

İstanbul Gedik Üniversitesi / Istanbul Gedik University

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Dergisi

**International Journal of Economics, Administrative and Social Sciences
(IJEASS)**

2018 Aralık Cilt:1 Sayı:1

IJEASS, yılda iki kez yayımlanan hakemli dergidir.

IJEASS is a peer-reviewed journal published twice a year.

Dili: Türkçe – İngilizce

Language: Turkish – English

ISSN: 2651-5229

İMTİYAZ SAHİBİ / PUBLISHER

Zafer Utlu, Professor

Istanbul Gedik University

YÖNETİCİ / MANAGER

Gülperen Kordel

Istanbul Gedik University

YAYIN KOORDİNATÖRÜ / PUBLICATION COORDINATOR

Nigar Dilşat Kanat

Istanbul Gedik University

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Editör / Editor

Deniz Ünan Göktan, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Yardımcı Editörler/ Associate Editors

Tanyeri Uslu, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Selim Sezer, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Özlem Denli, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Dilek Çelik, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki

The Relationship Between Democratic Leadership Trend of Female Executives and Employee Engagement

Öğr. Gör. Ayşe KÜTÜKCÜ¹

Öz

Yapılan bu çalışmada kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki yönlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Konu ile ilgili sektörde yöneticilik yapan kadın yöneticilerle birlikte çalışan bireyler üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi ve veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma evreni olarak Düzce’de yöneticilik yapan kadın yöneticilerle birlikte çalışan bireyler belirlenmiştir. Örneklem olarak 146 çalışan belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerde demokratik liderlik eğilimleri ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, demokratik liderlik, çalışan bağlılığı, normatif bağlılık, devam bağlılığı, kadın yöneticiler.

¹ İstanbul Gedik Üniversitesi, Gedik MYO, e-posta: ayse.kutukcu@gedik.edu.tr

Abstract

The aim of this study to determine the direction of the relationship between female managers' trend to democratic leadership and employee engagement. An application was made on individuals working with female executives about the subject. Quantitative research method was used in the study and data were obtained using the survey technique. Research universe was determined as individuals working with female executives in Düzce. The sample was determined as 146 employees. According to the results of the research; there is a significant and negative relationship between democratic leadership trend of female executives and continued commitment of employees. There is a significant and positive relationship between democratic leadership trend of female executives and normative commitment of employees.

Keywords: Leadership, democratic leadership, employee engagement, normative commitment, continued commitment, female managers.

1. Giriş

Sanayinin gelişmesiyle birlikte belirgin bir hâl alan işveren ve çalışan arasındaki ilişki yönetim ve organizasyon tarafından incelenmeye başlanmıştır. Günümüz koşullarında rekabet etme ve varlığını sürdürme süreci çok fazla değişkenin eş zamanlı olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir. Örgütler liderlik tarzları, çalışana verilen değer ve örgütle bütünleşme bağlamında yeterli

çabayı ortaya koydukları ölçüde başarılı olabilmektedirler (Eren ve Titizoğlu, 2014). Yapılan bu araştırmada kadınlarda demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir.

Son yıllarda kadın yöneticiler birçok araştırmaya konu olmuştur. Araştırmalarda başlıca; kariyer sorunları, kadınlara yönelik tutum, liderlik davranışları, kadın liderlik gibi konular üzerinde durulmuştur (Kütükcü, 2017). Kadın yöneticilerde demokratik liderlik eğilimi ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın konusunu oluştururken, kadın yöneticilerde demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasında oluşabilecek olumsuz sonuçlar doğrultusunda çalışanların bağlılıklarını artırmak için kadın yöneticilerin eğilimlerinin hangi tarzda olması gerektiği ile ilgili elde edilecek yeni fikirler çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Literatürde kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki incelenmemiş olup, yapılan bu araştırmayla birlikte literatürdeki bu eksiklik giderilmeye çalışılmış ve yapılan bu araştırmanın alanla ilgili yapılacak olan yeni çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Bu çalışma, “kadın yöneticilerde demokratik liderlik tarzı ve çalışan bağlılığı arasında ilişki var mıdır?” ve “eğer ilişki varsa bu ilişkinin yönü (pozitif-negatif) nedir?” sorularına yanıt aramak için gerçekleştirilmiştir. Kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Çalışan bağlılığı

bağımlı değişken olarak belirlenmiş olup alt boyutları olarak; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ele alınmıştır. Bağımsız değişken ve bağımlı değişkenlerin alt boyutları arasında olabilecek ilişkiler kurgulanarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

Yürütölen araştırma temel aldığı bakış açısı itibariyle nicel bir çalışmadır. Veri toplama tekniğine göre ampirik çalışma olmakla birlikte araştırmada kullanılan verilerin özelliğine göre birincil veriler üzerinden bir değerlendirme yapılmaktadır ve bu veriler anlık veriler şeklindedir. Ayrıca yürütölen araştırmanın amacı dikkate alındığında faktöriyel bir desen kullanılmıştır. Deneme ve ölçme koşulları itibariyle ise grup içi bir çalışma yapılmıştır.

2. Teorik Literatür

2.1. Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı (örgütsel bağlılık) geçmişten bugüne işletmeler açısından önem arz etmektedir. Çalışan bağlılığını ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır. Bunun yanı sıra çalışan bağlılığı "çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan", "örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan", psikolojik bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993). Çalışan bağlılığı, çalışanların bireysel amaçları ile örgüt arasındaki uyumu temsil etmektedir. Böylece çalışanlar, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendilerini örgütün bir parçası olarak tanımlarlar. Çalışan bağlılığı; örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilmekte olan tutum ve bu gelişen

tutumlar sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir şeklinde tanımlanmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005).

Çalışan bağlılığını etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Balay 2000; Akt. Çetin, 2004):

- 1- Yaş, cinsiyet ve tecrübe.
- 2- Örgütsel adalet ve iş tatmini.
- 3- Rol belirliliği, rol çatışması.
- 4- Yapılan işin önemi ve bireylerin almış oldukları destek.
- 5- Karar alma sürecine katılım.
- 6- İş güvenliği, tanınma, ötekileşme.
- 7- Medeni durum, çalışana sağlanan haklar.
- 8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik.
- 9- Terfi imkanları, ücret, diğer çalışanlar.
- 10- Liderlik davranışları, farklı iş alternatifleri, çalışanlara ilgi.

Çalışan bağlılığın göstergeleri şu şekilde sıralanmaktadır (İbicioğlu, 2000):

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseme.
- Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme.
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.
- Örgüt kimliği ile özdeşleşme.

- İçselleştirme.

Çalışan bağlılığı Meyer ve Allen'e göre 3 bağlılık bileşeni üzerinden incelenmiştir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997). Bu araştırmada duygusal bağlılık ifadelerinin yapılan pilot çalışma sonucunda katılımcılar tarafından normatif bağlılık şeklinde algılanması sonucunda duygusal bağlılık ifadelerine yer verilmemiştir. Bu nedenle yürütülen bu araştırmada çalışan bağlılığın alt boyutları olarak; devam bağlılığı ve normatif bağlılık incelenmiştir.

2.1.1. *Devam Bağlılığı*

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı zaman bu ayrılmanın kendisine nelere mâl olacağına bilincinde olmasını ifade eder. Devam bağlılığı olan çalışanlar, ihtiyaç duydukları ve çalışmak zorunda oldukları için örgütte kalmayı zorunlu bir şekilde sürdürmektedirler (Meyer ve Allen, 1997). Çalışanlar işe devamlılık çerçevesinde çalışarak, işlerine gerekli özeni ve özveriyi göstererek çalıştıkları örgüte bir yatırım oluşturmaktadırlar. Çalışarak kendisine ve deneyimine yatırımda bulunmuş olan birey bu işinden ayrıldığı vakit bir maliyete katlanmak zorundadır. Şöyle ki devamlılık sağlayarak işini yapan bir birey terfi alıp fayda sağlarken, bu işinden ayrılıp başka bir yerde çalışmaya başladığında aynı faydayı sağlayamayabilir. Dolayısıyla örgütten fayda sağlama amacı olan bireylerde devam bağlılığı oluşmaktadır (Aslan, 2008).

2.1.2. *Normatif Bağlılık*

Wiener (1982:421) normatif bağlılığı, “bireylerin örgütsel hedef ve çıkarlara uygun davranmada, yalnızca doğru ve ahlaklı olduklarına inandıkları davranışları göstermeleri” şeklinde tanımlamıştır. Normatif bağlılığı, ahlaki değerlerle ilişkilendirmek mümkündür. Bazı bilim insanları ise normatif bağlılığı, işveren sadakati şeklinde tanımlamaktadırlar (Aslan, 2008). Örneğin çalışan için faydalı olabilecek bir eğitimin çalışana verilmesi sonucunda çalışan örgüt için bir fayda sağlayabilmeyi çabalar, işine özen gösterme eğilimi gösterir ve kendini ahlaki olarak bunu yapmaya zorunlu hissedebilir. Bu durum başka bir ifadeyle emeğin hakkını vermek, alın teriyle para kazanmak şeklinde de açıklanabilir (Aslan, 2008).

2.2. Kadın Yöneticilerde Demokratik Liderlik Eğilimi

Son yıllarda liderlik ve örgüt kültürü pek çok disiplin tarafından ilgi odağı haline gelmiştir. Yapılan bu çalışmalar, bir yandan yaşanan toplumsal süreci irdeleyerek anlaşılır hale getirmeyi hedeflemiş, bir yandan da örgütlerin bilgi çağındaki konumunu araştırmıştır. Bu çalışmalar sonucunda ise liderlere örgütlerini günümüze uyumlu hale getirmeleri konusunda önemli görevler yüklenmiştir.

Liderlik, bir kişinin, bir başka kişi veya kişiler üzerinde sahip olduğu etkileme gücüdür (Ulukan, 2005). Bir başka ifadeyle liderlik, kişilerin ekonomik, politik vb. güç ve değerler kullanarak başlangıçta oluşturmuş oldukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme sürecidir (Erarslan, 2006). Liderlik; bireylerin vizyonlarını daha geniş bir görüşe yükseltmesi, performanslarını yüksek bir standarda çıkartması, kişiliklerini

normal kısıtlarının ötesinde büyütmesi, bir anlamda kişisel gelişimlerini ve takipçilerinin gelişimlerini devamlı olarak sürdürmesi demektir (Cohen, 2010).

İş hayatı içerisinde kadınlar özellikle elli yıl öncesine kadar erkeklere nispetle ikincil nitelikte ve genelde düşük ücretle istihdam edilen insanların çalıştığı yarı zamanlı işlerde istihdam edilmekteydi. Bu dönemde kadınların çoğunluğu esas rollerinin eşleri ile ilgilenmek ve çocuklarına bakmak olduğunu düşünmekteydiler. İlerleyen süreç içerisinde ücret karşılığı çalışmanın kadınların hayatlarını büyük ölçüde değiştirdiği görülmektedir. Kadın açısından ücretli bir işte çalışmak erkeklerle teorik anlamda eşitlik, ekonomik yönden bağımsızlık, bu bağımsızlık sonucu kendine güven ve yaşantısına daha geniş bir bakış açısı sağlamıştır. Çalışılan iş statü bakımından düşük olsa bile, bir eş ve anne olma kimliği yanında, çalışan kadın kimliği, kadınlar için önemli bir pozisyon şeklinde algılanmaya başlanmıştır (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Son yirmi yıl içerisinde iş dünyasına bakıldığında yaşanan en büyük değişimlerden biri kadınların çok yoğun bir şekilde iş yaşamına girmesi olarak görülmektedir (Şencan, İbicioğlu ve Karabekir, 2015).

Demokratik liderlik tarzı, hem çalışana hem de işe önem vermektedir. Bu tarz liderler, kararları grupla aldığı gibi kararlara çalışanların katılımını da desteklemekte ve özendirmektedirler (Schermerhon, 1997). Bunun yanı sıra demokratik lider, amaca götüren süreci bilmekte, teknik yardımda alternatifler sunmakta,

ancak gruba yönelik olumlu ve olumsuz eleştirilerde de objektif olmaktadır. Burada can alıcı nokta çalışanların karar alma sürecinde etkin bir rol oynamalarıdır.

Demokratik liderler, çalışanları etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderler, çalışanları hedefe ulaşma noktasında cesaretlendirmektedirler. Bu tarz liderliğin en belirgin özelliği, lider amaç, plan ve politikalarını belirleme aşamasında çalışanlarının fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005). Sahip oldukları otoritelerini çalışanları ile paylaşma eğilimi göstermektedirler. Böylece, daha etkin ve etkili karar alınabilen bir ortam sağlanmaktadır. Çalışanlar, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonlarını en üst seviyeye çıkarmaktadırlar. Bunun yanı sıra bu liderlik tarzının dezavantajı olarak, ortak karar alma sürecinde karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilmektedir (Güner, 2002).

Demokratik liderler, çalışanlarıyla sürekli iletişim kurabilen, etkin işgücü desteği sağlayan, çalışanlarına gerekli motivasyonu sağlayan, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaran ve kişisel gelişimlerini destekleyen, etkin takımlar ve adil ödüllendirme sistemi oluşturabilen liderlerdir (İzgören, 2005).

Rensis Likert, demokratik (katılımcı) yönetimi Sistem 4 modeline göre açıklamıştır (Akt. Aktan, 1999). Bu model üzerinden demokratik liderlik özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Lider ve çalışanlar arasında yatay bir ilişki vardır.

- Örgütte tam bir bilgi paylaşımı hakimdir.
- Lider takım halinde çalışmaya önem verir.
- Vizyon ve amaçlar tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilir.
- Katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir.

Demokratik liderlik Y kuramının varsayımları ile uyumludur. Yani bireyi birinci planda tutmakta ve bireylere adil ve eşit davranmaktadır.

2.3. Demokratik Liderlik Tarzı ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki

Kadın yöneticilerde demokratik liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki daha önceden yapılmış bir araştırma olmayıp, bu araştırmayla birlikte literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi hedeflenmiştir.

Literatür taraması incelendiğinde değişkenlerimiz literatürde ayrı ayrı incelenmiş olmakla birlikte, birebir araştırma problemimiz hakkında bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürde demokratik liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık üzerine yapılmış olan çalışmalara rastlanılmaktadır.

Farklı liderlik tarzları ile ilgili 2008 yılında Karahan'ın yapmış olduğu "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmada hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyen temel faktörlerden birisinin de yöneticilerin

sergiledikleri liderlik davranışları olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada hastanelerde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Bu amaçla; Afyonkarahisar Devlet Hastanesi'nde farklı unvanlara sahip toplam 321 sağlık çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları üzerinde yapılan korelasyon analizi sonucunda ise liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilere rastlanmış ve liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir (Karahana, 2008).

Bir diğer çalışma 2013 yılında Bakır'ın hazırlamış olduğu doktora tezidir. “Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” adlı bu çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir; özel ilköğretim okullarındaki paylaşılan liderlik düzeyi, paylaşılan liderliğin tüm alt boyutları açısından resmi ilköğretim okullarına kıyasla daha yüksektir. Aynı şekilde, özel ilköğretim okullarındaki örgütsel bağlılık düzeyi de resmi ilköğretim okullarına kıyasla daha yüksektir. Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, bir bütün olarak paylaşılan liderliğin geneline yönelik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları, aynı okullarda görev yapan kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Nicel veriler özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin hem paylaşılan liderlik hem de

örgütsel bağlılık algılarının resmi ilköğretim okulu öğretmenlerine kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Bakır, 2013).

Yürütülen araştırma ile kadın yöneticilerde demokratik liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki incelenip literatüre yeni bilgilerin kazandırılması amaçlanmıştır. Elde edilen araştırma bulguları ile gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutulmak istenmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında sınanacak olan hipotezlerin kabulü veya reddi için, örneklemelerden veriler toplamak ve bu verileri istatistiksel olarak değerlendirmek amacıyla nicel yöntem tercih edilmiştir.

3.2. Araştırma Birimi, Evren ve Örneklemi

Araştırma birimi olarak çalışanlar ele alınmıştır. Bu kapsamla araştırma evreni ise Düzce’de yöneticilik yapan kadın yöneticilerin altında çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırma için gerekli olan araştırma süresi, maddi yük açısından bakıldığında tüm kadın yöneticilere ve çalışanlara ulaşmak kolay olmayacağından ötürü uygun/ kazara örnekleme yöntemiyle örneklem olarak çalışma alanları eğitim, sağlık ve özel sektör olan ve kadın yönetici altında çalışan 146 kişi çalışmaya katılmıştır.

Uygun/kazara örnekleme yöntemi, zaman, para ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve

uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2013).

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği Ve Süreci

Yürütülen araştırma temel aldığı bakış açısı itibariyle nicel bir çalışmadır. Veri toplama tekniğine göre ampirik çalışma olmakla birlikte araştırmada kullanılan verilerin özelliğine göre birincil veriler üzerinden bir değerlendirme yapmaktadır ve bu veriler anlık veriler şeklindedir. Ayrıca yürütülen araştırmanın amacı dikkate alındığında faktöriyel bir desen kullanılmıştır. Deneme ve ölçme koşulları itibariyle ise grup içi bir çalışma yapılmıştır. Araştırmadaki bu özellikler ve zaman kısıtı dolayısıyla veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır.

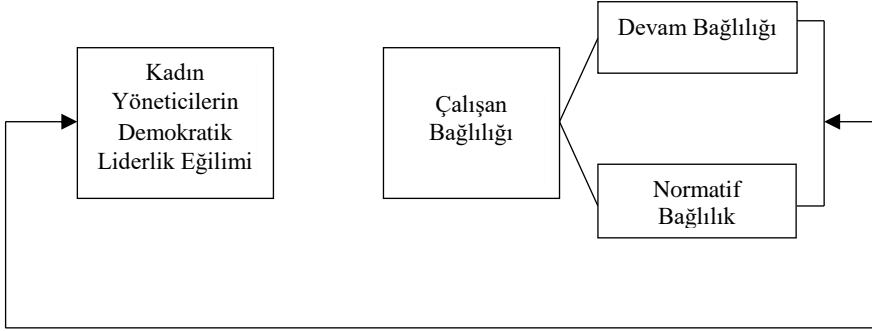
Araştırma anketinin hazırlanması için önceden yapılmış çalışmalar incelenmiş ve kadın yöneticilerle uyumlu hale getirilerek anket formu oluşturulmuştur.

Çalışanlar ile ilgili demografik özellikleri belirlemek için kategorik ölçekler kullanılırken, çalışan bağlılığı ve demokratik liderlik değişkenleri ile özellikleri belirlemek için 5 aşamalı Likert Aralık Ölçeği kullanılmıştır.

Anket uygulanmadan önce, Düzce Üniversitesi'nden etik kurul onayı alınmış ve anket bu izin neticesinde sektörlere uygulanmıştır. Hazırlanan anket katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Veri toplama süreci yaklaşık olarak 2 ay sürmüştür. Süreç sonucunda, toplam 146 anket formu elde edilmiştir.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimi ve çalışan bağlılığı olmak üzere iki temel değişken ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılar Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Hipotezler

Şekil 1’deki model dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. İlk olarak kadın liderlerde demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı alt boyutu olan devam bağlılığı arasındaki ilişki kurgulanmıştır. Kadın liderlerin demokratik liderlik tarzı sergilemeleri bazı çalışanlar için devam bağlılığı oluştururken, bazı çalışanlar için ise devam bağlılığı oluşturamayabilir. Kadın liderler, çalışanlarına demokratik liderlik tarzı sergilediğinde çalışanlar bu durumu suistimal edebilir ve işten kaçınma eğilimine giderek devamsızlık yapabilirler. Bu bilgiler ışığında;

H1: “Çalışanların devam bağlılığı ve demokratik liderlik tarzı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Kadın liderlerde demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığının bir diğer alt boyutu olan normatif bağlılık arasındaki ilişki kurgulanmıştır. Demokratik tarzda bir tavır sergileyen lider beraberinde ahlaki değerleri ve işveren sadakatini getirmektedir. Adil davranan bir lider karşısında normatif bağlılık oluşumu daha kolay olabilmektedir.

H2: “Normatif bağlılık ve demokratik liderlik tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

3.5. Araştırmada Yapılan Analizler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistik paket programı SPSS 18.0’da analiz edilmiştir. İlk olarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kadın yöneticilerde demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki düzeylerini ve yönlerini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak kadın yöneticilerdeki demokratik liderlik eğilimlerinin çalışan bağlılığına olan etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

4.Bulgular

Elde edilen veri setinin analizi için SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Bulgular kısmında öncelikle araştırmaya katılan kadın yönetici altında çalışanların demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistiklerin değerlendirilmesine yer verilecektir. Daha sonra araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili açımlayıcı faktör analizi, ilişki ölçümü için

yapılan korelasyon analizi ve etkinin ölçümü için basit doğrusal regresyon ile ilgili sonuçlar incelenecektir.

Uç değerler ve kayıp değerler kontrol edilmiş ve kayıp veriler diğer katılımcıların ağırlıklı verdiği cevaplar dikkate alınarak tamamlanmıştır.

4.1 Demografik Sorularla İlgili Bulgular

Tablo 1.

Demografik Veriler ile İlgili Bulgular

	Veriler	Sıklık	Yüzde		Veriler	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	82	56,2	Medeni Durum	Evli	80	54,8
	Bay	64	43,8		Bekar	66	45,2
	Toplam	146	100,0		Toplam	146	100,0
Eğitim Durumu	İlkokul	6	4,1	Yaş	20-25	26	17,8
	Lise	30	20,5		26-35	83	56,8
	Ön Lisans	30	20,5		36-40	21	14,4
	Lisans	53	36,3		40 üstü	16	11,0
	Lisans Üstü	27	18,5		Toplam	146	100,0
	Toplam	146	100,0		1 yıldan az	26	17,8
	Eğitim	56	38,4		1-5 yıl	44	30,1
Sektör	Sağlık	52	35,6	Tecrübe	5-10 yıl	41	28,1
	Özel	38	26,0		10 yıldan fazla	35	24,0
	Toplam	146	100,0		Toplam	146	100,0

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların çoğu kadınlardan oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında çoğunluğun evli olduğu

görülmektedir. Araştırmaya dâhil olanların eğitim durumu incelendiğinde çoğunluğu lisans mezunundan oluşmakta ve bunu sırasıyla lise ve ön lisans mezunları takip etmektedir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları sektörler incelendiğinde en fazla eğitim sektöründen çalışanlar yer almakta ve bunun hemen ardından sağlık sektörü gelmektedir. Tecrübe olarak ise çoğunluk 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmekte ve ardından sırasıyla 5-10 yıllık tecrübeye sahip çalışanlar ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip çalışanlar yer almaktadır.

4.2. Açımlayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi ile ilgili Bulgular

Tablo 2.

Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
	KYLT7	,791	,890		
Demokratik	KYLT8	,740	,860	72,703	2,181
Liderlik	KYLT6	,649	,806		
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,690.				
	Approx. Chi-Square: 152,644.				
Değerlendirme	Bartlett's Test of Sphericity: ,000.				
Kriteri	Extraction Method: Principal Component Analysis.				
	Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
	Açıklanan Toplam Varyans: 72,703.				

Kalaycı (2010) sağlıklı bir faktör analizi yapılabilme koşulu için KMO (Kaiser Mayer Olkin) değerinin 0.5'ten yüksek olması gerektiğini belirtmiştir. KMO oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. Bu doğrultuda Tablo 2 incelendiğinde, kadın yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,690, Bartlett Testi sonucu

$p < 0,001$). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeye (0,50'nin altında olan) rastlanmamıştır. Bu faktörün ölçeğe ilişkin açıklamış olduğu toplam varyans %72,703'tür. Büyüköztürk (2010) çok faktöre sahip olan ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan tek faktör, varyansın çoğunu açıklamaktadır. İncelenen 5 boyut içerisinde kadın yöneticilerin liderlik tarzlarını en iyi düzeyde temsil eden boyut demokratik liderliktir. Demokratik liderlik ile ilgili ifadeler literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3.

Çalışan Bağlılığıyla İlgili Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Devam Bağlılığı	ÇB3	,716	,846	38,788	2,715
	ÇB4	,746	,839		
	ÇB1	,619	,718		
	ÇB2	,575	,634		
Normatif Bağlılık	ÇB5	,757	,869	27,910	1,954
	ÇB6	,706	,819		
	ÇB7	,550	,741		
Değerlendirme Kriteri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,724.				
	Approx. Chi-Square: 338,955. Bartlett's Test of Sphericity: ,000.				
	Extraction Method: Principal Component Analysis.				
	Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
Açıklanan Toplam Varyans: 66,698.					

Kalaycı (2010) sağlıklı bir faktör analizi yapılabilme koşulu için KMO (Kaiser Mayer Olkin) değerinin 0.5'ten yüksek olması gerektiğini belirtmiştir. KMO oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. Bu doğrultuda tablo 3 incelendiğinde, çalışan bağlılığını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO

değeri 0,724. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,50'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda analize alınan 8 maddeden; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan), 1 ifade (ÇB8: İşime devam etmemde liderim önemli bir etkiye sahip değildir.) yapıdan çıkarıldıktan sonra geriye kalan 7 madde 2 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %66,698'dir. Büyüköztürk (2010) çok faktöre sahip olan ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini belirtmektedir. Buna göre analiz sonucunda elde edilen iki faktör ve bu iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı yeterli olarak görülmüştür. Diğer taraftan analiz sonuçlarında her bir faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıklarının oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında çalışan bağlılığı itibariyle, 2 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde en yüksek düzeyde devam bağlılığı ve daha sonra normatif bağlılık yer almaktadır. Bu boyutlarla ilgili ifadeler Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz'in (2009) yapmış oldukları ortak çalışmadan alınmıştır.

4.3. Betimleyici İstatistikler

Faktör analizi sonrasında elde edilen değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler değerlendirilmiştir. Her bir değişkenle ilgili ortalama,

standart sapma, soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4.

Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları	Ölçek Düzeyi
Devam Bağlılığı	2,8271	1,13433	4	,756	5
Normatif Bağlılık	3,0388	1,07747	3	,777	5
Demokratik Liderlik	3,2808	1,02810	3	,811	5

Tablo 4 incelendiğinde en baskın çalışan bağlılığının normatif bağlılık (Ort:3,0388) olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan demokratik liderliğin ortalaması ise 3,2808'dir. Değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları, literatürde geçerli sayılan eşik değerine (α : 0.60 veya üzeri) göre incelenmiştir (Nunnally, 1978). Değişkenlerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde literatürde güvenilir olarak kabul edilen sınırın üzerinde olduğu görülmektedir.

4.4. Korelasyon Analizi

Tablo 5.

Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İstatistikler	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Demokratik Liderlik
Devam Bağlılığı	Pearson K.	1	-,155	-,196*
Normatif Bağlılık	Pearson K.		1	,375**
Demokratik Liderlik	Pearson K.			1

** : Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

* : Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Tablo 5 incelendiğinde devam bağlılığı boyutu ile demokratik liderlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık ile demokratik liderlik arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiler çalışanlarına demokratik liderlik tarzı sergiledikleri zaman çalışanlar bunu istismar ederek, devam bağlılığını dikkate almazlar. Bu bulgular ışığında; *H1: “Çalışanların devam bağlılığı ve demokratik liderlik tarzı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır”* hipotezi kabul edilmektedir.

Bunun yanı sıra kadın yöneticiler çalışanlarına demokratik liderlik tarzı sergiledikleri zaman çalışanlarda normatif bağlılık oluştuğu

görülmektedir. Bu bulgular ışığında; *H1: “Normatif bağlılık ve demokratik liderlik tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”* hipotezi kabul edilmektedir.

4.5. Basit Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında ilk olarak demokratik liderlik tarzının, çalışan bağlılığı boyutlarından devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6.

Demokratik Liderlik – Devam Bağlılığı Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata _B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	3,535	,310		11,407	,000		
Demokratik Liderlik	-,216	,090	-,196	-2,393	,018	-,196	-,196

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

R: ,196, R²: ,038, F: 5,729, p: ,018, Durbin-Watson: 1,556

Tablo 6 incelendiğinde demokratik liderlik değişkeni ile devam bağlılığı değişkeni arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ikili korelasyon (-,196) olduğu görülmektedir. Durbin Watson katsayısı (1,556) incelendiğinde bağımsız değişken ile hata terimi arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Model bütün olarak

değerlendirildiğinde; demokratik liderlik değişkeninin, devam bağlılığı değişkeni ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği (R: ,196, R2: ,038, p: ,018) ve devam bağlılığı değişkenindeki toplam varyansın %3,8'sini açıkladığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, demokratik liderlik değişkeninin devam bağlılığı değişkeni üzerindeki önemi (-,196) düşük seviyededir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, demokratik liderlik değişkeninin devam bağlılığı üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Analiz kapsamında ikinci olarak demokratik liderlik tarzının, çalışan bağlılığı boyutlarından normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişki ile ilgili sonuçlar Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7.

Demokratik Liderlik – Normatif Bağlılık Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata _B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	1,748	,278		6,283	,000		
Demokratik Liderlik	,393	,081	,375	4,860	,000	,375	,375

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

R: ,375, R²: ,141, F: 23,622, p: ,000, Durbin-Watson: 1,881

Tablo 7 incelendiğinde demokratik liderlik değişkeni ile normatif bağlılık değişkeni arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ikili korelasyon ($,375$) olduğu görülmektedir. Durbin–Watson katsayısı ($1,881$) incelendiğinde bağımsız değişken ile hata terimi arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Model bütün olarak değerlendirildiğinde; demokratik liderlik değişkeninin, normatif bağlılık değişkeni ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği ($R: ,375$, $R^2: ,141$, $p: ,000$) ve normatif bağlılık değişkenindeki toplam varyansın $\%14,1$ 'ini açıkladığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, demokratik liderlik değişkeninin normatif bağlılık değişkeni üzerindeki önemi ($,375$) orta seviyededir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, demokratik liderlik değişkeninin normatif bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Sonuç

Sonuç olarak kadın yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda demokratik liderlik tarzı sergiledikleri görülmektedir. Demokratik liderlik tarzı sergileyen kadın yöneticilerin altında çalışan bireylerin iki farklı bağlılık türünü benimsedikleri görülmüştür. Bu bağlılık türleri devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Faktör analizi sonucunda çalışan bağlılığını en iyi düzeyde temsil eden bağlılık türünün devam bağlılığı olduğu görülmektedir.

Kadın yöneticilerin sergiledikleri demokratik liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı türlerinden devam bağlılığı arasında negatif yönlü

ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat demokratik liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı türlerinden normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bilgiler ışığında, çalışmanın hipotezleri kabul edilmektedir.

Devam bağlılığı ve demokratik liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olacağını varsaymak da mümkündür. Adil bir ortamda, çalışanların katılımlarını destekleyen adil bir liderle çalışmak, çalışanlar açısından bir avantaj olarak görülebilir ve işe karşı devam bağlılığı oluşturularak çalışanların işten kaçınma eğilimi azalabilir. Nedensel ilişkilere yönelik sonuçlar incelendiğindeyse çalışan bağlılığı türlerinden devam bağlılığının, kadın yöneticilerin demokratik liderlik tarzı sergiledikleri durumlarda çalışanlarda olumsuz olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu olumsuzluğu ise demokratik liderlik tarzı sergileyen kadın yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri bu yaklaşım neticesinde, çalışanların bu durumu suistimal ederek işten kaçınma eğilimi gösterebilecekleri şeklinde açıklayabiliriz. Anlayışlı ve adaletli davranan kadın yöneticilerin bu davranışları, çalışanları tarafından kötüye kullanılabilmekte ve böylece devam bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Böylece demokratik eğilim içerisinde olan kadın yöneticilerin aksine sert tavırları olan kadın yöneticiler karşısında çalışanların bu şekilde rahat davranamayacakları varsayımına ulaşabiliriz.

Çalışan bağlılığı türlerinden normatif bağlılığın ise kadın yöneticilerin demokratik liderlik tarzı sergiledikleri durumlarda

çalışanlarda olumlu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yani demokratik liderlik sergileyen kadın yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri bu yaklaşım neticesinde, çalışanların örgütün amaçlarına inanarak ahlaklı davranış gösterdikleri ve lidere olan saygılarından dolayı işe ve işverene karşı bağlılık oluşturdıkları görülmektedir. Elde edilen bu araştırma sonucu Doğanay'ın (2014) yapmış olduğu çalışma sonucu ile desteklenmektedir, Doğanay'ın çalışmasında, insan odaklı (demokratik) liderlik tarzlarının, normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Xenikou ve Simosi (2010), Yunanistan'da faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli hizmet firmalarında çalışmakta olan 300 birey üzerinde yapmış oldukları araştırma neticesinde, çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıklarının liderlerin genel olarak insan eğilimli ve yenilikçi davranışları ile artmakta olduğunu, bunun yanı sıra iş odaklı ve otokratik davranışlarla da azalmakta olduğunu tespit etmişlerdir.

Elde edilen bu neticeler sonucunda kadınlarda demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasında hem pozitif hem de negatif ilişkilerin olduğunu söylemek mümkündür. Negatif ilişkinin olduğu devam bağlılığını çalışanlar üzerinde oluşturmak için kadın yöneticilerin otokratik liderlik tarzı eğilimi sergilemeleri gerektiği söylenebilmektedir. Kadınlarda otokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki ile ilgili farklı bir araştırma problemi oluşturularak, yeni bir araştırma konusu oluşturulabilir.

Kaynaklar

- Aktan, C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Tügiad Yayınları.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(15), 163-178.
- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cohen, William (2010). *Drucker ve Liderlik* (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S. (2009). Çalışan Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama

Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89, Ankara.

Doğanay, A. (2014). *Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi'nde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1(1), 2-32.

Eren, M., Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Socialand Economic Research)*, 27, 275-303.

Ergeneli, A., Arı Sağlam, G. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güvence Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 122-148, Ankara.

Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İzgören, A.Ş., (2005). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Kütükcü, A. (2017). Türkiye’de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 15, 26-47.
- Meyer J and Allen N (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer J P, Allen N J and Smith C (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R., Harris Bond, M. (1997). Cross-cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance

Settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 187-193.

Simosi, M., Xenikou, A. (2010). The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Leadership and Organizational Commitment: An Empirical Study in a Greek Organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616.

Şencan, A. G. M. N. M., İbicioğlu, H., Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14),1-16.

Türkkahraman, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.

Ulukan, M. (2005). Futbolcuların Performans Ve Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. *Journal of Physical Education And Sport Sciences*, 7(4), 37-44.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

William A. Cohen (2010). *Drucker ve Liderlik Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler* (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

