

Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması

İsmail BAKAN

*Sorumlu Yazar, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, ibakan63@hotmail.com*

Tuba BÜYÜKBEŞE

*Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
tbuyukbese@yahoo.com*

Burcu ERŞAHAN

*Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası
İlişkiler Bölümü, bezbebek28@gmail.com*

İlker KEFE

Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ilkerkefe@gmail.com

Özet

İşletmelerde yönetim kademesinde yer alan kişilerin ne tür bir liderlik tarzına sahip oldukları çalışanların davranışları ve işletmeye ilişkin tutumları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle işletmelerdeki yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlar açısından nasıl algılandığının tespit edilerek ortaya konulması yöneticiler tarafından başarılı bir yönetim sergilenmesinde yol gösterici olacaktır. Literatürde liderlik tarzlarına ilişkin çeşitli ayrımlar bulunmakta olup bu çalışmada öncelikle liderlik kavramı ve liderlik tarzlarına ilişkin genel bilgiler verilerek, daha sonra otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları açıklanacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise Kahramanmaraş'ta lokomotif sektör olarak görülen tekstil sektöründe, kadın çalışanların çalıştıkları işletmelerde bulunan yöneticilerin, liderlik tarzlarına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla yapılan bir alan araştırmasına yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik ve yöneticilik, liderlik tarzları

JEL Sınıflandırma Kodları: M10

Women Employees' Perceptions about Their Managers: A Field Study

Abstract

The leadership style of people in managerial positions has a significant impact on employee behavior and attitudes towards business. Therefore, finding out the perceptions of employees regarding their managers' leadership style will guide to managers to display successful management. There are several distinctions in the literature as to the type of leadership. In this study, first the concept and types of leadership determined and then the autocratic, democratic and free reign leadership styles will be explained. In the second part of the study a field research, to measure the perceptions of women workers about their managers' leadership style, will be included in the textile industry as leading sector in Kahramanmaraş.

Key Words: Leadership, leadership and management, leadership styles

JEL Classification Codes: M10

Atıfda bulunmak için... |
Cite this paper |

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. & Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.

1. Giriş

Liderlikle ilgili kavram ve kuramlar yönetim alanında bilim adamları tarafından uzun yıllardır çok çalışılan konular arasındadır. Liderlik, farklı görüşlerden hareketle incelenen farklı kişiler tarafından farklı anlamlar oluşturulan (Çelik ve Sünbül, 2008, 50) bir süreç olarak incelenmektedir (Koçel, 2001, 465). Liderlik ve liderlik tarzlarına ilişkin çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, tekstil sektöründe çalışan kadınların, yöneticilerinin liderlik türlerine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik araştırmalara pek rastlanmamış olması nedeniyle, bu çalışma yapılarak konuyla ilgili literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmada liderlik kavramına getirilen tanımlar ile liderliğin yöneticilikten farkı, liderlik tarzları ve Donald Clark'ın (1998) "Leadership Styles Survey" ölçeğinde yer alan otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

2.1. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı

Liderlik kavramı, on dokuzuncu yüzyılın başlarında, ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmış (Kırmaz, 2010, 208), son yıllarda işletmelerde liderliğin ön plana çıkması ile gerek yönetim ve örgüt kuramcıları, gerekse uygulamacıların dikkatini çekerek üzerinde önemle durulan bir kavram haline gelmiştir (Bolat ve Seymen, 2003). Liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavram olarak görülmektedir. Bunun nedeni, bu kavramın yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı görüşlerden hareketle incelenmesinden ve tanımlanmasından kaynaklanmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008, 50). Bu noktada ele alınabilecek liderlik tanımları aşağıda ifade edilmektedir:

Gökçe ve Şahin (2001, 89) liderliği "gönüllülük adı altında ortak amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere beraber çalışmaya yönelen bir kişi ile onu takip edenlerin yer aldığı örgüt veya kurumda meydana gelen ve başkalarının da gözleyebildiği faaliyetler dizisi" şeklinde ifade ederken, Koçel (2001, 465) lideri, diğer insanları belirli bir amaç yönünde davranışa geçmeye sevk eden, onları etkileyen kişi olarak tanımlamaktadır.

Uluslararası literatüre bakıldığında ise Cook vd. (1997) liderin vizyonuna kişisel istekle bağlanma; Bass (1990) 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 ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008, 50).

Peter F.Drucker (2000), “Geleceğin Lideri: Yeni Yüzyıl İçin, Yeni Vizyonlar, Stratejiler ve Taktikler” adlı kitabın önsözünde basit olarak lider tanımını “kendisini izleyen kişileri etkileyerek doğru şeyler yapan kişi” şeklinde ifade etmiştir (Arklan, 2006, 47; Karahan, 2008, 147). Dubrin (2001, 3), liderlik konusunda yaklaşık 35.000 araştırma makalesi, dergi makalesi ve kitap yazıldığını, liderliğin birçok yoldan tanımlanarak, muhtelif temsil edici tanımlamalarının ise aşağıdaki gibi olduğunu ifade etmektedir: - Bir grup oluşturarak hedefe doğru tutunmaya yönelik iletişim yoluyla yönelinen kişiler arası diyalogdur. – Ortak bir noktada diğer bireylerin davranışlarına veya tepkilerine neden olan bir davranış şeklidir - Bir dizi eylemi takip ederek ikna sanatıdır (Arklan, 2006, 47).

Literatürde çok sayıda tanımına rastlanan liderlik kavramı mevcut tanımlardan yararlanarak şu şekilde ifade edilebilir: Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda henüz oluşmamış bir grubu veya ekibi oluşturmak, oluşmuş olan bir grup var ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırmaya çabalamaktır (Tabak vd., 2010).

Tanımlamalarda dikkati çeken husus etkin liderin net olarak doğru şeyler yapması gerektiğidir. Bunun için grupta yer alan kişilere ilham verip onların çalışma isteklerini motive etmesi, örgütte farklı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamı oluşturması ve gelişime açık olmayı sağlaması istenmektedir (Argon ve Eren, 2004, 53). Bunu başarabilmek için etkin bir liderin grup üyeleri ile çok yönlü bir iletişim içinde bulunması şarttır. Böylelikle örgütsel faaliyetlerin değerlendirilmesinde daha demokratik bir yönetsel anlayışın oluşması gerçekleşebilir (Aydın, 1997, 82).

2.2. Liderlik Tarzları

Liderler ve yöneticiler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, örgütsel başarının elde edilmesinde önemli bir role sahiptir. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunda etkili bir davranıştır. Liderlik tanımlanırken herkes tarafından kabul gören bir tanım olamadığı gibi, tek bir liderlik tarzının olması da beklenmemelidir. İçinde bulunulan koşullar, liderliğin yaşandığı süreç ve liderin kişisel özelliklerine ilişkin yapılan incelemeler birçok farklı liderlik tarzını gündeme getirmiştir. Aşağıda bunlardan bazıları yer almaktadır (Akt. Çelik ve Sünbül, 2008, 51):

- Bürokratik Liderlik: Kurallar ve yönetmeliklere dayalı olarak liderlerin memur anlayışı içinde değişik durumlarda “kurallara göre hüküm” vermelerini ifade etmektedir. İşletmenin bürolarla idare edilmesi ve liderin büro memuru gibi davranmasını belirtmektedir. Halk dilinde kırtasiyecilik olarak tanımlanır. Görev tahsis edilir. Hatalı işler uyarılır. Raporlarda olduğu gibi işletme amaçlarının gerçekleşmesine ilişkin olarak da en son tarih belirlemeleri yaygın olarak

kullanılmaktadır. Bu lider tarzındaki kişiler ana konularda onayına başvuru yapan kişilerin, astların ihtiyaçlarını ilgiyle dinlemeye çalışır (Dexter, 2009, 5).

- Otokratik liderlik tarzında tüm yetkiler liderde toplanmıştır ve genellikle her türlü karar lider tarafından alınmaktadır (Bolden vd., 2003, 10). Baskılı ve saldırgan bir özelliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz (Türk ve Sungü, 2004). Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü bir insan olması gerekmektedir (Yörük vd., 2011, 105). Bu liderlik modeli otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş kişilere uygun görülmektedir. Toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda liderden tam yetki kullanmaları beklenmektedir.

Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını önemsememesidir. Bu durum, grup üyelerinde psikolojik açıdan tatminsizlikler meydana getirir. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık doğmaktadır. Yenilik faaliyetleri azalmaktadır. Liderin doğal otoritesinin zamanla kaybolabilme ihtimali vardır.

- Demokratik liderlik tarzının, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popülerliği artmıştır. Demokratik liderler, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, grup üyelerine de danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapmaktadır. Bu tip liderler, grup üyelerinin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler (Yörük vd., 2011, 105; Türk ve Sungü, 2004). Grup üyeleri liderden, destek görmeyi, denkleştirici olmayı, işgücü merkezli ve müsaade edici olmayı öğrenir. Bu yolla çalışanlar kendilerinin de katıldığı kararlarla örgütün verimliliğini birlikte artıracıklarına inanır. Grup üyeleri kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişime geçebilirler. Ayrıca kendi liderlerini seçebilir, her konuda oy kullanabilirler. Grup tartışması, politikaların belirlenmesi, teknik danışmanlık ve iş şartlarının serbestçe belirlenmesi görevler arasında yer alabilir.

- Dönüşümcü Liderlik: Karizmayı, entelektüel bakış açısını ve bireysel düşünmeyi içerir. Dönüşümcü liderlik, misyon ve vizyon anlayışına sahip, çalışanlarının beklentilerini karşılayan bir liderlik türüdür (Bass, 1990, 21). Dönüşümcü liderler, çalışanların gelişimini, rasyonel çözümler üretmelerini, eski varsayımları değiştirmelerini desteklerler (Barling vd., 1996, 827).

- Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderler, kişilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan; engel ve kişisel korkulara rağmen, kişilerin normalde yapacaklarının üzerinde çaba göstermeleri için, onları teşvik ve motive eden

liderlerdir (Bakan, 2008, 6). Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle etkinlikleri yüksektir. Kararları kendileri verirler ve her sözleri emir olarak görülür ve yerine getirilir. Bunun dışında kişilere kendilerini güvende hissedecekleri ortam oluşturarak yeniliklere ilişkin denemeler yapmalarını sağlamaktadırlar (www.centreofexcellence.ie).

- Hümanist (Babacan) Liderlik: Liderin babacan davranışları vardır. Korumacı rolünü üstlenmektedir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanmaktadır. Duygusal yönlendirmeyle motive eden bu lider insancıl liderdir. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamamaktadır (Deliveli, 2010, 15). Hümanist lider sürekli kendini sorgulayarak grup üyelerine karşı şeffaf ve samimi davranışlar sergilemektedir (Kissoon, 2005).

- Serbest Bırakıcı Liderlik: Bass (1990) serbest bırakıcı liderliği pasif ve liderlikten kaçınan olarak belirtir. Bu tür liderlikte, yöneltme ve yönlendirme en alt düzeydedir. Lider ile grup üyeleri arasında etkileşim ve ortak faaliyetler çok az olmaktadır. Bu durumda, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulmakta, grup üyeleri kendi hallerine bırakılmakta ve her üyenin kendisine verilen kaynaklar ölçüsünde amaç, plan ve program yapmalarına olanak sağlanmaktadır (Bass, 1990, 20). Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde kendini göstermektedir (Karip, 1998). Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları mevcuttur. İsteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları serbestçe alabilmektedir. Liderin ise görevi herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtmektir fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı değildir.

Mesleki uzmanlık dallarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişilerin yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik tarzı uygulanabilmektedir (Yörük vd., 2011, 105).

- Stratejik Liderlik: Ireland ve Hitt (1999, 43) stratejik liderliği, geleceği önceden kafasında canlandırarak geleceği tahmin etme, esnek davranma, stratejik düşünme, işletme için uygun bir gelecek yaratma ve tüm bu değişiklikleri başlatmak için insanlarla birlikte çalışabilme becerisi olarak tanımlamışlardır. Stratejik liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler, “değişimi başlatan kişi” rolünü üstlenirler ve çalışanlarına etik standartlara uygun çalışma koşulları yaratıp, sürdürülmesini sağlarlar (Thomas vd., 2004, 57).

- Etik Liderlik: Kişilerin davranışlarını ve kişilerarası ilişkileri kabul edilebilir bir uygunlukta idare edebilme becerisidir (Brown vd., 2005, 120). Etik liderlerin, çalışanları ve diğer insanlar ile ilişki kurabilir yapıda olmaları, ödüllendirme ve cezalandırmada etik standartları dikkate almaları beklenir (Mayer vd., 2009, 1). Etik liderler insanlara iki yönlü iletişim imkanı sunar, karar verme aşamalarına

yardımcı olur ve çalışanlarına teşvikler sunarak onları ödüllendirirler (Brown vd., 2005, 120). Resick ve arkadaşları (2006, 346), etik bir liderin altı karakteristik özelliği olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; karakter sahibi olma ve dürüstlük, etik farkındalık, toplum/insan odaklılık, motive edici potansiyele sahip olmak, cesaretlendirici, yetki verici, etik, hesap verebilirliktir.

- Hizmetkar Liderlik: Greenleaf'ın (1977) modern çağı dikkate alarak geliştirdiği hizmetkar liderlik, öncelikle başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı dikkate alır (Stone vd., 2003, 349). Lider, tıpkı bir hizmetkar gibi kendisi yerine başkalarını anlayacak şekilde liderlik rolünü benimsemelidir. Hizmetkar liderlik anlayışında bireysel çıkarlar lideri motive etmemektedir (Greenleaf, 1977). Hizmetkar liderlerin sahip oldukları özellikler; dinleyici olmaları, empati kurabilmeleri, kusur örtmeleri, bilinçli davranmaları, ikna edici, ileri görüşlü, koruyucu olmaları, insanların gelişimine katkıda bulunmaları, birlik oluşturabilmeleri şeklinde sıralanmaktadır (Russell ve Stone, 2002, 146).

- Otantik Liderlik: Otantik liderler, kendine güvenen, iyimser, olumlu, dirençli, dürüst, prensip sahibi ve gelecek odaklı kişilerdir, değişime ve gelişime öncelik verirler (Luthans ve Avolio, 2003, 243).

Yapılan bu çalışmada özellikle Donald Clark (1998) tarafından yapılan araştırma sonucunda ortaya konan Otokratik, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik tarzları dikkate alınarak, Kahramanmaraş'ta lokomotif sektör olarak görülen tekstil sektöründe bulunan yöneticilerin bu liderlik tarzlarından hangilerini daha çok uyguladıkları ve liderlik tarzlarının, kadın çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde bu çalışmayla ilgili detaylı bilgi ve bulgulara yer verilecektir.

3. Araştırmanın Amacı, Önemi

Liderlik, üzerinde birçok araştırmaların yapıldığı önemli bir kavram olup yöneticilerin sahip oldukları liderlik türlerinin çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Kadınların çalışma yaşamında yer alarak ülke ekonomisine ve aile bütçesine katkıda bulunmaları toplumların gelişmişlik göstergelerinden biridir. Kadın çalışanların iş hayatında daha fazla yer almalarında ise birlikte çalıştıkları yöneticilerin tutum ve davranışları ile liderlik tarzlarının da etkili olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada Kahramanmaraş'ta faaliyette bulunan tekstil işletmelerinde çalışan kadınların kendi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları araştırma kapsamına alınmıştır. Bu amaçla bir anket hazırlanmıştır. Anket katılımcıların demografik özellikleri ve yöneticilerin liderlik türlerine ilişkin soruların yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Liderlik türüne ilişkin önermeler Clark'ın (1998) "liderlik tarzı ölçeği" (leadership styles survey)'nden Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçekte kişilerin; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ölçülmektedir. Ankette her bir liderlik tarzını ölçen 10'ar soru olmak üzere toplam 30 önerme yer

almaktadır. Ölçeklerin değerlendirilmesinde “1=hiçbir zaman”, “5= her zaman” olmak üzere 5’li skala kullanılmıştır. Liderlik tarzına ilişkin soruların güvenilirlikleri Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo 1’de görüldüğü üzere her üç liderlik tarzına ilişkin soruların güvenilirlikleri de oldukça yüksek (Cronbach Alpha değeri otokratik liderlik için 0,97; demokratik liderlik için 0,94; serbest bırakıcı liderlik için 0,97) bulunmuştur. Kahramanmaraş’ta faaliyette bulunan farklı tekstil işletmelerinde çalışan kadınlara dağıtılan 250 anketten 159’u geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında değerlendirilerek yüzde analizine tabii tutulmuştur.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Önerme sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Otokratik liderlik	10	0,97
Demokratik liderlik	10	0,94
Serbest bırakıcı liderlik	10	0,97

3.1. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Ankete katılan kadın çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Genel Bilgiler	Sayı	%	Genel Bilgiler	Sayı	%
Yaş dağılımları			Eğitim durumu		
20’den küçük	42	26,8	İlköğretim	65	41,4
20-25 arası	54	34,4	Lise	61	38,9
26-30 arası	29	18,5	Önlisans	13	8,3
31-35 arası	23	14,6	Lisans	14	8,9
36- 40 arası	6	3,8	Yüksek lisans	3	1,9
41 ve üstü	3	1,9	Doktora	1	0,6
Toplam	159	100	Toplam	157	100
Firmadaki pozisyonunuz Üst düzey yönetici	2	1,3	Bu firmadaki çalışma süresi		
Orta düzey yönetici	6	3,9	1 yıldan az		
Alt düzey yönetici Mühendis	4	2,6	1-3 yıl arası	55	35,3
Ar-Ge sorumlusu	5	3,2	4-6 yıl arası	58	37,2
Ustabaşı	4	2,6	7-9 yıl arası	25	16,0
İşçi	7	4,5	10 yıl ve üstü	9	5,8
Diğer	120	77,4	Toplam	9	5,8
Toplam	7	4,5		156	100
	155	100			
Medeni durum					
Evli	42	30,0			
Bekar	98	70,0			
Toplam	140	100			

Not: Toplamaların farklı olması bazı sorulara cevap vermeyenler olmasından kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların % 79,7'lik büyük çoğunluğunun 31 yaşın altında genç bir nüfusa sahip olduğu, %70,0'ının ise bekar olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların %80,3'ünün ilköğretim ya da lise mezunu oldukları, dolayısı ile eğitim seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan kadınlardan sadece %12,3'ü (ustabaşı olanlar dahil) yönetici konumundadır. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında ise %72,5'inin 4 yıldan daha kısa süredir bulunduğu işletmede çalıştığı görülmektedir.

Ankete katılan kadın çalışanlara, yöneticilerinin liderlik tarzını ölçen 30 önerme sunulmuş ve alınan yanıtlar tablolar halinde düzenlenmiştir. Tablo 3'te otokratik liderlik tarzını ölçen önermelere bakıldığında katılımcıların iki önerme dışındaki ("Yöneticim çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz" ve "Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur") önermelere olumlu görüş bildirdikleri (yani yöneticilerinin ara sıra veya genellikle otoriter liderlik tarzı sergiledikleri) görülmektedir. Özellikle "İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar" önermesine katılımcıların %44,8'i her zaman, %25,5'i genellikle yanıtını vermişlerdir. Bu önermeyi "Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir" önermesi otoriter liderlik tarzına ilişkin en yüksek oranda katılımın olduğu (%32,1 her zaman, %37,1 genellikle) ikinci önerme olarak izlemektedir.

Tablo 3: Otokratik Liderlik

	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	T N %	\bar{x}	S
Otokratik liderlik								
1.İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticim otoriteyi daima elinde tutar.	11 6,6	6 4,1	26 17,9	37 25,5	65 44,8	145 100	3,95	1,21
2. Yöneticim çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.	38 27,9	26 19,1	28 20,6	20 14,7	24 17,6	136 100	2,70	1,39
3. Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.	10 6,9	14 9,7	29 20,1	46 31,9	45 31,3	144 100	3,70	1,20
4. Yöneticim birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.	6 4,2	18 12,7	29 20,4	56 39,4	33 23,2	142 100	3,64	1,09
5. Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.	5 3,6	15 10,7	23 16,4	52 37,1	45 32,1	140 100	3,83	1,10
6. Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticim çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.	11 8,0	19 13,9	33 24,1	46 33,6	28 20,4	137 100	3,44	1,19
7.Yöneticim performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.	13 9,1	14 9,8	29 20,3	41 28,7	46 32,2	143 100	3,65	1,27
8. Yöneticim liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.	10 7,4	14 10,3	20 14,7	53 39,8	39 28,7	136 100	3,71	1,19
9. Yöneticim örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur.	34 24,6	35 25,4	22 15,9	20 14,5	27 19,6	138 100	2,78	1,46
10.Yöneticim çalışanların güvenliği önemsediklerini düşünür.	6 4,2	14 9,9	28 19,7	51 35,9	43 30,3	142 100	3,78	1,11

Not: Seçeneklerde yer alan 1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=ara sıra, 4= genellikle, 5= her zaman anlamına gelmektedir.

Tablo 4’te katılımcıların demokratik liderlik tarzına ilişkin önermelere ne oranda katıldıklarına ilişkin yanıtları yer almaktadır. Tablo 4 incelendiğinde, demokratik liderlik tarzına ilişkin önermeler içerisinde katılımcıların en yüksek oranda katıldıkları önermeler sırasıyla; “Yöneticim her zaman, işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır” (%62,3 genellikle veya her zaman) ve “Yöneticim çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır” (%54,7 genellikle veya her zaman) önermeleridir. “Yöneticim çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar” önermesi ise katılımın en düşük oranda gerçekleştiği önermedir. Demokratik bir yönetim için çalışanların gelecekteki plan ve projelerini yöneticileri ile rahatça paylaşabilecekleri bir örgüt kültürünün olması beklenir. Ancak anketin uygulandığı işletmelerde böyle bir kültürün olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Demokratik Liderlik

	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	T N %	\bar{x}	S
Demokratik liderlik								
1. Yöneticim her zaman, işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır.	5 7,2	8 11,6	13 18,8	28 40,6	15 21,7	69 100	3,57	1,16
2. Yöneticim çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.	39 27,7	27 19,1	30 18,9	26 18,4	19 13,5	141 100	2,70	1,39
3. Bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, yöneticim, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.	17 12,1	19 13,6	35 25,0	40 28,6	29 20,7	140 100	3,32	1,28
4. Yöneticim çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.	13 9,5	23 16,8	26 19,0	47 34,3	28 20,4	137 100	3,39	1,25
5. Yöneticim çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.	23 16,9	25 18,4	31 22,8	38 27,9	19 14,0	136 100	3,03	1,30
6. Çalışanların yöneticileri rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.	15 11,0	28 20,6	41 30,1	30 22,1	22 16,2	136 100	3,11	1,22
7. Yöneticim çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.	21 15,3	25 18,2	31 22,6	31 22,6	29 18,2	137 100	3,16	1,36
8. Yöneticim astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.	14 10,0	16 11,4	42 30,0	41 29,3	27 19,3	140 100	3,36	1,20
9. Yöneticim çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.	27 19,0	18 12,7	35 24,6	35 24,6	27 19,0	142 100	3,11	1,37
10. Yöneticim çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.	15 10,7	13 9,3	40 28,6	50 35,7	22 15,7	140 100	3,36	1,17

Not: Seçeneklerde yer alan 1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=ara sıra, 4= genellikle, 5= her zaman anlamına gelmektedir.

Tablo % 5’te serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin önermeler ve bu önermelere verilen yanıtlar bulunmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin önermeler katılımcıların en düşük oranda katılımı sergiledikleri önermelerdir. Serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin önermeler içerisinde sadece “Her birey belirtilen işlerden sorumludur” önermesi çalışmanın en yüksek katılımına sahip önermedir. Katılımcıların %80,3’ü genellikle veya her zaman yöneticilerinin her bireyi belirtilen işlerden sorumlu tuttuğunu ifade etmiştir. Ancak bu önermeye katılımın yüksek olması sadece verilen işlerin sorumluluğunun tamamı ile çalışana bırakılmasından değil, işin yapılış şekli ve alınacak kararlardan çok işin sonuçları açısından sorumluluğu ifade ettiği düşünülebilir. Çünkü liderlik tarzlarına ilişkin önermelerin tamamı birlikte değerlendirildiğinde (Tablo 6) anketin yapıldığı işletmelerde kadın çalışanların otokratik lider tarzına ilişkin önermelere daha yüksek oranda katılım gösterdikleri, en az katılım gösterilen liderlik tarzının ise serbest bırakıcı liderlik olduğu görülmektedir (otokratik liderlik tarzına ilişkin önermelere verilen yanıtların aritmetik ortalaması 3,54; serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin önermelere verilen yanıtların aritmetik ortalaması ise 3,15’tir.)

Tablo 5: Serbest Bırakıcı Liderlik

	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	T N %	\bar{x}	S
Serbest bırakıcı liderlik								
1. Büyük kararlar alırken yöneticim, biz çalışanlarla daima oylama yapar.	37 26,8	22 15,9	33 23,9	32 23,2	14 10,1	138 100	2,73	1,34
2. İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.	34 24,3	26 18,6	23 16,4	31 22,1	26 18,6	140 100	2,92	1,39
3. Yöneticim bilgi almak için, e-mail, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenler. Çalışanlar bilgi alma beklentisi içindedir	35 25,4	21 15,2	33 23,9	28 20,3	21 15,2	138 100	2,84	1,40
4. Yöneticim çalışanlarına ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir.	19 14,0	21 15,4	32 23,5	43 31,6	21 15,4	136 100	3,19	1,27
5. Yöneticim çalışanların, işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanların işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir.	25 18,0	32 23,0	36 25,9	27 19,4	19 13,7	139 100	2,87	1,29
6. Yöneticim yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için çalışanlara görev yetkisi verir.	12 9,0	18 13,4	34 25,4	48 35,8	22 16,4	134 100	3,37	1,17
7. Her birey belirtilen işlerden sorumludur.	6 4,2	7 4,9	15 10,6	37 26,1	77 54,2	142 100	4,21	1,09
8. Yöneticim liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.	20 14,6	20 14,6	31 22,6	36 26,3	30 21,9	137 100	3,26	1,34
9. Yöneticim çalışanların kendi örgütsel amaçları için, doğru kararlar alabileceğine inanır.	20 14,1	14 9,9	42 29,6	40 28,2	26 18,3	142 100	3,26	1,27
10. Yöneticim çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır.	39 27,5	19 13,4	30 21,1	25 17,6	29 20,4	142 100	2,90	1,49

Not: Seçeneklerde yer alan 1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=ara sıra, 4= genellikle, 5= her zaman anlamına gelmektedir.

Tablo 6: Liderlik Tarzları Genel Ortalama

	\bar{x}	S
Otokratik lider	3,54	0,56
Demokratik lider	3,18	0,76
Serbest bırakıcı lider	3,15	0,75

4. Sonuç ve Değerlendirme

Kadınlar dünyada ve ülkemizde nüfus açısından önemli bir ağırlığa sahip olmalarına rağmen iş hayatında yeterli oranda temsil edilememektedir. Kadın çalışanların çoğunluğu da ne yazık ki erkeklere oranla daha düşük ücretle, zor şartlarda çalışmaktadır. İşletmelerde çalışanların çalışma şartlarının düzenlenmesinde, işe alımlarda, ücret politikalarının belirlenmesinde ve daha birçok konuda yöneticiler söz sahibidir. Yöneticilerin çalışanlarına davranışını belirleyen en önemli unsurlardan biri ise liderlik tarzlarıdır.

Bu çalışmada Kahramanmaraş'ta en gelişmiş sektör olan tekstil sektöründe çalışan kadınların bakış açısıyla yöneticilerinin liderlik tarzı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Alan araştırması ile elde edilen sonuçlar Kahramanmaraş'ta tekstil sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzının, kadın çalışanlar tarafından daha çok otokratik liderlik tarzı olarak algılandığını ortaya koymuştur. Günümüz işletmelerinde yenilikçiliğin ve yaratıcı düşüncelerin rekabet avantajı elde etmedeki önemi düşünüldüğünde bu liderlik tarzının çok da uygun olmadığı söylenebilir. Ancak araştırmaya katılan kadın çalışanların eğitim durumları ve iş tecrübeleri göz önüne alındığında (çoğunluk genç, deneyimsiz ve düşük eğitim seviyesine sahip kadınlardan oluşmaktadır) otokratik liderlik tarzının da yöneticiler açısından zaman zaman sergilenmesi gereken bir liderlik türü olduğu düşünülebilir. Ancak yine de belirtmek gerekir ki belki serbestiyetçi liderlik tarzı bu çalışmanın yapıldığı işletmeler için çok uygun olmasa da demokratik yani çalışanlara da söz hakkı verilen, katılımcı liderlik tarzının işletmeler ve çalışanlar için daha olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Liderlik geliştirilebilecek ve öğrenilebilecek bir süreci ifade eder. Yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışından kurtularak çağımızın gerektirdiği modern yönetim uygulamalarına geçişleri liderlik becerilerini geliştirmeleri ile mümkündür. Yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzını bilmeleri ve geliştirmeleri gereken yönlerini tespit ederek bu yönde çaba harcamaları gerekir. Unutulmamalıdır ki her işletme veya iş için ideal bir liderlik tarzı yoktur. Yönetici koşullara uygun liderlik tarzını benimsemelidir.

Kaynakça

- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Arklan, Ü. (2006), Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 45-65.
- Aydın, A. (1997). Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir? *21.YY. Liderlik Sempozyumu*, Deniz Harp Okulu, 82. İstanbul.
- Bakan, İ. (2008), Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Barling J., Weber, T. ve Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bass, B.M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36.
- Bass, B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*. 3.Edition. New York: The Free Press.
- Bolat, T., ve Seymen O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks Edited Version of a Report for Chase Consulting and The Management Standards Centre*. 20 Mayıs 2012, <http://www.leadership-studies.com>
- Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Clark, D. (2008). 20 Mayıs 2012, www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html,

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü:Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66. Hodgetts, R. M., (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. 5. Baskı. (C. Çetin ve E.C. Mutlu, Çev.). İstanbul: Der Yayınları.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dexter P. (2009). *The Similarities and Differences between four Leadership Models and How They Might Address Contemporary Leadership Issues and Challenges* Supervised by: Dr. Mark Esposito, SMC Working Paper. <http://www.swissmc.ch>. (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2013)
- Dubrin, A.J. (2001), *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness In The 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Karahan, A. (2008), Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Kırmaz, B. (2010), Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Kissoon, N. (2005), Bench-To-Bedside Review: Humanism In Pediatric Critical Care Medicine – A Leadership Challenge. *Critical Care*, 9(4), 371-375.
- Karip, E. (1998), Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443-446.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gökçe, G. ve Şahin, A. (2001). Örgütte Liderlik., Gökçe, O. ve Atabey, A. (Edt.), Davranış Bilimleri (Ders Notları). *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği Yayınları*, 85-136.
- Leadership,
[http://www.centreofexcellence.ie/Sectors/sfa/SFANCEDocLib.nsf/441763b04b0320b68025722e003fb55a/bc12f53469df45728025722e003f060f/\\$FILE/Leadership.pdf](http://www.centreofexcellence.ie/Sectors/sfa/SFANCEDocLib.nsf/441763b04b0320b68025722e003fb55a/bc12f53469df45728025722e003f060f/$FILE/Leadership.pdf). (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2013)

- Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: A positive development approach*. (K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R.E. Quinn, Çev.). Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbauma, R., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). How Long Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W.ve Mitchelson, J.K. (2006). A Cross-Cultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Russell, R.F. ve Stone, A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Stone, A.G., Russell, R.F. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A., *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*. 11 Mayıs 2013, web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf
- Thomas, T., Schermerhorn, J.R. ve Dienhart, J.W. (2004). Strategic Leadership of Ethical Behavior In Business. *Academy of Management Executive*, 18(2), 56-66.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 7(75).
- Yörük, D., Dündar, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 103-109.