

**KADIN LİDERLİK YAKLAŞIMI: TEKNOLOJİK DEĞİŞİM  
VE ÇEVRESEL DEĞİŞKENLER BAĞLAMINDA YÖNETİM  
KARARLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**Öğr. Gör. Saniye YILDIRIM ÖZMUTLU**  
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi,  
saniyeyildirim@nku.edu.tr

**Öz**

Bu çalışmanın amacı, lojistik sektöründe çalışan kadın liderlerin işletme yönetimindeki yerini ve almış olduğu kararların ya da göstermiş oldukları eylemlerin işletmeleri nasıl etkilediğine yönelik veriler elde etmektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde lojistiğin kapsam ve konsepti üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde kadın liderlerin özellikleri, erkek ve kadın liderlik yaklaşımları arasındaki farklar ve kadın liderlerin yönetime katkıları incelenmiştir. Üçüncü bölümde Türk lojistik sektöründe çalışan ve rastgele seçilen 169 kadın yönetici ya da kadın liderlik yaklaşımı sergileyen kadın yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan anket verilerinin değerlendirilmesi için SPSS istatistik programı kullanılarak kadın liderlerin lojistik hizmeti veren işletmelerdeki yönetsel boyutu ve işletme yönetiminde almış oldukları kararların etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda çıkan sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler de bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, kadın Lider, kadın yönetici, Lojistik, Yönetim.

**WOMEN LEADERSHIP APPROACH: A STUDY ON  
THE IMPACT ON MANAGEMENT RESULTS IN THE  
CONTEXT OF TECHNOLOGICAL CHANGE AND  
ENVIRONMENTAL VARIABLES**

**Abstract**

The purpose of this study is to obtain data on how women leaders working in the logistics sector are involved in business management and how decisions they make or actions they demonstrate affect businesses. The study consists of three parts. In the first part, the scope and concept of logistics is emphasized. In the first part, the scope and concept of logistics is emphasized.

In the second part, the characteristics of women leaders, the differences between men and women leadership approaches, and the administrative contributions to women's leadership were examined. In the third chapter, 169 female executives working in the Turkish logistics sector were selected and women managers who had a female leadership approach were surveyed. For the evaluation of the questionnaire data, the managerial dimension of the women leaders in the logistic service enterprises and the effect of the profits they have had in the business management have been examined using the SPSS statistical program. The results of the study have evaluated and given recommendations related to these results.

**Keywords:** Leadership, Women Leader, Women Management, Logistics, Management.

### 1. Giriş

Günümüz şartlarında çok fazla sayıda liderlik tipi mevcuttur. En uygun liderlik koşullar gereği değişim gösterebilen liderlik tipidir. Dönüşüm sağlayabilen liderlik günümüz koşullarında en ideal ve en geçerli liderlik tipleri arasında yer almaktadır. Bu durumun gelişmesine sebebiyet veren durumlardan birisi kadınların çalışma hayatında aktif olarak yer alması, kadın çalışanların sayısının her geçen gün artması ve kadın liderler ile liderliğin bir dönüşüm geçirmesidir. Dönüşümcü liderlik sayesinde, 21.yüzyılın karmaşık ve örgütsel zorluklarıyla mücadele edebilmek olası hale gelmiştir.

Son zamanlarda kadınların, çağdaş koşullar altında liderlik etme olasılıklarının arttığı gözlemlenmektedir. Liderlik alanında kadın avantaj sahibi haline dönüşmüştür. Bu durumun sebebi kadının stil sahibi olması, farklı sosyal değişim faktörleri ya da kültürel değişim akımının etkisinden kaynaklanmaktadır. Kadın her kademede kilit pozisyonlara atanarak rollerini ve yetkinliğini artırmakta ve böylece yükselişe geçmektedir (Vecchio, 2002: 835). Kadının liderlik pozisyonunda yer alması her geçen gün artış göstermesine rağmen bazı engeller ile karşılaşmaktadır. Bu engeller cinsiyetin rolü, toplumsal statüsü, tek başına sosyalleşememe gibi etkenlerdir. Bu etkenlerin yaratmış olduğu motivasyon azalması kadının liderlik rolüne ulaşmasında daha fazla çaba sarf etmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer engelde kadının kendisine olan güveninin, erkeğinkinden çok daha az olduğuna yönelik yaklaşımlardır. Kendine güven eksikliği sonucu, kadınların liderlik için gerekli çabayı gösterme istekleri de azalmaktadır (Bass, 1981; McCarthy, 2005; Donnell ve Hall, 1980; Miner, 1965; Terborg, 1977; Astin, 1985; Shields, 1975; Witting, 1976; Block ve Kolakowski, 1973; San, 2001; Onay ve Heptazeler, 2014: 81). Bu araştırma ile lojistik hizmet sektöründe faaliyette bulunan kadın liderlerin rolü nedir, nasıl bir yönetim

yaklaşımı benimseyerek görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Ayrıca yönetsel faktörler, çevresel faktörler, teknolojik faktörler kadın liderliği nasıl etkide bulunmaktadır bu çalışmada bu durumlar ele alınacaktır.

Araştırmanın sorunsalını, teknolojik değişimin yönetim kararları üzerinde bir etkisi var mı? ve çevresel değişkeni ile karar verme değişkeni arasında nasıl bir ilişki mevcuttur? araştırma kapsamı bağlamında bu sorulara kadın liderlik yaklaşımı açısından ele alınarak cevap aranması oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı ise, bir hizmet sektörü olan lojistik firmalarında çalışan kadın liderlerin almış olduğu kararların etki düzeyi, çalışanlar ile kurulmuş olan iletişimin güçlülüğü ya da zayıflığı, örgütlerin sahip olduğu teknolojik gelişmişliğin düzeyinin Türk lojistik sektörüne olan etkisini ve katkısını araştırmak oluşturmaktadır.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1 Liderlik

Liderlik kavramının sınırlarını kesin olarak belirlemek herkesin kabul ettiği bir şekilde tanımlama yapmak çok zordur. Liderlik kavramı, nerdeyse insanlığın varoluşundan itibaren oluşan bir olgudur çünkü insanlar bir arada yaşama eğilimi içerisindedir. Birey, grup ya da toplum hareketlerine yönelik olarak faaliyetlerine odaklanmaktadır. Grup ya da toplum içerisinde bulunan bir kişi, diğer kişilerden daha baskın özelliklere sahiptir ve yönlendirici davranışlara sahiptir. Bu baskın yapıya ya da özelliğe sahip olan kişiler gruba ya da kalabalığa önderlik eden kişi davranışı sergilemektedir ve bu durum liderliği ifade etmektedir. Liderliğin kavramsal boyutuna bakıldığı zaman literatürde liderlik üzerine birçok tanımlama yapılmıştır.

Stogdill'e (1974) göre, neredeyse liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Liderlik tanımlamalarında çok fazla farklılıklar olmasına rağmen genel olarak "amaçlara ulaşmak için bir bireyin diğerlerini etkileme süreci" olarak ele alınabilir. (Gelatt, 2002: 66). Farklı liderlik tanımlamalarının yanında cinsiyet farklılığından dolayı liderliğin konsepti değişmektedir. Kadın ve erkeklerin farklı düşünce ve eğilim içerisinde olması ve yaradılışları gereği farklılık göstermelerinden dolayı liderliğin yapısı, içeriği, kültürü ve stratejik uygulamaları değişkenlik gösterebilmektedir.

Yirminci yüzyıl öncesinde liderlik tanımlaması genel olarak erkeğe atfedilen bir özellik olmuştur ve kadının iş hayatında daha yoğun bulunmaya başlaması ile kadın liderlik kavramı oluşmaya başlamıştır.

Smircich ve Morgan (1982: 258) liderliği, “bir veya daha fazla kişinin başkalarının gerçeğini çerçeveleme ve tanımlama girişiminde bulunma süreci” olarak tanımlamışlardır. Weick’in liderlik tanımlaması Smircich ve Morgan (1982) liderlik tanımlamasına benzerdir. Grup analiz seviyesine odaklanan Weick, liderliği, grubun örgütlenme süreci arasında nasıl aracılık yapılması gerektiğini (nasıl yapılmalı) ve onları bilgilendirme ortamı (şeylerin nasıl yapılacağına dair çeşitli makul yorumlamaların yapılması) olarak ele alıp değerlendirmiştir (1978: 45).

Peter Northouse, liderliği, resmi veya resmi olmayan yollardan ortaya çıkarak belli hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme yeteneği olarak değerlendirmiştir (2015: 182). Stogdill’e göre liderlik; amaçlar oluşturma ve bunlara ulaşma çabasındaki grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir. Stogdill’e göre liderlik; belli özelliklere sahip olmakla ilgili değildir, bulunduğu grupta aktif katılımı sağlama yolu ile grup üyeleri arasında işleyen bir ilişkiler ağının kurulması ve işbirliği dahilinde işlerin tamamlanmasının sağlanması ile ilgilidir (Akt.: Wilson, 1995: 154-155). Shafritz’e göre liderlik; grup içindeki bir bireyin bilgi sunarak, diğerlerini kendi istediği tarzda davranmalarını sağlama yoluyla, sonuçların daha müspet olacağına inandırdığı karşılıklı etkileşim sürecidir (Akt.: Dikici, 2004: 97).

Liderlik, belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve harekete geçirme gücüdür (Şişman, 2002; Baloğlu ve Karadağ, 2009). Liderlik, dünyanın her yerinde toplum düzeni içerisinde belirli bir destek ile temsil edilen bir olgudur. Toplumsal yaşamın her alanında liderlik kavramı ile karşılaşma imkânı vardır. Devlet yönetiminden, siyasal partilere, sivil toplum kuruluşlarından, üniversitelere, büyük şirketlerden, küçük işletmelere her alanda birden fazla insanın, bir amaç doğrultusunda bulunduğu yerde belirli bir etkiye sahiptir (Komşuoğlu, 2003; Kantar, 2016).

Son zamanlarda yaygın olarak ifade edilen bir tanıma göre liderlik; bir grup insan ortak bir hedef doğrultusunda ilerliyor ve liderlik birçok formdan birinde görülebilen bir “sosyal ilişkilerin anı” olarak anlaşılmalı başlanmıştır (Ladkin, 2010: 26-27). Tüm bu yapılan açıklamaların ve özelliklerin yanında liderlerin daha başarılı ve istikrarlı bir şekilde ilerleyebilmesi yetenek yönetimini, amaç birliği yönetimini, düzgün bir bilgi akışının sağlanabilmesi için geri bildirim ve geri alım yönetimini gerektirmektedir.

## 2.2 Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Liderlik olgusu, iletişim kurmayı gerektirir. Bu nedenle liderlik, bir iletişim biçimidir ve kişi ile nasıl iletişim kurulduğu ile

ilgisi vardır. Liderliğin var olabilmesi için, bir şekilde birbiriyle ilişkili en az iki insana ihtiyaç vardır. Hiyerarşik bir organizasyonda iletişim sistemi artık dikey düzeyde değil yatay iletişimin kurulması ile mümkün olmaktadır. Liderlik her zaman diyalog biçiminde olmayı gerektirir, böylece herkes katılabilir, herkes öğrenebilir ve herkes bilgi sahibi olabilir. Bu nedenle liderlik sistemi bir iletişim sistemidir. Organizasyon içindeki herkes potansiyel olarak bir liderin takipçisidir. Herkes eldeki sorunun ortak bir anlayışını sağlamak için liderlerle birlikte çalışan bir liderdir. Herkes ortak bir amaca sahiptir ve herkes paylaşabileceği bir yaşam vizyonu için çalışmaktadır.

Liderlik, bir etki sürecidir. Bir yere gitmek için birinin bir hedefi, bir vizyonu olması gerekir. Öyleyse liderlik vizyon geliştirmek ile ilgilidir. Bir vizyon sadece bir hedef belirlemek değildir, aynı zamanda iyi bir idealin resmini yapmakla ilgilidir. Bu durum, yapacağımız işin nasıl olacağına dair bir fikri içermektedir. Bu nedenle, liderlik amaçsız olamaz ve yön verilmelidir. Ancak, hedefin tanımlanması, yönün belirlenmesi, uygulamanın başlatılması ve başarıyı ölçebilmek için ölçütlerin belirlenmesi ve oluşturulan yapılacaklar listesinin sonuçlandırılması süreç gerektirir ve bir piramit modeli oluşturarak sürecin işleyişi doğrultusunda bu piramit modelini takip etmek fayda sağlayacaktır. Liderlik güç uygulama, yetki veya emir vermek değildir. Aksine, belirli bir referans çerçevesinde başkaları ile ilişki biçimini yansıtmaktadır. Topluluğuna liderlik etmek için bir çerçeve oluşturmak gerekir ve bu çerçevede organizasyon çalışanlarının ve liderin belirli özelliklerini yansıtacak tutumları, oluşturulan çerçeveyi üretmeye ve sürdürmeye yardımcı olacak uygun bir eğitim sistemini ifade etmektedir (Afkhami, 2012: 10).

Günümüz koşullarında liderliği tanımlamak biraz güç olabilir çünkü değişen koşul ve şartların durumuna göre liderliğin etkililiği farklılık göstermektedir. (Neale, Northcraft, 1990,s.435) liderlik şeklini etkilemektedir. Değişik koşullar, değişik liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Durumsaldık teorilerine göre; en uygun liderlik davranışı duruma göre değişmektedir. (Koçel, 2010: 569).

Zaleznik yöneticiyi “çözülmesi gereken problemler nelerdir ve insanların bu örgüte katkıda bulunmayı sürdürmesi için bizi gereken sonuçlara ulaştırabilecek en iyi yollar hangileridir?” sorusuna yanıt arayan kişidir (Zaleznik, 1992: 6) şeklinde tanımlamıştır. Zaleznik’in yazdığı “Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?” başlıklı makalesinin sonunda, “Yönetici ve lider arasındaki çok önemli bir farkın, ruhlarının derinliklerinde sahip oldukları kaos ve düzen kavramlarında bulunduğunu ileri sürdüm. Liderler kaosa ve yapı eksikliğine karşı hoşgörülüdürler ve böylece, yanıtları beklemede

tutarak önemli konularda zamansız sonuçlandırmalardan uzak durmuş olurlar. Yöneticiler düzen ve kontrol ararlar; problemleri, potansiyel önlemlerini bile anlamadan halletmek gibi neredeyse vazgeçilmez bir bağımlılık içindedirler. Tecrübelerime göre potansiyel kaosun belirsizlikleri ender de olsa problemlere neden olur. Örgütlere asıl sorun yaratan şey, potansiyel kaosa zorla düzen götürmeye çalışan içgüdüsel yönelimdir” (1997: 72) şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilik ve liderlik genel olarak birbirlerinin yerine kullanılsa da yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda bu iki kavramın birbirlerinden farklılıklarının oldukları anlaşılmaktadır. Mintzberg’e göre; liderlik rolü, yöneticilere atfedilen on rolden yalnızca bir tanesidir ve bu rol de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edilir (Akt.: Keçecioğlu, 2003: 11). Alaton’a göre, yine aynı şekilde “lider ile yönetici aynı şey değildir. Liderler garip insanlardır, daha az söz dinlerler, hiyerarşi ile fazla uğraşmazlar, daha anarşisttirler, daha yaratıcı olabilirler, ama çok büyük organizasyonlarda da barınamazlar” (Alaton, 1993: 43) şeklinde tanımlamıştır.

Kotter’in yapmış olduğu araştırmalarda, liderlik ve yöneticilik arasında da bir ayırım yapmaktadır. Kotter’in yapmış olduğu ayırımlar sonucunda liderliğin özünü “değişimle mücadele etmek” olarak tanımlarken, yöneticiliği “karmaşıklıklarla mücadele etmek” olarak tanımlamaktadır. Yöneticilik faaliyeti; planlama, bütçeleme, örgütlenme, kontrol ve problem çözme etkinliklerini içerirken liderlik faaliyetleri ise; yönergeler belirleme, kişileri bu yönergeler doğrultusunda teşvik etme ve güdülemeyi içermektedir. Bu durumda; yönetim daha idari iken liderlik daha insani bir süreçtir (Olson ve Bolton, 2002: 4). Yönetici, insanları harekete geçirmek ve eylemde bulunmalarını sağlamak için biçimsel gücünü kullanmaktadır, liderlik ise oluşturmuş olduğu yönergeler ile çalışanlara teşvikte bulunarak eyleme geçmelerine sağlamaktadır.

Yönetici ve liderlik yaklaşımı bazı noktalarda ayrışmaktadır fakat yönetici ve liderlik yaklaşımının ayırımının farkında olmayan kişi ya da örgütlerin dünya üzerindeki değişimlere uyum sağlayabilmesi için ya da uygun yönetim modelini seçebilmesi için ayırımın farkına varması gerekmektedir. Kadın ve erkeğin özelliklerinin farklılığı, yönetici ve liderlik kavramları arasındaki farklılıkların bilinmesi ve izlenecek yol, yöntem ve sürecin nasıl işleyeceğinin anahtarı anlaşılacaktır.

### 2.3 Kadın Liderlik

Literatür taramaları sonucunda liderlik yapan kişiler üzerinde yapılan ilk araştırmalara göre; Kadın lider ile erkek lider arasında farklılık olduğu yönündedir Temel yapıların kavramsallaştırılmasında hem cinsiyetteki farklılık hem de liderlik yapılarındaki farklılıklar değişime uğramıştır (Constantinople, 1973; Lenney, 1991; Vecchio, 2002: 644).

Amerika Birleşik Devletleri'nde Gazete makaleleri ve iş dergileri; kadın liderler için yeni bir kültürel dönemin başladığını savunmaktadır. Business Week'in ilan ettiği gibi Kadınların "Doğru Şeyler"e sahip oldukları (Sharpe, 2000; Eagly and Carli, 2003: 808), Fast Company, "İş dünyasının geleceği kadınlara bağlı" (Hefferman, 2002: 9) ve Business Week'in "Yeni Cinsiyet Farklılığı" ile ilgili hikayesi; "Erkekler küresel bir ekonomide zihinsel güç iktidarlığını kaybedenler haline gelebilir" (Conlin, 2003: 78) şeklinde ifadeler yer verilmiştir. Tarihsel olarak, liderlik erkeksi bir girişim olarak yorumlanmıştır ve birçok liderlik teorisi, liderlerin basmakalıp erkeksi niteliklerini vurgulamıştır (Miner, 1993). Yine de kalıtsal olarak kadınsı niteliklerin işbirliği, işbirlikçi liderlik ve danışma gibi özellikleri giderek çağdaşlaşan örgütlerde liderlik açısından önemlilik kazanmıştır (Eagly and Carli, 2003: 808). Erkeksi bir girişimin özellikleri, "kendini öne çıkarmak, performans sergilemek, görülebilir bir başarı sağlamak ve para kazanmak" iken kadınsı bir girişimin özellikleri, "kendini öne çıkarmamak, insan ilişkilerine paradan daha fazla önem vermek, hayat kalitesini artırıcı faaliyetler yapmak, çevreyi korumak, insanlara yardımcı olmak, güç gösterisinde bulunmamak" vb. özelliklerden oluşmaktadır (Seymen vd, 2005: 164). Kadınsı veya eril etiketlerin, nispeten ayrı ve farklı davranış biçimleri sergilediği gözlemlenmiştir ve böyle bir görüş, bireylerin çeşitli boyutlarda değerlendirildiğinin göstergesidir. Sergilenen davranışların kadınsı mı yoksa erkeksi mi olduğuna yönelik düşünceler ayrı bir yargının ifadesidir. Örneğin, bireysel davranışlar ile kişiler direktif olabilir, değerlendirici olabilir, katkı sağlayıcı olabilir ya da farklı değerlendirmelerde yer bulabilir. Bu davranışları "eril" veya "kadınsı" olarak gruplandırmaya yönelik çabalar bireysel davranış anlayışına katkıda bulunabilir (Vecchio, 2002: 644).

Son yirmi yıldır, özellikle Avrupa'da kadınlar üzerine yapılan araştırmalar sonucunda kültürel dönüşümün etkisiyle, kadının rolü annelik-çalışan-yönetici ve liderlik üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır. Çok farklı alanlarda faaliyette bulunan kadın son zamanlarda yönetici pozisyonunda ve liderlik pozisyonlarında yerini almaktadır.

Diğer taraftan birçok kadın için, yerleşik örgütsel güce sahip olması, liderlik pozisyonlarına erişimini engellemiştir. Barbara Pini (2005: 76) şu şekilde ifade etmiştir; Cinsiyet ve örgütler üzerine yapılan bilim, hem tanımlamada hem de uygulamada liderliğin, egemen erkekliğin inşasına ve uygulanmasına karmaşık bir biçimde bağlı olduğunu göstermiştir.

Henig (1996: 266) şu şekilde ifade etmiştir; liderlik pozisyonlarında kadın varlığı olmaksızın ya da bir örgüt içinde önemli miktarda kadın olsa bile örgütün kadına yönelik muamelesini değiştirmeyecektir.

Bazı toplumlarda kadına yönelik yaklaşımlarda, kadın rolüyle ilgili geleneksel tutum ve inançlar, kadınların çalışma yaşamına tam katılımını önyargılar ve cinsiyet eğilimi yüzünden desteklememektedir. Kadınlar hakkında genel kanı şu şekildedir; bağımlı, vasıfsız ve kurumsal liderlik ve stratejik karar verme için uygun olmayan şekilde kalıplaşmış düşüncelerdir (Rudman vd, 2012: 166). Bazı insanlar, liderlik pozisyonu arayışında olan kadınların “ahlakını” sorgulamaktadır (Hoare ve Gell, 2009: 9) Bu tarz yaklaşımlar hem cinsiyete göre davranışın boyutunu göstermektedir hem de kadının liderlik ve yönetim katında olmasını desteklememe, yapamayacağı düşüncesi ya da ahlaki olarak uygun olmadığı düşüncesine yönelmiştir.

Liderlik pozisyonlarına erişen kadınlar, egemenlik direnişi vererek, egemenlik için mücadele etmişlerdir. (Bock, 2006: 279). Aslında kadınların egemen katılımcılar olduğu fakat çoğunlukla eğitim ve ilerleme için fırsatlar sunulmaması (Kreimer, 2004: 226), örgüt içerisindeki yapılanmanın değiştirilmek istenmemesi ya da cinsiyet rolleri ve yeni kimliklerin üremesine izin verilmemesi vs. gibi unsurlar kadın liderlerin az olmasına sebebiyet vermektedir (Kreimer, 2004: 240; Westenholtz vd, 2006: 894). 20. yüzyıl öncesinde olduğu gibi bazı toplumlarda kadının rollerinin belirleyicileri doğurganlık ve çocuk yetiştirme olarak görülmektedir.

Doğurganlık ve çocuk yetiştirme (doğa/biyoloji) hala kadınların uygun sosyal rollerinin belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir (Lawler, 1996: 156) ve kadın bu rollerinin yanında egemenliği için ve farklı rol modelleri için sürekli yeni biçimlerde direnmektedir. Kadın hem anne, eş, çalışan, yönetici ve lider olabilmektedir. Bu şekilde çok farklı roller üstlenebilmesi sorumluluk sahibi olmasından kaynaklanmaktadır.

Birçok kadın için, liderlik ve sorumluluk eşdeğer olmasa da yakından bağlantılıdır. Bu bilginin kaynağı çok fazla sayıda ve farklı bölge ve ülkelerde yaşayan kadınlar ile görüşülmesi sonucunda ulaşılmıştır ve bununla birlikte, kadın anlatılarının derinlemesine



incelenmesi sonucunda, liderlik becerilerinin çoğunlukla var olduğunu göstermektedir. İşgücünde ve liderlik rollerinde kadın sayısı arttıkça, cinsiyet ve liderlik kesişimi önemli bir hal almıştır (McVay, 2013: 35).

Mevcut liderlik literatürünün büyük çoğunluğu erkekler tarafından oluşturulmuş ve liderlik rolleri olan erkekler üzerinde çalışılmıştır. Bazı büyük liderlerin “lider olmak için doğar” ya da “Doğal bir lider” (Northouse, 2015: 128) gibi önde gelen lider özelliklerine sahip olarak dünyaya geldiği görülmüştür (Bass, 1990: 97). Akademisyenler liderleri büyük insanlar olarak nitelendirmektedir (Stogdill, 1974; Rosenthal, 1998: 19) ve bu büyük insanlara ilişkin bazı özellikler arasında istihbarat, üstünlük, güven ve erkeklik vardır (Lord vd, 1986: 407). Örneğin karizmatik liderlik, büyük erkek liderlerle ilişkili bir özelliktir; Dolayısıyla etkili liderlik “eril nitelikler” ile ilişkilendirilmiş ve erkek egemen bağlamlarda erkek liderliğini belirlemiştir. Bu şekilde büyük liderlerin erkeklere atfedilmesinin bir sebebi az sayıda kadın liderin varlığıdır ve büyük liderlik yaklaşımının cinsiyeti dikkate almadığı için ve büyük kadınların liderlik stillerinin varlığı nedeniyle eleştirilmiştir (Chin vd, 2008: 5).

Liderlik, liderlerin insan ihtiyaçlarını ve isteklilerini çekici ve harekete geçiren bir süreç olarak görülebileceği için, kadınlar lider olarak daha kolay anlaşılacak ve erkekler kendi liderlik tarzlarını değiştireceklerdir (Rosenthal, 1998: 19). Ayrıca dönüşümcü liderlik kadın haklarına ve kadın yöneticileri destekleyen, kadın liderliğini giderek artıracak bir yol olan bir liderlik türü olmuştur (Hoare, and Gell, 2009: 2).

#### **2.4 Kadın Liderlerin Yönetimdeki Rolü**

Yapılan bazı çalışmalar, kadınların yönetim tarzının, erkekler tarafından tipik olarak benimsenen yönetim tarzından daha demokratik ve katılımcı olarak tanımlanmaktadır (Mertz ve McNeely, 1997: 8). Batı kültürüne sahip kadınlardan (özellikle beyaz ve orta sınıf olanlar), düşüncelerinin ve eylemlerinin belirli özelliklerini ortaya koyması beklenmektedir. Toplumsal nitelik taşıyan bu kadınlık özellikleri samimiyet, şefkat ve fedakârlığı içermektedir. Bunlar, “erkeklik” ve erkekler için atfedilen özelliklerden, örneğin atılganlık, kararlılık vs. gibi enstrümantal yetkinlikten ayırt edilmektedir. Lider veya yönetici olarak çalışırken, kadınların ve erkeklerin, ilgili kültürün yalnızca cinsiyete dayalı olarak tanımlamalarına göre davranması beklenmektedir.

Liderlik ya da yöneticilik yapacak olan kadınların sorumluluk ve faaliyet alanlarına bakıldığında (çocuk ve eş ile ilgilenme, ev ile ilgilenme, iş ile ilgili durumlar vs.) kadınların zaman problemi

yaşayabileceği düşünülmektedir. Siyasi, ekonomik ve sivil toplum sektörlerinde daha aktif rol almak isteyen kadınların karşılaşmış olduğu en büyük engel zaman eksikliğidir. Birçok kurum çalışma kültüründe, güçlü bir erkek eğilimi aramaktadır; daha çok aile hayatında geleneksel bir ‘erkek’ rolü üstlenen, zaman yoksulluğu yaşamayan liderleri tercih etmektedirler (Hoare, and Gell, 2009: 10).

#### 2.4.1 Karar Vermenin Etkisi

1930’lardan 1940’ların sonuna kadar uzanan liderlik araştırmaları liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır ve liderlerin sahip olması gereken bazı özellikler örneğin, uzun boyludurlar, güçlü sosyoekonomik statüye sahiptirler, kararlıdır, yargılama yeteneğine sahiptirler, akıllı ve zekidirler, güçlü bir iletişim yeteneğine ve başkalarını etkileyebilme yeteneklerine sahiptirler. Bu özelliklere sahip olan kişilerin erkeksi özellikler gerektiği düşünülmektedir sebebi ise, genel olarak kadın erkeğe göre daha kısadır, daha az zeki olarak algılanmaktadır. Kadınların iletişim yetenekleri güçlü olabilir ancak erkekler daha etkileyici ve kararlılık özelliği ile değerlendirilmektedir (Wilson, 2003: 112)

Rost (1993: 94) göre, liderlik “iyi yönetim” demektir ve devamında liderliği, “kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir” (Rost, 1993: 108) şeklinde tanımlamıştır. İyi yönetim, kararlı bir liderlik, karar vermede kararsız olmayan, atik ve çevik olan ve aynı zamanda uygun zamanlamayı yakalayabilmek ile ilgilidir.

Birçok çalışmada (Bass ve Avolio, 1994: 81) kadınların “girişimin insani tarafı”na (McGregor, 1989: 318) göre kadınların erkeklere oranla daha dikkatli oldukları fakat kadın liderlerin kararları rasyonel hesaplardan çok sezgilere ve duygulara dayandırmaya eğilimli oldukları öne sürülmüştür. Öne sürülen bu düşünce doğrultusunda, kadın liderler yönetimde olduğu zaman olaylara yaklaşımı mantıksal olmaktan ziyade sezgisel olduğu için bazen duygularına yenik düşerek olayların çözümü kavuşturamamanın yanı sıra büyük duygusal yıkıma da uğrayabilmektedir.

Bir kadın liderin yönetim kararlarını alırken bir erkekten çok “ilişki merkezli, besleyici ve hassas” olacağı öngörülmektedir (Martin, 1993: 275). Ayrıca Simon Baron-Cohen, kadın beyninin empati kurma özelliği, erkek beyninin kavrama ve yapılandırma sistemlerine göre daha güçlü (Parker, 2005: 6.) olduğunu ifade etmiştir. Kadın liderler empati kurma açısından erkeklere nazaran daha güçlü olduğu için karar verme davranışı, hal, hareket ve düşünce olarak daha dikkatli ve özentili davranabilir. Böylece kişiye karşı nasıl yaklaşımda bulunulacağı,



kişinin sergileyeceği duruş vs. daha iyi analiz edilebilir, bu durum hem empati özelliği sayesinde hem de sezgisel duyular sayesinde elde edilebilir.

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, kadınlarda etkili ve başarılı liderlik neyi ifade etmektedir? Kadın liderlerin karar alma yöntemleri erkek liderlerin karar alma yöntemlerinden farklı mıdır? bu tarz soruların zihinleri meşgul etmesi ve bilimsel olarak liderlik çalışmalarının yoğunlaşmasına sebebiyet vermektedir. Kadın liderliğin erkek liderliğe göre lider olmaya daha fazla engel oluşturduğu konusunda genel bir mutabakat olmasına rağmen özellikle erkek egemen lider rolleri için (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001: 788) kadınların gerçekte bu engeller ile nasıl baş gösterdiği merak konusu olmuştur (Chin vd, 2008: 2).

Kadın liderler, vizyon ve strateji geliştirme, fark yaratan farklılıklar yaratma, yatay iletişim kurma, takım liderliği ve delegasyonu sağlama, yetenek yönetimi, geribildirim vermek ve almak, performans yönetimi, iş ve yaşam dengesini sağlayabilme gibi etkin liderlik biçimini sağlayarak etkili bir karar alma mekanizması kurarak bir örgüt kültürü oluşturabilir ve olumlu değişim yaratarak liderlik yetkinliğe ulaşabilir (Vanderbroeck, 2013: 95-98).

#### 2.4.2 Çevresel Değişkenlerin Etkisi

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir (Barutçugil, 2002: 13). 21.Yüzyıl çağında küresel olgunun gelişmesiyle kadın çalışma hayatında ve üst pozisyonlarda yer alabilmektedir. Liderlerin sosyal ve çevresel hedefleri mali performansa bağımlıdır ve liderler, sosyal, insani veya çevresel misyonlarını en azından mali hedefleri kadar önemli hale getirerek ve bazen de birincil misyon olarak belirleyip harekete geçebilirler (Werhane, 2007: 99).

Örgütler çevreye duyarlı olmalıdır. Çevresel ve örgütsel bağlamda duyarlılığın gelişebilmesi için, şeffaflık, amaca uygunluk, sosyal ve çevresel sorumluluk bilinci ve iyi kurumsal yönetim için hukuki ve düzenleyici çerçevelerin şekillenmesi gerekmektedir (Morse vd, 2007: 353). Bazı örgütler ya iş ortamını ya da buldukları çevreyi değiştirerek amaçlarıyla uyumlu olma yolunu seçmektedir ya da bazı müşteriler çevrelerini değiştirerek taleplerinin karşılanması için örgütlerle uyumlu olmaya çalışmaktadır (Thomson ve Lloyd, 2011: 57). Örgütler liderleri sayesinde sınırsız olan çevresel karmaşıklık ile mücadele edebilmek için çevresel kaos algılarından kurtaran beceriler geliştirmeye çalışmalıdırlar (Morse vd, 2007: 43).



Kadın liderlerin liderlik kariyerlerini geliştirebilmesi için, rekabetten vazgeçmemesi ve rekabet edebilirliklerini geliştirebilmek için pratik adımlar atmaları gerekmektedir. Bu pratik adımlar öncelikli olarak çevreyi tanımak ve çevresel sınırları çizmek ile başlayıp, çevresel analizlerin yapılması, bulunulan çevrenin istek ve taleplerinin neler olduğunun belirlenmesi, rakip çevrenin ne yaptığı ya da rakiplerin ne düşündüğü ve çevre çerçevesinin neyi hitap ettiğini iyi bilmesini içermektedir. Modern kadın liderlerin doğrudan rakiplerini tanımlamaları ve kendi rakip planlarını zayıflatmak isteyen rakiplerini incelemeleri gerekir. Sonuç itibariyle, kariyer rekabeti bir örgütsel realitedir. Kadın liderlik yeteneğini etkin bir şekilde yönetmek ve bunlardan etkili bir şekilde yararlanmak için kuruluşların kadınların ve erkeklerin farklı liderlik geliştirme ihtiyaçlarına, motivasyonel ihtiyaçlara ve farklı kariyer ihtiyaçlarına sahip olduklarını bilmeleri gerekiyor. Örgütler, liderlik geliştirme sürecini, fayda sistemini ve kariyer yollarını cinsiyet farklılığına göre cevap verebilecek şekilde esnek hale getirmeleri akıllıca olacaktır.

#### 2.4.3 Teknolojik Değişkenlerin Etkisi

Örgütler yakın çevre, dış çevre ve endüstri çevresindeki zorluklar ile mücadele edebilmek için bilişim teknolojisine odaklanmaktadır. 21. yüzyılda yapıyı biçimlendiren bir itici güç olan teknoloji, ekonomik kalkınma, sosyal adalet ve bireysel özgürlüğü artıran, küreselleşmenin sınırlarını ortadan kaldıran, değişimlere uyum sağlayabilen, sosyal adalet ve çevresel sürdürülebilirlik ve ortaya çıkan alt alanlar ile işbirliği girişiminde bulunabilen yeniliklere başkanlık etmektedir. Dünya çapında iletişime geçmede önemli bir rol oynayan teknoloji, kadınların iletişim teknolojileri üzerindeki erişimini, üretken kontrolünü, yeniliği benimseyip sahiplenmesi, kadın liderlik potansiyeli üzerinde büyük bir role sahiptir (Afkhami, 2012: 2-5). Örgütün yapısına ve dinamiklerine uygun bir teknolojiye sahip olan organizasyonlar, uluslararası ya da uluslararasılaştırılmış başarı ya da ödülleri kazanarak rekabet düzeylerini artırarak daha iyi bir konuma gelebilecektir. Bilgi teknolojisine ya da yenilik yaratan bilgi teknolojisine aşına olmayan örgütler, kendi içerisinde teknolojinin iyileştirilmesi, kullanımı veya dağıtımı için katılımcı olmadığı zaman örgütler rekabet edemez hale gelebilir ya da düşük başarı gösterebilirler. Bilgi teknolojisi, hayata karşı çalışmamız gereken bilgi, liderlik ve fikir birliği elde etmemize yardımcı olmaktadır.

Teknoloji özellikle iş dünyasında muazzam bir değişikliktir (Werhane, 2007: 5) ve iş akışının sağlanabilmesi için teknoloji, para ve insanlar arasında bir güven ağı oluşturmaktadır (Werhane, 2007: 45)



### 3. METODOLOJİ

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacını, kadın liderliğin kişisel ve fiziksel özelliklerin dışında teknolojik yenilik değişkeni, çevresel değişkenler ve yönetim kararları değişkeninin kadın liderliği etkilediği varsayımı oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda kadın liderliğin etkinliğini artıran altı faktör elde edilmiştir. Yapılan analizler faktör bazında değerlendirilmemiştir çünkü tüm sorular birbirine yakınsak ve destekleyici düzeydedir. Bu sebeple, değişkenleri soruların içerik yapısına göre, yönetim kararları değişkeni, çevresel etkilere yönelik değişkenler ve teknolojik etkilere yönelik değişkenler olarak adlandırılmıştır.

- Yönetim kararları değişkenleri olarak, örgütte işlerin uzmanlık alanlarına bölünmesi, çalışanların yapacakları işlerin belirlenmesi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesi (danışma şeklinde mi, yönetimde otorite söz konusu mu yoksa emir-komuta şeklinde mi), örgütte uzmanlaşma ve dış kaynak kullanımı söz konusu mu, yönetim ile departmanlar arasında iletişimin nasıl sağlandığı, örgütte yönetiminin aldığı kararlar rakip lojistik firmalarının uygulamış olduğu politikalardan etkilenmekte midir şeklinde belirlenmiştir.

- Çevresel değişkenler olarak, rakip lojistik firmaların çevresel değişimlere göre uyguladığı politikaların örgütün çevresine olan etkileri, örgütün oluşturduğu sistemin ve uygulayacağı faaliyetlerin yakın ve uzak çevreden etkilenmesi oluşturmaktadır. Ayrıca rakip firmaların uygulamış olduğu lojistik iş akışı ve çevresel politikadaki değişimin örgütün faaliyetlerine olan etkisi, rakip lojistik firmaların yapacağı yapısal ve çevresel değişkenlerin tahmin edilebilmesi şeklinde belirlenmiştir.

- Teknolojik değişkenleri olarak, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında güçlü bir teknolojik yapının oluşturulması ile yatay iletişimin sağlanabilmesi, örgüt yönetiminin lojistik teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmesi (pazarlama, dağıtım, depolama vs. gibi gelişmeler), örgüt yönetiminin teknolojik yenilikleri takip edebilmesi için teknoloji transferinin sağlanabilmesi şeklinde belirlenmiştir. Bir diğer faktör iletişim faktörüdür ve iletişim faktörüne bir faktör düşmüştür. Tüm faktörlerin soruları birbirini destekler nitelikte ve yakınsak olduğu için sağlıklı iletişimin kurulabilmesi teknolojik gelişimden geçtiği düşünülürse bu faktör teknolojik değişim değişkenine aktarılabilir.



### 3.2 Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın kapsamını, Türk lojistik firmalarında çalışan kadın liderler ya da lojistik firma yöneticisi olarak liderlik yaklaşımı sergileyen kadın yöneticiler oluşturmaktadır. E-posta adresi bulunan yönetici pozisyonunda yer alan kadın yöneticilere ya da kadın liderlere e-posta yoluyla ve yüz yüze görüşülerek anket uygulanmıştır. Çalışmanın anket uygulamasının yapılacağı alan kapsamlı olduğu için bir sınırlama yapılarak özellikle Türkiye lojistik ağının gelişmiş olduğu bölgelere (Marmara, Ege ve Akdeniz bölgesi) yönelik yoğun bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca lojistik ağının gelişime destek sağlayan Türkiye'nin farklı bölgelerine ve farklı illerine de anket uygulaması yapılmıştır.

### 3.3 Örneklem, Veri Toplama ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın evreninin 2015-2016 yılı itibariyle Türk lojistik firmalarında çalışan, 120 lojistik işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 120 lojistik işletmesinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 95 lojistik işletmesinde görev yapan toplam 240 kadın liderlere ve liderlik yaklaşımı sergilen kadın yöneticilere e-posta yoluyla ve yüz yüze görüşme sonucunda anket uygulaması yapılarak veriler toplanmıştır. Tesadüfi örneklem yöntemiyle uygulanan ankete geri dönen kişi sayısı 169 kişidir ve 35 kişiye e-posta yoluyla, 134 kişiyle yüz yüze görüşme sonucunda veriler toplanmıştır. Anketin ilk 6 sorusu demografik yapıya ilişkin sorulardan oluşmaktadır ve 19 sorudan oluşan anketin ikinci kısmı Likert ölçeğine yönelik sorulardan oluşturmaktadır. Ankette, lojistik sektöründe çalışan kadınların eğitim alanları, firmada çalışma süreleri vs. ifade eden ilk 6 sorudan sonra gelen, 5 soru teknoloji değişkenini ölçmeye, sonraki 4 soru karar verme düzeyini ve son bölümdeki 4 soru ise çevresel değişimi ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketteki teknolojik değişkeni ve karar verme düzeyini etkileyen ölçek soruları Covin vd (2001)'nin çalışmalarından alınmıştır. Çevresel değişime yönelik soruları ise Achrol ve Stern tarafından geliştirilen ölçekten (Achrol ve Stern, 1998) alınmıştır. Anket formunda kullanılan ölçek soruları (maddeleri) 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Anketlerin evrendeki tüm katılımcılara ulaştırılmasında zaman ve maliyet gibi zorluklar yaşanabileceğinin öngörülmesi nedeniyle örneklem tekniği olarak olasılığa dayalı olan basit tesadüfi örnekleme metodu tercih edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak, çalışmanın saha araştırmasının kesitsel zaman aralığında ve nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir.



### 3.4 İstatistiksel Analizler

Uygulanan anket sonucunda SPSS paket programından yararlanılarak anket verileri analiz edilmiştir ve öncelikle demografik bilgilerinin analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

#### 3.4.1 Demografik Özelliklerin Analizi

Türk lojistik sektöründeki demografik özelliklerin incelenmek istenmesinin sebebi lojistik sektöründe çalışan kadın çalışan, kadın lider ve kadın yöneticinin az olmasıdır. Türk lojistik sektöründe çalışan kadın lider ya da liderlik yaklaşımı sergileyen kadın yöneticilerin yaşı, eğitim alanları, çalışma alanları, organizasyonun büyüklüğü vs. gibi durumlar incelenmiştir.

Tablo-1 analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan yöneticilerin %50,9'u, 26-33 (86 kişi) yaş aralığındadır. Elde edilen bu bulgu sonucunda; lojistik sektörde liderlik yaklaşımı sergileyen kadınların oldukça genç olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında ise araştırmaya katılan yöneticilerin %41,4'ü (70 kişi) lisans mezunudur. Araştırma kapsamında bulunan lojistik işletmelerinde yönetici konumunda istihdam edilen kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olmasına dikkat edildiği söylenebilir. Böylece lojistik sektörde ilgili organizasyonların eğitime önem verdikleri söylenebilir. Ankete katılan yöneticilerin çalışmış oldukları pozisyonlara bakıldığında daha çok orta düzey yönetici, %42,6'sı (72 kişi) olarak çalışmaktadırlar. Elde edilen bu bulgu sonucunda; araştırma kapsamında bulunan lojistik işletmelerinde, yönetici konumunda çalışan kişilerin yaklaşık yarısı orta düzey yönetici konumundadır. Ankete katılan yöneticilerin eğitim aldıkları alanlara bakıldığında ise, %45,6'sı işletme (77 kişi), %10,7'si lojistik (18 kişi) alanlarında, diğer geri kalan yüzdeler kısmı iktisat ve diğer programlardan eğitimlerini tamamlamıştır.

Elde edilen bu bulgu sonucunda; Lojistik işletmelerinde çalışan yöneticiler genelde işletme eğitimi almış ve diğer alanlardan eğitim almışlardır ve lojistik eğitimi alan yönetici sayısı çok az sayıdadır ve lojistik eğitimi alan çok fazla yöneticinin olmadığı sonuçlardan elde edilmektedir. Ankete katılan yöneticilerin şuan ki bulunmuş olduğu pozisyonda çalıştığı yıl sayısına baktığımızda, %42,6'sı (72 kişi) 1-2 yıl, %34,9'u (59 kişi) 3-4 yıldır çalışmaktadır. Elde edilen bu bulgu sonucunda; bu işletmede çalışan yöneticilerin şuan ki çalışmış oldukları pozisyonda deneyimsiz oldukları anlaşılmaktadır. Genel olarak 1-2 yıl ve 3-4 yıldır bu pozisyonda çalışmaktadırlar ve lojistik işletmelerinin yapılandırma sisteminin tamamlanmasının gerekliliğini



vurgulamaktadır. İşletme de çalışan toplam kişi sayısına baktığımızda ise, %34,9'u (59 kişi) 1-9 kişi %17,2'si (29 kişi) 10-49 ve üzeri kişi çalışmaktadır. İşletmede çalışan kişi sayısı bakıldığında 10-49, 50-99 ve 100-150 kişi arasında kişinin çalışması ve işletmenin ölçeğinin belirlenmesi açısından çalışan kişi sayısı aralığı birbirine yakın düzeydedir. Bu durum karşısında küçük ölçekli işletme oranı (34,9), orta ölçekli işletme oranı (32,5) ve büyük ölçekli işletme oranı (32,6) dağılımı orantılı bir şekilde gözlemlenmiştir.

**Tablo-1:** Türk Lojistik Sektöründe Kadın Yöneticilerin Demografik Yapısı

		KİŞİ SAYISI	%
YAŞ	18-25	42	24,9
	26-33	86	50,9
	34-41	33	19,5
	42-49	7	4,1
	50 yaş ve üzeri	1	,6
	Toplam	169	100
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	5	3,0
	Ortaöğretim	34	20,1
	Önlisans	49	29,0
	Lisans	70	41,4
	Yüksek Lisans ve üzeri	11	6,5
	Toplam	169	100
ÇALIŞMIŞ POZİSYON	OLDUĞU		
	Alt Düzey Yönetici	49	29,0
	Orta Düzey Yönetici	72	42,6
	Üst Düzey Yönetici	48	28,4
	Toplam	169	100
EĞİTİM ALDIĞI ALAN	İşletme	77	45,6
	İktisat	15	8,9
	Lojistik	18	10,7
	Teknik Programlar	4	2,4
	Diğer	55	32,5
	Toplam	169	100



ŞUAN Kİ BULUNDUĞU POZİSYONDA ÇALIŞTIĞI YIL	1-2	72	42,6
	3-4	59	34,9
	5-6	18	10,7
	7-8	11	6,5
	9 yıl ve üzeri	9	5,3
	Toplam	169	100
İŞLETMEDEKİ TOPLAM ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	1-9	59	34,9
	10-49	34	20,1
	50-99	21	12,4
	100-150	26	15,4
	151 ve üzeri	29	17,2
	Toplam	169	100

### 3.4.2 Faktör Analizi

Faktör analizi birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda anlamlı ve birbirlerinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizinde, aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler kümesinin bir araya getirilmesi ile faktörler oluşturulur. Faktör oluşturmanın amacı, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmaktır (Kalaycı, 2006: 321). Faktör analizinin uygunluğu için bazı yöntemlerle test edilmesi söz konusudur. Bu testlerden birisi Kayser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısıdır. Bu sayının 0,50'den yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2017: 126)

**Tablo-2: KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin istatistiği		,650
Bartlettin küresellik testi	Ki-kare	216,472
	Serbestlik	45
derecesi	Sig.(P)	,000

Tablo-2'de analiz sonucunda KMO testi %65 olarak bulunmuştur. ( $0,650 > 0,50$ ) Bartlett testi anlamlı çıkmıştır ve Bartlett Testi'ne göre kullanılan veri seti faktör analizi için uygundur. Veri setinin analiz için uygun olduğu anlaşıldıktan sonra faktör sayısının

belirlenmesi gerekmektedir. Faktör sayısını belirlemek için Toplam Açıklanan Varyans tablosuna bakılmalıdır. (Büyüköztürk, 2017: 127)

Tablo-3'deki analiz de görüldüğü gibi değeri birin üstünde 6 faktör vardır. Bu sonuca göre, ilk faktör toplam varyansın %21,854'ünü, ilk iki faktör toplam varyansın %31,650'sini, ilk üç faktör toplam varyansın %39,739'unu, ilk dört faktör toplam varyansın %46,049'unu, ilk beş faktör toplam varyansın %52,019'unu ve ilk altı faktör toplam varyansın %57,648'ini açıklamaktadır. Faktör sayısını belirledikten sonra, hangi değişkenlerin hangi faktörle ilgili olduğunu rotasyon aşamasına geçilerek ve yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde ederek bulunmalıdır. İletişime yönelik sorularda faktöre düşen tek bir soru olduğu için iletişime yönelik olan bu soruyu iletişim kurmanın yolunun günümüz koşullarında daha çok teknoloji ile ilgisi olduğu düşünerek teknoloji faktörüne aktarılmıştır. Yapılan araştırmada, sadece iletişim faktörüne düşen soru değil diğer faktörleri oluşturan tüm sorular birbirine yakınsak olduğu için yapılan analizler faktör bazında değil, teknolojik değişkeni ve yönetim kararları değişkeni şeklinde adlandırılarak değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı veya yokluğu ilişkilidir.

**Tablo-3: Toplam Açıklanan Varyans**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variance	Cumulative %	Total	% Variance	Cumulative %
	934	3,1854	21,854	934	3,1854	21,854
	763	1,797	31,650	763	1,797	31,650
	456	1,089	39,739	456	1,089	39,739
	136	1,310	46,049	136	1,310	46,049
	075	1,971	52,019	075	1,971	52,019
	013	1,628	57,648	013	1,628	57,648
	78	,9433	63,081			
	03	,9018	68,099			
	03	,8459	72,558			
10	86	,7366	76,924			

11		,7		80		
12	10	,946	,870	84		
13	04	,353	,222	87		
14	73	,184	,407	90		
15	43	,015	,422	93		
16	06	,809	,231	95		
17	83	,684	,915	98		
18	93	,184	,099	10		
	42	,901	0,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### 3.4.3 Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik, eldeki değişkenler, gerçek skorların kesin olmayan ya da hatalı olabilecek göstergeleri olduğu durumlarda, doğru skorlar ile gözlenen değerler arasındaki korelasyondur. Ölçüm araçlarının güvenirliliğini saptamak için yapılan güvenirlilik analizlerinde çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan en çok kullanılanı ölçek içerisindeki ifadelerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach's Alpha yöntemidir (Kaşlı, 2007: 167).

**Tablo-4:** Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,629	,617	10

Tablo 4'de yapılan analiz sonucunda, ölçek için hesaplanmış genel güvenirlilik katsayısı alfa %61,7 çıkmıştır. Bu durum ortalama olarak iyi bir orandır ve bu orana göre ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Güvenirlilik katsayısı için dikkate alınması önerilen ölçüt .70 olmakla birlikte (Tezbaşaran, 1997) madde sayısının az olması durumunda .50 ve üzerindeki değerler kabul edilebilir olarak yorumlanmaktadır (Nunnally, 1978).

Tablo 5'de kadın liderlerin teknolojiyi yakından takip etmesi, teknolojinin getirdiği yeniliklerden yararlanması ve almış oldukları yönetim kararları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon testi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca, her iki değişken de normal dağılım koşulunu (çarpıklık-basıklık değerleri [-2, +2] arasında) sağlamaktadır (Darren ve Mallery, 1999).

**Tablo-5:** ‘2-Choice Reaction Time’ Testi Korelasyon Analizi

	Teknoloji	Yönetim Kararları
Korelasyon	1	,281
<b>Teknoloji</b>	P	,000
Kareler toplamı ve Çapraz çarpım	69,095	23,711
Kovaryans	,411	,141
Sayı	169	169

H<sub>0</sub>: Teknoloji değişkeni ile karar verme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Teknoloji değişkeni ile karar verme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5’de pearson korelasyon analizi sonucuna göre değişkenler arası p (olasılık) değeri ,000 ve korelasyon katsayısı ,281 olarak elde edilmiştir. Bu anlamda, teknoloji ve yönetim kararları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir [r = .281, p<.05] ve teknoloji değişkeni artma yöneliminde iken yönetim kararları da artış gösterme yönelimindedir. Bu araştırmanın ileri sürülen hipotez (H<sub>1</sub>: Teknoloji değişkeni ile karar verme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir. Değişkenler arası ilişkinin varlığı saptandıktan sonra, bu ilişkinin seviyesini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 6’da Korelasyon analizi ile değişkenler arası tespit edilen pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiyi formüle etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre H<sub>1</sub> (Kadın liderlikte, teknolojinin yönetim kararları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.) hipotezi kabul edilmiştir (p<.05). Bunun için; teknoloji değişkeni bağımsız değişken, yönetim kararları bağımlı değişken olarak atanmıştır. Buna göre; istatistiksel olarak, teknoloji değişkeni yönetim kararlarını etkiler yorumu yapılmaktadır.

$$[\text{Yönetim kararları} = 2,433 + 0,343 \times \text{Teknoloji}]$$

**Tablo-6:** ‘2-Choice Reaction Time’ Testi Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	ig.	S
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	,433	2,382	,373	6	,000	,
Teknoloji	,343	,091	,281	3	,000	,

$H_0$ : Kadın liderlikte, teknolojinin yönetim kararları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

$H_1$ : Kadın liderlikte, teknolojinin yönetim kararları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 7’de kadın liderlerin çevreyi yakından takip etmesi, çevrenin getirdiği değişikliklerden yararlanması ve almış oldukları yönetim kararları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon testi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca, her iki değişken de normal dağılım koşulunu (çarpıklık-basıklık değerleri [-2, +2] arasında) sağlamaktadır (Darren ve Mallery, 1999).

**Tablo-7:** ‘2-Choice Reaction Time’ Testi Korelasyon Analizi

	Yönetim Kararları	Çevresel Faktörler
Korelasyon	1	,284
P		,000
Kareler toplamı ve Çapraz çarpım	103,241	18,763
Kovaryans	,615	,112
Sayı	169	169

$H_0$ : Çevresel değişkeni ile karar verme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Çevresel değişkeni ile karar verme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 7’de pearson korelasyon analizi sonucuna göre değişkenler arası p (olasılık) değeri ,000 ve korelasyon katsayısı ,284

olarak elde edilmiştir. Bu anlamda, çevre ve yönetim kararları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir [ $r = .284$ ,  $p < .05$ ] ve çevre değişkeni artma yöneliminde iken yönetim kararları da artış gösterme yönelimindedir. Bu araştırmanın ileri sürülen hipotez ( $H_1$ : Çevresel değişkeni ile karar verme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır) kabul edilmiştir. Değişkenler arası ilişkinin varlığı saptandıktan sonra, bu ilişkinin seviyesini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

**Tablo-8:** ‘2-Choice Reaction Time’ Testi Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Sig.	S
	B	Std. Hata	Beta	Std. Hata			
(Sabit)	185	2,442	,946	,285	4,000	,000	,
Çevresel Faktörler	43	,116	,84	,285	3,000	,000	,

$H_0$ : Kadın liderlikte, çevrenin yönetim kararları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

$H_1$ : Kadın liderlikte, çevrenin yönetim kararları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo8’de korelasyon analizi ile değişkenler arası tespit edilen pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiyi formüle etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre  $H_1$  (Kadın liderlikte, çevrenin yönetim kararları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.) hipotezi kabul edilmiştir ( $p < .05$ ). Bunun için; çevre değişkeni bağımsız değişken, yönetim kararları bağımlı değişken olarak atanmıştır. Buna göre; istatistiksel olarak, çevre değişkeni yönetim kararlarını etkiler yorumu yapılmaktadır.

$$[\text{Yönetim kararları} = 2,185 + 0,443 \times \text{Çevre}]$$

#### 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Kadın yöneticiler ya da kadın liderler acımasız bir rekabet içinde yarışmaktadırlar ve var olan bir yapıyı ve kurulan bir ağ örgüsünü yıkmak için büyük bir mücadele içerisine girmişlerdir. Son zamanlarda kadın liderlik üzerine fazla sayıda çalışma yapılmaktadır ve bu çalışmaların artmasının bir sebebi olarak kadın yöneticilerin ya da

kadın liderlik yaklaşımı sergileyen yöneticilerin sayısının artmaya başlaması olarak gösterilebilir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar daha çok kadın liderlerin sergilemiş olduğu kişisel ve karakteristik özelliklerine yöneliktir ve günümüz literatürüne katkıda bulunan çalışmalardır. Yapılan bu çalışmada kadın liderliğin tanımlamalarından bahsederek fiziksel ve kişisel özelliklerine değinilmesinin yanı sıra kadın liderliğin etkinliğini artıran ya da azaltan bazı değişkenlerin mevcudiyetini dile getirmektedir. Bu değişkenlerden bazıları yönetim kararları değişkenleri, teknolojik değişkenler, çevresel değişkenler vs. şeklinde ifade edilebilir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda teknoloji değişkeninin yönetim kararlarının etkilediği ve teknolojik değişkendeki bir birimlik değişikliğin yönetim kararlarındaki değişikliği pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin korelasyon katsayıları incelendiğinde, kadın liderliğin etkinliğini artıran değişkenlerin analizler sonucunda desteklediği gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuçların önemli bir bölümü literatürdeki çalışmaları destekler niteliktedir.

Çalışma sonuçlarının hizmet sektöründe çalışanların tamamına genelleme yapılması mümkün değildir ve bu sebeple çalışmanın önemli sınırlılıkları bulunmaktadır. Uygulama yapılacak alanın çok geniş olması, anketin tüm evrene uygulanması için yeterli zamanın ve maddi imkanların olmaması gibi bazı sınırlılıklar sebebiyle çalışmanın örneklemini, Türk lojistik sektörünün gelişim gösterdiği özellikle Marmara, Ege ve Akdeniz bölgesi illerinde faaliyette bulunan kadın yönetici ya da kadın liderlik yaklaşımı sergileyen yöneticilerden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular kadın liderlerin özellikleri ile ilgili değildir, elde edilen bulgular kadın liderliğin etkinliğini artıran değişkenlerin varlığı ile ilgilidir. Ayrıca bu çalışma, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin varlığının pozitif yönde olması ile ilgilidir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda kadın liderlik yaklaşımı, gelişen teknolojik yapıdan, yönetimin karar verme yönteminden ve çevresel değişimlerin etkisinden etkilendiği yönedir.

Gelecek araştırmalarda örneklem alanı daha geniş tutularak ya da diğer hizmet sektörü alanlarını da kapsayacak şekilde yapılması sonucunda daha etkili bulgular ortaya konulabileceği düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda dikkate alınabilecek bir diğer durum, aynı sektörde faaliyette bulunan kadın liderler ile erkek liderlerin liderlik yaklaşımlarını etkileyen değişkenlerin neler olduğunun belirlenmesi ve değişkenlerin etki düzeylerine bakılması literatüre kazandırılabilir bir diğer çalışma olabilir.

**Kaynakça**

- Achrol, R., and Stern L.W. (Feb., 1988). "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels". *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.
- Afkhami, M. (2012). *Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women*.
- Alaton L. (1993). "Yönetici Kadınlar", Kadınlar – Liderlik– Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul.
- Baloğlu, N., ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(58), 165-190.
- Barutçugil, İsmet (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.).
- Bass, Bernard, M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*, N.Y.: The Free Press: 5-17, 491-508.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application (3rd ed.)*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bock, B.B., (2006). *Rurality and Gender Identity: An Overview. Rural gender relations: Issues and case studies*, 279–287.
- Büyükköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Pegem Atıf İndeksi*, 1-213.
- Chin, J. L., Lott, B., Rice, J., and Sanchez-Hucles, J. (Eds.), (2008). *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*. John Wiley and Sons.
- Conlin, M. (2003). *The new gender gap: From kindergarten to grad school, boys are becoming the second sex*. Business Week Retrieved October.
- Constantinople, A. (1973). *Masculinity-femininity*, *Psychological Bulletin*, 80, 389-407.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., and Heeley, M.B. (2001). *Strategic Decision Making in an Intuitive vs Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations*. *Journal of Business Research*, 51-67.
- Darren, G., and Mallery, P. (1999). *SPSS for Windows Step by Step: A simple guide and reference: Book Spss for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.



- Dikici, Metin (2004). Kadın ve Erkek Liderler, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4/9, 95-103.
- Eagly, A. H., and Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A.,H., Carli, L., L., (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation Of The Evidence, *The Leadership Quarterly* 14, 807-834.
- Gelatt, J.P. (2002). “Leadership”, Mann, C.J. ve Götz, K. (Der.), *The Development of Management Theory and Practice in The US (65-86)*, USA: Pearson Custom Publishing.
- Hefferman, M. (2002). *The female CEO CA*, Fast Company.
- Henig, R. (1996). *Women and Political Power in Britain in the 1990s. Women, Power and Resistance: An Introduction to Women’s Studies*, 263-274.
- Hoare, J., Gell, F. (2009). *Women’s leadership and participation: Case studies on learning for action*. Oxfam GB.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Vol. 5)*. Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım.
- Kantar, G., (2016). *Türk Siyasetinde Politik Dil Kullanımı: Recep Tayyip Erdoğan’ın 3 Kasım 2002 Genel Seçimleri Miting Konuşmalarının, Söylem Dilinin İçerik Analizi*, *International Congress Management Economy And Policy-Icomep*
- Kaşlı, M., “İs Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 159-174, 2007.
- Keçecioglu, T., (2003). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Komşuoğlu, A., (2003). *Siyasal Liderlik ve Süleyman Demirel Örneği*. İstanbul Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Kotter, J. (1999). *Change Leadership. Executive Excellence*, 16(4), 16-17.
- Kreimer, M., (2004). *Labour Market Segregation and The Gender-Based Division of Labour*, *European Journal of Women’s Studies*, 11(2), 223–246.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar Publishing.
- Lawler, S., (1996). *Motherhood and identity*. In: Cosslett, Tess, Alison Easton, and Penny Summerfield. *Women, power and resistance:*

- An introduction to women's studies. McGraw-Hill Education (UK), Buckingham: Open University Press, 153–164.
- Lenney, E. (1991). Sex roles: masculinity, femininity, and androgyny. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*, vol. 1, 573-660. San Diego, CA: Academic Press.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., and Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of the validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Martin, P. Y. (1993). Feminist Practice in Organizations: Implications for Management. In E. A. Fagenson (Ed.), *Women in Management*, 274–296, Newbury Park, NJ: Sage.
- Mertz, N. T., and McNeely, S. R. (1997). Exploring the Boundaries of Gender and Role in Administrative Decision-Making, Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Orlando, FL. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 412 656).
- McGregor, D. (1989). The Human Side of Enterprise. *Readings in Managerial Psychology*, 314-324.
- McVay, L. A. (2013). *Rural Women in Leadership: Positive Factors in Leadership Development*. CABI.
- McCarthy, Alice, A. (2005). *Male Versus Female Intelligence: Does Gender Matter?*
- Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. New York: Routledge.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* (Vol. 12). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morse, R. S., Buss, T. F., ve Kinghorn, C. M. (Eds.). (2007). *Transforming public leadership for the 21st century*. ME Sharpe.
- Neale, Margaret, A., Northcraft, Gregory, B. (1990). *Organizational Behaviour-A Management Challenge*, The Dryden Pres.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Olson, J., and Bolton, P. A. (2002). What are Competencies?. Retrieved April, 6, 2012.
- Onay, M., ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2).

- Parker, Mary (2005). Gender Identity, City University, School of Social Sciences Department of Psychology, PS1006 Lifespan Psychology, Lecture 8.
- Pini, B., (2005). The Third Sex: Women Leaders in Australian Agriculture. *Gender – Work and Organization*, 12(1), 73–89.
- Rosenthal, C. S. (1998). When women lead: Integrative leadership in state legislatures. Oxford University Press on Demand.
- Rost, J. C. (1993). Leadership for the twenty-first century. Greenwood Publishing Group.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., and Nauts, S. (2012). Status Incongruity and Backlash Effects: Defending The Gender Hierarchy Motivates Prejudice against Female Leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165-179.
- Seymen, O. A., T. Bolat, S. Güney, B. Aydın, H. Çeken, T. Durukan, Z. Eser, A. Gökdeniz, K. Gül, E. C. Karadağlı, O. İ. Bolat, M. Gül, O. Çekirge, T. Hara (2005). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Nobel Yayınları, Ankara.
- Sharpe, R. (2000). As leaders, women rule: New studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure. *Business Week*, 74. <http://www.businessweek.com/common>. 17.02.2017.
- Smircich, L., and Morgan, G. (1982). Leadership and the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Stogdill, R., M., (1974). *Handbook of Leadership* (New York: Free Press,).
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Pegem A Yayıncılık.
- Tezbaşaran, A. A. (1997). Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 12, 22-25.
- Thomson, P. and Lloyd, T. (2011). *Women and the New Business Leadership*. Palgrave Macmillan.
- Vecchio, R.,P., (2002). Leadership And Gender Advantage, *The Leadership Quarterly* 13, 643-671.
- Vanderbroeck, P. (2013). Leadership strategies for women: Lessons from four queens on leadership and career development. Springer Science ve Business Media.)
- Werhane, P. H. (2007). *Women in business: The changing face of leadership*. Greenwood Publishing Group.

- Weick, K. (1978). The spines of leaders. In M. W McCall ve M. Lombardo (Eds.), Leadership, where else can we go? (s. 37-61). Durham, NC: Duke University Press.
- Westenholz, A., Pedersen, J.S. and Dobbin, F., (2006). Introduction: institutions in the making: identity, power, and the emergence of new organizational forms. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 889–896.
- Wilson, F. M. (2003). *Organizational behaviour and gender*. Routledge.
- Wilson, Fiona, M. (1995). *Organizational Behaviour and Gender*, England: McGraw-Hill Book Company.
- Zaleznik A. (1992). “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, Vol: March-April.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different, 67-78.