

# YAŞ FAKTÖRÜNÜN İZMİR İLİ KAMU ÜNİVERSİTELERİNDE GÖREV YAPAN BEŞ KADIN YÖNETİCİNİN İŞLEMCI (TRANSACTIONAL) VE DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMATIONAL) LİDERLİK EĞİLİMLERİNDE YARATTIĞI FARKLAR

\*\*\*

## DIFFERENCES CREATED BY THE AGE FACTOR IN TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TENDENCIES OF FIVE FEMALE MANAGERS EMPLOYED IN PUBLIC UNIVERSITIES IN IZMIR PROVINCE



Arş. Gör. Onur KAZANCI

ORCID: 0000-0001-6242-2637

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

İİBF, İşletme Bölümü

onur.kazanci@ikc.edu.tr

### Öz

Özellikle üniversiteler ve benzeri yüksek eğitim görmüş üyelerin bulunduğu örgütlerde gelenekselleşmiş liderlik anlayışının uygulanmasının potansiyel verimin gerçekleşme olasılığını düşürdüğü söylenebilir. Bununla birlikte üniversitelerde hemen her kademedede ve pek çok farklı yaş grubunda kadın yöneticinin de söz sahibi olmaya başladıkları da gözlemlenmektedir. Bu çalışmanın amacı da kadın üniversite yöneticilerinin içinde buldukları yaş grubuna istinaden işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzından hangisine daha yakın olduklarını tartışarak alan yazına katkı sağlamaktır.

**Anahtar Kelime:** İşlemci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Kadın Yöneticiler, Kadın Liderler, Üniversite Yönetimi.

**JEL Kodları:** M12, L2.

### Abstract

It can be said that practice of traditionalized leadership comprehension reduces likelihood for potential yielding/productivity to be realized especially in universities and similar organizations where of its members are with high education. In addition, female managers of different age groups are observed to have started to have their own voices in universities. The purpose of the present study is to contribute to the related literature by discussing whether such female managers are more inclined to transactional or transformational leadership based on the age groups in which they are included.

**Keywords:** Transactional Leadership, Transformational Leadership, Female Managers, Female Leaders, University Management.

**JEL Codes:** M12, L2.

## 1. GİRİŞ

Çalışanları örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlayabilmek liderlere düşen bir görevdir (Koçel, 2010:570). Bu nedenle sosyal ve yönetsel olarak karmaşık yapılara sahip olan örgütlerde çalışanları kendisiyle birlikte hareket etmeleri için örgütleyen, planlayan, ikna eden ve hareket geçiren liderlere örgütler için her geçen gün daha fazla önem taşımaya ve kendilerine daha çok ihtiyaç duyulmaya başlamıştır (Eren, 2010:436).

Örgüt içinde takipçilerine destek olan, onlarla bilgi paylaşımında bulunan ve iş odaklı liderlerin başarı kültürü oluşturma konusundaki başarısını gösteren çalışmalar mevcuttur (Mamatoğlu, 2014). İhtiyaçlarını gidermek ve amaçlarına ulaşmak için arada yaşamının ortaya çıkardığı yüksek faydadan yararlanmak isteyen ve bu nedenle gruplar halinde yaşamayı tercih eden insanın oluşturduğu herhangi bir informal toplulukta da liderler bulunmaktadır.

Liderlik ve yöneticilik kavramları işletme yazınında kimi zaman aynı anlamda kullanılmakta ve liderlik kavramı yönetimin bir işlevi olarak görülmektedir. Bu iki kavram arasında net bir ayırım yapmak güç de olsa koşullara göre her ikisinin de bir diğerine baskın olabileceği söylenebilir. Hiyerarşinin çok net ve emir-komuta yapısının katı olduğu kurumlarda yönetici ve lider arasındaki ayırım daha net iken günümüzde örgütlerin katı hiyerarşik yapılardan uzaklaşmasıyla birlikte artık yöneticilerin insan ilişkileri ve yeteneklerini kullanarak çalışanlarını amaçlara ulaşma yolunda etkileme ve yönlendirme yani liderlik davranışlarında bulunma zorunlulukları ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2010).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar Endüstri Devrimi ile birlikte kurumların ve işçi sınıfının ortaya çıkması sonucunda örgütler ve onların yönetimi üzerine ortaya atılan düşüncelerden beridir süregelmektedir. İçinde bulunduğu örgütün lideri olabilmesi için grubun içindeki bireylerden daha farklı bu özelliklere sahip olan kişinin grup içinde lider olabileceğini öne süren Liderin Özellikleri Yaklaşımı ile başlayan süreci liderlik davranışlarının takipçiler üzerindeki etkilerinin anlaşılması gerektiğini öne süren ve liderlik kavramına insani ilişkileri de dahil eden Davranışsal Liderlik Yaklaşımı takip etmiştir. Tüm örgütler için geçerli tek bir liderlik türünün bulunamayacağı ve örgütün özelliklerine göre bir liderlik tarzının belirlenmesi gerektiğini öne süren Durumsal Liderlik Yaklaşımı ile modernleşmeye, derinleşmeye ve farklılaşmaya başlayan liderlik araştırmaları liderlik kavramını sadece amaçlara ulaşmaktan öte takipçilerin de gelişimlerini önemseyen Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ile güncellenmeye ve gelişmeye devam etmektedir. (Koçel, 2010; Eren, 2010; Eren, 2009).

Örgütlerde lider kavramı bir insanı ifade etmektedir. Kültürel yapısına göre her toplumda farklılık gösterse de lider dendiğinde insanların aklına çoğunlukla erkek bir figür imajı canlandığı söylenebilir. Kadınların lider olup olamayacaklarına dair pek çok tartışma yapılmış ve özellikle erkek egemen toplumlarda bu durum yadırganmış olsa da tarih boyunca politikada, askeri alanda, iş hayatında pek çok çarpıcı kadın lidere rastlanmıştır (Şencan vd., 2015).

Benzer duruma “*erkek normlarına göre oluşturulmuş*” olan üniversite yönetimleri konusunda da rastlanmaktadır (Hacıfazlıoğlu, 2010). Her ne kadar yüksek öğretimde kadın liderlerin artışı yavaş bir şekilde gerçekleşse ve kadın liderler için akademik yönetimlerde görev almaları üst düzey kadın akademisyen eksikliği, kurumlardaki informal kurallar, göz ardı edilmeler gibi engellerle karşılaşılıyor olsa da son yıllarda yapılan çalışmalarda üniversitelerde yöneticilik yapanlar arasında kadınların oranının %26’ya kadar yükseldiği söylenmektedir (Cook, 2012; Lapovsky, 214 ve White, 2013’den akt. Alomair, 2015). Türkiye’de ise akademik kariyere sahip olmak kadınlar için “*daha güvenli*” ve “*uygun*” bir seçim olarak görüldüğünden dolayı Türk kadınları girişimcilik ya da özel sektör yerine akademik kariyer yapmaları için yönlendiriliyor olsalar da kültürel yapının etkisi nedeniyle üniversitelerde kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha düşük kaldıkları belirtilmektedir (Ayyıldız Ünnü vd., 2014).

Yeni yüzyılda kadınların artık daha özgür ve daha kendilerine güvenli olmaları kadın lider ve yöneticilerin daha fazla görülmesini sağlamıştır. Kadınlar toplumsal ve kültürel nedenlerden dolayı çalışma hayatı için kamusal örgütleri daha fazla tercih etme eğilimindedirler (Negiz ve Yemen, 2011). Ancak kamu ya da özel sektör fark etmeksizin kadın yönetici sayısının halen daha beklenenden az kaldığı söylenebilir. Kadınlar iş hayatında ayrımcılığa maruz kalmakta ve gelişmiş ülkelerde iş hayatına katılan kadın oranı yükselse bile üst düzey yöneticiliklerde kadınlara rastlama oranı halen daha düşük seyretmektedir (Korkmaz, 2016).

## 2. LİDER VE YÖNETİCİ AYRIMI

İşletme yazınının tarihi boyunca liderlik üzerine pek çok akademik çalışma yapılmış ve liderlik kavramını kuramsal bir düzleme oturtabilmek için çok sayıda farklı teori ve paradigma kullanmıştır. Bu her çalışmaların her birinde, kavramın değişik boyut ve yönleri araştırılarak liderliğin farklı bölümleri aydınlatılmaya çalışılmıştır (Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009). En efektif liderlik tarzını belirleyebilmek için 21. yüzyılda bile hala yeni sorular sorulmaya devam etmektedir.

Gandolfi ve Stone (2017), liderliğin operasyonel olarak tanımlanabilmesi için 5 bileşen içeriyor olması gerektiğini öne sürmüştür. Bunlar; “(i) bir veya daha fazla liderin, (ii) liderin takipçilerinin, (iii) liderin meşruiyeti bulunan bir eyleminin, (iv) bir yol haritasının ve (v) amaç ile hedeflerinin varlığıdır”.

Liderlik tanımı gereği bir kişinin tek başına gerçekleştirebileceği bir eylem olmayıp bir insan grubuyla etkileşime girmeyi gerektirir. Liderlik kavramı sadece lider çerçevesinden incelenemeyecek kadar karmaşık bir kavramdır. Liderliği incelerken mutlaka takipçiler ve bunların ilişkilerinden oluşan boyutların da incelenmesi gereklidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995’ten akt. Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011).

Tarihsel süreç takip edildiğinde tek kişinin ön planda olduğu, tüm övgü ve yergilerin bir kişide toplandığı erkeksi “kahraman” lider anlayışının neredeyse tam zıttı olan paylaşımcı ve işbirlikçi liderlerin daha efektif olduğu bir örgütsel değişim yaşandığı gözlenebilir (Gabriel, 2008:158).

Liderliğin insan yönetme sanatı olduğu düşünüldüğünde müzik, edebiyat ve resim gibi sanatlarda olduğu gibi liderliğin kalitesinin belirlenmesi de bilgi temelinde yükselen, duyarlılık ve anlayışla süslenmiş bir bakış açısıyla yapılmalıdır (March ve Weil, 2005). Bu nedenle liderliğin etkinliği ölçülürken bireysellik ve duygular, bilgi parçalarının içinde yok edilmemelidir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrım Yönetim ve Organizasyon yazınıını hep meşgul etmiştir. Günümüz işletmelerinde yöneticilerin artık lider özellikleri taşımaları bekleniyor olsa da içinde bulunduğumuz yüzyılda bile lider ve yönetici kavramları arasında karakteristik farklılıklar olduğu söylenmektedir (Bkz. Tablo.1):

**Tablo 1:** 21. Yüzyılda Lider ve Yönetici Özellikleri Arasındaki Bazı Farklılıklar

<b>Yönetici Özellikleri</b>	<b>Lider Özellikleri</b>
<i>İşleri doğru yapar.</i>	<i>Doğru işleri yapar.</i>
<i>Sistem odaklıdır.</i>	<i>Birey odaklıdır.</i>
<i>Var olanı sürdürür.</i>	<i>Var olanı geliştirir.</i>
<i>Kontrol ve denetime dayanır.</i>	<i>Güven yaratır.</i>
<i>Kısa vadeli planlar yapar.</i>	<i>Uzun vadeli bir vizyon yaratır.</i>
<i>Yönetir.</i>	<i>Yenilik yapar.</i>
<i>Statükoyu kabul eder.</i>	<i>Statükoya meydan okur.</i>
<i>Astlarını birer asker gibi görür.</i>	<i>Astlarını sahiplenir.</i>

<i>Bir surettir. Sonuçlarla ilgilenir. “Nasıl” ve “ne zaman” sorularını sorar. Taklit eder.</i>	<i>Orjinaldir. Hep ileriye düşler. “Ne” ve “neden” sorularını sorar. Örnek alınır.</i>
---	--

**Kaynak:** (Luthans, 2011:415)

Günümüz yöneticilerinden artık lider gibi davranmaları beklenmektedir. Bu durumda yöneticinin hangi liderlik tarzını seçeceği sorusunu akla getirmektedir. Yönetici bu kararı verirken liderlik etmesi beklenen örgütün durumuna göre yani durumsallık yaklaşımı çerçevesinde hareket etmelidir. Liderlikte durumsallık yaklaşımına göre bir liderin etkinliği tek başına bireysel özellikleri ve astları ile ilişkilerinde sergilediği davranışlarına değil liderin bu bireysel özellik ve davranışlarının liderlik ettiği örgütün içinde bulunduğu ortam ve hem örgütle hem de birbirleriyle etkileşim içinde olan yakın ve uzak çevresel koşullar ile uyumlu olup olmadığına bağlıdır (Eren, 2009, s. 506). Yöneticilerin bu konuda ne kadar başarılı olup olmadıklarını tartışmak başka bir araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Ancak günümüzde lider ve yönetici arasındaki çizginin git gide azaldığı düşünülebilir.

### 3. İŞLEMCI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK AYRIMI

Dönüşümcü liderlik temelinde örgütsel değişim ile ilgilidir. Dönüşümcü liderlik değişimi ortaya çıkartırken takipçilerinin değerlerini daha yüksek bir amaca ulaşmak amacıyla yönlendirerek var olan statükonun ötesine geçirmeyi amaçlamaktadır (Hughes vd., 2012:577). Dönüşümcü liderler takım üyeleri arasında kişisel ilişkileri geliştirmek suretiyle ekip performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Tabassi vd., 2017). Dönüşümcü liderlikte temel amaç takipçilerin bireysel çıkarları nedeniyle değil lider tarafından değişime ikna edilmeleri suretiyle güdülenmeleridir

Dönüşümcü liderlik, liderin vasıfları (öz-yeterlilik, değerleri, karakter özellikleri, duygusal zekâsı ve bilişsel kapasitesi), bağlamsal faktörler ve liderin meslektaşlarının karakteristikleri (duygusal zekâ ve gelişim düzeyleri) olarak tanımlanabilecek üç adet öncülle doğrudan ilişkili olduğuna dair çalışmalar mevcuttur (Sun vd., 2017).

Dönüşümcü liderler kişisel ve örgütsel etik anlayışını takipçileriyle paylaşmakta ve bu durum da takipçilerin işe yönelik motivasyonlarını artırmaktadır (Tu ve Lu, 2013). Takipçilerine daha geniş bir bakış açısı kazandıran dönüşümcü liderler takipçilerine bir rol modeli olmak suretiyle onlara daha yenilikçi düşünme, daha yüksek hedefler koyma ve proaktif düşünme yetisi kazandırarak örgütsel etkililiğin artmasına olanak sağlarlar (Aryee vd., 2012).

Burns (1978) dönüşümcü ve işlemci liderlik anlayışları arasında önemli bir ayrım ortaya çıkarmış ve işlemci liderliğin hem takipçi hem de liderin çıkarlarını tatmin etmek adına sadece “işlerin yapılmasıyla” ilgilendiğini ancak dönüşümcü liderliğin bu durumu geliştirmek suretiyle takipçilere bir “değişim vizyonu” sunarak hem liderin hem de takipçilerin birlikte ahlaki ve idealleri açısından “yükselmelerini” sağlamayı amaçlamaktadır.

Bass (1985) ise bu işlemci ve dönüşümcü liderlik ayrımını daha net bir şekilde dile getirerek genişletmiş ve her iki liderlik yapısıyla ilişkili davranış yapılarını tanımlamıştır. Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ve zaman içinde çeşitli eleştirilere maruz kalmak suretiyle tutarlı bir şekilde 5. versiyonuna gelmiş olan ve “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (The Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ)” ile hemen hemen her kıtada, her organizasyonda yapılan araştırmalar sonucunda şu bulgular ortaya çıkmıştır (Burns vd., 2004):

(i) *Dönüşümcü liderlik, performans öngörüsü bağlamında işlemci liderliği genişletmiştir.*

(ii) *Dönüşümcü liderlik her türlü örgütsel düzeyde görülebilmektedir.*

- (iii) Kadın liderler erkek liderlere nazaran daha dönüşümcü davranma eğilimindedirler.
- (iv) Dönüşümcü liderlik, takipçilerin daha eleştirel ve bağımsız düşünerek onları birer lidere dönüştürme çabası içindedir.
- (v) Dönüşümcü liderlik, ekstra efor ve performans sergileme, bağlılık, sadakat, güven ve memnuniyet seviyesinde beklentilerin ötesinde sonuçlar üretmiştir.
- (vi) Dönüşümcü liderlik hem takipçi performansı hem de grup/birim performansı üzerinde etkilidir.”

Bass ve Avolio (2000) dönüşümcü liderliğin (i) idealleştirilmiş etki (idealized influence), (ii) ilham verici güdüleme (inspirational motivation), (iii) bireyselleştirilmiş görüş (individualized consideration) ve (iv) entelektüel uyarımdan (intellectual stimulation) oluşan dört tip davranış içerdiğini belirtmektedir. Dönüşümcü lider bu etkileri kullanarak takipçilerinin farkındalıklarını artırmakta, sadece kendilerinin değil örgütün bütünün faydası için çalışmak için onları güdülemekte, onların kişisel gelişimlerine katkı sağlamak ve yenilikçi fikirler üreterek örgütün etkililiğini artırmayı hedeflemektedirler.

İşlemci liderlik ise daha geleneksel ve bürokrasiye dayanan, ödüllendirmeyi güdüleme aracı olarak kullanmak suretiyle liderin takipçileri ile arasındaki ilişkinin birbirlerinden olan çıkarlarına dayandığı bir liderlik türü olarak belirtilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1998; Budak, 2003'den akt. Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Kesken ve Ayyıldız Ünnü (2011:104) İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik arasındaki farkları şu şekilde belirtmişlerdir:

**Tablo 2: İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar**

<b>İşlemci Liderlik</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>
<i>“Kısa vadeli sonuçları elde etmek için amaç ve hedefler belirler. Sorun çözücüdür Mevcut durumu sürdürür ve iyileştirir. Planlar, örgütler ve denetler. Gücü mevki ve yetkisinden alır. Geleneklere bağlı kalır. Çalışanların çabaları karşılığında onlara ödüller verir. İşleri doğru yapar. Ekonomik ödüller ile izleyicilerini güdüler.”</i>	<i>“Uzun vadeli bir vizyona sahiptir Sorun çözmek için insanları güçlendirir. Mevcut durumu değiştirir. İnsanları geliştirir, koçluk yapar. Gücü etkileyici ilişkilerinden alır. Değişim ajanıdır-Kültürü değiştirir. İzleyicilerine misyon ve iddialı bir vizyon sunar: Ödül “bunun bir parçası olmak”tır. Doğru işleri yapar. Ödül daima daha fazlasıdır: İzleyicilerin üst düzey gereksinimlerine hitaben ödüller sunar.”</i>

#### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KISITLARI

Bu araştırma İzmir ilinde bulunan kamu üniversitelerde yönetim kademelerinde görev yapmış kadın yöneticilerin işlemci ve dönüşümsel liderlik tarzlarından hangisini benimsediğini ve bu durumun farklı yaşlardaki kadın yöneticilerde farklılık gösterip göstermediğini sorgulamaktadır. Farklı yaş gruplarına dahil olan, kamu üniversitelerinde halen yöneticilik görevi üstlenen ya da yöneticilik görevini en fazla 1 yıl önce bırakmış beş (5) kadın akademisyen ile yüz yüze gerçekleştirilen yapılandırılmış görüşmelerden elde edilecek veriler betimsel bir analiz şeklinde okuyucuya sunulacaktır. Katılımcıların isimleri, akademik unvanları, görev aldıkları üniversiteler ve fakülteler, medeni durumları, ikamet adresleri gibi bilgiler belirtilmeyecektir.

“*Kamu üniversitesinde yöneticilik görevi*” bu çalışma özelinde rektörlük, dekanlık, bölüm başkanlığı ve anabilim dalı başkanlığı görevlerini kapsamaktadır. Katılımcılar FL1, FL2, FL3, FL4 ve FL5 rumuzlarla isimlendirilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren kadın üniversite yöneticilerinin yaşları ve akademisyen olarak çalışma süreleri (öğretim elemanı ve öğretim üyesi olarak toplam) aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3:** Katılımcıların Yaşları

Katılımcı	FL1	FL2	FL3	FL4	FL5
Yaş	28	34	41	55	62
Akademik Çalışma Süresi (Yıl)	6	4	16	28	33

Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılacaktır. Her bir soru Kesken ve Ayyıldız Ünnü (2011:104) tarafından hazırlanan İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar tablosunda bulunan bir özelliğe karşılık gelmektedir. Sorular 1 psikiyatrist, 1 sosyolog, 1 hukukçu ve 1 yönetim bilimciden oluşan bir heyetin onayı alınmak suretiyle hazırlanmıştır. Katılımcıların liderlik tarzları ile ilgili kendi algılarını ölçmek amacıyla katılımcılara 10 tane açık uçlu soru katılımcılara ayrı ayrı yüz yüze yapılan görüşmeler aracılığıyla sorulmuştur. Her soru karşılığında katılımcılardan kısa ve net cevaplar vermelerinin yanı sıra yine kısaca verdikleri cevabın nedenlerini açıklamaları istenmiştir. Cevaplar çalışmanın bulgular kısmında sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın sadece 5 katılımcı ile İzmir ilinde bulunan Kamu Üniversiteleri kapsamında yapılmış olması bir sınırlılık olarak görülmektedir. Ancak araştırma elde edilen bulguları okuyucunun bilgisine sunarak onların da yorumlamasına imkân sağlama amacı güttüğü için bu kısıt göz ardı edilmiştir.

## 5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde katılımcılara sorulan sorular karşılığında her soruya katılımcıların her verdiği cevaplar bir tablo halinde sunulacaktır.

**Tablo 4:** Görüşme Formu Soruları ve Katılımcıların Cevapları

Soru	Cevaplar	Liderlik Davranışı		
		İşlemci	Dönüşümcü	Diğer
1) Kısa vadeli sonuçlar elde etmek mi yoksa uzun vadede etkin bir ortamın yaratılması mı sizin için daha önemlidir?	<p><b>FL1;</b> <i>işlerin kendiliğinden yürüyebildiği bir ortam yaratma fikrini benimsemiştir. Böylece üstündeki iş yükünün daha az olacağını ve kendi çalışmalarına odaklanabileceğini de düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>uzun vadede etkin bir ortam yaratmayı seçmiştir. Bir neden belirtmemiştir.</i></p>	<p><b>FL3</b></p> <p><b>FL4</b></p>	<p><b>FL1</b></p> <p><b>FL2</b></p>	<p><b>FL5</b></p>

	<p><b>FL3;</b> <i>beklentiye göre değişeceğini, eğer acilen yapılması gereken bir iş varsa onun yapılması gerektiğini söylemiştir. Aksi takdirde işler üst üste biriktiğinde iyice başa çıkılmaz olacağını düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>akademisyenlerin bile ilgisiz olduğunu, hele idari personele laf anlatmanın çok zor olduğunu söylemiştir. İşlerin yapılması önceliğidir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>çözüm odaklı bir ortam oluşturma fikrini mantıklı bulsa da bunu yapabilecek kadar yöneticilik yapmanın pek mümkün olmadığını söyleyerek kısa vadede işlerin yapılmasının daha mantıklı olduğunu öne sürmüştür. Ancak uzun süre çalışma imkânı bulunması durumunda etkin bir ortam yaratma çabasını göstereceğini söylemiştir.</i></p>			
<p>2) Çalışanlarınızın karşılaştığı sorunları çözmek mi yoksa sorunları onların çözmesi için onları bilgilendirmek mi sizin için daha kabul edilebilirdir?</p>	<p><b>FL1;</b> <i>çalışanları bilgilendirmeyi seçmiştir. Böylece her sorunla kendisinin ilgilenmek zorunda kalmayacağını düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>çalışanların kendi sorunlarını çözmeleri konusunda onları bilgilendirmeyi. Bu sayede ilerde de daha az sorun çıkacağını düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>sorun çözmenin önemli olduğunu ve bilgilendirmenin çok fazla zaman alacağını düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>işlerin yürümesi ve sorun yaşamamak adına işleri olabildiğince kendisi yapmayı tercih etmektedir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>sorunları çözmenin önemli olduğunu ve çalışanlara çok fazla güvenilmemesi gerektiğini söylemiştir. Astlarına güvenmesi</i></p>	<p><b>FL3</b></p> <p><b>FL4</b></p> <p><b>FL5</b></p>	<p><b>FL1</b></p> <p><b>FL2</b></p>	

	<i>nedeniyle sorunlar yaşadığını belirtmiştir.</i>			
3) Çalışanların size güven ve bağlılık besleyerek çalışmalarını yoksa sizden bir ödül (para, makam, övgü vb.) beklentisi içinde çalışmalarını sizin için daha önemlidir?	<p><b>FL1;</b> <i>hem çalışanların kendisine hem de kendisinin çalışanlarına güvenmesini istemektedir.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>çalışanların kendisine olan saygılarından dolayı çalışmalarını makul bulmuştur.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>kimsenin bir başkasına saygı ve sevgisi nedeniyle iş yapmayacağını, herkesin mutlaka bir çıkar peşinde olduğunu düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>kimseye güvenilmemesi gerektiğini ve sıkı bir kontrolün şart olduğunu söylemiştir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>akademik hayatta herkesin birbirinden bir beklentisi olduğunu düşünmekte ve bu ortamın güven ya da bağlılık ile çalışmaya uygun olmadığını söylemiştir.</i></p>	<b>FL3</b> <b>FL4</b> <b>FL5</b>	<b>FL1</b> <b>FL2</b>	
4) Mevcut yapının sürmesi ya da sizin sıfırdan kuracağınız bir yapının oluşması sizin için daha uygun bir bakış açısıdır?	<p><b>FL1;</b> <i>kendi kuracağı yapıyı tercih edeceğini belirtmiştir.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>kendi getireceği sisteme daha çok güveneceğini düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>sıfırdan bir sistem kurmak yerine var olan sistemle kendi çalışma şeklini bir arada götürmenin daha doğru olduğunu düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>eğer çalışanların büyük çoğunluğunu değiştiremiyorsa var olan sistemi sürdürmeyi daha mantıklı bulduğunu söylemektedir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>yeni kurulan bir üniversitede ya da fakültede sıfırdan bir sistem kurmanın daha kolay olduğunu ancak köklü bir üniversitede mevcut yapının sürdürülmesinin daha makul olacağını düşünmektedir. Buna gerekçe</i></p>	<b>FL3</b> <b>FL4</b> <b>FL5</b>	<b>FL1</b> <b>FL2</b>	



	<i>olarak üniversitelerde pek çok farklı birimin bir arada çalışmak zorunda olduğunu öne sürmüştür.</i>			
5) Yönetimin fonksiyonlarının planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olduğu bağlamında bu süreçlerin sizin kontrolünüz altında olmasını mı yoksa çalışanların bu süreçleri kendilerinin kazanmalarını sağlamak mı istersiniz?	<p><b>FL1;</b> <i>çalışanlarla birlikte kuracağı bir sistem istemektedir.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>kendi kurduğu sistemin yöneticinin kendisi olmak istediğini ancak çalışanların da buna yardımcı olması gerektiğini düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>kimsenin kendi kendisini yönetemeyeceğini düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>çalışanların başıboş bırakılmaları ve sürekli denetim altında tutulmaları gerektiğini düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>kurulu bir düzende çalışan hangisiyse onun uygulanması gerektiğini düşünmektedir.</i></p>	<b>FL3</b> <b>FL4</b> <b>FL5</b>	<b>FL1</b> <b>FL2</b>	
6) Çalışanlarınızdan bir ya da birkaçının aldığınız bir karara şiddetle karşı çıkması durumunda ilk tepkiniz ne olur?	<p><b>FL1;</b> <i>onlarla teker teker konuşacağını söylemiştir. Onları ikna edebileceğine inanmaktadır.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>kendisine karşı çıkanlarla bir toplantı yaparak onların düşüncelerini duymanın mantıklı olacağını düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>kendi işine kimseyi karıştırmayacağını söylemiştir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>yetkinin ve sorumluluğunun kendisinde olduğunu hatırlatacağını belirtmiştir. Ancak kendi başına kaldığında kararını tekrar düşünebileceğini söylemiştir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>kararından eminse karşı çıkanları dinlemeyeceğini ancak çalışanların bu konuda kendisinden daha tecrübeli ve bilgili olduğunu düşünürse onların fikrini de alabileceğini belirtmiştir.</i></p>	<b>FL3</b>	<b>FL1</b> <b>FL2</b>	<b>FL4</b> <b>FL5</b>

<p>7) Kurumunuzdaki gelenekler sizin için ne kadar önemlidir? Bunlarda değişiklik yapmayı düşünür müsünüz?</p>	<p><b>FL1;</b> <i>geleneklerin önemli olduğunu ancak yeniliklere de uyum sağlamak gerektiğini söylemiştir.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>çok fazla önemsemediğini söylemiştir. Kendisine uygun bir yapı kurmak istemektedir.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>kendisi çok geleneksel düşünen bir insan olmasa da aldığı görevlerde bunun önemli olduğunu gördüğünü belirtmiştir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>işi yapacak kişiye göre geleneksel ya da kendine göre davranabileceğini söylemiştir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>geleneklere sıkı sıkıya bağlı insanlar çalışıyorsa bu geleneklere zarar vermeyecek şekilde kendi çalışma tarzına da uygun bir orta yol bulmaya çalışacağını söylemiştir.</i></p>	<p><b>FL3</b></p> <p><b>FL4</b></p>	<p><b>FL1</b></p> <p><b>FL2</b></p>	<p><b>FL5</b></p>
<p>8) Çalışanlarınızın çabaları karşılığında onları ödüllendirmek mi yoksa ödüle gerek kalmayacak bir vizyon sunabilmek mi sizin tarzınız olabilir?</p>	<p><b>FL1;</b> <i>ödüllendirmenin etkisini yadsımamakta ancak birlikte aynı hedef doğrultusunda çalışmanın daha önemli olacağını düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>vizyon sunmanın kendisine daha uygun olduğunu düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>ödüllendirmeyi uygun bulmaktadır.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>ödüllendirmenin çoğunlukla işe yarayacağını düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>çalıştığı ortamlarda hem maddi hem de manevi ödüllendirmenin işe yaradığı koşullarla karşılaştığını belirtmiştir.</i></p>	<p><b>FL3</b></p> <p><b>FL4</b></p>	<p><b>FL1</b></p> <p><b>FL2</b></p>	<p><b>FL5</b></p>
<p>9) İşleri doğru yapmak mı, doğru işleri yapmak mı önemlidir?</p>	<p><b>FL1;</b> <i>doğru işi yapmayı önemli bulmuştur.</i></p>	<p><b>FL3</b></p> <p><b>FL4</b></p>	<p><b>FL1</b></p> <p><b>FL2</b></p>	<p><b>FL5</b></p>

	<p><b>FL2;</b> <i>doğru işi doğru şekilde yapmanın önemli olduğunu söylemiştir.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>işin yapılmasının birincil öncelik olduğunu düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>önce işleri bitirmenin daha sonra doğru işleri düşünmenin gerektiğini belirtmiştir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>işin ne olduğuna göre fikrini değiştirebileceğini söylemiştir. Eğer acil bir iş ise öncelikle işi doğru şekilde bitirmeye önem verdiğini belirtmiştir.</i></p>			
10) Çalışanlarınızı çabaları karşılığında ödüllendirirken maddi ödüller (para, makam vb.) vermek ile her çalışanın özelliğine göre ödül kriteri belirlemek arasında tercihiniz hangisi olurdu?	<p><b>FL1;</b> <i>hem maddi ödül vermeyi hem de manevi ödüllendirmeyi uygun bulmuştur.</i></p> <p><b>FL2;</b> <i>kişiye göre ödül belirleme fikrini makul bulmuştur.</i></p> <p><b>FL3;</b> <i>işini doğru yapanın ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.</i></p> <p><b>FL4;</b> <i>özel bir ödüllendirmeye gerek olmadığını düşünmektedir.</i></p> <p><b>FL5;</b> <i>insanların ödüllendirildiklerin daha fazla bağlılık gösterdiklerini düşünmektedir.</i></p>	<b>FL3</b> <b>FL4</b> <b>FL5</b>	<b>FL1</b>	<b>FL2</b>

Yukarıdaki tablonun ilk sütununda katılımcılara sorulan sorulara, ikinci sütunun da ise her katılımcının o soruya verdiği cevap işlenmiştir. En solda kalan sütunlarda ise verdiği cevaba istinaden hangi katılımcının hangi liderlik davranışına daha yakın bir anlayış içinde olduğu yorumlanmıştır. Bu sondaki üç sütun içinde bulunan “Diğer” sütunu ise katılımcının işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını durumsal olarak kullandığını belirtmektedir.

Bu bulgular ışığında FL1 ve FL2 kodlu katılımcıların dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri en azından bu yönde bir eğilimleri olduğu söylenebilir. FL3, FL4 ve FL5 kodlu katılımcılar ise verdikleri cevaplar neticesinde işlemci liderlik anlayışına daha yakın olarak değerlendirilmiştirler. Ancak FL5 kodlu katılımcının çalıştığı kuruma göre dönüşümcü liderlik anlayışına eğilim göstermesinin mümkün olduğu düşünülmektedir.

Bu veriler ve bağlamında kısa süreli akademik hayatı olan, genç üniversite yöneticisi kadınların dönüşümcü liderlik anlayışına eğilim gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Yaş ve akademik tecrübe arttıkça üniversite yöneticisi kadınların işlemci liderlik davranışı sergilemeye

doğru kaydıkları düşünülebilir. Bunun sebepleri arasında geçmiş tecrübeler, beklentiler ve kültürel farklılıklar olabileceği gibi kişisel özelliklerin farklılığı da bulunabilir.

## 6. SONUÇ

Bu çalışmada üniversite yöneticisi olan kadınların yaşlarındaki değişimin işlemci ve dönüşümcü liderlik davranışlarına bakışlarındaki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bulguları Türkiye’de kamu üniversitelerinde görev alan kadın yöneticilerin yaşlarındaki artışın dönüşümcü liderlik davranışı yerine işlemci liderlik davranışı sergilemeye eğilim gösterebileceklerine dair sonuçlar olduğunu söylemektedir. Bunun nedenlerinin araştırılması için gelecek çalışmaların katkısı oldukça önemlidir.

Kadın liderlerin “*daha girişken ve inandırıcı olduğu, sonuca ulaşmak için daha güçlü güdüleri olduğu, risk almaya erkeklerden daha hazır oldukları, iş birliği ve fikir birliğine dayalı karar verme konusunda daha açık, daha hoşgörülü olmaya, insani ilişkiler kurmaya ve karşılıklarının duygusal yönlerini analiz etmeye daha yatkın*” oldukları öne sürülmektedir (Nikolovski ve Markovska, 2017). Ancak değişen çevre koşulları ve yaştaki artış kişinin davranışlarını değiştirebilmektedir.

Kadın liderler açıklık, incelik, destekleyicilik, girişkenlik, duygusallık ve aksettiricilik gibi sözel yeterlilik açısından erkeklere nazaran daha yeterli oldukları görülmüştür (De Vries vd., 2009’dan akt. Özel, 2014). Kadınların yöneticilik yaptığı kurumlarda erkeklerin yöneticilik yaptığı kurumlara nazaran daha “*insan ve kişilerarası ilişki odaklı*” liderlik davranışları sergilendiği söylenmektedir (Onay ve Heptazeler, 2015).

Bu bağlamda kadın liderlerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemeye erkeklerden daha elverişli olduğu söylenebilir. Ancak her toplumun ve kurumun kültürel yapısı farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmasına neden olabilir.

Bu çalışmada İzmir ilinde bulunan devlet üniversitelerinde görev yapan 5 kadın yönetici ile yapılan görüşmeler ışığında, 35 yaşın altında bulunan FL1 ve FL2 rumuzlu katılımcılar verdikleri cevaplar onların dönüşümcü liderliğe yatkın olduklarını düşündürmekteyken FL3 ve FL4 rumuzlu olan ve 40 yaşının üstünde bulunan katılımcıların ise işlemci liderlik davranışıyla uyumlu cevaplar verdikleri gözlemlenmiştir. Diğer taraftan 60 yaşının üstündeki FL5 rumuzlu katılımcı ise kimi cevaplarında durumsal bir yaklaşım sergilemiş olsa da ağırlıklı olarak sorulara işlemci liderlik davranışına uygun cevaplar verdiği tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, elde edilen verilerin sonucunda kadın yöneticilerin yaşları arttıkça daha fazla işlemci liderlik türüne yöneldiklerine dair bir yargıya varılmıştır. Ancak çalışmada yaş faktörü dışında diğer olası değişkenlerin analiz dışında bırakıldığı unutulmamalıdır.

Üniversitelerde yöneticilik yapılabilmesi için kişinin öğretim üyesi olması gerektiği, öğretim üyesi olabilmek için kişinin doktora eğitimini bitirmiş olması gerektiği düşünüldüğünde bu seviyedeki kadınların belirli bir eğitim seviyesinin üstünde olduklarını söylemek mümkündür. Kişisel farklılıkları bir kenara bırakırsak farklı kültürel yapıların içinden çıkmış olsalar bile üniversitelerde yöneticilik yapan kadınların birbirlerine yakın yönetim ve liderlik anlayışlarına sahip olduklarını düşünmek çok da yanlış olmayabilir. Bunun yanı sıra katılımcılar İzmir’deki kamu üniversitelerinde yöneticilik yapmaktadırlar. Türkiye’nin üç büyük şehrindeki üniversitelerin önemli bir kısmı köklü üniversitelerdir. Bu üniversitelerde yönetici kademesine gelebilmek için sadece doktora eğitimini bitirmiş olmak yeterli olmayabilir. Özellikle üst düzey üniversite yöneticiliği için profesör ve doçent kadrosunda bulunmak gerekebilir. T.C. Devlet Personel Başkanlığının Temmuz 2017 verilerine göre<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistik/universitelere-ilskin-sayisal-veriler>

Türkiye’de aktif olarak çalışan 18 bin 844 profesörden sadece 5 bin 881 tanesi kadın iken yine aktif olarak çalışan 12 bin 199 doçentten sadece 4 bin 521 tanesi kadındır. Yardımcı doçent kadrolarında ise bu sayı birbirine daha yakındır. Aktif olarak çalışan 27 bin 747 yardımcı doçentin 11 bin 295 tanesi kadındır. Üniversitelerde yöneticilik yapabilecek asgari şartı sağlayan 58 bin 790 öğretim üyesinden sadece 21 bin 697 tanesi yani %36’sı kadındır. Kamu üniversitelerinin üst düzey yönetimlerinde kadınlara pek fazla yer verilmediği de (Cevher, 2014) göz önüne alındığında bu çalışmanın katılımcı sayısının genelleme için yeterli görülmesi de bir fikir sahibi vermek için faydalı olacağı düşünülebilir.

## KAYNAKLAR

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behaviour, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25, pp.1–25.
- Alomair, M. O. (2015). Female Leadership Capacity and Effectiveness: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia. *International Journal of Higher Education*, 4(4):81-93.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM Scholarly Studies Journal Of Humanities & Social Sciences / FSM İlimi Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5):85-108. DOI:10.16947/fsmiad.50142
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden. California.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Burns, J. M., Goethals, G. R. & Sorenson, G. J. (2004). *Encyclopaedia of Leadership*. Sage Publications. London.
- Cevher, E. (2014). Üniversite Yönetimlerinde Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Araştırılması. *Trakya University, Economics & Administrative Sciences Faculty E-Journal*, 3(2):108-130.
- Gabriel, Y. (2008). *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organization Studies*. Oxford: OUP Oxford.
- Gobaw, M. K. (2017). Women's Role and Their Styles of Leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 9(3):28-34.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. T. (2010). Yükseköğretimde lider olarak göreve uyum sağlama süreci: Türkiye ve Amerika'dan kadın liderlerin deneyimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4):2221.
- Hughes, R. L.; Ginnet, R. C. ve Curphy, G. J. (2012). *Leadership. Enhancing Lessons of Experience 7th Edition*. McFraw-Hill Irwin. New York.

- Karadağ, E., Başaran, A. & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(21):32-45.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler. Ege Akademik Bakış, 8 (2):729 – 754.
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A: (2011): Öteki Liderlik. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Koçel, T (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu. (Turkish). Alternative Politics / Alternatif Politika, 95.
- March, J. G. & Weil, T. (2005). On Leadership. Blackwell Publishing. USA.
- Negiz, N. T., & Yemen, A. T. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (24):195.
- Nikolovski, L., & Markovska, M. (2017). The Impact of Female Leaders on Management and Implementation of Organizational Goals and Objectives. Journal of Sustainable Development (1857-8519), 7(17):105-118.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2015). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6 (2), 73-85. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/oybd/issue/16344/171161>.
- Özel, N. (2014). Kadın ve Erkek Liderlerin Sözel İletişim Yeterlikleri ve Bunun Çalışanların İş Tutumları Üzerine Etkileri. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Suk Bong, C., Kihwan, K., ve Seung-Wan, K. (2017). Effects of Transformational and Shared Leadership Styles on Employees' Perception of Team Effectiveness. Social Behavior & Personality: An International Journal, 45(3):377-386.
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A Review of Research Evidence on the Antecedents of Transformational Leadership. Education Sciences, 7.
- Şencan, A. M., İbicioğlu, P., & Karabekir, Y. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. Hücrel Sinir Bilimleri ve Oksidatif Stres Derneği.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Abu Bakar, A. H., & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. Project Management Journal, 48(2):22-38.
- Tu, Y., & Lu, X. (2013). How ethical leadership influences employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. Journal of Business Ethics, 116, pp.441–455.
- Ünnü Ayyıldız, N. T., Baybars, M. T., & Kesken, J. T. (2014). Türkiye'de kadınların Üniversiteler bağlamında yetki ve karar verme mekanizmalarına katılımı. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (42), pp.121.