

## LİDERLİK ALGILAMALARINDA EĞİTİM VE CİNSİYET FAKTÖRÜ: MERSİN İLİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

### EDUCATION AND GENDER FACTOR IN PERCEPTIONS OF LEADERSHIP: A FIELD STUDY IN MERSIN

Yrd.Doç.Dr.Cemile ÇELİK\*  
Arş.Gör.Önder SÜNBUİL\*\*

#### ÖZET

*Bu çalışmada, liderlik tarzları ve buna ilişkin algılamaların cinsiyet rollerine göre farklılaşma durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Günümüzde cinsiyet faktörünün yönetim üzerindeki etkisinin giderek artması, liderlik araştırmalarının ve organizasyonların dikkatini bu yöne çekmiştir. Çalışmada Bowers and Seashore tarafından geliştirilen dört boyutlu liderlik ölçeği toplam 1419 öğrenci (901 erkek, 518 kız) üzerinde uygulanmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Elde edilen yeni liderlik boyutunda cinsiyet faktörüne göre farklılıklar bulunmuş olup, kız öğrencilerin liderlik algılamalarının erkek öğrencilere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.*

#### ABSTRACT

*In this study, it was aimed to identify whether styles of leadership or perceptions related to these styles vary according to gender roles. Recently, gradual increase of gender factor on management has directed leadership studies and organizations' attention to this increase. In this study, four dimensioned leadership scale which was developed by Bowers and Seashore was applied to total 1419 students (901 male, 518 female); validity and reliability analysis were done. According to gender factor at the new leadership dimension obtained, some differences were found and it was also found that leadership perceptions of female students had a higher mean compared to the perceptions of male students.*

Liderlik; Liderlik Tarzları; Cinsiyet.  
Leadership; Leadership Style; Gender.

\* Mersin Üniversitesi Uygulamalı Teknolojiler ve İşletmecilik Yüksekokulu,  
ccelik@mersin.edu.tr

\*\* Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi ondersunbul@mersin.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Günümüze kadar liderlik kavramı yönetim yazınındaki bilim adamları tarafından çok fazla çalışılan konu olma özelliğini korumuştur. Liderlik, farklı bakış açılarından hareketle incelenen (Hodgetts, 1999:317), farklı kişiler tarafından farklı anlamlar yüklenen (Nicholls, 1994:8) bir süreç (Koçel,2001:465) olarak ele alınmaktadır. Liderlik ve liderlik stillerine ilişkin çok sayıda çalışma yapılmış olmakla birlikte, lise ve üniversite öğrencileri üzerinde kıyaslama içeren ve aynı zamanda cinsiyet faktörüne göre farklılıkları inceleyen araştırmalara pek rastlanmamış olması nedeniyle, bu çalışmada konuyla ilgili literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir. Ayrıca çalışma, Günbayı (2005)'nin aynı ölçekle öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmanın da diğer bir boyutunu ortaya koymaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderlik kavramına getirilen tanımlar ile liderliğin yöneticilikten farkının ortaya konmasına gereksinim duyulmaktadır.

### 2.1. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı

Kültürel farklılıklardan etkilenmesi (Hodgetts ve Luthans, 2003:356) nedeniyle, günümüze değin çok sayıda liderlik tanımları yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990,18). Bu nedenle alan yazınında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Davis (1988:141) insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme, Eren (1998:465) izleyenleri bu hedeflere ulaşmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı, Cook vd. (1997) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma ve Bass (1990) ise grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde tanımlamalar getirmiştir.

Diğer taraftan Kotter (1997), Hannagen (1995) ile Bass ve Stogdill (1990) liderliği motivasyonla ilişkilendirirken, Bowden (1926) güçlü kişilikle özdeşleştirmiş, Allport (1924) ise liderin izleyici ile birebir ilişkisini açıklamıştır. Northouse resmi/resmi olmayan yolla hedefler doğrultusunda grup üyelerini etkileyebilmek olarak ele almıştır. Diğer taraftan Tead (1929) izleyenleri işi başarmaya ikna edebilmek ve Bundel (1930) isteneni yaptırabilme sanatı olarak tanımlamışlardır.

Aynı zamanda liderlik, yöneticilikten farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetimsel başarı için liderlik başarısı bir gerekliliktir, ama yeterli değildir. İyi bir yönetici iyi bir liderdir, ancak iyi bir liderin iyi bir yönetici olması zorunlu değildir (Schermerhorn, 1984:305). Zelenzik (1977:68-72)'e göre çalışanların isteklerine önem vererek ve kişisel ilişkiler kurarak vizyon oluşturmak ve benimsetmekten sorumlu olan liderlik gelecekle ilgili bir kavramdır. Yöneticilik ise çalışanlarla pek kişisel ilişkiler kurmayan bir anlayışla günlük iş akışını izlemeye dayandığı için bugünle ilgilidir. Aynı

zamanda yönetici; kendisine verilen formel yetkisini kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil, 1996:5). Daft (1997) ise farklı bir perspektifle her iki özelliğin de organizasyon için gerekli olduğunu savunmaktadır.

## 2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik tarzı ile ilgili araştırmalar, çoğunlukla liderlik tarzı boyutlarının birlikte oluşturulduğu ve spesifik davranışların var olduğu bir kuramla temellendirilmektedir (Ekvall, 1992: Akt. Sellgren, Ekvall, Tomp, 2006:348).

1930'dan 1950'ye kadar literatürde yaygın olarak kabul görmüş ilk yaklaşımlardan biri olan özellikler yaklaşımı (Hersey ve Blanchard, 1982), lideri esas alarak fiziksel ve kişilik özelliklerini incelemiş "lider olunmaz, lider doğulur" sloganını işlemiştir. 1940'lı yılların sonu ile 1950'li yılların başlarındaki liderlik araştırmaları, davranış örnekleri ve liderlik stillerine vurgu yapmaya başlamıştır (Likert, 1961). Bu kurama göre liderliğin etkinliği, kurumun tarihçesi, liderin yaşı ve deneyimi, izleyiciler ve büyüklüğü, ortam, işin türü, izleyicilerin beklentileri ve kişilikleri, karar alma süreci gibi bir çok faktörün etki ettiğini ortaya koymaktadır (Hodgetts,1999:535).

Liderlik konusundaki izleyen büyük gelişme, 1970'lerde Fiedler'in durumsallık yaklaşımı olmuştur (Hodgetts,1999:546). Bu yaklaşım çerçevesinde amaç-yol teorisi, yaşam süreci teorisi, kavramsal kaynak (cognitive resource) teorisi ve karar süreci teorisi gibi teoriler liderlik modellerine bağlanmıştır. İş dünyası sürekli değişmekte ve yeni arayışlar sürekli denenmekte olması nedeniyle Bennis (2001), içinde bulunulan yüzyılda liderlerin, kendilerini ve rollerini yeniden ele almak ve kendileri için fırsat olabilecek değişen çevrenin nasıl oluşturulacağını öğrenme zorunluluğunu belirtmektedir.

Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan araştırma kapsamında "kişiyi dikkate alma" ve "işe ağırlık verme" şeklinde ifade edilen farklı iki liderlik tarzı ele alınmış olup, nispeten her iki liderlik tarzına sahip yöneticilerin daha başarılı oldukları saptanmıştır (Newstrom ve

Davis, 1993: 228). Michigan üniversitesinde yapılan liderlik araştırmalarından elde edilen sonuçlarda, kişiye yönelik liderlik davranışı sergileyen liderlerin liderlik ettiği grup üyelerinin işe ilişkin tutum ve verimliliğinin daha iyi olduğu belirlenmiştir (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 416). Çağdaş yönetim yaklaşımları olarak liderliği günümüze taşıyan yaklaşımlar ise karizmatik, sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik anlayışları olup, bunlara aşağıda değinilmektedir.

## 2.3. Liderlik Tarzları

Yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, organizasyonel başarının elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde,

çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Hicks ve Gullert,1981:234). Nasıl liderliğin tanımında genel kabul görmüş bir tanımın yapılmasında güçlük yaşıyorsa, başarının elde edilmesinde de tek bir liderlik tarzının benimsenmesi mümkün olamamaktadır. Bu yüzden içinde bulunulan ortamsal koşullar, liderliğin yaşandığı süreç ve liderin kişisel özelliklerine ilişkin yapılan incelemeler aşağıda sunulan farklı liderlik tarzlarını doğurmuştur.

*Otokratik Lider:* Çoğu kişi bu modelin eskidiğini düşünse de sıklıkla da başvurulan bir yöntemdir. Bu tarz liderlikte kararlar lider tarafından alınmakta astların da buna uyması istenmektedir. Bu tarz liderlik X teorisinin varsayımlarını yansıtmaktadır (Bittel ve Newstrom,1990:272). Bu lider tipinde kurumun politikaları ve standartlar lider tarafından belirlendiği gibi değiştirebilme özgürlüğünü de elinde bulundurmaktadır. Bu tip liderler aynı zamanda kendilerine koşulsuz itaat beklerler.

*Katılımcı veya Demokratik Lider:* Hem çalışana hem de işe önem veren bu tarz liderlikte de lider, kararları grupla aldığı gibi kararlara katılımı da desteklemekte ve özendirilmektedir (Schermerhon, 1984,:316). Aynı zamanda lider, amaca götüren süreci bilen, teknik yardımda alternatifler sunan, ancak çalışmanın sürdürülürliğünde ve görev dağılımında serbesti tanıyan gruba olumlu ve olumsuz eleştirilerde de objektif olmaktadır. Çalışanlar karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıklarından dolayı amaçlarının gerçekleştirilmesi için alınan kararlarda daha istekli ve verimli çalışacaklardır (Schermerhorn,2001,268). Danışıcı bir özelliğe sahip bu tarz,

Japonların “konsensus” yönetim olarak isimlendirdiği tarza benzemektedir (Bittel ve Newstrom,1990:272).

*Karizmatik liderlik:* Karizma Eski Yunanca’da “armağan” veya “bağış” anlamında kullanılan “gift” kelimesinden türetilmiş ancak literatüre sosyolog Max Weber tarafın dan kazandırılmış bir liderlik tarzıdır. Jay Conger ve Rabindra Kanungo (1988:79)’nun Karizmaya Atıf Kuramına göre liderliğin niteliğinin kişiler üzerindeki etkisinin izleyenler tarafından kabulü ile lidere yapılan bir atıftır. Lidere atfedilen nitelikler kahramanca ve rastlanmadık özelliktedir (Akt.Bryman, 1992). Daft (1995:390) karizmatik lideri, arzu edilen başarıyı sağlayacak şekilde izleyenlerini motive etme yeteneğine sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır.

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir.

*Dönüşümcü (Transformasyonel)liderlik:* 1978 yılından itibaren James McGroger Burns ve 1990’da Bernard Bass’ın yaptıkları araştırmalarda ortaya konan dönüşümcü liderlik tarzı, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma açık bir özellik taşımaktadır (Eren, 1998:368). Dönüşümcü lider özelliğine sahip liderler, karizmatik (idealleştirilmiş etki), ilham verme (esinlenmiş motivasyon), zihinsel uyarım, ve bireysel ilgi gibi temel davranış

özellikleri sergilerler (Bass, 1990:19-30). Liderin, bu özellikleri ile izleyicilerin davranışlarını etkilemesi sonucunda izleyiciler, kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir sentez oluştururlar (Bryan, 2002:22).

Dönüşümcü liderlikte liderin, izleyenlerinin yeteneklerinin ortaya çıkarılması, kendilerine güvenlerini artırmaları, motive etmeleri ve değer yargılarını ve inançlarını değiştirmek gibi etkilerine karşılık, izleyenler de liderin belirlediği hedefleri gerçek kılmak gibi etkilerle karşılık vererek karşılıklı bir güdülenme gerçekleştirmiş olurlar (Bass,1990:19-30). Dönüşümcü liderlik kendi içinde transaksiyonel (etkileşimci, sürdürümcü) liderliği de barındıran, değişim ve dinamizme açık bir özellik taşımaktadır. Aynı zamanda bu liderlik stilinde ortak vizyon belirleme ve karar verme, değerleri belirleme gibi özelliklere de vurgu yapılmaktadır.

*Transaksiyonel (sürdürümcü) liderlik:* Dönüşümcü liderlikten bir çok yönüyle farklı olan sürdürümcü liderlik, faydacı, bugüne dönük, örgütü rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin geçerli olduğu, ben merkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan, merkeziyetçi özellikler taşımaktadır (Eren, 1998: 369-70; Çelik, 1998:151). Transaksiyonel liderlik, kişinin izleyenlerle değerli bir şeyi değiştirme amacıyla iletişim kurma amacıyla olduğunda ortaya çıkarılan bir liderlik türüdür (Burns, 1978 akt. Kuhnert and Lewis, 1987;648). Bass (1985), Burns(1978)'ün transaksiyonel liderlik fikirlerini tartışırken, performansın nasıl sayısal ve niteliksel özelliğinin marjinal olarak geliştirilip korunacağını, astın hedefini nasıl gerçekleştireceğini, özel eylemlere karşı direnci nasıl azaltacağını ve kararları nasıl uygulayacağını ortaya koymuştur (Akt.Kuhnert and Lewis, 1987;648).

Çeşitli araştırmalar genelde kavramsal içeriğin ortaya çıkarılmasının önemini açıklığa kavuşturmuştur. Yukarıda açıklanan liderlik tarzlarından başka Bowers ve Seashore (1966) tarafından "liderlik"i kavramsallaştıran temel yapının ne olduğunu içeren şu dört boyut ortaya konmuştur:

*Destekleyici:* Bir başkasının kişisel değer ve önemine ilişkin duyarlılığını artıran bir davranış özelliğidir.

*Etkileşimi Kolaylaştırıcı:* Yakın ve karşılıklı tatmin edici ilişkileri geliştirmek için grup üyelerini cesaretlendiren bir davranış özelliğidir.

*Amacı Vurgulayan:* Grubun hedefini veya en iyi performansı gerçekleştirme heyecanını uyaran bir davranış özelliğidir.

*Çalışmayı Kolaylaştıran:* Planlama, programlama ve koordine etme gibi faaliyetler ve araçlar, materyaller ve teknik bilgi gibi kaynakları ortaya koyarak amaca ulaşmaya yardım eden bir özelliğe sahiptir.

Bu düzenleme Bowers ve Seashore (1964)'ün çalışmasından önce ortaya konmuş bir çok çalışma ile çeşitli şekillerde karşılaştırılabilirken, 1961'de Rensis Likert tarafından ifade edilene açıkça çok yakındır. Şöyle ki, Destekleyici boyut Likert'in ayırımında İlişki prensibi olarak, Etkileşimi kolaylaştırıcı boyutu İdarenin grup yöntemleri olarak, Amacı vurgulayan boyutu, Yüksek performans hedefleri olarak ve Çalışmayı kolaylaştırma

boyutu ise Teknik bilgi, planlama ve programlama olarak karşılaştırılabilmektedir (Bowers and Seashore, 1964,146-147). Bowers ve Seashore tarafından geliştirilen ve daha sonra Günbayı (2005)'nin araştırmasında kullanılan sözkonusu liderlik tarzları bu çalışmada da kullanılmıştır.

### 3. LİDERLİK ALGILAMALARINDA CİNSİYET FAKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, lise ve üniversite öğrencilerinin liderlik algılamalarındaki farklılıkları cinsiyet ve öğrenim düzeyi açısından araştırmaktır. Araştırmanın sınırlılıkları öğrencilerin işletme dersi almış lise ve ilgili üniversite akademik birimlerin (meslek yüksekokulu, yüksekokul ve fakülteler gibi) son sınıf öğrencisi olmalarıdır.

Çalışmanın amacını test etmek için şu hipotezler oluşturulmuştur:

*Hipotez 1.* Lise ve üniversite öğrencilerinin liderlik algılamaları arasında farklılık bulunmaktadır.

*Hipotez 2.* Lise öğrenimi görmekte olan kız ve erkek öğrencilerin liderlik algılamaları arasında farklılık bulunmaktadır.

*Hipotez 3.* Üniversite öğrenimi görmekte olan kız ve erkek öğrencilerin liderlik algılamaları arasında farklılık bulunmaktadır.

Araştırmanın evrenini, Mersin ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı meslek lisesi ve Mersin Üniversitesi bünyesinde bulunan meslek yüksekokulları bir yüksekokul ve bir fakültede öğrenim görmekte olan son sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin seçiminde öğrencilerin bu okullarda işletme ders(ler)i almış/ alıyor olmaları bir önkoşuldur. Çünkü almış/almakta oldukları işletme ders(ler)i liderlikle ilgili sorulara verecekleri cevapları etkileyebileceği gibi iş yaşamlarında yöneticilik rollerini üstlenirken, elde edebilecekleri başarıyı etkileyebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak iki basamaklı bir süreç izlenmiştir. Önce Küme Örnekleme ile Mersin ilindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı meslek liseleri ve Mersin Üniversitesi bünyesindeki meslek yüksekokulları ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi seçilmiştir. İkinci aşamada bu okullarda son sınıfta okuyan öğrenciler katmanlı örnekleme ile tespit edilmiştir (Zikmund, 2003, 68-397).

Araştırma örnekleminde 11 meslek lisesi (5 ticaret meslek lisesi, 3 turizm otelciliği ve işletmecilik lisesi ve 3 anadolu ticaret meslek lisesi) 5 meslek yüksekokulu 1 yüksekokul 1 fakülte yer almaktadır. Araştırma için Mersin ilinin seçilmesinin nedeni, büyükşehir olması, verilere ulaşma kolaylığı ve maliyet nedenlerinden dolayıdır.

Veriler seçkisiz olmayan bir yolla ulaşılabilen 1457 öğrenciden elde edilmiştir. Ancak veri kayıpları nedeniyle geri dönenlerin tümü analize tabi tutulamamış, çok sayıda kayıp veri içerenler analiz dışı bırakılmış, sonuçta 1419 veriyle çalışma sürdürülmüştür. Araştırmada incelenen örnek hacminin 1419 olması nedeniyle örneklem büyüklüğü yeterli bulunarak analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma soru formlarının ulaştırılması posta yoluyla/bizzat okullara gidilerek ve nasıl uygulanacağı okul yöneticilerine açıklanarak teslim edilmiştir. Veri toplama formları daha sonra yine elden geri alınmış olup, gönderilmesi ve toplanması 2006-2007 eğitim öğretim yılı bahar yarısında gerçekleştirilmiştir.

Bowers ve Seashore (1966) tarafından geliştirilen ve daha sonra Günbayı (2005) tarafından kullanılan liderlik ölçeği, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak çalışmada kullanılmıştır. Veri toplama aracı, Günbayı (2005)'nin Türkiye'de Afyon ve Uşak illerinde bulunan ilköğretim ve lise öğretmenlerini kapsayan çalışmasında kullanılmıştır. Ölçeğin araştırmaya katılanlar tarafından anlaşılabilirliğini sağlamak için Günbayı tarafından Türkçeye çevrilen ölçek, bu çalışmada öğrencilere yönelik olarak adapte edilmiştir (Ölçeğin Türkçe versiyonu yazarın izni dahilinde kullanılmıştır).

Ölçekte yer alan tepki kategorileri "1= hemen hemen hiç ", "5= hemen hemen her zaman" şeklinde likert tipi ölçekle yapılandırılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri (4 madde), ikinci bölümde ise liderlik ölçeğine ilişkin maddeler (20 madde) yer almaktadır.

### 3.2. Verilerin Analizi

Ölçeğin uygulanmasından sonra elde edilen veriler "SPSS 11.5 for Windows" programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Ölçeğin faktör yapısını incelemek için temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükü .30'dan büyük olan maddeler sürece katılmış ve özdeğeri 1'den büyük olan faktörler üzerinde işlem yapılmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2001). Ölçekte yer alan maddelere ilişkin madde toplam test korelasyonları ise Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanarak bulunmuştur. Madde atma sürecinde madde toplam test korelasyonu, faktör analizi ve iç tutarlılık katsayısı beraber değerlendirilerek işlem yapılmıştır. Madde toplam test korelasyonu .30'un altında yer alan ve birden çok faktöre yakın yük veren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Her madde çıkarma işleminden sonra tekrar madde toplam test korelasyonu hesaplanmış ve faktör yapısı incelenmiştir. Belirtilen ölçütlere uymayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Alt gruplara ilişkin puan dağılımları için yapılan normallik testinde, gruplar arası karşılaştırmalar için normal dağılıp dağılmamasına göre parametrik/nonparametrik analizler yapılmıştır. Buradan hareketle bağımsız grup karşılaştırmaları için Mann Whitney U ve bağımsız gruplar için t testi analizleri yapılmıştır.

### 3.3. Madde Analizi ve Ölçeğin Faktör Yapısının İncelenmesi

Ölçekte yer alan 20 maddeye ilişkin madde toplam test korelasyonları, ölçeğin faktör yapısı ve güvenilirlik katsayısı Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Yirmi Maddeden Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik, Madde Toplam test Korelasyonları ve Faktör Analizi Sonuçları

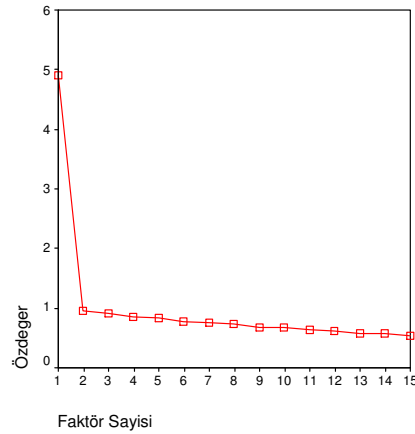
Madde No	Madde Toplam Test Korelasyonu	Faktör Yükleri			
		1	2	3	4
L1	.3342	.389			.477
L2	.2137				.700
L3	.3843	.451		.435	.325
L4	.4272	.513			
L5	.4427	.537		.334	
L6	.4744	.567			
L7	.5566	.660			
L8	.0329		.579	.498	
L9	.4420	.528			
L10	.4873	.574			
L11	.4801	.557			
L12	.4688	.564			
L13	.3895	.455	.309	.379	
L14	.5174	.611			
L15	.5176	.620			
L16	.4297	.490	.401		-.308
L17	.4968	.595			
L18	.2426		.663		
L19	.5320	.633			
L20	.5007	.597			
Özdeğer		5.353	1.279	1.104	1.093
Açıklanan Varyans		26.763	6.393	5.519	5.466
Güvenilirlik ( <i>Cronbach Alfa</i> )		.8360			

Denemelik Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,836 olmak üzere oldukça yüksek çıkmıştır. Faktör analizi sonucu özdeğeri 1’den büyük olan 4 faktör bulunmuştur. Birinci faktörün özdeğeri en yakınında olan ikinci faktörün dört katına yakındır ve birinci faktör değişkenin % 26,763’ünü tek başına açıklamaktadır. Madde toplam test korelasyonları da göz önüne alınırsa ölçek tek boyutlu olma eğilimindedir. Daha önce belirtilen kriterleri sağlamayan maddeler her analiz sonunda atılmıştır. Madde atım sürecinin sonundaki ölçeğin faktör yapısı Tablo 2’de belirtilmiştir.



Tablo 2: Ölçeğin Son Faktör Yapısı

Madde No	Madde Toplam Test Korelasyonu	Faktör Yükleri
L1	.3065	.375
L4	.4306	.516
L5	.4635	.550
L6	.4835	.570
L7	.5780	.669
L9	.4410	.528
L10	.4888	.576
L11	.4731	.558
L12	.4855	.575
L14	.5288	.619
L15	.5369	.628
L16	.4041	.487
L17	.5150	.604
L19	.5529	.645
L20	.5175	.608
Özdeğer		4.898
Açıklanan Varyans		32.651
Güvenilirlik ( <i>Cronbach Alfa</i> )		.8494



Şekil 1: Özdeğer Grafiği

Tablo 2 ve Şekil 1 incelendiğinde, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülebilir. Birinci faktör, değişimin %32,651'ini tek başına açıklamaktadır. Birinci faktöre ait özdeğer de en yakınında bulunan ikinci faktörün 5 katından fazladır. Hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0.8494 olarak bulunmuştur; bu da maddelerin oldukça homojen bir yapıyı ölçtüğünün, yani ölçeğin tek faktörlü olduğunun göstergelerinden kabul edilebilir.

Bowers ve Seashore tarafından geliştirilmiş 4 liderlik tipini içeren liderlik anketi 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Liderlik tipleri (1) destekleyici, (support), (2) etkileşimi kolaylaştıran (enteraction facilitation), (3) hedeflere önem veren (goal emphasis) ve (4) işi kolaylaştıran (work facilitation) şeklindedir. Bowers ve Seashore tarafından geliştirilen ölçek Günbayı'nın çalışmasında da dört boyutta ele alınmış olup, her bir boyuta ilişkin alfa değerleri şöyle gerçekleşmiştir: destekleyici boyut için .88, etkileşimi kolaylaştırma boyutu için .85, hedeflere önem verme boyutu için .83, işi kolaylaştırma boyutu için ise .83 şeklindedir. Bu çalışmada öğrenciler üzerinde uygulaması yapılan ölçek ise farklı bir yapı sergilemiş ve tek faktörlü bir yapı göstermiştir.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur. Öğrencilerin %63,5'lik çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yaş grupları itibarıyla bakıldığında, çoğunluğun (%53.5) 18 ve altı yaş grubunu oluşturduğu ve bunu 19-25 yaş aralığını izlediği görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen öğrencilerin %54.8 gibi büyük çoğunluğun meslek lisesi, %36,1'inin meslek yüksekokulu ve %9.2'sinin de Yüksekokul/Fakülte düzeyinde eğitim görmekte oldukları saptanmıştır. Öğrencilerin öğrenim hayatını çalışma hayatı ile birlikte sürdürüp sürdürmediklerine ilişkin sorulan soruda çoğunluğunun (%73,7) çalışmadığı saptanmıştır.

Tablo 3: Çalışmanın Örneklemi

	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyeti</b>		
Erkek	901	63.5
Kız	518	36.5
Toplam	1419	
<b>Yaş Durumu</b>		
≤ 18 yaş ve altı	759	53.5
19-25 yaş arası	642	45.2
≥ 26 yaş ve yukarı	18	1.2
Toplam	1419	
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	777	54.8
Meslek yüksekokulu	512	36.1
Fakülte	130	9.2
Toplam	1419	
<b>Çalışma Durumu</b>		
Evet çalışıyorum	373	26.3
Hayır çalışmıyorum	1046	73.7
Toplam	1419	

Aşağıda sunulan Tablo 4’de öğrencilerin lise veya üniversite öğrencisi olmalarına göre verdikleri cevaplara ilişkin istatistiksel sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Lise ve Üniversite Öğrencisi Olmalarına Göre Liderlik Eğilimlerine İlişkin Frekans Dağılımları

	Hemen hemen hiç		Nadiren		Bazen		Sık sık		Hemen hemen her zaman		Ort.	SS
	Lise %	Ünv %	Lise %	Ünv %	Lise %	Ünv %	Lise %	Ünv %	Lise %	Ünv %		
Soru1	3.6	1.6	6.1	4.3	16.6	17.6	14.4	13.0	14.1	8.7	3.52	1.108
Soru2	5.2	3.5	6.8	6.2	12.1	11.3	12.9	10.9	17.7	13.4	3.56	1.285
Soru3	3.9	1.9	6.2	3.3	13.2	8.2	12.7	15.9	18.8	15.9	3.77	1.187
Soru4	2.9	1.0	4.5	3.0	9.7	5.9	15.8	14.4	21.8	20.9	4.00	1.110
Soru5	4.6	1.3	7.7	3.5	14.0	8.7	14.7	14.3	13.8	17.3	3.68	1.192
Soru6	3.1	1.6	4.1	1.8	9.7	5.6	17.5	13.5	20.4	22.8	4.02	1.113
Soru7	2.7	1.4	3.7	1.3	7.0	3.7	13.4	12.3	28.0	26.4	4.21	1.085
Soru8	9.1	11.3	10.4	10.5	14.8	12.9	12.1	6.4	8.4	4.2	2.82	1.296
Soru9	2.7	0.8	4.3	2.2	13.0	10.2	16.8	14.1	17.8	17.9	3.89	1.077
Soru10	3.0	1.2	5.9	3.1	13.6	9.1	17.6	16.1	14.6	15.7	3.77	1.104
Soru11	3.5	1.6	4.9	2.8	12.0	8.5	18.2	18.2	16.1	14.1	3.79	1.112
Soru12	2.8	1.6	5.3	3.2	10.8	5.9	15.2	13.5	20.6	21.1	3.95	1.146
Soru13	3.8	2.3	5.5	4.2	12.1	10.9	14.6	13.6	18.8	14.2	3.72	1.193
Soru14	2.5	1.2	4.5	1.5	9.4	5.1	14.9	13.7	23.5	23.7	4.09	1.089
Soru15	3.9	1.3	5.4	1.8	11.0	3.9	14.2	12.6	20.2	25.7	4.01	1.168
Soru16	3.9	2.0	7.2	4.5	12.7	11.1	16.2	15.7	14.8	11.8	3.62	1.166
Soru17	2.8	1.2	5.6	2.7	12.1	5.9	16.2	16.8	18.0	18.5	3.90	1.110
Soru18	6.1	6.3	9.7	9.7	14.2	12.7	13.2	9.5	11.4	7.0	3.15	1.278
Soru19	2.5	1.1	4.2	1.6	9.4	3.7	15.3	15.2	23.3	23.7	4.12	1.066
Soru20	3.3	1.1	4.6	3.7	10.0	5.4	18.2	14.8	18.7	20.2	3.93	1.128

Yapılan normallik testi sonucunda, araştırmaya katılan lise öğrencilerinde puan dağılımı normal olmasına rağmen, üniversite öğrencilerine ilişkin puan dağılımının normal olmadığı görülmüştür. Bu nedenle bağımsız gruplar için t testinin non-parametrik alternatifi olan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde, üniversite öğrenci grubu lehine manidar farklılık olduğu görülebilir ( $U=178488.5$   $p= .000$ ). Bu sonuç doğrultusunda hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Lise/Üniversite Öğrencisi Olmalarına Göre Liderlik Algılamalarındaki Farklılıklar

	N	Ortalama Sıra	Sıra Toplamları	U	p
Lise Öğrencisi	777	618.71	480741.50	178488.5	.000
Üniversite Öğrencisi	642	820.48	526748.50		
Toplam	1419				

Lise öğrencilerinin liderlik algılamalarında cinsiyet açısından farklılık olup olmadığı araştırmanın diğer bir sorusudur. Araştırmaya katılan lise öğrencilerinde puan dağılımının normal olması nedeniyle lise öğrencileri

için cinsiyet açısından farklılığı test etmek amacıyla parametrik testlerden bağımsız gruplar için t testi uygulanmıştır. Tablo 6'daki test sonuçları incelendiğinde ise lisede eğitim görmekte olan kız öğrencilerin lehine manidar farklılık olduğu görülebilir ( $t_{(775)}=3.070$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuç doğrultusunda hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Lise Öğrencilerinin Cinsiyetine Göre Liderlik Algılamalarındaki Farklılıklar

	N	Ort.	S	sd	t	p
Kız	234	75.7863	11.109	775	3,26	0,02
Erkek	543	72.9779	11.942			
Toplam	777					

Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinde puan dağılımının normal olmaması nedeniyle üniversite öğrencileri için cinsiyet açısından farklılığı belirlemek amacıyla non-parametrik testlerden Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde ise üniversite son sınıf öğrencilerinin liderlik algılamalarında cinsiyet açısından bir farklılık bulunmamıştır. Kız ve erkek öğrencilerin verdikleri cevapların birbirine yakın olduğu görülmektedir ( $U=49598.00$   $p= .596$ ). Dolayısıyla hipotez 3 red edilmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Üniversite Öğrencilerinin Cinsiyetine Göre Liderlik Algılamalarındaki Farklılıklar

	N	Ortalama Sıra	Sıra Toplamları	U	p
Kız	284	317.14	90068.00	49598.00	.596
Erkek	358	324.96	116335.00		
Toplam	642				

### 3.5. Tartışma

Bu çalışma örnekleminde yer alan öğrencilerin çoğunluğunu 18 yaş ve daha küçük yaş grubunda bulunanlar erkekler oluşturmaktadır. Öğrenim durumları itibarıyla çoğunluğu meslek lisesi öğrencisi olup, bu grubu meslek yüksekokul öğrencileri izlemektedir. Hem okul ve hem de iş hayatını birlikte yürütenlerin oranı nispeten düşük bulunmuştur.

Araştırmanın örneklemini lise ve üniversite öğrencilerinden oluşması nedeniyle her iki grup arasında verilen cevaplar açısından liderlik algılamaları arasında üniversite öğrencileri lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Kadın ve erkeklerin farklı kişisel özelliklerine atıf yapma, cinsiyete ilişkin klişeleşmiş örneklerin altyapısını oluşturmaktadır. Bu klişeleşmiş örnekler sadece yayımları yansıtmakta, yaşamımıza istemeden hızla girmektedir, fakat aynı zamanda gerçekte görülmemektedirler (Kidder ve Parks, 2001:941). 1970'lere kadar liderlik üzerine yapılan sosyo-psikolojik araştırmalarda liderlikte cinsiyet farklılıkları ile ilgili çok az şey söylenmiş olmakla birlikte üzerinde çalışılan gruplar, çoğunlukla sadece erkeklerden

oluşmaktadır. Ancak son yıllarda, kadın ve erkek liderlerin özellikle liderlik pozisyonlarının başarısı için cinsel stereotipelere bağlı “eşit fırsatlar” sağlayan çoğu kavramdan dolayı, daha fazla ilgi gösterilmektedir (Hare vd.,1997:438).

Çalışma yaşamında kadın ve erkeklerin liderlik özelliklerine ilişkin farklı bir ölçekle yapılan çalışmasında Heilman (1989), kadınların daha az özgüvenli, duygusal ve daha değişken yapıda, erkeklerin ise daha katılımcı ve otokratik liderlik anlayışına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bardwick (1976)’in çalışmasında ise kadınların daha yumuşak, erkeklerin daha saldırgan özellikte liderlik anlayışı sergiledikleri belirlenmiştir.

Yapılan bu çalışmada araştırma kapsamındaki öğrencilerin cinsiyet faktörüne göre liderlik algılamalarını belirlemeye yönelik olarak, ticaret meslek lisesi son sınıf kız ve erkek öğrencilerin verdikleri cevaplardaki farklılığı aramaya yönelik olarak yapılan analizde, kız öğrencilerin liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşletme eğitimi alan üniversite son sınıf öğrencilerinde ise kız ve erkek öğrencilerin verdikleri cevaplar arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırma kapsamında bulunan üniversite öğrencileri arasında gerek genelde gerekse cinsiyet farklılığında ortaya çıkan bu sonuç, üniversite eğitiminin katkısı olduğuna ilişkin bir ipucu vermekle birlikte, bu bilincin yaygınlaştırılması gelecekte büyük beklentiler taşıyan mevcut işgücü açısından da bir gerekliliktir. Bu sonucun özellikle gelecekte aktif iş yaşamında roller üstlenecek olan gençlerde elde edilmiş olması, değişim adına olumlu bir gelişme olarak yorumlansa da konuyla ilgili yapılan bir çok çalışmada ulaşılan tersi sonuçlar da dikkatleri çekmektedir. Örneğin Günbayı (2005)’nin aynı ölçekle öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, erkek öğretmenlerin liderlik özelliklerine ilişkin ortalamaların yüksek olduğu belirlenmiştir.

Diğer taraftan Devlet İstatistik Enstitüsü’nün 1995 yılında kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasına yönelik araştırmasında ise, amaçların belirlenmesi ve benimsetilmesi ile ödüllendirme sistemi ile ilgili konularda erkek yöneticilerin, izleyiciler arasında uyum sağlanması ile ilgili konularda ise kadın yöneticilerin daha yüksek ortalamaya sahip olduklarına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır (T.C. Devlet İstatistik Enstitüsü, 1995 ).

Toplam işgücü içinde, kadın çalışanların az sayıda bulunması; yönetsel düzeylerdeki cinsiyetler arası farklılığın kaynaklarından birisi olabilir. Ayrıca yönetsel düzeylerin “Erkekler Kulübü” şeklinde algılanması da, kadın yöneticilerin düşük oranda bulunmalarının diğer bir nedeni olabilir. Bu yüzden bu sonucun ayrıca kültürel bir boyutu olduğunu dikkate alacak olursak Aycan ve Kanungo (2000)’nin farklı bir ölçekle ortaya koyduğu çalışmasında, Türk kültüründe yöneticilerin paternalist liderlik eğiliminde olduğunu saptanmıştır. Aynı sonuç Aslantekin vd. (2005) çalışmalarında da göze çarpmaktadır.

Ernst and Young’ın internet ortamında yaklaşık 5000 kişi üzerinde Türkiye’de “Çalışanlar, Kadın Yöneticiyi Nasıl Görüyor” başlığı altında

2005 yılında yapılan araştırmada, ankete katılanların yüzde 52'si, liderlik açısından, erkeklerin kadınlara göre daha başarılı olduğunu belirtmişlerdir (<http://www.msnbcntv.com.tr>).

Türkiye dışından örneklerle baktığımızda; Kuzey Amerika'da liderlik rollerinde kadınların ısrarcı yokluğu akademik literatürde yazarların dikkatini çekmiştir. Kanada da Report on Business'de son zamanlarda en etkili 25 Kanadalı işletme liderleri listesinde hiç kadın bulunmamaktadır (Loughlin vd., 2007:147). 2004 yılındaki Fortune 500 şirketleri içinde kadınların üst yönetimdeki oranı %8 civarındadır (Zane, 2002; Capelli ve Hamori, 2005). Ancak sürece baktığımızda geçen 30 yıl içinde ABD'de varsayılan liderlik pozisyonlarındaki kadınların sayısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Kadın yöneticilerin sayısı 1972 de %18 iken 2000 de %45 e ulaşmıştır.

Bütün araştırma çalışmaları belli kısıtlar çerçevesinde gerçekleşir. Bu çalışma, daha örneklem belirleme aşamasında karşılaştığı kısıt sistematik bir örneklemin zaman ve maliyet etkenlerinden dolayı mümkün olamayacağı sonucuna varılmasıdır. Dolayısıyla, çalışmanın sonuçları üzerinden Türkiye'deki bütün üniversite öğrencilerine yönelik bir genelleme mümkün değildir. Diğer taraftan, bütün anket çalışmalarında mevcut olan “geçerli olan” gibi görünme arzusu (social desirability) yani anketi yanıtlayanların düşünce ve davranışından çok sosyal benimsenme kaygısıyla hareket ederek farklı cevap vermesi söz konusudur (Padsakoff, MacKenzie, Lee and Padsakoff, 2003).

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mersin ilinde lise ve üniversite eğitimi almakta olan son sınıf öğrencileri üzerinde yapılan bu araştırmada, üniversite öğrencilerinin lise öğrencilerine kıyasla daha yüksek bir liderlik algılamaları içinde oldukları saptanmıştır. Ayrıca lise öğrencilerinde kız/erkeklerin liderlik algılamalarında, kız öğrencilerin liderlik algılamaları yüksek bulunurken, üniversite öğrencileri arasında kız/erkeklerin liderlik algılamalarında bir farklılığa rastlanmamıştır.

Üniversite öğrencileri ile ilgili elde edilen bulgulardan yola çıkarak, üniversitelerin öğrenciler arasında birkaç bilim dalıyla ilgili iş deneyimlerinin gelişimini sağlayan eğitim programlarının uygulanması için çabalarını yoğunlaştırmaları tavsiye edilebilir. Zira bu tip eğitimler stereotpye algılamaları azaltmaya yardım edebilir ve daha gerçekçi işbirliği mücadelesi görüşlerini geliştirebilir. Bu, özellikle önce disiplinlerarası deneyimleri olmayan öğrenciler için de bir açılım sağlayacaktır (Lüthje ve Prüg, 2006:217).

Liderlik becerilerinin öğrenilebilir olması düşüncesinden hareketle verilen meslek eğitimleriyle iş yaşamına hazırlanan öğrencilere, aynı zamanda liderliğe ilişkin eğitimlerin de verilmesi yöneticilik yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlayabilecektir.

Her şeye çözüm getirmesi beklenen tek lider anlayışının yerine lider özellikli çalışanların oluşturulması günün koşullarının gereğine ve geleceğe hazırlığa atılmış önemli bir adım olacaktır. Zira gelecekte lider özellikli kişilerden beklenenler, örgütlerindeki beyin gücünü ortaya çıkarmak ve bunu kullanabilmek olacaktır. Bunun için de gerek lise ve gerekse üniversite eğitimlerinde sonradan da lider olunabileceği düşüncesinden hareketle eğitimlere ağırlık verilmesi ile birlikte bir çok konuda olduğu gibi liderlik özelliklerinin kazandırılması ve benimsetilmesinde de cinsiyet ayrımcılığının önüne geçilmesi okul yöneticilerinin önemli sorumlulukları arasındadır.

### KAYNAKÇA

1. ACAR, A.C., “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli**, Varlık Yayınları, 1997.
2. ALLPORT, F.H., **Social Psychology**, Boston MA: Houghton Mifflin.1924
3. ASLANTEKİN, F., ERDEM, R., ASLAN ve G., GÖKTAŞ, B., “Hastane Çalışanlarının Toplumsal Kültürel Özellikleri”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 8(2), 2005, 149-164.
4. AYCAN, Z. ve KANUNGO, R., “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, Edt, Zeynep Aycan, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, Ankara, 2000, 25-53.
5. BASS, B.M., Leadership and performance beyond expectations, Free Press, 1985, Akt. Kuhnert, K.W. and Lewis, P., “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, **The Academy of Management Review**, 12(4), 1987, 648-657.
6. BASS, B.M., **Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications**, 3.Edition, The Free Press, New York, 1990.
7. BASS, B.M., and STOGDILL, R.M., **Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, Free Press, 1990.
8. BENNIS, W., Becoming a Leader of Leaders, Edt.by Rowan Gibson, “Rethinking The Future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world”, **Nicholas Brealey Publishing**, London. 2001, 147-163.
9. BITTEL, L.R. and NEWSTROM, J.W., **What Every Supervisor Should Know**, Sixth Edition, McGraw Hill International Edition, 1990.
10. BOWDEN, A.O., “A Study of the Personality of Student Leaders in Colleges in the United States”, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 21(2), 1926, 149-160.

11. BOWERS, D. G., ve SEASHORE, S. E., “Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership”, **Administrative Science Quarterly**, September, 1966, 247- 256.
12. BRYAN,S.,“Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes, A Dissertation: In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Communication Studies”, **Faculty of The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College**, 2002, www.ETD02.lnx390.lsu.edu [14.06.2005].
13. BUNDEL, C.M., “Is leadership losing its importance?”, **Infantry Journal**, 36, 1930, 339-349.
14. BURNS, J.M., Leadership, Harper & Row, 1978, Akt. Kuhnert, K.W. and Lewis, P., “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, **The Academy of Management Review**, 12(4), 1987, 648-657.
15. BRYMAN, A., **Charisma and leadership in organizations**. Sage Publication, London.1992.
16. CAPELLI, P. and HAMORI, M., “The Path to the Top: Changes in the Attributes and Careers of Corporate Executives: 1980-2001”, **NNBER Working Paper**, 2005.
17. CONGER, J.A. and KANUNGO, R.N, **Problems and Prospects in Understanding Charismatic Leadership**. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.). Charismatic Leadership: 1-11 Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
18. COOK, C.W., PHILIP, L., HUNSAKER, R., and E. COFFEY, **Management and Organizational Behavior**, McGraw Hill Book Com.Chicago, USA, 1997.
19. Çelik,V., “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, **Eğitim Yönetimi**, 4(16), 1998, 449-464.
20. DAFT, R.L., **Management**, USA: The Dryden Pres, 1997.
21. DAFT, R.L., **Understanding Management**, USA: The Dryden Pres, 1995.
22. DAVIS, K., **İşletmede İnsan Davranışı**, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1988.
23. Efil, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, 1996.
24. Ekvall G., “Ledarskap teorier och forskning. In Ledarskap och arbetsmiljö” (J. Schaller & J.A. Johansson eds), 1992, 16–26. Akademiförlaget, Stockholm, Sweden.(Akt. Sellgren, S., Ekvall, G.,



- Tomson, G., (2006), Leadership styles in nursing management: preferred and perceived, **Journal of Nursing Management**, (14), 2006, 348–355.
25. EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.
26. GÜNBAZI, İ., “Women and Men Teachers’ Approaches to Leadership Styles”, *Social Behavior and Personality*, 33(7), 2005, 685-698.
27. HANNAGEN, T., **Management Concepts and Practices**, London: Pitman Publishing, 1995.
28. HARE, A.P., KOENINGS, R.J. and HARE, S.E., “Perceptions of observed and model values of male and female managers”, **Journal of Organizational Behavior**, 18, 1997, 437-447
29. HEILMAN, M.E., BLOLACK, C.J., MORTELL, R.R. and SIMON, M.C., “Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers”, **Journal of Applied Psychology**, 74, 1989, 935-942.
30. HERSEY, P., and BLANCHARD, K., **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 1982.
31. HICKS, H.G., ve GULLET, C.R., **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, (Çev.B.Baykal), İ.İ.T.İ.A, İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1981.
32. HODGETTS, R. M., **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 5. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1999.
33. HODGETTS, R.M. and LUTHANS, F., **International Management, Culture, Strategy, and Behavior**, McGraw Hill/Irwin Publish, New York, 2003.
34. KIDDER, D.L. and PARKS, J.M., “The good soldier: who is s(he)?”, **Journal of Organizational Behavior**, 22, 2001, 939-959.
35. KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2001.
36. KOTTER, J.P., **Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century’s Most Remarkable Entrepreneur**, Free Press, New York, 1997.
37. KUHNERT, R. and LEVIS, P., “Transactional and Transformational Leadership: Constructive/Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, 12, 1987, 648-657.
38. LEE, P.M., JAMES, E.H., “She’-E-OS: Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments”, **Strategic Management Journal**, 28, 2007, 227-241.

39. LIKERT, R., **New Patterns of Management**, New York: McGraw-Hill, 1961.
40. LOUGHLIN, C., KARA, A. A., “Seeking the best: leadership lessons from the military”, **Human Resource Management**, 46(1), 2007, 147-167.
41. LÜTHJE, C., PRÜGL, R., “Preparing business students for co-operation in multi-disciplinary new venture teams: empirical insights from a business-planning course”, **Technovation**, 26, 2006, 211–219.
42. NEWSTROM, J.W. and DAVIS, K., **Organizational Behavior**, Ninth Edition, McGraw-Hill, USA, 1993.
43. NICHOLLS, J., "The 'Heart, Head and Hands' of Transforming Leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 15(6), 1994, 8-15.
44. PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PADSAKOFF, N.P. and LEE, J., “Common method biases in behavioral research : a critical review of the literature and recommended remedies”, **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 2003, 879-903.
45. SCHERMERHORN, J.R., “Situational Leadership Conversations with Paul Hersey”, **Center for Leadership Studies**, 2001.
46. SCHERMERHORN, J.R., **Management for Productivity**, John Wiley & Sons, New York, 1984.
47. SELLGREN, S., EKVALL, G., TOMSON, G., “Leadership styles in nursing management: preferred and perceived”, **Journal of Nursing Management**, (14), 2006, 348–355.
48. TABACHNICK, B.G. and FIDEL, L.S., **Using Multivariate Statistics**, Fourth Edition, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon. 2001.
49. TEAD, O., **Human Nature and Management**, McGraw Hill Camp., New York, 1929.
50. TOOR, S.R. and Ofori, G., 2007, Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership, Article in Press, International Journal of Project Management, 2007.
51. WAGNER, J. A. and HOLLENBECK, J.R., **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, 1992.
52. ZALEZNIK, A., “Managers and Leaders: Are They Different?” **Harvard Business Review**, May-June:1977, 67-78.
53. ZANE, N.C., “The Glass Ceiling is the Floor My Boss Walks On”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 38(3), 2002, 334-354.
54. ZIKMUND, W.G., **Business Research Methods**, Mason, OH: South Western, 2003.