

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

LİDERLİK TARZININ CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: KADIN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Medine ÇİFTÇİ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya 2021

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

LİDERLİK TARZININ CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: KADIN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Medine ÇİFTÇİ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya 2021

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Adnan Çelik, Araştırma görevlisi Hande Ulukapı Yılmaz' a, anketler konusunda bana yardımcı olan çalışma arkadaşlarım Abdülkadir Yurtsever, Nuray Ümüt, Nagehan Filiz Özyalvaç ve Özcan Ümüt' e, bana evde mükemmel çalışma ortamı sağlayan aileme ve bu çalışmada yanımda olan herkese teşekkür ederim.





T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Medine ÇİFTÇİ
	Numarası	184927082010
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
	Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
	Programı	☐ Doktora ☒ Yüksek Lisans

ÖZET

Değişimin rekabet şartlarını belirleyici faktör olduğu günümüzde kadın çalışanlara verilen değer de hızla artmaktadır. Buna karşılık, kadın çalışanların örgütlerde alt kademelerde uzun süre çalışması ve kariyerlerini yönetim kadrolarından uzak geçirmelerini anlatan cam tavan günümüzde hala dikkat çeken bir husustur. Kadınların üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamama problemi, toplumun zaman geçtikçe daha çok ilgisini çekmiş ve bu hususta yapılan araştırmalar da buna istinaden gün geçtikçe artmıştır.

Bu çalışmanın amacı, liderlik literatürü paralelinde cam tavan algısını incelemek, liderlik türlerinin hangisinin cam tavan sendromunu engelleyici nitelikte olduğunu tespit etmek ve bankacılık kariyer adımlarında cam tavan algısının olup olmadığına dair literatüre katkı sağlayıcı bilgiler üretmektir.

Araştırma neticesinde cam tavan engelleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelendiğinde düşük seviyede pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Literatürde, liderlik tarzlarının cam tavan engellerine karşı koruyucu bir görev üstlendiğine yer verilmiştir. Bu da “öğrenilmiş çaresizlik” boyutunun dikkate alınacak bir husus olduğu önermesini doğurmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik yaklaşımları, cam tavan, cam uçurum



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Medine ÇİFTÇİ
	Numarası	184927082010
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
	Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
	Programı	☐ Doktora ☒ Yüksek Lisans
Tezin İngilizce Adı: The Effect of Leadership Style on The Perception of Glass Ceiling: A Research on Female Bank Employees		

ABSTRACT

Today, where change is the determining factor in the conditions of competition, the value given to female employees is increasing rapidly. On the other hand, the glass ceiling, which describes the fact that female employees work at lower levels in organizations for a long time and spend their careers away from the management staff, is still a remarkable issue today. The problem of women's inability to take place in senior management cadres has attracted more and more attention from the society over time, and researches on this subject have increased day by day.

The aim of this study is to examine the glass ceiling perception in parallel with the leadership literature, to determine which leadership types prevent glass ceiling syndrome, and to produce information that contributes to the literature on whether there is a glass ceiling perception in banking career steps.

As a result of the research, when the relationship between glass ceiling obstacles and leadership styles was examined, it was determined that there was a low level positive relationship. In the literature, it is stated that leadership styles play a protective role against glass ceiling obstacles. This has led to the suggestion that the dimension of "learned helplessness" is an issue to be taken into account.

Keywords: Leadership, leadership approaches, glass ceiling, glass cliff

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM - LİDERLİK	3
1.1. Liderlik Kavramı.....	3
1.2. Liderlik Teorileri.....	6
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	6
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	8
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	9
1.2.2.1.1. İnsan İlişkilerine Dönüklük / Anlayış (Consideration)	9
1.2.2.1.2. Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Strzucture)	10
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	12
1.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi	13
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi	14
1.2.3. Durumsal Yaklaşım.....	16
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	17
1.2.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı	19
1.2.3.3. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli	20
1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	23
1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel).....	23
1.2.4.1.1. Koşullu Ödül	24
1.2.4.1.2. İstisnalarla Yönetim	24
1.2.4.1.3. İlgisiz Liderlik.....	24
1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel).....	25
1.2.4.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	26
1.2.4.2.2. Telkin Edicilik (İlham Verici Motivasyon).....	26
1.2.4.2.3. Entelektüel Dürtü (Entelektüel Uyarım)	27
1.2.4.2.4. Bireysel İlgi (Bireysel Destek).....	27
1.2.4.2.5. Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar.....	27
1.2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	29
1.2.4.4. Stratejik Liderlik	30
1.2.4.5. Hizmetkâr Liderlik.....	31

İKİNCİ BÖLÜM- CAM TAVAN.....	34
2.1.Cam Tavan Kavramı.....	34
2.2. Cam Tavan Algısına Sebebiyet Veren Faktörler	36
2.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	37
2.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	37
2.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	38
2.3. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Stratejiler	40
2.3.1. Bireysel Stratejiler.....	41
2.3.1.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Programlarına Katılma	41
2.3.1.2. Beklenenden Yüksek Performans Gösterme.....	41
2.3.1.3. Mentordan Yardım Alma	41
2.3.1.4. Sosyal İlişki Geliştirme	42
2.3.1.5. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma	42
2.3.2. Kurumsal Stratejiler	42
2.3.2.1. Erkek Egemen Kültürü Değiştirmek	42
2.3.2.2. Aile Dostu ve Esnek İş Yeri Modeli Oluşturmak	43
2.3.2.3. Pozitif Ayrımcılık	43
2.3.3. Cam Uçurum Kavramı	43
2.3.3.1. Cam Uçurum Kavramının Boyutları	44
2.3.3.1.1. Liderlik Yeteneği	45
2.3.3.1.2. Güven	46
2.3.3.1.3. Uygunluk.....	46
2.3.3.2. Cam Uçurumu Etkileyen Faktörler	47
2.3.3.2.1. Bireysel Faktörler.....	47
2.3.3.2.2. Örgütsel Faktörler	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM- LİDERLİK TARZLARI İLE CAM TAVAN ALGISI	
ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	50
3.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı – Cam Tavan İlişkisi	50
3.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım – Cam Tavan İlişkisi	51
3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı – Cam Tavan İlişkisi	52
3.4. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ile Cam Tavan Arasındaki İlişki	53
3.5. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı- Cam Tavan İlişkisi.....	54
3.6. Stratejik Liderlik Yaklaşımı – Cam Tavan İlişkisi.....	55
3.7. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı – Cam Tavan İlişkisi	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM – LİDERLİK TARZININ CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNE KADIN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 58

4.1. Araştırmanın Önemi	60
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	60
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	60
4.4. Araştırmanın Varsayımları.....	60
4.5. Veri Toplama Araçları	61
4.6. Verilerin Toplanması ve Analizi	62
4.6.1. Güvenilirlik Analizi.....	63
4.6.2. Araştırmanın Bulguları	64
4.6.3. Frekans Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
4.6.4. Farklılık Analizleri	73
4.6.5. Kolerasyon Analizi.....	82
4.6.6. Regrasyon Analizi	83
TARTIŞMA.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	89
EKLER.....	101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1. Liderlik Tanımları	5
Tablo-2. Liderlik Davranış Boyutları	10
Tablo-3. Blake - Mouton Liderlik Matrisi	13
Tablo 4. Fiedler'in Durumsallık Modeli	18
Tablo 5. Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Özellikleri	28
Tablo-6. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri.....	37
Tablo-8. Ölçek Maddeleri Puanlama Tablosu	64
Tablo-9. Ölçek Maddeleri Puanlama Tablosu	64
Tablo-10. Katılımcıların Demografik Dağılımları.....	65
Tablo-11. Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Ölçeği Yanıtları Frekans ve Yüzde Değerleri.....	66
Tablo-12. Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Yanıtları Frekans ve Yüzde Değerleri.....	69
Tablo-13. Veri Toplama Araçlarına Ait Analizler.....	72
Tablo-14. Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Puanı ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki	73
Tablo-15. Cam Tavan Engelleri ile Yaş Değişkeni Arasındaki Post-Hoc Analizleri	73
Tablo-16. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki.....	74
Tablo-17. Çok Faktörlü Liderlik ile Yaş Değişkeni Arasındaki Post-Hoc Analizleri	75
Tablo-18. Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Puanı ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki	76
Tablo-19. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki	77
Tablo-20. Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Puanı ile Kıdem Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki	78
Tablo-21. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile Kıdem Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki	79
Tablo-22. Cam Tavan Engelleri ölçeği toplam puanı ile Medeni durum Değişkeni Arasındaki İlişki	80
Tablo-23. Çok Faktörlü Liderlik ölçeği toplam puanı ile Medeni durum Değişkeni Arasındaki İlişki	80
Tablo-24. Cam Tavan Engelleri ölçeği toplam puanı İle Yöneticilik durum Değişkeni Arasındaki İlişki	81
Tablo-25. Çok Faktörlü Liderlik ölçeği toplam puanı İle Yöneticilik Değişkeni Arasındaki İlişki ...	82
Tablo-26. Cam Tavan Engelleri ile Çok faktörlü liderlik ölçeği ile ölçekleri Arasında Korelasyon .	82
Tablo-27. Cam Tavan Engelleri Çok Faktörlü Liderliğin Yordaması Durumu.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1. Reddin in Temel Liderlik Tarzlar	20
Şekil-2. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	21
Şekil-3. Örgütsel piramitteki cam tavan	35
Şekil-4. Cam uçurum kavramının boyutları	45



GİRİŞ

Liderlik üzerine literatürde oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Ne var ki kavram üzerinde bir ortak bir görüş, bir fikir birliğine varılması mümkün olmamıştır. Liderliğin politik, toplumsal, siyasi ve sosyo-kültürel olarak nasıl algılandığı ve nasıl liderlik türlerine şahit olunduğuna dair çeşitli tanımlar ve tipler geliştirilmiştir.

İnsanlar yaşadığı müddetçe pek çok lidere şahit olmuşlardır. İlkel dönemlerden bugüne kadar toplumun bu ilgi çekici aktörlerini anlamak, tanımlamak ve sınıflamak üzerine pek çok düşünce geliştirilmiştir. Liderler öncül insanlardır. Toplumun belirli alanlarında bayrak taşıyıcısı olarak, emsal olarak görülen ve örnek alınan insanlardır. Bunun için bu konuda çok fazla akademik çalışma yapılmıştır. Liderlik tarihsel süreçte toplumların en ihtiyaç duyduğu alanlardan biri olarak kabul görmektedir. Bugün de farklılık yaratan en önemli faktörlerdendir. Sosyal olarak kalifiye bir lidere olan ihtiyaç önemini korumaktadır. Sosyal, kamusal ve sivil kurumları yarınlar hazırlayacak, şirketlerin gelişimine destek olup farklı alanlarda öncülük yapacak liderler her toplumun nadide olarak ürettiği kişilik özelliklerine haizdir (Öztekin, 2016, s. 211).

Liderlik tek bir cinsiyete indirgenemez. Ataerkil dünyada liderlerin kadınlardan seçilmediği görülmüştür. Bu hususta, önyargının temeli çok eskiden atılmıştır. Tarihte geriye gittikçe daha az etkin ve iz bırakmış kadınlara rastlanmaktadır. Ama modernitenin bakış açısı ve getirileri buna karşıtlık yaratmaktadır. Kadınlar da en az erkekler kadar hatta belirli alanlarda karakteristik ve çevre değişkenlerine göre daha başarılı olarak kabul görmeye başlamışlardır.

Liderliğin kişiler özelinde irdelenmesi literatürde sıklıkla rastlanan bir olgudur. Liderliğin kavramsal olarak güç ve otoriteden beslendiğine dair tanımlamalara rastlanmaktadır (Güney, 2020, s. 189-199). Liderlerin gücüne ilişkin açıklamalar kavramdan ziyade kişinin karakteristiği ile ilgili olduğundan liderliği bu boyutlarla ele almak, kavramı sınırlandırmak anlamına gelmektedir. Şüphesiz başkaları ile ilişkilendirmek ve o ilişkilerdeki çıkarsamalar doğrultusunda değerlendirmek gerekmektedir. Kişinin gücüne dair nitelikleri belirleyen o kişinin başkalarıyla olan iletişimde gizlidir. Kişi bir başkasını kendi amacına ortak edebiliyor ve kendi

yönüne sevk edebiliyorsa güçlü bir kişi olduğuna dair çıkarsamalar yapılabilmektedir. Özetle güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel, 2020, s. 585-589). Gücün doğru kullanımı bu esasta önem kazanmaktadır. Liderlik türleri arasında güç ve yetkinin kullanımına dair farklar da bu hususta oluşmaktadır. Liderler komuta ettiği örgütün ihtiyacı neyse ona göre davranabilecek analitik zekaya sahip olmalı ve örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinin önüne koymalıdır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda hazırlanan bu çalışma dört bölüm üzerine inşa edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde; liderlik kavramı açıklanmış, sonrasında kavramın özümsebilmesi amacıyla kuramsal temel çerçevesinde ilgili kuramsal yaklaşımlara yer verilmiş ve söz konusu yaklaşımların oluşturduğu liderliğe dair türler, modeller ve özellikler tüm boyutlarıyla irdelenmiştir. İkinci bölümde; cam tavan kavramı ve kapsamı, örgütsel yapı içerisinde nasıl etkisi olduğu, cam tavana sebep olan faktörler ve cam tavanı aşmak için kullanılacak stratejiler ve son olarak cam tavanın bir aşama sonrası olarak cam uçuş kavramı ve kapsamı, cam uçuşuma sebep olan faktörler yer almıştır. Üçüncü bölümde liderlik türlerinin ve liderlik türlerinin oluşumuna sebebiyet veren bakış açılarının, cam tavan algısı üzerindeki etkisi ve cam tavana sebep olacak veya çözüm olacak altyapıyı sunup sunmadığı ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın konusu, problemi, amacı ve soruları ile araştırmanın önemi, yöntemi, kapsamı, varsayımları verilerin toplanması ve analizi ile elde edilen bulgular yer almıştır. Çalışma sonuç, tartışma ve öneriler ile sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM- LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, klasikten moderne olacak şekilde alt başlıklarıyla detaylıca irdelenmiştir.

1.1. Liderlik Kavramı

TDK (2021) sözlüğünde lider; “bir kuruluş ya da kurumun en üst seviyede yönetimi ile vazifeli olan kişi” şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlik ise, liderin görev alanını tanımlamaktadır. Yüzyıllardır liderlik hakkında çeşitli tanımlamalar yapılmış ama ortak bir tanım elde edilememiştir. Bu insanların liderlikten anladığı ve makam/mevki sahibinin liderlik alanına dair yetkilerinden anladığı ölçüde değişime uğradığı gibi bilimsel, sosyo-kültürel ve toplumsal olarak da pek çok bakış açısının kavramı çeşitlendirmesiyle alakalıdır. İnsanlık tarihi boyunca liderlere tanık olmuş ve onları bir yere konumlandırmıştır. Dini, siyasi ve keza kabile liderleri göz önüne alındığında, liderlikle ilgili kişilere atfedilen çok fazla niteliğin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu hususta, liderlik tanımları değişken ve duruma, kişiye özgü çıkarımlarla sınırlı kalmıştır (Chance, 1992, s. 14-22). Zamanla meslekler, toplumsal statüler ve tüm alt kurumlarda liderlik başka kisvelerde varlığını ve kavram derinliğini arttırmıştır. Okul ve mağaza müdürlüğü gibi alt birimlerdeki liderlik performansları dahilinde liderliğin değişken ve dinamik bir kavram olmasını kapsamlı bir alanda kendini göstermesine bağlamak mümkün olmaktadır (Gardner, 1990, s. 18).

İnsanlar tarih boyunca gerek kitlelerin yönetimi gerekse de doğa ile mücadelelerde liderlerden etkin bir şekilde faydalanmıştır. Sistematiik olarak sorunlara üretilen çözümler insanların merak duygusundan hareketle bilimsel bilginin de doğuşuna ışık tutmaktadır. Liderlik kavramı da bu bilimsel bilginin doğuşundan etkilenmiş ve eskiden beri tanımlamaya çalışılmış bir kavramdır. Bilimsel bilginin üretilmesine dair bu teşvikin yanı sıra insanların keşfetme, açılma, anlama çalışmalarının da liderlik kavramına etkisi olduğu söylenebilmektedir (Özkan, 2016, s. 616).

Genel bir tanım ve ifadeyle liderlik; belli bir grup insanı belli amaçlar için harekete geçirmeye yeteneğine haiz olmakla ilgilidir. Ancak bu tanım günümüz için

yeterli olmamaktadır. Bir yapıyı hareket geçirme veya insanları etkileme olgusu liderliğin geniş kriterlerinden birkaçı olarak görülmektedir. İnsanlığın günümüzde entelektüel bilgi ve birikim seviyesi, başarıyı bir ihtiyaç ve adeta şart gibi görme eğilimi lideri artık “düşünceyi oluşturan kişi”, takipçiyi de “iş yapan kişi” olarak sınırlamamaktadır. Küresel ve acımasız rekabet şartları takipçilerin duygu durumlarının, iş tatminlerinin iş yapıya ve örgütsel verimliliğe direkt olarak yansıdığı, en değerli kaynak olarak bilginin gösterildiği günümüz toplumu için lider ve görev alanları karmaşık bir hale bürünmüştür (Bayrak, 1997, s. 356; Eraslan, 2006, s. 2).

Liderlik davranış bilimlerinde adına en çok çalışma yapılan kavramlardan alanlardan biri olarak gösterilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 199). Sosyal bir bilimin ögesi olarak kesin tanımının mümkün olmaması, kavramın değişime ve algılardan etkilenmeye açık olduğunu göstermektedir. Bu konu ile ilgili olarak çok fazla çalışma gerçekleştirilmiş ve kavram olarak 1800’lü yıllardan çok daha sonra kavramsal çerçevesi oluşturulan liderlik hakkında çok fazla sayıda araştırma literatürde yer almaktadır. Değişen dünyanın gereksinimlerine ithafen bu çalışmaların sayısı hala gün geçtikçe artmaktadır (Boal ve Schultz, 2007, s. 411-412).

Özellikle 1930’dan sonra popüler hale gelen kavram zamanına özgü değişik perspektifler ve kategorilerde yorumlanmış, buna dair çok sayıda liderlik tanımı ve türü de belirtmeye başlamıştır. Bunlar Tablo-1’de kronolojik olarak gösterilmiştir

Tablo-1. Liderlik Tanımları

Yıllar	Araştırmacılar	Liderlik Tanımları
1902	Cooley	Sosyal hareketlerin merkezindeki kişidir.
1921	Munson	En az çatışma ve en etkili işbirliği ile insanları başarıya ulaştırmaktır.
1930	Bundel	İkna becerilerini kullanarak insanlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1950	Stogdill	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1957	Hempfil ve Cons	Bir amaç etrafında grubun davranışlarını yönlendirmek gibi bir bireyin yapmış olduğu davranışları kapsamaktadır.
1960	Terry	Ortak amaçlar için gruptaki insanları etkileme davranışdır
1961	Weschler ve Massarik,	İletişim süreçlerinin aktif olarak kullanıldığı bir ortamda belirli amaçlara ulaşmak için yönlendirilen kişiler arası etkileşim sürecidir.
1978	Burns	Ekonomik, politik ve benzeri güç ile değerlerin kullanılmasıyla ortak amaçlar nezdinde takipçilerin harekete geçirilmesi faaliyetleridir.
1984	Rauch ve Behling	Belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranış ve tutumları üzerinde etkili olma faaliyetleridir.
1985	Bennis ve Nanus	Görüşler, eğilimler ve eylemler üzerinde etkili olma, yönlendirme ve yönetmedir.
1988	Davis	İnsanları belirlenmiş hedeflere ikna etmektir.
1990	Norris	Yaratıcı sonuçlar için sezgisel ve analitik düşünceyi amaç üzerine yoğunlaştırmaktır.
1991	Rost	Amaçların karşılıklı ve liderin değişimci olduğu yapıda lider ve takipçileri arasındaki etkileşim sürecinin bütünüdür.
1996	Mullins	Bulunduğu örgüt için en iyi hayal eden ve bunu uygulamaya geçirebilen kişilerin faaliyetidir.
2001	Northouse	Grubu ortak amaca ulaşabilmek için etkileyebilme davranışlarının tümüdür.
2003	Hedlund vd.	Kişiler arası ve örgütsel problemleri çözümleme becerisi gerektiren karmaşık bir performans alanıdır.

Kaynak: Barutçugil, 2014, s. 26; Erçetin, 2000, s. 5-11; İbicioğlu vd., 2009, s. 3-4; Zel, 2006, s. 109-110; s. 583; Temel, 2016, s. 5

1.2. Liderlik Teorileri

Bu bölümde liderlik kavramına ilişkin tarihsel süreçte gelenekselden moderne liderlik teorilerine/yaklaşımlarına değinilecektir. Genel haliyle, liderlik teorileri birbirinden etkilenecek ve kapsamı genişletilerek günümüze kadar evrilmiştir. Buna ilişkin, çalışmalardan en önemli ve temel olanları çalışmaya dâhil edilmiştir.

1.2.1.Özellikler Yaklaşımı

Liderin hangi özelliklere sahip olduğu, liderle takipçileri arasındaki ilişkilerin ne seviyede süreklilik gösterdiği ve Lider- takipçi arasındaki iletişim yapısı, boyutu gibi konularda yapılan pek çok çalışma özellikler yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikler yaklaşımına göre bir liderin; empati (duygudaşlık), kavramsal yetenek, doğruluk, güvenilirlik, inanılabilirlik, zekâ, etki ve dinleme gibi kişisel özelliklere sahip bulunması gerekmektedir. Birinci Dünya Savaşı'nda bir grup psikoloğun Amerikan subayları üzerinde yaptığı çalışmalar özellikler yaklaşımının temelini atılmasını sağlamıştır. (Genç, 2012, s. 256). Geliştirilip kavramlaşmasında da Sanayi Devrimi'nin önemli rolü bulunmaktadır. Bu dönem fabrikaların artmasıyla beraber yönetim kavramına dair çalışmalar da artmıştır (Gül, 2003, s. 7).

Bu özellikler kısaca lideri lider olmayandan ayıran özellikler olarak nitelendirilebilmektedir. Bu özellikler şöyle açıklanmaktadır (Sayılı ve Baytok,2014, s. 19; Bektaş, 2016, s. 44):

- **Zekâ:** Entelektüel yetenek olarak da tanımlanmaktadır. Liderlere atfedilen en temel özellik olarak görülmektedir. Bu yaratıcılık, problem çözme ve insanları doğru tanıma ve algılama, hızlı öğrenme gibi avantajlar sağlayarak lideri farklılaştırmaktadır.
- **İnanılabilirlik:** İnanılabilirlik, takipçilerin lideri kabul etmelerinin ve takip etmelerinin en önemli etkeni olarak kabul görmektedir. Liderlik, lider-takipçi arasındaki etkileşimleri, örgütsel amaçların faaliyete dönüştürülmesini ve takipçiler nezdinde olumlu bir etki uyandırılmasını kapsamaktadır.

- **Güvenilirlik:** Güven bir liderin takipçiler nezdinde en önemli gücü olarak nitelenmektedir. Liderin iletişimi güvene dayalı oluşturması için maddi ve sosyo-psikolojik faktörleri etkin kullanması gerekmektedir. Güvenin tesis edildiği çalışma ortamında hem lider hem de takipçiler daha rahat ve verimli çalışmaktadır.
- **Doğruluk:** Doğruluk dürüstlük olarak da ifade edilebilmektedir. Güvenin oluşması için ana etkenlerden kabul edilmektedir. Sadece sözle değil uygulama ile de takipçiler nezdinde lider dürüst algılanmalıdır. Sözünün eri olarak görülen lider olumlu çalışma ortamları için ön koşul mahiyetindedir.
- **Kavramsal Yetenek:** Liderin strateji yaratıp örgütü geliştirme esasına dayalı becerileri kavramsal yetenek olarak adlandırılmaktadır. Strateji yaratmak ve örgüt için vizyon geliştirmek gibi konular kapsamındadır.
- **Empati:** Liderin kendisini takipçilerinin yerine koyup onların gözünden düşünebilmesi becerisidir. Bu lider ve takipçileri arasında duygusal bir iletişim imkânı sağlar. Lidere olaylara farklı açıdan bakabilme özelliği kazandırıp daha nitelikli çözümler üretebilmesini sağlamaktadır. Örgüt amaçlarına takipçileri sevk etmek için de kullanılabilen bir beceri olarak görülmektedir.
- **Dinleme:** Liderin konuşup takipçilerin dinlediği pasif iş ortamlarının verimliliği herkesin birbirini dinlediği ve etkin katılım gösterdiği çalışma ortamlarına nazaran geçmişte kalmıştır. Günümüzde liderin iyi bir dinleyici olması gerekmekte ve beklenmektedir. Liderin takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını bilmesi onları ortak amaca sevk etmesi bakımından önemlidir. Bu verilere etkili bir dinleme olmadan ulaşmak mümkün görülmemektedir.
- **Etki:** Liderin çalışma ortamında nasıl algılandığı ile ilgilidir. Lider kişilik özellikleri bakımından takipçileri tarafından olumlu anılıyorsa etki gücünden faydalanabildiği görülmektedir. Takipçilerini kendisinde barındırdığı özellikleriyle etkileyebilen lider, onları amaç için de aynı yüksek düzeyde etkileyebilecektir.

Özellikler yaklaşımı, Geleneksel yaklaşım ve “Büyük İnsan” kuramı olarak da ele alınmaktadır (Aykanat, 2010: 7-8). Doğuştan gelen karakteristik özellikler eğitim ve belli süreçlerle geliştirilebilmektedir. Kişide bu karakteristik özellikler bulunmuyor veya zayıf kalıyorsa bu tarz eğitimler ve süreçte tecrübe ettikleri lideri sonuca götürmeyecek, istenilen çalışma ortamı ve amaç gerçekleştirilemeyecektir (Genç, 2012, s. 256). Özetle; bu yaklaşıma göre lider doğuştan liderdir, özellikler geliştirilebilir. Ama doğuştan bu yetilere sahip olamayan kişinin lider olamayacağı varsayılmaktadır.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının lideri kavrama ve anlamlandırmada yetersiz kaldığına inanılması sonucu, araştırmacılar liderin davranışlarını analiz edip bu çıktılar üzerinden sonuç elde etmeye çabalamışlardır. 1940-1960 yılları arasında liderin davranışları analiz edilerek bu doğrultuda çalışmalar yapılmıştır. (Bektaş, 2016, s. 44).

Davranışsal yaklaşımın bakış açısı liderlerin kişisel özellikleri değil, liderlik sergileyecekleri noktada davranışları üzerinedir. Liderin davranışını etkileyen durumsal faktörler bu süreçte en önemli dinamiklerdir. Liderin davranışlarını etkileyen durumsal faktörler; takipçiler, amaçlar ve çevre olarak gösterilmektedir (Aykanat, 2010, s. 11-12).

Davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımına göre üç önemli avantajı bulunmaktadır. Bunlar (Zel, 2006, s. 101, Aykanat, 2010, s. 11-12);

- Sadece özelliklerin araştırılması biçimsel liderleri tanımlayacakken davranışların araştırılması liderleri daha geniş bir kapsamda ele almayı beraberinde getirmekte ve hem niceliği hem de niteliği arttırmaktadır.
- Liderin sahip olması gereken davranışlar doğru analiz ve etüt edilirse bunlar eğitim süreçlerinde işlenerek doğru liderlik yaklaşımlarına kapı açabilmektedir. Bu doğrultuda liderlik davranışları kazandırılabilir olmaktadır

- Liderin davranış biçimlerine göre şekil alan takipçi davranışları, lider-takipçi arasındaki davranışların yakından gözlemlenebilmesi avantajını beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada davranışsal liderlik yaklaşımlarından; Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırması, Michigan Üniversitesi'nin liderlik araştırması, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi ve Mc Gregor'un, X ve Y Teorisi ele alınmaktadır. Mc Gregor'a göre X Teorisi'nin, yöneticileri etkin ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim, Y teorisi'nin uygulanması ile gerçekleştirilebilir (Koçel, 2020, s. 253).

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde İş Araştırmaları Bürosu'nda görev yapan araştırmacılar liderlik alanına dair kapsamlı çalışmalar yapmışlardır (Hodgetts, 1997, s. 324). Ohio State Liderlik Çalışmaları genel olarak liderin ne kadar etkili olduğuna dair davranışların irdelenmesi ve boyutlandırılması amacı gütmektedir.

Araştırma kapsamında liderlik rolleri ile çok fazla boyut geliştirilmiş ve anlam kaybı gözetmeksizin bu boyutlar 150'ye kadar düşürülmüştür. Yapılan ankette yanıtların faktör analiziyle çözümlenmesinin ardından liderlik iki birbirinden bağımsız boyutta ele alınmıştır. Bunlardan ilki; insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış (consideration) olarak tanımlanırken, ikincisi; göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirme (initiating structure) olarak tanımlanmıştır. Çalışma özelinde liderlik de iki farklı tanımın birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bunlar; kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi ve kişinin bir grubun davranışlarını yönetmesi olarak belirtilmiştir. (Tağraf ve Çalman, 2009, s. 137-138).

1.2.2.1.1. İnsan İlişkilerine Dönüklük / Anlayış (Consideration)

İnsan ilişkilerinde dönük lider, iş ilişkilerinde karşılıklı güven teşkil eden, takipçilerine saygı duyan ve onların hislerini dikkate alan lider olarak tanımlanmaktadır. İnsan ilişkilerine dönük bir lider, örgütsel amaçlara önem verdiği gibi insan ilişkilerinde de özen göstermekte, takipçilerin duygu ve düşüncelerini

dikkate alıp onların istek ve gereksinimlerine yakından ilgi göstermektedir (Ataman, 2001, s. 458; Bakan ve Bulut, 2004, s. 155; Langton ve Robbins, 2006, s. 261; Güney, 2007, s. 363; Arklan, 2016, s. 4-5). Liderlik bu boyutta daha arkadaşça bir çalışma ortamı vaat etmektedir.

1.2.2.1.2. Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Strzucture)

Yapıyı harekete geçiren lider, hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla kendisinin ve takipçilerinin rollerini belirleyen ve şekillendiren liderdir. Lider bu boyutta iş ve görevleri planlayan kişidir. Süreçte kendi rolünü takipçilerine açık bir şekilde belirtir ve etkin rol alır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 45; Tağraf ve Çalman, 2009, s. 137). Bu yapıdaki lider, takipçilerin bireysel istek ve ihtiyaçlarına nazaran yapıyı önemseyen tutumlar sergilemektedir (Bakan ve Bulut, 2004, s. 155). Takipçiler liderin sınırladığı ölçüde davranışlar sergileyip onun beklentisine göre görevlerini yapmaya itilmektedir. Lider kendi kriterlerinin aşağısında kalan performansı cezalandırmaktadır. Lider, takipçilerin fikrine danışmadan kararlar almaktadır (Kutunis, 2006, s. 126; Arklan, 2016, s. 5).

Tablo-2. Liderlik Davranış Boyutları

Anlayış (Consideration)	Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Structure)
Takipçilerin kendisiyle görüşmesini kolaylaştırmaktadır	Takipçilerden bölümün parçalarına uygun bir şekilde harekette bulunmalarını istemektedir.
Değişiklik süreçlerine hazırdır.	Yetersiz işi cezalandırmaktadır
Takipçileri azarlamanın yerine, gerçekleştirilen işi cezalandırmaktadır	Takipçilerine sormadan bazı şeyleri üstlenmektedir

Kaynak: Tağraf ve Çalman, 2009, s. 137

Anlayış boyutunda takipçilerin daha önemli görüldüğü katılımcı ve demokratik bir liderlik söz konusu iken; ikinci boyutta görev merkezli ve otokratik bir liderlik söz konusudur (Giritli ve Oraz, 2004; Tağraf ve Çalman, 2009, s. 137-138). Bu iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alınmalıdır (Arklan, 2016, s. 5). Etkili liderlik açısından lider, bu iki boyutun diğerine birini tercihte bulunması halinde veya zorunluluğunda değildir (Kutunis, 2006, s. 126; Arklan, 2016, s. 5).

Liderlik davranışının farklı sınıflandırmaları dört tarza ayrılmıştır (Lussier ve Achua, 2010, s. 74; Arklan, 2016, s. 5):

- Anlayış düzeyinde düşük, Yapıyı harekete geçirme düzeyinde yüksek,
- Anlayış düzeyinde yüksek, Yapıyı harekete geçirme düzeyinde düşük,
- Anlayış düzeyinde yüksek, Yapıyı harekete geçirme düzeyinde yüksek,
- Anlayış düzeyinde düşük, Yapıyı harekete geçirme düzeyinde düşük.

Her liderlik tarzının bir diğerine karşı avantajları olduğu kadar bazı dezavantajlarını da barındırdığı gerçeğini unutmamak gerekir. Ohio Üniversitesi araştırmalarından çıkarılmış olan genel neticelerinden bir kısmı şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2006, s. 103; Aysel ve Genç, 2006, s. 13):

- Grubun beklentisi otoriter liderlikse lider bu davranışları sergilemelidir.
- Grubun beklentisi liderlikte otoriter tutum değilse liderin yapıyı harekete geçirme davranışları grupta dirençle karşılanacaktır.
- İş çok detaylı ve karmaşık bir yapıya sahipse kısıtlı bir zaman söz konusu olabilmektedir. Bu doğrultuda lider takipçilerine gereken önemi göstermeyebilir veya bu kısıtlı zaman zarfında herkese ilgi göstermeye çalışıp niteliksiz bir önemseme çabasında olabilmektedir. Bu tip bir süreç takipçilerde şikayetleri arttıracaktır
- İşin niteliği grup üyelerine ayrı ayrı bir katkı sağlamıyorsa ve kişiler için alelaide görülecek yapıdaysa motivasyon olumsuz bir şekilde etkilenecektir..
- Takipçiler lider ve yöneticilerle iletişim sağlayamadığı takdirde liderlik bundan olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir. İletişimsizlik otoriter bir lider algısını doğurmaktadır.
- Takipçiler lider ve yöneticilerle sürekli iletişim halinde oldukları takdirde onlardan yüksek bir anlayış talep etmeye meyilli olacaklardır.

- Lider ne kadar çok insanları önemseyen tutumlar sergilerse personel devir hızı ve devamsızlık gibi durumlar o denli azalacaktır.
- Lider yapıyı harekete geçirmeye dayalı davranışlar sergiledikçe takipçilerden yüksek bir performans çıktısı alacaktır.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesi bünyesinde yapılan araştırmalar Likert'in liderliğinde düşük ve yüksek verimliliğe sahip ekiplere yönelik uygulanmıştır (Zel, 2006, s. 104). Bu araştırmanın hedefi, grubun verimliliği ve grup üyelerinin tatmin düzeyine katkı sağlayan etkenleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmada maliyet motivasyon, devamsızlık, personel devir hızı, iş tatmini, verimlilik, şikayetler benzeri kriterler uygulanmıştır. (Koçel, 2020, s. 597). Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır (Aysel ve Genç, 2006, s. 14-15):

- **Destek:** Takipçilerinin duygu durumlarına verilen önemin artması gibi değerli hissettiren davranışlar
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:** Grupta yakın ve etkili iletişimin tesis edilmesi üzerine yoğunlaşan davranışlar
- **Amacın Vurgulanması:** Grubu amaca ulaştırmak ve yüksek performans çıktıları elde etmek için motivasyona dayalı davranışlar
- **İşi Kolaylaştırma:** Amaca ulaşmada yardımcı teknik destek, araç-gereç sağlayıcı davranışlar

Ohio State araştırmalarının gösterdiği gibi, iki faktör etrafında toplanmış olduğu görülmüştür (Koçel, 2020, s. 597). Faktörler incelendiğinde iki tanesi kişiye, iki tanesi ise işe yönelik olarak tanımlandığı görülmektedir (Aysel ve Genç, 2006, s. 14-15).

Yapılan çalışmalar sonucunda kişiye dönük lider davranışının daha etkin olduğu saptanmıştır (Koçel, 2020, s. 597). Bir diğer sonuç da grubunun kolay erişim sağladığı iletişim kanalları açık bir liderin takipçilerine kapalı bir tutum sergileyen lidere göre motivasyon unsurunu daha iyi kullanabildi üzerinedir. Başarılı grupların gözünde lider grubun sözcüsü konumunda nitelenmektedir. Yani liderin davranışları başarı düzeyini etkilemektedir (Zel, 2001, s. 105; Arklan, 2016, s. 15-16).

1.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton'un geliştirmiş olduğu yönetim tarzı matrisi aslında Ohio State Üniversitesi'ndeki liderlik araştırmaları kapsamında yönetsel eğilim modelinin bir matrise uyarlanması sonucu elde edilmiştir (Zel, 2001, s. 106).

Örgüt geliştirmeye ilintili eğitim programlarında büyük ölçüde kullanılmış olan bu model, liderlerin ya da yöneticilerin davranış ortaya koyarlarken ağırlık vermiş oldukları faktörleri iki grupta ele almıştır (Koçel, 2020, s. 598). Modelin amacı liderin ne ölçüde insan ne ölçüde iş odaklı olduğunun tespiti üzerinedir (Efil, 1998, s. 106). Bu iki boyut esasında bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren matris dokuz bölüme ayrılmıştır (Koçel, 2020, s. 598).

Tablo-3. Blake - Mouton Liderlik Matrisi

BİREYE İLGİ	1.9										9.9
							5.5				
	1.1										9.1
			YAPIYI HAREKETE GEÇİRME								

Kaynak: Zel, 2001, s. 106

Matrise göre liderlik dereceleri aşağıda sıralanmıştır (Ataman, 2001, s. 460; Güney, 2007, s. 360-370, Aysel, 2006, s. 16-18, Arklan, 2016, s. 7-8);

- **1.1 Tipi Cılız Lider:** Grubu için en az çabayı gösteren liderdir. Hem işe hem insana yönelik tutumları yetersizdir. Yetersiz planlama, kötü çatışma yönetimi ve düşük yaratıcılık gibi belirtiler gösteren lider takipçilerine yaratıcı olmaları konusunda cesaret vermemekte, lider-takipçi ilişkileri nazarında oldukça mesafeli ve soğuk (uzak duran) bir ilişkiyi yeğlemektedir.

- **1.9 Tipi Şehir Kulübü Lideri:** Lider rahat tavırları, arkadaş canlısı halleri ve düşük iş odaklılığı ile dikkat çekmektedir. Dostane ilişkileri ön planda tutan, takipçilerin duygu ve düşüncelerinin önemli olduğu bu liderlik tipinde üretime ilgi en alt seviyede kalmaktadır.
- **9.1 Tipi Görev Lideri:** Lider verimlilik için otoritesini araç olarak kullanmakta ve insanlarla ilişkisini son derece sınırlandırmaktadır. Lider- takipçi ilişkisinde otorite ve itaat önem taşımakta, iletişime ise önem verilmemektedir.
- **5.5 Tipi Örgüt Lideri:** Uzlaştırmacı lider tipi olarak görülmektedir. Lider, iş ve insan odağında dengeli bir tutum sergiler. Yapılan işin miktarı çok düşük kalmadığı müddetçe çıktıları okurken insanlara olumlu geri bildirimler verme eğilimindedir. Lider planlama ve görev dağılımından sorumluyken takipçilerine birebir önerilerde bulunmamaktadır. Sorunlarla takipçileri başa bırakıp onların yaratıcılıklarını sergilemesine olanak sağlayan bu liderin kendisi yaratıcı değildir ve değişimlere kapalı bir yapısı bulunmaktadır.
- **9.9 Tipi Ekip Lideri:** Lider grubuyla birlikte yüksek bir kimya içerisinde hedef odaklı ve verimli çalışabilmektedir. Lider ile grubu karşılıklı sevgi, saygı ve güven ilişkisi içerisinde çalışırlar. Ekip bilinci çok kuvvetlidir. Birlikten kuvvet doğar bilincine haiz bir iş ortamı içerisinde çalışılmaktadır.

1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor'un öne sürmüş olduğu, X ve Y teorileri şeklinde isimlendirilen bu kuramda liderlerin davranış ve tutumlarını açıklama amaç edinildi. Liderlerin davranış ve tutumlarını belirlemekte olan en önemli faktör, McGregor'a göre, liderlerin insan davranışı ile ilgili olan varsayımlarıdır (Koçel, 2020, s. 599; Aysel, 2006, s. 18-19). Bu varsayımlar liderlerin iletişimlerini direkt olarak etkilemekte ve tavır, üslup ve yaklaşım dahilinde lidere referans olmaktadır (Arklan, 2016, s. 9-10).

McGregor, Taylor, Weber ve Fayol tarafından geliştirilen klasik yönetim kuramı üzerinde deneysel çalışmalar yapmıştır. Bu kuramın desteklediği çıktıları teorisinde X olarak ifade etmiştir. Kuramı eleştirdiği ve antitez olarak ortaya

koyduklarını da Y olarak ifade etmiştir. Diğer yaklaşımlardakine benzer olarak X işe odaklı, Y insana odaklı liderleri varsaymaktadır (Eren, 2009, s. 41).

X teorisi varsayımlarına göre ortalama bir çalışan (Aysel, 2006, s. 18-19; Eren, 2009, s. 41-42;);

- İşten hoşlanmaz ve devamsızlık göstermeye eğilimlidir.
- Yönetilmekten ve sorumluluk almaktan hoşlanmaz, kariyer ve işle ilgili hırsları yoktur.
- Kendi menfaatlerini örgütün menfaatlerinin üzerine koyma eğilimindedir.
- Değişim yerine alışkanlıklarını tercih eder, değişime direnç gösterir
- Yaratıcılığı düşük seviyededir.
- Zeki değildir, kolayca aklı çelinebilir.
- Maddi ödüllerle harekete geçirilmesi sağlanabilir

Y teorisi varsayımları çerçevesinde ise ortalama bir çalışan (Eren, 2009, s. 41-42; Aysel, 2006, s. 18-19);

- Çalışmak onun için tatmin kaynağıdır, zorunluluk olarak görmez.
- Örgüt amaçlarına ve çalışma arkadaşlarına bağlılık bilincine haizdir.
- Yeri geldiğinde sorumluluk almaktan kaçınmaz.
- Amaçlara olan bağlılık ödüllendirmeyeyle sağlanmaktadır. İş tatmini ve yaratıcı olma f Takdir edilme, fırsatının verilmesi, en değerli ödüllerdir.
- Sadece yeri geldiğinde değil, sorumluluk almak için ortamını da kendi hazırlar. Sorumluluktan kaçma, hırsın yoksun olma veya kendini garantiye alma gibi tavırlar doğuştan gelmemekte kötü bir yönetim sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Yaratıcılığını sergileyebilmesi için beşerî ihtiyaçlarına ithafen ödüllendirilmesi gerekir.

1.2.3.Durumsal Yaklaşım

Her durumda geçerli bir cevap üretebilecek tarzda tek bir liderlik türü ve modeli söz konusu değildir. Değişen durumlara kendini adapte edebilen ve o durumların gerektirdiği gibi davranabilen liderler durumsal liderler olarak adlandırılmaktadır (Caner, 2012, s. 6). Durumsal yaklaşıma göre liderlikte başarı, lider ile takipçileri arasındaki iletişim ve etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Başarı için durumlara göre davranma ve dinamik olma liderlikte gereklilik olarak görülmektedir (Kazmier, 1979, s. 307). Belirli özelliklere haiz olan kişi bir durum ve çevre içerisinde liderlik sergileyebilirken başka durum ve çevrelerde liderlik sergilemeyebilmektedir (Güney, 2007, s. 343). Bulunduğu ortam-çevre ve şartlar liderlik özellikleriyle uyum içinde olursa liderlik kisvesi yerini bulmaktadır.

Durumsal liderlik, liderliğin karakteristik özelliklere bağımlı olmadığı ve doğuştan gelmediği varsayımına dayanmaktadır. Başarıyı belirleyen şey ortamın koşulları ve bu koşullara göre nasıl davranıldığıdır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 221). Bundan dolayı durumsal kuramcılar, insana ve işe odaklılık konusunda kurulacak bir dengenin başarıya ulaştıracağı tezini savunmaktadırlar (Çelik, 1998, s. 424).

Durumsallık yaklaşımı ilk olarak Fiedler tarafından ortaya atılmıştır. Kuram ortamın elverişlilik durumunun liderin ortaya çıkışını belirleyeceği varsayımını temel almaktadır. Fiedler, liderlik davranışının sadece değişimi sağlama amacı taşımadığını, etkili lider davranışın belirleyen çok farklı durumsal faktörlerin bulunduğunu belirtmiştir (Çelik, 1998, s. 424).

Durumsal liderlik kuramına göre ortaya çıkan dört liderlik biçimi şunlardır (Celep, 2010, s. 2; Caner, 2012, s. 6);

- **Emir Verici Liderlik Biçimi:** Yüksek iş odağı düşük insan ilişkilerinin olduğu liderlik biçimidir. Takipçilerin motivasyonlarının ve yeterliliklerinin düşük olarak görüldüğü durumlarda kullanıldığında etkili bir liderlik olarak görülmektedir.

- **Eğitici Liderlik Biçimi:** Yüksek iş odağı ve yüksek insan ilişkileri düzeylerinin olduğu liderlik biçimidir. Takipçilerin motivasyonları yüksek olsa da yeterliliklerinin zayıf olarak kritik edildiği durumlarda kullanıldığında etkili bir liderlik olarak görülmektedir.
- **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Düşük iş odağı ve yüksek insan ilişkileri düzeylerinin olduğu liderlik biçimidir. Takipçilerin motivasyonlarının düşük olarak kabul edildiği durumlarda kullanıldığında etkili bir liderlik olarak görülmektedir.
- **Yetki Devredici Liderlik:** Düşük iş odağı ve düşük insan ilişkileri düzeylerinin olduğu liderlik biçimidir. Takipçilerin yeterlilik ve güdülenme düzeylerinin yüksek olması durumlarda bu liderlik biçiminin kullanılması etkili olmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı üç yaklaşımın kapsamında değerlendirilmektedir. Bunlar; Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, Amaç-yol teorisi ve Fiedler'in durumsallık yaklaşımı olarak gösterilmektedir (Koçel, 2020, s. 600-601).

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler'e göre her liderlik tarzı içerisinde bulunduğu duruma bağlı olarak etkilidir. O yüzden etkililiğin tespiti için hem lider hem takipçi hem de değişen çevre-ortam koşulları denkleme dâhil olabilmektedir. Fiedler, örgütteki lider-takipçi arasındaki ilişkileri, görev yapısını ve liderin gücünü temel alarak bunları liderin etkililiğine dair etkisini irdelemiştir (Eren, 2009, s. 40-42).

- **Lider-Takipçi Arasındaki İlişkiler:** Liderin takipçileri tarafından kabul ediliş düzeyiyle ilgili değişkeni ifade etmektedir. Liderle takipçiler arasında mevcut ilişkiler yumuşak - gerilimli, arkadaşça - düşmanca ve destekleyici - tehdit edici şekilde olmakta ve liderin etkililiğine sirayet eden faktörler olarak görülmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018, s. 87).

- **Görev Yapısı:** Bu değişken başarıya giden yolun önceden belirlenmiş veya planlanmış olup olmamasıyla ilgilidir. Başarılabacak işin niteliğini kapsamaktadır (Aysel, 2006, s. 31-32).
- **Liderin Gücü:** Liderin örgüt içerisinde yetkilerinin düzeyiyle ilgili bir değişkendir. Yetkilerin fazla olması olumlu, az olması ise olumsuz olarak görülmektedir (Ataman, 2001, s. 463; Arklan; 2016, s. 11-12).

Yukarıda nitelenen değişkenlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesinin neticesinde Tablo 4'deki sekiz durum belirlemektedir. Liderin tutum ve davranış şekli, her durumda farklı ve o duruma özel görülmektedir (Zel, 2006, s. 121).

Tablo 4. Fiedler'in Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-TAKİPÇİ İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	TKPÇ.	TKPÇ.	TKPÇ.	GÖREV	GÖREV

Kaynak: Zel,2006, s. 121 – TKPÇ. : Takipçi

Tablo 4 incelendiğinde, 1.durum olarak liderin otoritesi fazla, görev yapısı belirli, belirsizliklerden muaf, elverişli durumların teşkili ve görev odaklı liderlik tarzı liderin işinin en kolaylaştığı kapsamı içine almaktadır. 8.durum olarak liderin sevilmediği, otoritesinin zayıf, yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı görev odaklı

liderlik kapmasında liderlik sergilemek oldukça güçleşecektir. Fiedler'e göre, en önemli değişken lider-takipçi ilişkileri iken; en önemsizi ise liderin makamının sağladığı otorite - liderin gücüdür (Aysel, 2006, s. 32-33).

1.2.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı

House ve Mitchell tarafından geliştirilmiştir. Evans'ın da bu yaklaşımın gelişimine oldukça fazla katkısı bulunmuştur. Modele göre liderin takipçileri nasıl etkilediği, iş odaklı hedeflerin nasıl algılandığı ve hedefe giden yolların neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderin sergileyeceği davranışın takipçilerin güdülenmelerine, iş doyumlarına ve performanslarına olan etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018, s.86; Koçel, 2020, s. 604-605).

Evans'ın iddiasına göre, yöneticiler astlarının davranışları üzerinde etkili olabilecek farklı vasıtalarla sahiptir. Bu vasıtaların başında ödüllendirme gücü ve bu ödüllere sahip olması için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturma olanağı bulunmaktadır. (Koçel, 2020, s. 604). Amaç-Yol yaklaşımı, farklı durumlarda liderin farklı davranışlar ortaya koyabileceğini iddia ederek dört liderlik davranışını belirlemiştir. Bunlar (Caner, 2012, s. 13-14):

- **Yönlendirici Lider:** Lider takipçilerden beklentilerinin neler olduğunu onlara açıklar ve onlara rehberlik eder.
- **Destekleyici Lider:** Lider takipçilerine dostça ve yakın davranışlar sergileyerek onların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktadır.
- **Katılımcı Lider:** Lider, kararlarını almadan önce takipçilerin düşüncelerine başvurur. Onların düşünce ve taleplerini dikkate almaktadır. Etkin katılıma ve fikir birliğine önem verir
- **Başarıya Yönelik Lider:** Lider hedeflere erişmede takipçilerden yüksek performans düzeyi bekler ve bu performans düzeyini göstermelerini açısından da gerekli olan desteği sağlar.

House'a göre bu dört liderlik davranışından herhangi biri duruma göre tek bir lider tarafından kullanılabilir (Zel, 2006, s. 160-170).

1.2.3.3. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

Üç boyutlu liderlik, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görünümüne sahiptir (Aykanat, 2010, s. 36). Reddin'in önceki modellerin görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu eklemesiyle 3D olarak adlandırılan bu model ortaya çıkmıştır. Bu modelde duruma uygun olarak davranmakta olan lider etkili, duruma uygun bir şekilde davranmayanlar ise etkisiz şeklinde nitelendirilir ve her koşulda etkili tek bir davranış tipi olamayacağı önermesini sunmaktadır (Can ve Tecer, 1978, s. 169). Reddin (1967, s. 8-17) görev ve ilişki boyutlarının unsurlarının düzeyini dikkate alarak dört farklı liderlik tarzının oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar Şekil 1'de daha detaylı gösterilmektedir (Reddin, 1967, s. 8-17);

Şekil-1. Reddin in Temel Liderlik Tarzlar
İlişki Boyutu (İnsan İlişkileri)

↑	İLGİLİ LİDER (Yüksek İlişki Boyutu)	BİRLEŞİK LİDER (Yüksek İlişki ve Görev Boyutu)
	KOPUK LİDER (Düşük İlişki ve Görev Boyutu)	ADANMIŞ LİDER (Yüksek Görev Boyutu)
	→ Görev Boyutu (İş Odağı)	

Kaynak: Mullins, 1989, s. 262

Bu dört temel liderlik tarzının nitelikleri şu biçimde belirtilebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 94-95; Zel, 2006, s. 127-118; Aysel, 2006, s. 35-39; Dikmen, 2012, s. 68-74):

- **Kopuk Liderlik Tarzı:** Düşük iş odağı ve düşük insan ilişkilerinde olan bu lider etkileşim kurmaktan kaçınarak takipçilerinin hatalarına fazlasıyla odaklanır. Takipçiler başarılarının gerekli takdiri görmediği düşüncesiyle iş görürler.

- **Adanmış Liderlik Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek iş odağında yer alan bu liderler "adanmış lider" adlandırılmaktadır. Otoriter yapılarıyla takipçiler üzerinde hakimiyet kurma eğilimdedirler. İletişime kapalıdır ve genellikle emir buyururlar.
- **İlgili Liderlik Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve düşük iş odağında bulunan bu liderler insanlara önem verip onları daha iyi tanımaya önem verirler. İletişim kanallarını açık tutarlar.
- **Birleşik Liderlik Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek iş odağında bulunan bu liderler etkin katılımı destekleyen ve süreci hem performansa hem de iletişim, ilişki konularına odaklayabilen etkili liderlerdir. Ekip çalışmasına önem verip grubu amaç etrafında işbirliği esasıyla yönetirler.

Bu tarzlara ek olarak tarzların değişik durumlara göre adaptasyonunu içeren etkisiz liderlik tarzlarını (Terk eden, Görevci, Uzlaştırıcı ve Otoriter) ve etkili liderlik tarzlarını (Bürokrat, Geliştirici, Yürütmeci ve Babacan-Otoriter) adlandırmıştır. Her liderlik tarzı, her durumda başarı olamaz görüşü kuramda hâkimdir (Başar ve Basım, 2018, s. 121-153; Aysel, 2006, s. 35-39).

Şekil 2. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı



Kaynak: Zel, 2006, s. 126-127.

Etkililik boyutu üzerinden ifade edilen bu liderlik yaklaşımlarının nitelikleri kısa bir şekilde şu biçimde özetlenebilmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 95-96; Aykanat, 2010, s. 38-39).

- **Etkisiz Kopuk (Terk Eden):** Kuralcı, performans çıktılarıyla yetinen ve iş süreçlerinde pasif kalan bir liderdir. Yaratıcı değildir, önerilerde bulunmaz ve iletişime kapalı tavırlar sergiler.
- **Etkili Kopuk (Bürokrat):** Kurallara uyum gösterir, dürüst yapısıyla dikkat çeker, özgüvenli ve eşitlikçi olarak addedilir. Ayrıntılara çok önem verir.
- **Etkisiz İlgili (Görevci):** Herkes tarafından kabul görülme ihtiyacı duyan ve iş görenler ile tartışmaktan kaçınıp pasif tavırlar sergileyen liderdir. Performans çıktılarıyla ilgilenmeyen bu lider, iletişimlerinde nazik tavırlar takınır.
- **Etkili İlgili (Geliştirici):** Kişilere güven duyan ve onların gelişimine katkıda bulunup iletişim süreçlerini de etkin olarak yöneten liderdir. İşbirliği ve ekip ruhu yaratmaya meyillidir. Çalışanları iş süreçlerinde motive edici unsurları etkin kullanır.
- **Etkisiz Birleştirici (Uzlaştırıcı):** Karar alma süreçlerinde kötü olarak nitelendirilen ve liderliği baskıları göğüsleme olarak gören bu lider çatışmalardan kaçma eğilimi görür. Konsantrasyonunu uzlaşma üzerine yoğunlaştırır. Direnç göstermeyen teslimiyetçi yapısıyla grup direncinin kontrolünde zayıflıklar gösterir. İş ve insan ilişkilerini yönetmede yanlış kararlar alır.
- **Etkili Birleştirici (Yürütmeci):** Amaçlara öncelik verip ekip çalışmasını öne çıkaran liderdir. Anlaşmazlıklardan korkmak yerine onları amaç uğruna doğru çıktılar üretme maksatlı kullanır. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama gayretini gösterir
- **Etkisiz Adanmış (Otoriter):** Otoriter yapısıyla iletişim kanallarını kapatan, emir buyuran ve anlaşmazlıkları baskı yöntemini kullanarak azaltmaya çalışan liderdir. Kararları genelde tek başına verir.
- **Etkili Adanmış (Babacan otoriter):** İstedikini alan bir tarza sahip olan bu lider, çalışkan, girişimci, iyi zaman yöneten ve tasarruflara yönelen bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimlilik eğilimlidir.

Dört etkin ve dört etkisiz lider tipi, takipçilerin beklentisi ve işe uygunluk gibi pek çok fonksiyondan doğrudan ve dolaylı olarak etkilenmektedir. Birbirinin yerine kullanılabilir. Belli bir duruma yönelik olabilir. Zira Reddin'in kıstas aldığı davranışların etkililik boyutunu ölçmektir.

1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Postmodern liderlik yaklaşımları olarak da isimlendirilen bu yaklaşımlarla ilgili en önemli çalışmalar Bass ve Burns tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaların liderlik kavramına yeni boyutlar kazandırdığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar; etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, hizmetkâr liderlik ve stratejik liderlik olarak tanımlanmaktadır (Bektaş, 2016, s. 45). Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak modern liderlik yaklaşımları geleceğe, yeniliğe, değişime ve dönüşüme yönelik davranış biçimlerini içermektedir. Modern liderlik yaklaşımları iletişim ve iletişimle ilgili davranışlara klasik liderlik yaklaşımlarına nazaran daha ilgilidir (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 285).

1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel)

Burns tarafından 1978 yılında ileri sürülen daha sonra Bass tarafından yapılan çalışmalar neticesinde literatürde yerini alan etkileşimci liderliğin temel aldığı konu katılımcıların bir alışveriş süreci içerisinde eylemler gerçekleştirmesidir (Dikmen, 2012, s. 87-88). Bu yaklaşım işlemsel, eylemsel, transaksionel, örgütsel, ve al-verci liderlik adlarıyla da literatürde yerini almıştır (Aykanat, 2010, s. 39).

Etkileşimci liderlikte lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler, başarıya ve yüksek performansın ödüllendirilmesine ilişkin değişimlere odaklanmaktadır (Demir ve Okan, 2008, s. 76-77). Özetle; Lider amaç ve hedef yolunda fayda sağlar, takipçilerin ise hizmetlerinin karşılığı olarak bir ödül beklentisiyle yüksek çaba göstermektedir. Lider de ödül beklentisi içerisinde olabilmektedir. Burada ödül den kasıt bir para veya maddi değer taşıyan bir şey değil, sembolik bir şey de olabilmektedir. Bu tarafların ihtiyaçlarına göre şekillenebilmektedir. Önemli olan karşılıklı etkileşim ve sözleşmeye dayanan bir pazarlığın mevzubahis olmasıdır. Bu yaklaşımda liderin takipçileri ile olan iletişimde yaratıcı bir etkileşim süreci oluşturması ve onların gelişimlerine odaklanarak potansiyellerini sergilemelerine yardımcı olması, hedefler

doğrultusunda onlara belirli sorumluluklar yüklemesi esastır (Dikmen, 2012, s. 87-88). Lider ve takipçi bu türde birbirini doğrudan etkilemektedir. Ödül-ceza sistemi vardır. İstenen performans ödüllendirilmekte, istenmeyen performans ile cezalandırılmaktadır (Bektaş, 2016, s. 45-46).

Etkileşimci liderliğin üç temel boyutu (yönetim tarzı) vardır. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve ilgisiz liderlik yaklaşımlarıdır.

1.2.4.1.1. Koşullu Ödül

Ödül burada takipçilerin performansını arttıracak bir pekiştireç aracıdır. Koşul burada liderin ortaya koyacağı amaca varılması istisnasına dayanmaktadır. Ödül maddi veya manevi olabilmektedir. Ödül almak, genel bir amaç söz konusuysa ve ödüllendirme o amacın bir parçasının gerçekleştirilmesi esasına dayanırsa hız ve çabayı arttıracak bir değişken olacaktır. Eğer amacın tamamlanması hususunda ödüllendirme yapılıyorsa örgütün sonraki hedefleri için de pekiştireç olarak takipçileri teşvik edecektir (Bektaş, 2016, s. 45-46).

1.2.4.1.2.İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim tarzının iki boyutu vardır. Biri aktif ve diğeri pasifşeklinde isimlendirilmektedir

- **Aktif İstisnalarla Yönetim:** Liderin iş performansını sürekli olarak gözden geçirdiği bu tarzda hataların tespiti önceden amaçlanır ve önlemler ona göre şekillenmektedir. (Bass ve Avolio, 1990, s. 5). Kısaca, lider iş süreçlerini sürekli olarak izlemekte ve çalışma standartlarını süreç içerisinde belirlemektedir (Demir ve Okan, 2008, s. 76-78).
- **Pasif İstisnalarla Yönetim:** Sorunların ortaya çıkışına dek lider aktif durumda değildir. Lider sorun çözen fonksiyonuyla beklentiler karşılanmadığında ortaya çıkmaktadır (Demir ve Okan, 2008, s. 76-78).

1.2.4.1.3. İlgisiz Liderlik

Lider takipçileri bu liderlik stilinde kendi haline bırakmaktadır. Genellikle bu durum liderlik özelliklerinden ve yetilerine sahip olmayan ve pasif yönetimin en uç

noktasını sergileyen atanmış yöneticilerde görülür (Bektaş, 2016, s. 46). Burada liderin yeterli bilgi ve beceriden yoksun olmasının ön koşul olma durumu esasen yoktur. Sorumluluktan kaçan liderler bilgi ve becerilere haiz olsalar bile gerekli yerlerde müdahale yeteneğinden yoksundurlar (Ceylan ve Anbar, 2014, s. 140-150).

1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel)

Dönüşümcü liderlik terimi ilk kez Donwton tarafından ortaya atılmış ve bir liderlik kavramı olarak Burns tarafından geliştirilmiştir (Önal, 2016, s. 78-79). Etkileşimci liderliğin eksik kalan yönlerini tamamlamak üzere geliştirildiği belirtilmiş, dönüşümcü liderlerin çalışanlarını motive ettikleri, çalışanların performanslarını arttırdıkları ifade edilmiştir (Doğan, 2019, s. 24-25). Dönüşümcü liderliğin anahtar kelimesi liderin “etkili” olmasını sağlamaktır (Çatı vd., 2017, s. 74-75).

Dönüşümcü liderlik, değişimin örgüt olarak kabul görmesine ve vizyonun örgüt içerisinde paylaşılmasının başarıyı getireceğine inanan bir liderlik türüdür. Yaratıcılık, iş tatmini ve yüksek performans için değişime topyekün inanış büyük önem arz etmektedir (Eren, 1998, s. 368).

Bennis dönüşümcü liderliği, liderin vizyonun kabulü ve faaliyete geçirilmesi için takipçilere yetki verilmesi ve bu yetkilerin ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmayı kuvvetlendirici işlevinin oluşması ile açıklamıştır. Bennis’e göre dönüşümcü liderliğin unsurları; örgütsel öğrenme, güçlendirme, yetkilendirme, yoğunlaşma, vizyon, bağlılık, kararlılık, iletişim, imkanlarını oluşturmayı içermektedir (Erçetin, 2000, s. 60).

Dönüşümcü liderler empati yeteneği gelişmiş, çalışanlarıyla arasında bu empati yeteneğine dayalı ilişkiler kurabilen ve bu yolla onları motive edebilen, performanslarının gelişimi için gereken süreci onlar için ve onlarla beraber yaratabilen kişilerdir. Bunun yanında dönüşümcü liderler cesur, değişime açık, zorlukları göğüsleyebilen, sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş, fikirlerini her durumda hayata geçirebilen, değişim ajanı gibi çalışan, çalışanlarını etkileyerek onları amaçlara yönlendirebilen, sorunları çözme konusunda çalışanların güvenini kazanan, vizyon sahibi olan kişilerdir (Doğan, 2019, s. 24-25).

Dönüşümcü liderlik değişim yaratmada öngörülen ve tercih edilen liderlik modelidir. Eğer örgüt geleceğe yönelik bir temel atmak istiyorsa değişim geçireceği süreçleri iyi organize edecek ve örgütü çalışanlarıyla beraber geleceğe taşıyacak liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu vizyona sahip olan ve süreçleri kararlılık ve ilham verici şekilde yöneten liderler dönüşümcü liderler olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlikte amaç, çevrenin iyi gözlemlenmesi sonucunda değişimin dinamiklerinin doğru sezilmesi ve bu doğrultuda yenilenmelerin gerçekleşmesi hususuna dayanmaktadır (Çelik, 2003, s. 238).

Dönüşümcü liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; idealleştirilmiş etki (karizma), telkin edicilik (ilham verici motivasyon), entelektüel dürtü (entelektüel uyarım) ve bireysel ilgi (bireysel destek) boyutlarıdır (Bass ve Avolio, 1990, s. 5-10).

1.2.4.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Karizmanın liderlikteki tanımı, liderin takipçilerinde olumlu etkiler uyandırması ve onları etkilemesiyle ilişkilidir (Erçetin, 2000, s. 58). Karizmaya haiz görülen lider, vizyon ve misyonları belirlemenin yanında takipçilerini motive eden, onlara özgüven aşılayıp potansiyellerinin açığa çıkması konusunda yardımcı olan ve bu hususta sevilen, saygın bir lider olarak görülmesiyle öne çıkmaktadır (Taslak, 2008, s. 122-128).

İdealleştirilmiş etkide iki boyut söz konusudur. İlki liderin davranışları boyutu iken; ikincisi ise, takipçilerin lidere atfettiği özellikler boyutudur. Yüksek düzeyde idealleştirilmiş etkiye haiz liderler risk almaktan korkmazlar ve takipçilerinin duygularını temsil ederler. Takipçilerinde yarattıkları etki, ilham vericidir (Bektaş, 2016, s. 46).

1.2.4.2.2. Telkin Edicilik (İlham Verici Motivasyon)

Telkin edicilik, liderin vizyonunu ve yüksek beklentilerini takipçilerine basit olarak görülen yollarla anlatması ve onları inandırmasıyla ilişkilidir (Taslak, 2008, s. 46). Lider takipçilerini iyimser ve coşkulu kılma eğilimindedir. Basit, etkili ve yalın dil kullanımı iletişiminde anahtar olarak görülmektedir. Lider takipçileriyle birlikte

amaç ve vizyon oluşturur, bu sebeple amaçların benimsenmesi ve bağlılık gösterilmesine olanak tanımaktadır (Akbolat vd., 2013, s. 37).

1.2.4.2.3. Entelektüel Dürtü (Entelektüel Uyarım)

Erçetin (2000, s. 58)' e göre entelektüel dürtü; “Sorunların takipçiler tarafından daha fazla farkına varılması ve bu sorunlara daha özgün, daha yaratıcı bakış açıları geliştirilmesi amacıyla takipçileri etkileme” şeklinde ifade edilmektedir. Lider sürekli sorgulayarak yenilikçilik ve yaratıcılık için takipçilerini eyleme geçirmekte, karşılaşılan problemlere istinaden geniş perspektiften bakarak farklı çözüm yolları bulabilmeleri için yardımcı olmaktadır.

Dönüşümcü liderler, entelektüel dürtü ile takipçilerini değişik fikirleri benimseyebilme noktasında örgütsel değişime motive ederler (Bektaş, 2016, s. 46).

1.2.4.2.4. Bireysel İlgi (Bireysel Destek)

Bireysel ilgi boyutunda liderin; dikkatini, ilgisini her bir çalışana yöneltmesi, koçluk görevini yüklenmesi ve tüm faaliyetlerinde zekâ ve akılcılığı ön planda tutması, problemleri dikkatli bir şekilde çözmesi ile nitelenmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 184).

Karip (1998, s. 447)' e göre bu boyutta lider; takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate almakta ve bu bireysel ihtiyaçların (ve fazlasının) karşılanması hususunda çaba göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğe dair yapılan araştırmalar neticesinde bu liderlik türünün insanı merkeze alan ve onların gelişimine önem veren liderlik türü olduğu görülmektedir. Bu hedefler için dönüşümcü liderler, ilham verici güdüleme, bireysel ilgi, zihinsel özendirme, ideal etki, davranışlarını kullanmaktadır (Celep, 2004, s. 74).

1.2.4.2.5. Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Temel olarak etkileşimci liderler durumsal belirleyicilikleri esasında ele alınırken, dönüşümcü liderler davranışta iyi olma ve karizma sahibi olarak bıraktıkları etki esasında ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderlik, bu hususta davranışsal bir yaklaşımdır (Keçecioğlu, 2003, s. 34-35).

Schein (1990, s. 109)'a göre örgütsel kültürün değişimi, dönüşümcü liderliğin bir sonucudur ve takipçilerin efor ve performanslarında bu liderliğin olumlu etkileri bulunmaktadır. Etkileşimci liderler ise vizyon yaratma, örgütün gelişimine ve değişimine yön verme, değişimin yönetimi ve yeni örgüt kültürü yaratma gibi konularda dönüşümcü liderler kadar etkili olamamaktadır. Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlere nazaran daha muhafazakâr bir anlayışa sahip liderler olarak nitelenmektedir.

Kılıç ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik olarak adlandırılan, bir örgütün sorunlarına dair yanıt olarak çok az şeyin yapılmasının veya söylenmesinin örgütsel anlamda tanımlanması hususunda dönüşümcü liderliğin bir çözüm olarak sunulduğu görülmektedir. Çalışanların fikirlerini rahatça sunması hususunda dönüşümcü liderlik avantajlı konumda kabul edilmektedir.

Tablo-5'te etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri aralarındaki ilişki ve farklar bazında özetlenmektedir (Okçu, 2008, s. 449).

Tablo 5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Etkileşimci Lider	Dönüştürücü Lider
Ödüllendirme: Başarıyı ödüllendirmektedir. Ödüllendirme ile bireylerin çabalarını artırmaktadır. İyi performans düzeyini ödüllendireceği konusunda söz verir. Boşlukları kullanarak yönetir (aktif): Standartlar ve kurallardan sapmaları araştırır, bunları gözleyerek doğru adımlar atmaktadır. Boşlukları kullanarak yönetir (pasif): mevcut şartlar ile standartlar uyuşmadığı durumlarda müdahalede bulunur. Liberal: Sorumlulukları dağıtmakta, karar almaktan kaçınmaktadır	Çevresindekilere örnek olma: Örnek hareketler ile sağlamış olduğu vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, sevgi ve güveni kazanır, vakarı aşılır. İlham verecek motivasyon oluşturur: Yüksek beklenti ve istekleri tartışır, çabaya odaklanabilmek açısından sembolleri kullanır, basit bir dil ile önem taşıyan amaçları açıklamaktadır. Entelektüel istek sağlama: Zekâyı, akılcılığı yüceltir ve problemleri dikkatli bir şekilde çözer. Herkesle özel ilgilenme: Kişilere dikkat eder, ferdi olarak her bir çalışanı ağırlamakta ve fikirler vermektedir

Kaynak: Okçu, 2008, s. 449

Bu hususta modern liderden beklenen, çalışanların yetenek ve performanslarını güçlendirme, onlara moral, motivasyon, çalışma arzusu ve iş tatmini sağlama, örgütsel bağlılık oluşturma, olumlu ilişkiler geliştirme ve doğru sözlü-adaletli olup bir güven ortamı oluşturma konularında dönüşümcü lider etkileşimci lidere oranla oldukça fazla avantaja ve niteliğe sahip olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin temel olarak baz alındığı örgütlerde takipçiler ihtiyaçlarının etkili bir biçimde karşılandığı, liderin kendilerini (örgütü) layıkıyla temsil ettiği ve grubun da o liderin vizyonunu paylaşan yüksek performans ve başarı üreten bir grup olduğu düşüncesindedirler (Karip, 1998, s. 448).

Etkileşimci liderin dönüşümcü liderin zıttı olduğu sonucunu çıkarmamak gerekmektedir. Başarılı bir lider her iki liderlik tarzını da bünyesinde barındırdığında süreç içerisinde daha aktif ve etkili olabilmektedir (Bektaş, 2016, s. 47).

1.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramının teolojiden sosyolojiye kazandırılması Weber sayesinde gerçekleşmiştir. Weber'den önce “kutsal bir güç” olduğuna dair tanımlamalara rastlanmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 117).

Karizmatik liderlik, 1980’li yıllardan sonra hakkında oldukça araştırma yapılan ve önemi üzerinde kapsamlı bir şekilde durulan liderlik türüdür. 1980’li yıllardan önce karizmatik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar bu lideri, politik, dini ve siyasal liderler olarak tanımlamakla sınırlı görülmektedir (Aykanat, 2010, s. 48-55). Karizmatik lider yetenekleri sayesinde takipçilerini etkilemektedir. Bulunduğu makam, mevki veya örgütün/toplumun liderlik algısına göre şekillenmesinden bağımsız olarak irdelenmiştir.

Karizmatik lider kararlı yapısı, özgüveni cesareti, hitabeti, ikna becerisi, vizyonu ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen bir lider olarak görülmektedir (Oktay ve Gül, 2003, s. 405). Bu etki lidere duyulan sevgi ve saygının ötesinde bir boyutu ifade etmektedir. Takipçiler lider ile kendisini özdeşleştirmekte ve onun gibi olmayı arzulamaktadır (Aykanat, 2010, s. 50). Örgütte her şey istenildiği gibi gidiyorsa o yapıda karizmatik bir liderin ortaya çıkma ihtimali düşük görülmektedir. karizmatik lidere takipçiler de bu tip bir durumda ihtiyaç hissetmemektedir

(Közleme, 2013, s. 248). Bunun sonucu olarak, örgütte sorunlar ve olumsuzluk, çöz ilgi ve dikkatleri bu liderlik türüne çekmekte, takipçilerde bu yönde seçici bir algı oluşturur. Karizmatik lider kriz anlarının çözümçüsü olarak ortaya çıkmaktadır (Arklan, 2016, s. 15-16).

1.2.4.4. Stratejik Liderlik

Strateji kavramını daha iyi anlamak için farklı tanımlar şu şekilde verilmiştir (Pamuk vd., 1997, s. 19, Bayülken 1999, s. 97,):

“Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.”

“Rekabete dayalı bir ortamda amaçların faaliyetlere dönüşmesi hususunda örgütün hareket biçimi”

“Örgütün işlevlerine dair sorunları belirleme ve çözümleme hususunda genel amaçları da kapsayan kararlar bütünü”

“Bir örgütün yakın ve uzak hedeflerinin tespit edilip bu hedefler uğruna kaynakların seçimi ve kullanılmasını kapsayan seçimlerin bütünü”

“Strateji bir çeşit analiz etme sanatıdır. Bu doğrultuda amaçlar ve amaçlara ulaşmak için kaynakların, bu kaynaklarının kullanımının belirlenmesi hususuna dayanmakta genel olarak üst yönetim tarafından belirlenmektedir”

Strateji kelimesi askeri, politik, ekonomi, yönetim alanı başta olmak üzere spor ve kutu oyunlarına kadar literatürde pek çok alanda tanıma sahiptir. Genel anlamda yöntem, plan, planlama ile eş anlamlı olarak Türkçe’de yerine göre kullanılmaktadır.

Stratejik liderlik ise, Sullivan’a göre, amaç, strateji, kültür, kritik süreçler gibi örgütün varlık unsurları olarak görülen iyi düşünülmüş ve mantıklı faaliyetleri denetlemek ve yönetmektir (akt. Akyüz, 2018, s. 53). İlk olarak bu kavram 1980 yılında Mason ve Hambrick tarafından üst kademe teorisi kapsamında kullanılmıştır (Davies ve Davies, 2004, s. 30).

Diğer liderlik türlerinden stratejik liderlik iki boyutta ayrılır. İlki; stratejik liderlik yalnızca üst yönetim kararlarıyla belirlenmektedir. İkincisi ise yönetici kesimlerin vazifelere odaklanmasıyla sınırlı olmayıp stratejik ve sembolik olarak

tanımlanacak aktivitelere de odaklanmayı içermektedir (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 132). Stratejik liderlerin; etkili iletişim tesis etme, stratejik karar verme, takipçilerini amaçlar doğrultusunda yönlendirme, risk alma, takipçilerini karakteristik olarak iyi tanıma, etkili örgütsel avantaj-dezavantaj analizi yapma ve dışsal faktörleri (tehditler, avantajlar vs.) iyi analiz etme özelliklerini bünyesinde barındırması gerekmektedir (Bektaş, 2016, s. 49).

Stratejik liderin sahip olması gereken bazı özelliklerden söz edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 375);

- Öngörü sahibi olabilmek,
- Vizyon oluşturabilmek,
- Esnek olabilme,
- Belirsizlikler ile mücadele edebilme,
- Takipçileri güçlendirme,
- Takipçilerinin düşünce ve duygularını etkileyebilmek,
- Beşerî kaynakları iyi yönetebilmek,
- Takipçilerle etkili iletişim kurabilmek,
- Kendini sürekli olarak geliştirebilme,
- Çevresel şartlara uygun olarak cesur kararları alabilme.

1.2.4.5.Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Bu türde lider takipçilerine hizmet etme amacı taşımaktadır (Koçel, 2020, s. 607).

Greenleaf ilham aldığı hizmetkâr liderlik ile ilgili fikirlerini Hesse'nin “Doğu Yolculuğu” isimli hikâyesini okuması sonucu olgunlaştırmıştır. Hesse'nin kendisini anlattığını iddia edilen hikâyesinde bir grup insanın efsanevi bir seyahati anlatılır. Hikâyenin baş karakteri Leo, olağandışı bir varlık şeklinde hizmetkârlık faaliyetlerini yürütmekte ve hayatını sürdürmektedir. Bununla birlikte bir gün Leo

ortadan kaybolur ve grubunda buna istinaden bir kaos ortaya çıkar. Yolculuk ertelenmiştir. Hizmetkâr Leo olmadan bu yolculuğa devam edecek gücü grup üyeleri kendisinde bulamamaktadır. Bu yüzden yoğun bir arama faaliyeti sonucu Leo bulunur. Grup hizmetçi Leo'nun aslında bir rehberlik ruhu taşıdığını ve grubun gerçek lideri olduğunu onu kaybettiklerini sandığında anlar. Greenleaf okumuş olduğu bu hikâyede ifade edilen kahraman Leo'dan esinlenip hizmetkâr liderlik olgusunu ileri sürmüştür (Bakan ve Doğan, 2012, s. 3-4).

Hizmetkâr liderin özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akiş, 2004, s. 146-147; Cumaguliyev, 2010, s. 16);

- Bir vizyona sahip olmak,
- Çalışma değerlerini ve davranış normlarını tanımlamak,
- Takipçiler için iyi bir grup ortamı tesis etmek,
- Hizmet bilinciyle hiyerarşinin en altında bulunmak.

Hizmetkâr liderliğin diğer liderlik türlerinden ayrıldığı nokta, bireylere davranış şekli, genel tutumu ve lider olma güdüsüdür (Dierendonck, 2011, s. 1228-1330). Bu genel tutum kapsamına girecek olan liderin davranışları için “alçakgönüllü olması”, “sencil olması” ve “saygılı davranması” olarak nitelendirilebilmektedir. Lider bu duygulara doğuştan sahiptir ve içinden geldiği gibi davranmaktadır (Bektaş, 2016, s. 49-50).

Patterson (2003, s. 5-8)'e göre hizmetkâr liderlik, takipçilere odaklanan ve onları öncelik olarak gören zihniyetin bir tasviridir. Bu hususta dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderliğe benzemektedir. Patterson modelinde liderin kişilik özellikleri, tutumu ve davranışları ön plandadır. Hizmetkâr liderlik; güven verici, vizyon sahibi, alçakgönüllü, fedakâr, ahlâki sevgi sahibi, çalışanları performanslarını ve yetkilerini yükselten ve onlara hizmette bulunan kişilerin kategorileştiği bir tarz olarak modelde sunulmuştur.

Patterson'ın çalışmasındaki güçlendirme ve yetki dağıtma aşamasının takipçilerde yarattığı motivasyon ve ekip içerisinde kendini önemli hissetme

ihtiyacının giderilmesi hususunda Winston kendi hizmetkârlık modeline çalışan-lider arasındaki yetki unsurundan doğan motivasyon, lidere bağlılık, yeterlilik ve liderin fedakarlığı değişkenlerini eklemiştir. Bir başka hizmetkâr liderlik modelini ortaya atan Page ve Wong, liderliği, kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirilir (Bakan ve Doğan, 2012, s. 5).

Hizmetkâr liderlik günümüz toplumları için eskiye nazaran daha önemli kabul edilmektedir. Aile, okul, iş hayatı, siyaset gibi pek çok platformda insani ihtiyaçların giderilmesi hususunda hizmetkâr liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Bakan ve Doğan, 2012, s. 9-10).

21. Yüzyılda teknoloji ve bilginin hâkim olduğu çalışma hayatı, insani ve etik değerlerin ön planda tutulması gereken noktada hizmetkâr liderliğin doğru anlaşılması ve uygulanması önem arz etmektedir (Schwepker ve Hartline, 2005, s. 377-397).

İKİNCİ BÖLÜM- CAM TAVAN

Bu bölümde cam tavan kavramı, cam tavan algısına sebebiyet veren faktörler, cam tavanı aşmaya yönelik stratejiler cam uçurum kavramıyla beraber detaylıca ele alınmıştır.

2.1.Cam Tavan Kavramı

Kadının iş hayatına girişi dönem olarak Sanayi Devrimi sonrasına tekabül etmektedir. Kadınlar değişen çalışma koşulları, ekonomik kaygılar gibi nedenlere dayalı olarak günümüzde de aktif olarak çalışma hayatında yer almakta ve büyük katkılar sağlamaktadır (Soysal ve Baynal, 2016, s. 227-228). 1981’de yürürlük kazanan “Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” ile kadınların cinsiyetçi bir yaklaşımla ekonomik, sosyal ve kültürel ayrımcılıklara maruz kalması konusunda engelleyici çalışmalar yürütülse de günümüzde hala bu yaklaşımlardan mustarip çok fazla kadın çalışana da rastlanmaktadır (Aytaç, 2001, s. 905-909).

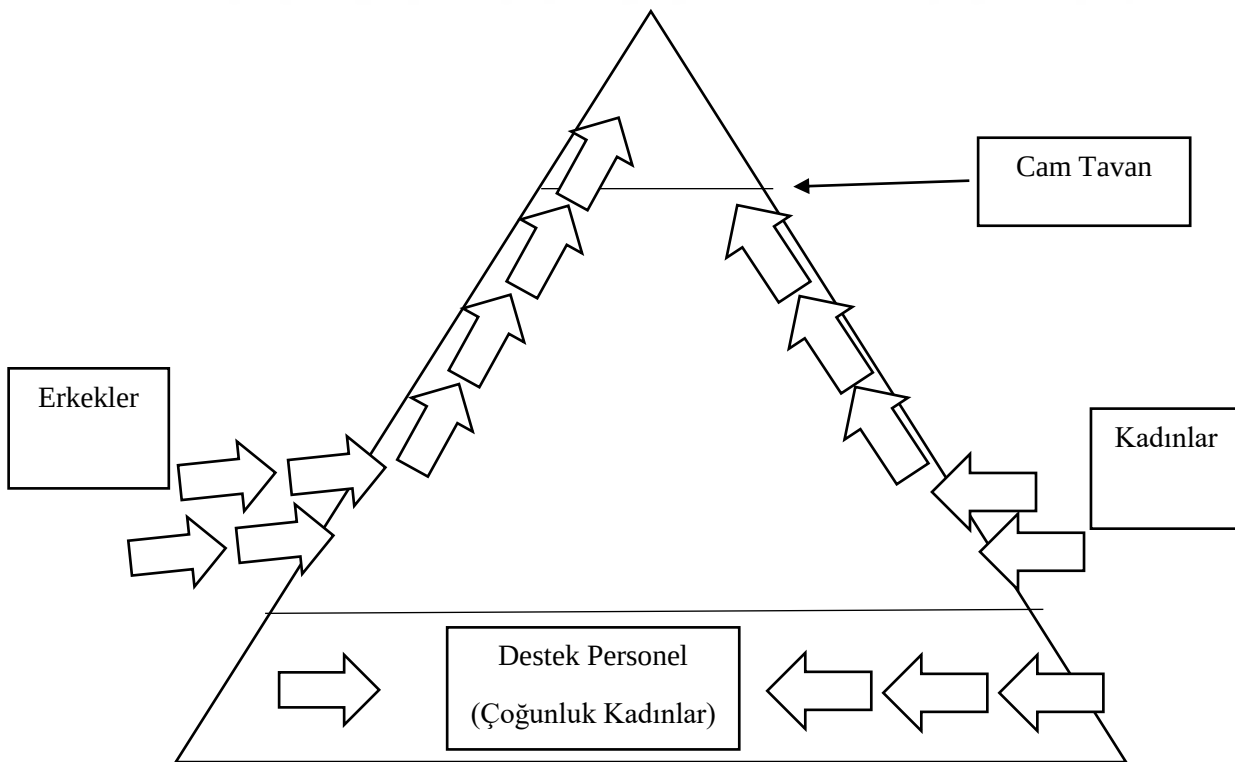
İngilizcede glass ceiling olarak isimlendirilen Cam tavan kavramı 1970’li yıllarda Amerika’da “kadın çalışanların üst kademe yönetim kadrolarına erişmesine engelleme yönündeki örgütsel ve davranışsal önyargılardan kaynaklanmakta olan, görünmeyen, suni engelleri” ifade etmek amacıyla ortaya atılmıştır (Wirth, 2001, s. 1-2). Wall Street Journal’da 1986’da Schellhardt ve Hymowitz’ın “İş Hayatında Kadın” konusundaki söyleşisinde yer almasıyla kavramın işletmelere dair kullanımında artış yaşanmıştır (Kulualp, 2008, s. 101-103).

Cam tavan kavramı, kadınların üst yönetim kademelerinde görev almasını önyargılar veya örgütsel kararlar neticesinde engelleyen görünmeyen suni engelleri tanımlayabilmek amacıyla kullanılan bir kavramdır (Wirth, 2001, s. 25-26). Bu görünmez engellerden hareketle “cam tavan” ismiyle ifade edilmektedir.

Cam tavan engelleri farklı olarak sınıflandırılrsa da daha kapsamlı bir bakış açısı ile, örgütler çerçevesinde cam tavan oluşmasına yol açan faktörler, toplumsal, örgütsel ve bireysel, faktörler olarak gösterilmektedir (Dreher, 2003, s. 542).

Kadınların iş hayatında günümüzde daha fazla yer almaları, çalışma hayatına ve işletmelere dair yürütülen bilimsel çalışmalarda kadının yerini daha önemli hale getirmekle kalmayıp kadınların yaşadığı zorluklara istinaden daha fazla bulguya erişimi beraberinde getirmiştir. Araştırmalar, kadınların orta seviye yönetici pozisyonunda kişinin başarı ve becerilerinden bağımsız olarak durakladığını göstermektedir. Yönetim kademeleri bakımından bakıldığında kadın yöneticilerin üst yönetimde yer alma sayıları açısından olumsuz sayılabilecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır. En büyük 1000 ABD menşeli firmanın kapsama alındığı araştırmadaki firmaların sadece 2 tanesinin en üst yöneticisinin (CEO) kadın olduğu belirtilmektedir (Örücü vd., 2007, s. 119). Dünya genelinde iş hayatına atılan kadınların artmasına rağmen, kadınların üst yönetici pozisyonlarında bir artış söz konusu olamamaktadır (Korkmaz, 2014, s. 1-14). Kadınların üst düzey pozisyonlara yönetici olarak atanmalarında eşitsizlikler görülmektedir ki bu durum ise aşağıdaki şekildeki gibi organizasyonların farklı seviyelerinde ortaya çıkmaktadır (Wirth, 2001, s. 25; Alhas, 2016, s. 5).

Şekil-3. Örgütsel Piramitteki Cam Tavan



Kaynak: Wirth, 2001, s. 21

Şekil 3'teki piramit incelendiğinde piramidin alt tabanında daha çok personel tarafında çoğunlukla desteklenen kesimin erkeklere oranla kadın yöneticiler olduğu görülmektedir. Piramidin orta kısmında ise yönetici pozisyonuna yükselmede daha çok erkek yöneticilerin varlığı görülmektedir. Kadınlar bir üst aşamada alt tabakaya nazaran daha az destek sağlanmaktadır. Erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin karşılaştıkları rekabette aynı nitelikte ve özellikte bulunmalarına rağmen pek azının yüksek pozisyonadaki yöneticilik koltuğuna oturabildikleri görülmüştür (Wirth, 2001, s. 26; Alhas, 2016, s. 6).

Şekil 3'e göre hem erkek hem kadın çalışanların piramidin üst kısmına ulaşması konusunda nitelikli bir ayrım söz konusudur. Cam tavan engeline takılan kadın yönetici piramidin üst safhasına ulaşamazken erkek yönetici bu engele takılmadan üst safhaya geçebilmekte ve üst düzey yönetici olabilmektedir (Alhas, 2016, s. 6-7).

Günümüzde kavram sadece kadınlar özelinde değil, erkeklerin de yönetici kademelerinde ilerlerken karşılaştığı engelleri tanımlamada kullanılmaktadır. Cam tavan kavramı ilk olarak kadınların kariyer hedefleri için kullanılan bir kavramdır ve günümüzde iş hayatında engellerle karşılaşan engelliler, yaşlılar, cinsel azınlıklar gibi grupların da aynı etki ile karşılaştığını ifade etmektedir (Oktay ve Gül, 2009, s. 422-436).

2010-2011 yılında Dünya Ekonomik Forumu kurucusu ve başkanı Schwab tarafından yayınlanmış olan "Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Rapor"una göre, cinsiyet ayrımcılığına dair araştırmalar neticesine dahil olan 139 ülke kapsamında Türkiye 126.sırada gösterilmektedir. Kadınların iş hayatında aktif yer alması hususunda 131. sırada, eğitime katılım bakımından 109. sırada, siyasi hayata katılım bakımından ise 99. Sırada bulunmaktadır. Bu bulgulara Türkiye'deki kadınların ekonomik ve toplumsal hayata katılımlarında engellendiği sonucunu göstermektedir (Schwab, 2010, s. 331; Aksu vd., 2013, s. 133-160).

2.2. Cam Tavan Algısına Sebebiyet Veren Faktörler

Cam tavan algısına dair literatürdeki çalışmalar incelendiğinde cam tavan oluşumuna neden olarak genelde üç boyut üzerinde durulmuştur. Bunlar; bireysel,

örgütsel ve toplumsal faktörlerden doğan engeller olarak sınıflandırılmıştır. Tablo 6’da bunlar gösterilmiştir.

Tablo-6. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
Çoklu Rol Üstlenme Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Örgüt Kültürü ve Politikaları İnformel İletişim Ağları Mentor Eksikliği	Mesleki Ayrım Stereotipler(Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Yargılar)

Kaynak: Bingöl vd., 2011, s. 118

2.2.1.Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadın yöneticiler kesinlikle ailesi ve işi arasında kalmaktadır. Bunun yanında kariyerlerindeki yükselişin getireceği sorumlulukları ve yükümlülükleri taşıyamayacakları düşüncesindedir. Bu “çoklu rol üstlenme” olarak literatürde adlandırılmaktadır (Mızrahi ve Aracı, 2010, s. 149-156). Kadın çalışanlar, en iyi anne, en iyi eş, en iyi gelin ve en iyi evlat olmak benzeri daha birçok nitelik açısından yoğun bir gayret göstermekte, bu roller karmaşasında sarf edilen büyük emek ise tükenmişlik sendromundan mustarip olmayı beraberinde getirmektedir (Hoşgör vd., 2016, s. 345-348). Cam tavan, kadınların kişisel tercihleri ve algılarından kaynaklanan ve kadınların kendi iş yaşamlarında kendilerine koydukları engelleri ifade etmektedir. Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, başırlabileceğine duyulan düşük inanç, sistemin kendisine düşman olduğuna duyulan önyargı ise bireysel olarak kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller sınıfına girebilmektedir (Örücü vd., 2007, s. 118-120).

2.2.2.Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kariyer olanaklarında eşit fırsat elde etme durumu örgütten örgüte değişmektedir. Bazı örgütler daha eşitlikçidir ve çalışanları nezdinde fırsat eşitliği

yaratabilmektedir. Bazı örgütlerde ise erkek hegemonyası daha baskındır ve kadınların aynı kademelere ulaşmak için erkeklere oranla çok daha fazla efor sergilemeleri beklenmektedir (Rosener, 2006, s. 128). Enformel iletişim ağlarından kasıt, örgüt içerisindeki sohbet ortamıdır. Bazı örgütlerde kadınlar ve erkek arasında iş iletişimi zayıf olabilmekte ve üst yöneticiler erkek olduğunda bunun kadınlara sirayeti olumsuz olarak yansıyabilmektedir. Bu hususta kadın ve erkek çalışanların iş konusunda birbirine karşılıklı güven esasında ve eşitlikçi bir yaklaşımla yaklaşması, birbirlerine cinsiyet ayırt etmeksizin bilgi akışında bulunmaları, kadınları cam tavan algısından koruyan faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Bajdo ve Dickson (2001, s. 401) yaptıkları çalışmaya göre, iş yerlerinde cinsiyet ayrımına gidilmesinde örgüt kültürü anlayışının oldukça önemli rolü bulunduğu kanısı yer almaktadır. Çalışmalarında, örgütlerde hiyerarşik olarak yerleşmiş bir otoritenin, buna bağlı liderlik davranışlarının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin kabullenildiği durumlarda kadınlar üst düzey pozisyonlarda engellere rastlamaktadır. Örgüt kültüründe kadınların bu engelleri aşmasına yardım edecek hususların başında kendilerine kılavuzluk edecek rehberin varlığı sayılabilmektedir. İşinde deneyim sahibi olan kişilerin kadınlara iş yaşamında mentorluk etmesi ve bu tarz örgüt kültürleri cam tavanı engelleyici yapıların oluşmasına sebebiyet vermektedir (Korkmaz, 2014, s. 1-14). Mentorluk (rehberlik), örgütteki tecrübeli bir çalışan ile henüz tecrübesi çok olmayan kişinin performansa dayanan ve pozitif yönlü, kişisel ilişkileri geliştirmesini belirtmektedir (Anafarta vd., 2008, s. 118-119). Kadınların tıpkı erkekler gibi çalışma hayatında yol gösterici, tecrübeli bir rehber ihtiyacı olabilmektedir. Kadınları cam tavan algısından koruyan bir faktör olarak da değerlendirilebilmektedir (Çelik, 2011, s. 300).

2.2.3.Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Ayrımcılık (mesleki ayrım), mesleklerin cinsiyetlere göre ayrıma uğraması ve sınıflandırılması ile ilişkilidir. Mühendislik, yöneticilik, genel müdürlük gibi işlerin erkeklere daha uygun görülmesi ve hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işlerin de kadınlara yakıştırılması olarak ifade edilebilmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 19-34). Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) kadınları çalışma hayatında olumsuz etkilemekte ve genel müdür gibi üst düzey seviyelere ulaşabilen

kadınların da diğer kadınlara model olmasını engellemektedir (Deemer, 2006, s. 89). Japon şirketlerinin kapsamını oluşturduğu bir araştırma neticesinde çalışanların kadınların ailelerine ilişkin sorumluluklarının önemli olduğuna dair ataerkil bir düşünceyle kadınların terfi ve istihdamlarıyla ilgili genel bir olumsuz tutum ortaya koydukları belirlenmiştir (Appold vd., 1998, s. 555). Stereoptipler yani cinsiyetle ilgili basmakalıp yargılar kadınların bağımlı ve duygusal davrandıklarına yönelik olan, kadınların liderlik, risk alma, hırs, rekabet yetenekleri benzeri nitelikler bakımından ‘yetersiz’ bulundukları biçiminde toplum nezdindeki genel algılamalardır (Anafarta vd., 2008, s. 114-119). Bununla birlikte literatürde yapılan araştırmalar ve sonuçlarına dair sadece erkekler tarafından değil, kadınlar tarafından da kadınlara uygulanan baskı ve engellemeler mevzubahistir (Karaca, 2007; Hoşgör vd., 2016, s. 350). Özellikle kadın yöneticiler nezdinde bahsi geçen iki algı ağırlık kazanmaktadır (Örücü vd., 2007, s. 119):

- **Kendini referans alma yanılgısı:** Kadın yöneticilerin başkalarına model olma konusundaki yetersizliğine istinaden kendi yaşadığı güçlükleri herkesin çekmesi gereğini kendince şart koşması ile ilişkilidir.
- **Kraliçe arı sendromu (kadınların birbirlerini çekememeleri):** Üst düzey yöneticiliğe ulaşan bir kadının kendini diğerlerinden üstün görme eğilimi ve “tek kadın” olmaya dair hissettiği ayrıcalık ile ilişkilidir.

Nalbant (2002, s. 50-51) araştırmasında bankacılık alanında çalışmakta olan erkek ve kadın yönetici bireylerin liderlik davranışlarının arasında fark bulunup bulunmadığı ve var ise bu farklılıkların hangi seviyede olduğuna ve hangi alanları içerdiğine dair ölçümlerde bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre, erkek ve kadın yönetici arasında yöneticilerin çoğu, liderlik becerileri bakımından fark görmediği tespit edilmiştir. Bu cam tavan algısının kırılması için pozitif bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın bir diğer sonucunda, liderlik becerileri bakımından kadın ve erkek yöneticiler arasında fark bulan yöneticilerin bu görüşte olma sebepleri irdelenmiştir. Yanıtlayanların çoğu; insani beceriler bakımından erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında kadın yöneticiler, daha üstün değerlendirirken, iş ve

genel performans bakımından erkek yöneticilerin daha üst düzeyde ve verimli oldukları hususunda değerlendirmede bulunmuşlardır.

Kadınların kariyer yükselişini engelleyen cam tavanlar, örgütleri üst düzey yönetimde farklı ve yaratıcı fikirlere sahip olmaya dair çeşitlilikten dolayı sınırlamakta ve bu da işletmenin kârlılığına faydası olacak etmenlerin göz ardı edilmesine sebep olmaktadır. Cam tavan barındırdığı çeşitli sebeplerden hareketle kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Çok az kadın bu engelleri aşarak kariyerlerinde istedikleri noktalara hak ettiği gibi varabilmektedir (Aytaç, 2001, s. 905-909).

2.3. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Stratejiler

Örgütlerin hepsinin kadınlarda cam tavan algısı oluşturmaya yönelik yapılandığı söylenemez. Günümüz iş dünyasında pek çok kadını, yönetici pozisyonlarında ve uluslararası rekabetin teşkil edildiği ortamlarda başarılar sergilerken görmekteyiz. Kadınların yönetici pozisyonunda sergiledikleri başarılar da iş dünyasının “erkek odaklı” bakışının yıkılmasına ve eşitliğe dayalı ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Kadınların cam tavanı aşmaya yönelik birlik olması ve birlikte hareket etmesi oldukça önemli görülmekte ve bu hususta çalışmalar yapılması gerekmektedir (Mayuk, 2013, s. 63). Bu çalışmaların planlı olması hem bireysel hem de kurumsal olarak ele alınacak boyutlarda organize edilmesi gerekmektedir. Kurumsal ve bireysel şeklinde ikiye ayrılacak stratejilerde; kurumsal stratejiler erkek egemen kültürü değiştirmek, pozitif ayrımcılık ve aile dostu işyerleri oluşturmak olarak sınıflandırılırken bireysel stratejiler, sosyal ilişki geliştirme ve kariyer geliştirme programlarına katılma, mentordan yardım alma, beklenenden yüksek performans gösterme, üniversite ve mesleki eğitim programlarına katılma, stratejisi olarak sınıflandırılmaktadır (Soysal ve Baynal, 2016, s. 225-264; Yıldız vd., 2016a, s. 1119-1146).

2.3.1.Bireysel Stratejiler

Cam tavanı aşmaya yönelik olarak uygulanabilecek bireysel strateji adımları şöyle sıralanabilmektedir:

- Üniversite ve mesleki eğitim programlarına katılım,
- Beklenmekte olandan yüksek performans ortaya koyma,
- Mentordan yardım sağlama,
- Sosyal ilişki geliştirme ve
- Kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi olarak sınıflandırmıştık.

Bu stratejileri açıklamada fayda görülmektedir.

2.3.1.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Programlarına Katılma

Kişinin kendini geliştirmesi ve mesleki açıdan ilerlemesi birbiriyle paralel görülen, bir eğitim imkânıyla sağlanabilen fırsatlardır. Kadınlara yönelik olumsuz önyargının aşılabilmesi açısından öncelikli olarak kadın çalışanların iyi bir eğitim alarak üst pozisyonları hak etmiş olduklarını kanıtlamaları gerekir (Lewis ve Fagenson, 1995, s. 53).

2.3.1.2. Beklenenden Yüksek Performans Gösterme

Kadınların yüksek performansla kendilerini kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına ispat etmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Yoğun, 2008, s. 42-53). Bu hususta özgüvenli olmak kritik önem arz etmektedir. Özgüvenli ve başarıya olan inancı yüksek kadın çalışanlar, bulundukları örgütte yüksek verimlilik ve eforla çalışacaklardır. Bu da başarıyı beraberinde getirecektir. İş yaşamında başarılı olacak kadınların gün geçtikçe artan sayısı cam tavanın aşılması yolunda en güçlü müttefik olgulardan biri kabul edilebilmektedir.

2.3.1.3. Mentordan Yardım Alma

Kadınların iş hayatındaki engellerle doğru mücadele edebilmesi açısından bu bireylere tavsiyelerde bulunan bir rehber-koç olarak görev üstlenen mentorun kadın çalışanlara yardım etmesi ve kadın çalışanların mentordan doğru faydalanabilmesi

cam tavanı aşma hususunda önemli bir stratejik ayağı oluşturmaktadır (Öztürk, 2011, s. 54). Rehberlik kadınların iş hayatında daha aktif, görünür olmasına imkân sağlamakta ve rehberler aracılığıyla önerilen çalışanlar olmasına katkıda bulunmaktadır. Bu hususlar terfiyi de doğrudan etkileyebilen iletişim süreçleri olarak görülmektedir (Anafarta vd., 2008, s. 117-120).

2.3.1.4. Sosyal İlişki Geliştirme

Kurum ve kuruluşlarda sosyal münasebet ağlarını geliştirmek erkeklerin hüküm sürdüğü çalışma yaşamında kadının adaptasyonunu kolaylaştırma yönünde faaliyet yürütmektedir. Bu konuda gelişim kaydeden ve bu sosyal ilişkileri geliştiren kadınlar, başkaları tarafından kabul görülen üslup ve davranış tarzının farkına varmaktadırlar. Kadınların kariyerlerini ilerletmeleri yönünde bu farkındalık önemli bir husustur (Yoğun, 2008, s. 42-53).

2.3.1.5. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma

Kariyer geliştirme programlarına katılan kadınlar, kariyerlerine ilişkin gerekli bilgi ve becerilerini yükseltmenin yanında bu konuda yüksek bir motivasyona sahip olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 19-34). Bu strateji üniversite ve mesleki eğitim programlarına katılma basamağındaki stratejiyle aynı amacı gütmektedir. Bu hususta “Kadınlar kendi mesleki donanımlarında geliştikçe uyum sağlama konusunda da sorun yaşama ihtimalleri azalacaktır” öngörüsü savunulmaktadır.

2.3.2. Kurumsal Stratejiler

Cam tavanı aşmaya yönelik olarak uygulanabilecek kurumsal strateji adımları şöyle sıralanabilmektedir:

- Erkek egemen kültürü değiştirmek,
- Aile dostu ve esnek işyeri modeli oluşturmak
- Pozitif ayrımcılık olarak sınıflandırılmışlık.

2.3.2.1. Erkek Egemen Kültürü Değiştirmek

Erkek hegemonyasına dahil örgüt kültürleri kadınları dolaylı veya doğrudan engelleyen örgüt kültürleri olarak görülmektedir (Utma, 2019, s. 44-58). Kariyer

fırsatları bakımından eşitlikçi bir yaklaşım cam tavanın aşılması hususunda önemli bir kurumsal strateji olarak görülmektedir. Erkeklerin hüküm sürdüğü örgüt kültürlerinde kadınlar ikinci sınıf çalışan olarak görülmekte ve yetenekleri, pozisyonları gibi konularda küçümsenmektedir (Karaca, 2007, s. 50-65).

2.3.2.2. Aile Dostu ve Esnek İş Yeri Modeli Oluşturmak

Örgütlerde kadınların yeteneklerinden doğru faydalanma ve cam tavanı aşmaya yönelik uygulanacak stratejilerden biri de aile yaşantısına zarar verecek mesai saatlerinde esnek düzenlemeler yapılması ve çocuk bakımına destek uygulamalar geliştirilmesidir. Kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları için devletin ve özel şirketlerin çocuk, yaşlı ve özel durumlara ilişkin bakımları destekleyici uygulamalar yürütmesi gerekmektedir (Knutson ve Raymond, 1999, s. 64-75).

2.3.2.3. Pozitif Ayrımcılık

Örgütler ve kamu kurum/kuruluşları kadınları cam tavandan korumaya yönelik pozitif ayrımcılığı uygulaması gerekmektedir (Utma, 2019, s. 44-58). Pozitif ayrımcılık, kadınları cam tavandan korumak bazı önyargıların yıkılması hususuna dayanmaktadır. Bu konuda kişilerin bireysel önyargılarının ve değerlendirmelerinin önüne geçmek için kurumların bir duruş sergilemesi ve kadınların çalışma hayatına katılımını destekleyecek organizasyonları bütünüyle tasarlaması önem teşkil etmektedir.

2.3.3. Cam Uçurum Kavramı

Cam uçurum kavramı, ilk olarak 2003 yılında The Times gazetesinde Judge tarafından yayınlanan bir makalede insanların ilgisini çekmiştir (Ryan ve Haslam, 2005, s. 81-90). Judge 2003 yılındaki “Women on the Board: Helper Hindirance” adlı makalesinde Birleşik Krallık’ta kadınların yönetici olduğu 100 önemli şirketin durumunu sorgulamış ve yönetim kuruluna kadınları atayan işletmelerinin ekonomik durumunun kötüye gitme eğiliminde olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Yıldız vd., 2016a, s. 1130). Burada bir istismardan bahsedilmektedir. Makale, erkek yöneticilerin üst yönetici bir kadın olduğunda tam performans verme konusunda geri adım atmakta olduklarından söz etmektedir. Erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmasını istememesi üzerine erkeklerin hileli olarak tarif edilecek bu yolu izleyerek

kadınların üst düzey yönetici olduktan sonra kısa sürede başarısızlığa uğramasına neden olmaktadır. Bu durum kadınların normal durumda yönetici olarak görmeyen yapıların aldığı kriz dönemine özel kararlara dayanmaktadır (Vural, 2017, s. 27-28). Cam uçurum kavramı bu anlamıyla, cam tavan engellerinin üstesinden gelerek onu aşmayı başaran kadın çalışanların karşısına çıkartılmış olan bu engeli aşsalar bile üst düzey pozisyonlara yönetici olarak gelemeyeceklerini ima eden bir olgudur (Ryan ve Haslam, 2005, s. 82; Vural, 2017, s. 28).

Bir kaybet-kaybet durumunda cam uçurum, tehlikeli pozisyonlara kadınların atanabileceği ve başarı için gerekli destek ve kaynağın tahsis edilmediği kriz sürecindeki başarısız örgütlerde, azarlanıp dışlanma ve hor görülme gibi davranışlara maruz kalabileceği gerçekte başarı elde etmesi zaten imkanı bulunmayan kadın yöneticilerden söz edilmektedir (Hall ve Donaghue, 2012, s. 636; Vural, 2017, s. 29). Örnek olarak pek çok şirketin hisse senedi birim fiyatının düştüğü kriz dönemlerinde kadın yönetici ataması, sık rastlanılır bir durum olarak görülmektedir. Erkeklerin yönetici olarak atanmaları ise, kadın yöneticilerle yapılan karşılaştırmalarda, muhtemelen örgütün iyi performans ya da durağan finansal performans gösterdiği dönemlerde olmaktadır (Rink vd.,2013, s. 312).

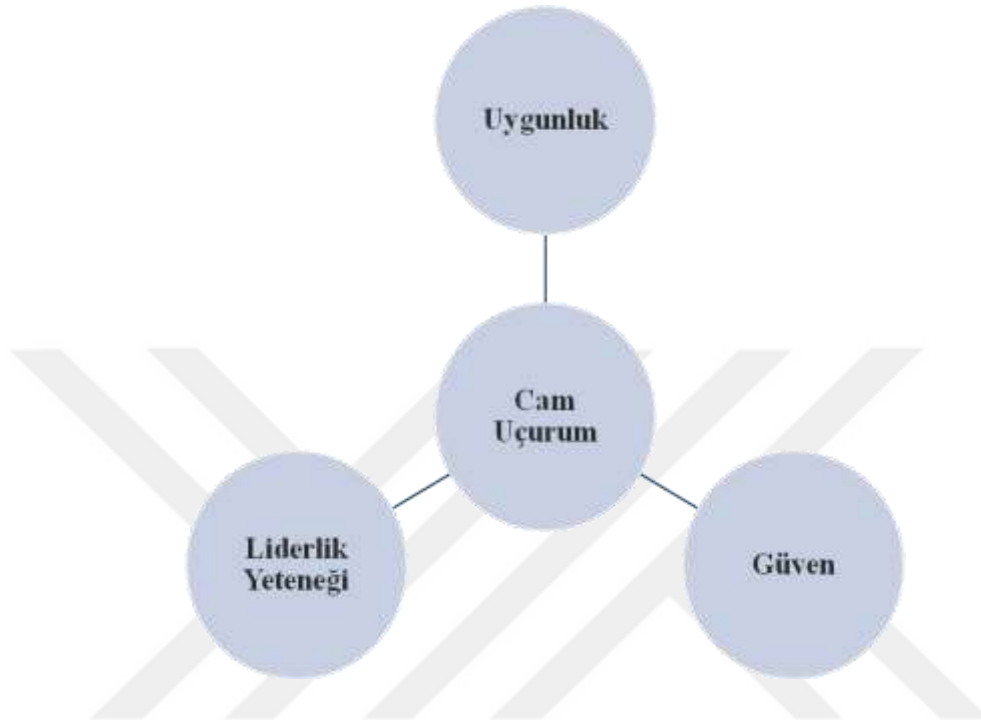
Kadın çalışanların kariyer amaçlarına erişmesi yönünde bir engel olması nedeniyle cam uçurum kavramı, önemli görülmektedir. Erkeklerle, kadınların karşılaştırılması durumunda cam tavanı kırarak başarısızlık riski daha yüksek olan pozisyonlara atanmaları çok daha sıklıkla görülmektedir. Bunların sonucu da cam uçurum olarak ifade edilen bir engel oluşmaktadır (Bruckmüller vd.,2014, s. 4; Alhas, 2016, s. 28). Bu durumlar henüz göreve başlamadan kadınların yoğun psikolojik baskının altında kalıp göreve başladıklarını ispatlamaktadır(Vural, 2017, s. 33).

2.3.3.1. Cam Uçurum Kavramının Boyutları

Örgütlerde kadın yöneticilerin üst seviyedeki yöneticilik pozisyonlarına erişmesinin önünde engel olan ve o pozisyonlarda adaletsizliklere ve başka engellerle sınırlandırıldığını ifade eden cam uçurum boyutları; liderlik yeteneği, güven ve uygunluk biçiminde sıralanabilir (Şekil 4). Yani cam uçurumun ölçümlerinde kişinin

pozisyona uygun olma, liderlik yapabilme ve güvenilir olma boyutlarının kullanılması mümkündür (Alhas, 2016, s. 32).

Şekil 4. Cam uçurum kavramının boyutları



Kaynak: Alhas, 2016, s. 32

2.3.3.1.1. Liderlik Yeteneği

Lider kavramı; bir örgütte ya da toplulukta kurallar gereği belirlenen otoriteyi kullanan ve birimleri hedefe yönlendirmek için bir itici güç sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider olarak görülen kişinin yarattığı etki ise liderlik olarak adlandırılmaktadır.

Kadınların daha az liderlik vasfına sahip olduğu ön yargısı, hem cam tavan olarak nitelendirilen üst düzey yönetici olmada, hem de üst düzey yöneticilikte çeşitli engellerle karşılaşılmasını ifade eden cam uçurum kavramında kendini göstermektedir.

Kadın yöneticilerin daha dost canlısı olması ve duygusal olarak kadınların daha hassas olması gibi özellikler nedeniyle iyi birer yönetici olmayacağı yönünde bir önyargı karakteristik temelde vardır. Bu düşünceye sahip olanlar, kadın çalışanların iyi birer lider olabilmeleri içinde ihtiraslı, bağımsız ve baskın olmaları gerektiği

yönünde görüş bildirmektedir (Dzanic, 2009, s. 18). Normalde yasal olarak cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyetçi ifadeler hususunda çalışmalar koruma altındadır. Ama konuya ilişkin “cam” tabiri ile kanıtlanamaz ve şeffaf boyutta engeller mevzubahistir. Liderlik yetisi doğuştan gelmekte ve sonradan öğrenilen duygu ve davranışlar ölçüsünde gelişmektedir. Liderliğin sadece erkeklere atfedilen genetik bir miras olmadığı tarihte pek çok başarılı kadın liderin varlığı üzerinden bu önyargıların kalkması ve daha çok bilinçlenme hususunda önem teşkil etmektedir.

2.3.3.1.2. Güven

Güven kavramı bu başlıkta daha bütüncül ve kapsamlı bir şekilde ele alınmakta ve lidere, takipçilere ve örgüte güven şeklinde irdelenmektedir (Vural, 2017, s. 39). Lidere duyulan güven huzurlu bir çalışma ortamının varlığı için önem arz etmektedir. Takipçiler liderlerinin başarılı olmasına güvenmek istemektedir (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 612). Dolayısı ile güven ve başarılı olmak arasında bir doğru orantı söz konusudur ve süregelen başarılı bir liderlik için bu önemli görülmektedir. Önyargılar güven tesisi için potansiyel olarak en büyük tehdit olarak örgüt içinde algılanmalıdır (Chambers, 2011, s. 7).

2.3.3.1.3. Uygunluk

Uygunluk, yönetici adayının işe ve işin gerekliliklerine uygunluğunu ifade etmektedir. Bu husus literatürde “yetenek” olarak da adlandırılabilir. Yetenek, yöneticilik için en önemli unsurlardan bir tanesidir. Yöneticinin nitelikleri ve yapabilecekleri, potansiyeli, vaat ettikleri bu kavram adı altında incelenmektedir (Toduk, 2017, s. 17-18).

Erkekler üzerinde yapılan ve kadın yöneticilerin başarıları hakkındaki düşüncelerini almaya yönelik araştırmalarda; kadın yöneticilerin elde ettikleri başarıların erkeklere nazaran nicelik olarak çok fazla çalışmaya (daha fazla mesai yapma), şansa veya işin kolay olmasına bağlı olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Onlara göre kadın yöneticiler yetenekleri ve uygun nitelikleri sayesinde başarılı olmamaktadır. Kadın yöneticiler hakkında önyargılara sahip bazı erkek yöneticiler kadınları üst düzey yönetim için beceriksiz, yeteneksiz olarak algılamaktadır. Aynı kişiler, erkeklerin başarılarını yetenekli olmalarına,

başarısızlıklarını ise talihsizliğe, görevin zorluğuna ve yeteri kadar çaba gösterilmemesine bağlamaktadırlar. Bütün bunların ışığında liderliği bir yetenek olarak görenler kadınların liderlik görevine uygun olmadığını düşünmektedirler (Toduk, 2017, s. 18).

Başarılı şirketlerde yöneticilik için uygun görülen adaydan beklenen özellikler girişken olması, baskın olması, tarafsız olması, güçlü olması, azimli olması, duygusal olarak zayıf görülmemesidir. Bundan hareketle yöneticilik rolü için karakteristik olarak erkeksi özellikler uygun görülmektedir (Yıldız vd., 2016b, s. 1119-1146). Buna rağmen kriz durumlarında ilk tercih olarak kadın yöneticilerin seçilmesi sıklıkla görülmektedir.

2.3.3.2. Cam Uçurumu Etkileyen Faktörler

Cam uçuruma sebebiyet veren bireysel (cinsiyet ve kişilik) ve örgütsel (örgütsel performans, örgütsel faktörler, grup dinamikleri ve çelişik duygulu cinsiyetçilik) faktörler bu başlıkta incelenmektedir. düzeyde incelenmektedir (Yıldız vd., 2016b, s. 1119-1146).

2.3.3.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kapsamında cinsiyet ve kişilik faktörleri değerlendirilmektedir.

2.3.3.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet farklılıkları yetenek, liderlik ve güven boyutlarında kişilerde farklı algılara sebep olmaktadır (Yıldız vd., 2016b, s. 1119-1146). Cinsiyet sosyal ve toplumsal anlamda kadın ve erkeğe biçilen rolleri ifade etmektedir. Cinsiyet bu açıdan kadın ve erkeğin ayrımını ifade etmektedir (Bhasin, 2003, s. 3). “Yönetici düşün-erkek düşün” olgusu; kadınların yöneticilik için uygun olmadığı ve erkek bakış açısıyla kadınların yönetici olmasının kötü sonuç vereceği yargısıdır. Kadın çalışanların yönetici olması, kadınların başarısız olmalarını beklemek eğilimini de yaratmıştır (Uyar, 2011, s. 17-20).

Genel düzende erkeklerin yöneticiliğinin uygun bulunmasına rağmen kriz dönemlerinde kadınlar yönetici olarak değerlendirilmiştir. Kadınları üst kademeye

taşıyan bu mantık, kadın yöneticilerin dönüşümsel ve halaskâr olmaları, organizasyon becerilerini kullanmaları ile ilgilidir. Ama normal şartlarda kadınların üst kademelere atanmasındaki sorunlar göz önünde bulundurulduğunda cinsiyetçi bir ayrımcılık söz konusudur (Akbaş ve Taner, 2017, s. 193-214).

Toplumun biçtiği roller üst düzey yöneticilik konularında kadınların psikolojisini de olumsuz etkilemektedir. Hitabet ve kitleleri etkileme gücü olarak ifade edilen beceriler erkeklerle özdeşleştiği için kadınlar liderlik pozisyonunu elde etmek için erkeksi rolleri üstlenmektedirler. Bu androjen kimlikteki rollere örnek olarak Margaret Thatcher (Demir Leydi) gösterilebilmektedir (Toduk, 2017, s. 223).

2.3.3.2.1.2. Kişilik

Kişilik, insanı benzersiz ve kendine özgü bir varlık şeklinde yansıtmakta olan bireysel özelliklere ve rollere sahip olması olarak ifade edilmektedir. Bu noktada kişilik ayırt edici bir değişken olarak kullanılmaktadır. Özellikle strese maruz kaldığı anlarda bu durumu iyi yönetemeyen kişiler cam uçurumdan çok daha fazla etkilenmektedir. Buna karşılık kadınlar olumsuz koşullar çerçevesinde iyi birer stres yöneticisi şeklinde algılanmaktadırlar. Bazı kişilikler riskli pozisyonları direkt olarak talep edebilmektedir. Çalışmaya dair motivasyon farkları da kişilik ve karakteristik özelliklerine özgü görülmektedir (Yıldız vd., 2016b, s. 1134).

2.3.3.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler kapsamında örgütsel performans, maddi ve manevi etkenler, çelişik duygulu cinsiyetçilik faktörleri ve grup dinamikleri değerlendirilmektedir.

2.3.3.2.2.1. Örgütsel Performans

Örgütsel performansın başarısız ya da başarılı olması, yöneticilerin cam uçurum boyutlarına dair liderlik ve yetenek ve güven seviyelerinde farklı algılamalara yol açabilir (Uyar, 2011, s. 17-20). Kadın yöneticilerin şirket zor durumdayken üst düzey yöneticiliğe geldikleri sıklıkla görülmektedir.

2.3.3.2.2.2. Grup Dinamikleri

Grup dinamiği, ortak amaçlar doğrultusunda belirli değer yargılarının, görüşlerin ve çıkarların sürdürülmesine yönelik bir hareket olarak genel kapsamda tanımlanmaktadır (Gönüllü, 2001, s. 191). İletişim becerileri kuvvetli olan kadın yönetici adayları grup içinde mesafeli tavır takınan kadın yönetici adayları grup dışında görülebilmektedir. Bu hususta, grup içindeki kadın yönetici adaylarının üst kademe pozisyonlara terfi ihtimali çok daha fazla olmaktadır. Yani grup içindeki aday desteklenmekte, grup dışındaki aday ise dışlanmaktadır. Grup içindeki aday liderliği için daha müsait bir zemin oluşturmuş olur ve takipçilerinin memnuniyetle ve verimlilikle çalışması grup dışındaki adaya göre daha olasıdır (Uyar, 2011, s. 17-20).

2.3.3.2.2.3. Maddi ve Manevi Faktörler

Maddi ve manevi faktörler örgütleri olumlu veya olumsuz olarak etkileyen her tür faktörü genellemek için kullanılmaktadır. Bunlara kadınlara verilen desteğin veya bilginin eksikliği, iş yapışı etkileyecek teknik araçların yadırganması gibi örnekler verilebilmektedir. Bu tarz köstekleyici olarak nitelendirilebilecek kasıtlı davranışların yanında bilmeden ve bir kasta dayanmadan yapılan uygulamaları da içermektedir (Vural, 2017, s. 41).

2.3.3.2.2.4. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik

Çelişik duygulu cinsiyetçilik; ekonomik, yasal, politik ve dini kurumlar üzerindeki kontrolü gibi erkeğin yapısal gücü ile kadının kişiler arası romantik cinsel ilişkilerde erkeği kadına bağımlı kılan ve onu erkek karşısında güçlendiren ikili gücünün bir arada yer almasının, düşmanca (hostile sexism) ve korumacı (benevolent sexism) cinsiyetçilikten meydana gelen bir cinsiyetçilik yaratacağı olasılığına istinat etmektedir (Ayan, 2014, s. 149). Düşmanca cinsiyetçilik, cam tavanın oluşmasındaki ön yargıları ifade eden tutumu belirtmektedir. Korumacı cinsiyetçilik ise erkek yöneticilerin kadın yöneticilere gereğinden de fazla nazik ve kibar olmasının sonucu ortaya çıkmaktadır (Glick ve Fiske, 2001, s. 109). Toplum kadınlardan ataerkil değerleri korumasını ve ona uygun davranmasını beklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM- LİDERLİK TARZLARI İLE CAM TAVAN ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde liderlik tarzları ile cam tavan algısı arasındaki ilişkiler çeşitli boyutlarda açıklanmıştır.

3.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı – Cam Tavan İlişkisi

Klasik liderlik yaklaşımlarından biri olarak özellikler yaklaşımı dikkate alındığında, kişinin karakteristik özelliklerine indirgenmiş bir liderlik anlayışı görülmektedir. Bu hususta, bir liderin genel kişisel özellikleri; empati (duygudaşlık), kavramsal yetenek, zeka, doğruluk, güvenilirlik, inanılabilirlik, dinleme ve etki özelliklerindeki durum ve davranış seviyelerine göre değerlendirilmektedir.

Pink (2006, s. 46-60)’e göre kadınların geçerli bilgi yolları empati ve sempati göstermek, başkalarının deneyimlerinden çıkarsamalar elde etmek ve etik konularına gerekli özeni göstermekten geçmektedir.

Hampson vd. (2006, s. 401-416)’ ne göre kadınların duygusal zekâsı erkeklerden yüksektir. Yüz ifadelerinden duygu durumlarının tespitinde de kadınlar erkeklerden daha başarılıdır. Bu bilgilerden hareketle kadınların özellikler yaklaşımındaki zekâ (karşısındakini anlama), dinleme, empati, doğruluk (etiksellik), güvenilirlik ve kavramsal yetenek gibi pek çok niteliği klasik bir liderlik teorisi olan özellikler yaklaşımında karşıladığı görülmektedir. Etki, inanılabilirlik basamaklarında toplumun kadına yönelik ön yargıları bu basamaklarda algıyı olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle Margaret Thatcher’ın toplumda etki uyandırabilmek adına androjen kimlikte bir tutuma sahip olduğundan bahsetmiştik. Kadın ve erkeklerin farklı liderlik tarzlarına sahip olduğu da belirtilmiştir. Buna rağmen, kadınların kavramsal üstünlüklerinin, liderlik ve yöneticilik yolunda, üst yönetim kademesinde, yeterli niteliklere ve donanıma sahip olunmasına rağmen kadınların çalışma hayatına darbe vurmaya meyilli tutumların tespit edildiği çalışmalar mevcuttur (Akbaş ve Taner, 2017, s. 193-214). Bu çalışmalar özellikler yaklaşımının ve karakteristik özelliklerin cinsiyet ayrımcılığına yeterince engel teşkil etmediğinin göstergesi durumundadır. Kadınlar karakteristik özellikleri bakımından liderliğe

uygundur. Cam tavanı aşmak yolunda bu hususta yapılacak ayrıntılı çalışmalar kadınların kavramsal yeteneklerini gözler önüne sermesi bakımından önem teşkil etmektedir.

3.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım – Cam Tavan İlişkisi

Davranışsal liderliğe göre liderin takipçileri ile ilişkisi ve bu doğrultudaki davranışları, liderin karakteristik özelliklerinden daha etkili görülmektedir. Liderin liderlik yaparken göstermiş olduğu davranış ve tutumlar, liderlik yaptığı grubu meydana getiren insanlar ile münasebetlerinin özellikleri olduğudur. (Koçel, 2020, s. 595). Bu noktada kadınların liderlik sergileyecekleri noktadaki davranışları kıstas niteliği taşır, karakteristik davranışları değildir. Bu liderlik tarzı genel bir kriterden söz etmemektedir. Buna göre, liderlik davranışlarının hepsinin ayrı ayrı dezavantajları ve avantajları kadın-erkek fark etmeksizin mevcuttur. Kadınların iş yaşamında daha özgüvenli olması gerektiğine dair çalışmalar literatür kapsamında öneri olarak mevcuttur. Özellikle bu yaklaşımda, işi yaptırmak, operasyonu düzgün yönetmek ve sağlıklı, verimli lider- takipçi ilişkisine sahip olmak önem taşımaktadır. Kadınların kişilik özellikleri ve iş yaşamındaki bazı davranış ve tutumlarına rağmen davranışsal liderliğin boyutlarından anlayış, insan ilişkilerine dönüklük, yardımseverlik (iş arkadaşlarına lider- takipçi gözetmeksizin destek olma, işin sirayetini gözetme), olumlu ve sıcak iletişim, empatik yaklaşım, risk alan vizyonerlik, öngörülü liderlik gibi davranışsal boyutta avantajlarına sıklıkla değinilen niteliklere haizdir. Yapıyı harekete geçirme olarak Ohio Üniversitesi'nin liderlik boyutuna göre literatürdeki çalışmalardan bazıları kadının yapıyı harekete geçirme (yapıyı yönetme) hususunda yetkin olduğunu (Akbaş ve Taner, 2017, s. 193-214) bazı çalışmalar da çekimser olduğunu belirtmektedir (Kütükçü, 2018, s. 26-47).

Dobbins ve Platz (1986) liderlikte cinsiyet farklılıklarını inceleyen 17 çalışmanın meta-analitik incelemesini yaptıkları araştırmalarında kadın ve erkeklerin liderlik tarzlarında bir farklılık tespit edememişlerdir. Aynı oranda erkek ve kadın liderler görev ve ilişki merkezli liderlik tutum ve davranışı sergilemekte ve aynı oranlarda grup tatmini yaratmaktadırlar. Bulgulara eklenen tek fark, erkek liderlerin takipçileri nezdinde daha başarılı bulunmasına istinaden “etki” boyutundadır. Erkek yöneticiler laboratuvar ortamlarında kadınlara nazaran daha etkili liderler olarak

bulunmuştur. Araştırmacılar bu bulguyu irdelerken örgütsel bir ortamın bulunmamasına istinaden cinsiyetlerin referans alınmasını sebep göstermişlerdir. Çevresel faktörlerin göz ardı edildiği ortamda davranışsal yaklaşım doğru irdelenememekte, bu konuda daha fazla çalışma yapılmasına cam tavanın aşılmasına yönelik ihtiyaç duyulmaktadır.

3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı – Cam Tavan İlişkisi

Durumsallık, liderliğin doğuştan gelmediği ve liderin ihtiyacı olunduğu anda ortaya çıktığına yönelik bir görüşü ifade etmektedir. Bu görüş, tek bir lider tipinin doğruyu temsil etmediğine ve kendine özel durumların kendine özel idarelere gereksinim duyduğuna işaret etmektedir. Ortam ve çevre lider başarısında birincil faktör olarak değerlendirilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 209-211). Bundan dolayı durumsal kuramcılar, en etkili davranışın insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunmaktadır (Çelik, 1998, s. 424).

Bu liderlik modeli, toplumsal basmakalıp yargılardan olan ve liderliği eril özelliklerle bağdaştıran tutuma göre oldukça aykırı olarak tanımlanabilecek perspektif sunabilmektedir. Liderin adanmış ve emir verici boyutunda kadınlar pasif kalabilmektedir. Kadınlar mevkilerinden kaynaklanan gücü takipçilerinin üzerinde kullanmaktan imtina etmektedirler (Bayhan ve Arslan, 2005, s. 114). Bu hususta otokratik liderlik davranışlarının gösterilmesi gereken yerde erkek lider, kadın liderden daha etkili olmaktadır. Kişiler arası ilişkiler odaklı liderlik davranışlarının gösterilmesi gereken yerde kadın lider daha başarılı olabilmektedir. Mutlak bir yargı söz konusu değildir, değişkenlik söz konusudur.

Sargut (2001) Fiedler'in durumsal liderlik modeline dayandırılan araştırmasında elde ettiği sonuca göre; Türk yöneticilerinin göreve, işe dönük olmayı gerektiren durumlarda ilişkiye dönük çıktıklarını belirtmektedir. Bu hususta sadece erkeklerin değil, kadınların da yüksek ilişki düzeyinde olması Reddin'in "İlgili Lider" olarak konumlandığı durumsallık modelinde ayrımcılık gerektiren bir kıstas olmadığını göstermektedir. Durumsal Liderlik Yaklaşımı; Erkeklerin de kadınlara yönelik olan anlayış, iş birliği, takdir etme, özür dileme gibi davranışlara

sahip olması gerektiğini belirtir. Çünkü koşullar başka davranışların gerekliliğini doğurabilmektedir.

Eagly ve Johnson'un (1990, s. 233-256) ifade ettiği üzere, örgüt içinde rolünü yönetsel pozisyona gelmeden önce, öğrenmiş olan erkek ve kadın yöneticilerin arasında oldukça az oranlarda farklılıklar görülmektedir. Yöneticilerin bulunmuş oldukları hiyerarşik seviyesi de onların liderlik tarzları üzerinde etkili olabilmektedir Fiedler'in de belirttiği "etkili liderlik" hususunda kadın ve erkek arasında fark bulunmamaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavana yönelik ilişkisine bakacak olursak, bir kadının çok iyi bir gözlemci olduğunu ve durum tespiti yapabildiğini göz ardı etmememiz gerekmektedir. Çünkü duruma ve koşula en uygun davranış için öncelikle iyi bir gözlemci olmak, görev ve ilişki düzeyinde düşük kalmamak ideal olarak görülebilmektedir. Kadınların ihmalkâr olmak yerine, sorumluluklarını yerine getiren ve bu hususta risk alan yönetici tutumlarında olduğu pek çok araştırmada görülmektedir.

3.4. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ile Cam Tavan Arasındaki İlişki

Modern liderlik yaklaşımları liderliğe ilişkin tarzların boyutunu ve çeşidini şekillendirmiştir. Etkileşimci liderlik bu hususta erkeklerin yöneticili olarak çok yaygın olduğu ve liderliğin erkekler üzerinden okunduğu döneme tepki olarak modernitenin bakış açısı konumundaki ilk yaklaşım olmuştur.

Cinsiyet temelli kalıplaşmış yargılar, kadınların değişimi, erkeklerin ise istikrarı temsil ettiği görüşünde birleşmektedir. Buna göre erkekler etkileşimci ve yapıyı harekete geçiren, problem çözücü, güven sağlamaya yönelik, iş odaklı liderlik stilini benimsemekteyken kadınlar dönüşümcü yani erkekler ile karşılaştırıldığında motivasyona ve bilgi paylaşımına önem veren, daha katılımcı, takım çalışmasına önem veren, dürüst, adil, yaratıcı liderlik tarzını benimsemektedirler.

Robbins (2001)'e göre erkeklerin daha aktif olduğu bir liderlik olarak etkileşimci liderlik tarzı, amaçlar ve iş süreçlerindeki yapıyı daha belirgin duruma

getirerek takipçileri motive etmeyi ve onlara hedef yolunda kılavuzluk etmeyi içermektedir. Lider ile takipçi arasında bu tarzda ödüllendirme odaklı bir alışveriş söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı etkileşimsel liderler; yapıyı harekete geçirebilen ve bu süreçte cezalandırma- ödüllendirme güçlerini kullanan tarzı benimsemektedirler

Rosener (1990)'a göre kadınların erkeklere oranla daha aktif olduğu bir liderlik olarak dönüşümcü liderlik tarzı, takipçilerin ihtiyaç ve isteklerine gereken özel gerekli ilgiyi göstermek suretiyle takipçilerin kişisel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri açısından örgütün amacıyla bütünleştirecek şekilde motive etmesiyle ilgilidir.

Dönüşümcü liderler bireysel yetenek ve özelliklerini etkileşimci lidere nazaran daha fazla ve daha etkin kullanmaktadır. Kadınlar kendi bireysel niteliklerini, yeteneklerini, karizmalarını ve bireysel münasebetlerini liderlik sergilerken sıklıkla kullanmaktadırlar (Bayhan ve Arslan, 2005, s. 102-104).

Kadınların değişim için bir araç olarak görülmesi ve hayatları boyunca çeşitli engelleri ve bahsi geçen “cam tavanları” aşarak yöneticiliğe gelen kadınlar üzerinde adil olmayan bir baskı ve yük olarak uygulanmaktadır. Kriz yaşayan şirketlerin ve organizasyonları batmaktan kurtaracak tek etken lider olmayabilir. Dönüşüm yaratmak ile batan gemiyi kurtarmak arasında bazı risk farklılıkları bulunmaktadır. Bu hususta başarısızlığın bütünüyle bir cinsiyete yönlendirilmesi, dönüşümcü lider olarak görülen ve çağımızın en çok talep edilen liderlik yaklaşımının vafına sahip kadınlardan yeterli derecede verim alınmasını engelleyecektir.

3.5. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı- Cam Tavan İlişkisi

Karizmayı kelime anlamı olarak “kişisel cazibe” diye tanımlanabilmektedir. Karizmatik lider ise kararlı, özgüvenli, cesaretli, hitabeti ve ikna kabiliyeti yüksek, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyen kişidir (Oktay ve Gül, 2003, s. 403-428).

Karizmatik liderin ortaya çıkması için kriz anlarının olması büyük oranda gerekmektedir. Kitleleri harekete geçiren keskin zekâ, duygusal zekâ, vizyon, hitabet, farklı ve etkileyici dış görünüş, takipçilerinin yüksek bağlılığı ve adeta onun

izinde onunla anılmaktan gurur duyar hale gelmesi hususunda kadınların karizmatik liderler olarak anılabileceği görülmektedir. Aycan ve Fikret Paşa'nın (2003, s. 124-144) Üniversite öğrencileriyle Türkiye'de gerçekleştirmiş oldukları araştırmada en çok tercih edilen liderlik tarzı olarak karizmatik liderlik tarzı olduğu görülmüştür (akt. Şimşek, 2006, s. 26).

Cam uçurum kapsamında kadınların sıklıkla kriz durumlarında üst düzey yöneticiliğe atanan kişiler olduğundan bahsetmiştik. Bu husus, tek başına enkazı bir kişiye yıkma amacı gütmemektedir. Kadınların dönüştürücü liderlik hususunda tercih edilmesindeki en önemli boyut, onların iletişim becerileri ve vizyon yaratma yetileridir. Bu konuda karizmatik liderlik yaklaşımının sunduğu ve arzu ettiği özelliklere sahip olmak cam uçurum engeline takılma hususunda yardımcı olmamaktadır. Kadın yöneticiler altında çalışan ve erkeklerden oluşan yönetim hali hazırda krizi yaratmışken, yeni liderleri altında verimliliklerini de düşürmektedir. Sonuç olarak karizmatik bir kadın lider için cam tavan engelini aşılması, cam uçuruma takılmayacağı sonucunu doğurmayacağı araştırmalarca sabittir.

3.6. Stratejik Liderlik Yaklaşımı – Cam Tavan İlişkisi

Stratejik liderlerin; dış çevredeki fırsat ve tehditleri iyi okuma, işletmenin içi üstünlüklerini iyi analiz etme, birlikte çalıştığı insanları iyi tanıma, risk alma, etkin iletişim, takipçilerini yönlendirme, stratejik karar verme benzeri özelliklere sahip olması gereklidir (Bektaş, 2016, s. 49-50).

Powell (1993, s. 87-88) ve Klenke (1996, s. 194-195) çalışmalarında okuldaki takımsal spor faaliyetlerinde kızların pasif olması veya pasifize edilmesi onları olumsuz etkilemektedir. Takım oyunları, nasıl rekabet edileceğini, insanlarla kişisel duyguları karıştırmadan nasıl çalışılacağını, nasıl strateji planlanacağını ve topluluk halinde ortak bir amaç çerçevesinde hareket etmeyi öğretmektedir. Bunlardan mahrum kalan kız çocukları bu yeteneklerini pekiştirmek hususunda erkeklere göre geride kalmaktadır.

Bir başka görüşe göre; kadınların aile içinde yüklendikleri sorumluluklar erkeklere oranla daha fazladır ve bunlara iş hayatına dair sorun ve sorumluluklar eklendiğinde kadınlar her iki tarafı yönetmeye dair uzlaşmacı bir tutum sergilemeye

yani “çatışmaları engelleyen stratejiler” kurmaya meyilli olmaktadırlar. İş hayatında ataerkil ve gelenekçi tutumlarla mücadele etmeye itilen kadın, bu mücadeleyle pasiflikten aktifliğe geçtiğinde güç dengesini kollayarak stratejiler geliştirir. Bir nevi güç dengesinin tahsisi için pazarlıklar söz konusu olmaktadır. Çatışmaları bu şekilde yöneten ve ataerkil yapı ile pazarlık eden stratejik kabiliyetler, kadının zihinsel yeteneğini arttırmaktadır (Akbaş ve Taner, 2017, s. 198).

Çalışmada yer verilen stratejik liderliğin unsurlarına göz atacak olursak, kadınların zihinsel yetilerinin ve karakteristiklerinin stratejik bir liderden beklenen ile örtüştüğü görülmektedir.

Cam tavan engeline takılan kadın, örgütün stratejilerinde geri plana atılmakta ve üst yönetim kademelerine kendine şans bulamamaktadır. Bu hususta, değerlendirme yaparken stratejik liderden beklenen özelliklerin üst yönetim kademesinde sergilendiği göz ardı edilmemelidir (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 131-132).

3.7. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı – Cam Tavan İlişkisi

Patterson’a göre hizmetkâr liderlik, takipçilere odaklanan ve onları öncelik olarak gören zihniyetin bir tasviridir. Bu hususta dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderliğe benzemektedir. Patterson modelinde liderin kişilik özellikleri, tutumu ve davranışları ön plandadır. Hizmetkâr liderlik; güven verici, vizyon sahibi, alçakgönüllü, ahlâki sevgi sahibi, fedakâr, çalışanları performanslarını ve yetkilerini yükselten ve onlara hizmet eden kişilerin kategorileştiği bir tarz olarak modelde sunulmuştur (Patterson, 2003, s. 5-8).

Balay ve arkadaşlarının (2014) 262 kişilik (99 kadın, 163 erkek) çalışmasına göre eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin; cinsiyete göre anlamlı farklılık belirtmediği üzerinedir.

Yaklaşımın aradığı niteliklere kadınların erkeklerden daha çok sahip olduğu modelin yöneldiği takipçilere saygılı yaklaşım, onları önemseme ve destekleme, onların gelişimine önem verme ve çalışanlarına hizmet edebilme özelliklerinin kadınların gösterdiği liderlik tarzıyla uyumu göz ardı edilmemelidir. Bu hususta,

hizmetkâr liderliğin modern liderlik yaklaşımlarında en çok talep edilenlerden biri olduğu görülüp, kadınların üst kademelerde görev alması konusunda değerlendirilmesi gereken kadınların avantajına bir durum oluşturduğuna dikkat edilmelidir.

Tıpkı dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi, kadın çalışanların daha yüksek şekilde empati, destek, ikna, vb. iletişim stillerini ve feminen değerlerini kullanmaları için olanak sağlayan yeni yönetim yaklaşımlarıyla cinsiyet faktörünün liderlikte etkili bir paradigma olup olmadığını tartışma gereği oluşmaktadır (Edizler, 2013, s. 144).

Türkiye’deki lider tiplerinin incelendiği bir araştırma olarak; liderlik konusunun kültürle olan ilişkisinin ele alındığı GLOBE’un Türkiye’deki araştırması ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmaya göre Türkiye’de çalışanlar çoktan aza en çok şu lider tiplerine rastlamaktadır: Hiyerarşik-otoriter, babacan-kollayıcı, etkileşimsel-takım yönelimli ve serbest bırakıcı stiller (Fikret Paşa vd., 2001, s. 559-589; Uğurlu ve Hovardalıoğlu, 2011, s. 17). Birinci sırada hiyerarşik ve otoriter liderlik tarzlarının çıkması yukarıdan aşağıya iletişimin sürekli hale gelmesine ve cam tavanın varlığını sürdürmesine sebebiyet verecek yapının günümüzde yaygın olduğu hususunda önemli bir bulgu olarak görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM – LİDERLİK TARZININ CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNE KADIN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada cam tavan algılarının liderlik tarzı ile ilişkisinin kadın çalışanlar üzerindeki etkisini konu olarak seçilmiştir. Cam tavan etkileri özellikle kadın çalışanları üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda bankada çalışan kadınların cam tavan algıları, çalıştıkları kurumda bulunan yöneticilerin davranış tarzlarına göre durumunun belirlenip betimlenmesi gerekmektedir.

Araştırma, ana problem olarak “Yöneticilerin liderlik tarzlarının bankadaki kadın çalışanlar üzerinde cam tavan etkisi nasıldır?” Cam tavan algısına farklı değişkenlerin etkisi incelenmiş olup bankada kadın çalışanları üzerine karşılaştırmalar yapılarak ortaya konacak bulgular literatürde eksikliği görülmektedir. Liderlik tarzının tutumları irdelenip konuya bütüncül bir şekilde bakılmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda ana problemin cevaplanması için araştırma alt problemleri soruları şu şekildedir:

- 1) Katılımcıların Demografik bilgileri nasıl dağılım göstermektedir?
- 2) Cam Tavan Engelleri ve Çok Faktörlü Liderlik algılarının çalışanların demografik özellikleri (yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni hal ve yöneticilik durumu) arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 3) Cam Tavan Engelleri ile Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik değişkenleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 4) Cam Tavan Engelleri, Çok faktörlü liderliğin yordayıcısı mıdır?

Belirtilen alt problemler doğrultusunda hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

- H₁: Çalışanların cam tavan engelleri algısı ile yaş durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₂: Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile yaş durumları arasında bir anlamlı bir farklılık vardır.
- H₃: Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₄: Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₅: Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile kıdem durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₆: Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile kıdem durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₇: Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile medeni halleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₈: Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile medeni halleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₉: Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile yöneticilik durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₀: Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile yöneticilik durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₁: Çalışanların çok faktörlü liderlik algıları ile cam tavan engelleri algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₂: Çalışanların çok faktörlü liderlik algıları cam tavan engelleri algılarını istatistiksel bakımdan anlamlı etkilemektedir.

4.1. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, liderlik tarzlarına değinerek cam tavan etkilerini inceleyen özellikle kadın çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyip aralarındaki ilişkiye yer vermiştir. Bu nedenle 0hem bilimsel olarak akademik çalışmalara katkısı hem de kadın çalışanların durumlarını ortaya çıkarma adına önem taşımaktadır. Kadın çalışanların karşılaştıkları zorluklara değinip sonraki çalışmalara yok gösterebilecektir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Liderlik tarzının kadın çalışanların cam tavan etkisinin araştırıldığı çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama modellerinden ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılan İlişkiisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıda olan değişkenin arasında cam tavan algısı ve liderlik tarzı arasındaki ilişkinin ortaya konması için ayrıca bu değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiisel tarama modelinde, değişkenlerin beraber azalıp artma veya ilişkinin olmaması durumu; değişme var ise bunun nasıl olduğu belirlemeye çalışılmıştır (Karasar, 2011; Bahtiyar ve Can, 2016 s.50).

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Kamu/Özel İl - Bölge bankada görev yapan 8000 kadın çalışan oluşturmaktadır. Örneklem, basit rastlantısal örneklem yolu ile belirlenmiştir. 203 kişinin katıldığı çalışmada katılımcıların tamamı kadından oluşmaktadır.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Çalışma grubu içindeki kişilerin yapılan uygulamaya katılımlarında gönüllülük esasına dayalı olarak sorulan sorulara içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

4.5. Veri Toplama Araçları

Kadın banka çalışanları ile yapılan araştırma kapsamında veri toplama araçları olarak iki farklı ölçek ve demografik bilgiler için bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

•**Kişisel Bilgi Formu:** Bu form ile çalışanların yaş, medeni hal, çocuk sahipliği durumu, eğitim durumu ve kıdem durumu gibi verilere erişilmiştir. Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur ve beş sorudan oluşmaktadır.

•**Demografik Kısım:** Katılımcıların kişisel bilgilerini almak için oluşturulan beş farklı başlıktan oluşan sınıflama yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Yaş, Eğitim durumu, Kıdem, Medeni hali ve yönetici olup olmadıklarına dair olmak üzere beş başlıktan oluşmaktadır. Demografik değişkenlerde gruplamalar yapılırken, yaş değişkeni için 24 – 35, 36 – 45 ve 46 ve üzeri olarak 3 farklı kategori kullanılmıştır. Eğitim durumu ile ilgili Lise (orta öğretim), lisans, yüksek lisans ve doktora kategorileri kullanılmıştır. Kıdem demografik değişkeninde ise 5 yıl ve altı, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl, 16 – 20 yıl ve 20 yıl ve üstü olarak 5 farklı kategori kullanılmıştır. Medeni durum bekâr ve evli olarak yönetici olup olmadığı ise hayır ve Evet olmak üzere iki farklı kategorik veri kullanılmıştır.

•**Çok Faktörlü Liderlik Anketi :** 36 maddeden oluşan 5’li likert tipli olan anket için kullanıcılara tercih olarak verilen 1- “Hiçbir zaman”, 2- “Nadiren”, 3- “Bazen”, 4- “Genellikle” ve 5- “Her zaman” şeklinde derecelendirme ile yapmaları istenmiştir. Bu derecelendirmeler analiz edilirken aynı şekilde puanlandırılmıştır. Madde puanlaması Tablo 9.’da verilmiştir. Bu ölçekten alınabilecek maksimum puan 180 iken minimum puan ise 36 olarak belirlenmiştir. Bireylerin liderlik tarzlarının tespiti için geliştirilen, 36 maddeden oluşan ÇFLÖ; Bass ve Avolio (1990) tarafından durumsal liderlik teorisi bağlamında analiz yapmak için kullanılmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Akdoğan (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçe

uyarlaması; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) olmak üzere 5’li likert tipi bir ankettir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere 3 bileşenden oluşan ölçek; 7 alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar; ait (I) ilham verici motivasyon, (II) entelektüel uyarım, (III) bireysel destek, (IV) koşullu ödül, (V) istisnalarla yönetim (aktif), (VI) istisnalarla yönetim (pasif) ve (VII) serbestlik tanıyan liderlik olarak belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.70 ile 0.91 arasındadır.

•**Cam Tavan Engelleri Ölçeği (CTEÖ):** 30 maddelik 5’li likert tipi olan ankette katılımcılar sorulara 1- “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2- “Katılmıyorum”, 3- “Ne Katılıyorum ne katılmıyorum”, 4- “Katılıyorum” ve 5- “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirme ile yapmaları istenmiştir. Bu derecelendirmeler analiz edilirken aynı şekilde puanlandırılmıştır. Madde puanlaması Tablo-8’de verilmiştir. Bu ölçekten alınabilecek maksimum puan 150 iken minimum puan ise 30 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kadın çalışanların yöneticilik pozisyonlarına yükselmek konusunda karşılarında bulunan engeller ile ilgili algılarının ölçülmesi için Yavuzer ve Özkan (2020) tarafından geliştirilen Cam Tavan Engelleri Ölçeği kullanılacaktır. Ölçek 6 alt boyutu bulunan 30 maddeden oluşup 5’li likert tipi anket olarak belirlenmiştir. Derecelendirme (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Alt boyutları ise (I) çoklu roller, (II) Kişisel tercih, (III) informal iletişim, (IV) mesleki ayırım, (V) mentorluk, (VI) kalıplaşmış önyargılar olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve iç tutarlılık değeri 0.90 ile 0.79 arasındadır.

4.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Kişisel bilgi formu ve ölçekler elektronik olarak hazırlanıp kadın banka çalışanlara iletilmiş ve uygulamada verileri toplanmıştır. Google form aracılığı ile toplanan veriler için veri girişi zorunlu tutularak veri kaybının yaşanması engellenmiştir.

İnternet aracılığı ile çevrimiçi olarak 203 kişiden alınan veriler analiz edilmeye başlanmadan önce MS Excel programına aktarılmış ve anket maddelerinin doldurulması zorunlu olduğu için hiç kayıp veri olmamıştır. Daha sonra IBM SPSS Statistics 23.0 programına aktarılıp analizlere geçilmiştir. Toplam 203 kişi çalışmaya katılmıştır.

Toplanan verilerin analizi için önce Microsoft Excel programı ile alınmış ardından SPSS Statistics 23.0 programı üzerinden yapılan çalışma ile aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans ve doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

4.6.1. Güvenilirlik Analizi

Çok faktörlü liderlik anketi ile ilgili ölçeği geliştiren araştırmacıların bulduğu iç tutarlılık değeri Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ile 0,91 aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında yapılan iki yarı güvenilirliği analizi sonucunda Spearman-Brown Coefficient değerinin ,831 olduğu belirlenmiştir. “Bu durumda güvenilirlik katsayılarının 0.60'ın üstünde olması gerekmektedir”, kuralına uyduğu ve testin güvenilirlik katsayısının üzerinde olması ile güvenilirlik durumunun gerçekleştiği söylenebilir. (Ural ve Kılıç, 2005). Ayrıca yapılan Cronbach's Alpha analizinde bu değerin 36 madde için ,942 olarak hesaplandığı ve bu değerin ,070'ten büyük olduğu görülmüştür. Cronbach's Alpha değerinin genel kabul görülen değerin üzerinde çıkması güvenilirlik için şartı sağladığını göstermektedir (Seçer, 2017).

Cam tavan engelleri ölçeği ile ilgili ölçeği geliştiren araştırmacıların bulduğu iç tutarlılık değerinin 0,90 ile 0,79 aralığında olduğu belirtilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan iki yarı güvenilirliği analizi sonucunda Spearman-Brown Coefficient değerinin ,620 olduğu belirlenmiştir. “Bu durumda güvenilirlik katsayılarının 0.60'ın üstünde olması gerekmektedir”, kuralına uyduğu ve testin güvenilirlik katsayısının üzerinde olması ile güvenilirlik durumunun gerçekleştiği söylenebilir. (Ural ve Kılıç, 2005). Ayrıca yapılan analizde Cronbach's Alpha değerinin 30 madde için ,923 çıktığını ve bu değerin ,070'ten büyük olduğu görülmüştür. Cronbach's Alpha değerinin genel kabul görülen değerin üzerinde çıkması güvenilirlik için şartı sağladığını göstermektedir (Seçer, 2017).

Tablo-7. Geçerlik Güvenirlik

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Spearman-Brown Coefficient
Çok Faktörlü Liderlik Anketi	,942>,070	,831>,60
Cam Tavan Engelleri Ölçeği	,923>,070	,620>,60

4.6.2. Araştırmanın Bulguları

Liderlik tarzının cam tavan algısı üzerine etkisinin çeşitli demografik değişkenlerle incelendiği çalışmada veri toplamak için hazırlanan araç üç kısımdan oluşmaktadır. Online olarak toplanan ölçme aracı bölümleri şu şekildedir;

Tablo-8. Ölçek Maddeleri Puanlama Tablosu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Soru Puanı	1	2	3	4	5

Tablo-9. Ölçek Maddeleri Puanlama Tablosu

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Soru Puanı	1	2	3	4	5

4.6.3. Frekans Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların Demografik bilgileri nasıl dağılım göstermektedir? Araştırma sorusuna ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Buna göre 203 katılımcının demografik bilgileri frekans ve yüzde değerleri Tablo-10’da verilmiştir.

Tablo-10. Katılımcıların Demografik Dağılımları

Kişisel Bilgi		Frekans	Yüzde
Yaş	24-35	102	50,2
	36-45	75	36,9
	46 ve +	26	12,8
Eğitim Durumu	Lise	26	12,8
	Lisans	115	56,7
	Yüksek Lisans	49	24,1
	Doktora	13	6,4
Kıdem	5 yıl ve altı	76	37,4
	6 – 10 yıl	43	21,2
	11 – 15 yıl	45	22,2
	16 – 20 yıl	23	11,3
	20 yıl +	16	7,9
Medeni Hal	Bekâr	77	37,9
	Evli	126	62,1
Yönetici mi?	Hayır	122	60,1
	Evet	81	39,9

Tablo-10. incelendiğinde 203 kişinin katıldığı çalışmada çalışmanın kadınlar üzerinde yapılması nedeniyle tüm katılımcılar kadındır. Yaş değişkeninde en fazla katılımcının 24-35 yaş aralığı olduğu (n=102) en az ise 46 ve üzeri (n=26) yaş aralığı olduğu görülmektedir. Katılımcıların en fazla olarak 115’i lisans mezunu iken en az

olan doktora mezunu ise 13'tür. Kıdem yılı incelendiğinde 76 kişinin 5 yıl ve altı yıl aralığında olduğu en az olan 16 kişinin ise 20 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir. Çalışmaya katılanların 126'sı evli iken 77'si bekârdır. Katılımcıların 122'si yönetici değilken 81'i ise yöneticidir.

Tablo-11. Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Ölçeği Yanıtları Frekans ve Yüzde Değerleri

	İFADELER	f 1 y	f 2 y	f 3 y	f 4 y	f 5 y
1	Aile ve iş yaşamındaki sağlıklı bir denge oluşturabilmek için kadınlar daha az zaman ve emek gerektiren iş tiplerini tercih etmelidir.	112 55,2	42 20,7	16 7,9	19 9,4	14 6,9
2	İş hayatı aile içinde bir kadının görev ve sorumluluklarını yapmasına engel teşkil eder.	116 57,1	49 24,1	22 10,8	9 4,4	7 3,4
3	Kadınların çocuk sahibi veya evli olmaları çalışma performans durumlarını olumsuz olarak etkiler.	111 54,7	49 24,1	24 11,8	13 6,4	6 3,0
4	Şu anda ya da ilerleyen süreçte çocuk yapma fikri kadınların kariyer hedeflerini sınırlamaktadır.	99 48,8	57 28,1	18 8,9	19 9,4	10 4,9
5	İş hayatı kadınların aile ve iş arasında denge oluşturmasını zorlaştırır	112 55,2	50 24,6	16 7,9	13 6,4	12 5,9
6	Kadınlar daha yüksek pozisyonlara gelme ve terfi etme hususunda isteksizdirler	146 71,9	47 23,2	6 3,0	1 0,5	3 1,5
7	İş yaşamında kadınlar yüz yüze kalmış oldukları engeller karşısında çaresizlik kaldıklarından dolayı kariyer gelişimlerini sonlandırmaktadır	107 52,7	55 27,1	23 11,3	10 4,9	8 3,9
8	Kariyer hedeflerine yönelik kadınlar, karşılaşılabilecek zorluklar ile baş edemeyeceklerini düşünür	118 58,1	62 30,5	12 5,9	7 3,4	4 2,0
9	Kadınlar iş yaşamında kendilerine yönelik negatif önyargıları kabul ederler	110 54,2	53 26,1	31 15,3	8 3,9	1 0,5
10	Çalışan kadınlar çocuklarına ve eşlerine gereken zamanı ayıramadığı duygusuyla kariyer planlarından vazgeçer	107 52,7	53 26,1	21 10,3	16 7,9	6 3,0

11	Kariyerde yükselmenin kadınlar gereklilikleri ve zorunluluklarını göze alamaz	126 62,1	55 27,1	14 6,9	3 1,5	5 2,5
12	Aile hayatlarının zarar görebileceği endişesinden dolayı kadınlar daha fazla yükselmeyi istememekte	122 60,1	47 23,2	17 8,4	14 6,9	3 1,5
13	Erkeklere kadınlardan daha çok kariyer ilerlemesi açısından fırsat verilmektedir	48 23,6	25 12,3	19 9,4	53 26,1	58 28,6
14	Erkek-baskın iletişim ağlarına kadınlar girme konusunda zorluk yaşamaktadır	60 29,6	34 16,7	39 19,2	59 29,1	11 5,4
15	Kadınların kültürel değerler özellikle çoğunluğu erkek olan üst düzey yöneticiler ile çalışma harici faaliyetlere katılmalarının önünde engel oluşturmaktadır.	59 29,1	36 17,7	33 16,3	60 29,6	15 7,4
16	Erkeklerin kuralları ile iş yaşamı yönetilmektedir.	27 13,3	26 12,8	19 9,4	77 37,9	54 26,6
17	Üst düzeydeki görevler kurumlarda daha çok erkek çalışanlara verilmektedir.	27 13,3	21 10,3	19 9,4	70 34,5	66 32,5
18	Üst düzeydeki görevlerin kurumlarda kadınlara uygun bulunulmadığı düşünülmektedir	28 13,8	24 11,8	27 13,3	65 32,0	59 29,1
19	Kurum içinde görev dağılımları erkek ve kadınlar açısından farklıdır	35 17,2	25 12,3	23 11,3	70 34,5	50 24,6
20	Kariyer ilerlemesi hususunda kadınlara rol model teşkil edecek yeterli sayıda kadın bulunmamaktadır	35 17,2	28 13,8	30 14,8	61 30,0	49 24,1
21	Kurumlarda üst yönetimde kadınlar erkeklerin bulunmasından dolayı kendilerine yol gösterebilecek kişi (kadın) bulamamaktadırlar	34 16,7	30 14,8	40 19,7	62 30,5	37 18,2
22	Kariyer gelişimlerinde kadınlara karşılaşılmış oldukları engelleri aşma konusunda yardım sağlayacak kimse bulunmamaktadır	39 19,2	32 15,8	44 21,7	54 26,6	34 16,7
23	Erkekler kadar kadınlar kariyerler konusunda kararlı değillerdir	102 50,2	41 20,2	25 12,3	22 10,8	13 6,4
24	Kadınlar bir takım kararlarda hissi davranışları sebebiyle üst düzeydeki görevlerde başarısızdırlar	87 42,9	62 30,5	28 13,8	16 7,9	10 4,9

25	Kadınlar mantıksal ve hızlı karar verme kapasitesine sahip değillerdir	120 59,1	52 25,6	14 6,9	15 7,4	2 1,0
26	Kadınlar uzun mesaileri, ülkeler arası ya da şehirlerarası seyahatleri sevmeyizler.	96 47,3	59 29,1	22 10,8	23 11,3	3 1,5
27	Kadınlar ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar	106 52,2	61 30,0	21 10,3	10 4,9	5 2,5
28	Kadınlarla iş yaşamında iletişim kurmak zordur	112 55,2	57 28,1	24 11,8	8 3,9	2 1,0
29	Erkekler kadar kadınlar çalışma yaşamının güçlüklerine direnç gösteremez	108 53,2	66 32,5	15 7,4	8 3,9	6 3,0
30	Kadınlara göre erkekler üst düzeydeki yöneticilik konumuna daha uygundur	121 59,6	65 32,0	8 3,9	5 2,5	4 2,0

Tablo-11 incelendiğinde cam tavan engelleri ölçeği alt boyutları ile beraber şunlar söylenebilir;

Çoklu rolleri içeren 1 – 5 aralığında kadınların iş, aile ve çalışma alanları ile ilgili denge kurmakta zorlanmaları ile ilgili veya anne olmalarından dolayı iş yaşamının olumsuz etkilenebileceği konusunda anne olmaları ile kariyerlerinin ilerlemeyeceği konusunda görüşleri ile ilgili katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katılmıyorum seçeneğini daha çok tercih ettikleri görülmektedir.

Kişisel tercih maddeleri (6 – 12 arası) incelendiğinde ise kariyer konusunda isteksiz olmaları veya sonlandırmak istemeleri, zorluklar karşısında baş edemeyecekleri ve olumsuz bir önyargı durumunda olmaları, aile yaşantılarında olabilecek olumsuz durumlara karşı kariyerlerini ve yükselmelerine devam ettiremeyecek olmaları maddelerine yine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katılmıyorum seçeneğini tercih etmişlerdir.

İnformal iletişim maddelerinde (13 – 15 arası) kariyer olarak yükselme konusunda erkeklerin önüne daha fazla fırsat çıktığını değerlendiren katılımcılar, erkeklerin çoğunluk olduğu sosyal çevreye girmekte zorlanmalarına yönelik görüşe daha çok katılmadıkları ve kültürel olarak yönetici konumundaki kişilerin daha çok erkekler tarafından yapılan bir iş olması ile iş dışı aktivitelere katılamadığı konusunda katılıyorum seçeneğini daha çok işaretlemişlerdir.

Mesleki ayırım maddeleri (16 – 19) incelendiğinde var olan iş durumunda erkeklerin yönetici olmaları erkeklerin daha baskın karakter olduğu düşüncesi katılımcıların Katılıyorum seçeneğini daha çok işaretlemelerinden görülmektedir. Mentorluk maddeleri (20 – 22 arası) kadınlar için yol gösteren yönetici konumunda kadınların az olması veya rol model olacak kişilerin az olması durumuna da yine katılıyorum seçeneği diğerler seçeneklere göre daha fazla işaretlenmiştir.

Kalıplaşmış önyargı maddeleri (23 – 30 arası) incelendiğinde ise katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo-12. Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Yanıtları Frekans ve Yüzde Değerleri

	İFADELER	f 1 y	f 2 y	f 3 y	f 4 y	f 5 y
1	Ancak onlar gayret gösterdikleri zaman çalışanlara destek olur.	65 32,0	42 20,7	46 22,7	36 17,7	14 6,9
2	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir	30 14,8	16 7,9	44 21,7	61 30,0	52 25,6
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	66 32,5	46 22,7	44 21,7	35 17,2	12 5,9
4	Dikkatini hata ve standartlardan sapmalara ve yazılı kurallara yönelik uygunsuzluklara odaklar.	33 16,3	24 11,8	56 27,6	54 26,6	36 17,7
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	68 33,5	47 23,2	40 19,7	33 16,3	15 7,4
6	Kendisi için çok önemli olan inanç ve değerlerden bahseder.	24 11,8	34 16,7	60 29,6	58 28,6	27 13,3
7	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	90 44,4	51 25,1	34 16,7	20 9,9	8 3,9
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	14 6,9	25 12,3	34 16,7	72 35,5	58 28,6
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	7 3,4	13 6,4	36 17,7	85 41,9	62 30,5
10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	15 7,4	13 6,4	40 19,7	79 38,9	56 27,6
11	Belirlenen hedeflere	9 4,4	12 5,9	41 20,2	77 37,9	64 31,5

	ulaşabilmek için detaylı bir biçimde çalışanların sorumluluklarını belirler.					
12	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	51 25,1	34 16,7	35 17,2	55 27,1	28 13,8
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	12 5,9	9 4,4	44 21,7	80 39,4	58 28,6
14	Güçlü bir hedefe ulaşabilme yaklaşımına sahip olmanın önemini vurgular.	11 5,4	8 3,9	42 20,7	77 37,9	65 32,0
15	Çalışanlara yardımcı olmak ve onları eğitmek olmak için zaman harcar.	8 3,9	17 8,4	30 14,8	83 40,9	65 32,0
16	Hedeflenmiş performans neticelerine ulaşabilmek amacıyla, çalışanlardan(ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açık bir şekilde ifade eder.	10 4,9	19 9,4	29 14,3	82 40,4	63 31,0
17	“Bozuk değilse tamir etme“ söyleminin savunucusudur.	21 10,3	18 8,9	40 19,7	70 34,5	54 36,6
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	13 6,4	13 6,4	39 19,2	85 41,9	53 36,1
19	Çalışanlara grubun bir üyesi şeklinde değil bir birey şeklinde davranır.	19 9,4	12 5,9	29 14,3	82 40,4	61 30,0
20	Sorunun çözümü üzerinde durmadan önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	24 11,8	27 13,3	41 20,2	71 35,0	40 19,7
21	Ona başkalarının saygı göstermesini sağlayacak biçimde rol yapar.	16 7,9	16 7,9	33 16,3	91 44,8	47 23,2
22	Tüm dikkatini şikâyetler hatalar ve yetersizlikler üstüne yoğunlaştırır.	25 12,3	17 8,4	38 18,7	78 38,4	45 22,2
23	Kararların etik ve manevi neticelerini göz önünde bulundurur.	8 3,9	15 7,4	29 14,3	82 40,4	69 34,0
24	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	11 5,4	14 6,9	38 18,7	78 38,4	62 30,5
25	Güç ve güven duygusu	9 4,4	11 5,4	31 15,3	80 39,4	72 35,5

	sergiler.					
26	Kurum vizyonunu vurgular.	6 3,0	14 6,9	26 12,8	77 37,9	80 39,4
27	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	6 3,0	14 6,9	30 14,8	83 40,9	70 34,5
28	Karar vermekten kaçınır.	79 38,9	64 31,5	38 18,7	14 6,9	8 3,9
29	Bireyin farklı kabiliyet, ihtiyaç ve taleplere sahip olduğunu düşünür.	10 4,9	16 7,9	28 13,8	90 44,3	59 29,1
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	9 4,4	13 6,4	31 15,3	84 41,4	66 32,5
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmelerine yönelik fırsat yaratır ve destekler.	10 4,9	10 4,9	28 13,8	88 43,3	67 33,0
32	Görevlerin nasıl tamamlanacağı hususunda çalışanlarayeni bakış açıları önerir.	7 3,4	13 6,4	24 11,8	88 43,3	71 35,0
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	79 38,9	65 32,0	28 13,8	26 12,8	5 2,5
34	Ortak görev anlayışını vurgular.	8 3,9	8 3,9	36 17,7	89 43,8	62 30,5
35	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	8 3,9	14 6,9	31 15,3	85 41,9	65 32,0
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	11 5,4	14 6,9	26 12,8	82 40,4	70 34,5

36 maddeden oluşan ölçme aracı üç ayrı liderlik faktörünü ölçmektedir. Tablo 12. için şu yorumlar yapılabilir:

Dönüşümcü liderlik (2,6,8,9,10,13,14,15,18,19,23,25,29,30,31,32,34,35 ve 36. maddeler) maddeleri incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu “genellikle” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu durumda dönüşümcü liderlik bakımından katılımların yöneticilerine bakış açıları ilham veren, entelektüel ve bireysel desteklerini genellikle verdikleri görülmektedir.

Sürdürümcü liderlik (1,3,4,11,12,16,20,21,22,24,26 ve 27. maddeler) maddeleri incelendiğinde istisna durumlarda yönetim bakımından genellikle bekleme

zamanı olduğunu belirtmişlerdir. Ödüle bağlı olarak çalışanlarını genellikle teşvik eden bir yönetici oldukları daha çok işaretlenmiştir.

Serbestlik tanıyan liderlik (5,7,17,28,33) maddeleri incelendiğinde yöneticilerin serbestlik olarak çalışanlarını her zaman çalışan birey olmalarını isteyen bir liderlik görüşleri olduğu görülmektedir.

Katılımcılarından toplanan verilerin analizinden önce çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiştir. Cam Tavan Engelleri Ölçeği ve Çok faktörlü Liderlik Ölçeği toplam puanı analizi aritmetik ortalama, standart sapma çarpıklık ve basıklık sonuçları Tablo-13’de verilmiştir.

Tablo-13. Veri Toplama Araçlarına Ait Analizler

Ölçek	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
Cam Tavan Engelleri Ölçeği	67,147	19,431	0,345	0,500
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	125,468	23,745	-1,165	2,0

Tablo-13 incelendiğinde veri toplama araçlarına ait toplam puan ortalamalarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olduğu görülmektedir. Bu durumda verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (George ve Mallery, 2011).

Veriler analiz edilmeden önce ön koşullar incelenmiş, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Verilerin normal dağılım göstermesinin yanında ortalama puanları karşılaştırılacak olan örneklem ilişkisizdir. Demografik gruplardaki ölçümlerin dağılımlarında varyanslar homojen dağılım göstermektedir. Bu durumda grup sayısı iki olan analizlerde t-testi, ikiden fazla olan gruplarda ise tek yönlü varyans analizi ANOVA yapılmıştır. İstatistik olarak anlamlı farklılık olan gruplarda ise Post-Hoc analizlerinden Tukey HSD analizi yapılmıştır. Açıklanan analizler uygulanarak çıktıları raporlanmıştır.

4.6.4. Farklılık Analizleri

“Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile yaş durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Cam Tavan Engelleri Ölçeği toplam puanı ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analizin neticeleri Tablo-14.’de verilmiştir.

Tablo-14. Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Puanı ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki

Yaş	n	$\bar{X}$	S.s.	sd	F	p
24 – 35	102	66,107	17,700	2/200	7,35	0,001
36 – 45	75	64,053	20,159			
46 ve +	26	80,153	19,315,			
Toplam	203	67,147	19,431			

Tablo-14 incelendiğinde katılımcıların yaş değişkeni grupları ile cam tavan engelleri toplam puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı farkın olduğu bulunmuştur ($p=,001$; $p<,05$). H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yaş grupları arasında, cam tavan engelleri toplam puanı farklılığı incelendiğinde yaşı 46 ve üzeri olan katılımcıların ortalama puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki bu farklılığın daha net bir şekilde görülmesi için post-hoc testleri uygulanmıştır. Varyanslar normal dağılım gösterdiği için Post-hoc Tukey testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 13.’de verilmiştir.

Tablo-15. Cam Tavan Engelleri ile Yaş Değişkeni Arasındaki Post-Hoc Analizleri

Yaş	Yaş	Ortalama Fark	Sh	p
24 – 35	36-45	2,054	2,86	,754
	46 ve üzeri	-14,046*	4,14	,002
36 – 45	24-35	-2,0545	2,86	,754
	46 ve üzeri	-16,100*	4,28	,001

46 ve üzeri	24-35	14,046*	4,14	,002
	36-45	16,100*	4,28	,001

*: 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı

Tablo-15 incelendiğinde üç farklı yaş grubunun çoklu karşılaştırma test sonuçları görülmektedir. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre; 46 ve üzeri yaş grubu olanların, 24 – 35 yaş aralığı ($p=0,002$) ve 36 – 45 yaş aralığı ($p=0,001$) olanlara göre toplam puan açısından anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). 24-35 yaş arası grup ve 36-45 yaş arası grubun aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur ($p=0,754$; $p>0,05$).

“Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile yaş durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği toplam puanı ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-16’da verilmiştir.

Tablo-16. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki

Yaş	n	$\bar{X}$	S.s.	sd	F	p
24 – 35	102	121,607	25,160	2/200	6,121	0,003
36 – 45	75	125,893	20,276			
46 ve +	26	139,384	22,772			
Toplam	203	125,468	23,745			

Tablo-16 incelendiğinde katılımcıların yaş değişkeni grupları ile çok faktörlü liderlik toplam puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p=,003$; $p<,05$). H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Yaş grupları arasında, çok faktörlü liderlik toplam puanı farklılığı incelendiğinde yaşı 46 ve üzeri olan katılımcıların ortalama puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki bu farklılığın daha net bir şekilde görülmesi için post-hoc testleri uygulanmıştır. Varyanslar normal

dağılım gösterdiği için Post-hoc Tukey testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo-17’de verilmiştir.

Tablo-17. Çok Faktörlü Liderlik ile Yaş Değişkeni Arasındaki Post-Hoc Analizleri

Yaş	Yaş	Ortalama Fark	Sh	p
24 – 35	36-45	-4,258	3,523	0,445
	46 ve üzeri	-17,776*	5,089	0,002
36 – 45	24-35	4,285	3,523	0,445
	46 ve üzeri	-13,491*	5,272	0,030
46 ve üzeri	24-35	17,776*	5,089	0,002
	36-45	13,491*	5,272	0,030

*: 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı

Tablo-17 incelendiğinde üç farklı yaş grubunun çoklu karşılaştırma test sonuçları görülmektedir. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre; 46 ve üzeri yaş grubu olanların, çok faktörlü liderlik toplam puanları 24 – 35 yaş aralığı ($p=0,002$) ve 36 – 45 yaş aralığı ($p=0,030$) olanlara göre toplam puan açısından anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). 24-35 yaş arası grup ve 36-45 yaş arası grubun arasında çok faktörlü liderlik toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur ($p=0,445$; $p>0,05$).

“Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Cam Tavan Engelleri Ölçeği toplam puanı ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-16’da verilmiştir.

Tablo-18. Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Puanı ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S.s.	sd	F	p
Lise	26	72,03	21,61			
Lisans	115	66,43	18,01			
Yüksek Lisans	49	66,32	22,26	3/199	0,628	0,598
Doktora	13	66,76	16,05			
Toplam	203	67,14	19,43			

Tablo-18 incelendiğinde katılımcıların eğitim değişkeni grupları ile cam tavan engelleri toplam puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p=,598$; $p>,05$). H_3 hipotezi reddedilmiştir. Eğitim durumu grupları arasındaki ortalama puanlar incelendiğinde, lise mezunu grubun ortalama puanın üzerinde puan aldıkları diğer mezun seviyelerinin ise ortalama puandan daha düşük puan aldıkları görülmektedir. Lise mezunu grubun cam tavan engelleri ortalama puanının diğer gruplara göre yaklaşık 5, 6 puan daha fazla aldıkları görülmektedir.

“Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik toplam puanı ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-19’de verilmiştir.

Tablo-19. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S.s.	sd	F	p
Lise	26	124,07	23,20			
Lisans	115	124,52	23,64			
Yüksek Lisans	49	126,34	23,27	3/199	0,582	0,628
Doktora	13	133,30	28,47			
Toplam	203	125,46	23,74			

Tablo-19 incelendiğinde katılımcıların eğitim değişkeni grupları ile çok faktörlü liderlik toplam puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p=,628$; $p>,05$). H_4 hipotezi reddedilmiştir. Eğitim durumu grupları arasındaki ortalama puanlar incelendiğinde, doktora ve yüksek lisans mezunu grupların ortalama puanın üzerinde puan aldıkları diğer mezun seviyelerinin ise ortalama puandan daha düşük puan aldıkları görülmektedir. Gruplar arası istatistiksel olarak fark olmasa bile doktora mezunu grubun çok faktörlü liderlik ortalama puanının diğer gruplara göre yaklaşık 7, 8 puan daha fazla aldığı görülmektedir.

“Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile kıdem durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Cam Tavan Engelleri Ölçeği toplam puanı ile kıdem durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-20’de verilmiştir.

Tablo-20. Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Puanı ile Kıdem Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

Kıdem	n	$\bar{X}$	S.s.	sd	F	p
5 yıl ve altı	76	67,72	17,90			
6 – 10 yıl	43	64,69	15,99			
11 – 15 yıl	45	64,33	22,93			
16 – 20 yıl	23	71,04	20,84	4/198	1,056	,378
20 yıl ve üstü	16	73,31	21,88			
Toplam	203	67,14	19,43			

Tablo-20 incelendiğinde katılımcıların kıdem değişkeni grupları ile cam tavan engelleri toplam puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p=,378$; $p>,05$). H_5 hipotezi reddedilmiştir. Kıdem durumu grupları arasındaki ortalama puanlar incelendiğinde ortalama puanların birbirine yakın olduğu, doktora, yüksek lisans ve lise mezunu grupların ortalama puanın üzerinde puan aldıkları diğer mezun seviyelerinin ise ortalama puandan daha düşük puan aldıkları görülmektedir.

“Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile kıdem durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik toplam puanı ile kıdem durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-21’de verilmiştir.

Tablo-21. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı ile Kıdem Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

Kıdem	n	$\bar{X}$	S.s.	sd	F	p
5 yıl ve altı	76	123,00	23,54			
6 – 10 yıl	43	128,34	17,09			
11 – 15 yıl	45	123,91	24,69			
16 – 20 yıl	23	132,78	22,40	4/198	,990	,414
20 yıl ve üstü	16	123,31	36,44			
Toplam	203	125,46	23,74			

Tablo-21 incelendiğinde katılımcıların kıdem değişkeni grupları ile çok faktörlü liderlik toplam puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p=,414$; $p>,05$). H_6 hipotezi reddedilmiştir. Kıdem durumu grupları arasında çok faktörlü liderlik ortalama puanlar incelendiğinde ortalama puanların birbirine yakın olduğu, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arası çalışan grupların ortalama puanın üzerinde puan aldıkları diğer kıdem seviyelerinin ise ortalama puandan daha düşük puan aldıkları görülmektedir.

“Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile medeni halleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Cam Tavan Engelleri Ölçeği toplam puanı ile medeni hal değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için bağımsız örneklem t-testi yapıldı. Gerçekleştirilen analiz neticeleri Tablo-22’de verilmiştir.

Tablo-22. Cam Tavan Engelleri ölçeği toplam puanı ile Medeni durum Değişkeni Arasındaki İlişki

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Bekar	77	67,90	20,17	,435	201	,664
Evli	126	66,68	19,02			

Tablo-22 incelendiğinde cam tavan engelleri ölçeği toplam puanı bekar ve evli gruplar arasında anlamlı olarak farklılık göstermediği görülmektedir ($P=,664$, $p>,05$). H_7 hipotezi kabul edilmiştir. Bekarlar ve evlilerin bu testten aldıkları ortalama puanları da birbirine çok yakın olduğu görülmektedir (Ort. $_{Bekar}=67,90$, Ort. $_{Evli}=66,68$).

“Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile medeni halleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği toplam puanı ile medeni hal değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo-23’de verilmiştir.

Tablo-23. Çok Faktörlü Liderlik ölçeği toplam puanı ile Medeni durum Değişkeni Arasındaki İlişki

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Bekar	77	123,87	24,00	-,749	201	,455
Evli	126	126,44	23,63			

Tablo-23 incelendiğinde çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanı bekar ve evli gruplar arasında anlamlı olarak farklılık göstermediği görülmektedir ($P=,455$, $p>,05$). H_8 hipotezi kabul edilmiştir. Bekarlar ve evlilerin bu testten aldıkları ortalama puanları da birbirine çok yakın olduğu görülmektedir (Ort. $_{Bekar}=123,87$, Ort. $_{Evli}=126,44$).

“Çalışanların cam tavan engelleri ölçeği ile yöneticilik durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Cam Tavan Engelleri Ölçeği toplam puanı ile yöneticilik durum değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo-24’de verilmiştir.

Tablo-24. Cam Tavan Engelleri ölçeği toplam puanı İle Yöneticilik durum Değişkeni Arasındaki İlişki

Yönetici	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Hayır	122	67,75	18,29	,545	201	,587
Evet	81	66,23	21,10			

Tablo-24 incelendiğinde cam tavan engelleri ölçeği toplam puanı yönetici olmayan ve yönetici olan gruplar arasında anlamlı olarak farklılık göstermediği görülmektedir ($P=,587$, $p>,05$). H_9 hipotezi reddedilmiştir. Yönetici olmayan ve yönetici olanların bu testten aldıkları ortalama puanları da birbirine yakın olduğu görülmektedir (Ort. Hayır=67,75, Ort. Evet=66,23).

“Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeği ile yöneticilik durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular tablolarda verilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği toplam puanı ile yöneticilik durum değişkeni arasındaki ilişkiyi görmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo-25’de verilmiştir.

Tablo-25. Çok Faktörlü Liderlik ölçeği toplam puanı İle Yöneticilik Değişkeni Arasındaki İlişki

Yönetici	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Hayır	122	125,18	21,69	-,211	201	,833
Evet	81	125,90	26,67			

Tablo-25 incelendiğinde çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanı yönetici olmayan ve yönetici olan gruplar arasında anlamlı olarak farklılık göstermediği görülmektedir ($P=,833$, $p>,05$). H_{10} hipotezi reddedilmiştir. Yönetici olmayan ve yönetici olanların bu testten aldıkları ortalama puanları da birbirine çok yakın olduğu görülmektedir (Ort. Hayır=125,18, Ort. Evet=125,90).

4.6.5. Kolerasyon Analizi

“Çalışanların çok faktörlü liderlik algıları ile cam tavan engelleri algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki vardır.” Araştırma ifadesine ait bulgular:

Cam tavan engelleri ile çok faktörlü liderlik ölçekleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için bu değişkenler arasındaki korelasyona bakılmıştır. Korelasyon sonuçları Tablo-26’da verilmiştir.

Tablo-26. Cam Tavan Engelleri ile Çok faktörlü liderlik ölçeği ile ölçekleri Arasında Korelasyon

	Cam Tavan Engelleri	Çok faktörlü liderlik
Cam Tavan Engelleri	1	
Çok faktörlü liderlik	,226**	1

Tablo-26 incelendiğinde iki yıldız ile belirtilen Pearson korelasyon $r=0,226$ bu iki değişken arasında pozitif yönde .01 önem düzeyinde ve düşük seviyede istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. H_{11} hipotezi kabul

edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların cam tavan engelleri ölçeği puanlarının artması durumunda çok faktörlü liderlik ölçeği puanlarının da artacağı söylenebilir.

4.6.6. Regrasyon Analizi

“Çalışanların çok faktörlü liderlik algıları cam tavan engelleri algılarını istatistiksel bakımdan anlamlı etkilemektedir.” Araştırma ifadesine ait bulgular:

Pearson korelasyon analizi sonucunda cam tavan engelleri ve çok faktörlü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre cam tavan engelleri çok faktörlü liderliğin yordayıcısı olma durumu ile ilgili regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo-27’de verilmiştir.

Tablo-27. Cam Tavan Engelleri Çok Faktörlü Liderliğin Yordaması Durumu

Değişken	B	Standart Hata	β	t	P
Sabit	106,93	5,86		18,22	0,00
Cam Tavan Engelleri	0,276	0,08	0,226	3,28	0,001

Tablo-27. incelendiğinde regresyon analizi sonucunda cam tavan engelleri ile çok faktörlü liderliğin düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($R=0,05$, $R^2=0,226$, $p<0,01$) Buna göre cam tavan engelleri, çok faktörlü liderliğin toplam varyansın %5’ini açıklayabilmektedir. Standardize edilmiş β değeri ve t değeri incelendiğinde çok faktörlü liderlik durumu değişim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. H_{12} hipotezi kabul edilmiştir.

TARTIŞMA

Cam Tavan Engelleri ve Yaş

Çalışmada cam tavan engelleri değişkeni ile yaş değişkeni arasında yaşın ilerlemesi ile birlikte anlamlı farkın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum çalışma süreleri ve çalışma koşulları tecrübesi ile birlikte cam tavan engelleri toplam puanın arttığı söylenebilir. Literatür araştırıldığında farklı bulgulara da rastlanmıştır. Güney (2019) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada cam tavan engelleri ile yaş demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını bulmuştur. Öztürk (2011) kadın öğretim elemanları ile yürüttüğü çalışmada cam tavan engellerini açıklayan değişkenlerden örgüt kültürü ve örgüt politikası değişkeninin yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığını bulmuştur.

Çok Faktörlü Liderlik ve Yaş

Çalışmada yaş değişkeni ile çok faktörlü liderlik değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmasına karşın benzer şekilde Sağır (2010) çalışmada yaş değişkeninde düzeyin azalması sonucu daha yüksek liderlik puanı aldıkları görülmüştür. Tetik (2008) yaptığı çalışmada değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik değişkeni ile karşılaştırmıştır ve yaş bağımsız değişkeni ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Güney (2019) okul öğretmenleri ile yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerini incelemiş ve yaş değişkeni ile aralarında anlamlı farkın olduğu sonucuna varmıştır. Farklı yaş gruplarının 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların diğer yaş grupları ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir (Güney, 2019). Karaca (2007) kadın banka çalışanlarının yöneticilik durumu ile ilgili yaptığı çalışmada yöneticilerin toplam puanları ile yaş demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Cam Tavan Engelleri ve Eğitim Durumu

Araştırmada cam tavan engelleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Günden (2007) turizm sektöründe yaptığı çalışmada cam tavan engelleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Karaoğlu (2016) kadın yöneticilerin kariyer

engellerini incelediği çalışmasında cam tavan engelleri ile eğitim durumu arasında yaptığı analizlerin sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Eğitim Durumu

Çalışmada çok faktörlü liderliğin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmakla beraber doktora eğitimden mezun olan kişilerin diğer gruplara göre yüksek puana sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Tetik'in (2008) yaptığı çalışmasında benzer şekilde liderlik ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir. Özdemir (2019) yaptığı çalışmada liderlik stillerine ilişkin eğitim durumunun katılımcılar üzerinde anlamlı bir farkın olmadığını görmüştür. Sağır (2010) ise çalışmasında öğrenim durumu ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Eğitim durumu arttıkça liderlik toplam puanının azaldığını görmüştür.

Cam Tavan Engelleri ve Kıdem durumu

Çalışma sonucunda cam tavan engelleriyle kıdem demografik değişkeni arasında anlamlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur. Büyükyaprak (2015) ve Güney (2019) yaptıkları çalışmalarda benzer şekilde cam tavan engelleri ile mesleki kıdem demografik değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Faklı olarak Karaoğlu (2016) kariyer engellerini incelediği çalışmasında cam tavan engellerinin mesleki kıdem değişkeni ile arasında anlamlı bir farkın olduğunu tespit etmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik ve Kıdem Durumu

Çok faktörlü liderlik ile çalışanların kıdem durumları araştırma sonucunda aralarında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde Özdemir (2019) liderlik stilleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında anlamlı bir farkın olmadığını bulmuştur. Yapılan çalışmada ise 6 – 10 ve 16 – 20 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların ortalama puandan daha yüksek bir değere sahip oldukları bulunmuştur.

Cam Tavan Engelleri ve Medeni Hal

Medeni hal bağımsız değişkeni ile cam tavan engelleri bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı benzer şekilde Karaca (2007) ve Tunç (2016) yaptıkları çalışmada cam tavan engelleri ile demografik değişkenlerden medeni hal arasında anlamlı bir farkın olmadığını belirtmişlerdir.

Çok Faktörlü Liderlik ve Medeni Hal

Çok faktörlü liderlik ile medeni hal değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmamasına karşın Sağır (2010) çalışmasında evli ve bekârlar arasında sadece dönüştürücü liderlik arasında anlamlı olarak farklılık olduğunu bulmuştur diğer liderlik faktörleri ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Cam Tavan Engelleri ile Çok Faktörlü Liderlik Arasındaki İlişki

Cam tavan engelleri ile çok faktörlü liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde düşük seviyede pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Güney (2019) cam tavan engelleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiye pearson korelasyon analizi ile incelemiş ve düşük düzeyde pozitif yönde ilişki olduğunu görmüştür. Sürdüğü araştırma kadınların çoklu rol üstlenme ve kişisel tercihlerinde yöneticilikten uzaklaştığı görülmüştür.

Ergeneli ve Akçamete (2004) yaptıkları bir çalışmada banka ve sigorta işlerinde çalışan 64 farklı şirket çalışanlarının %43'ünün kadın çalışan, %26'sının orta düzey kadın yönetici ve %3'ünün üst düzey kadın yönetici olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırma ve tezler sonuç olarak üst düzey pozisyonda çalışan kadınların çok az sayılarda temsil edildiği böylelikle cam tavan engeli olduğu söylenebilir. Nitekim bu çalışmada 203 katılımcıdan 81'i (%39,9) yönetici olduğu görülmektedir.

Cam tavan engelleri anketinde “Kariyer ilerlemesi açısından kadınlardan erkeklere daha çok fırsat sağlanmaktadır” maddesinde katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerken, Karaca (2007) bankada görev yapan kadınlar üzerinde yaptığı çalışmada da benzer şekilde üst düzey yöneticilik için erkelere daha çok fırsat verildiğini düşündükleri görülmektedir. Öztürk (2011) kadın akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada ise benzer madde karşısında katılımcıların çoğunluğu katılmıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, kadın yöneticilerin cam tavan sendromu ve kariyer engelleriyle ilgili bir şekilde literatürde ifade edilen bilgi ve verilerin, gerçek yaşamda ne kadar desteklendiğini tespit etmek amacıyla kadın banka çalışanları kapsamında yapılmıştır. Bu çerçevede gerçekleştirilen literatür araştırmasından sonra, konuyla ilgili daha önceki çalışmalardan da faydalanmak yoluyla alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında, Konya ilinde Yapı Kredi Bankası'nda görev yapmakta olan kadın çalışanlara anket düzenlenmiştir. Anketlerin analizlerinin neticesinde araştırma da kullanılmış olan cam tavan sendromu alt boyutlarından “yaş” boyutunun kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde bir engel teşkil etmediği neticesine ulaşılmıştır. Onun dışında cam tavan sendromu ve çok faktörlü liderlik bağımlı değişkenine bağlı boyutlarda anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Cam tavan engelleri ile çok faktörlü liderlik arasında mevcut ilişki üzerinde durulduğunda düşük seviyede pozitif bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Çok faktörlü liderliğin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmakla beraber, doktora eğitimden mezun olan grubun diğer gruplara göre daha yüksek puana sahip oldukları belirlenmiştir. Literatürde benzer boyutlara dair irdelemeler ve bu analizler sonucu varılan bulgular paylaşılarak bu araştırmanın literatüre katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Yapılan araştırmalar neticesinde bağımsız değişkenlerle olan ilişkinin anlamlı bulunmaması, cam tavan sendromunu aynı zamanda kadınlardan kaynaklanan bir öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile pekiştirmeye sebebiyet vermektedir.

Cam tavanı kırmak her ne kadar toplumsal ve örgütsel bir çaba gerektirse de, kişi bu sorunla baş etmeye öncelikle özgüvenini geliştirmekle başlamalıdır. Kadın yöneticiler, kariyerlerinde karşılaştıkları engellerle ve bundan dolayı cam tavan sendromuyla mücadele etmek için öncelikle kararlı, tutarlı ve hırslı olmak zorundadırlar. Yani özgüvenli olmalıdırlar. Toplum baskısından psikolojik olarak kurtulmak, bu baskının etkilerini azaltmak veya daha az hissetmek yararlı olabilir. Ayrıca uzmanlarda psikolojik destek almakta bu husustaki kaygıyı azaltabilir.

Kariyer engellerini aşarak tepe yöneticisi konumuna gelen kadın yöneticiler ise kendileriyle çalışan kadınları desteklemeli ve hangi cinsten olursa olsun, motivasyonu yüksek ve yetenekli kişilerin önünü açmalıdırlar. Örucü vd. (2007), kadınların yükselmelerinin önündeki engellerin genellikle kadınlardan kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Kadınların iyi oluş hali için çabalaması, kaygılarının üstesinden gelmesi gibi konular cam tavan konusunda, işin kişinin kendisinde biteceği anlamını taşımamaktadır. Öncelikle bu sorun, örgütsel ve toplumsal ölçekte ele alınabildiği ve çözüm yolunda birlikte çalışıldığı takdirde aşılacak bir engel olarak görülmelidir. Cinsiyet ayrımcılığının sadece ayrımcılığa uğrayan gruba yönelik olmaktan çok toplumun bütününe yönelik bir sorun olduğu göz önünde bulundurularak mücadele edilmelidir.

Cam tavan ve liderlik bağlamı ilgili araştırmalar farklı illerde ve farklı sektörlerde yapıldığı takdirde literatüre katkı sağlama boyutu daha da artabilecektir. Ayrıca bu konudaki çalışmaların sayı ve nitelik olarak çoğalmasının, örgütlerdeki cam tavan sendromunu aşmayı kolaylaştıracağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Akbaş, N. & Taner, B. (2017). Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum'un Ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), s. 193–214.

Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayınları

Ak Kurt, D. (2011). *Glass Cliff in Relationship to Hostile and Benevolent Sexism. Middle East Technical University*. The Degree of Master of Science, The Department of Psychology, Ankara, s. 8.

Akbolat, M., Işık, O. & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), s. 35–50.

Aksu, A., Çek, F. & Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), s. 133-160.

Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), s. 45–66.

Alhas, F. (2016). *Cam tavan ve cam uçurum olgusunun incelenmesi: Öğrenciler üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Kars.

Anıl, Y.Ş. (2013). *Mahatma Gandhi* (2. Baskı). İstanbul: Kastaş Yayınevi

Anafarta, N., F. Sarvan & N. Yapıcı (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (15), s. 111-137.

Antony, R. Garcia Sr. (2004). *A Study of The Relationship Among The Constructs of Transformational and Transactional Leadership and Conflict Management Style*. Doctor of Philosophy, Lake University.

Appold S. J., Siengthai, S. & Kasarda J.D. (1998). The Employment of Women Managers and Professionals in an Emerging Economy: Gender Inequality as an Organizational Practice. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 538-565.

Arklan, Ü. (2016). *Liderlik Teorileri*. (Editör: M. Akdağ). Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayınları.

Ayan, S. (2014). Cinsiyetçilik: Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik. *Cumhuriyet Medical Journal*, 36(2), 147-156

Aycan, Z. & Fikret Paşa, S. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria and Leadersip Preferences in a Transtional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30 (2), s. 129-144.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Karaman

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*. Yayınlanmış Master Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

Aytaç S. (2001). Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu, Prof. Dr. Nusret Ekin' e Armağan içinde, *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*, 38, s. 905-909

Bahtiyar, A. & B. Can. (2016). Fen Öğretmen Adaylarının Bilimsel Süreç Becerileri ile Bilimsel Araştırmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi, *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 47-58

Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination. *Sex Roles*, 45(5), s. 399-414

Bakan, İ. & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, s. 151 - 176

Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), s. 1-12.

Balay, R, Kaya, A, Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Özel Sayı, s. 229-249.

Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 4. Baskı). Erzurum: Aktif Yayıncılık

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, s. 5.

Bass, Bernard. M. & P. Steidlmeier (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2).

Başar, U. & N. Basım. (2018). Paradoksal liderlik modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3), s. 121-153.

Bayhan, P. & Arslan, B. (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), s. 99-119.

Bayrak, Sabahat. (1997). Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. Birinci 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 356.

Baysal, A C. & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Biçimleri* (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın

Bayülken, N. (1999). *Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), s. 43-53.

Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Yayın ve Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Bhasin, K. (2003). *Toplumsal cinsiyet – Bize yüklenen roller*. Kader Ay (Çev.), İstanbul: Kadav Yayınları

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. & Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), s. 115–132.

Boal, K. B. & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The leadership quarterly*, 18(4), s. 411-428.

Bruckmüller, S., Ryan, M.K., Rink, F. & Haslam, S.A. (2014). Beyond The Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issue and Policy Review*, 8(1)

Büyükyaprak, F. (2015). Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.

Can, H. & M. Tecer (1978). İşletme yönetimi. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*.

Caner, E. (2012). *Durumsal lider*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Celep, C. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Celep, C. (2010). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Ceylan, A. & Anbar, A. (2014). *Modern işletmecilik*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Chambers, K. (2011). *The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust*. Master of Art in Psychology, Carleton University, Canada.

Chance, E. W. (1992). *Visionary Leadership in Schools*. Springfield: Charles G Thomas Pub.

Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*

Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Çatı, K., Uludağ, G., & Kızıltoprak, S. (2017). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının İçsel Pazarlama Çerçevesinde Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), s. 71–106.

Çelik, S. (2011). Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği, *Bilgi Dünyası*, 12 (2), s. 300.

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), s. 423–442. <https://doi.org/10.14527/655> [Erişim Tarihi: 05.04.2021]

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık., 238

Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), s. 30.

Deemer, C. & N. Fredericks (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans*. Sinem Özer (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 89.

Demir, H. & T. Okan (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19(61), 72-90.

Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228- 1261.

Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dirks, K. T. & L. F. Donald (2002). Trust in Leadership Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), s. 612.

Dobbins, G. H. & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management review*, 11(1), s. 118-127.

Doğan, S. (2019). *Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

Dreher, F.G. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top. *Human Relations*, 56(5).

Dzanic, L. (2009). *The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina*. Bitirme Tezi, University of Ljubljana Faculty of Economics, Bosnia and Herzegovina

Eagly, A.H. & B.T. Johnson (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2), s. 233-256.

Edizler, G. (2013). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk İletişim*, 6 (2), s. 137-150.

Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: VİPAŞ

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1)

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 40

Ergeneli, A. & Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın Ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar Ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), s. 85-109.

Ergun, T. (1981). Atatürk ve Karizmatik Önderlik. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(4), s. 3 - 12.

Fikret Paşa, S. (2000). Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), s. 414-426.

Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), s. 559-589.

Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. NY: The Free Press

Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi

George, D. & Mallery, M. (2011). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference*, Boston: Pearson.

Glick, P. & Fiske S. T. (2001). An Ambivalent Alliance: Hostile and Benevolent Sexism as Complementary Justifications for Gender Inequality. *American Psychologist*, 56 (2), s. 109.

Gönüllü, M. (2001). Grup ve Grup Yapısı. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1).

Gül, H. (2003), *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze

Güney, H. B. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Güney, S. (2007). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Salih Güney). Ankara: Nobel Basım Yayım Dağıtım

Güney, Z. (2020). Çocukları n Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(1), s. 188–199.

Günden, Y. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ve Muğla Örneği. *Muğla Üniversitesi, Muğla*.

Günyol, V. (2016). *Bir Özyaşam Hakikatin Peşinde Başımdan Geçenler: Gandhi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım

Hall, Lauren J. & Ngaire Donaghue (2012). Nice Girls Don't Carry Knives: Construction of Ambition in Media Coverage of Australia's First Female Prime Minister. *British Journal of Social Psychology*, 52 (4), s. 635-636.

Hampson, E., Van A., S. M. & Mullin, L. I. (2006). A female advantage in the recognition of emotional facial expressions: test of an evolutionary hypothesis, *Evolution and Human Behavior*, 27(6), s. 401-416.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (Çev.), İstanbul: Der Yayınevi, s. 324-327.

Hoşgör, H., Hoşgör, D. G. & Kalbiye, M. (2016). Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), s. 345–362.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), s. 1-23.

Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karaoğlu, R. (2016). *Kariyer Engellerinden Cam Tavan Sendromunun Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), s. 443- 447.

Kazmier, L. Jr. (1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*. Cemil Cem vd. (Çev.), Ankara: TODAİE Yayınları

Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları

Kesken, J. & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), s. 729-754.

Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), s. 250–268.

Kırkpınar, L. (2001). *Türkiye’de Toplumsal Değişme ve Kadın*. Yayın No: 2563, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları

Klenke, K. (2004). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. US: Springer Publishing Company

Knutson, Bonnie J., Raymond S. Schmidgall, (1999). Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, s. 64-75.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), s. 1- 14.

Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan (2001). Örgüt Kültürünün Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (1), s. 219-242

Közleme, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), s. 239-250

Kulualp, H. G. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Kamu-İş Dergisi*, 1(1), s. 99–123.

Kutanis, R. Ö. (2006). *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*. Sakarya: Sakarya Yayınevi

Kütükcü, A. (2018). Türkiye’de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi, *Kadın Araştırmaları Dergisi*, (15), s. 26-47.

Langton, N., Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Fundamentals of organizational behaviour. *Pearson Education Canada*,

Lewis, A.E. ve Fagenson, E.A. (1995). Strategies for Developing Women Managers; “How They Fulfill Their Objectives?”. *Journal of Management Development*, 14(2), s. 39-53

Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, Application & Skill Development 4E*. Ohio: South - Western

Mayuk, A. (2013). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir

Mızrahi, R. & Aracı H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), s. 149-156.

Mullins, L. J. (1989), *Management and Organisational Behaviour*. Great Britain: Pitman Publishing,

Nalbant, M. (2002), *Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Oktay, E. & Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, s. 403 - 428.

Oktay, E & Gül, H. (2009). Türkiye ve Dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), s. 422-436.

Okçu, Veysel (2008). *Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*. (Editör: İsmail Bakan). Ankara: Gazi Kitabevi

Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), s. 91-103.

Önal, F. (2016). *Örgütsel İletişimin Algılanan Etkinliğinin Çalışanların Çatışma Yönetimi Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Belediyesi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Alanya İşletme Fakültesi, Antalya

Örücü, E., Kılıç, R. & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), s. 117-135

Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), s. 207-227.

Özdemir, A. (2019). *Öğretmen ve Müdür Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Yeterlikleri ve Liderlik Stilleri*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(12), s. 616 <http://jss.gantep.edu.tr> [Erişim Tarihi: 05.04.2021]

Öztekin, A. (2016). Ekip Çalışması ve Liderlik. (Editör: M. Akdağ); *Atatürk Üniversitesi A.Ö.F. Yayını*

Özyer, K. & Azizoğlu, Ö. (2014). İş Hayatındaki Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), s. 95–106.

Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Pamuk, G., Erkut, H. & Ülegin, F. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık

Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University

Pink, S (2006). *The Future of Visual Anthropology: Engaging the Senses*. London and New York: Routledge

Powell, G.N. (1993). *Women & Men in Management* (Second Edition). Sage Publications, Newbury Park, California

Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory A Typology Based on Task and Relationships Orientation. *Training and Development Journal*, 21(4), s. 8-17.

Rink, F., Ryan, M.K. & Stoker, J.I., (2013). Social Resources at a Time Of Crisis: How Gender Stereotypes Inform Gendered Leader Evaluations. *European Journal of Social Psychology*, 43(5), s. 381-392

Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9. Baskı). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Rosener, J.B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.

Rosener, Judy B. (2006). Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar. Leyla Aslan (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları

Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership. *British Journal of Management*, (16), s. 81-90.

Sağır, A. (2010). Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Sargut, S. (2001) *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (2. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.

Saylı, H. & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori-uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), s. 109-119

Schwab, K. (2010). The Global Competitiveness Report 2010-2011. Switzerland: *World Economic Forum*

Schweper, Charles H. & Hartline Michael D. (2005). Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees, *Journal of Service Research*, 7(4), s. 377-397.

Soysal, A. & Baynal, T. (2016). Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma Glass (Ceiling Syndrome in Health Institutions: A Review in Kayseri Private Health Institutions). *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), s. 225-264.

Şengöz, M. (2015). *Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneklemine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, M. Ş. & Çelik A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2012). *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar*. Konya: Eğitim Yayınevi,

Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Taşkın, E & Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, s. 19 – 34.

Tetik, S. (2008). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa

Titizoglu, Ö. Çakır (2011). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal üniversitesi, Bolu.

Tunç, S. (2016). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Master Tezi, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ülgen H. & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları

Wirth, L. (2001) *Breaking Through The Glass Ceiling, Women in Management. International Labour Office*

Tağraf, H. & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(23), s. 135–154.

Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, s. 121–144.

Taş, Y. F. & Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), s. 351–361.

Tekin, İ. & Çelik, A. (2017). Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konya Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15 (29), s. 71-90.

Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama*. Master Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın

Toduk, Y. (2017). Türkiye'nin Liderlik Haritası Güncel Liderlik Yaklaşımları ve Türkiye'den Örnekler. İstanbul: Doğan ve Egmont Yayıncılık

Uğurlu, O. & Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), s. 14-27

Utma, S. (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu (Gender Discrimination Against Women And Glass Ceiling Syndrome). *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 11(1), s. 44–58.

Uyar,E. (2011). *The Glass Cliff:Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies*. Middle East Technical University, The Degree of Master Business of Business Administration in The Department of Business Administration, Ankara, s. 17-20

Vural, M. F. (2017). *Türkiye’de “Cam Uçurum” Olgusunun İncelenmesi: Özel Şirket Çalışanları Üzerine Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Yıldız, S. Alhas, F. Sakal, Ö. & Yıldız, H. (2016a). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), s. 1119–1146. https://doi.org/10.1501/sbfter_0000002425

Yıldız, S. Alhas, F. Sakal, Ö. & Yıldız, H. (2016b). Cam Tavan’dan Cam Uçurum’a “Kriz Düşün Kadın Düşün” [Bildiri]. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 29-31 Mayıs 2016, Sabancı Üniversitesi, İstanbul

Yılmaz, A. & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), s. 277–394.

Yoğun, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Young, M. & Dulewicz, V. (2006) Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in The Royal Navy. *Journal of Change Management*, 6(4), 383-396

Zel, Uğur. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım



EKLER

EK: Online Anket 3 bölümden oluşmaktadır.

I. BÖLÜM

Aşağıdaki soruları () “X” işareti koyarak yanıtlayınız.

Yaşınız: 24- 35() 36-45() 46 ve üzeri()

Eğitim Durumu: Lise () Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

Kıdem Yılı: 5 yıl ve altı() 6-10 yıl() 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl ve üstü()

Medeni Haliniz: Bekar() Evli ()

Yönetici misiniz?: Hayır() Evet()

II. BÖLÜM

Cam Tavan Engelleri Ölçeği

	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş ve aile hayatındaki sağlıklı bir denge kurmak adına kadınlar daha az emek ve zaman isteyen işleri tercih etmelidir.					
2	Çalışma yaşamı bir kadının aile içinde görevlerini yerine getirmesini engeller.					
3	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları iş performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
4	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
5	Çalışma yaşamı kadınların iş ve aile arasında denge kurmasını zorlaştırmaktadır					
6	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler					
7	Kadınlar çalışma hayatında karşı karşıya kaldıkları engeller karşısında çaresizlik yaşadıkları için kariyer gelişimlerini sonlandırmaktadırlar					
8	Kadınlar kariyer hedefleri için karşılaşılabilecek zorluklarla baş edemeyeceklerini düşünürler					
9	Kadınlar çalışma hayatında kendileri ile ilgili olumsuz önyargıları kabul ederler					
10	Çalışan kadınlar eşine ve çocuklarına gerekli zamanı ayıramadığı duygusu ile kariyer planlarından vazgeçerler					
11	Kadınlar kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamazlar					
12	Kadınlar aile yaşamlarının zarar görebileceği endişesi nedeniyle daha fazla yükselmeyi istememektedir					
13	Kariyer ilerlemesi için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır					
14	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır					

15	Kültürel değerler kadınların özellikle çoğunluğu erkek olan üst düzey yöneticilerle iş dışı aktivitelere katılmalarını engellemektedir.					
16	İş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
17	Kurumda üst düzey görevler daha çok erkeklere verilmektedir.					
18	Kurumda üst düzey görevlerin kadınlara uygun olmadığı düşünülmektedir					
19	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklıdır					
20	Kadınlara kariyer ilerlemesinde rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yoktur					
21	Kadınlar kurumda üst yönetimde erkeklerin bulunması nedeni ile kendilerine yol gösterecek kişi (kadın) bulamamaktadırlar					
22	Kadınlara kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları engelleri aşmada yardımcı olacak kimse yoktur.					
23	Kadınlar erkekler kadar kariyerlerinde kararlı değildirler					
24	Bazı kararlarda duygusal davranmaları nedeniyle kadınlar üst düzey görevlerde başarısızdırlar					
25	Kadınların hızlı ve mantıksal karar verme kapasiteleri yoktur.					
26	Kadınlar uzun mesai, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatleri sevmezler.					
27	Kadınlar ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar					
28	Kadınlarla iş yaşamında iletişim kurmak zordur					
29	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler					
30	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur					

III.BÖLÜM

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

	İFADELER	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir					
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz					
4	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.					
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.					
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan(ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17	“Bozuk değilse tamir etmesi” öyleminin savunucusudur.					
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
19	Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
20	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
21	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					

22	Tüm dikkatini hatalar şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplar.					
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25	Güç ve güven duygusu sergiler.					
26	Kurum vizyonunu vurgular.					
27	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34	Ortak görev anlayışını vurgular.					
35	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					