lider olarak ön plana çıkarılarken, kadınlar sosyal içerikli gruplarda daha fazla lider olma eğilimi göstermektedirler. Araştırmacılara göre, bu bulgular kadın ve erkeğin toplumsal rolleriyle de uyum içerisinde gözükmektedir. Örneğin, anne ile çocuk arasındaki biyolojik bağın etkisiyle anneler ailelerdeki sosyal liderler konumunda iken, babalar çoğunlukla ailelerde daha maddi konularda kararlar almaktadırlar. Grup üyeleri de kadın veya erkeğin bir gruba lider olarak seçimi durumunda toplumsal rol beklentilerinden etkilenmektedirler. İşin daha ön planda olduğu gruplarda erkeği lider seçme eğilimi mevcuttur. İlişkilerin daha önemli olduğu gruplarda ise lider çoğunlukla kadınlar arasından seçilmektedir (Eagly ve Karau, 1991).

Kadın ve erkeğin liderlik tarzları kadar, etkili liderlik davranışları gösterip gösterememeleri de araştırmalara konu olmaktadır. Yapılan araştırmalarda etkililik, liderin belli davranış tarzını göstermesinden çok, gösterdiği davranış neticesinde elde ettiği sonuçlara göre değerlendirilmektedir. Eagly ve diğerleri (1995) tarafından yapılan çalışmaya göre, kadın ve erkek arasında genel olarak etkili liderlik konusunda fark bulunmamaktadır. Ancak, bazı durumlarda kadınlar, bazı durumlarda da erkekler daha etkili liderlik

yapabilmektedirler. Elde edilen verilere göre, erkekler liderlik tarzları kendi toplumsal rolleri ile uyum sağladığı durumlarda kadınlardan daha etkilidirler. Otokratik liderlik davranışları gösteren erkek lider, kadın liderden daha etkili olmaktadır. Tam tersi durum da kadın liderler için geçerlidir. Kişiler arası ilişkiler odaklı liderlik davranışları gösteren kadın lider, kendi toplumsal rolü ile uyum içerisinde olduğundan aynı davranışı gösteren erkek lidere oranla daha etkilidir. Diğer bir bulgu ise, örgütsel hiyerarşiye bakıldığında orta düzey yönetimde bulunan kadınların erkeklere oranla daha etkili olduğudur. Orta düzey yönetimin, alt ve üst kademeye koordinasyon sağlamayı ve iletişim becerilerini gerektirmesi ise, bu durumun nedeni olarak ifade edilmektedir. Farklı bir yaklaşımla Kanter (1977), kadınların örgütlerde etkili liderlik yapamamalarında ve lider olarak erkeğin tercih edilmesinde cinsiyetler arasındaki farklılıkların rolünün çok az olduğunu ileri sürmüş ve örgütsel yapıyı eleştirmiştir. Objektif olma, rekabetçi olma ve gerekli eğitime sahip olma konularında kadın ve erkek arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır. Buna rağmen örgütsel yapıya bağlı olarak kadınlar daha az kontrol ve yetki sahibi olabildikleri, kariyer fırsatlarının az olduğu, düşük ücret ve daha az iş güvenliğinin söz konusu olduğu işlerde görevlendirilmektedirler. Dolayısıyla kadınlar işyerlerinde yeterince motive olamamakta ve alt düzey pozisyonlarda takılı kalmaktadırlar. Örgüt içerisinde kadın ve erkek arasındaki güç ve yetki farkından dolayı kadınlar etkili liderlik davranışları sergileyememektedirler.

Yukarıdaki araştırma bulgularında da belirtildiği gibi literatürde çoğunlukla kadın ve erkekler arasında liderlik tarzları arasında bir farklılık olduğunun altı çizilmektedir. Bu araştırmadaki birinci hipotezimiz bu durumun yeniden test edilmesine yöneliktir. Şöyle ki;

*H1: Kadın ve erkek yöneticiler farklı liderlik tarzları sergilemektedirler.*

Literatürde farklı sektörler arasındaki liderlik tarzlarını karşılaştıran çalışmalar her ne kadar az olsa da bu konuda yapılmış bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Fatt (2004) teknik ve teknik olmayan üstlerin liderlik tarzlarını yol-amaç modelini kullanarak araştırdığı çalışmanın sonuçlarına göre teknik üstler astlarına karşı daha destekleyici liderlik davranışı göstermektedirler. Buna karşın teknik olmayan üstlerin daha başarı odaklı liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür. Araştırmacı bulduğu bu farklılığı iki sektörden gelen üstlerin sahip olduğu biçimsel yetkiye astların istedikleri özerklik derecesine ve astların başarılarını kontrol etme derecesine bağlamıştır. Öte yandan Stordeur ve arkadaşlarının (2000) yapmış olduğu farklı hiyerarşik kademelerdeki hemşirelerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışmada hiyerarşik kademeler arasında hemşirelerin liderlik tarzlarında bir farklılığa rastlanmamıştır. Yazarlar farklılığın olmayışını örgütsel yapı ve örgüt kültürüne bağlamışlardır.

Değişik sektörlerin farklı örgütsel yapı ve kültüre sahip olduğu dikkate alındığında, bu makalede akademik yöneticiler ile hastane yöneticileri arasında liderlik tarzları açısından bir farklılığın olabileceği düşünülmüştür. Buna yönelik olarak çalışmanın ikinci hipotezi;

*H2*: Üniversitelerdeki akademik yöneticiler ile üniversitelere bağlı hastanelerdeki yöneticiler farklı liderlik tarzlarını benimsemektedirler, şeklinde geliştirilmiştir.

*H2* hipotezine bağlı olarak elde edilecek bulgular sektörel grup içi analizler yapılarak geliştirilecektir.

## II. YÖNTEM

### II.1. Araştırmanın Amacı

Önceki çalışmalar incelendiğinde, liderlik özellikleri olarak eril (erkeksi) özellikler ön plana çıkarılmakta ve dişil özelliklerin örgütsel ortamda geri planda bırakıldığı görülmektedir. Kadının ve erkeğin toplumsal rolleri ile uyumlu olarak kadın yöneticilerin ilişki odaklı, erkek yöneticilerin ise görev odaklı liderlik davranışları göstermeleri beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı, kadın ve erkeklerin liderlik tarzlarının farklı olup olmadığını belirlemek ve kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını toplumsal roller açısından incelemektir. Bu amaçla veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi benimsenmiş, veri analizinde de SPSS programı yardımıyla istatistiki analizler yapılmıştır.

### II.2. Örneklem

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın en az olduğu ve kadınların katılımının en fazla olduğu sektörler örnek olarak öğretmenlik, üniversiteler gibi bilim kuruluşlarının yanısıra halkla ilişkiler, bankacılık ve sağlık sektörü örnek olarak verilmektedir. Türkiye’de sağlık sektöründe personelin %53’ünü ve doktorların %26’sını kadınlar oluşturmaktadır. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM, 2000) tarafından yapılan araştırmaya göre, tıp fakültelerinde akademik personelin %28.2’si kadınlardan oluşmaktadır. Kadın akademisyenlerin sayısının artmasına rağmen akademik anlamda bir üst dereceye erişen kadınların sayısının bir alt dereceye göre daha az olduğu görülmektedir. 2004 yılı verilerine göre, kadın profesörlerin oranı toplam profesörler içinde %26, doçent ünvanına sahip kadın akademisyenlerin oranı ise toplam doçentlerin %33’ü kadardır (DİE, 2005). Üniversitelerdeki akademik yönetimin; üniversiteye bağlı hastanelerdeki yönetimle belli noktalarda



benzeşmesi ve belli noktalarda da ayrı düşmesi nedeniyle, alan çalışmasının üniversite ve üniversite hastanelerinde yapılması uygun görülmüştür.

Ankara'daki, üniversitelerdeki 40 kadın yöneticiye ve tıp fakültelerindeki 25 kadın yöneticiye olmak üzere toplam 65 kadın yöneticiye Schriesheim (1994)'ın Ohio State Liderlik Ölçeği baz alınarak hazırlanmış bir ölçek dağıtılmıştır. Aynı ölçek, 77 erkek yöneticiye de verilmiştir. Anketlerin 42'si üniversitelerdeki erkek yöneticilere ve 35'i de tıp fakültelerindeki erkek yöneticilere dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerden toplam 117'si geri dönmüştür. Üniversite ve hastanelerden 57 kadın yönetici ve 58 erkek yönetici ölçeği cevaplandırmıştır. 2 katılımcı ise cinsiyet sorusunu yanıtsız bırakmışlardır. Toplanan ölçeklerden 70'i akademik yöneticiler, 46'sı hastane yöneticileri tarafından cevaplandırılmıştır. 1 katılımcı ise çalıştığı birime ilişkin soruyu cevapsız bırakmıştır.

### **II.3. Anket**

Çalışmada kullanılan anket, Schriesheim (1994)'ın Ohio State Liderlik Ölçeği temel alınarak geliştirilmiştir (Ek 1). Ankette iki bölüm bulunmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik sorulardan, ikinci bölüm ise demografik sorulardan oluşmaktadır. Katılımcılar 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan ölçekte yer alan ifadelerdeki fikirlere katılma derecelerini "5 tamamen katılıyorum", "4 kısmen katılıyorum", "3 kararsızım", "2 kısmen katılmıyorum" ve "1 hiç katılmıyorum" seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmişlerdir. Ölçek, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Erkek ve kadın arasındaki bir takım, farklılıklar nedeniyle erkeğin görev odaklı, kadının kişi ve ilişki odaklı liderlik tarzlarına sahip oldukları görüşü yerleşmiştir. Bu nedenle, kişi odaklı liderlik tarzının kadınla, görev odaklı liderlik tarzının da erkekle özdeşleştiği düşünülmektedir. Bu ölçekte katılımcıların değişkenlere verdiği skorlar arttıkça erkeksi liderlik özelliklerini, azaldıkça da kadınsı liderlik özelliklerini benimsedikleri kabul edilmektedir. Ancak, ölçekte tam tersi durumu gösteren bazı değişkenler de bulunmaktadır. Bu nedenle katılımcıların bu değişkenlere verdikleri cevaplar ters çevrilerek değerlendirilmiştir.

Ankette 35 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerin bir kısmı liderin; liderlik tarzını belirleyen öğeleri ne derece kabul ettiğine ilişkindir. 24'den 35'e kadar olan ifadelerde ise, bazı dişil ve eril özellikler verilmektedir. Bu ifadelere verilen yanıtlara göre, katılımcıların başarılı yöneticileri nasıl tanımladıkları ve başarılı yöneticilere atfettikleri özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket hazırlandıktan sonra, öncelikle pilot çalışma uygulanarak güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Pilot çalışma örneklem olarak belirlenen gruptan farklı bir gruba uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.81 olarak hesaplanmıştır. Ölçek esas örneklem grubuna uygulandığında ise Cronbach Alpha değeri 0.79 olarak belirlenmiştir.

### III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Verilerin analizi için istatistik paket programı kullanılmış, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarındaki farkı karşılaştırmak amacıyla çok değişkenli varyans analizi (MANOVA)'dan yararlanılmıştır. Hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

*H1*: Kadın ve erkek yöneticiler farklı liderlik tarzları sergilemektedirler.

Çalışmada ilk olarak kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarının farklı olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla öncelikle çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda, F testi ile anlamlılık düzeyine bakılmıştır. F değeri  $0.003 < 0.05$  olduğundan istatistiki olarak farklılık anlamlı bulunmuştur. Ayrıca ölçekte yer alan herbir değişken ile cinsiyet faktörü arasında da anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, bu nedenle ölçekte yer alan herbir ifade ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çok ve tek değişkenli varyans analizleri Tablo 1 ve Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo-1: Cinsiyet Değişkeni İçin Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA)**

Etki		Değer	F değeri	Anlamlılık derecesi
Cinsiyet	Pillai'nin İz Testi	.505	2.153	.003
	Wilks'in Lambdası	.495	2.153	.003
	Hotelling'in İz Testi	1.018	2.153	.003
	Roy'un En Büyük Kökü	1.018	2.153	.003

$p < 0,05$

**Tablo-2: Cinsiyet Değişkeni İçin Tek Değişkenli Varyans Analizleri  
(ANOVA)**

Değişken		F değeri	Anlamlılık Derecesi
S1	Astların yapacakları işlere ait talimatların detaylı bir şekilde açıklanması önemlidir.	1.469	.228
S2	Bir yönetici, çalışanlarının örgütle ilgili kural ve prosedürleri kesinlikle takip etmesini bekler.	1.517	.221
S3	İş yerindeki kurallar ve prosedürler çalışanlardan bekleneni ortaya koyması açısından önemlidir.	2.621	.108
S4	Bir yönetici için; çalışma grubunun, grup olarak ödüllendirilmesi grup elemanlarının bireysel olarak ödüllendirilmesinden daha önemlidir.	.000	.986
S5	Bir çalışma grubunun başarısı, bireysel başarılarından daha önemlidir.	3.218	.076
<b>S6</b>	Bir örgütte, bir grup tarafından yapılacak olan işin, yalnız yönetici tarafından değil grup elemanları tarafından da kabul edilmesi önemlidir.	<b>5.260</b>	<b>.024*</b>
S7	Bir yönetici, bir çalışma grubunun yararı için grup üyelerinden zaman zaman bireysel amaçlarını bir kenara bırakmalarını beklemelidir.	.001	.978
S8	Bir yönetici işyerinde birçok kararı genellikle astlarına danışmadan almalıdır	.294	.589
S9	Bir yönetici astları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.	3.068	.083
S10	Bir yönetici çalışanları ile iş dışı sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.	3.295	.072
S11	Bir örgütte çalışanlar üst yönetimin kararları ile ters düşmemelidir.	2.822	.096
S12	İş yerinde yönetici, örgüt için önemli olan görevleri astlarına bırakmamalıdır.	.017	.896
S13	Bir yönetici çalışanlarına kişisel problemlerini çözmelerinde yardımcı olmalıdır.	2.381	.126
S14	İş yerinde yönetici tüm çalışanlarının gerekli sağlık güvencesine sahip olduğundan emin olmalıdır.	.022	.883
S15	Bir yönetici çalışanlarının çocuklarının gerekli eğitimi gördüğünden emin olmalıdır.	.031	.861
S16	Bir yönetici çalışanlarını çocuğu gibi görüp onlarla ilgilenmelidir.	.923	.339
S17	Bir yönetici, iş yerinde tüm çalışanlarına eşit davranmalıdır.	.610	.436
S18	Bir işyerinde yönetici fazla mesaiyi teşvik etmelidir.	1.226	.271

Tablo-2'nin Devamı:

S19	Bir yönetici çalışanlarına yaptıkları işle ilgili olarak geribildirim sağlamalıdır.	.001	.973
S20	Bir iş yerindeki toplantılar bir erkek tarafından yönetildiği zaman genellikle daha verimli geçer.	<b>22.806</b>	<b>.000*</b>
S21	Erkeklerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, kadınların profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir.	<b>12.273</b>	<b>.001*</b>
S22	Erkekler problemlerini genellikle mantıksal analizlerle, kadınlar ise sezgileriyle çözerler.	<b>24.565</b>	<b>.000*</b>
S23	Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek genellikle erkeksi bir özelliktir.	<b>23.643</b>	<b>.000*</b>
S24	Başarılı bir yönetici, çalışanlarına karşı merhametlidir.	.627	.430
S25	Başarılı bir yönetici, çalışanlarına güvenir ve memnun etmeye çalışır.	.026	.872
S26	Başarılı bir yönetici, astlarının da karar almasına izin verir.	.119	.731
S27	Başarılı bir yönetici, çoğunlukla astlarının yaptığı hatalar karşısında bağışlayıcıdır.	1.860	.175
S28	Başarılı bir yönetici, çalışanlarıyla işbirliği yapar.	<b>4.212</b>	<b>.042*</b>
S29	Başarılı bir yönetici, çalışanlarını gerektiğinde takdir eder.	<b>6.718</b>	<b>.011*</b>
S30	Başarılı bir yönetici, gerektiğinde astlarından özür diler.	<b>8.164</b>	<b>.005*</b>
S31	Başarılı bir yöneticinin, genellikle hataya tahammülü yoktur.	1.333	.251
S32	Başarılı bir yönetici, karar almada etki altında kalmaz, bağımsızdır.	1.736	.190
S33	Başarılı bir yönetici, çalışanlarına karşı sert ama adaletlidir.	.835	.363
S34	Başarılı bir yönetici, iş yerindeki diğer bireylerin görüşlerinden kolay etkilenmez.	.665	.417
S35	Başarılı bir yönetici, çalışanlarına karşı zorlayıcıdır.	.992	.321

\*p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar koyu yazılmış ve \* işareti ile gösterilmiştir

Ölçekte yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin ifadeler değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin çoğunlukla ilişki davranışı gösterdikleri ancak, erkek yöneticilerin de aynı oranda olmasa bile ilişki davranışına önem verdikleri görülmüştür. Kadın ve erkek yöneticiler görev odaklı liderlik davranışları açısından incelendiğinde erkeklerin kadınlara oranla daha fazla göreve dönük oldukları belirlenmiştir.

Tablo 1’de ifade edildiği gibi, çalışmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin 35 ifadeden 8’ine (S6, S20, S21, S22, S23, S28, S29, S30) verdikleri cevaplar anlamlı düzeyde farklıdır. S6 değişkeni katılımcıların grup tarafından yapılacak işle ilgili olarak karar verme tarzlarını belirlemeye yönelik bir ifadeyi içermektedir. S20, S21, S22, S23 değişkenlerinde belirtilen ifadeler toplumsal roller üzerine yoğunlaşmış ve bu değişkenlerle, toplumsal rollerin katılımcılar tarafından ne kadar kabul gördüğü incelenmek istenmiştir. 5 değişkende de kadın katılımcıların, verilen ifadelere katılma dereceleri daha düşükken, erkek katılımcıların verilen ifadelere katılma dereceleri daha yüksektir. S28, S29, S30 değişkenleri, katılımcıların çalışanlarını gerektiğinde takdir edebilme ve onlardan özür dileyebilme, duygularını rahat ifade edebilme yeteneklerini sorgulamaktadır. Katılımcıların bu değişkenlere verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre ortalama değerleri gözönünde bulundurulduğunda erkek yöneticilerin bu ifadelere katılma derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 3).

**Tablo-3: Katılımcıların S6, S20, S21, S22, S23, S28, S29, S30’a Verdikleri Cevaplar Çerçevesinde Cinsiyetlerine göre Ortalama Değerleri**

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
<b>S6</b>	57	1.2456	.6347	58	1.5517	.7052	115	1.4000	.6857
<b>S20</b>	57	1.2456	.7142	58	2.3276	1.3558	115	1.7913	1.2103
<b>S21</b>	57	1.1053	.3627	58	2.5172	3.0218	115	1.8174	2.2656
<b>S22</b>	56	1.5893	1.0750	58	2.6724	2.4211	114	2.1404	1.3362
<b>S23</b>	57	1.4386	.8241	57	2.4211	1.3621	114	1.9298	1.2245
<b>S28</b>	57	1.1754	.4277	58	1.4483	.8413	115	1.3130	.6801
<b>S29</b>	57	1.0351	.1856	58	1.2241	.4971	115	1.1304	.3867
<b>S30</b>	57	1.5613	.9262	58	2.1379	1.2766	115	1.8522	1.1489

Ölçekte yer alan 35 ifadeden 10 tanesi başarılı yöneticiye atfedilen eril ve dişil özellikleri içermektedir. Kadın ve erkek katılımcıların bu ifadelere verdikleri cevapların puan ortalamaları dikkate alındığında ise, kadınların başarılı yöneticide eril özellikler arama derecesinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

*H2*: Üniversitelerdeki akademik yöneticiler ile üniversitelere bağlı hastanelerdeki yöneticiler farklı liderlik tarzlarını benimsemektedirler.

Çalışmada ayrıca üniversitelerdeki akademik yöneticiler ile üniversitelere bağlı hastanelerdeki yöneticilerin liderlik tarzlarının farklı olup olmadığı incelenmiştir. MANOVA kullanılarak yapılan değerlendirmede, F testi ile anlamlılık düzeyine bakılmış, F değeri  $0.000 < 0.05$  olduğundan farklılık

istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Tablo 4). Elde edilen bulgulara göre, üniversitelerdeki akademik yöneticiler ile üniversitelere bağlı hastanelerdeki yöneticiler farklı liderlik tarzlarını benimsemektedirler. Katılımcıların ifadelerine verdiği skorlar gözönünde bulundurulduğunda üniversitelere bağlı hastane yöneticilerinin yüksek ilişki ve yüksek görev davranışı, buna karşın akademik yöneticilerin daha düşük görev davranışları gösterdikleri görülmüştür.

**Tablo-4: Meslek Değişkeni İçin Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA)**

Etki		Değer	F değeri	Anlamlılık derecesi
<b>Meslek</b>	Pillai'nin İz Testi	.669	4.381	.000
	Wilks'in Lambdası	.331	4.381	.000
	Hotelling'in İz Testi	2.017	4.381	.000
	Roy'un En Büyük Kökü	2.017	4.381	.000

$p < 0,05$

*H3*: Üniversitelere bağlı hastanelerdeki kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları farklıdır.

Çalışma kapsamındaki üniversitelere bağlı hastanelerdeki kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarının farklı olup olmadığı da araştırılmıştır. Tablo 5'de ifade edildiği gibi, MANOVA analizi ile F değeri 0.156 olarak belirlenmiş ve üniversitelere bağlı hastanelerdeki kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ( $F=0.156 > 0.05$ ).

Üniversite hastanelerinde görevli olan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları çok fazla farklılık göstermemektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin ifadelerine verdikleri yanıtlara göre, kadın ve erkek doktor yöneticiler ilişki davranışlarının yanı sıra, erkeksi özellikleri de benimsemekte ve görev odaklı liderlik davranışları göstermektedirler.

**Tablo-5: Hastane Yöneticileri Grubunda Cinsiyet Değişkeni İçin Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA)**

Etki		Değer	F değeri	Anlamlılık derecesi
<b>Cinsiyet</b>	Pillai'nin İz Testi	.880	1.894	.156
	Wilks'in Lambdası	.120	1.894	.156
	Hotelling'in İz Testi	7.364	1.894	.156
	Roy'un En Büyük Kökü	7.364	1.894	.156

$p < 0,05$

*H4*: Üniversitelerdeki kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları farklıdır.

Araştırmada son olarak üniversitelerdeki yöneticilerin cevapları arasında cinsiyet faktörü bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Tablo 6'daki değerlere bakıldığında akademik yönetimde kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik tarzları açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya konulmuştur ( $F= 0.273 > 0.05$ ). Bilimin merkezi olarak görülen üniversitelerde akademik özgürlük, özerklik ve demokratik katılım varolan önemli değerler olarak görülmektedir. Bunlara bağlı olarak üniversite yöneticileri daha katılımcı, demokratik ve genellikle ilişki odaklı liderlik davranışları sergilemektedirler.

**Tablo-6: Akademik Yönetici Grubunda Cinsiyet Değişkeni İçin Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA)**

Etki		Değer	F Değeri	Anlamlılık derecesi
Cinsiyet	Pillai'nin İz Testi	.601	1.247	.273
	Wilks'in Lambdası	.399	1.247	.273
	Hotelling'in İz Testi	1.505	1.247	.273
	Roy'un En Büyük Kökü	1.505	1.247	.273

$p < 0,05$

## SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, Ankara'daki üniversite ve üniversite hastanelerindeki kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarının farklı olup olmadığını belirlenmeye çalışılmış ve kadın yöneticilerin liderlik davranışları toplumsal roller açısından incelenmiştir. Çalışmada elde edilen temel bulgu, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmasıdır.

Örnekleme kapsamında kadın yöneticilerin çoğunlukla ilişki davranışı gösterdikleri ancak, erkek yöneticilerin aynı oranda olmasa bile ilişki davranışına önem verdikleri görülmüştür. Kadın ve erkek yöneticiler görev odaklı liderlik davranışları açısından incelendiğinde ise erkeklerin kadınlara oranla daha fazla göreve dönük oldukları belirlenmiştir.

Literatüre bakıldığında, Sargut (2001), tarafından gerçekleştirilmiş olan bir araştırmada bu çalışmanın bulgularına yakın bulgular elde edildiği görülmektedir. Fiedler'in durumsal liderlik modeline dayandırılan araştırmaya göre, Türk insanı ve Türk yöneticisinin göreve dönük olması gereken

durumlarda ilişkiye dönük çıktıkları görülmektedir. Sargut'a (2001) göre, Türk insanının toplumsal tavrı, insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri ve bunlara uygun olarak yetiştirilmesi yönetim tarzlarını etkilemektedir. Araştırmacının bu konuya getirdiği bir başka yorum ise, aşırı güç mesafesi olan toplumlarda, güç mesafesinin olumsuz taraflarını azaltmak için yöneticilerin ilişkiye dönük liderlik tarzlarını benimsedikleri şeklindedir (Sargut, 2001).

Bu çalışmada elde edilen diğer bir sonuca göre, toplumsallık düzeyi yüksek sayılabilecek bir kültürün bir parçası olarak, örneklem kapsamındaki kadın ve erkek yöneticiler grup olarak ödüllendirmeyi, bireysel ödüllendirmeye tercih etmektedirler. Toplumsal rollere paralel olarak erkeklerin pozisyon ve mevkiden kaynaklanan güçlerini kullanmaya daha yatkın oldukları düşünülmektedir.

Araştırmadan toplanan verilere göre, erkek katılımcıların toplumsal rolleri benimseme dereceleri kadın katılımcılara oranla daha yüksektir. Erkek katılımcıların toplumsal rolleri kabullenme derecelerinin daha yüksek olması sonucu bir çok kadının karşılaştığı "cam tavan" olgusunu hatırlatmaktadır. Etkili yönetimin gereklerinden olarak vurgulanan analitik düşünme, rasyonel karar alma, risk alma, analiz edebilme yeteneğinin erkeklere özgü olarak nitelendirilmesi, yöneticiliğin erkeklere uygun görülmesi kadınların önünde camdan bir tavan oluşturduğu düşünülmektedir. Bu cam tavan kadınların yönetime gelmelerini engelleyebilmekte ve başarılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kadınların iş hayatında ve yönetimde daha fazla yer almasına karşın; bu bulgular toplumsal rollere ilişkin bakışın değişmesinin ne kadar zor olduğunu göstermektedir. Örneklem kapsamındaki kadın yöneticilerin toplumsal rolleri benimseme derecelerinin düşük olması, iş hayatında da kadınların kendilerine olan güvenlerinin arttığına ve kadınlardan beklenen rollerin farklı olmasına karşın en az erkekler kadar başarılı olabileceklerine inandıklarına dair bir işaret olarak görülebilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, erkek yöneticiler başarılı yöneticinin bazı dış özelliklere de sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, elde edilen verilere göre, başarılı bir yönetici çalışanlarıyla işbirliği yapmalı, gerektiğinde astlarını takdir etmeli, gerektiğinde ise onlardan özür dileyebilmelidir. Benzer şekilde Cames ve diğerlerinin (2001) Lüksemburg'da faaliyet gösteren 10 farklı Avrupa Bankası'nda çalışan kadın ve erkek yöneticilerin 'başarılı yönetici' profillerini belirlemeye çalıştıkları çalışmada; erkeklerin büyük çoğunluğu ise başarılı yöneticinin hem erkeksi, hem kadınsı özellikler göstermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Hofstede'in (1991) kültürleri sınıflandırdığı çalışmasında da eril değerleri göreceli olarak düşük olan ülkelerin yöneticileri, başarılı yöneticiyi dişil ve eril özellikleri birlikte



barındıran, maddi değerlerin yanısıra manevi değerlere de önem verenler olarak tanımlanmışlardır. Türkiye'nin de göreceli olarak eril değerlerinin düşük olması (Hofstede, 1991), yöneticilerin dişil değerlere de önem verdiğini düşündürmektedir.

Alan araştırmasının yapıldığı üniversitelerdeki akademik bölüm yöneticileri ve üniversitelere bağlı hastane yöneticileri farklı liderlik davranışları göstermektedirler. Üniversite hastanelerindeki yöneticiler, yüksek ilişki ve yüksek görev davranışı göstermektedir. Örneklem dahilindeki akademik yöneticilerde çoğunlukla ilişki davranışları göstermektedirler. Akademik yöneticiler ve hastane yöneticilerinin kendi grup içi testlerinde ise, liderlik tarzlarında cinsiyet faktörüne dayalı anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Benzer şekilde, Arıkan (1997) tarafından bankacılık sektöründe şube müdürlüğü düzeyinde gösterilen liderlik davranışları arasında da anlamlı farklılık bulunmamıştır. Arıkan (1997), bu sonucu bankacılık sektörünün sahip olduğu özelliklere bağlamıştır.

İnsani yönünün fazla olması, insan sağlığıyla uğraşıyor olması, tamamen uzmanlık gerektirmesi; doktorluk mesleğini önemli bir konuma getirmektedir. Deneyim ve uzmanlığın önemli olması doktorlar arasındaki hiyerarşiyi de arttırmaktadır (Raelin, 1986). Bu nedenle, bu meslek grubunda güç mesafesinin oldukça fazla olduğu düşünülmektedir. Güç mesafesi fazla olan toplumlarda ve örgütlerde, eleman üstüne yaklaşmaktan çekinmektedir. Sargut (2001)'un güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda liderlerin daha fazla ilişkiye dönük olabildikleri şeklindeki değerlendirmeleri, üniversite hastanelerinin yönetim tarzlarına ilişkin bulguları destekler niteliktedir. Astlarına ilişki davranışı gösteren doktorların, bu yolla meslekteki hiyerarşik yapının ve güç mesafesinin olumsuz taraflarını elemeye çalıştıkları düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan akademik yöneticilerin çoğunlukla ilişki odaklı liderlik davranışları göstermeleri sonucu ise, üniversitelerin sahip oldukları özelliklere bağlanabilir. Üniversiteler, profesyonellerin özel bilgiler ve yetenekler yarattıkları, elemanlarına çeşitli özerklikler tanıdığı örgütlerdir. Üniversitelerde bölüm başkanlarının rolleri ve onlardan beklenenler üniversiteden üniversiteye değişmektedir ve birçok üniversitede roller kesin olarak tanımlanmamıştır. Middlehurst (1993)'e göre, bölüm başkanlıkları liderlik potansiyeli için önemli pozisyonlardır. Bölüm başkanlarından çevredeki değişikliklere göre bölümü organize etmeleri, belirli kuralları formüle etmeleri, toplantı ve tartışmalara demokratik bir ortam hazırlamaları beklenmektedir. Amerika'da yapılan ve 300 akademisyenin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; akademisyenler yöneticilerin, örgütsel prosedürler hakkında bilgi sahibi olmalarını, bölüm elemanları tarafından gerçekleştirilen performansı fark etmelerini,

performansları ödüllendirmelerini ve kendilerini değişim için cesaretlendirmelerini beklemektedirler (Middlehurst, 1993).

Bu çalışmanın bulguları kapsamında, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları farklı olmasına rağmen, üniversite ve üniversite hastanelerinde grup içi testlerde cinsiyete dayalı farklılık belirlenmemiştir. Astların beklentileri, üniversite hastanelerinin ve akademik ortamının sahip olduğu farklı özelliklerin cinsel farklılıkları baskıladığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları Ankara'daki üniversite ve üniversite hastanelerindeki çalışan ve çalışmaya katılan yöneticilerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ancak, kadınların yönetici pozisyonlarına gelmesiyle, kadınların liderlik tarzları ve toplumsal rolleri daha fazla tartışılacaktır. Bu nedenle benzer çalışmaların farklı sektörlerde tekrarlanması kadın ve erkek yöneticilerin yönetim tarzları arasındaki benzer ve farklı tarafların daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

**Ek: Çalışmada Kullanılan Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını  
Belirlemeye İlişkin Ölçek**

1. Astların yapacakları işlere ait talimatların detaylı bir şekilde açıklanması önemlidir.
2. Bir yönetici, çalışanlarının örgütle ilgili kural ve prosedürleri kesinlikle takip etmesini bekler.
3. İş yerindeki kurallar ve prosedürler çalışanlardan bekleneni ortaya koyması açısından önemlidir.
4. Bir yönetici için; çalışma grubunun, grup olarak ödüllendirilmesi grup elemanlarının bireysel olarak ödüllendirilmesinden daha önemlidir.
5. Bir çalışma grubunun başarısı, bireysel başarılarından daha önemlidir.
6. Bir örgütte, bir grup tarafından yapılacak olan işin, yalnız yönetici tarafından değil grup elemanları tarafından da kabul edilmesi önemlidir.
7. Bir yönetici, bir çalışma grubunun yararı için grup üyelerinden zaman zaman bireysel amaçlarını bir kenara bırakmalarını beklemelidir.
8. Bir yönetici işyerinde birçok kararı genellikle astlarına danışmadan almalıdır.
9. Bir yönetici astları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.
10. Bir yönetici çalışanları ile iş dışı sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.
11. Bir örgütte çalışanlar üst yönetimin kararları ile ters düşmemelidir.
12. İş yerinde yönetici, örgüt için önemli olan görevleri astlarına bırakmamalıdır.
13. Bir yönetici çalışanlarına kişisel problemlerini çözmelerinde yardımcı olmalıdır.
14. İş yerinde yönetici tüm çalışanlarının gerekli sağlık güvencesine sahip olduğundan emin olmalıdır.
15. Bir yönetici çalışanlarının çocuklarının gerekli eğitimi gördüğünden emin olmalıdır.
16. Bir yönetici çalışanlarını çocuğu gibi görüp onlarla ilgilenmelidir.
17. Bir yönetici, iş yerinde tüm çalışanlarına eşit davranmalıdır.
18. Bir işyerinde yönetici fazla mesaiyi teşvik etmemelidir.
19. Bir yönetici çalışanlarına yaptıkları işle ilgili olarak geribildirim sağlamalıdır.
20. Bir iş yerindeki toplantılar bir erkek tarafından yönetildiği zaman genellikle daha verimli geçer.
21. Erkeklerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, kadınların profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir.
22. Erkekler problemlerini genellikle mantıksal analizlerle, kadınlar ise sezgileriyle çözerler.
23. Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek genellikle erkeksi bir özelliktir.
24. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı merhametlidir.
25. Başarılı bir yönetici çalışanlarına güvenir ve memnun etmeye çalışır.
26. Başarılı bir yönetici astlarının da karar almasına izin verir.
27. Başarılı bir yönetici çoğunlukla astlarının yaptığı hatalar karşısında bağışlayıcıdır.
28. Başarılı bir yönetici çalışanlarıyla işbirliği yapar.
29. Başarılı bir yönetici çalışanlarını gerektiğinde takdir eder.
30. Başarılı bir yönetici gerektiğinde astlarından özür diler.
31. Başarılı bir yönetici genellikle hataya tahammülü yoktur.
32. Başarılı bir yönetici karar almada etki altında kalmaz, bağımsızdır.
33. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı sert ama adaletlidir.
34. Başarılı bir yönetici iş yerindeki diğer bireylerin görüşlerinden kolay etkilenmez.
35. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı zorlayıcıdır.

**KAYNAKÇA**

- Addy, C. L. (2001) "Behind Every Successful Woman is Another Woman", **Community College Journal of Research and Practice**, 25 (3), 213-227.
- Alimo-Metcalf B.(1995) "An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment", **Women in Management Review**, 10 (2), 3-8.
- Arıkan, S. (1997) "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları" (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Cames, I., S. Vinnicombe and V.Singh (2001) "Profiles of 'Successful Managers' Held by Male and Female Banking Managers across Europe", **Women in Management Review**, 16(3), 108-118.
- Case, S.S. (1994) "Gender Differences in Communicaton and Behaviour in Organizations."in M. J.Davidson (der.) ve R.J. Burke (der.) **Women in Management**, London: Paul Chapman Publishing, Chapter, 11, 144-167.
- Connell, R.W. (1987) **Toplumsal Cinsiyet ve İktidar** (1987) (Çev. Cem Soydemir), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Çelebi, N. (1990) **Kadınlarımızın Cinsiyet Rolü Tutumları**, Konya.
- Demirel, G. (1997) "Cam Tavan Sendromu, **Capital**, 8, 84-87.
- Dobbins , G. H. and S.J. Platz (1986) "Sex Differences in Leadership: How Real Are They?", **Academy of Management Review**, 11(1), 118-127.
- Eagly, A.H. and B.T. Johnson (1990) "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. and S.Karau (1991) "Gender and Emergence of Leaders: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, 60 (5),85-710.
- Eagly, A., S. Karau and M. Makhijani (1995) "Gender and the Effectiveness of Leaders:A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, 117(1), 125-145.
- Ergeneli, A. ve C. Akçamete (2004) "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 23(2), 85-109.
- Fatt, J.P.T. (2004), "Leadership Styles Between Technical And Non-Technical Supeirors: Guess Who Will Give Subordinates More Freedom On Job", **Journal of Tecnical Writing and Communication**, 34 (1-2): 91-111.

- Goktepe, J.N. and C.E.Schneier (1989) "Role of Sex,Gender Roles and Attraction in Predicting Emergent Leaders", **Journal of Applied Psychology**, 74 (1), 164-167.
- Girginer, H. U. (1994) "Türk Toplumunda Cinsiyet Rollerini Algısı" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir:Ege Üniversitesi.
- Heller, T. (1997) **Yönetimde Kadın-Erkek** (Çev. Işın Tuzcular), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Hofstede, G. (1991) **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, London: McGraw- Hill Book Company.
- Kanter, R. M. (1977) **Men and Women of the Corporation**, New York: Basic Books.
- Klenke, K. (1996) **Women and Leadership: A Contextual Perspective**, New York: Springer Publishing Company.
- Malinowski, B. (1989) **İlkel toplumlarda Cinsellik ve Baskı** (Çev. Hüseyin Portakal), İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Middlehurst, R. (1993) **Leading Academics**, Bristol: SHRE and Open University Press.
- Navaro, L. (2000) **Bir Cadı Masalı**,4. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Park, D. (1996) "Gender Role, Decision Style and Leadership Style", **Women in Management Review**, 11 (8),13-17.
- Powell, G.N. (1993) **Women & Men in Management**, Second Edition, NewburyPark, California: Sage Publications.
- Raelin, J. A. (1986) **Kültürlerin Çatışması** (1999) (Çev. Kamuran Tuncay), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Genel Yayın 412.
- Rigg, C. and J. Sparrow (1994) "Gender, Diversity and Working Styles", **Women in Management Review**, 16 (1), 9-16.
- Robbins, S.P. (2001) **Organizational Behavior**, 9th. Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rosener, J.B. (1990) "Ways Women Lead" **Harvard Business Review**, November-December, 119-125.
- Rosener, J. B. (1995) "Sexual Statistic", in K. Grint (der.), **Leadership**, Oxford: Oxford University Press, 211-223.
- Sakallı, N. (2001) **Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler**, Ankara: İmge Kitabevi.

- Sargut, S. (2001) **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schriesheim, C. (1994) **Leadership Instrument**, Miami: University of Miami.
- Stordeur,S; C., Vandenberghe, and W., D'hoore, (2000) “Leadership Styles Across Hierarchical Levels in Nursing Departments”, **Nursing Research** 49(1), 37-43.
- Şenesen, G.G. (1994) “Female Participation in the Turkish University Administration: Economic and Survey Findings,1992”, **Boğaziçi Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies**, 8 (1-2), 63-81.
- T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (2000) **Sağlık Sektöründe Kadın**, Ankara.
- T.C.Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (2001) **Türkiye’de Kadın 2001**, Ankara.
- Türkiye’de Kadın Bilgi Ağı (2005) <http://www.die.gov.tr>