

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**YENİ MEDYA ARACILIĞI İLE DEĞİŞEN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE
LİDERLİK SÜREÇLERİ: KAMU VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN
KADIN YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

Gufran DÜNDAR

DOKTORA TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Ayda SABUNCUOĞLU İNANÇ

MAYIS - 2025

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YENİ MEDYA ARACILIĞI İLE DEĞİŞEN ÖRGÜTSEL
İLETİŞİM VE LİDERLİK SÜREÇLERİ: KAMU VE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNİN KADIN YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Gufran DÜNDAR

Enstitü Anabilim Dalı: İletişim Bilimleri

**“Bu tez 20/05/2025 tarihinde yüz yüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri
üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ
Prof. Dr. Ahmet ESKİCUMALI	Başarılı
Doç. Dr. Ayda SABUNCUOĞLU İNANÇ	Başarılı
Doç. Dr. Nesrin AKINCI ÇÖTOK	Başarılı
Doç. Dr. Mehmet Barış YILMAZ	Başarılı
Doç. Dr. Enes BALOĞLU	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☒

Hayır ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Gufran DÜNDAR

20/05/2025

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması dijital dönüşümün; örgütsel iletişim, liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarının yanı sıra dijitalleşmenin, kadınların sıklıkla maruz kaldıkları cam tavan olgusuna yönelik etkilerini anlamlandırmayı hedeflemektedir.

Çalışma süresince yaşamış olduğum olumsuzluklarda göstermiş oldukları sabır ve rehberlikleri için başta danışman hocam Ayda Sabuncuoğlu İnanç olmak üzere, değerli hocalarım Nesrin Akıncı Çötök'a ve Ahmet Eskicumalı'ya şükranlarımı sunarım. Şüphesiz ki bu çalışma, onların değerli görüşleri ve rehberlikleri olmadan tamamlanamazdı. Ayrıca jüri üyesi olarak değerli görüşlerini ve kıymetli zamanlarını bana ayıran Mehmet Barış Yılmaz ve Enes Baloğlu hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

6 Şubat 2023'te ülkemizde meydana gelen, başta on bir il özelinde tüm ülkemizi derinden yaralayan deprem felaketi sonrasında, çalışmayı bırakmayı ve farklı bir yol izlemeyi düşündüğüm süreçte, süreç nasıl ilerlerse ilerlesin yanımda olduklarını, aile olmanın kötü zamanlarda daha fazla fedakarlık göstermek olduğunu, “anne” olmanın, bir kadını ne kadar güçlü kıldığını bana gösteren; bana duydukları güveni ve inancı bir an bile kaybetmeyen annem Meral Bulut ile kız kardeşim Elif Akgül'e ve tez sürecini görüşleriyle çok daha değerli kılan kuzenim Arda Arıca ile ağabeyim Hasan Çelik'e ve değerli dostum Ramazan Gündoğan'a teşekkürlerimi sunarım.

Gufran DÜNDAR
20/05/2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii

GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	4
1.1. İletişim Kavramı	4
1.2. Örgüt Kavramı ve Örgüt Kültürü	5
1.3. Klasik Örgüt Kuramları	8
1.3.1. Frederic Winslow Taylor ve Bilimsel Yöntem Kuramı.....	8
1.3.2. Max Weber ve Bürokrasi Kuramı.....	10
1.3.3. Henri Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı	12
1.4. Modern Örgüt Kuramları.....	14
1.4.1. Herbert Simon ve Karar Alma Kuramı.....	15
1.4.2. Joan Woodward ve Durumsallık Kuramı	16
1.4.3. Daniel Katz-Robert Kahn ve Sistem Kuramı	16
1.4.4. James E. Grunig-Todd Hunt ve Dört Halkla İlişkiler Örgüt Kuramı	17
1.5. Örgüt Kültüründe Kadın.....	18
1.6. Örgütsel İletişim	20
1.7. Örgütsel İletişim Kuramları.....	22
1.7.1. Aberg'in Örgütsel İletişim Kuramı.....	23
1.7.2. Goodman'ın Örgütsel İletişim Kuramı.....	24
1.7.3. Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı.....	24
1.7.4. Belasen'ın Örgütsel İletişim Kuramı.....	25
1.7.5. Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı.....	26
1.7.6. Conrelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı.....	27
1.8. Örgütsel İletişim ve Dijital Dönüşüme Yönelik Literatür Çalışmaları.....	29
1.9. Örgütsel İletişim Türleri	32
1.9.1. Biçimsel (Formel) İletişim Kanalları	33

1.9.1.1. Dikey/Yatay/Çapraz Kanallar	34
1.9.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	35
1.9.2.1. Dedikodular (Söylentiler).....	36
1.9.2.2. Gezinerek Yöneticilik	37
1.10. Örgütsel İletişim Araçları.....	37
1.10.1. Geleneksel Örgütsel İletişim Araçları	38
1.10.2. Web Tabanlı Örgütsel İletişim Araçları	39
2. BÖLÜM: YÖNETİM, LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	42
2.1. Yönetim Kavramı	42
2.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri	44
2.2. Liderlik Kavramı ve Çeşitli Liderlik Tanımlamaları	45
2.3. Liderlik Kuramları.....	46
2.3.1. Büyük Adam Kuramı.....	47
2.3.2. Özellikler Yaklaşımı	47
2.3.3. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	49
2.3.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	50
2.3.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	51
2.3.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Matriksi.....	52
2.3.3.4. McGregor'un X/Y Kuramı	54
2.3.3.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	56
2.3.4. Durumsal Liderlik Kuramları	58
2.3.4.1. Fiedler ve Etkin Liderlik Kuramı	59
2.3.4.2. Reddin ve 3 Boyutlu (3D) Lider Etkinliği Yaklaşımı	61
2.3.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı	64
2.3.4.4. House ve Evans'ın Yol/Amaç Kuramı	66
2.3.4.5. Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı.....	67
2.3.5. Modern Liderlik Kuramları	68
2.3.5.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik	69
2.3.5.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	70
2.3.5.3. Stratejik Liderlik.....	72
2.3.5.4. Karizmatik Liderlik	75
2.4. E-Liderlik	77

2.5. Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Literatür Çalışmaları	79
2.6. Yönetici Kavramı ve Özellikleri.....	81
2.7. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	83
2.8. Kadın Yöneticiler.....	84
2.8.1. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller	85
2.8.1.1. Cam Tavan Sendromu.....	87
2.8.1.1.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	88
2.8.1.1.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	89
2.8.1.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	90
2.8.1.2. Cam Uçurum	91
2.8.1.2.1. Bireysel Faktörler	92
2.8.1.2.2. Örgütsel Faktörler	92
2.8.1.3. Kraliçe Arı Sendromu	93
2.9. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştığı Engellere Yönelik Literatür Çalışmaları	94
3. BÖLÜM: METODOLOJİ	97
3.1. Araştırmanın Amacı.....	97
3.2. Araştırmanın Önemi	97
3.3. Araştırmanın Problemi.....	98
3.4. Araştırmanın Yöntemi	99
3.4.1. Araştırma Deseni	100
3.4.1.1. Derinlemesine Görüşme Tekniği Olarak Fenomenolojik Görüşme	100
3.5. Araştırma Alanı, Kapsam ve Sınırlılıklar	101
3.5.1. Çalışma Grubu.....	102
3.5.2. Araştırmanın İnanırlık, Tutarlık, Aktarabilirlik ve Teyit Edilebilirliği	106
3.6. Verilerin Analizi.....	108
3.7. Araştırma Bulguları	109
3.7.1. Belirlenen Temalar, Alt Temalar, Kategori ve Alt Kategoriler	109
3.7.2. “Kamu Üniversiteleri” Temasına Yönelik Bulgular.....	111
3.7.2.1. “Kamu Üniversiteleri” Teması “Örgütsel İletişime Yönelik Algılar” Alt Temasına Yönelik Bulgular	111

3.7.2.1.1. “Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler”	
Kategorisine Yönelik Bulgular	112
3.7.2.1.2. “Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri”	
Kategorisine Yönelik Bulgular	119
3.7.2.2. “Kamu Üniversiteleri” Teması “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik	
Algılar” Alt Temasına Yönelik Bulgular	132
3.7.2.2.1. “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Tanımlar” Kategorisine	
Yönelik Bulgular	132
3.7.2.2.2. Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar	
Kategorisine Yönelik Bulgular	140
3.7.2.2.3. Kadınların Yönetici Olmalarının Engellenmesine Yönelik	
Algılar Kategorisine Yönelik Bulgular	150
3.7.2.2.4. Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri	
Kategorisine Yönelik Bulgular	156
3.7.2.2.5. “Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki	
Etkileri” Kategorisine Yönelik Bulgular	162
3.7.3. “Vakıf Üniversiteleri” Temasına Yönelik Bulgular	169
3.7.3.1. “Vakıf Üniversiteleri” Teması “Örgütsel İletişime Yönelik Algılar”	
Alt Temasına Yönelik Bulgular	169
3.7.3.1.1. “Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler”	
Kategorisine Yönelik Bulgular	169
3.7.3.1.2. “Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri”	
Kategorisine Yönelik Bulgular	177
3.7.3.2. “Vakıf Üniversiteleri” Teması “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik	
Algılar” Alt Temasına Yönelik Bulgular	188
3.7.3.2.1. “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Tanımlar” Kategorisine	
Yönelik Bulgular	189
3.7.3.2.2. Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar	
Kategorisine Yönelik Bulgular	197
3.7.3.2.3. Kadınların Yönetici Olmalarının Engellenmesine Yönelik	
Algılar Kategorisine Yönelik Bulgular	206

3.7.3.2.4. Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri	
Kategorisine Yönelik Bulgular	215
3.7.3.2.5. “Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki	
Etkileri” Kategorisine Yönelik Bulgular	221
3.8. Kelime Bulutu Analizi	227
SONUÇ	229
KAYNAKÇA	242
EK	268
ÖZ GEÇMİŞ	272



KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri.

LDTA: Lider Davranışları Açıklama Anketi

LPC : Least Preferred Coworker (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı)

ILO : International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Fayol'un Yönetim İlkeleri	14
Tablo 2: Aberg'in İletişim Fonksiyonları.....	23
Tablo 3: Örgütsel İletişim Araçları	39
Tablo 4: McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	55
Tablo 5: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	57
Tablo 6: Liderlik Davranışı Etkililik Boyutu.....	61
Tablo 7: Reddin'in 4 Temel Liderlik Yaklaşımları	62
Tablo 8: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	65
Tablo 9: Stratejik Liderlik Uygulamalarındaki Dönüşüm	74
Tablo 10: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	84
Tablo 11: Cam Tavan Engelleri.....	88
Tablo 12: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı	103
Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özellikleri	105
Tablo 14: Tema, Alt Tema, Kategori ve Alt Kategoriler	110
Tablo 15: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	112
Tablo 16: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri	118
Tablo 17: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	119
Tablo 18: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri	131
Tablo 19: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	133
Tablo 20: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri	139
Tablo 21: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	140
Tablo 22: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri	149

Tablo 23: Kadınların Yönetici Olmasının Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi	
Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	150
Tablo 24: Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi	
Katılımcı Görüşleri	156
Tablo 25: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen	
Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu.....	157
Tablo 26: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisine Yönelik	
Katılımcı Görüşleri	161
Tablo 27: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri Kategorisi	
Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	163
Tablo 28: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri Kategorisine	
Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	168
Tablo 29: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Kategorisi Altında	
Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	170
Tablo 30: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Kategorisine Yönelik	
Katılımcı Görüşleri	176
Tablo 31: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Kategorisi Altında	
Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	177
Tablo 32: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Kategorisine Yönelik	
Katılımcı Görüşleri	188
Tablo 33: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri Kategorisi Altında	
Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	189
Tablo 34: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri Kategorisine Yönelik	
Katılımcı Görüşleri	196
Tablo 35: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisi Altında	
Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	198
Tablo 36: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisine Yönelik	
Katılımcı Görüşleri	206
Tablo 37: Kadınların Yönetici Olmasının Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi	
Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	207
Tablo 38: Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi	
Katılımcı Görüşleri	215

Tablo 39: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu.....	216
Tablo 40: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri	220
Tablo 41: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu	221
Tablo 42: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	226



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Belasen'in Çelişen Değerler Modeli.....	26
Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Matriksi.....	53
Şekil 3: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı.....	103
Şekil 4: Tema, Alt Tema ve Kategorilere Yönelik Diyagram	111
Şekil 5: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Diyagramı	113
Şekil 6: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Diyagramı	120
Şekil 7: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Diyagram	133
Şekil 8: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Diyagramı.....	141
Şekil 9: Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Diyagram	151
Şekil 10: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Diyagram	158
Şekil 11: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkilerine Yönelik Diyagram.....	163
Şekil 12: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Diyagramı	171
Şekil 13: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Diyagramı	178
Şekil 14: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Diyagram	190
Şekil 15: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Diyagramı.....	199
Şekil 16: Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Diyagram.....	207
Şekil 17: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Diyagram	216
Şekil 18: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkilerine Yönelik Diyagram.....	222
Şekil 19: Katılımcı Görüşmelerinden Elde Edilen Kelime Bulutu	227

ÖZET	
Başlık: Yeni Medya Aracılığı ile Değişen Örgütsel İletişim ve Liderlik Süreçleri: Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Kadın Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma	
Yazar: Gufran DÜNDAR	
Danışman: Doç. Dr. Ayda SABUNCUOĞLU İNANÇ	
Kabul Tarihi: 20/05/2025	Sayfa Sayısı: xii (ön kısım) + 267 (ana kısım) + 4 (ek)
Bu tez çalışması; her alanda etkisini gösteren dijital dönüşümün, örgütsel iletişim, liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarına yönelik etkilerinin belirlenebilmesinin yanı sıra dijitalleşmenin, cam tavan algısı üzerindeki etkilerinin, kamu ve vakıf üniversitelerinde yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenler tarafından nasıl algılandığını görece anlamlandırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışmanın örneklemini, kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan kadın akademisyenlerden oluşmaktadır. Çalışmanın kapsamı ise Türkiye’deki en fazla kadın akademisyene sahip olan beş kamu ve vakıf üniversitesinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan, toplamda 30 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden birisi olarak kabul edilen derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Gönüllük esasına dayalı şekilde derinlemesine görüşme gerçekleştirilen 30 katılımcıdan elde edilen veri seti MaxQDA Analytics PRO 2024 yazılımına aktarılarak analiz edilmiştir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda elde edilen veriler; çeşitli temalar, alt temalar, kategoriler ve alt kategoriler halinde incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda dijitalleşmenin, örgütsel iletişim yaklaşımları açısından önemli bir dinamik olduğu ve pek çok açıdan örgütsel iletişimi tamamlayıcı nitelikleri olduğu görülmüştür. Derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulguların analizlerine göre katılımcılar, modern liderlik yaklaşımlarından transformasyonel (dönüşümcü) liderlik yaklaşımına yönelmektedirler ve dijitalleşmeyi transformasyonel liderliği destekleyen bir süreç olarak ifade etmektedirler. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre dijitalleşme, cam tavan üzerinde pozitif etkilere sahiptir ve çeşitli noktalarda cam tavana görece esnemesinde önemli bir etken olarak kabul edilebilir.	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Dijitalleşme, Liderlik Kuramları, Yöneticilik, Cam Tavan	

ABSTRACT	
Title of Thesis: Changing Organizational Communication and Leadership Processes through New Media: A Comparative Study on Women Managers of Public and Foundation Universities	
Author of Thesis: Gufran DÜNDAR	
Supervisor: Assoc. Prof. Ayda SABUNCUOĞLU İNANÇ	
Accepted Date: 20/05/2025	Number of Pages: xii (pre text) + 267 (main body) + 4 (add)
This thesis aims to determine the effects of digital transformation, which has an impact in every field, on organizational communication, leadership and management approaches, as well as to relatively understand how the effects of digitalization on glass ceilings are perceived by female academicians working as administrators in public and foundation universities. In this context, the sample of the study consists of female academicians working in public and foundation universities. The scope of the study consists of a total of 30 participants who are actively working as university administrators in five state and foundation universities in Turkey where the number of female academicians is the highest. In the study, in-depth interview technique, which is accepted as one of the qualitative research designs, was used. The data set from the 30 participants who were interviewed in-depth on a voluntary basis was transferred to MaxQDA Analytics PRO 2024 software and analyzed. The data acquired in line with the participant views were analyzed in various themes, sub-themes, categories and sub-categories. In line with the data obtained, it has been observed that digitalization is an important dynamic in terms of organizational communication approaches and has complementary qualities to organizational communication in many angles. According to the findings, the participants express digitalization as a process that supports transformational leadership. Finally, according to the results obtained from the participant views, digitalization has positive effects on glass ceilings and can be considered as an important factor in the relative stretching of glass ceilings at various points.	
Keywords: Organizational Communication, Digitalization, Leadership Theories, Management, Glass Ceilings	

GİRİŞ

Ataerkil toplumların kadına ve erkeğe farklı değer yargıları ve roller yüklemeleri, kadınların iş gücü olarak kendilerini göstermelerini tarihsel olarak geciktirmiş ve Sanayi Devrimi ile artan iş gücü ihtiyacının giderilmesi noktasına kadar kadınlar, kendilerini iş hayatında göstermeyi başaramamışlardır (Dökmen, 2012). Sanayi Devrimi ile değişmeye başlayan bu süreç, savaşların patlak vermesi ile kadınların iş hayatında kendilerini göstermeleri noktasındaki dönüm noktalarından birisi olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar Sanayi Devrimi ile yükselişe geçtiği kabul edilse de aslında kadınların çalışma hayatındaki yerleri çok daha eskilere dayanmaktadır. Sanayi Devrimi öncesi el sanatları, dokumacılık, tarım ya da hayvancılık gibi işler, kadınların ilk zamanlardaki çalışma hayatlarına olan katkıları olarak kabul edilebilir (Jensen, 1993). Kadınların kendilerini iş hayatında daha fazla göstermeye başladığı bu dönüşümü sosyal, toplumsal, hukuki ve ekonomik haklara ulaşabilmesi izlemiş, böylece kadınların toplumda görece “var” olabilme süreci daha somut bir anlam ifade etmeyi başarmıştır. Günümüzde ise kadınlar hemen her alanda, tüm iş kollarında ve hemen her düzeyde kendilerini gösterebilmektedir. Dünya nüfusunda çalışan kadınların oranı 1960’larda %30’larda iken (Stover, 1996); Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 2024 verilerine göre bu oran %45,6’lara kadar yükselmiştir (ilo.org, 2024). Bu durum kurumsal düzenlemeleri, kurum içi hiyerarşiyi; dolayısıyla örgüt kültürünü ve örgütsel iletişimi kadından bağımsız düşünmenin gittikçe zorlaşmasını beraberinde getirmektedir. Kadınların iş gücüne katılım oranları günümüze yaklaştıkça yükseliş gösterse de özellikle yönetim kadrolarında erkeklere kıyasla oldukça geride seyretmeye devam etmektedir (Parlaktuna, 2010). Bu durumun pek çok farklı sebebi olsa da önemli sebeplerin başında ne yazık ki liderlik, yöneticilik ve otorite kullanılan pozisyonların erkeklere daha uygun olduğu ve kadınların evdeki rollerinin bir uzantısı olacak şekilde iş hayatında da geri planda çalışmalarının daha uygun olduğu yanılsaması gelmektedir (Berberoğlu, 1989). Yönetim kadroları geçmişten bu yana erkek çalışan ağırlıklı sürdürülmüş olsa da dijitalleşmenin getirmiş olduğu dönüşümün kültürel, ekonomik ve toplumsal alanlardaki etkisi, kadınların kendilerine yönetim kademelerinde görece yer bulmaya başlamalarına ve yüksek performans ile sürdürülebilir biçimde bulundukları konumda, kurumlarına katkı vermelerine olanak sağlamaktadır.

Dijitalleşmenin her alanda kendisini göstermesi ve kitlelerin dijitalleşen dünyaya görece uyum sağlamak zorunda kalması; örgütsel iletişim, liderlik ve yöneticilik gibi kavramların da yeniden düzenlenmesini; dijital teknolojilerle bütünleşmiş şekilde ele alınması gereksinimini ortaya çıkarmıştır. İlk olarak akıllı telefonlar ile başlayan dönüşüm sürecini, sosyal ağlar üzerinden kurulan çalışma grupları takip etmiş ardından, geleneksel çalışma hayatında kullanılan fiziki ofislerin yerini “sanal ofisler” almıştır. Dijitalleşmenin getirmiş olduğu bu dönüşüm, kendisini örgütsel iletişim, liderlik ve yöneticilik kavramları üzerinde de göstermiş ve dijital örgütsel iletişim, e-liderlik/yöneticilik gibi kavramlar literatürde kullanılmaya başlanmıştır. Yine de günümüz çalışma hayatında, kadınların kurumların çeşitli üst kademe görevlerinde de bulunmalarını durdurabilen, potansiyellerinin önünde duran ve literatürde “cam tavan” olarak ifade edilen engeller bulunmaya devam etmektedir (Guy ve Newman, 2004).

Bu çalışma; dijitalleşmenin örgütsel iletişim, liderlik ve yöneticilik yaklaşımları perspektifinde yarattığı dönüşümün yanı sıra dijitalleşmenin, kadınların yönetim süreçlerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, dijital dönüşümün örgütsel iletişim liderlik süreçleri üzerindeki etkilerinin yanı sıra kadınların yönetim kademelerine erişim süreçlerinde karşılaştıkları yapısal engeller üzerindeki yansımalarının incelenmesidir. Çalışma, bu dönüşümün akademik kurumlar özelinde nasıl şekillendiğini anlamaya yönelik, kamu ve vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin deneyimlerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda dijitalleşmenin hem örgütsel iletişim yapıları ve liderlik yaklaşımlarındaki dönüşümü hem de kadınların maruz kaldığı cam tavan olgusunu nasıl etkilediği ele alınacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, dijitalleşmenin örgütsel iletişim ve liderlik modelleri üzerindeki etkilerini akademik kurumlar bağlamında incelemektir. Çalışma, özellikle kamu ve vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevini yürüten kadın akademisyenlerin dijitalleşmeye yönelik algılarını, bu dönüşümün örgütsel iletişim süreçleri ve liderlik yaklaşımlarına etkilerini ve dijitalleşmenin cam tavan olgusu

üzerindeki yansımalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca dijitalleşmenin, kadın yöneticilerin yönetsel süreçlerinde karşılaştıkları engeller üzerindeki etkilerini analiz ederek, bu bağlamda önemli bir katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, üniversitelerde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin dijitalleşme sürecinde liderlik ve yöneticilik rollerinde yaşadıkları dönüşümü anlamaya yönelik özgün bir perspektif sunmaktadır. Çalışma, yalnızca dijital dönüşümün örgütsel iletişim ve yönetsel yaklaşımlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmakla birlikte toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin dijital dönüşüm süreciyle nasıl biçimlendiğini analiz ederek literatüre anlamlı katkılar da sunmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada yeni medya teknolojilerindeki gelişmeler ile örgütsel iletişimde yaşanan dönüşümler ve değişen yönetim süreçleri hakkında gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra, araştırma verilerinin toplanması ve yorumlanması noktasında nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan “derinlemesine görüşme” deseni kullanılmıştır.

Bu sebeple veri toplama yaklaşımları, “dokümanlar (literatür taraması)” ve “derinlemesine görüşme” yöntem tekniklerini içermektedir. Derinlemesine görüşme süreci, “yarı yapılandırılmış sorular” üzerinden gerçekleştirilmiş olup, alan araştırması kapsamında yönetici kimliğine sahip olan kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan kadın yöneticiler ile yapılmıştır. İki kısımdan oluşan literatür taramasının ilk bölümünde; örgüt kuramları, örgütsel iletişim kavramı ve örgütsel iletişim kuramlarının tarihsel süreci ile dijital dönüşüm süreçleri detaylı şekilde ele alınırken; ikinci bölümde yönetim kavramı, liderlik kuramları, liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıkların yanı sıra kadınların yönetim süreçlerinde karşılaştıkları engeller yer almaktadır. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü bölümde ise Türkiye’de en fazla kadın akademisyene sahip olan beş kamu ve beş vakıf üniversitesindeki kadın yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmelardan elde edilmiş olan veriler, MaxQDA Analytics PRO 2024 yazılımı üzerinden çeşitli temalar ve alt temalar halinde kategorize edilerek analiz edilmiştir.

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

En genel tanımıyla iletişim; bir mesajın, belirli araçlar üzerinden belirli bir alıcıya ya da hedefe ulaşması ve bu alıcı ya da hedefin geri bildirim sağlaması olarak tanımlanabilir. İletişimin sağlıklı olduğunun kabul edilmesi açısından geri bildirim oldukça önemlidir. Bu sebeple iletişim, çift yönlü bir etkileşim olarak kabul edilmektedir.

İletişim, gerek bireysel gerekse kurumsal olarak her zaman en önemli etkenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda kurum/örgüt kültürü tanımlamaları yapılırken, iletişim disiplininin de sıklıkla söz edilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumundaki temel etkenlerden birisi olan iletişim, kurum/örgüt içi fonksiyonların sistemli bir biçimde çalışmasını ve kurumun/örgütün iç ve dış etkenlerle olan etkileşimini koordine etmeyi sağlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü ve örgüt kuramlarının yanı sıra örgütsel iletişim kuramları ve örgütsel iletişimdeki dijital dönüşüme daha detaylı bir şekilde bakılacaktır.

1.1. İletişim Kavramı

İletişim, bireylerin duygu ve düşüncelerini aktarabilme yoludur (Üstün, 2005). Bireyler, gündelik hayat içerisinde sürekli olarak bir etkileşim halindedir, dolayısıyla sürekli olarak iletişimin farklı boyutlarıyla karşılaşmaktadır. Fiske (1996)'ye göre saç şeklimizden, yaptığımız edebiyat eleştirilerine kadar her şey iletişimdir. Fiske, iletişimi tanımlarken sonsuz sayıda örnek verilebileceğini, çünkü her şeyin bir iletişim olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla iletişimin pek çok farklı tanımlaması bulunmaktadır. İletişime yönelik yapılan tanımlamalar, iletişime olan yaklaşımlara göre çeşitlilik göstermektedir. Çift yönlü bir etkileşim olan iletişim temel olarak kaynaktan çıkan bir mesajın, belirli araçlar üzerinden alıcıya ya da hedefe ulaşması ve alıcı ya da hedefin geri bildirim sağlaması olarak da tanımlanmaktadır. Mesajın alıcıya ya da hedefe ulaşması sonrasında, alıcının ya da hedefin mesajı algılama durumu geri bildirim olarak tanımlanmaktadır ve geri bildirim, iletişim sürecinin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Peker, 2015). Barnlund (1968), iletişimi bir anlam arama çabası olarak tanımlamaktadır, Gerbner (2014) ise iletişimi toplumsal bir etkileşim olarak kabul etmektedir ve toplumsal mesajların, kodların iletişim aracılığı ile aktarıldığını ifade eder. Marx da iletişim tanımlaması yaparken Gerbner'e benzer biçimde toplum vurgusu yapmaktadır. Marx'a

göre iletişim, kitlelerin kendilerini ve toplumlarını üretmek adına yapmış oldukları sosyal üretimlerdir (Erdoğan, 2007).

Pek çok farklı tanımlaması bulunması, iletişimi disiplinler arası bir olgu haline getirmektedir. İletişim, hayatın her alanında ve her zaman maruz kalınan bir süreç olması sebebiyle tarihsel süreç içerisinde her zaman oldukça önemli bir rol oynamıştır. Özellikle kitle iletişim araçlarının kullanımı ile büyük kitleler üzerindeki etkisinin fark edilmesi, iletişimi her dönem dikkat çeken ve çalışılan bir alan haline getirmiştir (Işık, 2013). Sanayi devrimiyle birlikte iletişim çalışmalarına, kitle iletişim araçlarına ve iletişim teknolojilerine yönelik araştırmalar ve yatırımlar artmış; buna paralel olarak iletişim profesyonelleşmiş, kitleselleşmiş ve hatta örgütselleşmiştir.

1.2. Örgüt Kavramı ve Örgüt Kültürü

Örgüt, ortak hedeflere yönelik birlikte hareket eden, çalışan topluluklar olarak tanımlanmaktadır (Sayers vd., 1993). Örgütler, belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş olan, bu amaca yönelik birlikte çalışan topluluklar olarak da tanımlanmaktadır (Öztaş, 2014). Örgütler, bünyesindeki bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıplarına uydukları, verimlilik ve süreklilik esaslarının ön planda tutulduğu toplumsal yapılanmalardır (Bozkurt, Ergun ve Sözen 1998). Aşkun (1981) ise örgütleri, belirli bir hedef doğrultusunda bir araya gelen, gerektiğinde fiziksel emekle de katkıda bulunan ve belirli yönetim kalpları temelinde hareket eden toplumsal sistemler şeklinde ifade etmektedir. Yapıları gereği insanlara da benzetilen örgütler, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için oluşturulurlar, hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla gelişim gösterirler ve sonunda da misyonunu tamamlayan örgütler dağılırlar. Dolayısıyla bu durumu bir anlamda insanların doğumları, gelişimleri ve ölümleri gibi yorumlamak da mümkündür. Silverthorne (2005) da örgütlerin sabit yapılar olmadıklarını; aksine gelişen, büyüyen dinamik yapılar olduğunu belirtmektedir.

Bir grubun örgüt, kurum olarak tanımlanabilmesi için belirli gereklilikler bulunmaktadır. En önemli belirleyici, bireylerin ortak bir amaç altında birleşmiş olmalarıdır. Bireylerin ortak bir amaç etrafında birleşmeleri ve iş birliği yaptıkları durumlarda, bir örgüt oluşumundan bahsetmek mümkündür (Bütünler, 2011). Ortak bir amaca yönelik iş birliği yapan bireyler çeşitli değerlere ya da kültürlere mensup, birbirlerinden farklı hayat standartlarına sahip olmalarına karşın, ortak amaçlarına yönelik hareket etmektedirler. Bu

bağlamda farklı değerler ya da kültürler; yerini örgüt değerlerine, örgüt kültürüne bırakmaktadır.

Mumby ve Stohl (1996)'a göre gerek bireyler gerekse gruplar, iletişim fenomeni ile bir örgüte bağlanmaktadır ve iletişim süreci, örgüt üyeleri arasında paylaşılan bir tür gerçeklik oluşturmaktadır. Örgütler, grup içerisindeki bireylerin paylaştıkları bu gerçeklik sayesinde bir örgüt kültürü, karakteri oluştururlar (Taylor, 2001; Brown, 2002). Örgüt kültürü, her ne kadar bireylerin paylaştıkları gerçekliklerden oluşuyor olsa da bireysel bir olgu olarak kabul edilmemektedir. Reilly ve DiAngelo (1990), örgüt kültürünü değerler ve semboller ile oluşan sosyo-kültürel gerçeklikler olarak tanımlamaktadır. Marshall (1999) ise örgüt kültürünü, toplumsal ilişkilere kimlik kazandıran değerler olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, kurum üyelerine ait değerlerin ve inançların bir bütünü olarak ifade edilmektedir (Ebers, 2013; Naranjo-Valencia vd., 2016); bir örgütte, kurumda çalışanlar bulundukları topluluk içerisinde ortak değerlere, amaçlara ve görüşlere sahipse, burada bir örgütsel kültürden bahsetmek mümkündür (Ölçüm, 1997; Schein, 2004).

Örgüt kültürünün en önemli özelliklerinin başında örgütü diğerlerinden ayırma, kurum içerisinde çalışanların davranışlarını yönlendirme ve kurum içinde birleştirici bir mekanizma olarak hareket etmek gelmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004). Kurum çalışanlarının kurumlarda sahip oldukları sosyalleşmenin bir parçası olarak da ifade edilen örgüt kültürü, temelinde karşılıklı etkileşimi barındırması sebebiyle pek çok etkiye açıktır (Silverthorne, 2005). Örgüt kültürü; temel iş süreçlerinden, kurum içerisinde çalışan bireylerin kişisel özelliklerinden, kurumun faaliyet gösterdiği alandan, kurum içerisindeki çalışanların kuruma olan bağlılıklarından ve ulusal kültürel değerlerden etkilenmeye açık bir olgu olarak kabul edilmektedir (Ojo, 2009; Jo ve Joo, 2011).

Bireysel ya da bir grup olarak örgütsel başarının merkezinde güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak yatmaktadır (George, 2002). Kurum çalışanları arasındaki istikrarı teşvik etmek, performansı ve kaliteyi arttırmaya yönelik her türlü çalışmanın temelinde olan örgüt kültürü, bazı durumlarda ise gelişimi, ilerleyişi ya da kurum içi iş birliğini engelleyebilmekte; kurum içerisinde “benmerkezci” bir yaklaşımı da tetikleyebilmektedir (Morgan, 1998). Örgüt kültürü, oluşturulması uzun zaman alan ve kurum çalışanlarına

süreç içerisinde adım adım benimsetilen bir süreçtir. Bu sebeple örgüt kültürü, çoğu zaman değişime direnç gösterebilmektedir (Ocak, 2003; Vural, 2003; Hasanoğlu, 2004). Örgüt kültürü; iletişim, sosyoloji, psikoloji gibi disiplinler arası bir çalışma alanı olması sebebiyle pek çok farklı şekilde tanımlanabilmektedir (Şişman, 2002; Vural, 2003). Kimi araştırmacılar örgüt kültürünü tanımlarken kurumun iç dinamiklerde bütünleşmesi ve kurum içi uyumun artmasını sağlayarak verimliliğin yükselmesini sağlayan temel mekanizma olduğunu ve örgütün, kurumun dış çevreyle olan adaptasyonu ile iş birliğini sistematik olarak düzenleyen bir olgu olduğunu belirtmektedir (Morgan, 1998; Schein, 2004). Örgüt kültürü, bireylerin oluşturduğu ortak bir hedef ve amaç doğrultusunda iç-dış iletişimi, adaptasyonu, hiyerarşiyi ve düzeni oluşturan; gerekli durumlarda yeniden inşa edilmesini sağlayan bir yapı olarak da tanımlanabilir. Örgüt kültürünün merkezinde bireylerin olması, bu yapının görece yaşayan, aktif, sürekli olarak yeniliğe, değişime ve gelişime açık bir yapı olmasını da beraberinde getirmektedir.

Örgüt hedefleri doğrultusunda birlikte çalışan gruplar, birlikte deneyim kazanırlar ve kazanılan bu deneyim ile grup içerisinde bir kültür oluşmaya başlar. Dolayısıyla her kurumda farklı gruplar tarafından meydana gelen alt kültürlerin oluşması mümkündür (Schein, 1990). Morgan (1998)'a göre de her örgütün kendisine özgü bir kültürü ve alt kültürü bulunmaktadır. Bu sebeple örgütleri; kültürü içerisinde yer aldığı toplumlara göre bir alt kültür, örgüt yapısı içerisinde bulunan alt kültürlerle göre ise bir üst kültür olarak düşünmek mümkündür. Fakat örgüt kültürü, alt kültürlerin bir toplamı olarak kabul edilmemekte; tüm alt kültürleri ortak bir zeminde bütünleştiren bir yapı olarak görülmektedir (Şişman, 2002). Örgüt kültürünün, örgütsel davranış ve performans üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin paylaştıkları değerler, normlar, sosyal kimlikler gibi dinamiklerin tamamında etkisi olan örgüt kültürü, bu dinamikler üzerinden örgüt içinde bulunan bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Böylece örgüt kültürü, topluluk içerisindeki üyeleri ortak hedefler ve amaçlar etrafında toplayarak benzer davranışlar sergilemelerini de sağlamaktadır (Gadia ve Mendoza, 2020). Bu bağlamda örgüt kültürünü, topluluk içerisinde bulunan bireyleri gözlemleyen ve örgüt üyeleri tarafından benzer tutumlar, performanslar sergilenmesini sağlayan; örgüt içerisinde belirli kalıplar oluşmasını sağlayan ve oluşturmuş olduğu bu kalıplar doğrultusunda örgüt içerisindeki üyelerin ortak hedeflere, amaçlara yönelmelerini sağlayan bir denetim mekanizması olarak da tanımlayabiliriz.

Kurumların işlevselliğini ve yapılarını anlamlandırma noktasında bir yol gösterici, bir rehber olarak da ifade edebileceğimiz örgüt kültürü; örgütsel geleneklerin, yeniliklerin ve sürdürülebilir bir örgüt yapısı çözümlemesinin ilk adımı olarak kabul edilebilir. Kurumların yapıları ve sürdürülebilirlikleri noktasında bir diğer önemli durum ise örgüt kuramları olarak kabul edilmektedir.

1.3. Klasik Örgüt Kuramları

Örgüt kuramları ve örgütsel iletişime yönelik çalışmalar, sanayi devriminin kendisini göstermeye başladığı dönemler olan 19. yüzyılın sonlarında, 20. yüzyılın başlarında başlamıştır. Fabrika üretimlerinin artması ile fabrikalarda çalışan toplulukların ya da örgütlerin yönetilmesi, verimli şekilde çalışması gibi konular gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda Frederic Winslow Taylor, Max Weber ve Henri Fayol gibi düşünürlerin örgütsel kuramlar üzerine yapmış oldukları çalışmalar, günümüzde klasik örgüt kuramları olarak kabul edilmektedir.

Klasik kuramları oluşturan akımlar, örgüt olgusuna benzer perspektifler üzerinden yaklaşmaktadırlar. Dolayısıyla üç kuram da benzer varsayımlara dayanmaktadır ve pratik yönden etkileri de birbirlerine benzemektedir (Ertekin, 2017).

1.3.1. Frederic Winslow Taylor ve Bilimsel Yöntem Kuramı

Bilimsel yöntem kuramı, farklı kaynaklarda Taylorizm olarak da ifade edilmektedir. Kuram, verimliliği arttırmak amacıyla bilimsel yöntemlere odaklanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu sebeple Taylor, verimliliğin artmasının çalışanların mutluluğu ile doğru orantılı olduğunu ve çalışan ücretlerinin yükseltilmesinin, onları daha fazla motive edeceğini; bu sayede çalışanların daha verimli olacaklarını belirtmektedir. Aynı şekilde işverenin de bilimsel ilkelere yönelerek organizasyonu yenilemesinin verimliliği yukarı çekeceğini söylemektedir (Shafritz ve Hyde, 2016).

Taylor, üretim faaliyetleri üzerine yaptığı çalışmalarda işçilik ve hammadde gibi alanlarda ciddi bir israf olduğunu, bu durumun da çalışanların performansını etkilediğini ifade etmiştir. Bu israf ve yaşanan problemlerin, gerek çalışanların gerekse kurumun verimliliğini düşürdüğünü vurgulamıştır (Erol, 2016).

Taylor'un örgüt kültürüne yapmış olduğu en büyük katkının iş tasarımı ve standartlaşma üzerine olduğunu söylemek mümkündür. Bilimsel yöntem kuramı ile çalışanları iki farklı

bölüme ayırmaktadır. Bir bölüm emek gücü olarak çalışırken, diğer bölüm zihinsel olarak kuruma katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Hodgetts (1999), Taylor'un yönetim üzerine oluşturmuş olduğu bu ilkelerin, modern yöneticiliğin adımları olduğunu, kullanımının devam ettiğini belirtmektedir. Taylor'un verimlilik esaslı oluşturmuş olduğu kurama yapılan eleştiriler, bağlam ve kültür olgularının göz ardı edildiği ve örgütlerin, organizasyonların teknik yönleriyle daha fazla ilgilenildiği yönündedir (Sargut, 1994: 73).

Bilimsel yöntem kuramı, modern endüstri üzerinde çok büyük bir etki yaratmıştır. Bilimsel yöntem kuramı ile verimlilik ön plana çıkmıştır ve verimliliğin artmasına yönelik uzman çalışanlar gibi yeni rollerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Merkle, 1980). Resenbloom (1983)'a göre bilimsel yöntem kuralı, ortaya çıktığı dönemde öylesine etkili olmuştur ki modern endüstrinin yanı sıra sosyal yapıyı da etkilemiştir. Taylor (2018)'a göre verimsizliğin ortadan kaldırılmasının en iyi yolu sistematik bir şekilde bilimsel yöntemlerden faydalanmaktır. Bilimsel yöntem kuramının temel ilkeleri kısaca şu şekilde ifade edilebilir:

- Bir görevi daha verimli bir biçimde yapabilmek için yeni yöntemler ve yaklaşımlar denemek, alışılmış, eski ve verimsiz yöntemleri terk etmek. Verimli olan yol, tek ve en iyi yoldur.
- Çalışan seçimlerini bilimsel yöntemler kullanarak, dikkatli bir biçimde seçmek. Çalışanlara motive edici maaşların yanı sıra özel primler de vermek.
- Çalışanların denetimini tecrübeli personellerin yapması ve gerektiğinde bilimsel yöntemlere aykırı davranışların cezalandırılması.
- Verimliliğin artması ve zamanı etkili şekilde kullanmak için işi, bölümlere ayırmak ve bu sayede uzmanlaşmayı sağlamak.
- İşle ilgili tüm yetkiyi ve sorumluluğu tek bir merkezde toplamak. Hiyerarşik bir yapı oluşturarak, organizasyonun sağlıklı ve verimli şekilde ilerlemesini sağlamak.

Taylor'un bilimsel yöntem kuramı, motivasyon kaynağı olarak ücretlendirme noktasına vurgu yaparken, çalışanların psikolojik durumlarına yönelik herhangi bir yaklaşımda bulunmamaktadır.

1.3.2. Max Weber ve Bürokrasi Kuramı

Bürokrasi, hangi dönemde olursa olsun örgüt işleyişinin vazgeçilmez unsurlarından birisi olmuştur. Bürokrasi kavramı, her ne kadar günümüz çalışmalarında kamu yönetimi ile benzer anlamda kullanılıyor olsa da her zaman klasik örgüt kuramlarının bir türü olarak kabul edilmektedir (Florian, 2006). Etkili bir idare şekli olan bürokrasi, sürdürülebilirlik ve verimlilik esaslı; örgüt içi rollerin net bir biçimde belli olduğu hiyerarşik bir yapı olarak görülmektedir.

Weber'e göre bürokrasi, rasyonalist sürecin kaçınılmaz sonuçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü Weber, rasyonalizasyonu bir modernite projesi olarak ele almaktadır ve bu proje doğal olarak aklın genel ilkelerine odaklanmaktadır. Weber, böylesi bir sürecin sorun çözücü ve düzeni sağlayıcı bir yapı oluşturacağını belirtmektedir (Touraine, 1988). Rasyonalist bir yaklaşım üzerinden örgüt kuramları çalışmaları yapan Weber, bu bağlamda iki kavramdan söz etmektedir. Belirli bir hedefe ya da amaca ulaşmak amacıyla akılcı yöntemlere odaklanan resmi rasyonellik ve gerçekliğin teorik kısımlarına odaklanan ve soyut kavramlar üzerinden bu teorileri açıklamaya çalışan gerçek rasyonellik (Clegg, 1990). Weber, bürokrasiyi bir organizasyon yapısı olarak ele almaktadır (Gökçe ve Şahin, 2002). Rasyonel bir örgüt biçimi olan bürokrasi kuramı, Weber'e göre diğer örgüt biçimlerinden daha üstün bir yapılanma biçimidir. Bürokrasi kuramı ile yönetimden üretime, performanstan verimliliğe hatta sürdürülebilirliğe kadar hemen her alanda bir makineleşme durumu söz konusudur (Öztaş, 2017). Weber'in oluşturmuş olduğu bürokrasi kuramı, sadece kamu kurumlarında değil, aynı zamanda özel kurumlarda da geçerli bir örgütlenme yapısı olarak kabul edilmektedir (Akçakaya, 2016). Weber (2011), bürokrasi kuramını 19. yüzyılda modern endüstrinin ortaya çıkışı ile kendisini göstermeye başlayan yeni bir örgütsel biçimi anlamlandırmaya çalışmak üzere tasarlamaya başlamıştır. Bürokratik yönetim tarzı, alanında uzmanlaşmış çalışanlar ile sistemli bir şekilde çalışan örgüt yapılarını; dolayısıyla nesnel ve rasyonel bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Bürokrasi kuramında gerek yönetim gerekse çalışan personelin hangi görevi yapacağı net bir şekilde belirlenmiştir ve yapılan tüm çalışmalar düzenli bir biçimde kayıt altına alınmaktadır.

Örgüt yapılanmaları ile otorite arasında bir benzerlik olduğunu ifade ederek otorite türleri ile idari yapılarını eşleştiren Weber, otoritelerdeki liderler ile örgüt yapılanmalarındaki liderleri de benzer rollerde konuşturmaktadır. Weber'e göre bürokrasinin temelinde,

alışan rollerine tanınan otorite ve bu otoriteyi kullanma hakkı bulunmaktadır. Bu bağlamda geleneksel, karizmatik ve yasal olmak üzere üç tür otoriterden bahsetmektedir. Geleneksel otorite, örfler ve adetler gibi geçmişten gelen ve kutsal olarak kabul edilen değerler üzerinden şekillenen bir otorite türü olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel otoritede lider, herhangi bir seçim ya da rekabet ile değil; geleneklerin emirleri doğrultusunda otorite olarak kabul edilmektedir. Geleneklerin emri doğrultusunda, liderin otoritesinde toplumsal bir kabullenme vardır. Karizmatik otoritede lider olarak görülen kişinin toplulukları, tutum ve davranışları etrafında toplayabildiği bir otorite türü olarak ifade edilmektedir. Karizmatik otoritede, lider olarak kabul edilen kişinin, toplumun geri kalanından çok daha farklı özelliklere sahip olduğuna inanılmaktadır. Lider olarak kabul edilen kişiye atfedilen özelliklerin gerçekliğe yakın olma derecesi önemli değildir. Karizmatik otorite sıklıkla kriz dönemlerinde kendisini göstermektedir. Bu otorite gücünü, geleneklerin aksine liderin özelliklerinden almaktadır (Weber, 2011). Karizmatik otoritede yönetim, lidere yakın olanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Weber'in ideal bürokrasi olarak tanımladığı yasal otorite ise aydınlanma döneminde, bilimsel devrimin kendisini göstermesi ile ortaya çıkmıştır. Yasal otoritede itaat edilen lider değil, yasalardır. Dolayısıyla bu otorite türünde esas olan liyakat olgusudur. Yasal otorite, kanunlara/yasalara duyulan güven etrafında kurulan bir otorite çeşidi olarak görülmektedir ve objektiflik ile güvene dayalı itaat ön plandadır (Pfaff, 2002).

Weber'in bürokrasi kuramı, görece ideal yönetim ilkelerine uygun olduğunu düşünen ve büyük çaplı ekonomilere sahip örgütler için inşa edilen hiyerarşik bir yapıyı ifade etmektedir (Ergün ve Polatoğlu, 1992; Aktan, 2005). Bürokrasi kuramının temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2006):

- Hedefler doğrultusunda örgüt içerisindeki tüm işleyiş planlanıp, çeşitli birimlere dağıtılır.
- Örgüt çalışanlarına, hedefler doğrultusunda kullanabilecekleri kaynaklar, çalışanların derecelerine göre dağıtılır. Çalışanlar statülerine, derecelerine göre otoritelerini kullanma hakkına sahiptirler.
- Rasyonel bir ücretlendirme, ödöl ve prim sistemi geliştirilir.
- Çalışan seçimlerinde, işe uygunluk ve çalışan kapasitesi gibi konulara dikkat edilmelidir.

- Çalışanlar kademelerine göre bağlı oldukları bir üst mevki tarafından değerlendirilmelidir. En alt statüden, en üst statüye kadar bu denetleme yapılmalıdır.
- Örgüt, kurum içerisindeki yazışmalar, iş süreçleri kolay ve hızlı şekilde ilerlemek amacıyla yazılı haberleşme üzerinden gerçekleşmelidir.

Weber'in bürokrasi kuramı, örgütler için ideal bir yapı olarak kabul edilse de örgütler içerisinde istenilen bir model olarak görülmemektedir, dolayısıyla tam anlamıyla uygulandığı söylenemez. Bürokrasi kuramı daha çok kendisinden sonra yapılan çalışmalara bir rehber olarak kullanılmaktadır (Öztaş, 2015). Her ne kadar ideal bir örgütlenme yapısı olarak kabul edilse de bürokrasi kuramının zaman içerisinde örgüt işleyişini görece yavaşlatması, kurumlar içerisinde tam anlamıyla kullanılmamasının en temel nedenlerinden biri olarak kabul edilebilir. Bürokrasi kuramına yönelik en önemli eleştiri, kuralların son derece ayrıntılı ve fazla olmasının yanı sıra örgüt içerisindeki sorumluluklardaki katılık üzerine yapılmaktadır. Eleştiriler, sorumluluklardaki bu katılığın, örgüt içi yaratıcılığı engellediğini ve ayrıntılı kuralların hiyerarşik yapıya duyulan güveni azalttığı yönünde dikkat çekmektedir.

1.3.3. Henri Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı

Taylor'un küçük çaplı örgütlerin daha verimli çalışmasına yönelik araştırmalarına kıyasla, Fayol, görece büyük örgütlere yönelik araştırmalar yapmıştır. Yönetime makro açıdan bakarak organizasyonun ekonomik etkinliğini ve rasyonelliği ön planda tutarak çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye yönelmiştir. Taylor, daha çok çalışanların uyması gereken ilke ve kurallara yönelirken; Fayol, farklı olarak örgüt içerisinde bir yöneticinin yapması gerekenler ile buna ilişkin kuralları ve işlevleri açıklamaya çalışmaktadır (Eren, 2006; Öztaş, 2015).

Fayol'a göre tüm örgüt/kurum işlerinin gerektirdiği faaliyetler aynıdır ve altı başlık altında incelenebilir (Öztürk, 2003). Ancak tüm bu faaliyetlerin arasında en önemlisi yönetim faaliyetleridir. Yönetim bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda yönetimi altı fonksiyon üzerinden incelemek mümkündür (Fayol, 2012):

- Teknik Fonksiyonlar (Üretim)
- Ticari Fonksiyonlar (Alım, Satım)
- Mali Fonksiyonlar (Sermaye Üretimi)
- Güvenlik Fonksiyonları (Ürünlerin Korunması)

- Muhasebe Fonksiyonları (Bilanço ve İstatistik)
- Yönetim Fonksiyonları (Planlama, Örgütlenme, Kumanda Etme, Koordinasyon ve Kontrol)

Henri Fayol, gerek uygulama gerekse teori düzeyinde yönetim düşüncesinin en önemli etkenlerden birisi olduğunu belirtmektedir ve yönetimi beş unsur altında toplamıştır (Arıkboğa, 2010; Mahmood, Basharat ve Bashir, 2012):

- Planlama
- Örgütlenme
- Kumanda Etme
- Koordinasyon
- Kontrol

Fayol (2018)'a göre bireyler, çalışmaktan çok çalışmamaya meyillidirler. Bu sebeple çalışma ortamlarında, bireylerin ödül ve ceza gibi dinamikler ile motive edilmesi gerekmektedir. Örgütlerde ast-üst ilişkilerinin sürekli bir denetim ilkesi içerisinde olması gerektiğini ve her yöneticinin örgüt içi ihtiyaca göre bu ilkeleri uyarlayabileceğini belirtmektedir (Gupta, 2015; Suru ve Mbalamula, 2023). Bu bağlamda yönetim ilkelerini 14 ilke ile açıklamaya çalışmaktadır (Ertürk, 2009; Fayol, 2018):

İş bölümü
Yetki ve Sorumluluk (Otorite)
Disiplin-Gözetim
Kumanda (Emir Komuta) Birliği
Yürütme (Yönetim) Birliği
Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi
Personel Ücretleri
Merkezi Yapılanma
Hiyerarşi
Düzen
Eşitlik
Çalışanların Devamlılığı
İnisiyatif
İş birliği

Tablo 1: Fayol'un Yönetim İlkeleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Fayol'a göre kurumlarda verimliliği arttırabilmeye yönelik yönetim ilkeleri öğretilebilir dinamiklerdir ve yöneticilik eğitimi, organizasyonlar için bir gerekliliktir (Çevik, 2011). Model, kendisinden sonra gelen çeşitli örgüt kuramlarını etkileyen ve belirli güncellemelerle de olsa günümüzde geçerliliğini koruyan bir model olarak dikkat çekmektedir (Rodrigues, 2001; Wren, Bedeian ve Breeze, 2002). Gerek Taylor gerekse Fayol, örgüt kuramına farklı açılardan baksalar da örgütlerde verimliliğinin artmasına odaklanmışlardır.

1.4. Modern Örgüt Kuramları

Örgütler üzerine ilk kuram çalışmaları Fayol, Weber ve Taylor gibi düşünürler tarafından gerçekleştirilen yönetim anlayışları, bürokrasi, hiyerarşi, bilimsellik ve iş bölümü gibi dinamiklerin ön planda olduğu klasik örgüt kuramları araştırmalarından oluşmaktadır ve örgütlerin bir makine gibi çalışması gerektiği düşüncesinden hareketle ortaya çıkmış,

kurum işleyişi içerisinde birey ile bireyin sosyal boyutunu arka plana atmıştır. Modern örgüt kuramları ise makineleşmenin yerine, arka plana atılan bu iki önemli değişkenin, kurumların verimliliğini arttırmak açısından oldukça önemli etkenler olduğunu ve bireyin sosyal bir varlık olması sebebiyle iletişimin kurum verimliliğini doğrudan etkileyen bir süreç olarak incelenmesi gerektiği fikrini savunmaktadır.

1.4.1. Herbert Simon ve Karar Alma Kuramı

Herbert Simon’a göre bireylerin karar alma mekanizmaları ile örgütlerin karar alma mekanizmaları arasında benzerlikler bulunmaktadır (Yağmurlu, 2004). Karar verme süreçleri, kurumların en önemli süreçlerinin başında gelmektedir; çünkü kurumlardaki her yönetim faaliyeti, temelde bir kararın uygulanması ile gerçekleşmektedir. Doğru kararların verilmesi ve uygulanması kurum başarısının, sürdürülebilirliğinin ve verimliliğinin temelini oluşturmaktadır.

Karar alma üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar sırasıyla; karar verilmesi gereken durumun tespit edilmesi, tespit edilen duruma uygun bir hareket planı yapılması ve belirlenen çeşitli planlar arasından duruma en uygun olanın seçilmesi olarak sıralanmaktadır (Simon, 1979). Örgütlerde sürekliliğin sağlanabilmesi açısından karar almak kadar, alınan kararların uygulanması da önem arz etmektedir. Olası bir durum için ortaya atılan çeşitli çözüm yöntemlerinden en uygun olanın, en hızlı şekilde belirlenebilmesi ve yine aynı şekilde uygulamaya konulması, örgütlerin gerek iç gerek dış ilişkilerinde güvenilirliğini ve tecrübesini de ortaya koymaktadır.

Yönetici yerine karar veren ifadesini kullanan Simon, klasik örgüt kuramlarında “ekonomik insan” olarak betimlenen birey tanımlamasını eleştirmektedir. Simon’a göre ekonomik insan betimlemesi; klasik örgüt kuramlarının, bireyin makineleşmesi için ön şartların başında gelmektedir. Ekonomik insan, ideal olana göre hareket eden rasyonel bireyi betimlemek amacıyla kullanılmaktadır. Simon’un bu yaklaşıma yönelik eleştirileri, onun “yönetimsel insan” kavramını geliştirmesini sağlamıştır. Yönetimsel insan, karar verme sürecinde engeller, alternatif fikirler ve şartlar gibi çeşitli değişkenleri de dikkate alan bireyi ifade etmektedir (Scott, 2003). Herbert Simon kararları, programlı ve programsız kararlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Programlı kararların rutine dönüşmüş ve sıklıkla tekrarlanan kararlar olduğunu ifade etmektedir. Programsız kararlar ise belirli kalıplara

oturmaya, nadir tekrarlanan ve görece daha orijinal kararlardır. Simon'a göre karar verme süreci bu iki ayrıma göre gerçekleşmektedir (Griffin ve Moorhead, 2014).

1.4.2. Joan Woodward ve Durumsallık Kuramı

Modern örgüt kuramları, klasik kuramların bireyi arka planda tuttuğu, makine tipi kısıtlayıcı yaklaşımlardan uzaklaşarak; organizasyonları değerlendirmek için yeni modelleri araştırma yoluna gitmişlerdir. Durumsallık yaklaşımı klasik örgüt kuramlarında bağımsız bir değişken rolünde olan yapıyı, organizasyon içinde bağımlı bir değişken olarak kabul etmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre kurumların yapıları, örgütsel performansı etkileyecek olan sayısız etkileşime açık yapılardır. Kurumların örgütsel performansları kurumların büyüklüğü, stratejileri, kültürleri, çevre ile olan etkileşimleri gibi çeşitli değişkenlerden etkilenebilmektedir (Child, 1975; Daft, 2012).

Woodward örgütlerin, kurumların ya da organizasyonların çeşitli durumlara kendisini uyarlayabilmesi gerektiğini belirtmektedir. Woodward'a göre örgütlerin net çözüm yolları bulunmamaktadır; örgütler, çeşitli durumlara ya da ihtiyaçlara göre kendilerini değiştirerek, durumlara uyum sağlayarak hareket ettikleri sürece, örgüt yapılarını ve işlevselliklerini koruyabilirler. Bu amaçla gerek bilimsel gerekse önceden tasarlanmış örgüt yapılarına yönelmek gerekmektedir (Shockley-Zalabak, 2011). Durumsallık yaklaşımı, bir kurumun örgütsel performansının en üst seviyeye gelebilmesi için tek bir doğrunun olduğu fikrini kabul etmemektedir. Kurumların örgütsel performanslarını üst seviyeye yükseltmek için en iyi yöntem, şartlara ve koşullara bağlı olarak sürekli değişebilmektedir (Ambrose ve Schminke, 2003; Vibert, 2004).

1.4.3. Daniel Katz-Robert Kahn ve Sistem Kuramı

Katz ve Kahn, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerinden bağımsız düşünülmemesi gerektiğini ifade etmektedirler. Onlara göre örgütleri anlamının temelinde, bu örgütleri açık sistemler olarak çözümlemek gerekmektedir (Özdemir, 2018).

Sistem yaklaşımı kuramı doğal bilimlerin sistem kavramının, toplumsal bilimin sorunlarına uygulanabilirliğine odaklanmaktadır. Sistem teorisinin en önemli özelliği iletişimi örgütün merkezine konumlandırmasıdır. Sistem teorisine göre iletişim, yalnızca örgüt içi ile sınırlı olmamakta aynı zamanda örgütün çevre ile olan ilişkilerinde de etkilerini göstermektedir. Katz ve Kahn iletişim konusuna oldukça önem vermişlerdir ve

iletişimi örgütsel bir etkinlik, bir denetim mekanizması olarak ele almışlardır. Onlara göre örgütlerdeki iletişim yukarı doğru, aşağı doğru ve yatay şekilde gerçekleşmektedir. Örgütlerin çoğunun altı temel alt sistemden oluştuğunu belirten Katz ve Kahn, bunları sistemin temel işlevini sağlayan üretim alt sistemi, girdiyi sağlayarak veya çıktıyı elden çıkararak çevresel ilişkileri yürüten destekleyici alt sistemler, bireyleri örgütteki rolleriyle birleştiren varlık koruma alt sistemi, örgütün çevreye uyumunu sağlayan uyumlayıcı alt sistem ve tüm bu alt sistemlerin eşgüdüm ve kontrolünü sağlayan yönetsel alt sistemler olarak tanımlamışlardır (Katz ve Kahn, 1977).

1.4.4. James E. Grunig-Todd Hunt ve Dört Halkla İlişkiler Örgüt Kuramı

Grunig ve Hunt oluşturmuş oldukları modeli, örgütlerin iç ve dış iletişimde nasıl yönetilmesi gerektiği sorusuna cevap bulmak amacıyla geliştirmişlerdir. Grunig ve Hunt için örgütsel hedeflere ulaşmada halkla ilişkilerin katkılarının neler olduğunu belirleyebilmek temel amaçların başında gelmektedir. Onlara göre halkla ilişkiler, örgüt ile hedef kitle arasındaki iletişim yönetimi olarak açıklanmaktadır (Laskin, 2009; Okay, 2013).

Grunig (2005), örgütsel iletişimin tam olarak halka ilişkiler yaklaşımının özelliklerini barındırdığını ifade eder ve örgütsel iletişimi, halkla ilişkiler ile özdeşleştirir. Ona göre örgütsel iletişim, aslında halkla ilişkilerin kendisidir. Bu bağlamda sosyal yaşamda var olan örgütlerin başarılı olmaları için örgüt dışı hedef kitlelerle çok iyi iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Grunig'in ve Hunt'un bu anlamda geliştirdikleri dört halkla ilişkiler modeli şunlardır (Wilcox ve Cameron, 2011):

Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli: Bu model 18.Yüzyıl sonlarında kendisini gösteren endüstriyel devim ile ön plana çıkmıştır. 19.Yüzyılın başlarında yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler ve ulusal pazarların ortaya çıkması ile basın ajansı ve tanıtım modeli de etkisini göstermeye başlamıştır. Tek yönlü bir iletişim akışına sahip olan basın ajansı ve tanıtım modelinde amaç abartılı söylemler yaratmak ve bu sayede kitleler üzerinde etkili olmaktır (Peltekoğlu, 2016; Mavimbela, Conradie ve Dondolo, 2018).

Kamuyu Bilgilendirme Modeli: Kamuyu bilgilendirme modeli temelde kurum ya da kişinin, hedef kitlesini yapılan ve yapılacak olan çalışmalar noktasında sürekli bir bilgi akışı içerisinde süreçten haberdar etmesine odaklanmaktadır. Kamuyu bilgilendirme modelinde hedef kitleye mümkün olan en doğru bilgilendirmenin yapılması

amaçlanmaktadır (Geçikli, 2013). Sosyal mecralar, kamuyu bilgilendirme modelinin etkili kullanılabildiği uygulamaların başında gelmektedir (Mavimbela, Conradie ve Dondolo, 2018).

İki Yönlü Asimetrik Model: Grunig'in ikna modeli olarak da betimlediği iki yönlü asimetrik modelde amaç kurum çıkarları doğrultusunda hedef kitlenin desteğini alabilmektir. Çift yönlü bir etkileşim üzerinde durarak, hedef kitlenin görüşleri ön planda tutulur. Hedef kitlenin desteğini alabilmek amacıyla bilimsel araştırmaları ve akademik çalışmaları da kullanan iki yönlü asimetrik model, pek çok halkla ilişkiler araştırmacısına göre halkla ilişkilerin de temeli olarak görülmektedir. İki yönlü asimetrik modelde örgüt, davranışında ya da tutumunda değişiklik yapmaz. Bu modelde örgütler görece daha muhafazakardır ve iletişim, örgütün yararına olacak şekilde tasarlanmıştır (Grunig ve White, 2005; Özkan, 2009; Podnar ve Golob, 2009; Bıçakçı, 2016; Peltekoğlu, 2016).

İki Yönlü Simetrik Model: İki yönlü asimetrik modele benzer şekilde hedef kitle ile çift yönlü bir etkileşimin olduğu model, modern halkla ilişkiler modeli olarak da kabul edilmektedir. Yine iki yönlü asimetrik modelde olduğu gibi hedef kitleden gelen geri bildirimlerin önemli olduğu model (Bıçakçı, 2016), bilimsel çalışmaları sıklıkla kullanmaktadır. İki yönlü asimetrik modelden farklı olarak ise örgüt, hedef kitleden aldığı geri bildirimler doğrultusunda politikasını değiştirme yoluna gidebilmektedir (Grunig vd., 1995; Dozier ve Grunig, 2005; Grunig ve White, 2005; Peltekoğlu, 2016). İki yönlü simetrik modelde iletişim, karşılıklı anlayış çerçevesinde hem örgütün hem de hedef kitlenin çıkarları birlikte düşünülerek, görece daha dengeli bir şekilde tasarlanmaktadır (Dozier, Grunig ve Grunig, 2013).

1.5. Örgüt Kültüründe Kadın

Erkek egemen toplumların kadına ve erkeğe farklı değer yargıları ve roller yüklemeleri, kadınların iş gücü olarak kendilerini göstermelerini tarihsel olarak geciktirmiştir (Alptekin, 2014). Sanayi Devrimi ile artan iş gücü ihtiyacının giderilmesi noktasına kadar kadınlar, kendilerini iş hayatında göstermeyi başaramamışlardır. Sanayi Devrimi ile değişmeye başlayan bu süreç, savaşların patlak vermesi ile kadınların iş hayatında kendilerini göstermeleri noktasındaki dönüm noktalarından birisi olarak kabul edilmektedir. Kadınların, kendilerini iş hayatında daha fazla göstermeye başladığı bu dönüşümü; kadınların sosyal, toplumsal, hukuki ve ekonomik haklara ulaşabilmesi

izlemiş, böylece kadınların toplumda “var” olabilme süreci daha somut bir anlam ifade etmeyi başarmıştır.

Çalışma hayatına dahil olan kadınların sayısı her ne kadar Sanayi Devrimi ile yükselişe geçse de aslında kadınların çalışma hayatındaki yeri çok daha eskilere dayanmaktadır. Sanayi Devrimi öncesindeki çalışma, kitlelerin günlük ihtiyaçlarını giderebilmesine yönelik gerçekleşen eylemlerdir (Jensen, 1993). Sanayi Devrimi öncesi kadınlar, sıklıkla ev ortamındaki günlük işler üzerine yoğunlaşmış olsa da el sanatları, dokumacılık, tarım ya da hayvancılık gibi işler de kadınların ilk zamanlardaki çalışma hayatlarına olan katkıları olarak kabul edilebilir. Günümüzde ise kadınlar hemen her alanda kendilerini tüm iş kollarında, tüm düzeylerde gösterebilmektedir.

Örgüt kültürü çalışmaları, genellikle cinsiyetin kültür üzerindeki etkileri gözetmeksizin yapılmaktadır, bunun temel sebebi ise pek çok organizasyonun ağırlıklı olarak erkek çalışanlardan, erkek yöneticilerden meydana gelmesidir. Erkek çalışanların, yöneticilerin sayısının yüksek olduğu organizasyonların örgütsel kültürleri de ağırlıklı olarak erkek egemen biçimde şekillenmektedir (Marshall, 1993). Klenke (1996) de organizasyonların ya da örgütlerin kültürel kimliklerinin, baskın olan çalışanların cinsiyetlerine göre şekillendiğini ifade etmektedir. Ancak kadınların, modern çalışma hayatına dâhil olmaya başlamaları ve çalışma hayatındaki girişimci yaklaşımları, kadınların iş hayatının her alanında kendilerini göstermeye başlamaları, her düzeyde çalışma hayatına katkı sağlamaları ile sosyal, kültürel, toplumsal farkındalık biçimleri dikkat çekici bir düzeyde artmış; kurumsal ya da örgütsel dönüşümlerin de görülmesini beraberinde getirmiştir. Rosener (2011)’e göre, kadınların etkilediği kültürlerde kişilerarası ilişkiler ve güç paylaşımı gibi konular görece daha yaygın, kurum içi örgütsel yaklaşımlar ise daha akıcı ve iletişime yönelik biçimde sürdürülmektedir. Günümüzde kadınların modern çalışma hayatına uyum sağlaması ile uzun vadeli tüm meslekler yeniden sınıflandırılmakta, kadın çalışanlar meslek gruplarının hemen hepsinde en alt düzeyden en üst düzeye kadar kendisini göstermektedir (Nicolson, 1996). Geçmişten günümüze kadınların çalışma hayatına olan katılımları artış göstermektedir. 1960’larda dünya nüfusunda çalışan kadınların oranı %30’larda iken (Stover, 1996); 2024 ILO (International Labour Organization/Uluslararası Çalışma Örgütü) verilerine göre bu oran %45,6’lara kadar yükselmiştir (ilo.org, 2024). Bu durum kurumsal düzenlemeleri, kurum içi hiyerarşiyi,

kurumsal iletişimi; dolayısıyla örgüt kültürünü kadından bağımsız düşünmenin gittikçe zorlaşmasını beraberinde getirmektedir.

1.6. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim için yapılabilecek en sade tanımlamalardan birisi, iletişim fonksiyonlarının tamamının sistemli şekilde koordine edilmesidir (Görkem, 2013). Örgütteki tüm öğelerin ortak örgütsel amaçlar doğrultusunda, bir bütünlük içerisinde çalışması (Solmaz, 2007) olarak da tanımlanan örgütsel iletişim, bir örgütün, kurumun ya da organizasyonun dinamiklerini anlamanın en önemli etkenlerinin başında gelmektedir (Grunig, 2005). Örgütsel iletişim; bir örgütün bölümleri ve çalışanları arasındaki bilgi, veri, anlayış, yaklaşım, vb. aktarımlarını; süreçle ilgili sistemleri ve her çeşit mesaj tipini kapsamaktadır (Nicotera, 2009).

Paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin bir özeti olan örgütsel iletişim, Ellis ve Maoz (2003)'a göre kültürel bir temele dayanmaktadır. Kurumu oluşturan bireylerin her biri farklı kültürel değerlere sahip olsa da kurum içerisinde, belirli kalıplar doğrultusunda hareket etmektedirler. Ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeyi gerektiren örgütsel iletişim, bu sayede kurumun belirlenen hedefler doğrultusunda sağlıklı bir çalışma ortamı sunmasını sağlamaktadır. Tutar (2003)'a göre örgütsel iletişimin amacı kurum üyelerinin ya da kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için kurum içerisinde ya da kurum dışında gerçekleştirilen her türlü iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişim, kurumların gerek kurum içerisinde gerek kurum dışında gerçekleştirdikleri faaliyetlerde koordine olma imkânı sağlamaktadır.

Örgütsel iletişim, bireye ya da kuruma bilgi akışı sağlamak, kurumsal çabaları koordineli bir biçimde kontrol etmek, kurumu ya da bireyleri motive edebilmek amacıyla kurum yöneticileri ile kurum çalışanları arasındaki iletişim akışı olarak tanımlanabilir (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgütsel iletişim ile amaçlanan, kurum çalışanlarının belirli kanalları kullanarak birlikte çalışabilmelerini; kurum içi çalışanlarının mesajlarını ya da görüşlerini, fikirlerini hiçbir gürültü kaynağına maruz kalmadan, sağlıklı bir biçimde aktarabilmelerini sağlamaktır. Sağlıklı bir örgütsel iletişimden söz edebilmek için kurumsal iletişimin şu üç öğeyi barındırması gerekmektedir:

- Güvene dayalı olmalıdır.

- Kurum içerisinde çalışan bireylerin karar alma sürecine katılımı sağlanmalı, kurum içerisinde çalışanlar kurumda kısmen de olsa söz hakkına sahip olmalıdır.
- Kurum içerisindeki çalışanlar, kurum tarafından desteklenmelidir. Bu sayede kurum içerisinde kendilerini değerli hissederler ve kuruma olan aidiyet duyguları artar.

Örgütsel iletişim, kurumsal anlamda bütünleşebilmek ve bu sayede kurumsal başarının ve verimliliğin yükselebilmesi açısından çok önemli bir rol oynamaktadır (Kowalski, 2000; Yılmaz ve Aslan, 2002; Jensen, 2003; Potter, 2003). Örgütsel iletişim, kurum fark etmeksizin her zaman merkezi bir konumda bulunmaktadır. Hiçbir kurum, sağlıklı bir örgütsel iletişim koordinasyonuna sahip olmadan devamlılığını sürdüremez ya da örgütsel faaliyetlerde başarı gösteremez (Kaya, 1999; Kocabaş, 2005).

Örgütsel iletişim; bilimsel yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı ve kültürel perspektif gibi çeşitli yaklaşımlar ile iç içedir. Bu yaklaşımların her biri iletişimi farklı bir çerçeveden ele almaktadır ve iletişime yönelik çeşitli tanımları ön plana çıkarmaktadır (Mumby ve Stohl, 1996). İletişim; bir mesajın kaynaktan çıkarak, hedefe doğru herhangi bir gürültü unsurundan etkilenmeyerek aktarılması ve hedeften, kaynağa doğru bir geri bildirimin gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel iletişim için de benzer bir tanımlama yapmak mümkündür. Burada kaynak örgüt olarak kabul edilirken, hedef ise kurumun çevresi olarak kabul edilmektedir. Fulk ve Boyd (1991) da iletişime yönelik kuramsal ve felsefi altyapı eksiklikleri üzerinde durarak, örgütsel iletişimin çeşitli perspektifler üzerinden tanımlanabileceğini ifade etmektedirler. Fisher da benzer bir tanımlama yaparak iletişim üzerine olan çalışmaların dört kavramsal yaklaşımdan birisi ile açıklanmasının iletişimi; dolayısıyla örgütsel iletişimi daha sağlıklı anlayabileceğimizi belirtmiştir (Jensen, 2003). Krone, Jablin ve Putnam, iletişim çalışmalarını mekanistik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşimi olarak dört başlıkta incelemişlerdir (akt. Gizir, 2002) ve bu dört başlık, örgütsel iletişim çalışmaları açısından en kapsamlı ve en etkin yaklaşımlar olarak kabul edilmektedir (Jensen, 2003):

Mekansitik Perspektif: İletişime materyalist bir şekilde bakan bu yaklaşıma göre iletinin sıklığı ya da süresi gibi özellikler üzerinden iletiyi somut bir madde olarak tanımlamaktadır. Mekanistik perspektifte, iletinin aktarımı sırasında çeşitli gürültü kaynaklarının süreci yavaşlatacağı, son noktada ise iletişimin bozulacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre iletişimdeki en önemli etken iletişim kanallarıdır.

Psikolojik Perspektif: Bu yaklaşıma göre bireyler, iletişim süreci içerisinde sayısız uyarıcıya sahiptirler. Bu sebeple bireylerin iletişim süreci içerisinde karar verme mekanizmalarını, algıları ve tutumları belirlemektedir. Mekanistik perspektifteki gönderici-ileti tamlaması, psikolojik perspektifte yerini alıcı-yönlendirme tamlamasına bırakmaktadır. Psikolojik perspektife göre içsel süreçler doğrudan gözlemlenemeyeceği için girdi-çıkıtlar ve bireylerin özellikleri sınırlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla odaklanması gereken esas nokta, bireysel özelliklerin iletişimi nasıl etkilediği konusu olmalıdır.

Yorumlayıcı-Sembolik Perspektif: Yorumlayıcı-sembolik perspektif, bireylerin iletişim aracılığı ile kendi sosyal gerçekliklerini biçimlendirdiklerini ifade etmektedir. Bu yaklaşım bireylerin, diğer bireylere olan tepkilerini; diğer bireylerin göstermiş olduğu tepkilerin ya da söylemlerin anlamlandırılması üzerine temellendirilmiş bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Sistem-Etkileşimi Perspektifi: Bu yaklaşıma göre temel çözümleme birimi olarak dışarıdan gelen etkileşimler üzerine odaklanılmalıdır (Gizir ve Şimşek, 2005). Sistem-etkileşimi perspektifine göre, sosyal etkileşimler gereğinden fazla tekrarlanan davranışların bir yansımasıdır ve davranış ile belirsizlik arasında bir tür ters orantı bulunmaktadır. Bir davranışın tekrar sayısı ne kadar artarsa, davranış üzerindeki belirsizlik de o kadar azalır. Bu sayede örgütsel iletişim araştırmacıları, tekrar eden davranış üzerinden davranış modeli hakkında gerekli bilgileri elde edebilirler. Sistem-etkileşimi perspektifinde birey, eylemin temel öznesi olarak kabul edilmez, davranışı etkileyen rutinler ve modeller daha önemli bir konumdadır.

Örgütsel iletişimin kapsamlı bir biçimde anlaşılabilmesi, bu perspektiflerin konumlandırılmasına bağlıdır; çünkü örgütsel iletişim, yukarıdaki perspektiflerin tamamını kapsamaktadır.

1.7. Örgütsel İletişim Kuramları

Örgütsel iletişim kuramları, kronolojik olarak birbirlerine yakın zamanlarda ortaya çıkmıştır. Örgütsel iletişim kuramları açısından genel geçer kabul edilen toplamda altı kuram bulunmaktadır. Bunlar Leif Aberg, Michael Goodman, Paul Argenti, Alan Belasen, Cees van Riel ve Joseph Cornelissen tarafından geliştirilmiş olan örgütsel iletişim kuramlarıdır (Ertekin, 2017: 300).

1.7.1. Aberg'in Örgütsel İletişim Kuramı

Aberg'in örgütsel iletişim kuramına göre kurum için en önemli etken iç iletişimdir. Aberg, organizasyonda bulunan tüm birimlerin koordineli bir şekilde, bir bütün olarak hareket etmelerinin kurum açısından vazgeçilemez bir durum olduğunu ifade etmektedir. Ona göre kurum içerisindeki iletişimin niteliği, kurumun gücüyle doğru orantılıdır. Aberg, iletişimin dört fonksiyonu olduğunu belirtmektedir (Massie ve Anderson, 2003):

- Düzenleme (İç ve dış faaliyetlerin desteklenmesi)
- İkna etme (Örgütlenme ve konumlandırma)
- Bilgilendirme (İç/dış hedef kitleyi bilgilendirme)
- Bütünleştirme (Kitleleri, kurum değerleri doğrultusunda toplumsallaştırma)

Aberg'in örgütsel iletişim kuramına göre bir kurumda örgütsel iletişim, çeşitli birimler çerçevesinde olmalıdır.

Düzenleme (İç ve dış faaliyetlerin desteklenmesi)	İkna Etme (Örgütlenme ve konumlandırma)	Bilgilendirme (İç/dış hedef kitleyi bilgilendirme)	Bütünleştirme (Kurum değerleri doğrultusunda kitleleri toplumsallaştırma)
İç Destek: Etkin çalışma yönergeleri	Kurum İçi: İç Tarama	Kuruma Yönelik: Kurum kimliği, imaj araştırması	Kurum Tanıtma: Eğitim, kuruluş el kitabı
Dış Destek: Örgütler arası etkin İletişim	Kurum Dışı: Dışsal bilgilendirme faaliyetleri	Ürüne Yönelik: Ürün kimliği, imaj araştırması	İşe Başlama: Eğitim, işe başlama

Tablo 2: Aberg'in İletişim Fonksiyonları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aberg'e göre bu fonksiyonların birbirlerinden bağımsız bir şekilde yürütülmesi; kurumun, hedef kitle üzerinde istediği etkiye ulaşmasını engelleyebilir. Bu sebeple Aberg, örgütsel iletişimin bir bütün olarak ele alınmasını ve belirli bir strateji doğrultusunda düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aberg'in örgütsel iletişim kuramı, temelde bütünleştirici bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir, ancak fonksiyonların nasıl bütünleştirilebileceğine yönelik detaylı bir bilgilendirme sunmamaktadır (Görkem, 2013).

1.7.2. Goodman'ın Örgütsel İletişim Kuramı

Goodman (2010) örgütsel felsefe ve kültür gibi olguların, örgütsel iletişim tanımlamalarına eklenmesi gerektiğini; örgütsel iletişimin bütünsel olarak, örgütsel bir strateji çerçevesinde pek çok açıdan incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Ona göre örgütsel iletişim, uzmanların özerk alanına bırakıldığı takdirde kurum başarısına yönelik en doğru örgüt yapısı-verimlilik sistemi kurulabilir. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel iletişim uzmanlarının elinde, örgütsel iletişim birimi tarafından merkezi olarak yönetilmelidir. Bu sayede gerekli düzenlemeler ile koordinasyonun oluşturulabilmesinin yanı sıra örgüt içi iletişim birimlerinin eğitimi de sağlanabilir.

Örgütsel iletişim güçlü iç ve dış ilişkilerin kurulup, sürdürülebilmesidir (Goodman, 2000). Bu sebeple kurum stratejisine ve yapısına göre gerektiği durumlarda halkla ilişkiler, medya ilişkileri, personel gelişimine yönelik çeşitli eğitimler ya da toplumsal ilişkiler gibi farklı disiplinleri de içerisinde barındırmaktadır (Goodman, 1998). Yani örgütsel iletişim yalnızca resmi iletişim kanalları gerçekleştirilmemeli, aynı zamanda gayri resmi iletişim kanallarıyla da desteklenmelidir.

Bir halkla ilişkiler yönetimi olarak da görülen örgütsel iletişim, kurum içerisinde ya da dışarısında bulunan kitleleri yönlendirmek, ikna etmek ya da bilgilendirmek gibi stratejik kararların alınmasının yanı sıra kurum içerisinde önemli yönetim fonksiyonlarının da başında gelmektedir. Örgütsel iletişim güçlü bir iç, dış ilişkiler kurulması ve bu ilişkilerin sürdürülmesi noktasında da en önemli etkenlerden birisi olarak görülmektedir (Goodman, 1998; Goodman, 2000).

1.7.3. Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı

Argenti'ye göre örgütsel iletişimin dört boyutu bulunmaktadır. Örgütsel iletişim bir fonksiyonu, bir iletişim kanalını, bir süreci ya da tutum ve inançlar bütünü anlatabilmektedir:

- Örgütsel iletişimin fonksiyon boyutu kurum, içi ve kurum dışı ortaklarla iletişim kurulmasından sorumlu olan ve çeşitli alt kademelere sahip olan yapıdır ve gerek kurum içi gerek kurum dışı paydaşlarla iletişim kurmaktan sorumlu çeşitli alt kademelerden oluşmaktadır. Bu alt kademeler medya ilişkileri, toplumsal ilişkiler, pazarlama iletişimi gibi birimlerden oluşmaktadır.

- Örgütsel iletişim kanalları web sayfaları, bloglar gibi dijital materyallerin yanı sıra broşürler, tanıtım kitapçıkları gibi basılı materyallerden oluşmaktadır.
- İletişim süreçlerinde kurumun iletişim tarzı ve tavrı ön plandadır. Kurumların yapısına göre çok resmi, bürokratik tarzda olabileceği gibi kimi kurumlarda da görece daha samimi bir iletişim tercih edilebilmektedir. Görece daha samimi bir iletişim içerisinde olan kurumlarda gerek yöneticiler gerek çalışanlar arasında daha akıcı bir iletişim olduğu da genel olarak kabul edilmektedir.
- Tutum ve inançlar ise kurum içerisinde hangi konularda, ne şekilde iletişim kurulabileceğine yönelik çabaları ve bu çabaların değeri gibi konuları ifade etmektedir.

Argenti (2006), örgütsel iletişim kuramını açıklarken merkezi ve özerk iletişim şekillerinin de üzerinde durmaktadır. Merkezi bir örgütsel iletişim yapısının, organizasyonun tüm iletişim biçimini kontrol edebileceğini ve bu sayede kurum içerisinde bir tutarlılığın sağlanabileceğini ifade etmektedir. Özerk iletişim ise bölümler halinde gerçekleşmektedir ve kurum ihtiyaçlarını arka plana atarak, bölüm ihtiyaçlarını ön plana koyma esnekliğine sahiptir. Merkezileşmiş ya da özerk iletişim seçimi kurumların büyüklükleri, coğrafi konumları ya da hizmet çeşitlilikleri gibi çeşitli değişkenlere göre belirlenmektedir.

Argenti, merkezi ve özerk iletişim arasında denge sağlanması gerektiğini hatta örgütsel iletişimin bütünleştirilmesi gerektiğini; bunu yapabilmenin ilk adımının ise iletişim materyalleri ve fonksiyonları gibi olguların birleştirilmesi ile gerçekleşebileceğini öne sürmektedir. Ona göre büyük kurumlar için ideal olan iletişim fonksiyonu, merkezileşmiş ve farklı bölümlerin ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmiş olan özerk bir birleşimdir. Argenti ayrıca bölümler arasındaki koordinasyonun artırılmasının da iletişimi bütünleştirebilmek açısından önemli bir etken olacağını belirtmektedir. İletişimin bütünleştirilebilmesine destek olabilecek diğer etkenleri de karar alma süreçlerinin kolaylaştırılması ve kurum içerisindeki çalışanların yetkilerinin net bir biçimde tanımlanması olarak ifade etmektedir (Görkem, 2013).

1.7.4.Belassen'in Örgütsel İletişim Kuramı

Belassen örgütsel iletişime, Argenti'ye ve Goodman'a kıyasla farklı bir perspektiften yaklaşmaktadır. Ona göre örgütsel iletişim salt bir nedenden değil, çeşitli nedenlerden oluşmaktadır. Bu sebeple örgütsel iletişimi yalnızca halkla ilişkiler ya da pazarlama

iletişimi gibi değerlendirmek eksik bir kavramlaştırmaya neden olacaktır. Kurumlarda kullanılan iletişim kanalları birimden birime, bölümden bölüme farklılıklar göstermektedir, çünkü her birim her bölüm, kendi çalışanlarına farklı görevler ve sorumluluklar yüklemektedir (Özhan Güçlüoğulları, 2022). Örgütsel iletişim, kurum içerisinde bulunan gerek yönetici pozisyonunda gerek alt kademede çalışan herkes için en önemli rollerin başında gelmektedir. Örgüt içerisinde ve dışarısında dengeli ve güçlü bir iletişim ağı oluşturulduğu takdirde örgütsel kimlik ve imaj oluşumuna ya da gelişimine de katkı sağlanmaktadır.

Belasen (2008)'e göre örgütsel iletişim, kurum içerisinde ve dışarısında gerçekleştirilen örgüt politikasının belirlenmesi ve yürütülmesi, kurum içi kültürün aktarılması gibi etkenlerde de oldukça etkilidir. Belasen, kurumlarda gerçekleştirilen örgütsel iletişimin dengeli bir şekilde kurulabilmesine yönelik bir “çelişen değerler” modeli geliştirmiştir.



Şekil 1: Belasen'in Çelişen Değerler Modeli

Kaynak: Belasen, 2008.

Çelişen değerler yaklaşımı, bir pusula gibi zıt kutuplar şeklinde modellenmektedir. Dikey ve yatay düzlem olarak modellenmiş olan yaklaşımda dikey düzlem özerkleştirilmiş ve merkezileşmiş iletişim ağlarını temsil ederken; yatay düzlem ise iletişimin iç ve dış aralığını betimlemektedir. Çelişen değerler modellemesinde dikey düzlem, üst kısımda örgütsel esneklik sağlama amacını, alt kısım ise örgütsel kontrol sağlanması amacını temsil etmektedir. Yatay düzlemin sol bölümü iç tutarlılığın sağlanmasını, sağ bölümü ise çevre ile olan adaptasyonu sağlama çabasını simgelemektedir (Belasen, 2008).

1.7.5. Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı

Van Riel (1995) örgütsel iletişimi, bir kurumun bağımsız ilişkiler içerisinde olduğu tüm kurumsal paydaşları ile gerçekleştirdiği tüm iletişim yöntemleri olarak tanımlamaktadır.

Ona göre bilinen en eski örgütsel iletişim biçimi ise halkla ilişkiler çalışmalarıdır. Bu sebeple Van Riel (1992), örgütsel iletişimi yeni bir meslek değil, yeni bir bakış açısı olarak tanımlamaktadır ve tam anlamıyla benimsenebilmesi için disiplinler arası bir şekilde araştırılması, çalışılması gerektiğini belirtmektedir. Örgütsel iletişim, bir kurumda ya da organizasyonda yer alan tüm iletişim uzmanlarının örgüt politikasına uygun olarak belirlemiş oldukları kurum stratejisini kullanarak kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri ve koordinasyonu sağlamak olarak tanımlanabilir. Van Riel'e göre bu koordinasyonun sağlanabilmesi için kurumlarda yeni bir iletişim birimi açmaya ya da kurum içi birimleri kapatmaya yönelik radikal kararlar almaya gerek yoktur, kurum içerisindeki engellerin kaldırılmasını sağlamak, örgütsel iletişimin sağlıklı ve düzenli bir biçimde ilerlemesi için yeterli olacaktır. Van Riel ve Fombrun (2007)'a göre bir organizasyonda, başarılı bir örgütsel iletişimden söz edebilmek için kurumsal, fonksiyonel ve koordinasyon düzeyinde hesap verilebilir bir şeffaflık gerekmektedir. Aynı zamanda başarılı bir örgütsel iletişim, organizasyonun itibar yönetimine de katkı sağlamalıdır. Bu sebeple kurumlardaki iletişim uzmanlarının ortak bir şekilde çalışmaları ve süreç ile ilgili kararları da ortak bir biçimde vermeleri gerekmektedir.

Van Riel ve Fombrun'un söz ettiği parametrelerin sağlanması kurumlar için başarılı bir örgütsel iletişimden söz etmemizi sağlamakla birlikte istikrarlı, sürdürülebilir ve tutarlı olduğunu da bizlere göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel iletişimin başarılı olduğu kurumlar, hedef kitlelerine pozitif mesajlar vermektedir ve bu da kurumun itibar yönetimine olumlu katkılar sağlamaktadır.

1.7.6. Conrelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı

Cornelissen (2007), örgütsel iletişimin 1970'lere kadar daha çok halkla ilişkiler faaliyetleri olarak, medya üzerinden gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Daha kapsamlı örgütsel iletişim faaliyetleri ise kurumların paydaşlarının ya da üyelerinin, kurumlardan daha talepkâr olmaya başlamaları ile kendisini göstermeye başlamıştır. Paydaşların taleplerinin artması, beraberinde yeni bir iletişim faaliyetini görece zorunlu kılmıştır, çünkü bu talepler ile hedef kitlelere olan yönelim artmış, bu yönelimin koordinasyonu için de halkla ilişkiler yetersiz kalmıştır. Bu değişim, kurumların ya da organizasyonların, kendilerini iç ve dış hedef kitleye karşı yeniden konumlandırmalarını; böylece daha bütünsel bir iletişim biriminin, faaliyetinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Yeniden

konumlanan ve bütünleşen iletişim faaliyetleri ya da örgütsel iletişim, halkla ilişkiler çalışmalarının yanı sıra reklamcılık, kriz yönetimi, kurumsal tasarım gibi farklı çalışma alanlarını da bünyesinde barındırmaya başlamıştır. Örgütsel iletişimde net ve güçlü bir imaj yaratmak, kurumun sürdürülebilirliğini ifade etmenin en önemli amaçlarından birisidir. Cornelissen, bu amaçla örgütsel iletişimin, bütünleşik bir bakış açısı ile hareket ettiğini belirtmektedir. Ona göre kurumlar, özellikle ortak karar verme ve uygulama gibi süreçlerde hata payını en aza indirmek amacıyla pek çok iletişim uzmanını bünyelerine katmaya odaklanmaktadırlar.

Örgütsel iletişim yalnızca kurum içi ve dışı strateji geliştirip, kurum politikasını yansıtmaya çabası değildir. Örgütsel iletişim bu olguların yanı sıra hedef kitlelere yönelik mesajlar üretmek ve bu mesajları doğru zamanda, uygun şekilde aktarmak, kurum içi ve kurum dışı koordinasyonun sağlanması, sürdürülebilir kurum politikaları için gerekli planlamaları yapmak, kurum yöneticilerine danışmanlık sağlamak gibi çeşitli alanlarda da kullanılan disiplinler arası bir kavram olarak da kabul edilmektedir (Cornelissen, 2007).

Örgütsel iletişim, kurum itibarını olumlu yönde geliştirerek hedef kitleye, kurumun güçlü ve sürdürülebilir bir politikaya sahip olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır. Bu sayede kurum, pek çok paydaş, üye kazanabilir ve gelişimini devam ettirme noktasında çeşitli destekler bulabilir. Bu da güçlü bir örgütsel iletişim ve kurumu içi, kurum dışı etkili koordinasyon ile gerçekleştirilebilir. Örgütsel iletişim bu sebeple kurum ya da organizasyonun koordinasyonu noktasında bir yönetim fonksiyonu olarak da kabul edilmektedir. Cornelissen (2004) de benzer şekilde güncel uygulamalara dikkat edildiğinde kurumların güçlü itibarlar bırakabilmek amacıyla yapmış oldukları örgütsel iletişim faaliyetleri arasında örgütsel iletişime yönelik bir yapılanma olduğunu ifade etmektedir. Dünya genelinde güçlü pek çok organizasyon; medya ilişkilerinden, çalışan ilişkilerine, kurumsal tasarımdan, hükümet ilişkilerine kadar çeşitli birimleri iletişim bölümleri altında birleştirmeye yönelmektedir. İletişim bölümleri altında birleşmeyen; fakat iletişim bölümleri ile koordineli şekilde çalışması gereken birimlere ise iletişim uzmanları eklenerek bölümler arasındaki koordinasyonu daha akıcı ve kolay bir sistem haline getirmeye odaklanmaktadırlar.

Kurumların sağlıklı bir örgütsel iletişime sahip olması için bütünleştirilmesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda Cornelissen (2007), örgütsel iletişimin bütünleştirilmesine yönelik üç temel yaklaşımdan söz etmektedir.

- İlk olarak iletişim birimlerinin tamamının tek bir bölüm altında toplanması gerekmektedir. Bu sayede iletişim uzmanları tecrübelerini, bilgilerini ve becerilerini paylaşabilirler ve iletişimin daha hızlı ve sağlıklı gerçekleşmesine yardımcı olabilirler.
 - İletişim bölümlerinde kurumsal bir hiyerarşi olmalıdır. Kurumların iletişim bölümleri, üst yönetime yakın bir konumda tutulmalı ve mümkünse iletişim bölümlerinin yöneticilerinden en azından bir tanesi, kurum yönetiminde de yer almalı.
 - Kurum içerisinde bölümler arasında ve bölümler üstü koordinasyonu sağlayacak sistemler geliştirilmeli, iletişim birimi bu sistemin koordinasyonundan sorumlu olmalı.
- Cornelissen'in örgütsel iletişim yaklaşımı, Van Riel'in yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir. Tıpkı Van Riel gibi Cornelissen de bütüncül bir iletişimin, kurumların daha sağlıklı hareket edebilmeleri için en önemli etkenlerin başında geldiğini belirtmektedir. Cornelissen'i, Van Riel'den ve diğer örgütsel iletişim kuramcılarından ayıran temel nokta ise halkla ilişkiler yaklaşımına yaptığı vurgudur (Görkem, 2013).

1.8. Örgütsel İletişim ve Dijital Dönüşüme Yönelik Literatür Çalışmaları

Teknolojik gelişmelerin her alanda karşı konulamaz bir etkiyle kendisini göstermesi dijitalleşmenin, gerek bireysel gerek toplumsal olarak gündelik hayatın bir parçası olarak kabul edilmesini sağlamıştır. Bireysel ve toplumsal etkisi ile dijitalleşme, kültürel anlamda da bir dönüşümü beraberinde getirmiş ve dijital bir kültürün oluşumunu sağlamıştır. Bilgisayar ve internet gibi kitle iletişim araçlarının hayatlarımıza girmesi ve günden günde bu araçlara olan bağımlılığımızın artması, dijital kültürü hayatlarımızın bir parçası haline getirmiş ve dijital çağı başlatmıştır. Dijital çağın kurumlara/organizasyonlara sağladığı pek çok avantaj bulunmaktadır. Castells (1997)'e göre bu avantajların başında eşzamansız ve çok kanallı iletişim sunması gelmektedir. Mobil bankacılık, e-postalar ve görüntü denetimi gibi unsurlar, teknolojik gelişmelerin bize sunduğu ve zaman ile mekândan bağımsız olarak karşılıklı iletişimi mümkün kılan unsurlardan birkaçı olarak ifade edilebilir. Bu yeniliklerin her birini dijital kültürün bir unsuru olarak kabul etmek mümkündür (Alberts ve Papp 2001).

Günümüzde dijitalleşmiş bir kurum kültürünün, organizasyonlar üzerindeki etkileri göz ardı edilemez; bu sebeple kurumlar, örgüt kültürünün gelişiminin ve dijitalleşmenin önemini kavramak zorundadırlar; çünkü dijitalleşme, iş dünyasını ve iş modellerini değiştirmekle kalmamış; aynı zamanda çalışanların ve kurumların kültürlerinin de yeniden biçimlenmesini sağlamıştır; ancak dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan yeni tür sorunlar da bulunmaktadır. Jesse (2018) kurumların geleceklerini tasarlamak ve ortaya çıkan sorunlarla ilgilenmek için kurumsal anlamda bütüncül bir bakış açısına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Jesse'ye göre kurumların ön planda tutması gereken nitelikler şu şekildedir:

- Dijital ekonomideki eğilimleri belirlemek ve değerlendirmek
- Kurumun mevcut iş modelinin verimliliğini belirlemek
- Yüksek verimlilik için olası iş modelde yapılacak değişiklikleri belirlemek ve yeni iş modellerini tanımlamak
- Dönüşüm sürecinde kurum yapısının olumsuz etkilenmemesi için gerekli tedbirleri almak

Kurumların teknolojik değişimlere uyum sağlamalarını, bu değişimlerden yararlanmalarını ya da bu değişimlerden kaçınmalarını belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki; organizasyonun teknolojik alt yapıya/donanıma erişim kapasitesi, ikincisi, kurumun bu teknolojiye uyum sağlama kapasitesi ve son olarak kurumun, teknolojik dönüşüm sürecine uyum sağlayabilmesini destekleyecek, süreci kolaylaştıracak bir idari yapıya sahip olmasıdır (Robertson, 2018).

Dijital örgüt kültürü, kurum içerisinde daha fazla paylaşımın gerçekleştiği ve bilginin görece daha açık şekilde, hemen herkesin ulaşabildiği bir yaklaşımı benimser. Bu da kurum içerisinde karar verme, kaynakların kullanımı ve kurum stratejisi gibi süreçlerin daha verimli şekillendirilmesini sağlayabilmektedir. Dijital örgüt kültürü, kurumsal yapıyı “ağ” özellikleri ile yeniden şekillendirmektedir. Her kurum, dijitalleşmenin getirdiği değişen tüketici davranışlarıyla ya da bu yeni teknoloji karşısında güncel kalabilmek için kurum kültürlerinin dönüşmesini sağlamak zorundadır. Dijital çağda bilgi, organizasyon boyunca akmalıdır (Schein, 2004). Rijal (2016)'a göre bir kurumun geleneksel kültürden dijital kültüre geçişini kolaylaştıran unsurların başında “öğrenen organizasyon” kavramı gelmektedir. Öğrenen organizasyon, kurumsal ve bireysel öğrenme için eşzamanlı ilerleme çabası olarak tanımlanabilir (Chang ve Lee, 2007).

Kurum kültürünün değişime açık olması ve kurum içerisinde bir öğrenme kültürünün oluşturulması; geleneksel örgüt kültüründen, dijital örgüt kültürüne dönüşümün öncülleri olarak kabul edilebilir.

Kurum kültürünün dijitalleşme sürecini doğru şekilde yönetebilen organizasyonlar; üretim, sosyal verimlilik ve yüksek performans gibi konularda hızlı bir şekilde geri bildirim alabilirler. Ayrıca bu dönüşüm sürecinin sorunsuz şekilde tamamlanması, kurum içerisinde organizasyona olan bağlılığı ve çalışanları aidiyet duygusunu da olumlu şekilde etkileyecektir. Dolayısıyla dijital örgüt kültürü, kurumsal değişimi etkilemektedir ve kurum içi performansların daha verimli ve sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır (Shen vd., 2022). Dijital örgüt kültürü kurumların, günümüz dinamikleri içerisinde gelişimlerini kolaylaştırmaktadır ve kurumların sürdürülebilirlikleri noktasında en önemli gerekliliklerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Artan rekabet ortamı, örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlama çabaları, örgüt kültüründe yaşanan dijital dönüşümler, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kendine özgü dili ile kurumların çevrimiçi sürece uyum sağlama girişimlerinin; örgütsel iletişimin yeniden şekillenmesine zemin hazırladığı söylenebilir. İnternet tabanlı teknolojilerin çalışma hayatında kullanılmaya başlamasıyla, literatürde de dijitalleşme ve örgütsel iletişime yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Olaniyi vd. (2024), dijital dönüşümün örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini belirlemek için yapmış oldukları çalışmada 557 kişi ile bir anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Dijital uygulamaların örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerine yönelik dört hipotezin test edildiği çalışmada, dijital uygulamaların kurum içi iletişimde ve iş birliklerinde önemli gelişimleri desteklediği ve etkileşim kalitesinin kurumların gelişimleri üzerinde olumlu etkileri olduğu; ancak dijital araçların kullanımındaki zorluklar, alt yapısal problemler ve çalışanlara kullanıma yönelik eğitimler verilmemesinin, bu gelişmeyi olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aliyev (2024)'in yapmış olduğu ve dijital dönüşümün kurum kültürü ile çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkilerini inceleyen çalışması dijitalleşmenin; hiyerarşiyi ortadan kaldırdığı ve bu sayede kurum çalışanlarının verimliliklerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya göre dijital dönüşümün çalışan bağlılıkları üzerindeki etkileri ise çift yönlü şekilde gerçekleşmektedir. Dijitalleşmeyle gelen iletişim kolaylıkları ve iş esnekliği gibi kolaylıklar çalışan memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaya yönelik etkiler sağlarken; özel

hayat ve çalışma hayatı arasındaki sınırların esnekleşmesi ise performans noktasında problemlere yol açabilmektedir.

Otamiri ve Wali (2022), Nijerya'nın Güney Güney bölgesinde bulunan yükseköğretim kurumlarında dijital erişim ve örgütsel iletişim süreçleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Güney Güney bölgesindeki altı eyalette bulunan yüz üç yükseköğretim kurumuna uyguladıkları anket çalışmasında veri tabanlı yönetim sistemlerinin, kurumsal web sitelerinin ve dijital uygulamaların kurum iletişimini; özellikle mesajların içerik kalitesi, bilgi aktarım hızı ve kurumsal iş birliği alanlarında olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır.

Huseman ve Miles (1988), bilgisayar teknolojilerinin kurumlarda kullanılmasının çalışanları tamamlayıcı etkilerini olduğunu ve bu durumun örgütsel iletişimde pozitif etkileri olacağını varsayımından yola çıktıkları çalışmada teknolojik gelişmelerin, örgütsel iletişimin nitelikleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Huseman ve Miles yapmış oldukları çalışmada; teknolojik gelişmelerin sağladığı doğrudan iletişim imkânlarının, hiyerarşik iletişim modeli kullanılan kurumlarda yaşanan iletişim problemlerinin önüne geçtiği, çalışanlara ortak bilgiler sağlanması durumunda statü farklılıklarından kaynaklanan sorunların azaldığı ve teknolojik gelişmelerin kurumlarda kullanılmaya başlamasının, kurum içerisinde aşırı iletişime yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.9. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütsel iletişim bir sistem olarak, kurum içerisindeki ilişkilerin belirli bir düzen içerisinde gerçekleştirilmesine yönelik planlanan ya da uygulanan stratejiler olarak ifade edilebilir. Bir kurumda, organizasyonda mesajın iletilme kalitesi kurumun kalitesi ile doğru orantılıdır ve tüm kurumlarda gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilmeyen etkinliklerin tamamı bir mesaj içermektedir (Sayers vd., 1993; Kovancı, 2001). Örgütsel iletişimin önemli etkenlerin başında gelmesinin bir sebebi de kurum amaçları ve bireysel amaçlar arasında bir denge sağlamasıdır (Gürgen, 1997). Örgütsel iletişim, pek çok farklı dinamiği bünyesinde barındırmaktadır. Kurumlarda örgütsel iletişimi etkileyen bu dinamikler çalışanların duygu durumları, kurum hakkındaki ve verilen görev hakkındaki bilgi seviyeleri, iletişimin yapıldığı aktarım aracı ya da kanal; hatta iletinin biçimi gibi

unsurlar örgütsel iletişimi etkilemektedir (Yeniçeri, 2006; Can, Asan ve Aydın, 2006; Koçel, 2010).

Örgütsel iletişim, organizasyonların çıkarları doğrultusunda belirlenen stratejilerin, planlamaların yürütülmesi, gerçekleştirilmesi noktasında en etkili yöntemlerdendir. Bu doğrultuda kurum içerisinde oluşturulan iletişim birimleri, birimde çalışanlar başta olmak üzere tüm kurumun koordinasyonu ve uyumundan da sorumludur. Kurumların örgütsel iletişimi geliştirebilme noktasında dikkat etmesi gereken çeşitli düzenlemeleri Vecchio (2006) şu şekilde sıralamaktadır:

- İletişim her şeyden önce karşılıklı etkileşim işidir. Dolayısıyla alıcı tarafından anlaşılır, akıcı bir dil kullanılması en önemli etkidir.
- İletişim çift yönlü bir etkileşim olduğu için mesajın iletildiği kaynaktan bir geri bildirimin gerçekleşmesi son derece önemlidir. Bu sebeple geri bildirimin teşvik edilmesi gerekmektedir.
- Sağlıklı bir iletişim gerçekleştirmek için sürece en uygun olan iletişim aracı seçilmelidir. Bu sayede güvene dayalı bir iletişim iklimi oluşturulabilir.

Sağlıklı bir örgütsel iletişim için, bilginin kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim ağı eşliğinde aktarılması önemlidir. İletişim ağında yaşanacak herhangi bir sorun, bilgi akışının yavaşlamasına, aktarılan bilginin olası dış etkenlere maruz kalmasına ve bu doğrultuda doğruluğunun bozulmasına sebep olabilir. Doğruluğu bozulmuş olan bilgi, kurum içerisinde etkili bir koordinasyonun oluşmasına da engel olabilmektedir. Bu bağlamda kurumlarda gerçekleştirilen mesaj akışı, farklı iletişim kanalları ile sağlanmaktadır (Gomez-Mejia ve Balkin, 2002).

1.9.1. Biçimsel (Formel) İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim, kurumların örgütsel yapılarına bağlı olarak uygulanan iletişim sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Bovee ve Thill, 2000; Genç, 2005). Biçimsel iletişim, kurum görevleri ve ögeleri ile kurum arasındaki koordinasyonun sağlanması amacıyla kullanılmanın yanı sıra örgütsel anlamda bir bütünlük sağlanabilmesi ve sorumlulukların belirlenmesinde rol oynamaktadır (Arslan ve Arslan, 2007). Bu durumun yanı sıra biçimsel iletişimin eksiklik olarak kabul edilen yönü ise kaynak ile alıcı arasındaki uzaklık olarak kabul edilmektedir. Kaynak ve alıcı arasındaki uzaklık arttıkça, iletişimde gecikmeler, hatta bozulmalar meydana gelebilmektedir. Bu da sağlıklı bir iletişimi

engellemektedir. Ayrıca biçimsel iletişimin olduğu organizasyonlarda çalışan-yönetici iletişimi de farklılıklar gösterebilmektedir (Can, Asan ve Aydın, 2006).

Biçimsel iletişim, biçimsel ağ kanalları üzerinden işlemektedir; dolayısıyla kurumların, iletişim şemalarını inceleyerek, bir kurumun biçimsel bir iletişim kullanıp kullanmadığını anlamak mümkündür. Bunun başlıca sebebi, biçimsel iletişimin hiyerarşik bir yapıya sahip olan geleneksel kurumlarda kullanılmasıdır. Bu kurumlarda iletişim de tıpkı görevler ve sorumluluklar gibi oldukça net bir şekilde belirlenmiştir ve bu kurumların iletişim ağlarında genellikle çok az karışıklık görülmektedir (Ewald ve Bunnett, 1997). Kurum politikasının ve stratejisinin gerçekleştirilebilmesi için kurulacak iletişim tarzının ve iletişim kanallarının önceden belirlenmiş olduğu biçimsel iletişim; telefon görüşmelerini, toplantıları ve seminerler gibi günlük işleyiş içerisinde bulunan eylemlerden oluşmaktadır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016).

Tüm kurumlarda üç tür iletişim türü görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2001; Robbins, 2005; Şahin, 2007). Örgütsel iletişim, kurum faaliyetlerinin, eylemlerinin sürdürülebilirliği açısından bir zorunluluk olarak da kabul edilmektedir ve her örgütün öncelikli amacı devamlılığını sağlamaktır. Bu amaç gerçekleştikten sonra tüm kurumlar, çalışma alanlarına göre alt amaçlara yönelmektedir. Bu sebeple tüm kurumlar, örgütler ya da organizasyonlar dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları oluşturmuştur. Geleneksel kabul edilen kurumlar daha çok bir emir-komuta zinciri şeklinde hareket ettikleri için bu kurumlarda çoğunlukla dikey iletişim türü görülmektedir. Görece daha akıcı, öğrenmeye açık kurumlar ise yatay iletişim türüne yönelmektedir.

1.9.1.1. Dikey/Yatay/Çapraz Kanallar

Biçimsel iletişim sistemleri, daha geleneksel olarak kabul edilen kurumlarda kullanılan, kurum içerisinde hiyerarşik bir düzeni takip eden iletişim sistemleri, biçimleri olarak dikkat çekmektedir. Biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç farklı biçimde karşımıza çıkmaktadır.

Dikey iletişim, kurum içerisinde yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşen iletişim türüdür. Dikey iletişim, hiyerarşik anlayışını kendisini en net gösterdiği iletişim türü olarak görülmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilen dikey iletişim Robbins (2005)'e göre hiyerarşik olarak daha yukarıda olan bir kurum çalışanının, kendisinden daha aşağıdaki bir çalışana gönderdiği iletiler olarak

tanımlanmaktadır. Yöneticiler ve alt çalışanlar arasında sıklıkla gerçekleşen bir durumdur. Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim kurum bütünlüğünün sağlanmasında rol oynamaktadır (Özdemir, 2014). Yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen her türlü yönerge, direktif, sorumlulukların aktarılması ya da geri bildirimler yukarıdan aşağıya gerçekleşen dikey iletişime örnek olarak gösterilebilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012). Burada önemli olan iletişimin, yöneticiden alt bölümdeki kurum çalışanına yönelik bir iletişimin olup olmadığı durumudur. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim ise kurum içi iletişimde alt birimlerde çalışanların, kendilerinden yukarıdaki pozisyonlarda çalışanlara yönelik iletilerini karşılamaktadır. Bu tür bilgi akışları genellikle raporlardan, kuruma yönelik gelişim önerilerinden ya da yıllık izinler gibi konulardan oluşmaktadır. Yukarı doğru iletişim, literatürde aşağı doğru iletişimin tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir (Eggland, 1991; Şahin, 2007; Özdemir, 2014).

Biçimsel iletişimde görülen bir diğer iletişim süreci olan yatay iletişim, kurum içerisindeki koordinasyon problemlerinin giderilmesi noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Yatay iletişim, kurum çalışanları arasında fonksiyonel bir ilişki sağlar ve bu sayede kurumsal koordinasyonun sağlanabilmesi noktasında aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi edinmek amacı taşır (Genç, 2005; Robbins ve Coulter, 2012; Çetin, 2014). Yatay iletişim, kurum içerisindeki becerilerin ve yeteneklerin paylaşılması sebebiyle, organizasyonlarda gittikçe önemli bir hale gelmektedir (Robbins, 2005).

Çapraz iletişim ise kurum içerisinde hiyerarşik olarak farklı pozisyonlara sahip çalışanların, bir anlamda aracıları ortadan kaldırarak gerçekleştirdikleri iletişimi tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Çapraz iletişim, kurum içerisindeki olağanüstü durumların, kriz anlarının kısa süre içerisinde çözüme ulaşabilmesi amacıyla iş birliğinin sağlanması gereken durumlarda kullanılan bir iletişim yöntemi olarak kabul edilmektedir (Genç, 2005; Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011).

1.9.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişim, kurum içerisinde daha spontane, anlık durumlarda kullanılan bir iletişim sürecidir. Biçimsel olmayan iletişim; kurum içerisinde bir anlamda dedikodulardan (söylentilerden) yayılan bilgi akışı olarak da tanımlanmaktadır. Kurumlar çok sayıda personellere sahip olan çalışma alanlarıdır; dolayısıyla her kurumda, farklı kültürel özelliklere sahip personel olması da kaçınılmazdır ve kurumların,

organizasyonların yalnızca biçimsel iletişim kanalları ile yönetilmesi mümkün değildir. Bu sebeple kurumlarda biçimsel olmayan iletişim kanallarının oluşması sıklıkla görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişim, yapısı gereği biçimsel iletişimi destekleyici bir iletişim süreci olarak da görülmektedir (Akıncı, 1998; Atak, 2005).

Kurum çalışanları arasında kendiliğinden meydana gelen biçimsel olmayan iletişim, kurum içerisinde belirlenmiş olan iletişim kanallarına dahil edilmemiş, belirli bir planlama ile oluşturulmamış iletişim türü olarak tanımlanmaktadır (Bolat vd., 2014). Kendiliğinden oluşmuş olan bu iletişim şekli genellikle ağızdan ağıza yayılmaktadır. Doğal yollarla oluşmuş olan ve biçimsel iletişimin eksik kaldığı durumlarda kurum çalışanlarının eksiklerinin giderilmesi amacını taşıyan biçimsel olmayan iletişimin üç özelliği dikkat çekmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011):

- Biçimsel olmayan iletişim, kurum çalışanları tarafından daha güvenilir bulunmaktadır.
- Biçimsel olmayan iletişimin yapısı gereği, yayılma hızı yöneticilerin elinde değildir.
- Dahil olan kurum çalışanlarının çıkarı doğrultusunda kullanılmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim, kurum çalışanlarının duygularından, geleneklerinden ve düşüncelerinden beslenmektedir ve kişisel ilişkiler için kullanılan bir örgütsel iletişim kanalı olarak da tanımlanmaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004). Kurum içerisinde gerçekleşen resmi bir iletişim olmaması sebebiyle de sıklıkla yüz yüze gerçekleşmektedir (Quinn ve Hargie, 2004) kurumlarda resmi iletişimden daha sık kullanılmaktadır (Kalla, 2005). ABD’de gerçekleştirilen bir araştırma; kurum çalışanlarının %63’ünün, kurumlar ile ilgili bilgilerin çoğunu dinlenme alanlarında ya da kahve molalarında gerçekleştirilen kısa sohbetlerden elde ettiklerini göstermektedir (Karadal ve Hekimoğlu, 2020).

Biçimsel olmayan iletişimin kriz yönetimi, bilgi paylaşımı ve koordinasyonu sağlamak gibi çeşitli katkılarının bulunmasının yanı sıra yalan, dedikodu ve karalama gibi kurum imajına ve itibarına zarar verecek çeşitli yönleri de bulunmaktadır (Koçel, 2010; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2014). Bu sebeple kurum içerisinde zaman zaman huzursuzlukların ya da çeşitli çatışmaların meydana gelmesi ya da ast-üst arasındaki ilişkilerde problemlerin ortaya çıkması da mümkündür (Bolat vd., 2014).

1.9.2.1. Dedikodular (Söylentiler)

Biçimsel olmayan iletişimlerin başında gelen dedikodular (söylentiler), kurumsal iletişime yönelik yapılan araştırmalarda, çalışanların sıklıkla başvurdukları bilgi

kaynakları olarak kabul edilmektedir. Boone ve Kutz (2003), resmi kanallar üzerinden gerçekleştirilen iletişimin, gönderilen mesajların ulaşımının günler sürebildiğini; ancak dedikodu (söylenti) yoluyla gerçekleştirilen iletişimin, gönderilen mesajların çok daha hızlı bir biçimde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Dubrin (2000) de bu iletişim biçiminin her kurumda olduğunu ve kurumsal hedefler doğrultusunda düzeni sağlamak amacıyla yöneticilerin belirli bir düzeyde buna izin verdiğini belirtmektedir. Belirli bir denetim düzeyiyle izin verilen dedikodu, kurum içerisinde alınacak bir karara yönelik olası tepkilerin düzeyini ya da çalışanların sürece olan tepkilerini belirlemek amacıyla da kullanılmaktadır.

Genellikle belirsizliklerin olduğu yerlerde görünen dedikoduların en önemli avantajı duygusal tansiyonun yükselmesini önlemektir. Tubbs ve Moss (2003), iletişimin yeterli olmadığı kurumlarda, eksik kalan bilgi boşluğunun dedikodular ile doldurulduğunu söylemektedir. Dedikodu üzerinden gerçekleştirilen bilgi akışı düzeltme, keskinleştirme ve özümseme olarak üç evreden geçmektedir. Düzeltme evresinde bilgiye yönelik birtakım detaylar çıkarılır, keskinleştirme evresinde bilgi akışındaki kesin parçalardan birisi öne çıkarılır ve özümseme evresinde ise bilginin aktarıldığı kaynak ya da kişi, bu bilgiyi kendine göre yorumlar.

1.9.2.2. Gezinerek Yöneticilik

Gezinerek yöneticilik, yönetim kadrolarının çalışanlarla plansız şekilde gerçekleştirdikleri ve resmi olmayan iletişimlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu yöntemin sağladığı en önemli avantaj, yöneticinin görünürlüğüne arttırarak çalışanların performanslarını yüksek tutmalarını sağlamasıdır (Bevan ve Bailey, 1991). Gatewood, Taylor ve Ferrell (1994), gezinerek yöneticiliğin düzenli ve sistemli bir şekilde yapıldığında, çalışanlar yöneticiler ve çalışanlar arasındaki mesafeyi ortadan kaldıracığına, böylece yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvenin arttıracağını, bunun da doğrudan performans ve aidiyet üzerinde olumlu bir etki yaratacağını ifade etmektedir.

1.10. Örgütsel İletişim Araçları

Kurumlarda biçimsel iletişimi mümkün kılmak için kullanılan iletişim araçlarının tamamı, örgütsel iletişim araçları olarak kabul edilmektedir. Örgütsel iletişim araçları, kurum faaliyetlerinin verimli bir biçimde yürütülmesi amacıyla her geçen gün önemini

arttırmaktadır. Çetintaş (2014), örgütsel iletişimin gerek tek yönlü gerek çift yönlü iletişim kurma amacıyla gerçekleştirildiğini ve sıklıkla yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilen iletişim süreçlerinde kullanıldığını belirtmektedir.

Örgütsel iletişim araçlarının seçimi ve kullanımı, çeşitli ölçülere dayanmaktadır. Bunlardan en önemlisi kurum kültürü ve kurum politikasıdır. Örgütsel iletişim araçlarının iletileri eksiksiz bir biçimde ve içeriklerini değiştirmeden aktarabilmesi gerekmektedir (Yatkın, 2003). Her alanda olduğu gibi iletişim alanında da kendisini gösteren teknolojik gelişmeler, iletişim araçlarının çeşitlenmesini sağlamanın yanı sıra kurumsal iletişimi çok daha kolay bir hale getirmiştir. Örgütsel iletişim araçları, geleneksel ve web tabanlı/dijital iletişim araçları olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.10.1. Geleneksel Örgütsel İletişim Araçları

Geleneksel örgütsel iletişim araçları tek yönlü ve kitlesel yayın yapan, internet teknolojisinin kullanılmadığı iletişim araçlarıdır. Geleneksel örgütsel iletişim araçları temelde sözlü, yazılı ve görsel-ışitsel iletişim araçları olarak üçe ayrılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008).

Sözlü İletişim Araçları: Sözlü iletişim araçları, bilgi akışının daha hızlı olduğu ve kişiler arası ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayan bir iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Sözlü iletişimin tercih edilmesindeki önemli etkenler olası bir anlaşmazlık durumunda, konuyla ilgili gerekli bilgilerin netleştirilebilmesi; çift yönlü bir etkileşim olması sebebiyle eş zamanlı bir geri bildirimin olması gelmektedir (Can, Asan ve Aydın, 2006). Bu sebeple kurum yöneticileri sözlü iletişimi, yazılı iletişime kıyasla daha sık tercih etmektedir (Griffin, 2006). Ancak sözlü iletişimin eksiklik olarak kabul edilebilecek yanları da bulunmaktadır. Sözlü iletişimdeki olası çatışmaların belgelenememesi ve iletişim süresinin uzadıkça, iletinin amacını yitirmesi, en dikkat çekici eksiklikler olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Sözlü iletişim; yüz yüze görüşme, konferanslar, telefon görüşmeleri, toplantılar gibi çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilmektedir.

Yazılı İletişim Araçları: Yazılı iletişim, kurumlarda yönetsel faaliyetlerin büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Çoğu zaman, iletilerin kalıcı olması amacıyla yazılı iletişimi kullanılmaktadır. Yazılı iletişim, kurumlar içerisinde bir tür belge niteliği taşıdıklarından ve mesaj içeriğinin bozulmadan aktarılabilmesi sebebiyle bu yöntemi kullanmayı tercih

etmektedirler (Moriarty, Mitchell ve Wells, 2012). Yazılı iletişimde geri bildirim hızlı, sözlü iletişime kıyasla daha düşüktür. Yazılı iletişim raporlar, kurum yayınları, hatırlatmalar ve elektronik postalar gibi çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilmektedir (Nelson ve Quick, 1997; Robbins, 2005).

Görsel-İşitsel İletişim Araçları: Görsel iletişim araçları, teknolojik gelişmelere paralel olarak hayatımıza giren kitle iletişim araçlarını ifade etmektedir. Kurum toplantılarında, sunumlarda detaylı bir bilgi aktarımı noktasında sıklıkla kullanılan görsel iletişim araçları, teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli bir değişim ve gelişim içerisindedir. Görsel-ışitsel iletişim araçları, kurum içi bilgi akışında her geçen gün daha önemli bir rol almaktadır (Güllüoğlu, 2012). Görsel-ışitsel iletişim araçlarına televizyon, radyo, bilgisayar örnek gösterilebilir.

Sözlü İletişim	Yazılı İletişim	Görsel-İşitsel İletişim
Toplantılar	Broşürler	Televizyon
Konferanslar	Kurum Dergisi/Gazetesi	Radyo
Seminerler	Afişler	Bilgisayar
Telefon Görüşmeleri	Raporlar	Video
	Anketler	

Tablo 3: Örgütsel İletişim Araçları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sözlü, yazılı ya da görsel-ışitsel olsun iletişim, kurum içi bilgi akışının olmazsa olmaz bir parçası olmaktadır. Kurumların gündelik işlerinden yıllık stratejilerine, kültürlerine ya da politikalarına kadar hemen her süreç, iletişim araçları tarafından desteklenmektedir. Kurumların sürdürülebilirlikleri; kurumların planlamalarını hedef kitlelere doğru ve eksiksiz bir şekilde aktarabilmeleri ile doğru orantılı ilerlemektedir. Bu sebeple hedef kitleye yönelik doğru mesajların oluşturulması ya da seçilmesi kadar, bu mesajların iletilmesinde rol oynayan örgütsel iletişim araçları da oldukça önemlidir.

1.10.2. Web Tabanlı Örgütsel İletişim Araçları

Web tabanlı örgütsel iletişim araçları, teknolojik gelişmelerin hayatın her alanına entegre olması ile önce bilgisayar, ardından internet teknolojisinin kurumlar tarafından kullanılmaya başlaması ile örgütsel iletişimin bir parçası haline gelmiştir. 21.yüzyılda

toplumsal, kültürel, ekonomik ve politik alanlar başta olmak üzere hemen her alanda değişimler görülmektedir. Örgütler de toplumların etkin ve önemli parçalarından birisi olarak bu değişimlerden etkilenmekte, bu değişimlere ayak uydurabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanmaya çalışmaktadır.

İnternet teknolojisinin kurumsal faaliyetler amacıyla kullanılmaya başlaması ile 1990'ların son dönemlerinde kurumlar, kendi web sitelerini oluşturmaya başlamıştır (Sayımer, 2008). Bu süreci daha sonra çift yönlü etkileşime imkân veren sosyal platformlar izlemiştir. İnternet teknolojisinin hızlı gelişimi, sosyal platformların ve çevrimiçi toplulukların ortaya çıkması ile iletişim biçimleri de çeşitlenmiştir. Kurumlar, organizasyonlar çeşitlenen iletişim biçimleri sebebiyle kendilerini hemen her çevrimiçi platformda göstermektedir (Herrero ve Smith, 2010).

İnternet teknolojisinin kitlesel olarak tercih edilmesinin pek çok sebebi bulunmaktadır. Öncelikle internet, kişisel ilgi alanlarına hitap eden bir araç olarak kullanılmaktadır. Ayrıca internet teknolojisinin kullanımı çok büyük maliyetler gerektirmemektedir ve çift yönlü bir iletişim ağı olması, karşılıklı etkileşimi mümkün kılması sebebiyle de internet teknolojisi, kitleler tarafından hızlı bir şekilde kabul görmüştür. Kurumsal açıdan incelendiğinde ise internet teknolojisi kurumların; hedef kitle ya da müşteriler ile doğrudan iletişim kurabilmeleri, kurum kültürünün ve kurum politikasının ya da stratejilerinin kitlelere daha hızlı, ucuz ve kolay bir biçimde aktarılmasını sağladığı için sıklıkla kullanılmaktadır. Ayrıca internet teknolojisi ile çalışanların, kuruma olan aidiyet duygularında ve çalışma motivasyonlarında, böylelikle kurum performanslarında da artışlar meydana gelmiştir. Badea (2014) da klasikleşmiş iletişim yollarının kurum çalışanları üzerinde yeterli bir aidiyet duygusu oluşturamadığını, bu sebeple kurum çalışanlarının sosyal medya hesaplarına sahip olmalarının hem aidiyet duygusu oluşturma yönünde hem de kurum imajına olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir.

Web tabanlı iletişim araçları denildiğinde, günümüzde akıllara ilk gelen platform sosyal ağlar, dolayısıyla sosyal medya olmaktadır. Sosyal medya platformları ile organizasyonlar, hedef kitleleri ile doğrudan etkileşim içerisinde bulunabilmektedir. Sosyal medya platformlarından birisi olan X (Twitter) üzerinden gerçekleştirilen örgütsel iletişime yönelik yapılan bir araştırma, kurum ile kitleler arasındaki iletişimin etkilerini incelemiştir ve sosyal medyanın, örgütsel iletişim kalitesi üzerinde de etkili olduğu ifade

edilmiştir. Bu sebeple kurumlar, sosyal medya üzerinden kitleleri ile çift yönlü bir iletişim sürecini tercih etmektedirler. Yapılan araştırmalar, kurumların en sık kullanılan sosyal medya araçlarından birisi olan X (Twitter)'in, genellikle tek yönlü şekilde, mesajlaşmak için kullanıldığını göstermektedir; ancak bu araştırmalar, bu mecraanın çift yönlü iletişim amacıyla kullanıldığı kurumların kurum-kitle ilişkilerinin çok daha kaliteli bir biçimde sürdüğünü göstermektedir (Saffer, Sommerfeldt ve Taylor, 2013).

Günümüzde kurumların coğrafi uzaklıklar ya da zaman gibi kısıtlamalar sebebiyle yalnızca geleneksel iletişim yöntemlerini tercih etmeleri, kullanmaları mümkün olmamaktadır. Bu sebeple kurumlar, organizasyonlar bilgisayar destekli iletişim yöntemlerini de geleneksel iletişim yöntemleri ile kullanmaktadır. Bilgisayar destekli iletişim yöntemleri sanal iletişim ağları, elektronik konferanslar gibi dijital iletişim yöntemlerini kapsamaktadır ve etkileri sebebiyle yüz yüze iletişimin yerini alarak, kurumların çeşitli kısıtlamalara takılmadan, hızlı bir şekilde koordine olabilmelerini sağlamaktadır (Laudon ve Laudon, 2006). Dijital iletişim sistemleri sayesinde günümüzde artık sanal toplantılar, seminerler, konferanslar gibi çeşitli kurumsal etkinlikleri dijital ofislerde sürdürebilmek, coğrafi uzaklıkları ya da zamansal kısıtlamaları en aza indirmek mümkündür. Bu sebeple günümüzde kurumların, organizasyonların; tıpkı örgütsel iletişim stratejileri olduğu gibi sosyal medya stratejileri de bulunmaktadır ve bu stratejiler, örgütsel iletişim stratejileri ile paralellik göstermektedir (Badea, 2014). Sosyal medya stratejileri, kurum kültürünü, politikasını ve doğal olarak örgütsel iletişim stratejisini destekleyici şekilde kullanılmaktadır.

Sosyal medyanın iletişim süreçleri üzerindeki karşı konulamaz etkisi, klasik iletişim süreçlerinin tek başına yetersiz kalmasına, dolayısıyla yeniden yapılanmasına sebep olmuştur. Yeni medya teknolojilerinin etkisi, kurumsal iletişimin hızını değiştirmenin yanı sıra hacmini ve günlük akışını da arttırmıştır (Badea, 2014). Çetintaş (2014) da web tabanlı iletişimin kişiler arası iletişimin yeniden şekillenmesini sağlayan bir iletişim biçimi olduğunu belirtmektedir. İletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, kurumlardaki iletişimin yapısında da değişimleri, gelişimleri beraberinde getirmiştir. Dijital iletişim yöntemlerinin ortaya çıkması ile kurum stratejileri ve yönetim faaliyetleri de etkilenmiştir ve örgütsel iletişimde yeni bir dönem başlamıştır (İraz, 2004).

2. BÖLÜM: YÖNETİM, LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Yönetim, çeşitli sorumluluklar çerçevesinde denetleme ya da idare etme yetkisi olarak tanımlanabilir. Sıklıkla bir grubun ya da takımın, ortak hedefler doğrultusunda istikrarlı ve sürdürülebilir şekilde çalışabilmesini sağlamak amacıyla lider ya da yönetici olarak belirlenen kişilere verilen bu idare etme yetkisi; organizasyonların sistemli bir şekilde hareket etmeleri noktasında önemli dinamiklerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde yönetim, liderlik ve yöneticilik kavramlarının yanı sıra çeşitli liderlik kuramları, liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıklar ve kadınların yöneticilik süreçlerinde karşılaştıkları engellere daha detaylı bakılacaktır.

2.1. Yönetim Kavramı

Geçmişten günümüze farklı alanlarda, farklı çerçevelerden ele alınmış olması sebebiyle çeşitli tanımlamalara sahip olan yönetim, kurumsal/örgütsel anlamda idare yetkisini ve beraberinde çeşitli sorumlulukları elinde bulunduran görece rehberlik pozisyonunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Robbins ve Coulter, 2011). Yönetim, kurumların/örgütlerin daha pragmatik çalışması ve verimliliğin artması noktasında kurum içerisindeki başrollerden birisi olarak kabul edilmektedir. Yönetmenin yanı sıra kurumun/örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşılabilmesi için yönetim sorumluluğunu elinde bulunduran kişinin iş birliğine açık olması ve beraberindeki ekibin motivasyonunu sürdürülebilir biçimde yüksek tutması gerekmektedir.

Yönetim, bir grubun, ortak amaçlar/hedefler doğrultusunda, kendilerine sunulan kaynaklar etrafında, iletişime açık ve gerekli olduğu takdirde yardımlaşarak gerçekleştirdikleri liderlik, koordinasyon ve örgütlenebilme fonksiyonlarını da içinde barındıran sistematik süreçleridir (Saruhan ve Yıldız, 2009; Aydın, 2010). Stratejik bir süreç olan yönetim, bulunduğu kurum/yapı içerisinde farklı kişilerin çalışmalarını yönlendirme, organize etme ve kurumun hedeflerine yönelik en verimli çalışma sürecini oluşturmak amacıyla beraberinde çalışan kişileri motive etmeye odaklanmaktadır. Bu noktada Guillen (1994), yönetimi iki şekilde anlamlandırmaktadır. Ona göre yönetim ilk olarak, bir kurumun teknik görevidir. Kurumların çıkarı doğrultusunda uygulanabilecek tüm pragmatik teknik bilgilerin bulunduğu bir küme olarak çalışır. Guillen'e göre yönetimin ikinci anlamı ise hiyerarşik bir sistemdir. Otoriter bir şekilde emir komuta zinciri olarak çalışır. Bu hiyerarşik düzen içerisinde belirlenen hedeflere ulaşma sürecidir.

Stratejik planlama süreci olması sebebiyle yönetim, ilk olarak kâr amacı güden kurumlarda kullanılıyor gibi algılansa da bu amaca sahip olmayan sivil ve kamu kurumlarında da kullanılmaktadır (Bone ve Kurtz, 2013). Yönetim sürecinin doğru planlanması, kâr amacı bulunmayan kurumların da hedeflerine ulaşmaları noktasında önemli katkılar sağlamaktadır. Bu sebeple yönetim, özel ve önceden planlanmış olan amaçlara ulaşma noktasında çeşitli kaynakları kontrol etme, bu kaynakları doğru bir şekilde yönetme ve hedefe ulaşma noktasında verimliliği üst düzeyde tutma süreci olarak da tanımlanabilir (Barker, 1997). Gerek stratejik gerek planlama süreci olması sebebiyle yönetimin sıklıkla yararlandığı kaynakların başında sayısal veriler gelmektedir. Yönetim bir bilim olarak kabul edilmektedir ve sayısal veriler eşliğinde kurum çıkarlarına, hedeflerine katkı sağlanması amacıyla kullanılmaktadır (Daft, 2015). Yönetimi bir bilim olarak ele alan Baransel (1993), yönetimin karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Yönetim bir bilimdir ve sosyal bilimler disiplini nitelikleri taşımaktadır. İnsan topluluklarının otoriteyle ve birbirleriyle ilgili davranışlarına odaklanır.
- Yönetim, uygulamalı bir bilimdir. Pratik alanda kurumun hedeflerine ulaşması noktasında problemlere ve çözümlerine odaklanır.
- Yönetim bilimi, rasyonel bir yaklaşım sergilemektedir. Kaynakların, kurumun çıkarı doğrultusunda en etkili biçimde kullanılmasına odaklanır.
- Yönetim, insancıl bir bilimdir ve kurum hedeflerine ulaşma noktasında yöneten ile yönetilen arasındaki uyuma, güvene ve iletişime odaklanır.
- Yönetim, dinamik bir bilimdir. Kurumlarda etkili olan yöntemler incelenerek kamu kuruluşlarının da etkili bir şekilde hedeflerine ulaşabilmesi doğrultusunda uyarlanabilir.
- Yönetim bilimi kümülatiftir. Geçmişten gelen pragmatik fikirler, günümüze uyarlanarak kurumların daha etkili şekilde yönetilmesini sağlayabilir.

Yönetim, her ne kadar bir bilim olarak kabul edilse de incelediği konular sebebiyle ulaştığı bilgilerin evrensel kesinlikler sağladığını ifade etmek mümkün değildir. Toplumsal ve kültürel farklılıklar her coğrafyada ya da kurumda görülebilmektedir. Bu sebeple bir kurumda etkili olan bir yönetim biçiminin; başka bir kurumda benzer şekilde kesin olarak fayda sağlayacağını söylemek mümkün değildir.

2.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Liderlik kavramı, toplumsal grupların bulunduğu her alanda görülmektedir. Liderlik, toplumsal kalabalığın bulunduğu her yerde, toplulukları belirli bir hedefe, amaca yönlendirebilme noktasında gerekli sorumlulukların alındığı bir statü olarak kabul edilebilir (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997). Toplulukların bulunduğu her yerde görülmesi sebebiyle liderlik kavramının örgütsel topluluklarda da bulunduğunu söylemek mümkündür. George ve Jones (2008) liderliğin, bir grup ya da örgüt/kurum çalışanlarını etkileyerek, ortak hedefler, amaçlar etrafında koordine edebilme yetisi olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal açıdan bakıldığında lider kurum kültürünü oluşturan, gerektiği durumlarda bu kültürün değiştirilmesi için sorumluluk alabilen, olası problemlerin çözümünde aktif olarak rol alabilen ve beraberindeki kişileri, hedefler doğrultusunda bir araya getirip, bir arada kalmalarını sağlayabilen, beraber çalıştığı kişilerin motivasyonlarını yükseltebilen kişilerdir (Schein, 2004). Schein'in bahsetmiş olduğu tüm özellikler incelendiğinde liderler, kitleleri etkileyebilme noktasında tutkulu, bireylerin duygularını uyandırma noktasında yetenekli kişiler olarak kabul edilmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002). Hızlı karar alabilen ve çözüm odaklı olan liderler, birlikte çalıştıkları kişilere ilham veren ve ekibinin performansını sürdürülebilir şekilde sürekli yüksek tutan, kitlelere rol model olabilen kişilerdir (Donnelly, Gibson ve Ivancevic, 1998; Leithwood vd., 2007).

Kurumsal noktada düşünüldüğünde liderlik, bir yandan kurumun yükselişi noktasında sorumluluk alırken diğer yandan da kuruma ait değerleri, beraberinde çalışan kişilerin değerleri ile birleştirmeyi; böylece beraberinde çalışanların kuruma ve kendisine aidiyet hisseden bir ekip olmasını sağlamaya çalışmaktadır (Badaracco ve Ellsworth, 1991). Bu bağlamda Bass (1995) liderliği; belirlenen hedeflere ulaşabilme noktasında güç kullanmaktan çekinmeyen ve karar alma noktasında başkalarının yardımına ihtiyaç duymayan kişiler olarak tanımlar. Başarıda olduğu kadar başarısızlıkta da esas sorumlu olarak kabul edilen liderliğe atfedilen birtakım özellikler bulunmaktadır. Günümüzde liderlerin özelliklerini kısaca şu şekilde ifade edebiliriz (Kahraman, 2018):

- Özgüven sahibi, yaratıcı, iletişime açık ve kararlıdır.
- Hızlı karar alabilmeli ve adaletli olmalıdır.
- Hedefler konusunda rasyonel, açık olmalıdır.
- Risk almaktan çekinmemeli ve yaptığı işte uzman olmalıdır.

- Beraberinde çalıştığı kitlenin motivasyonunu yüksek tutabilmeli ve gerektiğinde onların sorunlarıyla yakından ilgilenmelidirler.
- Eleştiriye açık olmalıdırlar.

2.2. Liderlik Kavramı ve Çeşitli Liderlik Tanımlamaları

Geçmişten günümüze liderlik üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Liderlik, en genel ifadeyle bir kişinin, bir grup insanı ortak bir hedefi gerçekleştirebilmek üzere etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2016). Liderlik bir topluluğu, belirli bir amaca ulaşabilmek noktasında bir araya getirebilme ve amaca ulaşma süreci boyunca grubun motivasyonunu yüksek tutabilme kabiliyeti olarak da tanımlanmaktadır. Gallagher (1997)'a göre liderlik, bir grup insanı, belirli bir amacı gerçekleştirmek için tüm potansiyellerini kullanmasına ikna etme sürecidir. Hodgetts (1999) de benzer bir biçimde liderliği; emirlere hazır halde bulunan personellerin, yapılacak olan tüm faaliyetlere yönlendirilmesi olarak tanımlamaktadır. Ogawa ve Bossert (1995) ise liderliği, örgüt üyelerinin etkileşimini sağlayan, onları belirli durumlar için şekillendiren süreç olarak kabul etmektedir. Pek çok farklı liderlik tanımlaması olmasının temel sebeplerinin başında toplumsal ve kültürel değişimler, gelişmeler gelmektedir (Özkan, 2016). Bu bağlamda merkezinde birey olan liderlik olgusunun da toplumsal ve kültürel değerler gibi görece canlı bir yapısı olduğunu ve dış değişkenlere bağlı olarak değişimlere açık bir olgu olduğunu söylemek mümkündür.

Northouse (2016) liderlik tanımlaması yaparken, liderliğin temelde dört özelliği olduğunu ve bu özelliklere değinilmeden yapılacak olan tanımlamanın eksik bir tanımlama olacağını belirtmektedir. Northouse'ye göre liderliğin temelinde bulunan dört özellik şunlardır:

- Liderlik bir süreç olarak kabul edilmelidir.
- Liderlik ortak amaçlara odaklanmaktadır.
- Liderlik, her zaman bir grup içerisinde ortaya çıkmaktadır.
- Liderlik, bir etkileme sürecidir.

Liderliğin bir süreç olarak kabul edilmesinin temel sebebi, süreklilik arz eden bir durum olmasıdır. Liderlik süreci grup içerisindeki her türlü söylemden, eylemlerden ya da karışıklıklardan beslenmektedir. Bu etkenler, liderlik sürecinin pekiştirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda liderliğin tek taraflı bir süreç olmadığını ve karşılıklı

etkileşime dayalı bir süreç olarak kabul edilmesi gerektiğini söylemek mümkündür (Yukl, 1994). Tüm tanımlamalar üzerinden liderliği, belirli bir amacın ya da hedefin gerçekleştirilebilmesi noktasında, bir grup insanın motivasyonlarını yüksek tutarak, ortak bir çalışma planı içerisinde koordinasyonlarının sağlandığı, karşılıklı etkileşim süreci olarak tanımlayabiliriz.

Günümüz toplumları bilgi toplumu, risk toplumu, enformasyon toplumu gibi çeşitli tanımlamalar üzerinden kavramsallaştırılmaktadır. Sürekli bir değişim içerisinde olan toplumsal yapı içerisinde verimli organizasyonların oluşturulabilmesi için liderlik kavramı önemli bir değişken olarak görülmektedir (Yalçın ve Ay, 2011). Bu sebeple günümüz toplum anlayışı, iş hayatındaki yönetici bireylerin de birer lider olarak hareket etmelerini, gerekli sorumlulukları yerine getirmelerini ve iş hayatı üzerinden toplumsal yapının sürekliliğini devam ettirmelerini zorunlu kılmaktadır. Örgüt yapıları, temelinde bireyin bulunması sebebiyle sürekli değişime açık, görece canlı yapılardır. Dolayısıyla örgütlerde, kurumlarda karşılıklı etkileşim kaçınılmazdır. İşletmeler açısından liderliğin önemi, kurum içerisindeki personelin çalışma motivasyonlarını üst düzeyde tutmalarına yardımcı olmanın yanı sıra verimliliğin de yüksek olmasını sağlamaktır. Böylece kurum içerisinde lider ve çalışan personel arasındaki ilişki, kurumun bir makine gibi işleminin önüne geçerek, onu görece canlı bir yapı haline getirmektedir.

Çeşitli liderlik tanımlamalarının olması, farklı liderlik kuramlarının ortaya çıkması ile de ilişkilidir. Modern toplum yapısı, her alanda olduğu gibi liderlik olgusunda da kendisini göstermiştir ve çeşitli liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Buluç (1998) da toplumsal değişimlerin, gelişmelerin farklı liderlik tanımlamalarına; dolayısıyla farklı liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmektedir.

2.3. Liderlik Kuramları

Merkezinde insanın olması, liderliğin tek bir tanımlama üzerinden kavramsallaştırılmasını zorlaştırmıştır. İnsan ve toplum değiştikçe, geliştikçe liderliğin tanımı da değişim göstermiştir. Farklı liderlik tanımlamalarının ortaya çıkması ise farklı liderlik kuramlarının oluşturulmasını beraberinde getirmiştir.

2.3.1. Büyük Adam Kuramı

Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan “Büyük Adam Kuramı”na göre liderlik, doğuştan gelen bir olgudur ve sonradan gerçekleşmesi mümkün değildir. Carlyle, liderlik kuramının temellerini atarken pek çok kahramandan ilham aldığını belirtmektedir. Ona göre liderlik, sadece kahramanlık değerlerine doğuştan sahip olan erkeklerin gerçekleştirebileceği bir kavramdır ve liderler, gerekli şartlar olduğu zaman büyük başarılar göstererek tarihe yön verebilen kahramanlardır (Aslan, 2009; Khan, Nawaz ve Khan, 2016).

Büyük Adam Kuramı, ortaya çıktığı dönemde büyük bir ilgi görmüştür ve pek çok düşünür kuramın, kitlelere ve onların geleceklerine ışık tutan liderleri tanımladığı noktasında hemfikir olmuştur (Bass, 1990; John, 2015). Ancak kuramı destekleyenler olduğu kadar, kuramın görüşlerini kabul etmeyen düşünürler de bulunmaktadır. Hegel, Büyük Adam Kuramı teorisini dönemin ruhu olarak ifade ettiği “Zeitgeist” kavramı üzerinden eleştirmiştir ve liderlerin, büyük değişimler sağlayan kişiler olmadıklarını, dönemin şartları çerçevesinde ortaya çıkan gereksinimleri gideren, görece boşlukları dolduran insanlar olduğunu ifade etmiştir (Çimendereli, 1994).

Büyük Adam Kuramının desteklediği liderlerin, zaman içerisinde gerek devletlere gerek toplumlara karşı sergilemiş oldukları görece yıkıcı tutumlar, bu yaklaşıma olan ilginin ve önemin kaybolmasına neden olmuştur (Onay, 2018). Büyük Adam yaklaşımının yerini “Özellikler Yaklaşımı” alırken, dönemin ruhuna vurgu yapan “Zeitgeist” görüşünün yerini ise “Durumsallık Yaklaşımı” almıştır.

2.3.2. Özellikler Yaklaşımı

20. yüzyıl, liderlik kuramları ile ilgili çalışmaların yoğunlaşmaya başladığı dönem olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde ortaya atılan “Özellikler Yaklaşımı”, liderlik çalışmalarının sistematik bir şekilde tanımlandığı, ele alındığı ilk değerlendirme olarak kabul edilmektedir. Özellikler yaklaşımına göre kimi insanlar doğal liderler olarak ön plana çıkmaktadırlar ve gerek fiziksel özellikler gerek yetenek bakımından kendilerini farklı kılan yeterliliklere sahiptirler (Yukl, 1994; Northouse, 2016). Aydoğmuş (2004) da kuramın, liderlik özelliklerinin, liderlik süreci üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olup olmadığı savına dayandığını ifade etmektedir.

Kuramın ortaya çıkışı ve gelişim süreci I. Dünya Savaşı dönemine denk gelmektedir. Bu dönemde, nitelikli subay ihtiyacının artması, çeşitli liderlik çalışmalarının geliştirilmesini de beraberinde getirmiştir. Bu dönemde ABD başta olmak üzere, pek çok ülke subay seçimleri için zekâ testleri ve ölçüm teknikleri uygulamaya başlamıştır. İlerleyen dönemlerde bu testler ve ölçümler, işe alım süreçlerinin de parçası olmuştur ve özellikler yaklaşımının geliştirilmesine katkı sağlamıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Özellikler yaklaşımı, bir yandan liderlik ve kişisel özellikler arasındaki etkileşimi saptamaya odaklanırken, diğer yandan hangi tür özelliklerin liderlik oluşumu üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sorusuna cevap aramaktadır. Kuram içerisinde liderleri, takipçilerden ayıran cesaret, yaş, sosyal aktivite gibi pek çok farklı nitelik bulunmaktadır ancak literatür incelendiğinde dört temel niteliğin öne çıktığı görülmektedir (Giese ve Stodgill, 1974; Milburn ve Bass, 1983; Daft, 2018):

Fiziksel Nitelikler: Fiziksel niteliklerin en başında cinsiyet gelmektedir. Özellikler yaklaşımı, Büyük Adam Kuramı savunucularının çoğunlukta olduğu bir kuramdır, dolayısıyla benzer bir yaklaşım bu kuramda da dikkat çekmektedir. Özellikler yaklaşımına göre liderlik, erkekler tarafından gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur. Bunun yanı sıra yaş, dış görünüş gibi fiziksel özellikler de liderliği etkileyen önemli fiziksel nitelikler arasında kabul edilmektedir.

Zihinsel Nitelikler: Liderliği etkileyen bir diğer durum da zihinsel niteliklerdir. Kurama göre bir lider öncelikle zeki olmalıdır. Bunun yanı sıra liderin sağduyulu, yerinde karar verebilme yetisi olan, kriz anlarında çözüm üretebilecek uzmanlığa ve bilgi birikimine de sahip olması gerekmektedir.

Kişilikle İlgili Nitelikler: Özellikler yaklaşımına göre lider, etrafında toplanan kitleyi ikna edebilecek nitelikte olmalıdır. Bu sebeple liderin, kendine olan güveninin yüksek olmasının yanı sıra tutarlı bir yapıda olması beklenmektedir. Ayrıca lider, güçlü bir iletişim becerisine, ekibinden gelen görüşleri objektif biçimde dinleme yetisine ve sorumluluk bilincine de sahip olmalıdır.

Sosyo-Ekonomik Nitelikler: Özellikler kuramına göre liderler, çoğunlukla elit olarak kabul edilen yüksek bir sosyo-ekonomik çevreden gelmektedir. Ancak tarihsel olarak incelendiğinde yüksek sosyo-ekonomik çevreden gelen liderler olduğu kadar bu durumun aksini gösteren liderlerin olduğu da görülmektedir.

2.3.3. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramları, lider ve kitle arasındaki temel davranış farklılıklarını anlamlandırmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda davranışlara ve eylemlere odaklanan davranışsal liderlik kuramları, özellikler yaklaşımından ayrılmaktadır.

Özellikler yaklaşımı, lideri biçimsel olarak anlamlandırmaya odaklanırken, davranışsal yaklaşım; liderler arasındaki benzerlikler ve davranışlar üzerinden bir çıkarım yapmaya çalışmaktadır. Lideri, kitle çerçevesi üzerinden tanımlamayı (Koçel, 2010; Fındıkçı, 2013) ve liderin davranışları ile astların bu davranışlara verdikleri tepkileri anlamlandırmayı amaçlamaktadır (Feldman ve Arnold, 1983). Davranışsal liderlik kuramı üzerine yapılan araştırmalar, liderliğin doğuştan gelen özelliklerle gerçekleştiği fikrine karşı liderliğin gözlem ve deneyimler ile sonradan öğrenilebilen bir olgu olduğu düşüncesi üzerine odaklanmaktadır (Den Hartog ve Koopman, 2001; Kovach, 2018).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının, özellikler yaklaşımından ayrıldığı temel alan, liderlerin yapmış oldukları eylemlere yönelmesidir. Bu doğrultuda davranışsal liderlik kuramları, liderlerin sahip oldukları özelliklere değil; onu takip edenlere karşı tutumlarını incelemeye odaklanılmıştır ve davranışsal liderlik kuramları üzerine yapılan araştırmalar “göreve yönelik” ve “bireye yönelik” olmak üzere iki tür liderlik biçimi etrafında yoğunlaşmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarına göre başarılı liderler, başarısız liderlere kıyasla beraber çalıştığı astlarına karşı iletişimden, karşılıklı güven ve saygıya, denetimden, sorumluluk dağıtımına kadar pek çok alanda göstermiş olduğu tutum konusunda farklılık göstermektedir. Davranışsal liderlik kuramı araştırmacılarına göre düşünceler ya da tutumlar çoğu zaman açık bir şekilde görünür değerler değildir, ancak etkili liderlerin tutum ve davranışları her zaman doğrudan hissedilen, görünen değerlerdir. Pek çok farklı liderlik çeşidi bulunmaktadır. Kimi liderler zamanlarının büyük bir bölümünü koordinasyona ve planlamaya ayırıp, astlarına karşı güven ve saygı duyup, bu sayede astları tarafından kabul görürken; kimi liderler ise daha otokratik biçimde hareket eder ve verimlilik konusunda elindeki yetkinlikleri daha denetimi yüksek biçimde kullanırlar (Hunsaker ve Cook, 1987).

2.3.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarının temel amacının ast olarak kabul edilen çalışanları belirli bir amaca yönleltebilmek, bu amaç doğrultusunda sürekli ve verimli bir biçimde çalışanlardan performans alabilmek için gerçekleştirilen yönetici davranışları ya da tutumları olarak kabul etmektedir ve bu bağlamda liderlerin, ortak grup ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceklerine odaklanmıştır ve bu bağlamda liderlik davranışlarındaki detayları belirlemeye odaklanmıştır (Daft, 2018). 1945 yılında, “Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Araştırma Ekibi” önderliğinde, “İş Araştırmaları Bürosu” ile iş birliği içerisinde liderlik rollerine yönelik gerçekleştirilen araştırmalar, liderliğin iki bağımsız boyutta gerçekleştiği sonucuna varmıştır. Ohio State liderlik çalışmalarına göre liderler düşük ya da yüksek seviyelerde gerek işe gerek personele önem veren, görece dengeli bir yaklaşım ortaya koyabilirler. Başka bir ifadeyle liderler, aynı anda hem kurum yapısını harekete geçirecek şekilde çalışmaya odaklı (Initiating Structure “IS”) hem de personeli merkezine koyacak biçimde davranışa ve koordinasyona odaklı (Consideration “C”) olabilirler. Ohio State araştırmacılarının yapmış oldukları çalışmalar sonrası iki sonuç ön plana çıkmaktadır (Deshwall ve Ashraf Ali, 2020):

- Örgütsel anlamda amaçlanan hedeflerin sağlıklı ve hızlı bir biçimde gerçekleşmesi, liderin planlama ve organizasyon becerileri ile doğru orantılı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu sebeple lider amacı belirlemeli, kitleleri organize etmeli, haberleşme sistemini belirlemeli ve ekibi koordine etmelidir (Hitt ve Colella, 2009). Ancak kurum yapısını harekete geçirecek şekilde çalışma odaklı liderlik süreçlerinde, astların çalışma performansları düşüş göstermektedir.
- Lider ile kitlesi arasındaki güveni, saygıyı ve arkadaşlığı geliştirmeye, pekiştirmeye yönelik; tutumu ve davranışları ifade eden anlayış faktörüne göre liderler, ekip içerisindeki kişileri destekledikleri, düşüncelerini paylaşmalarına ve karar alma sürecine aktif katılımına imkân verdiklerinde organizasyonun ilerleyişi güvenli ve sağlıklı şekilde gerçekleşmektedir (Yukl, 1994). Ancak kişiye yönelik yaklaşımın ağır bastığı liderlik süreçlerinde, personelin devam süresi artış gösterse de personelin devir hızı düşmektedir.

Ohio State araştırmacıları, liderlik üzerine yapmış oldukları çalışmalar ile elde edilen verileri kullanarak “Lider Davranışları Açıklama Anketi” (LDTA) adı verdikleri bir anket

geliştirmeyi başarmışlardır (Hemphill ve Coons, 1957). Kullanımı günümüzde de devam eden bu anket, liderlerin, kendilerini takip edenlere yönelik tutumlarının anlamlandırılması amacıyla kullanılmaktadır. İki aşamalı oluşturulmuş olan anketin bir bölümü göreve yönelik sorular üzerinden liderin belirlemiş olduğu kuralların işleyişine, astlardan beklentilerine ya da görev dağılımına yönelik konuları kapsamaktadır. Anketin diğer bölümü ise liderin örgüt içerisindeki sorumluluklarına, sergilediği tutum ve davranışa yönelik ölçek maddelerini kapsamaktadır (Hodgetts, 1999).

2.3.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları Rensis Likert önderliğinde, Ohio Üniversitesi liderlik çalışmaları ile yakın dönemlerde başlamıştır. Michigan liderlik çalışmaları da Ohio liderlik çalışmalarına benzer biçimde, çalışan performanslarının yükselmesi ve personel sürekliliğinin devamlılığını bir arada gerçekleştirebilecek bir liderlik yaklaşımının mümkün olup olmadığı sorusunu cevaplandırmaya odaklanmıştır (Koçel, 2010). Ancak Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Ohio State çalışmalarının aksine dengeli bir liderlik davranışının olamayacağını, liderlerin her zaman kurum yapısını harekete geçirecek şekilde çalışmaya odaklı (Initiating Structure “IS”) ya da personeli merkezine koyacak biçimde davranışa ve koordinasyona odaklı (Consideration “C”) liderlik tipleri arasında birisine yöneleceklerini; bir tarafın daha ağır basacağını belirtmektedir (Leftwich, 2001; Hughes, 2005).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları sonrası çeşitli bulgulara ulaşılmıştır (Aksu, 2003; Zel, 2006):

- Çalışma odaklı ve personel odaklı olmak üzere iki farklı liderlik tipolojisi bulunmaktadır. Çalışma odaklı liderlik, süreç içerisinde olası bir gecikme durumunda liderin, astlarına çeşitli yaptırımlar uyguladığı, görece dayatmacı bir liderlik tipolojisidir. Personel odaklı liderlik ise liderin, personelin aidiyet duygusunu ön plana çıkartmaya yönelik yaptırımların uygulandığı bir liderlik sürecidir.
- Liderlik tipolojisi ile verimlilik arasındaki ilişkiler, basit temellere dayandırılmayacak, karmaşık bir süreçtir. Bu sebeple bütünleştirici bir yaklaşımdan ziyade bir yönün daha ağır bastığı liderlik tipleri, kurum verimliliğinin artmasında en önemli etkenlerin başında gelmektedir.

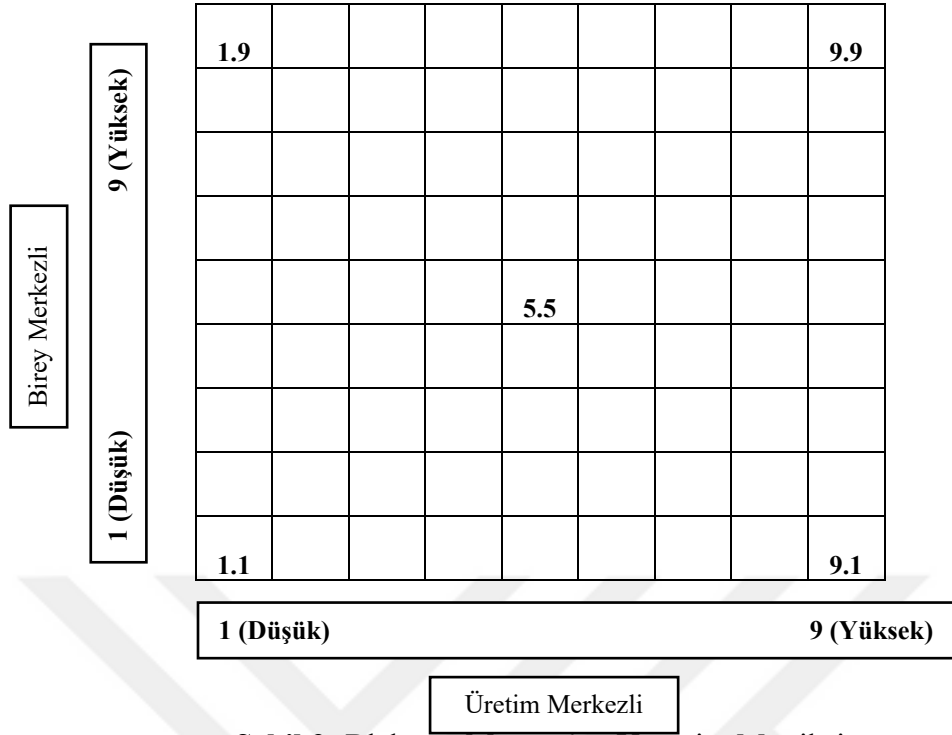
- Çalışma odaklı ya da personel odaklı liderlik tipolojisi, yapılacak olan işin türüne, içeriğine göre değişim gösterebilmektedir. Bu sebeple iş yapısının belirsiz olduğu süreçlerde personel odaklı liderlik yaklaşımı daha etkili olmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre lider tarafından seçilen yönetim biçimi, verimlilik üzerinden doğrudan bir etkiye sahiptir. Görev odaklı yaklaşımı benimseyen liderlerin temel amacı verimliliği yükseltebilmek ve hedeflenen amaca ulaşabilmektir. Bu sebeple liderlerin, yüksek üretim verimliliğine ulaşabilmek amacıyla personel üzerinde yoğun bir baskı kurma yoluna gittikleri belirlenmiştir. Birey odaklı yaklaşımda ise temel amaç karşılıklı saygı atmosferinin ve aidiyet hissinin oluşturulmasıdır. Bu sebeple birey odaklı yaklaşıma yönelen liderlerin, personelin sosyal ve duygusal motivasyonlarını karşılama yoluna gittikleri belirlenmiştir.

Araştırmalar göstermiştir ki yüksek verimliliğe sahip gruplarda birey odaklı liderlik yaklaşımının, düşük verimli gruplarda ise görev odaklı liderlik yaklaşımının benimsendiği gözlemlenmiştir. Bu sebeple Michigan liderlik çalışmaları temsilcileri birey odaklı liderlik yaklaşımının, görev odaklı liderlik yaklaşımına kıyasla çok daha etkili olduğu düşüncesi etrafında toplanmaktadırlar (Luthans, 2010).

2.3.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından birey ve çalışma odaklı liderlik yaklaşımlar arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla tasarlanmış olan yöntem, toplamda 81 liderlik tipolojisi ortaya koysa da bunlardan beş tanesi ön plana çıkmaktadır (Cho, Yi ve Choi, 2018). Blake ve Mouton, önceki liderlik çalışmaları olan Ohio State ve Michigan çalışmalarının verilerini bir araya getirerek bir liderlik modeli oluşturmuşlardır. Ancak Ohio ve Michigan liderlik çalışmalarından farklı olarak “Yönetim Matriksi” ya da “Yönetimsel Izgara (Managerial Grid)” olarak da bilinen bu matrikse göre liderlik davranışları “üretim merkezli” ve “birey merkezli” olarak iki boyutta toplanmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 1992; DuBrin, 1997). 1 ve 9 arasında puanlamalar yapılan ve bu puanlamalar üzerinden liderlik yaklaşımlarını inceleyen matrikste 1 en düşük puanı, 9 ise en yüksek puanı ifade etmektedir.



Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Matriksi

Kaynak: Koçel, 2010

Blake ve Mouton'un yönetim matriksi modeli, liderlere birey ve üretim odaklı olma derecelerine göre puan vermektedir. Modele göre olabilecek en iyi lider 9.9 olarak kabul edilmektedir ve her organizasyonun arzu ettiği lider tipolojisi de budur. Blake ve Mouton'un modeli, liderlerin tutumlarını kavramsallaştırma imkânı vermesi sebebiyle önemli bir model olarak öne çıkmaktadır. Bu kavramsallaştırma sayesinde liderler zafiyet gösterdikleri, eksik oldukları alanları gidermek adına çeşitli yaklaşımlara yönelebilmektedir (Hersey ve Blanchard, 1982).

Blake ve Mouton'un yönetim matriksinde öne çıkan beş lider tipolojisi şunlardır (Cai, Fink ve Walker, 2020):

1.1. Tarzı Liderlik: Bu liderlik tipolojisi gerek üretim gerek birey merkezli yaklaşımların ikisine de yeterli ilgi göstermeyen, az çaba harcayan ve görece vasat olarak ifade edilen “etkisiz liderlik” tarzı olarak tanımlanmaktadır.

1.9. Tarzı Liderlik: Birey odaklı bir liderlik yaklaşımı olarak dikkat çeken bu liderlik tipolojisinde bireyin memnuniyeti kurum hedeflerinin üzerinde tutulmaktadır. Personelin motivasyonunu yüksek tutmayı hedefleyen bu liderlik türü, üretim verimliliğini geri plana koymaktadır.

5.5. Tarzı Liderlik: Bu liderlik tarzı üretime ve bireye eşit şekilde odaklanmayı amaçlamaktadır. Kurum hedeflerine ulaşmak adına, çalışan motivasyonlarını belirli bir seviyede tutmayı, birey ve üretim arasında bir denge kurmayı hedeflemektedir. Bu tarz liderler görece “uzlaşmacı” olarak tanımlanmaktadır.

9.1. Tarzı Liderlik: Bu liderlik tipolojisi, 1.9 liderlik tarzının tam aksini ifade etmektedir. 9.1 liderlik tipolojisinin odak noktasında verimlilik bulunmaktadır. Üretim merkezli olan bu liderlik tarzında, personel motivasyonu geri plandadır.

9.9. Tarzı Liderlik: “Etkin lider” olarak da ifade edilen bu liderlik tarzı, gerek üretim gerek birey merkezli yaklaşıma yüksek derecede önem vermektedir. Bu liderlik tarzında personelin aidiyeti ve çalışma motivasyonu sürekli yüksek tutulurken aynı zamanda verimliliğin de yüksek şekilde devam etmesi amaçlanmaktadır. Lider ve çalışanlar arasında yüksek seviyede karşılıklı bir güven ve saygı bulunmaktadır. Bu güven ve saygı beraberinde yüksek verimliliği de getirmektedir, dolayısıyla bu liderlik tarzı görece bütünleştirici bir yaklaşım olarak da kabul edilmektedir.

Blake ve Mouton’un liderlik tipolojileri incelendiğinde en etkili liderlik tarzının 9.9 liderlik tarzı (etkin liderlik) olduğu görülmektedir. Etkin liderlik yaklaşımı verimliliğin yüksek olarak devam etmesini amaçlarken; diğer yandan personel motivasyonunun da benzer şekilde yüksek olması ve bu sayede çalışanların, kuruma aidiyetlerinin artacağı ve daha sıkı bir çalışma motivasyonu elde edeceğine yönelik bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Blake ve Mouton’un liderlik yaklaşımı incelendiğinde, önceliğin kişiler arası ilişkileri ve motivasyonları yüksek tutmak olduğu söylenebilir. Modele göre liderlerin oluşturacağı ve çalışanların kendilerini rahat hissedeceği bir iş ortamı, kurum içerisindeki verimliliğin de yükselmesini beraberinde getirecektir.

2.3.3.4. McGregor’un X/Y Kuramı

Davranışsal liderlik modellerinden bir diğeri Douglas McGregor’un X/Y modelidir. McGregor, liderlik davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerden birinin insan davranışları olduğunu, bu sebeple liderlerin, insanlar hakkındaki inançlarının, tutumlarının ya da ön yargılarının, insan davranışları üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir (Robbins, 2002). McGregor’un insan davranışlarını temeline koyduğu bu modelde bireyler X ve Y olarak iki gruba ayrılmaktadır. McGregor X grubundaki insanların, görece tembelliğe yatkın ve çalışmaktan mümkün olduğunca kaçınan bireyler

olduğunu ve bu gruba giren insanların verimli şekilde çalışmalarının yalnızca otoriter bir lider ile mümkün olduğunu belirtmektedir (Bakoula ve Galanakis, 2022). Otoriter liderin yol göstericiliği ve görev paylaşımlarını yapması, çalışanların verimli bir şekilde görevlerini yerine getirmesinin ön koşuludur. Y grubu ise X grubunun tam aksini ifade etmektedir. Y grubundaki bireyler tembelliğe yatkın olmayan, sorumluluk alma noktasında çekinmeyen bireyleri temsil etmektedir. Dolayısıyla bu gruba liderlik etmek için otoriter bir yaklaşımı benimsemek yerine daha demokratik bir yaklaşım ile liderlik etmek, grup içerisindeki kişilerin potansiyellerine ulaşmaları, verimliliklerini arttırmaları için yeterlidir (Hattangadi, 2015). Y grubu içerisindeki lider, çalışanların fikirlerini alarak onları, karar verme ve sorumluluk alma noktasında cesaretlendirmektedir.

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
İnsanlar görece tembelliğe yatkındırlar.	İnsanlar için çalışmak oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır.
İnsanlar mümkün olduğu kadar sorumluluktan kaçınmaya meyillidirler.	İnsanlar belirledikleri hedeflere ulaşmak noktasında kendi kendilerini kontrol ederek çalışmaktadırlar.
İnsanların verimli bir şekilde çalışmaları için sıkı bir denetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır.	İnsanlar sorumluluk almayı öğrenebilirler.
	İnsanların verimli bir şekilde çalışmaları için sıkı bir denetime ihtiyaçları yoktur, uygun bir ortam oluşturmak verimi arttırmak için yeterlidir.

Tablo 4: McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bir organizasyonda, örgütte temel amaç her zaman verimliliğin ve sürdürülebilirliğin yüksek olmasıdır. Bu sebeple çalışanlar, her organizasyonda en önemli bileşenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar verimliliği ve sürdürülebilirliği yüksek tutabilmek amacıyla primler, hediyeler, ödüller, sıkı denetim ya da cezalar gibi çeşitli motivasyon kaynaklarından sıklıkla yararlanma yoluna gitmektedirler. Y yaklaşımının en dikkat çekici yanı tüm bu motivasyon kaynaklarından farklı olarak; birey odaklı olacak şekilde, çalışanlara yönelik yapmış oldukları tutumlardır.

Bu bağlamda günümüz işletmelerinin hemen hepsinde çalışma şartlarının yeniden düzenlendiği, daha modern ve temiz ofislerin ya da çalışma alanlarının tercih edildiği, liderlerin ya da yöneticilerin görece klasik kabul edeceğimiz X yaklaşımından uzaklaşmaya başladığı ve verimliliğin yükselmesi için çalışanların yalnızca maddi

motivasyonlara değil, aynı zamanda manevi motivasyonlara da ihtiyaç duyduğunu belirten Y yaklaşımına yöneldiklerini söylemek mümkündür.

2.3.3.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, liderlik araştırmaları üzerine yaptığı araştırmalarda ideal bir yönetimin gerek insan gerek sermaye kaynaklarından bağımsız biçimde gerçekleşmeyeceğini belirtmektedir. Bu bağlamda Likert, etkin ve etkin olmayan organizasyonların yapısal ve davranışsal faktörleri arasındaki farklılıkları inceleyerek bir liderlik modeli oluşturmuştur (Fisher, 2009). Likert ve arkadaşlarına göre bir kurumun sermaye kaybı borçlanma ya da sigorta gibi çeşitli yollar ile giderilebilir. Ancak insan kaynaklarında meydana gelen kayıpların giderilmesi görece daha zor bir durumdur. Yeni bir personelin işe alımı, eğitimi, gelişimi gibi süreçler uzun solukludur ve kurumlar bu süreçte daha büyük kayıplar yaşayabilirler (Eren, 2006). Bu perspektiften incelediğimizde kurumların, organizasyonların en önemli kaynaklarının personeller olduğunu söylemek mümkündür. Çeşitli kurumlar üzerinde yapılan ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının görece devamı olarak da ifade edilen araştırmalarda Likert, kurumsal performansı ve verimliliği etkileyen önemli değişkenlerden birisinin yönetim sistemleri ve liderlik yaklaşımları olduğunu belirtmiştir ve liderlik yaklaşımlarını dört farklı yaklaşım altında toplamıştır (Likert, 1979; Mullins, 2004). Sistem 1 Tipi (Sömürücü) Liderlik Davranışı, Sistem 2 Tipi (Yardımsever) Liderlik Davranışı, Sistem 3 Tipi (Katılımcı) Liderlik Davranışı ve Sistem 4 Tipi (Demokratik) Liderlik Davranışı olarak ayrılan modellemede ast ve üst ilişkisi çeşitli değişkenler üzerinden incelenmiştir.

Likert'in sistem 4 modeli, liderlik tipolojilerini şu şekilde ifade etmektedir (Amzat, Taslikhan, Walters ve Walters, 2020):

- Sistem 1 Liderlik Tipi, sömürücü, otoriter ya da istismarcı lider tipi olarak da ifade edilmektedir. Bu liderlik tipi, astlarına güvenmeyen ve verimlilik almak amacıyla çalışanlarına baskı uygulayan, ceza yöntemini kullanan dayatmacı bir liderlik tarzı kullanmaktadır.
- Sistem 2 Liderlik Tipi, sınırlı da olsa astlarına güvenen, sınırlı konularda ve durumlarda astlarının karar alma sürecine katılımına izin veren, ancak sıkı da bir denetim uygulayan liderleri ifade etmek için kullanılmaktadır.

- Sistem 3 Liderlik Tipi, liderlin, astlarına olan güveninin yüksek olduğu, ödül motivasyonundan da yararlanan liderlik tipidir.
- Sistem 4 Liderlik Tipi, karar alma süreçleri herkesin katılımının dahil edildiği şekilde ilerlemektedir. Çalışanlar, kendilerini tam anlamıyla bir serbestlik içerisinde hissetmektedirler ve karşılıklı güven ön plandadır.

Liderlik Değişimi	Astlara Karşı Güven	Astların Algıladığı Serbestlik	Üstün Astlar ile İlişkisi
Sistem 1 (Sömürücü)	Astlara karşı bir güven söz konusu değildir.	Denetimin üst kademelerde olduğu, astların iş ile ilgili konularda görüş bildirmekten kaçındığı bir durum söz konusudur.	Ödül ve ceza sisteminin bulunduğu, sorunların çözümü sırasında astların fikir belirtmediği bir durum söz konusudur.
Sistem 2 (Yardımsever)	Efendi-Köle ilişkisi benzeri bir durum söz konusudur.	Görece bir serbestlik durumu söz konusudur.	Ödül ve ceza sisteminin bulunduğu, ancak bazı durumlarda astların görüşlerinin alındığı bir durum söz konusudur.
Sistem 3 (Katılımcı)	Astların önemsiz konularda karar verebildiği bir durum söz konusudur.	Denetimin önemli bir bölümünün astlarda olduğu, astların kendilerini ciddi anlamda serbest hissettikleri bir durum söz konusudur.	Ödül öncelikli ve astların görüşlerinin dikkate alındığı bir durum söz konusudur.
Sistem 4 (Demokratik)	Astların tüm konularda üstlere karşı bir güveni bulunmaktadır.	Dikey ve yatay iletişimin bulunduğu, kararlara katılımın yüksek olduğu bir durum söz konusudur.	Ast ve üst ilişkisinin oldukça yaygın olduğu, karar alma konusunda astların görüşlerinin de önemli olduğu bir durum söz konusudur.

Tablo 5: Likert'in Sistem 4 Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Likert'in sistem modeli incelendiğinde Sistem 1 ile Sistem 4 modellerinin birbirinin tersi liderlik modelleri olduğu dikkat çekmektedir. Sistem 1 tipi liderlik modelinde yöneticinin, liderin otoriter bir karakter olarak ön planda olduğu görülürken; Sistem 4 tipi liderlik modelindeki liderin personel ile olan ilişkileri ön planda tutan ve bu sayede yüksek bir verimlilik almayı hedefleyen yaklaşımı tercih ettiği görülmektedir. Bu durum McGregor'un X ve Y Liderlik modelindeki "birey odaklı" ve "görev odaklı" yaklaşıma benzemektedir. Dolayısıyla Likert'in sistem 4 modeli kurumların, McGregor'un X yaklaşımı olarak ifade ettiği klasik yaklaşımdan Y yaklaşımı olarak ifade ettiği modern yaklaşıma geçiş noktasında yardımcı olduğu, görece adaptasyonu sağlayan bir model olarak da düşünülebilir. Model, kurumların gelişmeleri ve hedef ile süreklilik ve verimlilik arasındaki dengenin oluşturulmaya çalışıldığı bir sistem olarak dikkat çekmektedir.

Likert'in Sistem 4 modeline göre, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi liderlik, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi liderliklere kıyasla verimliliğin daha yüksek olduğu, çalışanlar ile liderler arasındaki ilişkinin daha dengeli olduğu liderlik tipleri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu modele göre Sistem 4 tipi liderlik uygulayan kurumlar ise en etkili verimliliğin, sürdürülebilirliğin ve akıcılığın olduğu organizasyonlardır. Sistem 4 tipi liderliğin kullanıldığı kurumların başarısının temelinde çalışanların yönetime katılımlarının üst düzeyde tutulmasına; karşılıklı saygı ve güvenin ön planda olmasına dayanmaktadır (Gonos ve Gallo, 2013).

2.3.4. Durumsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramı ve davranışsal liderlik yaklaşımları, liderlik yaklaşımlarının anlamlandırılması noktasında literatüre oldukça önemli katkılar sunmuştur, ancak durumsal liderlik yaklaşımlarından önceki bu çalışmalar, daha çok teorik çalışmalar olmaktan öteye geçemeyip, liderlik çalışmalarının gerek zihinsel gerek fiziksel gerekse kişisel özellikler üzerinden açıklanmasında görece yetersiz kalmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımı, en iyi liderlik özelliklerini ya da davranışlarını belirleme çabasının yanı sıra en iyi liderlik özelliklerinin ya da davranışlarının hangi durumlarda görülebileceği üzerine de odaklanmıştır. Bu bağlamda durumsal liderlik yaklaşımlarının liderliği, özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarının aksine, görece soyut bir kavram olarak ele aldığını söylemek mümkündür.

Durumsal liderlik yaklaşımına göre her durum için uygun olan, başarılı bir liderlik anlayışı bulunmamaktadır. Farklı durumlar, farklı liderlik tarzları gerektirmektedir. Liderin etkinliği, içerisinde bulunan şartlara göre değişir ve gelişir (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001). Durumsal liderlik yaklaşımına göre etkili bir lider içinde bulunduğu duruma uyum sağlayarak, çalışanlarını sürece hazır hale getirir (Mujtaba ve Sungkhawan, 2009). Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliğini belirleyen dört unsur bulunmaktadır (Szilagyi ve Wallace, 1990):

- Liderliğin ortaya çıktığı kurumun özellikleri
- Ulaşılabilecek olan hedefin niteliği
- Liderin ve çalışanlarının tecrübeleri
- Çalışanları yetenekleri ve hedefleri

Bu dört unsur literatürde durumsal faktörler olarak da ifade edilmektedir ve durumsal liderlik yaklaşımları üzerine çalışma yapan araştırmacılar, en iyi liderlik tarzını belirlemek amacıyla bu dört unsur üzerinde yoğunlaşmışlardır.

2.3.4.1. Fiedler ve Etkin Liderlik Kuramı

Fred Fiedler, liderlik araştırmaları kapsamında davranışçı liderlik yaklaşımlarının önemli doğru temellere yöneldiğini; ancak liderliği anlamlandırma, tanımlama noktasında önemli bir soruyu göz ardı ettiğini ifade etmektedir. Fiedler'e göre liderliği kavramsallaştırırken, göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta, liderliğin içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterebilme potansiyeli olmasıdır. Bu bağlamda Fiedler, liderlik yaklaşımına yönelik iki davranış üzerinde durmuştur (Alganer, 2002). İlk yaklaşımı işe odaklı, ikinci yaklaşımı ise bireye odaklı olarak tanımlayan Fiedler, bu noktada davranışçı liderlik kuramlarına benzer bir yaklaşım göstermektedir ancak Fiedler'in yaklaşımı, her iki liderlik yaklaşımının da içinde bulunulan unsurlara göre değişiklik göstereceği unsuru ile davranışçı liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır.

Fiedler, liderlik yaklaşımlarının içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterebileceğini ifade eder ve Fiedler ve arkadaşlarına göre doğru liderlik tercihi üç temel değişkenin okunması ile gerçekleştirilebilir (Robbins ve Judge 2011):

Lider-Takipçi (Çalışan) İlişkisi: Çalışanların, liderlerine duydukları güven, dürüstlük ve saygı derecesidir. Liderin, çalışanlar tarafından olumlu şekilde değerlendirildiği, lider tarafından verilen sorumluluklara ya da görevlere, isteklere görece sıcak bakıldığı

durumlar, lider-takipçi (çalışan) ilişkilerinin olumlu, çalışma atmosferinin iyi olarak tanımlandığı ilişkilerdir. Çalışma atmosferinin iyi olduğu durumlarda yüksek karşılıklı güven durum söz konusudur ve bu tür kurumlarda örgütsel bağlılık, örgüte duyulan aidiyet duygusu yüksektir.

Liderin Otoritesi (Kontrol Gücü): Liderin, çalışanlara yönelik çeşitli terfi ya da disiplin cezası yetkilerine sahip olma durumudur. Terfi ya da disiplin cezalarını uygulama olanaklarına imkân verilen kurumlarda, liderin yüksek kontrol gücüne sahip olduğu kabul edilmektedir.

Görev Yapısı: Çalışanların görevlerinin yapılandırılma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların görevlere atanmaları işleminin belirlendiği, iş yapısının açık ve net şekilde tanımlandığı durumu ifade eder.

Fiedler (1996) durumsal liderlik yaklaşımlarına yönelik yapmış olduğu araştırma sonrasında çeşitli sonuçlara ulaşmıştır:

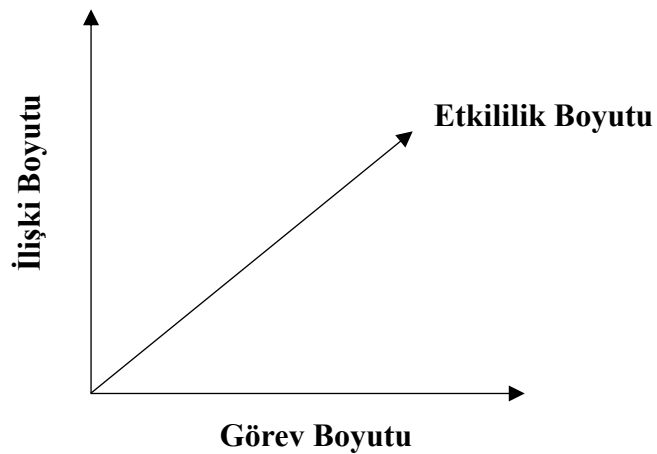
- Çalışma atmosferinin iyi olduğu ve liderin kontrol gücünün yüksek olduğu örgütlerde, karar alma sürecine çalışanları da dahil eden liderler en etkili verimliliğe ulaşmaktadır.
- Görev yapısının net bir şekilde ifade edildiği ve liderin kontrol gücünün yüksek olduğu kurumlarda, çalışma atmosferi kötü olsa bile yüksek verimlilik sağlanmaktadır.
- Görev yapısının net bir şekilde ifade edilmediği, çalışma atmosferinin zayıf olduğu ve kontrol gücünün düşük olduğu kurumlarda, liderin etkinliği de son derece zayıf olmaktadır.
- Kurumlarda çalışan grup üyelerinden her biri, uygun koşullar oluşturulduğunda etkili liderlik davranışları gösterme potansiyeline sahiptir.
- Her koşulda ve her durumda etkili olan, evrensel bir liderlik biçimi bulunmamaktadır.

Fiedler'e göre her bireyin liderlik tarzı, kişiliğine göre düzenlenmektedir. Bu bağlamda Fiedler, liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla LPC (Least Preferred Coworker/En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) ölçeğini oluşturmuştur. 18 boyuttan oluşan bu ölçek 1 (en az), 8 (en yüksek) olmak üzere puanlama skalasına sahiptir. En yüksek LPC puanına sahip olan lider, en fazla tercih edilen lider profili olarak kabul edilmektedir. Yüksek puan alan ve en fazla tercih edilen liderin, çalışanlarına vermiş olduğu önem üst seviyededir. LPC ölçeğinden düşük puan alan liderler ise çalışanlara karşı olan ilgi yerine, işe yönelik ilgiyi ön planda tutmaktadır. Bu tür liderler, gerek iş başarısı gerek çalışanlara yönelik ilgi noktasında esnek olarak tanımlanan liderlerdir. LPC puanı 57 ve daha aşağıda olan

liderler etkisiz, 64 ve üzerinde olan liderler ise etkin, başarılı liderler olarak tanımlanmaktadır. Arada kalan 58-63 LPC puan aralığı ise esnek liderleri ifade etmektedir (Adeoye, 2021).

2.3.4.2. Reddin ve 3 Boyutlu (3D) Lider Etkinliği Yaklaşımı

William Reddin 3 boyutlu liderlik yaklaşımını oluştururken, Ohio State liderlik çalışmalarından oldukça etkilenmiştir. Ohio State liderlik çalışmalarının lider tipolojisini birey odaklı ve çalışma odaklı şeklinde iki boyut üzerinden açıklamaya çalışması ve Blake ile Mouton'un "Yönetsel Matriks" yaklaşımı, Reddin'in liderlik yaklaşımı üzerinde önemli etkiler barındırmaktadır. Reddin, bu liderlik yaklaşımlarına, çevresel faktörlerin getirdiği durumsal talepleri de katarak, "etkinlik" kavramını eklemiştir ve böylece, Ohio State liderlik çalışmalarındaki birey odaklı ve çalışma odaklı yaklaşımlara üçüncü bir boyut kazandırmıştır (Koren, 2016). Bu sebeple Reddin'in liderlik yaklaşımı 3 boyutlu (3 Dimensional) olarak adlandırılmaktadır. 3 boyutlu liderlik yaklaşımına göre yönetimin asıl amacı etkinliktir ve etkinliğin doğru şekilde ölçümü girdi miktarıyla değil, çıktı miktarıyla gerçekleşir. Ona göre her işin kabul edilebilir belirli bir standardı bulunmaktadır ve liderlerin, yöneticilerin performans ölçümleri de bu standartlara göre belirlenmektedir. Dolayısıyla Reddin'in 3 boyutlu liderlik yaklaşımı, liderin sorumluluklarını yerine getirme derecesine göre etkinlik düzeyini belirlemektedir (Kelly, 2022).



Tablo 6: Liderlik Davranışı Etkililik Boyutu

Kaynak: Kelly, 2022.

Durumsal liderlik yaklaşımlarının tamamında olduğu gibi Reddin'in 3 boyutlu liderlik yaklaşımı da liderlik davranışlarının durumsal olarak farklılıklar gösterdiği fikri üzerinde durmaktadır. Reddin'e göre lider etkinliği, liderin içinde bulunduğu duruma uyum sağlayabilmesine dayanmaktadır. Lider, içinde bulunduğu durumu net bir şekilde kavrayabilmeli ve gerekli olduğu takdirde yaklaşımını değiştirebilmelidir. Bu sebeple Reddin, dört temel liderlik yaklaşımı sunar.

İlişki Boyutu ↑	İlgili Lider (Yüksek İlişki ve Düşük Görev Boyutu)	Bütünleşmiş Lider (Yüksek İlişki ve Yüksek Görev Boyutu)
	Kopuk Lider (Düşük İlişki ve Düşük Görev Boyutu)	Adamış Lider (Düşük İlişki ve Yüksek Görev Boyutu)
	Görev Boyutu →	

Tablo 7: Reddin'in 4 Temel Liderlik Yaklaşımları

Kaynak: Mullins, 2004.

Reddin'in 3 boyutlu yaklaşımındaki temel liderlik yaklaşımları kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır (Mullins, 2004):

İlgili Lider: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutu yaklaşımı olan ilgili liderlik biçiminde lider, çalışanları tanımaya odaklanmaktadır. Astlarına karşı anlayışlı ve karşılıklı etkileşim kurma yöneliminde olan ilgili lider, üstlerini ise çalışanlara karşı gösterdikleri tutumlar ile değerlendirme yolunu seçmektedir. Kurumu, sosyal bir sistem olarak kabul eden ilgili lider, olası fikir ayrılıkları durumlarında uzlaşmacı bir yaklaşım sergilemektedir.

Bütünleşmiş Lider: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutu yaklaşımı olan bütünleşmiş liderlikte, yönetici pozisyonundaki lider, takım oyuncusu olarak hareket etmektedir. Takımın bir parçası olarak, katılımcı bir yönetim yaklaşımı kullanan lider, takım çalışması ve iletişimi ön planda tutmanın yanı sıra olası problemlerin ve hataların kaynağına inmeyi, bu durumlardan ders çıkararak ileriye yönelik yeni yaklaşımlar oluşturmaya çalışır.

Kopuk Lider: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutu yaklaşımı olan kopuk liderlik, kuralların ön planda olduğu, sürekli bir biçimde hataların düzeltilmesine yönelik uygulamaların tercih edildiği bir liderlik biçimidir. Kopuk liderler, sosyal ilişkileri görece zayıf yöneticiler olmaları sebebiyle sıklıkla yazılı direktiflere başvurmaktadır. Astlarını organizasyon içerisindeki kurallara uymalarına göre değerlendiren kopuk liderler, üstlerini ise iş ve akıl ölçüleri üzerinden değerlendirmektedir. Kopuk liderler için kurum ve kurum çalışanları ayrı parçalardır, bu sebeple kurum çalışanları arasındaki olası çatışmalardan uzak durmaya ve kurum işleyişine odaklanmaya çalışırlar.

Adamış Lider: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutu yaklaşımı olan adamış lider, otoriteyi iletişimin merkezine koyma yönelimindedir. Adamış liderler, çalışan direktiflerini genellikle sözlü emirler üzerinden gerçekleştirmektedir. Astlarını, üretkenlik durumlarına göre değerlendiren adamış liderler, üstlerini ise otoritelerini nasıl kullandıklarına göre değerlendirmektedir. Adamış liderler, takım çalışmalarına yönelik hareket etseler de hataları cezalandırmaya ve çalışanlar arasındaki olası çatışmaları de bastırma yönelimindedirler.

Reddin'in oluşturmuş olduğu bu dört temel yaklaşım, 3 boyutlu liderlik yaklaşımının da temelini oluşturmaktadır. Ancak Reddin bu dört temel yaklaşımın, liderliği tanımlama noktasında yetersiz kalacağını, çünkü hiçbir liderlik tarzının, tüm durumlara uygun olmadığını belirtmektedir. Bu sebeple Reddin, bu dört temel yaklaşım üzerinden yola çıkarak dördü olumlu, dördü olumsuz olmak üzere sekiz alt yaklaşım daha belirlemiştir. Burada önemli olan, bu sekiz yaklaşımın, dört temel yaklaşımın alt bileşenleri olduğudur (Kelly, 2022; Siegling, Spengler ve Herzog, 2023).

Etkisiz İlgili Lider: Etkisiz kopuk liderler işleri kolaylaştırmak adına denetimden uzak durma yönelimindedirler.

Etkili İlgili Lider: Çalışanlara güvenen, iş birliği ve destek ile çalışanlarından en yüksek verimi almayı hedefleyen liderlerdir.

Etkisiz Bütünleşmiş Lider: Uzlaştırıcı lider olarak da tanımlanan bu lider, uzun süreli performans hedeflerinden çok baskıları alt düzeye indirmeye odaklanır.

Etkili Bütünleşmiş Lider: Olası anlaşmazlık durumlarında yaratıcılığı ve katılımcılığı ön planda tutarak performansı yükseltmeye odaklanır.

Etkisiz Kopuk Lider: Yaratıcılıktan yoksun olan bu lider işten, iş birliğinden ve haberleşmeden kaçınma yönelimindedir.

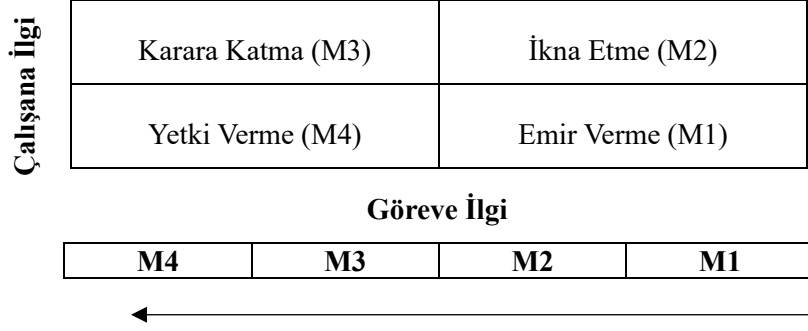
Etkili Kopuk Lider: Kendisine güveni yüksek olan bu lider, çalışanlara karşı eşit olmaya önemle odaklanmaktadır.

Etkisiz Adamış Lider: Tüm önemli kararları tek başına alan ve çalışanlarına yönelik eleştirel bir tutum sergileyen lider tipidir.

Etkili Adamış Lider: Kısa ve uzun dönem verimliliğe odaklanan bu lider, çalışkan ve girişimci bir yaklaşımı benimsemektedir.

2.3.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramı

Yaşam Dönemi Kuramı olarak bilinen bu durumsal liderlik yaklaşımında temel değişmez, takipçilerin olgunluk seviyesi olarak kabul edilmektedir. Hersey ve Blanchard (2013), olgunluğu ise takipçilerin bilgi, beceri ve istek gibi çalışma motivasyonunu olumlu etkileyen tutumlar olarak tanımlamaktadır. Hersey ve Blanchard'ın oluşturduğu durumsal liderlik kuramı, Ohio State liderlik çalışmalarından etkilenmenin yanı sıra Reddin'in 3 boyutlu liderlik yaklaşımının da görece geliştirilmiş şekli olarak bilinmektedir. Hersey ve Blanchard, yaşam dönemi kuramında olgunluğu yaş ya da duygusal bir denge olarak kullanmamaktadır. Onların olgunluk ile anlatmak istedikleri durum, sorumluluk almayı ve organizasyon içerisinde gerçekleştirilecek olan göreve bağlılığı ifade etmektedir. Lider, Hersey ve Blanchard'ın belirtmiş olduğu bu olgunluk düzeyine sahip olmayan ya da olgunluk düzeyleri düşük olan çalışanlar ile yüksek olan çalışanlara farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Hersey ve Blanchard'a göre yeterli bir olgunluk düzeyine ulaşmamış çalışanlar, lider tarafından daha görev yönelimli davranış biçimiyle karşılaşacaktır, çalışanların olgunluk düzeyleri yükseldikçe bu görev odaklı davranış yerini, karşılıklı etkileşimin görece daha sıcak olduğu ilişki yönelimli davranışa bırakacaktır. Liderin görev odaklı ve ilişki odaklı yaklaşım arasındaki dengeyi nasıl kontrol ettiği ise organizasyonun ve çalışanların performansını belirleyecektir (Stoner ve Freeman, 1992). Takipçilerin, çalışanların olgunluk düzeylerini belirleyen çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Vecchio (2006) bu değişkenleri; makam, uzmanlık, yeterlilik, çalışan nitelikleri, lideri algılayış biçimi, kurum içerisindeki serbestlik düzeyi ve yaşantılar olarak ifade etmektedir. Lideri etkili kılan ise çalışanların olgunluk düzeylerine uygun iş bölümü yapabilme kabiliyetidir. Bu bağlamda liderin, takipçilerinin olgunluk seviyelerine göre liderlik biçimini belirlediğini söylemek mümkündür. Yukl (1994), buradan hareketle takipçilerin olgunluk düzeylerinin dörde ayrıldığını ifade etmektedir.



Tablo 8: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- M1 düzeyi, çalışanların yeterli bilgi seviyelerinin olmadığı, bu sebeple çalışma arzularının az olduğu düzey olarak kabul edilmektedir. M1 düzeyinde lider, çalışanlara yapmaları gereken görevle ilgili geniş çaplı bilgiler vermek durumundadır.
- M2 düzeyi, çalışanların görece bilgili oldukları ancak henüz yeterince nitelikli olmadıkları düzey olarak kabul edilmektedir. M2 düzeyinde liderin göstereceği çaba oldukça önemli bir rol oynamaktadır.
- M3 düzeyi, çalışanların görece yeterli bilgi ve nitelik seviyesine sahip olduğu düzey olarak kabul edilmektedir. M3 düzeyinde çalışanlar her ne kadar bilgi ve nitelik yönünden yeterli olsalar da çalışma arzuları yeterli düzeyde değildir.
- M4 düzeyi, çalışanların bilgi ve nitelik yönünden tamamen yeterli olduğunun kabul edildiği düzeydir. Çalışanlar yeterli bilgi ve nitelik donanımının yanı sıra çalışma konusunda da isteklilerdir.

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımına göre çalışanların olgunluk düzeyleri yükseldikçe, lider ile olan ilişkileri de dönüşüm göstermektedir. Hersey ve Blanchard'ın olgunluk olarak ifade ettikleri durum çalışma yaklaşımları ile ilgilidir. Tabloya göre olgunluğu düşük olan bir çalışan M1 düzeyinde ifade edilmektedir ve çalışan ile lider arasında görev odaklı bir iletişim söz konusudur. Ancak çalışanların organizasyon içerisinde geçirdiği zaman arttıkça, sorumluluk düzeyleri; dolayısıyla olgunluk düzeyleri değişebilmektedir. Bu durum tabloda M2 ve M3 düzeyleri ile ifade edilmektedir. M2 ve M3 düzeylerinde lider ile çalışanlar arasındaki ilişki görev odaklı olmaktan çıkar ve daha dengeli bir etkileşime dönüşür. Çalışanın yeterli bilgi düzeyine gelmesi ve M4 olgunluk seviyesine ulaşması ise lider ile çalışan arasındaki yaklaşımın birey odaklı bir duruma gelmesinin yanı sıra sosyal anlamda da gelişme gösterir.

Mujtaba ve Sungkhawan (2009)’a göre Yaşam Dönemi kuramı, en yaygın kullanılan liderlik modellerinden birisidir. Bunun temel sebebi ise kuramın, gerek devlet gerekse kurumsal yönetim de dahil olmak üzere her alanda kullanılabilecek olmasıdır. Onlara göre kuram oldukça pratiktir ve yaşamın her alanında etkili bir biçimde kullanılmaya uygundur. Hersey ve Blanchard (1996) etkili liderlik için astların olası problemlerini net bir şekilde anlayabilmek ve çözüm üretmenin önemi üzerinde durmaktadırlar. Bu da liderin, görev odaklı ve iş odaklı yaklaşımlar arasında iyi bir denge kurması ile mümkün olabilmektedir. Lider, iki yaklaşım arasında dengeli bir tutum sergileyebilirse, çalışanlardan maksimum verim ve mutlak bir aidiyet görebilir. Bu sebeple Yaşam Dönemi yaklaşımının etkili liderliğe en kolay ulaşılacak yaklaşımlardan birisi olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.4.4. House ve Evans’ın Yol/Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından oluşturulan Yol/Amaç (Path/Goal) yaklaşımı, temelde liderin yaklaşımı ve çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Northcraft, 1994; Albanese, McClure Franklin ve Wright, 1999; Dust ve Gerhardt, 2020). Yaklaşım; organizasyonun hedeflerine ulaşma noktasında liderin, çalışanları güdülemesi ve iş tatminini yüksek tutarak; verimliliği de sürdürülebilir ve yüksek tutmaya odaklanmaktadır. Silverthorne (2005), bu yaklaşımda liderin görevini, çalışanları “doğru yola” sokmak olduğunu ifade etmektedir. Doğru yol olarak ifade edilen durum ise gerek organizasyonun gerekse çalışanların hedeflerinin kesiştiği düzlemdir. House ve Evans’a göre liderin yaklaşımı, organizasyon ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi aynı doğrultu içerisinde yürütebilmek için önemlidir. Bu sebeple lider, çalışanların ihtiyaçlarına ve çalıştıkları duruma en uygun yaklaşımı bulmaya, çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik çeşitli ödüller sunabilmektedir (Northouse, 2016). Yol/amaç yaklaşımı liderin, çalışanları nasıl etkilediği üzerine odaklanmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005) ve bu noktada House ile Evans dört tip liderlik davranışı üzerinde durmaktadır (Vecchio, 2006):

Destekleyici Lider: Çalışanların kişisel istekleri ile ilgilenen lider tipidir. Destekleyici lider, tüm çalışanlarına eşit ve dostça davranmaya dikkat eder.

Yönlendirici Lider: Organizasyon ile ilgili yapılacak olanları açık bir şekilde ifade eden lider tipidir. Yönlendirici lider, çeşitli kurallar, düzenlemeler ya da programlar hazırlayarak sürecin duraksamadan işlemesine dikkat eder.

Başarı Yönelimli Lider: Çalışanlarına güven vermeye ve bu sayede onlardan yüksek verim almaya çalışan lider tipidir. Başarı yönelimli lider, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmaya dikkat eder.

Katılımcı Lider: Organizasyon içerisinde alınacak kararlarda çalışanların fikirlerini de dinleyen lider tipidir. Katılımcı lider, karar verme süreçlerinde çalışanlarının fikirlerini de alarak, onları cesaretlendirmeye dikkat eder.

Aslan (2013)'a göre yol/amaç yaklaşımının temel eksikliği, çalışanların öz güven duygusuna sahip olup olmadıkları durumunu değerlendirme dışı bırakmasıdır. Ancak günümüzde bu eksiklik, duygusal zekâ araştırmaları ile giderilmektedir, çünkü duygusal zekâ araştırmaları gerek liderin gerekse çalışanların görece farkındalıklarını anlamlandırmaya odaklanmaktadır.

2.3.4.5. Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı

Liderin karar verme sürecine odaklanan bu yaklaşım “normatif” model olarak da bilinmektedir (Heilman vd., 1984). Victor Vroom ve Philip Yetton'un liderlik yaklaşımı, astların, liderin vermiş olduğu karara ne oranda katılım göstereceğini belirlemeye çalışmaktadır (Field, 1982; Reber, Auer-Rizzi ve Maly 2004). Durumsal yaklaşımın temelinde olan, her duruma uygun bir liderlik biçiminin olmadığı görüşü, bu yaklaşımda da kendisini göstermektedir. Dolayısıyla farklı koşullar altında, farklı problemler ile karşılaşmış bir liderin süreci zararsız şekilde atlatabilmesi için farklı yaklaşımlar arasından seçim yapması fikri ön plandadır. Vroom ve Yetton, bu noktada beş farklı liderlik yaklaşımından bahsetmektedir (Mergerison ve Glube, 1979; Paul ve Ebadi, 1989):

Otokratik 1 (AI): Liderin karar verme sürecini tek başına tamamladığı, olası problemlerin çözümü noktasında çalışanların katılımına izin vermediği liderlik tipidir.

Otokratik 2 (AII): Liderin çalışanlardan yeterli bilgiyi edindiği, ancak olası problemlerin çözümü noktasında yine tek başına karar alma yolunu tercih ettiği liderlik tipidir.

Danışmacı 1 (CI): Organizasyon içerisindeki olası problemler noktasında çalışanların fikirlerine de değinen lider tipidir. Lider, karar verme sürecinde çalışanlarında edindiği bilgileri kullanıp kullanmamayı sürece göre değerlendirmektedir.

Danışmacı 2 (CII): CI tipi liderlikten farklı olarak, liderin bireysellikten çok grup çalışmasına odaklandığı liderlik tipidir.

Grup (GII): Liderin, olası problemler noktasında tüm çalışanları bir araya topladığı ve problemin çözümü için çalışanların sunmuş olduğu seçenekler üzerinden bir karara ulaşmayı tercih eden lider tipidir. Beş liderlik modeli arasında en demokratik liderlik tipi olarak dikkat çekmektedir.

Vroom ve Yetton, bu beş farklı liderlik yaklaşımdan hangisinin sürece veya karşılaşılan probleme uygun olduğunun anlaşılması için “evet” ya da “hayır” şeklinde cevaplanması gereken yedi farklı soru kalıbı bulunmaktadır (Tjosvold, Wedlet ve Field, 1986):

- Problem, bir kalite problemi mi?
- Doğru karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- Problem yapısal bir problem mi yoksa işlevsel bir problem mi?
- Etkin uygulama noktasında çalışanların verilecek kararı kabul etmeleri önemli mi?
- Problemin çözümü noktasında tek başıma karar almam gerekirse, çalışanların bu kararı kabul edeceklerine güvenebilir miyim?
- Problemin çözümü ile ulaşılacak olan hedefler, çalışanlar tarafından kabul görür mü?
- Çalışanlar arasındaki çatışmalar, uygun görülen çözümler ile benzer mi?

Organizasyon yönetiminden sorumlu olan lider, karşılaşılan olası bir problem ya da karar alma sürecinde etkili, doğru bir liderlik yönetimi gösterebilmek amacıyla Vroom ve Yetton’un ifadesiyle bu yedi soruyu evet ya da hayır şeklinde cevaplayarak olası beş liderlik yaklaşımından birisine yönelme eğilimi içerisindedir.

2.3.5. Modern Liderlik Kuramları

Ekonomik hareketliliğin artmaya başlaması ve endüstriyel şartların güçleşmeye başlaması, küresel anlamda bir rekabetin kendisini göstermesine neden olmuştur. Bu rekabetin görece artması ile organizasyonlar, kuruluşlar yapılarını dönüştürmek zorunda kalmışlardır. Kurumların örgütsel yapılarını değiştirmeye başlaması ile geleneksel örgütsel iletişim ve liderlik modelleri yetersiz kalmaya başlamış ve daha yenilikçi modellerin oluşumuna zemin hazırlanmıştır. Modern liderlik kuramları olarak kabul

edilen bu yeni modeller “Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Kuramı”, “Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Kuramı”, “Vizyoner Liderlik Kuramı”, “Stratejik Liderlik Kuramı” ve “Karizmatik Liderlik Kuramı” olarak ifade edilmektedir.

2.3.5.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Eylemsel ya da örgütsel liderlik olarak da bilinen etkileşimci liderlik, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, siyasi liderler üzerine yapılan çalışmalar üzerine temellenmiş bir liderlik modelidir. Etkileşimci liderlikte lider ile kitle arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Liderler tarafından çeşitli motivasyon kaynakları ve ödüller kullanılmaktadır. Etkileşimci liderlik modeline göre liderler, otoritelerini kullanarak kitleleri kontrol etmenin yanı sıra kitlenin çeşitli ihtiyaçlarını da karşılayarak liderliğini pekiştirmeye devam eder (Grundstein-Amado, 1999). Etkileşimci liderlikte, lider ile kitle arasındaki karşılıklı etkileşim, her iki tarafın da çıkarları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu duruma göre lider, takipçilerine yerine getirmesi gereken görece ufak sorumluluklar verir ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinin ardından takipçilerini ödüllendirir. Bu bağlamda lider ile sorumluluk verdiği takipçiler birbirlerine görece bağımlıdır. Ancak karşılıklı sorumluluklar gerçekleştikten ve ödüller alındıktan sonra bu bağımlılığın ortadan kalktığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, lider tarafından takipçilerine belirli sorumlulukları yerine getirmeleri ya da performans göstermeleri karşılığında birtakım ödüllerin sunulduğu bir değişim süreci olarak da tanımlanabilir.

Etkileşimci liderlikte üç yönetim tarzı görülmektedir (Bass, 1990):

Koşullu Ödüllendirme: Koşullu ödüllendirme yönetim tarzını kullanan etkileşimci liderler, astlarından istedikleri çeşitli sorumlulukların tamamlanması, gerçekleştirilmesi sonrasında ekonomik, psikolojik ya da politik olarak astlarının performanslarını ödüllendirme yönelimindedir. Ancak bu yönetim tarzı ile kimi zaman liderler, vaat ettikleri ödüllerde daha düşük kazanımlar alabileceği noktasında eleştirilmektedir.

İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetim tarzını kullanan etkileşimci liderler, bir işe başlanmadan önce temel standartları belirleme yönelimindedirler. Standartlar belirlendikten ve sorumluluklar dağıtıldıktan sonra kendilerini geri çekerler. Bu noktadan istisnalarla yönetim “aktif” ve “pasif” olarak ikiye ayrılmaktadır. Aktif yönetimde liderler, organizasyonda sapmalar meydana gelmeye başladığında harekete geçerler ve gerekli yaptırımlar ya da düzeltici önlemler olarak sürece dahil olurlar. Pasif yönetimde

ise liderler, standartların karşılanmadığı noktada müdahale ederek sürece dahil olurlar. Yani aktif yönetimde liderler düzetici önlemler ile astlarına görece yardımcı olurken, pasif yönetimde ise liderler standartlar karşılanmadığında ön plana çıkarak süreci tamamlamaya odaklanırlar. İstisnalarla yönetim, olası düzensizlikler noktasında astların kusurlu yönlerinin incelenmeye başlaması ile astlar üzerinde gerginlik ya da stres yaratma ihtimali bulunması noktasında eleştirilmektedir.

Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim: Tam serbestlik tanıyan yönetim tarzını benimseyen etkileşimci liderler, astlarının ya da takipçilerinin eylemlerine müdahale etmeyen, onları görece özgür bırakan bir yönetim yönelimindedirler. Böylece astlar, herhangi bir standarda bağlı kalmadan, örgütsel hedefleri belirleme noktasında onlara serbestlik vermeyi tercih etmektedir. Bu sayede astlar, gözlem altında olmadan, performanslarına odaklanabilmektedirler. Sorumsuz bir lider profili olarak görülen tam serbestlik tanıyan yönetim tarzı, astların kendi performanslarını objektif bir biçimde değerlendirdiği, bu sebeple de yüksek performans ile çalışmaya yöneldikleri bir yönetim tarzı olarak dikkat çekmektedir ancak tam serbestlik tanıyan yönetim, astların yüksek verimlilik ile çalışmalarını sağlasa da belirli bir standardı yakaladıktan sonra motivasyon eksiklikleri sebebiyle rutin performansların görülmeye başlanacağı düşüncesi noktasında eleştirilmektedir.

Etkileşimci liderlik, rasyonel süreçler üzerinde durduğu için geleneksel uygulamalara daha bağlı bir süreçtir. Bu sebeple etkileşimci liderlik, çoğunlukla mekanik nitelikli olarak ifade edilen kurumlarda kendisini göstermektedir. Etkileşimci liderler, mevcut sistemlere bağlı olan ve kurumsal kültürü değiştirmek yerine, güçlendirmek isteyen, bu sebeple örgüt içerisinde büyük değişiklikler yapmaktan kaçınan, ufak değişiklikler ile mevcut sistemin daha etkili çalışmasını amaçlayan kişilerdir (Dilek, 2005).

2.3.5.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik; kurumların içinde bulunduğu istikrarsız durumlarda ya da kriz ortamlarında ön plana çıkan, belirli standartların ve verimliliğin oluşması noktasında kurum içerisinde değişim vizyonunu başlatabilecek, çalışanların kurum içerisinde yaşanacak olan değişimi hızlıca benimsemelerini sağlayacak ve bu şekilde kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmesinde rol oynayacak liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, değişim süreci ile ilgilenmektedir ve bu noktada;

kurum çalışanları tarafından güvenilen, saygı duyulan ve çalışanlara görece ilham vererek çalışanların dönüşüm sürecinde kurum ile hareket etmelerini sağlayan rol modellerdir (Bass, 1990). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin ödül merkezli değişim yaklaşımının aksine çalışanların performansları ve kurumsal değerler gibi kilit konuları ön plana çıkararak, kurumsal verimliliği yükseltmeye odaklanmaktadır. Bu sayede kurum çalışanlarının cesaretlenmelerini, sorumluluk almalarını ve kurum hedeflerine yönelik üst düzey performans göstermelerini amaçlamaktadır (Wright, Moynihan ve Pandey, 2011). Ortaya atıldığı ilk dönemlerde kuram, siyasi bir liderlik modeli olarak ön plana çıksa da daha sonra kurama yönelik perspektif organizasyon ve yönetim konularına daha uygun olduğu noktasında değişmiştir (Keller, 1992; 2006). Dönüşümcü liderlik kuramında yüz yüze iletişim oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Dönüşümcü liderler, astları üzerinde önemli etkileri olan ve astları tarafından sevgi ve saygı duyulan kişilerdir. Bu sebeple dönüşümcü liderler karizmatik, entelektüel yanları yüksek, beraberindeki kişileri motive edici, astlarının ihtiyaçlarına önem veren ve yenilikçi kişiler olarak tanımlanmaktadır (Brocato ve Theodori, 2011). Dönüşümcü liderler kurumsal açıdan daha verimli ve sürdürülebilir bir organizasyon oluşturma vizyonuna sahip karakterler olarak astlarının motivasyonlarını yüksek tutmayı ve performans açısından alabilecekleri maksimum verimi almaya odaklanırlar. Bu bağlamda geleneksel liderlerin aksine ikili ilişkilere, karşılıklı saygı, sevgi, güven gibi değerlere odaklandıklarını ve görece modern kabul edilen kurumlarda daha sık görev aldıklarını söylemek mümkündür. Bu noktada Pielstick (1998), dönüşümcü liderlerin karakteristik özelliklerini şu şekilde listelemektedir:

Karizma: “İdealize edilmiş etki” olarak da bilinen karizma, dönüşümcü liderliğin en önemli unsurlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü lider, takipçilerinin, astlarının saygısını, sevgisini ve güvenini, onlar üzerinde yaratmış olduğu olumlu etki sayesinde gerçekleştirmektedir. Karizma, dönüşümcü lider için en önemli unsurlardan birisi olsa da tek başına yeterli olmamaktadır.

İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderler, astlarına belirli bir vizyon, amaç doğrultusunda yüksek verimlilik ile çalışmaları noktasında ilham veren, örnek rol modellerdir. Astlar, dönüşümcü liderin vizyonuna ve değerlerine karşı güven duydukları takdirde yüksek bir motivasyon ve verimlilik sağlayabilmektedir.

Entelektüel Teşvik: Astların yaratıcılıklarını, katkılarını sunma noktasında dönüşümcü liderin yararlandığı önemli unsurlardan birisi de entelektüel teşviktir. Bu durum, olası

kriz anlarında astların sorun çözmeye yönelik farklı ve yaratıcı çözümler, yaklaşımlar sergilemelerini sağlayabilmektedir.

Bireysel İlgi: Dönüşümcü liderler, astlarının istekleri ya da ihtiyaçları noktasında ön plana çıkarak, onları desteklemektedir. Liderin, astlarına yönelik güveni, sorumluluk verme durumu ya da olası bir kriz anında onları cesaretlendirmesi gibi durumlar da bireysel ilgi olarak kabul edilmektedir.

Ortak Vizyon Yaratma: Dönüşümcü liderler, astlarına karşı olan yaklaşımları sebebiyle proaktif hareket eden yöneticilerdir. Astlarının vizyonlarını geliştirebilmek, onların yeteneklerinden olabilecek en üst düzeyde yararlanmak amacıyla hareket ederek, astları üzerinde yeni beklentiler yaratmayı hedefleyebilmektedirler.

Vizyonu İletme: Dönüşümcü lider, yüksek performans ile çalışmaları noktasında astlarına ortak hedefler, amaçlar sunmaktadır. Bu noktada hedeflenen amaca ulaşma noktasında dönüşümcü lider ve astlar, birlikte hareket etmeye odaklanırlar.

Karakter Sergileme: Dönüşümcü liderler karşılıklı saygı, eşitli, dürüstlük gibi nitelikleri ön planda tutan karakterlerdir. Bu sebeple dönüşümcü liderler, kural merkezli rol modeller olarak da tanımlanmaktadır.

Uygulamaya Rehberlik Etme: Dönüşümcü liderler, astlarını olası kriz anlarında sorumluluk alma noktasında cesaretlendiren yöneticilerdir. Bu sebeple dönüşümcü liderlik aynı zamanda iyi bir rehber, yol gösterici olma durumunu da beraberinde getirmektedir.

Dönüşümcü liderlerin karşılıklı saygı, sevgi ve arkadaşça yaklaşım gibi değerleri ön planda tutması, olası kriz anlarında astlarının sorumluluktan kaçmaması noktasında onları cesaretlendirmesi ve belirli bir hedef doğrultusunda onları birlikte çalışmaya yönlendirmesi, dönüşümcü liderlerin karakteristik özelliklerinin önemli unsurlarıdır. Yukarıdaki unsurların tamamı, dönüşümcü liderin tanımı ve görevi doğrultusunda oldukça önemli nitelikler olsa da karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi, tüm unsurlar arasında en önemli değerler olarak ön plana çıkmaktadır.

2.3.5.3. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, bir organizasyon için gerçekçi bir vizyon oluşturma ve bu vizyona ulaşma noktasında gerekli değişimleri başlatabilmek olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderler, kurumların yaşadığı kritik dönemlerde detaylı şekilde düşünülmüş bir planlama

ile kurumu olabilecek en mantıklı şekilde denetleyen yöneticilerdir (Sullivan ve Harper, 1997; Ireland ve Hitt, 2005). Bu sebeple stratejik liderler belirli bir deneyime sahip, kurum vizyonu yaratma ve kriz anlarında karar alma becerileri sahip kişilerdir (Guillot, 2003). Stratejik liderlik organizasyonların tüm sorumluluğunu üstlenen unvan sahibi (CEO, CFO) yöneticiler başta olmak üzere üst kademesindeki liderler, ekip ile ilgilidir, bu bağlamda liderlik ile stratejik liderlik arasında farklar olduğunu söylemek mümkündür (Boal ve Hooijberg, 2000). Stratejik liderlik, organizasyon içerisindeki stratejik faaliyetlere odaklanır ve yönetim noktasında daha makro boyutlu bir yapı olarak kabul edilir (Cannella, 2001).

Stratejik liderliğin temelinde “Bazı organizasyonları, diğerlerinden daha başarılı kılan etkenin/etkenlerin ne/neler olduğu” sorusu bulunmaktadır. Bu soruya verilecek cevap ya da cevaplar, stratejik liderliğin odaklandığı en önemli unsur olarak kabul edilmektedir (Hitt ve Ireland, 2002). Bu soruyu cevaplayabilmek için stratejik liderlerin diğer liderlik türlerinin sunduğu niteliklerin yanı sıra yaratıcı bir vizyona sahip olabilmeleri, sorumluluk sahibi olabilmeleri, astlarına karşı zaman zaman esnek davranabilmeleri ve cesur kararlar alabilmeleri gibi çeşitli nitelikleri benimsemeleri gerekmektedir.

Stratejik liderlik noktasında üst yönetim, genellikle belirli bir yönetici ekibi oluşturularak çalışmaya odaklanmaktadır. Bunun temel sebebi, farklı bilgi ve becerilere sahip kişiler üzerinden çok sesli bir yapı olabilme amacıdır. Bu sayede organizasyon, alternatif görüşlere her zaman açık olmayı başarabilecektir (Ireland ve Hitt, 2005). Bu bağlamda stratejik liderlerden beklenen üç rol öne çıkmaktadır. İlk olarak stratejik lider, olası belirsizlikler noktasında organizasyonun temel yeteneklerini ön plana çıkarmaya odaklanmalıdır. Olası kriz anlarından hızlı ve olabilecek en düşük hasar ile kurtulabilmek için organizasyonun etkinliğini arttırabilecek değişimler noktasında cesur olmalıdır ve son olarak organizasyon için etkili olacağını düşündüğü, gerçekçi bir yol haritası, vizyon sunmalıdır (Adair, 2004; Boal ve Schultz, 2007).

Küresel rekabetin artmaya başlaması ile organizasyonların kendilerini diğer organizasyonlardan farklı, kendilerini cazip kılmaya yönelik çeşitli kurum politikaları sunmaya ve bu sayede ön plana çıkma çabaları bulunmaktadır. Bu bağlamda her alanda olduğu gibi stratejik liderlik uygulamalarında da geçmişten günümüze birtakım dönüşümler kendisini göstermektedir.

20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı yaklaşım	Çıktı ve süreç odaklı yaklaşım
Sabırlı ve güvenli yaklaşım	Güvenli ancak kibirsiz bir yaklaşım
Bilgi elde etmeye yönelik yaklaşım	Bilgiyi elde etmek ve sonuç almak için kullanan bir yaklaşım
Çalışanların yaratıcılıklarını yönlendiren yaklaşım	Çalışanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve yaratıcılıklarını besler
İş akışı hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışı ilişkilerden etkilenmektedir
Saygıyı talep eden yaklaşım	Saygıyı kazanmaya odaklanılır
Farklılıkların hoş görüldüğü yaklaşım	Farklılıkların arandığı yaklaşım
Çevresel değişimlere tepki verilen yaklaşım	Çevresel değişimin önceden sezilmesi için çalışılır
Bütünlüğe önem verilir	Bütünlüğün önemi eylemler ile gösterilir
Çalışanlar bir kaynak olarak kabul edilir	Çalışanlar organizasyon açısından kritik kaynaklar olarak kabul edilir
Yerel bir çalışma prensibi benimsenir	Küresel bir çalışma prensibi benimsenir
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların gelişiminin sürekli devam etmesi için organizasyon tarafından önemli miktarda yatırımlar yapılır

Tablo 9: Stratejik Liderlik Uygulamalarındaki Dönüşüm

Kaynak: Ireland ve Hitt, 2005.

Stratejik liderliğin organizasyonlarda verimli bir şekilde uygulanabilmesi noktasında stratejik liderin de belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Swayne, Duncan ve Ginter (2006), bir stratejik liderin sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde ifade etmektedirler:

- Etkili bir stratejik lider gelecek için heyecan verici bir vizyon belirler ve astlarının bu vizyona inanmalarını sağlar.
- Organizasyonun tüm düzeylerinden farklı tecrübedeki çalışanların stratejik yönetim sürecine katılımını sağlayarak çok sesli bir kara alma süreci oluşturur.
- Stratejik bir lider için organizasyonun “yarın”ı, her zaman “bugün”ünden daha önemlidir.
- Etkili bir stratejik lider astları ile düzenli şekilde görüşmeler gerçekleştirir, astlarının olası problemlerine yönelik çözümler üretilmesi konusunda çalışmalar yapılmasını sağlar.
- Astlarının yenilikçi ve cesur fikirler üretme noktasında hata yapmalarına izin verir.
- Organizasyon içerisinde sorumluluk alabilecek liderler yetiştirmeye önem verir.
- Tüm detayları kontrol etmek ve yönetmek yerine, organizasyon içerisinde sorumluluk verdiği astlarına güvenir.
- İş akışının yürümesi için zaman gerektiğini bilir ve sabırlı davranır.
- Olası krizlerin, problemlerin çözülmesi noktasında astlarına cesaret verir.
- Etkili bir stratejik lider, organizasyon içerisindeki davranışları ile örnek bir rol model olarak hareket eder.

2.3.5.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, sosyoloji, tarih, örgütsel davranış gibi çeşitli alanlarda ele alınan, disiplinler arası bir kavram olarak karışımıza çıkmaktadır. Disiplinler arası bir kavram olması sebebiyle de pek çok farklı karizmatik liderlik tanımlaması bulunmaktadır. Ancak karizmatik liderliğin, ilk olarak örgütsel iletişimde kullanılan bürokrasi modelinin kurucusu Weber tarafından ortaya atıldığı kabul edilmektedir.

Toplum içerisindeki otoriter güçler üzerine yapmış olduğu araştırmalar sonucunda üç tip otoritenin üzerinde duran Weber, bunları karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal otorite olarak sınıflandırmıştır (Conger ve Kanungo, 1994). Geleneksel otorite kısaca geleneksel ya da yazılı olmayan kuralların, otorite sahibi kişiler tarafından topluma zorunlu şekilde uygulatılması olarak tanımlanmaktadır. Rasyonel-yasal otoritede ise kanunlar ve yasalar ön plandadır (Hughes, Ginnet ve Curphy, 2002). Weber karizmatik otoriteyi ise kitlelerin, sıra dışı bireylere kendilerini adanması olarak tanımlamaktadır. Karizmatik otorite,

meşruluğunu geleneklerde ya da yasalardan değil, kitleler tarafından örnek alınan karakterinden sağlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1994; Hoy ve Miskel, 2010).

Weber'in yanı sıra House, Conger ve Kanungo gibi düşünürler de karizmatik liderlik üzerine araştırmalar yapmış ve karizmatik liderliğe farklı perspektiflerden bakarak, farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. House (1992), karizmatik liderliğe daha çok psikolojik bir perspektif üzerinden yaklaşmıştır ve karizmatik liderliğin, bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını belirtmiştir. House'ye göre karizmatik liderler ideolojik vizyonlarını net bir biçimde ifade edebilen, örnek kabul edilebilecek rol modelleridir. Karizmatik liderler, hedeflere ulaşılması noktasında takipçilerini kolayca güdüleyebilen davranışlar sergileyen ve bu sayede takipçilerinden yüksek verimlilik alabilen liderlerdir. House, karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde benzersiz bir etkisi olduğunu ve bu etki sayesinde takipçilerin, liderden gelen etkileşimleri sorgulamadan kabul ettiğini belirtir (Antonakis, 2012). Takipçiler, karizmatik liderlere karşı büyük bir sevgi beslerler ve organizasyonun, kurumun ya da örgütün hedeflerine önemli bir aidiyet hissederek. Bu aidiyet, takipçilerin yüksek verimlilik ile çalışmalarını sağlar. House'ye göre karizmatik liderlerin ideolojiyi belirleme ve açıklama, takipçiler ile karşılıklı etkileşimde bulunma, örnek bir rol model olma ve motivasyon ile güdülerini canlandırma gibi temel özellikleri bulunmaktadır (De Hoogh vd., 2005; McBryde, 2006; Antonakis vd., 2016). Lider olarak atfedilen kişi, organizasyonun içinde bulunduğu koşulları yetersiz görüp, takipçilerini daha umut verici bir vizyona, geleceğe yönlendirerek de takipçileri tarafından "karizmatik lider" olarak kabul edilebilir (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014).

Conger ve Kanungo'ya göre liderlik süreci üç aşamalı şekilde gerçekleşmektedir. İlk aşama Çevresel değerlendirme aşaması (Environmental Assessment Stage) olarak ifade edilmektedir. Takipçileri tarafından karizmatik lider, diğer yöneticilerin aksine mevcut durumdan tatmin olmayan ve değişimi arzulayan bir lider olarak algılanmaktadır. Bu değişimin gerçekleşmesi noktasında karizmatik liderler çevresel fırsatlara, takipçilerin ihtiyaçlarının çözülmesine yönelik yaklaşımlara yönelmesi, çalışanlar tarafından diğer niteliklere kıyasla daha fazla dikkat çekilen nitelikler olarak kabul edilmektedir (Conger, Kanungo ve Mennon, 2000; Antonakis, 2012). Vizyonun ifade edilmesi (Vision Formulation Stage) olarak tanımlanan ikinci aşamada, organizasyonun geleceği ile ilgili idealleri, vizyonu takipçilere aktarılması durumudur. Karizmatik liderin, diğer liderlere kıyasla en önemli farklarının başında takipçilerini davranışları ve söylemleri ile kolaylıkla

etkileyebilmesi gelmektedir. Bu sebeple karizmatik lider, organizasyona yönelik vizyonu takipçileri ile paylaşırken, çalışanlara görece ilham vererek, onların yüksek verimlilikle çalışmaları noktasında güdülenmelerini de sağlar (Conger, 1999; Brown, 2002). Üçüncü aşama ise uygulamaya koyma aşaması (Implementation Stage) olarak adlandırılmaktadır ve bu aşama karizmatik liderin risk aldığı, fedakârlık gösterdiği aşama olarak kabul edilmektedir. Karizmatik lider, organizasyona yönelik vizyona ulaşılabilmesi amacıyla yenilikçi yaklaşımların denenmesi noktasında çalışanları cesaretlendirirler (Conger, Kanungo ve Mennon, 2000). Üç aşamayı kısaca özetlemek gerekirse; karizmatik lider ilk aşamada takipçilerin ihtiyaçlarını belirler ve çevresel fırsatları da kullanarak bu ihtiyaçları gidermeye çalışır. İkinci aşamada organizasyonun geleceği için uygun bir vizyon belirler ve bunu takipçilerine etkili bir biçimde aktarır, son aşamada ise belirlenen vizyona ulaşabilmek amacıyla çalışanlarını cesaretlendirecek çeşitli riskler alır, fedakârlıklarda bulunur.

2.4. E-Liderlik

Teknolojik gelişmelere paralel olarak kendisini gösteren dijitalleşme süreci, her alanda olduğu gibi örgütsel/kurumsal düzeyde de kendisini göstermiştir Avolio, Kahai ve Dodge (2000)'ye göre organizasyonların bilgi teknolojilerine uyum sağlaması ile de geleneksel liderlik sistemleri etkilenmiştir. Onlara göre bilgi teknolojilerinin sürekli bir gelişim içerisinde olması ile geniş çaplı bilgi edinme ve etkileşim dönemine girilmiştir. Bu da geleneksel liderlik yaklaşımlarının yanı sıra modern, dijital bir liderlik yaklaşımının oluşmasını beraberinde getirmiştir ve böylece “e-liderlik” kavramı ortaya çıkmıştır (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2013).

E-liderlik birey ya da organizasyon ile ilgili süreçlerde verimliliğin ve performansın artması amacıyla gerçekleştirilen etkileşimlerin, bilgi teknolojisi yoluyla uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Zaccaro ve Bader, 2003). Samul vd. (2020) e-liderliğin bir iletişim teknolojisi yöntemi olduğunu belirtirler ve e-liderliği, interaktif ortamlarda liderlik yapmanın bir yolunu bulmak şeklinde tanımlarlar. Günümüzde ise organizasyonların dijital dönüşümlerini tamamlamak için yöneticilerin e-liderlik yeterliliklerine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda e-liderlik, organizasyon yapılarının dijital dönüşümlerini tamamlamak için bir zorunluluk olarak da tanımlanmaktadır (Satispi, Saputra ve Salam, 2022).

Avolio ve Kahai (2003)'ye göre e-lider, geleneksel liderin yüz yüze iletişim ile sağladığı temel motivasyonu; mesajlar ve e-postalar ile sağlayabilir. Ancak onlara göre iletişimin sanal olması, iki temel problemi ortaya çıkarabilir. Problemlerden ilki, e-liderlere ulaşımın hızlı ve oldukça kolay olması nedeniyle liderin varlığının sürekli olarak hissedilmesi ve bu nedenle çalışma ortamında görece bir gerginliğin olmasıdır. İkinci problem ise sanal iletişim üzerinden gerçekleştirilen etkileşimlerde mesajların yanlış algılanabilme durumudur. Geleneksel liderlik ile e-liderlik arasındaki temel farklılık, e-liderlik sürecinin bilgi teknolojileri üzerinden gerçekleştirilmesidir. E-liderlik, lider ile takipçi arasındaki bireysel iletişimin yanı sıra organizasyon içerisinde ihtiyaç duyulan hemen her bilginin toplanması ve dijital iletişim aracılığı ile paylaşılması sürecini de kapsamaktadır. Savolainen (2013) de e-liderlik kavramının verimliliği artırma noktasında geleneksel liderlik ile benzer olabileceğini belirtmektedir, Trivedi ve Desai (2012) ise e-liderlik kavramının, geleneksel liderlik kadar etkili olabilmesi durumunun, bilgi teknolojilerinin doğru ve etkin şekilde kullanımına muhtaç olduğunu ifade etmektedir.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmeler ve yenilikler, organizasyonel anlamda da yeni örgütsel tasarımların, çalışma prensiplerinin oluşmasını sağlamıştır. Geleneksel örgütsel yapılar ile işletilen kurumlar; teknolojik yenilikler ile görece daha esnek, daha dinamik ve daha akıcı yapılar haline gelmişlerdir. Avolio, Kahai ve Dodge (2000) ve Dwianto, Mutiarin ve Nurmandi (2021), örgütsel ve kültürel değişimlerin dahilinde organizasyonlardaki en önemli yeniliğin e-liderlik olduğunu ve e-liderliğin bireyler arası, gruplar arası ya da birey ve grup arasında; tüm hiyerarşik seviyelerde kendisini gösterebileceğini belirtmektedirler. Teknolojik gelişmeler ile organizasyon yapılarında yaşanan bu dönüşümün temelinde ise kitlelerin etkilenme ve karar alma süreçlerinin değişimi bulunmaktadır (Avolio ve Kahai, 2003). Bu sebeple bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimlerin, ilk olarak kitlelerin etkilenme ve karar alma süreçlerini etkilediğini; dolayısıyla tüketim alışkanlıklarını değiştirdiğini söyleyebiliriz. Hedef kitlede yaşanan bu değişimleri kurumların, organizasyonların örgütsel ve kültürel yapıları izlemiştir. Yani bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve hedef kitlenin bu gelişmelere hızlıca uyum sağlaması, organizasyonların kültürel ve örgütsel yapılarında dönüşüme ayak uydurmalarını görece zorunlu kılmıştır. İşleyiş yapılarında dijital yenilikleri

kullanmaya yönelik organizasyonlarda yönetim ve liderlik süreçleri de etkilenmiş; sanal ofisler, e-liderler ve dijital toplantılar gibi yenilikler kendisini göstermiştir.

Dijital liderlik, geleneksel liderliğe olan bakış açısını değiştirmiştir. Dijital liderlerden, geleneksel liderlerin özelliklerinin bir kısmına sahip olmalarının yanı sıra değişimi başlatacak önseziye ve bu önseziyi destekleyecek yaratıcılığa da sahip olmaları beklenmektedir (Sheninger, 2014). Dolayısıyla dijital liderler, dijital dönüşüm süreçlerinde stratejik geliştirmeye odaklanan ve bu dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi noktasında teknolojik gelişim ve çalışma ekibinin uyumu noktasında bir köprü görevi gören kişilerdir (Sow ve Aborbie, 2018).

Dijitalleşmenin getirdiği yeni dünya düzeni; iletişim alanında hızı, bilgiye erişimi ve bilgiyi saklayıp, sınıflandırmayı merkezi konuma getirmiştir. Bu sebeple kurumların bu yeni düzene uyum sağlayabilmesi, devamlılıkları açısından vazgeçilmez bir gereksinimdir. Kurumların devamlılığı noktasında teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve dolayısıyla dijital liderlerin öneminin benimsenmesi ve bu amaca yönelik gelişmeleri, çalışmaları izlemesi temel gerekliliklerden birisidir. Bu noktada Zhu (2015) dijital liderlerin farklı bakış açılarını görebilmek, vizyoner olmak, yeni fırsatlar yaratmak amacıyla fırsat araştırmalarına odaklanmak, inovasyon sağlamak, aktif iletişime açık olmak ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip edebilmek gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Zhu'nun dijital liderlerde bulunması gerektiğini belirttiği özelliklerin yanı sıra Payne vd. (2013) de dijital liderlerin; riski hesaplayabilme ve bilgiyi analiz edebilme yetisine sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir.

2.5. Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Literatür Çalışmaları

Sanayi toplumunun enformasyon toplumuna dönüşüm süreci, gerek kültürel gerek yönetim ve liderlik anlayışlarında değişimleri beraberinde getirmiştir. Enformasyon çağıyla beraber yönetim kavramı, yerini liderlik kavramına bırakmıştır (Koçel, 2010). Örgütsel iletişim dönüşümüyle beraber de hiyerarşik düzen içerisinde yukarıdan aşağıya doğru emir komuta zinciri şeklinde olan geleneksel liderlik anlayışı; yaratıcı, yönlendirici ve yeniliklere açık olan modern liderlik anlayışlarını literatüre kazandırmıştır.

Qian (2024), Goutai An veri tabanında bulunan Çin şirketlerinin, 2010-2021 yılları arasındaki verilerini analiz ederek yapmış olduğu ve kadın yönetici oranlarının, dijital dönüşüm üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada; kadın yöneticilerin oranlarının

şirketlerdeki dijitalleşme düzeyini arttırma eğilimi olduğunu belirlemiştir. Qian'ın yapmış olduğu çalışmada dikkat çeken önemli bir durum ise kadın yöneticilerin dijitalleşmeyi teşvik etme rollerinin, devlet şirketlerine kıyasla özel şirketlerde çok daha büyük oranda olduğudur.

Ali, Niu ve Rubel (2024) Bangladeş'te ilaç sektöründe görev yapan 650 katılımcı ile gerçekleştirmiş oldukları anket çalışmasında, liderlik yaklaşımları ve çalışan bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının, çalışan bağlılıkları üzerinde önemli ölçüde etkileri olduğunu göstermiştir. Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımının, çalışan bağlılığını doğrudan etkilediği görülürken; etkileşimci liderlik yaklaşımının, çalışan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Balcı ve arkadaşları (2022), çalışmalarında Türk spor gazetecilerinin X platformundaki liderlik rollerini bireysel ve kurumsal düzeyde incelemişlerdir. Bu kapsamda, Türkiye'de aktif olarak görev yapan beş tanınmış spor gazetecisinin X platformundaki kişisel hesapları ile bağlı oldukları kurumsal gazetelerin hesaplarını analiz etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, gazetecilerin kişisel görüş ve yorumlarını içeren paylaşımlarının sayıca daha az olmasına rağmen, bu tür içeriklerin takipçiler tarafından daha yüksek düzeyde etkileşim aldığı tespit edilmiştir. Çalışmada, geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak, dijital liderliğin daha fazla etkileşim odaklı olduğu ve dijital ortamda liderlik rolünün yaş, sosyal statü ve kurum gibi geleneksel belirleyicilerden ziyade, içerik etkileşimi üzerinden şekillendiği sonucuna varılmıştır.

Hansen ve Pihl-Tingvad (2019), liderlik yaklaşımları ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Danimarka'da 200.000 nüfuslu bir belediyenin yenileşme stratejilerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının etkilerini araştırdıkları bu çalışmada, Odense'de bulunan ve rastgele seçilen okullar ile çocuk bakım merkezlerine uygulanan anketten elde edilen verilerin analizi sonrasında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının, yenilikçi davranışlar üzerinde pozitif etkileri olduğu ve yenilikçi yaklaşımları pekiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde ettikleri bir diğer önemli veri ise etkileşimci liderlik yaklaşımının yenilikçi davranışlar üzerinde olumsuz etkilerinin bulunmadığı; aksine içeriğinde bulunan sözlü ödüllerin, yenilikçi davranışları olumlu yönde etkilediğidir.

Sharif (2018)'in Katar'da yapmış olduğu ve sosyal açıdan dinamik olan ortamlarda kadınların dönüşümsel liderlik davranışlarını incelediği çalışma, Katar'daki en büyük devlet üniversitesinde görev yapan 25 kadın yönetici ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeleri kapsamaktadır. Derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonrasında, katılımcıların açık iletişimi ve güven duygusunu teşvik eden yaklaşımlar sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca çalışma göstermiştir ki kadın yöneticiler, liderlik yaklaşımlarında zaman zaman farklı yaklaşımlara yönelseler de ağırlıklı olarak dönüşümsel liderlik yaklaşımını benimsemektedirler.

Vinkenburg vd. (2011), 514 katılımcı üzerinden yapmış oldukları çalışmada, kadınların terfileri noktasında liderlik tarzlarının etkilerini incelemişlerdir. Katılımcıların %73'ünün yönetim deneyimine sahip olduğu araştırmada kadınların, dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına erkeklere kıyasla daha fazla yönelme eğilimleri olduğunu; buna karşın kadın yöneticilerin çalışanlara serbestlik tanıma noktasında erkek yöneticilere kıyasla daha az yöneldiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

2.6. Yönetici Kavramı ve Özellikleri

Yöneticilik, en genel anlamıyla belirli bir amaç etrafında toplanmış olan ekibi, grubu ya da takımı, hedefler doğrultusunda koordine etmek şeklinde tanımlanabilir. Zaleznik (1992) yöneticiyi tanımlarken, çözülmesi gereken problemlerin neler olduğu sorusuna odaklanan ve birlikte çalıştığı kişilerin, kuruma olan katkılarını arttırarak devam ettirebilmeleri için neler yapabilecekleri sorularını kendisine soran kişiler olarak tanımlamaktadır. Yönetici, kurum içerisindeki tüm düzey çalışanın verimini yükselterek, belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaya odaklanan ve bu süreçte olası sorunların giderilmesi için sorumluluk almaktan çekinmeyen kişidir (Appleby, 1991). Yöneticinin öncelikli görevi kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamanın yanı sıra kurum çalışanlarından yüksek verimlilik almaktır. Etkili yöneticilik; kurumun iyiden, kusursuza doğru ilerlemesi anlamına gelmektedir. Bunun için de yöneticinin “doğru kişiler” ile çalışması, kurumun amaçları doğrultusunda her detayı önceden düşünmesi gerekmektedir. Buradaki “doğru kişiler” ile anlatılmak istenen; iş dağılımının ekip içerisindeki çalışanların yeteneklerine göre gerçekleştirilmesidir (Collins, 2016). Tüm bunların yanı sıra etkili bir yönetici, kurumun hedefe ulaşmasını sağlarken, aynı zamanda bunu fiziksel ya da finansal olarak olabilecek en uygun biçimde yapmaya odaklanmaktadır (Miles, 2012).

Yönetim süreci önemli sorumluluklar içeren, karmaşık bir süreçtir. Yönetici, kuruma karşı olduğu kadar, beraberinde çalışan ekip üyelerine karşı da sorumludur. Bu sebeple yöneticinin kurum çıkarları doğrultusunda planlama yaparken, bir yandan da beraberinde çalışan ekip üyelerini tanıması, onların güçlü ve zayıf yönlerine göre görev dağılımı yapması ve olası çatışmaların önüne geçebilmek için de iletişim sürecinde iyi bir denge sağlaması gerekmektedir (Hennig ve Jardim, 2003). Bu bağlamda yöneticiler, görev ve sorumluluklar noktasında üç temel yeterliliğe ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2011; Acar, 2013):

Entelektüel Özellikler: Yöneticilik noktasında karar verme ve planlama süreçlerinin yürütülmesi noktasında ihtiyaç duyulan belirli özellikler bulunmaktadır. Entelektüel özellikler, bu süreçlerin verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetici görevinde bulunan kişiye yardımcı olabilecek analiz edebilme, odaklanma, kendini ifade edebilme ve hayal gücü gibi yeterlilikleri ifade etmektedir.

Karaktere İlişkin Özellikler: Karaktere ilişkin özellikler ile anlatılmak istenen yönetici ve çalışma grubu arasında karşılıklı güven duygusu oluşturabilme ve ekip içerisinde dengenin sağlanabilmesidir. Bu noktada yöneticinin ya da yönetici adayının girişimci olması, düzenli ve tedbirli olması gibi yeterlilikler, çalışma grubu ile açık ve etkili bir iletişim kurmasını sağlayabilir.

Sosyal İlişkiler: Sosyal ilişkiler ile anlatılmak istenen, yöneticinin ya da yönetici adayının ast/üst ilişkisi noktasında kendisini kabul ettirebilme nitelikleridir. Bu bağlamda sosyal özellikler içerisinde dış görünüme özen gösterme, adil davranabilme, ikna kabiliyetine sahip olma gibi yeterlilikler bulunmaktadır.

Entelektüel, sosyal ve karaktere ilişkin özellikler olarak ifade edilen bu yeterliliklerin tamamının bir yöneticide olması beklenemez; ancak bu yeterliliklerin edinimi, yöneticilerin; dolayısıyla kurumun ve çalışanların gelişimi noktasında öne çıkmaktadır. Geçmişten günümüze pek çok araştırmacı, etkili ve başarılı yöneticilerde öne çıkarılması gereken yetkinlikleri şu şekilde ifade etmişlerdir (Bhardwaj, Anand ve Punia'dan akt. Mücevher ve Erdem, 2019: 56-57):

- İletişim, karar verme, vizyon ve takım çalışması (Lala, 1986),
- Analitik beceri, risk alma, esneklik ve uyum (Smart, 1998),
- Odaklanma, ikna, bağlılık (Pandit, 2001),
- Problem çözme, sonuç odaklılık (Abraham vd., 2001),

- Planlama, stratejik eylem, küresel farkındalık ve öz yönetim (Helriegel vd., 2005),
- Sıkı çalışma ve sakinlik (Rao, 2007),
- Psikolojik açıklık, gerçekçilik ve özgüven (Ram Charan, 2007),
- İlham vericilik ve değişime açık olma (Hopkins ve Bilimoria, 2008),
- Koordinasyon ve öğrenmeye açık olma (Qiao ve Wang, 2008),
- Duyarlı olma, takım oluşturabilme (Shirazi ve Mortazayi, 2009)

Geçmişten günümüze yapılan araştırmalar sonrasında Groysberg (2014), bir yönetici adayının başarılı ve etkili bir yönetici olmak için yedi niteliğe sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlar; liderlik, stratejik düşünebilme yeteneği, teknolojik değişime uyum sağlayabilme ve teknik becerilere yatkınlık, etkili bir ekip kurmak için güçlü sezgilere sahip olmak, açık iletişim kabiliyeti, değişime açık olmak ve erdemli olmak. Groysberg'in geçmiş çalışmalar ışığında belirlemiş olduğu bu yedi niteliğin, etkili ve başarılı bir yönetici olma noktasında geçerliliğini koruduğunu söylemek mümkündür.

2.7. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları özellikleri bakımından incelendiğinde oldukça benzer kavramlar olarak dikkat çekmektedir. Azad vd. (2017), yapmış oldukları bir çalışmada liderlik ve yöneticilik kavramlarının akademik kurumlarda ve büyük kuruluşlarda birbirlerinden ayrılmayan ifadeler olarak kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzerlikleri sebebiyle sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılsalar da birbirlerinden ayrıldıkları önemli noktalar bulunmaktadır. Yönetici, bir örgütün/kurumun hedeflerine ulaşması noktasında içerisinde bulunduğu kurumun yapısını kullanan, kurum içerisinde belirlenmiş olan prosedürlere bağlı olan kişidir. Yönetici, başkaları tarafından, başkaları adına kurumun yönetim pozisyonuna getirilmiş olan; kısacası başkaları için, başkalarını çalıştıran kişidir (Sabuncuoğlu, 2001). Temelde lider ve yönetici arasındaki farkları şu şekilde sıralamak mümkündür (Thomson ve McHugh, 1995; Koçel, 2010):

Yönetici	Lider
Bir meslektir.	Başkalarını etkileyebilme sanatıdır.
Başkaları tarafından göreve getirilir.	Bulunduğu grup içerisinde yükselir.
Formal bir yapıda meydana gelir.	Formal bir yapısı yoktur.
Hedefe ulaşmak için çaba gösterir.	Hedefi belirler.
Gücünü, bulunduğu pozisyondan alır.	Gücünü insanlar üzerinde bıraktığı etkiden alır.
Belirli görev tanımları bulunmaktadır.	Herhangi bir görev tanımı yoktur.
İstatistik, yönetme gibi prosedürlere dayanan “bilimsel” yönü ağır basar.	İlham verme, harekete geçirme gibi “sanat” yönü ağır basar.
İşleri doğru şekilde yapan kişidir.	Doğru işleri yapan kişidir.

Tablo 10: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.8. Kadın Yöneticiler

Kadınların iş hayatındaki konumları, geçmişten günümüze farklı perspektifler üzerinden incelenmektedir. Özellikle Sanayi Devrimi ile başlayan ekonomik ve toplumsal dönüşümler, kadınların ev içerisindeki annelik ve eş olma rollerinin yanı sıra iş hayatında kendilerini göstermeye başlamalarını ve ekonomik bir role sahip olmalarını da beraberinde getirmiştir. Kadınların iş gücüne katılım oranları günümüze yaklaştıkça yükseliş gösterse de özellikle yönetim kadrolarında erkeklere kıyasla hala oldukça geride seyretmektedir (Parlaktuna, 2010). Bu durumun pek çok farklı sebebi olsa da önemli sebeplerin başında ne yazık ki liderlik, yöneticilik ve otorite kullanılan pozisyonların erkeklere daha uygun olduğu ve kadınların evdeki rollerinin bir uzantısı olacak şekilde iş hayatında da geri planda çalışmalarının daha uygun olduğu yanılması gelmektedir (Berberoğlu, 1989). Yönetim kadroları geçmişten bu yana erkek personel yoğunluklu sürdürülmüş olsa da günümüzün değişen dinamikleri kadınların, kendilerine yönetim kademelerinde yer bulmaya başlamalarına ve yüksek performans ile sürdürülebilir biçimde bulundukları konumda, kurumlarına katkı vermelerine olanak sağlamaktadır.

Kadınların çalışma hayatına girmeleriyle birlikte literatürde kadınların ve erkeklerin kıyaslandığı, kadınların çalışma hayatlarındaki etkilerinin incelendiği pek çok araştırma yapılmıştır. Kadınların çalışma hayatına olan katkılarına yönelik araştırmaların bir bölümü de örgütsel davranışlara, liderlik ve yönetim yaklaşımlarına odaklanmaktadır. Stil (2005), günümüz çalışma dünyasında özellikle kadın yöneticilerden çok boyutlu olabilme yetisinin beklendiğini ifade etmektedir. Ona göre kadın yöneticilerin gerek iş sürecinde gerek iş dışında farklı şekillerde ve farklı rollerde iletişim kurma yeteneklerinin bulunması gerekmektedir. Kadınlar, yönetim kademelerinde etkili performanslar gösterebilecek kadar yeterliliğe sahiptirler; ancak toplumsal açıdan bakıldığında günümüz dünyası kadınlardan aynı anda anne, eş, arkadaş, çalışan ve üst düzey yönetici olmasını talep etmektedir.

Rosener (1990), kadınlar ve yönetim üzerine yapmış olduğu çalışmalar sonrasında kadın yöneticileri, astlarının ve kurumun çıkarlarını ön planda tutan, birlikte çalıştığı ekip arkadaşlarının motivasyonlarını yukarı taşıyan ve açık iletişim odaklı personeller olarak tanımlamaktadır. Maddock (1999) ise kadın yöneticileri iş birliğine açık, yeniden düzenleme konusunda esnek ve stratejik düşünen, adil ve dengeli iş dağılımı yapmaya odaklanan kişiler olarak tanımlamaktadır. Kadın yöneticiler için önemli durumlardan birisi de diğer kadınlardan aldıkları desteklerdir. Özellikle kadın yöneticilerin, kadın olmaları sebebiyle olası dışlanma sorunlarıyla ilgili süreçlerle baş edebilmesi noktasında, diğer kadınlardan alacakları destek önemli bir rol oynamaktadır (Kertész ve Kravetz, 2011).

2.8.1. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller

Her alanda olduğu gibi endüstri alanında da yaşanan gelişmeler ve artan rekabet ortamı, dönüşüm ve yenileşme hareketlerinin önemini daha da arttırmıştır. Artan rekabet ortamı, günümüz örgütlerinin, organizasyonlarının bu dönüşüm ve yenileşme düzenine ayak uydurabilmesini görece zorunlu kılmaktadır ve bu sebeple organizasyonlar için liderlik oldukça önemli bir etken haline gelmektedir. Modern çalışma hayatında yaşanan en büyük yenilik, kadınların yoğun bir biçimde çalışma hayatına girmeleri olarak kabul edilmektedir.

Organizasyonlarda, kurumlarda kadınların liderlik rolü üstlenmeleri çok uzun bir geçmişe dayanmamaktadır. Kadınların çalışma hayatındaki yerleri görece dokuma tezgâhları, ofis

personelliği, sekreterlik gibi alanlar ile sınırlıyken, 1970’li yılların ikinci dönemi ile kadınların liderlik rollerini üstlenmeleri üzerine görüşler, fikirler ortaya çıkmış ve kadın ile erkek yöneticilerin farklı tutum ve davranışlarının olmadığı, yöneticilik düzeyinde benzer performanslara sahip olabildiklerini gösteren araştırmalar yapılmıştır (Guy ve Newman, 2004). Kadınların çalışma hayatında aktif şekilde kendilerini göstermeye başlamaları ile kadınların liderlik becerileri üzerine çeşitli çalışmalar, araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Hacıfazlıoğlu, 2010).

Kadınların çalışma hayatında yer almaları ile çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli ihtiyaçların, sorunların görülmesi de görece muhtemeldir. Ancak kadın çalışanların yönetici olarak sorumluluk sahibi olması, karşılaşılan ihtiyaçların giderilmesi noktasında irade göstermeleri anlamına da gelmektedir. Örneğın hamile bir kadın yönetici, çalıştığı organizasyonda hamile otoparkı eksikliğini görerek, yönetici yetkisi ile kurum içerisindeki bu sorunu çözebilme sorumluluğu gösterebilmektedir, dolayısıyla pek çok araştırma kadınların yönetici pozisyonunda bulunmalarının yönetime olumlu katkıları olduğu düşüncesinde buluşmaktadır (Sandberg, 2019).

Günümüz çalışma hayatında kadınlar, her sektörde ve önemli görevlerde, çeşitli sorumluluklar alsa da özellikle kamu sektöründe çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumun temel sebepleri arasında düzenli çalışma saatlerinin olması ve iş güvenliği gibi çeşitli nedenler gösterilebilir (Okçuoğlu, 2015). Geçmiş araştırmalarda kadın yöneticilerin daha sezgisel, iletişime açık yönetim biçimlerine; erkek yöneticilerin ise daha rekabetçi ve güven odaklı bir yönetim biçimine sahip olduğu düşüncesi ağır basmaktaydı. Ancak günümüzde, çalışma hayatında olduğu gibi liderlik ve yöneticilik yaklaşımları da görece bir dönüşüm içerisine girmiştir ve kadın ile erkek yöneticilerin özelliklerinin, cinsiyetlerinden değil, kişisel gelişimlerinden kaynaklandığı görüşü ön plana çıkmaya başlamıştır (Schwartz, 2001). Günümüz çalışma hayatında kadın yöneticilerin de tıpkı erkek meslektaşları gibi kültürel ve mesleki deneyimleri doğrultusunda çalıştıkları kurumlara, organizasyonlara çeşitli stratejik katma değerler sunduğu düşüncesi kendisini göstermektedir (Roberts, 2007).

Yıllar geçtikçe de kadınlar, çalışma hayatlarında çeşitli meslek gruplarında çeşitli kademelerde yönetim pozisyonunda kendilerini göstermeye başlamıştır; ancak kadınların yönetici pozisyonunda görev almaları noktasında günümüzde dâhi görece zorluklar görülmeye devam etmektedir. Schwartz, kadınların organizasyonlarda çeşitli üst kademe

görevlerde bulunmalarını durdurabilen, potansiyellerinin önünde duran görece engelleri “cam tavan” (glass ceiling) olarak ifade etmektedir (Guy ve Newman, 2004). Cinsiyete yönelik çeşitli ön yargılar, kadınları göz ardı eden istihdam politikaları ve performans değerlendirmelerinde uygulanan, adil olmayan standartlar gibi olumsuz tutum ve yaklaşımlar görünmez engellerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Owen ve Todor, 1993). Cam tavanın yanı sıra kadınların çalışma hayatında yaşadığı zorluklardan bir diğeri de “cam uçurum” olarak tanımlanmaktadır. Cam uçurumu, başarı ihtimalinin zor olduğu yönetim süreçlerinde, kadınların yönetici pozisyonlarına getirilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları zorlukları ifade eden bir başka süreç de “kraliçe arı sendromu” olarak ifade edilmektedir. Kraliçe arı sendromu, temelde kadın yöneticilerin, belirli bir süreç sonrasında erkek yöneticiler ile benzer davranış kalıpları, tepkiler göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2016).

2.8.1.1. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromu olarak tanımlanan kavram kamu, vakıf kurumu ya da kâr amacı ayırt etmeksizin, kadınların kurum içerisinde yüksek pozisyonlara gelmesini zorlaştıran, engelleyen “görünmeyen engeller” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde cam tavan, yalnızca kadın çalışanlar için değil, aynı zamanda etnik azınlıklar üzerinden de gerçekleştirilmektedir (Weyer, 2006). Crampton ve Mishra (1999)’ya göre cam tavan, kadın çalışanların kariyerlerini oluştururken ya da kariyerlerinde yükselişe geçmeye çalışırken performanslarından ya da yetersizliklerinden kaynaklanan bir engel değil, yalnızca “kadın” oldukları için kurumlarda yüksek statülerde, sorumluluklar almalarını engelleyen ciddi engeller olarak kabul edilmelidir. Onlara göre cam tavanın en temel ve birincil sebebi toplum içerisindeki cinsiyet rolüdür. Toplumsal normların kadınlar ile erkekler için farklı iş sektörlerini, farklı şirket statülerini ön görmesi ve bu durumu normalleştirilmesi, cam tavan olarak ifade edilen olumsuzlukların en önemli nedenidir. Cam tavan engelleri, kurumlar içerisindeki performansı, verimliliği ve akıcılığı da ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Kadınların çalışma hayatında maruz kaldığı cam tavan engelleri bireysel faktörlerden kaynaklanan, örgütsel faktörlerden kaynaklanan ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olarak üç farklı başlıkta incelenmektedir.

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
• Çoklu Rol Üstlenme • Kişisel Tercih ve Algılar	• Örgüt Kültürü ve Politikaları • Mentor Eksikliği • Network'a (İnformal İletişim Ağlarına) Katılamama	• Mesleki Ayrım • Kalıplaşmış Ön yargılar (Stereotipler)

Tablo 11: Cam Tavan Engelleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.8.1.1.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmeleri noktasında kendilerine koymuş oldukları psikolojik engelleri ifade etmektedir.

Çoklu Rol Üstlenme: Geleneksel toplumlarda kadınlar annelik ya da ev işleri gibi sorumlulukları görece tek başlarına omuzlamaktadır. Özellikle iş hayatında aktif olarak rol alan kadınlar iş ve yaşam arasındaki dengeyi kurmakta zorluk yaşayabilmektedir. Çoklu rol üstlenme olarak ifade edilen durum çalışan kadınların hem ev hem de iş hayatlarındaki sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken yaşadıkları fiziksel ve psikolojik zorlukları ifade etmektedir (Sumra ve Schillaci, 2015). Bu sebeple çalışan kadınlar, kısıtlı süre içerisinde en iyi anne, en iyi eş olmaya çalışırken bir yandan da iyi çalışan olmak için çaba gösterebilmektedirler. Bu durum “süper kadın sendromu” olarak da bilinmektedir (Woods-Giscombe, 2010).

Kişisel Tercih ve Algılar: Ataerkil toplum yapısı sebebiyle kadınların çalışma hayatında kendilerini göstermeleri uzun bir süre boyunca mümkün olmamıştır (Dökmen, 2012). Kadınların modern çalışma hayatında kendilerini göstermeye başlamaları ile ev ve iş hayatlarında denge kurmaları oldukça zor olmuştur. Ev işlerinin yanı sıra ebeveyn olarak da önemli bir sorumluluğa sahip olan kadınlar, erkek çalışanlara kıyasla uzun mesailerden ya da iş seyahatlerinden kendilerini geri çekmek durumunda kalmaktadır. Bu durum kadınların, kişisel fedakarlıkları ya da tercihleri sebebiyle çoğu zaman kendi kariyerlerini geri plana atmalarına ve yöneticilik pozisyonlarına ulaşamamalarına sebep olmaktadır.

Kadınların kişisel tercihleri ve algıları, diğer cam tavan engellerinden farklı olarak, kadınların kendilerine koydukları engeller olarak kabul edilmektedir (Sandberg, 2019).

2.8.1.1.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan sendromunda örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller, sıklıkla cinsiyetçi bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Organizasyon içerisindeki cinsiyetçi yaklaşım, organizasyonun kültürünü ya da politikalarını önemli ölçüde etkileyerek, kadınların yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde engel teşkil edebilmektedir (Nelson ve Burke, 2000). Örgütsel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engelleri dörde ayrılmaktadır.

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Ataerkil toplum yapısı, kadınların çalışma hayatına girmelerini ve uyum sağlamalarını erkeklere kıyasla geciktirmiştir (Dökmen, 2012). Bu sebeple ataerkil toplumsal yapı, organizasyonların kültürlerini, politikalarını da görece benzer şekilde kurmalarını beraberinde getirmiştir. Örgüt kültürü ve politikaları erkek egemen olan organizasyonlar, kadın çalışanların organizasyon içerisinde yükselmeleri noktasında pek çok zorluk çıkartmaktadır (Öğüt, 2006). Erkek egemen kültüre ve işletme politikasına sahip olan organizasyonlarda, kadın çalışanların yüzleşmek durumunda kaldığı zorluklar, bir süre sonra kadın çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve yüksek bir pozisyon için çaba göstermeyi bırakmasına da sebep olabilmektedir. Cortis ve Cassar (2005)'a göre günümüz organizasyonlarında kadın çalışanlara yönelik ayrımcı politikaların ya da yaptırımların görece önüne geçilmiş, kadın ve erkek çalışanlar arasında görece daha eşit bir yaklaşıma yönelinmiştir ancak bu durumun tüm çalışma kollarında görüldüğünü söylemek de pek mümkün değildir.

Mentor Eksikliği: Mentorluk, kariyerine yeni başlamış olanların, kendilerinden görece daha tecrübeli çalışanlardan almış oldukları rehberlik, yol göstericilik olarak ifade edilebilir. Mentorluk, doğru bir biçimde uygulandığı takdirde hem mentora, hem mentorluktan yararlanan görece tecrübesiz, yeni çalışana hem de organizasyona fayda sağlayabilmektedir (Anderson, 2005). Mentorluk, doğru biçimde uygulandığı takdirde, çalışma hayatına yeni başlamış olanlar için amaç, hedef belirleme noktasında yol gösterici bir yaklaşım olabilmektedir. Ancak kadın çalışanların yüzleşmek durumunda olduğu engeller sebebiyle kadın yönetici sayısının az olması, kadın mentor sayısının da az olmasına neden olmaktadır ve kadın çalışanların, mentorlardan yeterince

faydalanamaması, yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri noktasında görece engel teşkil etmektedir (Ragins ve Cotton, 1999).

Networka (İnformal İletişim Ağlarına) Katılamama: Organizasyonlarda kurulan network (iletişim ağları), organizasyonlar içerisindeki çeşitli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kullanılan, çalışanları destekleyici bir ağ olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlarda kurulmuş olan bu ağlar sayesinde çalışanlar, yöneticilerin hangi projelere önem verdiklerini, motivasyonlarını nelerin yükselttiğini takip edebilmekte; olası bir yükselme için hangi pozisyonların açık ve olası adayların kimler olduğunu öğrenebilmektedir (Fernandez ve Rubineau, 2019). Çalışanların, organizasyon içerisinde başarılı olabilmeleri için zaman zaman kurum içerisinde toplumsal ya da politik yaşamın bir parçası olarak hareket etmeleri gerekebilmektedir ve bu durum, organizasyon içindeki iletişim ağlarına erişim ile görece daha kolay gerçekleşebilmektedir. Organizasyon içerisinde bilgi ve haber akışının sağlandığı bu ağlar erkek çalışanlar ve yöneticiler tarafından domine edilmektedir ve kadın çalışanlar ya da yöneticiler bu ağlar içerisinde yeterince temsil edilememektedir (Palmer ve Hyman, 1993). Bu da kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla organizasyon içerisindeki bilgi ve haber akışına görece daha kısıtlı ulaşımını ve gerek motivasyon gerek performans açısından erkeklere kıyasla daha zayıf kalmalarını sağlamaktadır.

2.8.1.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller meslek ayrımı ve kalıplaşmış ön yargılar (stereotipler) olarak bilinmektedir.

Mesleki Ayrım: Ataerkil toplum yapısının kadının çalışma hayatında kendisini göstermesini görece geciktirmesi, çalışma hayatının da çoğunlukla erkek egemen şekilde ilerlemesine neden olmuştur (Alptekin, 2014). Toplum yapısının çalışma hayatında da benzer şekilde ilerlemesi sebebiyle, kadınların çalışma hayatına girmeleri, meslek kollarının da kadınlar ve erkekler için farklı şekilde yorumlanmasına sebep olmuştur. Toplumsal yapıya göre öğretmenlik, ofis personeli ya da hemşirelik gibi meslek kolları genellikle kadınlar için uygun olan meslekler “pembe yaka” olarak kabul edilmektedir (Lips-Wiersma, Wright ve Dik, 2016). Ataerkil toplum yapısından kaynaklanan cinsiyetçi meslek ayrımı, kitlelerin zihnine yerleştikten sonra, mesleki yeterlilikleri ikinci plana atmakta ve meslek için öncelikle kişinin cinsiyetine odaklanmaktadır.

Kalıplaşmış Ön Yargılar (Stereotipler): Stereotipler, bireyler ya da kitleler hakkındaki varsayımsal eylemleri ve özellikleri tanımlayan kalıplardır ve sıklıkla grupların tanımlanması için kullanılmaktadır (İmançer, 2013). Ataerkil toplumsal yapıdaki genel fikir erkeklerin güçlü, bağımsız ve riskli kararlar alabilen liderler olduğu yönündedir. Kadınlar ise daha duygusal ve önemli kararlarda pragmatik düşünmekten kaçınan bireyler olarak kabul edilmektedir. Toplumlardaki bu kalıplaşmış ön yargılar, çalışma hayatında kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmaları noktasında kurum içi ve kurum dışı zorluklarla mücadele etmelerine sebep olmaktadır (Skelly ve Johnson, 2011). Fredericks ve Deemer (2006), kadınlara yönelik stereotiplerin, kadınların çalışma hayatlarına ket vurmasının yanı sıra yönetici pozisyonunda kadın rol modellerin oluşmasını da engellediğini ve bu sebeple ataerkil toplum yapısında hâkim olan kadın yöneticilere yönelik ön yargıları da beslediğini ifade etmektedir.

2.8.1.2. Cam Uçurum

Cam tavan sendromu, günümüzde pek çok kişinin farkında olduğu ve bu farkındalık sebebiyle, kadınların yönetim pozisyonlarında bulunmalarının önündeki engelleri elimine etmek amacıyla üzerinde durulduğu bir fenomendir. Dolayısıyla cam tavanın aşılması noktasında çeşitli çalışmaların yapıldığını söylemek mümkündür. Ryan ve Haslam (2007) ise toplumsal cinsiyet ayrımcılığının farklı bir biçimde kendisini göstermeye devam ettiğini ileri sürmektedir ve bu süreci “cam uçurum” olarak ifade etmektedir. Cam uçurum temelde, başarısızlık ihtimalinin görece daha yüksek olduğu yönetim kadrolarına kadınların getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sürece göre ekonomik anlamda problemlili durumlarda olan kurumlar, yönetim kademesine özellikle kadınları getirmektedir. Haslam ve Ryan (2008) kurumların pozitif seyrettiği süreçlerde erkek yöneticilerin bulunduğunu ve kurumun yükseliş sürecinde erkek yöneticiler tarafından idare edildiğini; ancak sürecin tersine döndüğü ve başarısızlığın görece yüksek olduğu durumlarda yönetim kademelerinde değişiklikler yapılarak, kadın yöneticilerin öne sürüldüğünü belirtmektedir. Pek çok araştırma da kadınların yöneticilik pozisyonlarına atanmalarının sıklıkla kurumların hisse senetlerinin düşüşe geçtikleri dönemlere denk geldiğini göstermektedir (Rink, Michelle ve Janka, 2013).

Kadınların riskli ve başarısızlık ihtimalinin görece daha yüksek olduğu dönemlerde tercih edilmesi, yalnızca kurumsal yönetim süreçlerinde gerçekleşmemektedir. Benzer bir

durumun politik seçimlerde ve adaylık süreçlerinde de gerçekleştiği görülmektedir. Sürece yönelik gerçekleştirilen bir araştırma, Birleşik Krallık seçimlerinde kazanılması zor olan bölgeler için kadın adayların ön plana çıkarıldığını; ancak kazanılması görece daha kolay bölgelerde erkek adayların tercih edildiğini göstermektedir (Ryan, Haslam ve Kulich, 2010). Chambers (2011), cam uçurum sürecinin asıl tehlikesinin, bir yönetici adayı olarak kadınların kariyerine zarar verecek olan bu fırsatların, toplumsal olarak “iyi fırsatlar” şeklinde kabul edilmesi olduğunu ifade etmektedir. Chambers’a göre aynı fırsatlar erkek yönetici adayları için toplumsal olarak “kötü fırsatlar” şeklinde yorumlanmakta ve erkek yönetici adaylarının böyle riskli bir sürece girmesi engellenmektedir. Cam uçurum, Schein (1975)’in “yönetici düşün, erkek düşün” yaklaşımının yerini “kriz düşün, kadın düşün” yaklaşımına bıraktığı şeklinde de ifade edilebilir (Ryan vd., 2011).

Kadınların yönetim kadrolarına gelmeleri noktasında bir kariyer engeli olarak kabul edilen cam uçurumun oluşmasında bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır.

2.8.1.2.1. Bireysel Faktörler

Cam uçuruma neden olan bireysel faktörler kişilik ve cinsiyet olarak ele alınmaktadır.

Kişilik Faktörleri: Cam uçuruma sebep olan kişilik faktörleri, stres yönetiminde zorlanan kişilerin, yönetim kadrolarında da zorluklar çektiği ve cam uçurum pozisyonlarında daha başarısız olduklarını söylemek mümkündür. Ayrıca riskli süreçlerini ön göremeyen kişiler de kurumun içinde bulunduğu durumun farkına varamayarak, yöneticilik atamasını kabul edip, başarısız olması muhtemel bir sürece dahil olabilirler (Yıldız vd., 2016).

Cinsiyet Faktörleri: Toplumsal normlar tarih boyunca yönetimin, erkeklere uygun bir süreç olduğu algısının oluşturulmasına sebep olmuştur. Cinsiyete yönelik faktörler, toplumsal algılar sebebiyle kadınların, özellikle yönetim kadrolarına gelmelerinin ardından, sıklıkla erkeklerle özdeşleşmiş olan yaklaşımlara yönelmeyi tercih etmeleri şeklinde ifade edilebilir (Ryan vd., 2011).

2.8.1.2.2. Örgütsel Faktörler

Cam uçuruma neden olan örgütsel faktörler, kurumu etkileyen her türlü maddi ve manevi faktörlerdir.

Grup Dinamikleri: Grup dinamiği, belirli bir ekibin ya da gurubun, belirli hedeflere ulaşmaları noktasında ortak görüşleri ve çıkarları sürdürebilmesi durumudur (Dzanic, 2009). Belirli bir grubun içerisinde bulunan kadınların, yönetim kademesine yükselmeleri, aldıkları destek sebebiyle görece daha kolaydır (Turner, 2006).

Cinsiyetle İlgili Çelişik Tutumlar: Bu durum yöneticilik kadrosuna getirilecek olan kadınlar yönelik gerçekleştirilen düşmanca ve faydacı cinsiyetçilik yaklaşımının arasında kalınması durumu olarak ifade edilmektedir (Glick ve Fiske, 1996). Özdemir (2016), gerek düşmanca gerek faydacı yaklaşımın, cinsiyete dayalı eşitsizlik noktasında kadınları idealize ettiğini belirtmektedir.

2.8.1.3. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu, ataerkil toplum yapısı içerisinde erkek egemen kültüre sahip olan organizasyonlarda, yönetici konumuna yükselmiş olan kadınların, yönetim pozisyonundaki rollerini korumak amacıyla alt pozisyonda çalışan kadınlara yönelik baskın davranışlarını ifade etmek için kullanılmaktadır (Ellemers vd., 2004). Erkek egemen kültüre sahip çoğu organizasyonda kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla yönetim pozisyonlarına gelmeleri görece daha zor gerçekleşmektedir. Bu sebeple bu tür organizasyonlarda yönetim pozisyonuna ulaşmış olan kadınlar, diğer kadın çalışanlardan uzaklaşmaya başlamaktadır.

Yönetim düzeyine gelmiş olan kadın çalışanların, organizasyon içerisindeki en iyi personel olmak amacıyla diğer kadın çalışanlara zarar verebileceği bir yaklaşım olarak da dikkat çeken kraliçe arı sendromuna yönelik yapılmış olan pek çok çalışma, organizasyonun üst yönetimine ulaşmış olan kadın çalışanların, bu pozisyonundaki tek kadın çalışan olmak amacıyla alt kademedeki çalışan kadınlara yardım etmekten bilinçli şekilde kaçındığını göstermektedir (Groot, 2010). Yönetim pozisyonuna ulaşmış olan bir kadın çalışan, alt kademedeki çalışan diğer kadın personelleri bir tehdit olarak kabul eder ve kariyer gelişimlerinde onlara yardım etmekten özellikle kaçınır.

Kraliçe arı sendromunda öne çıkan üç faktör dikkat çekmektedir. Dikkat çeken ilk durum, yönetim pozisyonuna gelmiş olan kadın çalışanların, kendilerini diğer kadın çalışanlardan daha üstün olarak görmeleri ve özellikle genç kadın çalışanlardan uzaklaşma eğilimi göstermeleridir. İkinci durum ise yönetim pozisyonuna gelmiş olan kadın çalışanların, kurum içerisindeki toplumsal eşitsizliklere ve fırsat eşitsizliğine yönelik yaklaşımlardan

uzak durarak, sürecin aynı şekilde devam etmesine yönelik politikalara daha yakın tutum sergilemeleridir. Kraliçe arı sendromunda dikkat çeken üçüncü durum ise yönetim düzeyindeki kadın çalışanların organizasyon içerisinde eril özellikleri ve liderlik yaklaşımlarını benimsemeleridir (Faniko, Ellemers ve Derks, 2016). Sobczak (2018)'a göre kraliçe arı sendromu, her ne kadar cinsiyet ayrımcılığı olarak kabul edilse de başarılı kadın yöneticilerin önemli bir özelliği olarak da kabul edilmektedir. Yönetimde kraliçe arılara sahip olan organizasyonlar, kraliçe arılara sahip olmayan organizasyonlara kıyasla kadınlara daha az fırsat sunmaktadır. Bunun en büyük sebebi ise kraliçe arı sendromu olarak ifade edilen durumun, kurumlardaki cinsiyetçi yaklaşımları devam ettirerek, meşru hale gelmesini sağlamaktır (Derks, Van Laar ve Ellemers, 2017).

Kraliçe arı yaklaşımı, kimi kadın çalışanın kariyerinde olumlu bir etki yaratsa da pek çok kadın çalışan için kariyerlerini olumsuz etkileyen, sınırlandıran etkilere sahip bir durum olmaktadır ve cinsiyet eşitsizliğini görece meşrulaştıran bir yaklaşım olmasına karşın, kurumlardan bireysel bir strateji olarak kullanılmaya devam etmektedir (Britton, 2016). Kraliçe arı sendromu, kurum içerisinde yönetim pozisyonuna ulaşmış olan kadınların, pozisyonlarını güvence altında tutabilmek amacıyla alt düzeyde çalışan kadın çalışanlara mesafeli ve eril liderlik ve yöneticilik özellikleri kullanarak yaklaştıkları görece stratejik bir yaklaşımdır. Bu bağlamda incelediğimizde kraliçe arı sendromunun, cinsiyet ayrımcılığının sebebi olmaktan çok sonucu olduğu ifade etmek de mümkündür.

2.9. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştığı Engellere Yönelik Literatür Çalışmaları

Kadınların kariyerlerinde önemli ilerlemeler kaydettiklerine dair çeşitli istatistiksel veriler ve araştırmalar bulunsa da iş gücüne katılımlarının artmasına ve profesyonel alandaki başarılarının belirginleşmesine rağmen ücret eşitsizlikleri ve terfi süreçlerinde yaşanan cinsiyet temelli farklılıklar, kadınların karşılaştığı önemli bir engel olarak devam etmektedir. Literatürde, kadınların iş gücündeki durumlarını ve karşılaştıkları engelleri derinlemesine inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır.

Mazas Perez-Olega ve Alexeeva Alexeev (2024)'in girişimcilikte cinsiyet farkı ve dijitalleşmenin etkilerine yönelik yapmış oldukları çalışmadır. Çalışmada 23 Avrupa ülkesinde 2014-2022 yılları arasındaki girişimcilik ve dijitalleşmeye yönelik veriler, Eurostat veri tabanı üzerinden elde edilmiştir. Çalışma; Avrupa'daki şirketlerin dijital

teknoloji kullanımlarını arttırmasıyla beraber, kadın çalışanların sayılarının da yükseldiğini göstermiştir. Çalışmada elde edilen bir diğer dikkat çekici sonuç ise dijitalleşmenin, kadın girişimcilerin sayısının artması üzerinde de etkili olduğudur. Özellikle e-ticaret ve çevrimiçi satış gibi alanlarda kadın/erkek girişimci oranlarının birbirine yaklaştığı; ancak arada hala ciddi bir fark olduğu görülmüştür.

Zivkovic, Strbac ve Paunovic (2024)'in Sırbistan'da kadın ve erkek yöneticiler üzerine yapmış oldukları; dijitalleşmenin toplumsal cinsiyeti önleme üzerindeki etkilerine yönelik saha çalışmasında kadın yöneticilerin dijital uygulamalara daha fazla yöneldikleri ve çalışanlar arasında daha fazla cinsiyet çeşitliliğine odaklandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma göstermiştir ki kadın liderlerin yönetimde olduğu şirketler, dijitalleşmeyi özellikle cinsiyet eşitliği girişimlerinde çok daha fazla kullanmaktadırlar.

Arena vd. (2022)'de 58 devlet üniversitesinden dört yıllık veriler ile gerçekleştirdikleri çok değişkenli regresyon analizinde, akademideki dijital dönüşüm ile yönetsel rol ve sorumlulukların yeniden tanımlanmasına yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Dijital dönüşümün, örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerinin de belirlendiği bu çalışmada hem yönetsel hem de sosyal özdeşleşme teorileri üzerinde duran araştırmacılar; dijitalleşmenin akademi içerisinde eğitim ve çalışma verimliliği üzerinde olumlu etkileri olduğunu; ancak kadın akademisyenler arasındaki iş birliğinin “kraliçe arı” davranışları sebebiyle engellendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Orkoh ve Vivers (2021), çalışma hayatındaki cinsiyetler arası uçurumun kapatılması noktasında dijital teknolojilerin kullanımına yönelik olarak yapmış oldukları anket çalışmasından elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Analizden elde edilen verilere göre girişimci kadınların oranı %10 seviyesindedir ve kadınların yalnızca %12'si üst düzey yöneticilik yapmaktadır. Çalışma göstermiştir ki kadınların girişimci olarak ya da yönetimdeki düşük temsillerinin temel sebebi, dijital teknolojileri benimseme ve kullanım alanlarındaki yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır.

Bashir, Khan ve Mir (2021), yapmış oldukları çalışmada dijitalleşme ve cam tavan arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hindistan'daki bir bankanın çeşitli şubelerinde gerçekleştirmiş oldukları anket uygulamasından elde ettikleri verilere göre dijitalleşmenin, günümüz çalışma dünyasında cam tavan sendromu üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bashir, Khan ve Mir, çalışmadan elde ettikleri veriler üzerinden,

kadınların dijitalleşme alanındaki farkındalık eksikliklerinin, cam tavana maruz kalmalarındaki önemli sebeplerden birisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.



3. BÖLÜM: METODOLOJİ

Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, ele aldığı problemler, yöntemi ve kapsamı ile sınırlılıkları hakkında detaylı bilgiler bulunmaktadır. Ayrıca araştırma bulguları da bu bölüm içerisinde yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Erkek egemen toplumların kadına ve erkeğe farklı roller atfetmesi, kadınların çalışma hayatında yer almalarının tarihsel olarak gecikmesine sebep olmuştur (Alptekin, 2014). Sanayi Devrimi ile artan iş gücü ihtiyacı ve savaşlar, kadınların iş hayatında görünür olma süreçlerini hızlandırmıştır. Ancak kadınlar, özellikle yönetim süreçlerine dahil olma konusunda erkeklere kıyasla çeşitli engeller ile karşılaşmışlardır. Küreselleşme ile sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal alanlarda dönüşüm başlamış; iletişim teknolojilerinin gelişimiyle de bu dönüşüm hız kazanmıştır. Dijitalleşme, geleneksel ofislerin yerini sanal ofislere bırakmasına ve iletişim süreçlerinin değişmesine yol açmış; yeni örgütsel iletişim ve liderlik yaklaşımlarının literatüre eklenmesini sağlamıştır.

Bu çalışma dijitalleşme ile örgütsel iletişim arasındaki etkileşimi akademik kurumlar üzerinden incelemektedir. Kamu ve vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevini sürdüren kadın akademisyenlerin dijitalleşmeye yönelik algılarını ve bu dijitalleşmenin örgütsel iletişim süreçleri ve liderlik yaklaşımlarının yanı sıra cam tavan algısı üzerindeki etkilerini ortaya koyması hedeflenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, dijitalleşmenin örgütsel iletişim ve liderlik modellerine yönelik kadın yöneticilerin algılarını ortaya koymak ve kadınların yöneticilik süreçlerinde karşılaştıkları engeller üzerindeki etkilerini analiz etmektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde dijitalleşme, yalnızca teknolojik altyapıyı değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve işleyiş biçimlerini de derinlemesine etkilemektedir. Bu dönüşüm, örgütsel iletişim biçimlerinden liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarına kadar pek çok alanda yeniden yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Literatürde dijitalleşmenin söz konusu alanlardaki etkilerine ilişkin farklı disiplinlerde, çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, bu çalışmaların büyük bir bölümü özel sektör ya da genel yönetim bağlamıyla sınırlı kalmaktadır. Oysa yükseköğretim kurumları, hem bilgi üretimi hem de toplumsal

dönüşümdeki rollerinden dolayı bu sürecin incelenmesi açısından özgün bir bağlam sunmaktadır. Bu nedenle, dijital dönüşümün kamu ve vakıf üniversiteleri gibi akademik kurumlarda nasıl bir yansıma bulduğunun araştırılması, alandaki önemli bir boşluğun giderilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, üniversitelerde aktif yöneticilik görevini yürüten kadın akademisyenlerin dijitalleşme sürecinde liderlik ve yöneticilik rollerinde yaşadıkları dönüşümü anlamaya yönelik özgün bir bakış açısı sunmaktadır. Özellikle dijital dönüşümün, kadınların yönetim kademelerine erişiminde karşılaştıkları yapısal engellerden biri olan "cam tavan" olgusu üzerindeki etkisinin incelenmesi; toplumsal cinsiyet eşitliği ile dijitalleşme kesişiminde yeni bir tartışma alanı yaratmaktadır. Bu yönüyle araştırma, sadece toplumsal cinsiyet çalışmaları literatürüne değil; aynı zamanda örgütsel yapı, liderlik ve yönetim modellerinin yeniden değerlendirilmesine katkı sağlayarak çok disiplinli bir perspektif sunmaktadır. Ayrıca elde edilecek bulguların, akademik kurumlarda örgütsel gelişim ve kapsayıcı yönetim pratiklerinin geliştirilmesine yönelik somut öneriler üretmesi bakımından uygulamalı önemi de bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın amacı ve önemi bölümlerinde verilen bilgiler perspektifinde, yeni medya teknolojilerinde yaşanmış olan dönüşümün; örgütsel iletişim ve liderlik süreçlerinin ne oranda değişim ve dönüşüm gösterdiği ve kadın akademisyenlerin örgütsel iletişim, liderlik ile yöneticilik yaklaşımlarına olan algılarının belirlenebilmesi ve dijitalleşmenin cam tavan algısı üzerindeki etkilerinin anlamlandırılabilmesi çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Alt Problem 1: Kamu ve vakıf üniversitelerinin örgütsel iletişim yaklaşımlarında farklılıklar bulunmakta mıdır? Varsa bu farklılıklar nelerdir?

Alt Problem 2: Kamu ve vakıf üniversitelerinde yöneticilik yapan kadın akademisyenlerin, dijitalleşme ve dijitalleşen örgütsel iletişim hakkındaki görüşleri nelerdir?

Alt Problem 3: Kamu ve vakıf üniversitelerinde yöneticilik yapan kadın akademisyenler, dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik yaklaşımları üzerindeki etkilerini nasıl tanımlamaktadırlar?

Alt Problem 4: Kamu ve vakıf üniversitelerinde yöneticilik yapan kadın akademisyenlere göre kadınların yönetim kademelerine gelmelerinin önünde engeller bulunmakta mıdır? Dijitalleşmenin bu engellemeler üzerindeki etkileri nelerdir?

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada yeni medya teknolojilerindeki gelişmeler ile örgütsel iletişimde yaşanan dönüşümler, değişen liderlik ve yönetim süreçleri hakkında gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra, araştırma verilerinin toplanması ve yorumlanması noktasında nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu anlamda, veri toplama yaklaşımları “dokümanlar (literatür taraması)” ve “derinlemesine görüşme” yöntem tekniklerini içermektedir. Derinlemesine görüşme süreci, “yarı yapılandırılmış sorular” üzerinden gerçekleştirilmiş olup, alan araştırması kapsamında yönetici kimliğine sahip olan kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan kadın yöneticiler ile yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerde kullanılmış olan sorular; Charles Handy (1995)’nin, “Gods of Managment: The Changing Work of Organizations-Süper Yönetim” kitabında yer alan yaklaşımlar/konular üzerinden çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Çalışmaya uyarlanmış olan ana sorular, alt sorular ile desteklenmiştir ve elde edilen veriler, “Örgütsel İletişim” ile “Liderlik, Yöneticilik Yaklaşımları” perspektifinde çözümlenmiş; çeşitli kategoriler, temalar altında yorumlanmıştır. Böylece yeni medya teknolojilerindeki dönüşümün, örgütsel iletişim ve değişen liderlik, yöneticilik süreçleri üzerindeki etkisinin anlamlandırılması amaçlanmıştır.

Nitel yaklaşımlar bireylerin eylemlerini, duygularını ve düşüncelerini, kendi doğal alanlarında ve toplum içerisinde gözlemleyerek, sistemli bir şekilde analiz edebilme yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Neuman, 2014). Kümbetoğlu (2015), kişilerin sosyal dünyaları içerisinde nasıl davrandıklarını, nelerden etkilendiklerini ya da nelere yöneldiklerini anlamının pozitivist bir bakış açısı ile gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Geray (2011) ise nitel yaklaşımların, nicel yaklaşımlarda olduğu gibi kesin yargılarla ifade edilmediğini; elde edilen bulguların çok yönlü olasılıklar üzerinden anlamlandırıldığını ifade etmektedir.

Nitel yaklaşımlar, gerçek hayattaki durumların sözlü açıklaması olarak da kabul edilmektedir (Silverman, 2016). Bireylerin ya da kültürlerin anlamlandırılması noktasında olayları ve süreçleri çok boyutlu şekilde incelemeyi hedefleyen nitel yaklaşımlar, belirli kurallara ve yöntemlere dayanmaktadır (Kümbetoğlu, 2015). Bu

bağlamda Miles ve Huberman (2016) nitel yaklaşımlarda elde edilen verilerin “yanlışlanamazlık” ilkesine sahip olduğunu belirtmektedir. Yanlışlanamazlık ilkesi sebebiyle nitel yaklaşımlarda elde edilen veriler; okuyucular, araştırmacılar ya da uygulamacılar için sayfalar dolusu sayıdan daha anlamlı ve somut bilgiler ifade etmektedir. Farklı disiplinlere ve kuramsal temellere dayanan nitel yaklaşımlarda temel amaç, bireyin davranışlarını, bireyin içinde bulunduğu ortamda çeşitli yönlerden ele alarak anlamaya çalışmaktır. Bireylerin davranışları yalnızca bütüncül ancak esnek bir yaklaşım üzerinden anlamlandırılabilir. Bu sebeple araştırmaya dahil edilmiş olan bireylerin deneyimleri ve görüşleri nitel yaklaşımlar içerisinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

3.4.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan “derinlemesine görüşme” deseni kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış şekilde gerçekleştirilen derinlemesine görüşme deseni ile katılımcıların kişisel deneyimleri üzerinden çok boyutlu bir analiz yapmak amaçlanmıştır.

3.4.1.1. Derinlemesine Görüşme Tekniği Olarak Fenomenolojik Görüşme

Çalışma kapsamında araştırma deseni olarak; önceden belirlenmiş olan beş kamu ve beş vakıf üniversitesinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenler ile dijitalleşen örgütsel iletişim ve liderlik rollerine yönelik yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Fenomonolojik yaklaşım temelde bireylerin deneyimlerini anlamlandırmayı amaçlamaktadır (van Manen, 2007) ve yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkmış olan bir felsefi hareket olarak tanımlanmaktadır (Wilson, 2015). Bu bağlamda fenomenolojik derinlemesine görüşme bireylerin, belirli bir konuya yönelik duygularını, bakış açılarını ya da algılarını ifade edebilmelerini sağlamak amacıyla kullanılan nitel bir araştırma yöntemi olarak kabul edilmektedir (Rose, Beeby ve Parker, 1995).

Çalışma kapsamında dijitalleşen örgütsel iletişim ve liderlik, yöneticilik yaklaşımlarının anlamlandırılması amaçlanmıştır. Bu sebeple çalışmada kullanılan araştırma deseni çerçevesinde durum analizi yapılmıştır. Durum çalışmasının alt türlerinden birisi olan çok

vakalı çalışma tercih edilmiştir. Çok vakalı çalışma, araştırmacıların iki ya da daha fazla katılanla/ortamla çalıştıkları durum çalışmaları olarak kabul edilmektedir (Aytaçlı, 2012).

3.5. Araştırma Alanı, Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu çalışma dijitalleşmenin örgütsel iletişim, liderlik süreçleri ve cam tavan olgusu üzerindeki etkilerine odaklanmakta olup, belirli kapsam ve sınırlılıklar çerçevesinde şekillendirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda örneklem, yöntem ve içerik seçimleri belli kriterlere göre sınırlandırılmıştır.

Birinci sınırlılığını, yalnızca yükseköğretim kurumlarının inceleme alanına dahil edilmesi oluşturmaktadır. Yükseköğretim kurumları dışında kalan eğitim kurumları ya da özel kuruluşlar kapsam dışı bırakılmıştır.

İkinci sınırlılığını, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında en fazla kadın akademisyene sahip olan beş kamu ve beş vakıf üniversitesi oluşturmaktadır. Geri kalan akademik kurumlar çalışmanın kapsamı dışında kalmaktadır.

Üçüncü sınırlılığını, yükseköğretim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenler oluşturmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunan erkek akademisyenler çalışmanın kapsamı dışında kalmaktadır.

Dördüncü sınırlılığını, çalışmanın yalnızca nitel araştırma yöntemlerine dayanması oluşturmaktadır. Nicel veri toplama araçları ve istatistiksel analiz yöntemleri tercih edilmemiştir. Bu durum, araştırma bulgularının derinlikli yorumlanmasına imkân tanısa da genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır.

Beşinci sınırlılığını, derinlemesine görüşmelere yalnızca 30 katılımcının dahil edilmiş olması oluşturmaktadır. Katılımcılar, farklı demografik özelliklerden (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, akademi dışı çalışma deneyimi, akademik çalışma deneyimi, yönetim pozisyonunda deneyim) seçilmiş olsa da örneklem büyüklüğünün sınırlı oluşu; tüm deneyimleri temsil etmekten uzaktır. Bu nedenle elde edilen görüşler, belirli bir bağlam çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış sorular üzerinden gerçekleştirilen derinlemesine görüşme süreci, çalışmanın güncelliği açısından 23 Haziran 2024 tarihinde, istatistik.yok.gov.tr adresinde yayımlanan güncel akademik personel sayıları göz önüne alınarak seçilmiştir.

3.5.1. Çalışma Grubu

Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi, yüksek bilgiye sahip olduğu düşünülen alanların, derinlemesine çalışılmasına olanak veren bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple amaçlı örneklem yöntemleri sıklıkla olguların ve olayların anlamlandırılmasında ya da açıklanmasında tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırma süreci kamu ve vakıf üniversitelerinde yöneticilik görevinde bulunan katılımcılar ile yürütülmüştür.

Çalışma kapsamında araştırma alanı içerisinde bulunan çalışma grubu seçiminde öncelikli olarak “gönüllülük” esas alınmıştır. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme sürecinde katılımcıların, örgütsel iletişim ile liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarına yönelik hazırlanmış olan soruları kişisel düşünceleri ve deneyimleri üzerinden cevaplandırmaları istenmiştir. Çalışma grubuna dahil olan katılımcılar, görüşmeler öncesinde araştırma konusu ve amacı hakkında bilgilendirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların yoğun olmadıkları ve kendilerini zihnen açık hissettikleri, kendilerinin belirlemiş oldukları günlerde ve saatlerde gerçekleştirilmiştir. Katılımcı gizliliği göz önünde bulundurularak, araştırma sürecinde katılımcılardan “K” kısaltması ile bahsedilecektir. Katılımcılar ile gerçekleştirilecek olan görüşmeler, görece sessiz ve araştırmacı ile katılımcının rahat bir şekilde iletişim kurabilecekleri ortamlarda gerçekleştirilmiştir ve görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler 30 dakika ile 57 dakika arasında değişiklikler göstermiştir. Görüşmeler süresince elde edilen ses kayıtları, tekrar dinlenerek deşifre edilmiştir ve Microsoft Word ortamında toplamda 97 sayfalık bir ham veri dokümanı elde edilmiştir.

Araştırma sürecine katılan katılımcıların çalıştıkları kurum bilgilerine yönelik tablo aşağıda verilmiştir.

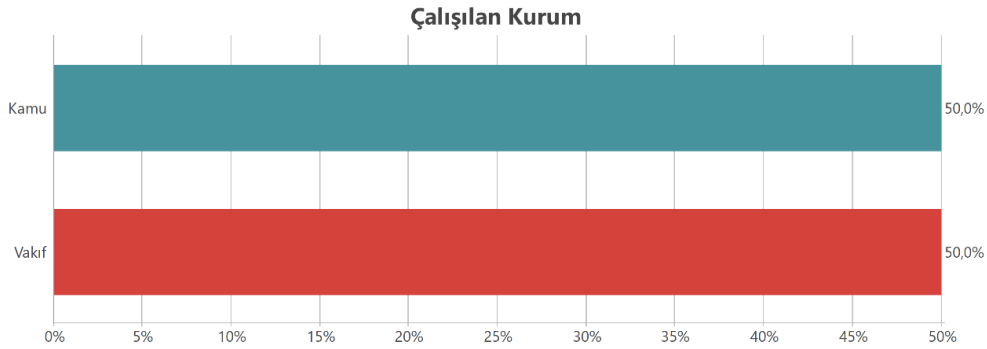
Katılımcı	Çalıştığı Kurum
K1	Kamu
K2	Kamu
K3	Kamu
K4	Vakıf
K5	Kamu
K6	Vakıf
K7	Vakıf
K8	Vakıf
K9	Vakıf
K10	Kamu
K11	Kamu

K12	Kamu
K13	Kamu
K14	Kamu
K15	Vakıf
K16	Kamu
K17	Kamu
K18	Kamu
K19	Kamu
K20	Vakıf
K21	Vakıf
K22	Kamu
K23	Kamu
K24	Vakıf
K25	Vakıf
K26	Vakıf
K27	Vakıf
K28	Vakıf
K29	Vakıf
K30	Vakıf

Tablo 12: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışma süresince elde edilen verilerin eşit olarak değerlendirilebilmesi amacıyla derinlemesine görüşme yapılan katılımcıların görev aldıkları kurumların dağılımlarının denk olmasına dikkat edilmiştir. Bu bağlamda yapılan görüşmeler, 15 kamu ve 15 vakıf üniversitesi yöneticisi olacak şekilde toplamda 30 katılımcıdan oluşmaktadır.



Şekil 3: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil incelendiğinde katılımcıların %50'sinin (f = 15) kamu, %50'sinin (f = 15) vakıf üniversitelerinde görev aldıkları gözlemlenmektedir. Katılımcı profilleri, çalışılan kurum değişkenine göre eşit şekilde dağılmaktadır.

Rumuz	K1	K2	K3	K4	K5
Medeni Durumu	Evli	Evli	Evli	Bekar	Evli
Çocuk Sayısı	Yok	2	1	2	Yok
Akademi Dışı Mesleki Deneyim	3 yıl	Yok	6 yıl	3 yıl	9 yıl
Akademisyenlik Deneyimi	9 yıl	16 yıl	9 yıl	13 yıl	18 yıl
Akademideki Yöneticilik Deneyimi	8 ay	3 yıl	3,5 yıl	8 ay	6 yıl

Rumuz	K6	K7	K8	K9	K10
Medeni Durumu	Evli	Bekar	Evli	Evli	Evli
Çocuk Sayısı	1	1	1	1	2
Akademi Dışı Mesleki Deneyim	1 yıl	1 yıl	2 yıl	13 yıl	5 yıl
Akademisyenlik Deneyimi	24 yıl	23 yıl	20 yıl	8 yıl	4 yıl
Akademideki Yöneticilik Deneyimi	10 yıl	12 yıl	1 yıl	6 yıl	2 yıl

Rumuz	K11	K12	K13	K14	K15
Medeni Durumu	Evli	Evli	Bekar	Evli	Evli
Çocuk Sayısı	2	1	Yok	3	2
Akademi Dışı Mesleki Deneyim	5 yıl	Yok	8 yıl	2 yıl	2 yıl
Akademisyenlik Deneyimi	24 yıl	6 yıl	6 yıl	5 yıl	23 yıl
Akademideki Yöneticilik Deneyimi	13 yıl	2 yıl	3 yıl	1,5 yıl	6 yıl

Rumuz	K16	K17	K18	K19	K20
Medeni Durumu	Bekar	Bekar	Bekar	Evli	Evli
Çocuk Sayısı	Yok	1	2	1	1
Akademi Dışı Mesleki Deneyim	1 yıl	Yok	2 yıl	Yok	Yok
Akademisyenlik Deneyimi	6 yıl	20 yıl	5 yıl	8 yıl	12 yıl
Akademideki Yöneticilik Deneyimi	6 yıl	12 yıl	3 yıl	6 yıl	6 yıl

Rumuz	K21	K22	K23	K24	K25
Medeni Durumu	Bekar	Evli	Evli	Evli	Bekar
Çocuk Sayısı	Yok	1	Yok	1	Yok
Akademi Dışı Mesleki Deneyim	4 yıl	3 yıl	3 yıl	2 yıl	2 yıl
Akademisyenlik Deneyimi	9 yıl	10 yıl	7 yıl	6 yıl	7 yıl
Akademideki Yöneticilik Deneyimi	5 yıl	6 yıl	5 yıl	2 yıl	4 yıl

Rumuz	K26	K27	K28	K29	K30
Medeni Durumu	Bekar	Bekar	Evli	Evli	Evli
Çocuk Sayısı	Yok	Yok	Yok	2	3
Akademi Dışı Mesleki Deneyim	Yok	2 yıl	2 yıl	Yok	4 yıl
Akademisyenlik Deneyimi	4 yıl	5 yıl	5 yıl	10 yıl	12 yıl
Akademideki Yöneticilik Deneyimi	2 yıl	3 yıl	3 yıl	4 yıl	6 yıl

Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışma süresince elde edilmiş olan verilerin analiz edilmesinde tematik analiz metodu kullanılmıştır. Tematik analiz, belirli bir veri havuzundaki temaların, sistemli bir şekilde

tanımlanması, düzenlenmesi ve ilintili anlamları sunmayı hedefleyen bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Toker, 2022). Braun ve Clarke (2006), tematik analiz için altı aşamalı bir model tanımlaması yapmıştır ve bu modele göre çalışma kapsamında;

- İlk adımında verilere alışma noktasında görüşmeler, birden fazla kez dinlendikten sonra yazıya aktarılmıştır. Yazıya aktarılmış olan veriler birden otuza kadar numaralandırılmıştır. Ardından 97 sayfalık veri dokümanının tamamı benzerliklerin belirlenebilmesi amacıyla yeniden incelenmiştir.
- İkinci adımda kodların oluşturulabilmesi için elde edilmiş olan veriler eleştirel bakış açısı ile yeniden değerlendirilerek araştırma dahilinde olan kelime ya da kelime grupları kod olarak belirlenmiştir.
- Üçüncü adımda, elde edilmiş olan tüm araştırma verileri çeşitli temalara ayrılarak kategorize edilmiştir.
- Dördüncü adımda, belirlenmiş olan tüm temalar ve alt temalar ikinci bir görüş almak amacıyla farklı bir araştırmacı tarafından değerlendirilmiş; fikir birliği sağlanmıştır.
- Beşinci adımda ise oluşturulmuş olan temaların, araştırma sorularının cevabını karşılayıp karşılamadıkları ve temaların isimleri tekrar kontrol edilerek, tutarlılık ve teyit edilebilirliği sağlamak amacıyla, araştırma sorularının hazırlanması noktasında görüş bildiren uzmanlardan ikinci görüş ve öneriler alınmıştır.
- Altıncı ve son adımda ise elde edilmiş olan tüm veriler çerçevesinde, dört tema ve on altı temayı içeren bir rapor hazırlanmış ve elde edilen sonuçlar COREQ kriterlerine göre raporlandırılmıştır.

3.5.2. Araştırmanın İnanırlık, Tutarlık, Aktarabilirlik ve Teyit Edilebilirliği

Lincoln ve Guba (1986), geçerlik, güvenilirlik kavramlarının nitel araştırmaların yapısı gereği farklı şekilde kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda Lincoln ve Guba; iç geçerlik yerine inanırlık, dış geçerlik yerine aktarılabilirlik, iç güvenilirlik yerine tutarlık ve dış güvenilirlik yerine teyit edilebilirlik kavramlarının kullanılmasını önermektedirler.

Bu bağlamda çalışmanın nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş olması sebebiyle geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine Lincoln ve Guba'nın nitel araştırma yöntemleri için belirlemiş olduğu kavramların kullanılması uygun görülmüştür.

Kümbetoğlu (2015) inanırlık kavramının, sosyal gerçeğin çok yönlü olması noktasından hareket ederek elde edilen bulguların araştırmaya katılmış olan katılımcılar tarafından teyit edilmesi olarak ifade etmektedir. Silverman (2016) ise nitel araştırmalarda inanırlığın; yöntemlerin güvenirliğine olduğu kadar, elde edilmiş olan verilerin geçerliğine de bağlı olduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın inanırlığının sağlanması noktasında, araştırmacı tarafından hazırlanmış olan formlar, uzman görüşlerine sunulmuştur ve uzman görüşmeleri sonrasında gerekli görülen düzenlemeler yapılarak katılımcılar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırma süresince katılımcılar ile gerçekleştirilmiş olan görüşmeler, ses kayıt cihazı kullanılarak desteklenmiştir ve katılımcılardan elde edilmiş olan bulgular, doğrudan aktarılmıştır.

Nitel araştırmalarda aktarılabirlik, yapılan araştırma çerçevesince gerçekleştirilmektedir. Bir başka deyişle nitel araştırmalarda aktarılabirlik, araştırmaya özgü olarak gerçekleşmektedir; çünkü nitel araştırmalar sıklıkla, küçük gruplara derinlemesine yapılan araştırmalar şeklinde gerçekleştirilmektedir (Kümbetoğlu, 2015). Nitel yaklaşımlarda aktarılabirliği arttırmanın iki yolu bulunmaktadır; ilki detaylı bir betimleme, ikincisi ise amaçlı örneklem kullanmaktır.

Araştırma çerçevesince aktarılabirliğin arttırılması noktasında amaçlı örneklem kullanılmıştır. Amaçlı örneklemnin yanı sıra araştırma süresince katılımcılar, veri toplama araçları, uygulama aşamaları ve elde edilen verilerin analizleri de detaylı bir biçimde açıklanmıştır.

Nitel araştırmalarda tutarlık; araştırma süresince her aşamanın uzmanlar veya meslektaşlar tarafından gözden geçirilerek, ikinci bir görüşe ya da kontrole ihtiyaç duymasıdır (Kümbetoğlu, 2015). Nitel araştırmalarda güvenirlik, insan davranışlarının durağan olmaması gereği sorunlu bir alan olarak kabul edilmektedir (Merriam, 2018). Bu sebeple güvenirlik yerine tutarlık kavramı kullanılmaktadır.

Araştırmada tutarlığı sağlamak amacıyla katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerde, katılımcıların da izniyle ses kayıtları alınmıştır ve bu ses kayıtları saklanmıştır. Ayrıca katılımcılar ile gerçekleştirilmiş olan tüm görüşmeler, araştırmacı tarafından yapılmıştır. Teyit edilebilirlik, araştırmacının bütünüyle objektif olamaması ve elde edilen verileri kişisel yargıları üzerinden bozmamasına odaklanmaktadır (Kümbetoğlu, 2015). Bu sebeple nitel bir araştırmanın teyit edilebilir olması, araştırmacının tüm veri toplama

araçlarını, elde ettiği ham verileri ve verilerin analizi noktasında yapmış olduğu kodlamaları, notları ya da raporları saklaması ve istenilmesi durumunda bu dokümanları sunabilmesi ile mümkün olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Çalışmanın teyit edilebilirliği için ham veriler ile elde edilen temalar, raporlar ve veriler, alan uzmanları tarafından karşılaştırılmış; belgelerin doğruluğu belirlenmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Görüşmelerin tamamlanmasının ardından elde edilen veriler, detaylı bir şekilde deşifre edilerek ve katılımcı ifadelerinde herhangi bir anlam kaybı yaşanmamasına dikkat edilerek Microsoft Word programında yazıya dönüştürülmüştür. Deşifre süreçleri, verilerin analiz edilmesine yönelik ilk adım olup; araştırmaların güvenilirliği ve geçerliği açısından büyük önem taşımaktadır (Bird, 2005). Deşifre işlemi sırasında katılımcıların ifadelerinin doğrudan aktarılmasına özen gösterilmiş ve anlam kaymalarını önlemek amacıyla tekrar kontrol edilmiştir. Bu süreçte elde edilen veri seti, MaxQDA Analytics PRO 2024 yazılımına aktararak analiz süreci yazılım aracılığıyla yürütülmüştür. Yazılımın sunduğu araçlar kullanılarak analiz sürecinde çeşitli tablolar oluşturulmuş ve veri görselleştirmeleri gerçekleştirilmiştir. Böylece elde edilen bulguların daha şeffaf ve anlaşılır bir şekilde sunulması amaçlanmıştır.

Temalar ve kategoriler, araştırma soruları ile görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilen sorular doğrultusunda belirlenmiş; analiz sürecinde ortaya çıkan kodlar da bu temalar ve kategoriler kapsamında sınıflandırılmıştır. Tematik analiz sürecinde önceden belirlenen temaların kullanılması, verilerin daha detaylı bir şekilde analiz edilmesine ve araştırma sorularına doğrudan yanıt bulunmasına katkı sağlamaktadır (Nowell, Norris, White ve Moules, 2017).

Kodlama sürecinde katılımcı ifadeleri detaylıca incelenmesinin yanı sıra örtük ve açık anlamlar da gözetilerek kodlar oluşturulmuştur. Kodlama, nitel araştırmalarda verilerin düzenlenmesi ve anlamlı yapılar oluşturulması açısından oldukça önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir (Saldana, 2016). Örtük anlamların keşfedilmesi yalnızca yüzeyde görünen bilgilerin yanı sıra katılımcıların deneyimlerini ve algılarını da daha derinlemesine anlama imkânı sağlamaktadır (Boyatzis, 1998).

Elde edilen kodlar, belirlenen temalar ve kategoriler çerçevesinde sınıflandırılarak; analiz sürecinin bütüncül bir bakış açısıyla yürütülmesine olanak tanınmıştır.

3.7. Araştırma Bulguları

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan derinlemesine görüşmelerden elde edilmiş olan veriler bulunmaktadır. Elde edilen veriler çeşitli temalar, alt temalar, kategoriler ve alt kategoriler olarak sınıflandırılmıştır.

3.7.1. Belirlenen Temalar, Alt Temalar, Kategori ve Alt Kategoriler

Araştırma analiz sürecinde veriler “Kamu Üniversiteleri” ve “Vakıf Üniversiteleri” olmak üzere iki tema üzerinden değerlendirilmiştir. Belirlenen temalar için araştırma soruları kapsamında “Örgütsel İletişime Yönelik Algılar” ve “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Algılar” alt temaları belirlenmiştir. Belirlenen temalar, alt temalar, kategoriler ve alt kategorilere yönelik tablo aşağıda belirtilmiştir.

Tema	Alt Tema	Kategori	Alt Kategori
Kamu Üniversiteleri	Örgütsel İletişime Yönelik Algılar	Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler	Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler
		Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri	Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri
	Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Algılar	Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri	Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri Liderlik/Yöneticilik Tanımları Dijitalleşmenin Etkileri
		Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri	Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi
		Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri	Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği

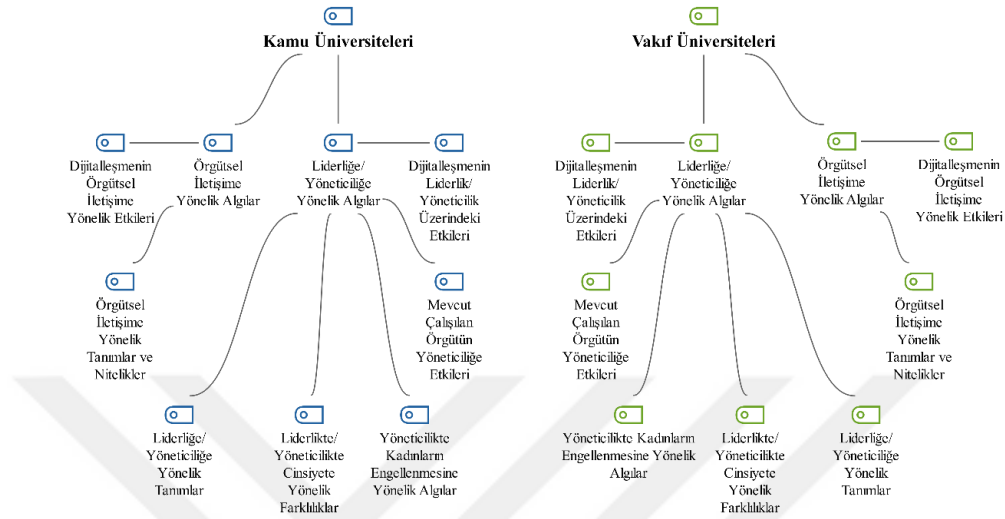
			Geliştirdiğine Yönelik Algılar Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar
Vakıf Üniversiteleri	Örgütsel İletişime Yönelik Algılar	Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler	Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler
		Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri	Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri
	Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Algılar	Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri	Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri Liderlik/Yöneticilik Tanımları Dijitalleşmenin Etkileri
		Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri	Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi
		Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri	Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar

Tablo 14: Tema, Alt Tema, Kategori ve Alt Kategoriler

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmada elde edilen veriler 2 tema ve 4 alt tema olacak şekilde sınıflandırılmıştır. Ayrıca elde edilen verilerin daha anlaşılır olması amacıyla 7 kategori ve 10 alt kategori

belirlenmiştir. Derinlemesine görüşmelerden elde edilmiş olan katılımcı görüşleri analiz edilerek uygun kategoriler içerisinde belirlenmiş olan alt kategoriler altında sınıflandırılmıştır.



Şekil 4: Tema, Alt Tema ve Kategorilere Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu ve vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik yapan kadın akademisyenlere yönelik derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerin diyagramı görseldeki şekilde oluşturulmuştur.

3.7.2. “Kamu Üniversiteleri” Temasına Yönelik Bulgular

Kamu Üniversiteleri teması kapsamında elde edilen bulgular ve keşfedilen kodlar bu başlıkta alt başlıklar halinde incelenecektir.

3.7.2.1. “Kamu Üniversiteleri” Teması “Örgütsel İletişime Yönelik Algılar” Alt Temasına Yönelik Bulgular

Örgütsel İletişime Yönelik Algılar alt teması altında 2 adet kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler “Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler” ile “Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri” kategorileridir. İlgili kategorilere yönelik bulgular alt başlıklarda sunulacaktır.

3.7.2.1.1. “Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler” Kategorisine Yönelik Bulgular

“Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler” kategorisi altında iki alt kategori belirlenmiştir. Bu alt kategoriler “Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler” ve “Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar” alt kategorileridir.

“Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler” alt kategorisi altında toplamda 10 adet kod keşfedilmiştir. Keşfedilen bu kodlar “Doğru İletişim Kanallarının Kullanımı Gerekliliği”, “Kişilerin İletişim Becerilerine Sahip Olması Gerekliliği”, “Geleneksel Yollarla Resmi Kaynaklardan Gelmesi”, “Kurumsallaşmanın Bir Şartı Olması”, “İletişimin Hiyerarşik Bir Çerçeve Yürütülmesi”, “Geri Bildirimler ile Geliştirilmesi Gerekliliği”, “Hiyerarşik Yapının Örgütsel İletişime Zarar Vermesi”, “İyi Yöneticiliğin Gerekliliği”, “Kurum İçi Kişilerin Toplantılar Düzenlemesi Gerekliliği” ve “Disiplin ve Uyumun Gerekliliği” kodlarıdır.

“Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar” alt kategorisi altında toplamda 3 adet kod keşfedilmiştir. Keşfedilen bu kodlar “Kurum İçi Haberleşme”, “Kurum İçi İşlerin Koordinasyon İçinde Yürütülmesi” ve “Kurumun Hedeflerine Yönelik Bir Ağ” kodlarıdır.

Alt Kategori ve Kodlar	f
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler	19
Doğru İletişim Kanallarının Kullanımı Gerekliliği	3
Kişilerin İletişim Becerilerine Sahip Olması Gerekliliği	3
Geleneksel Yollarla Resmi Kaynaklardan Gelmesi	3
Kurumsallaşmanın Bir Şartı Olması	3
İletişimin Hiyerarşik Bir Çerçeve Yürütülmesi	2
Geri Bildirimler ile Geliştirilmesi Gerekliliği	1
Hiyerarşik Yapının Örgütsel İletişime Zarar Vermesi	1
İyi Yöneticiliğin Gerekliliği	1
Kurum İçi Kişilerin Toplantılar Düzenlemesi Gerekliliği	1
Disiplin ve Uyumun Gerekliliği	1
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar	13
Kurum İçi Haberleşme	9
Kurum İçi İşlerin Koordinasyon İçinde Yürütülmesi	2
Kurumun Hedeflerine Yönelik Bir Ağ	2

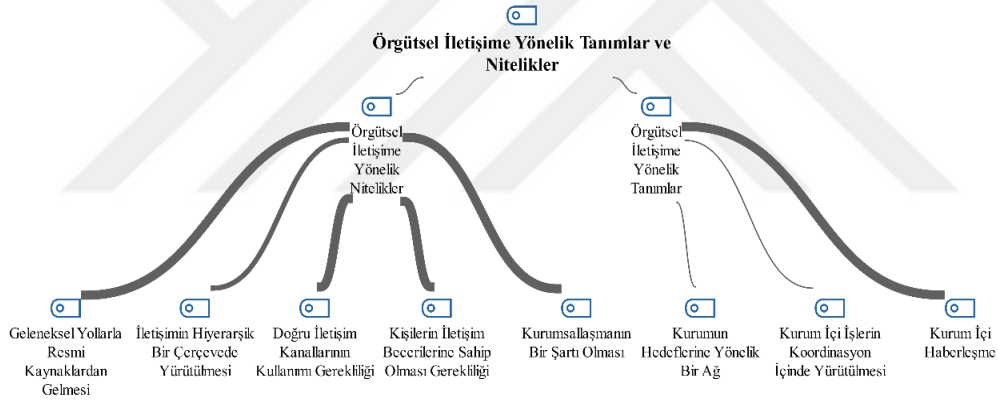
Tablo 15: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Doğru İletişim Kanallarının Kullanımı Gerekliliği”, “Kişilerin İletişim Becerilerine Sahip Olması Gerekliliği”, “Geleneksel Yollarla Resmi Kaynaklardan Gelmesi” ve “Kurumsallaşmanın Bir Şartı Olması” kodlarının her biri 3 defa, “İletişimin Hiyerarşik Bir Çerçeve Yürütülmesi” kodu 2 defa, “Geri Bildirimler ile Geliştirilmesi Gerekliliği”, “Hiyerarşik Yapının Örgütsel İletişime Zarar Vermesi”, “İyi Yöneticiliğin Gerekliliği”, “Kurum İçi Kişilerin Toplantılar Düzenlemesi Gerekliliği” ve “Disiplin ve Uyumun Gerekliliği” kodlarının her biri 1 defa kodlanmıştır.

“Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Kurum İçi Haberleşme” kodu 9 defa, “Kurum İçi İşlerin Koordinasyon İçinde Yürütülmesi” ve “Kurumun Hedeflerine Yönelik Bir Ağ” kodlarının her biri 2 defa kodlanmıştır.

Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir. Frekans değeri 1 olan kodlar diyagrama dahil edilmemiştir.



Şekil 5: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Alt Kategori\Kod	Kodlu Bölüm
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Doğru İletişim Kanallarının Kullanımı Gerekliliği	Akıcı bir örgütsel iletişim, doğru iletişim kanallarının kullanımı ile gerçekleşebilir. K14 Akıcı olması için de kesinlikle doğru iletişim kanallarının, doğru iletişim üslubu ile kurumun tüm kademelerinde görev yapan kişilere, eksiksiz şekilde aktarılması gerektiğini düşünüyorum. Kurum içerisinde akıcı bir örgütsel iletişime sahip olduğumuzu düşünmüyorum. Özellikle idari iletişim eksikliğinden ve belirtmiş olduğum o iletişim kanallarının doğru kullanılmamasından sıklıkla problem yaşıyoruz ve bu da kurum içerisinde bir krize sebep oluyor. K18 Kurum içerisinde doğru iletişim kanallarının kullanılması, (...) K22
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Kişilerin İletişim Becerilerine Sahip Olması Gerekliliği	Kişilerin iletişime açık, olabildiğince şeffaf ve güler yüzlü olmaları bence en önemli gereksinim. Tam anlamıyla olduğunu söyleyemem yine de büyük bir oranda mevcut ama eksiklikler olması zaman zaman kurum içinde iletişimde aksaklıklar yaşanmasına sebep olabiliyor. K2 Örgütsel iletişimin bence en büyük gerekliği herkese doğru iletişimin gerekliliklerinin öğretilmesi zorunluluğu. K3 Farklı bir alanda çalışıyor olmam sebebiyle donanımlı bir tanımla yapabileceğimi pek düşünmüyorum ama akıcı bir örgütsel iletişimin net olmaktan geçtiğini düşünüyorum. İnsanlara ne kadar net olursanız ve amacınızın kuruma bir fayda sağlamak olduğunu doğrudan iletebilerseniz sorunsuz bir süreç olarak tamamlayabilirsiniz örgütsel iletişimi. Çünkü bazen, yaşınızın daha genç olması sebebiyle bazı hocalar tarafından yanlış anlaşılabilirdi, dolayısıyla burada sürecin tamamen kuruma fayda sağlamak olduğunu aktarabilmek oldukça önemli hale geliyor. K19
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Geleneksel Yollarla Resmi Kaynaklardan Gelmesi	Örgütsel iletişimin resmi kaynaklardan alınması gerekir. Özellikle yazılı olması ve bunun en alt düzey çalışana kadar iletilmesi gerekmektedir. K1

Örgütsel İletişime Yönelik
Nitelikler\Kurumsallaşmanın
Bir Şartı Olması

Açık ve net bir iletişim dili kullanılmalı; belki de kurum içerisinde yazılı iletişimin daha güçlü kılınması, kurumsal iletişimin daha akıcı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir. Çünkü yazılı talepler, resmi kayıtlara da olması sebebiyle daha fazla ciddiye alınıyor.
K13

Kurum içerisinde, resmi kanallar üzerinden yapılan iletişim aklıma geliyor.
Akıcı bir örgütsel iletişim, tüm bilgilendirmenin resmi kanallardan yapılmasıyla gerçekleşebilir.
K23

Ben kurumsal yapılanmanın yeterince güçlü olmadığını düşünüyorum. Belki de kurumdaki çalışanların kültürleri de bu duruma etki ediyordur. Çünkü çoğunlukla iş yapışın, evimize gidelim tavrı ile hareket ediliyor. Ayrıca üst yönetimin sıklıkla değişmesi ya da siyasi yönelimleri de kurumsal yapıyı, dolayısıyla iletişimi olumsuz etkiliyor. (...) Hem yöneticinin birlikte çalıştığı kişileri tanınmasına hem de birlikte çalıştığı kişilerin, yöneticiyi tanınmasına sabır gösterilmeli. Sık yönetici değişikliğinin gerek kurum kültürüne gerek kurum çalışanlarına zarar verdiğini düşünüyorum. İletişim ağı bozuluyor, iletişim akışı bozuluyor, yapılanma bozuluyor. Sonuçta bu işin bir okulu yok; yöneticilik, tecrübe kazanılarak devam edilen bir süreç.
K3

Fakülte kapsamında bunu oluşturmaya çalışıyorum. Bunu da nasıl sağlıyorum; sık sık görüşmeler yapıyoruz arkadaşlarla, hem akademisyenlerle hem de idari personelle yüz yüze görüşmeleri tercih ediyorum ben. Öğrencilerle dekan-öğrenci buluşmaları yapıyoruz. Mezun öğrencilerle sık sık çevrimiçi görüşmeler yapıyoruz. Paydaşlarımızla, onları buraya çağırmadığımız için çevrimiçi görüşüyoruz. Sık sık görüşler alıp, bunları aldığımız kararlara yansıtmaya çalışıyoruz. Ben bunu çok önemsiyorum.
K5

Örgütsel iletişim elbette çok önemli. Çalıştığınız kurumun, kurumsal olarak adlandırılması için kurumsal iletişimi mümkün olduğunca oturtmuş olmanız gerekiyor. Örgütsel iletişim, kurumsallığın ön şartı aslında.
K11

Örgütsel İletişime Yönelik
Nitelikler\İletişimin
Hiyerarşik Bir Çerçeve
Yürütülmesi

Örgütsel iletişimin akıcı olması için öncelikle iletişim basamaklarını çok iyi bilmek gerek. Örneğin bir öğrencinin problemi olduğunu varsayalım, öncelikle problemi hangi hocayla ise onunla ya da danışmanı ile görüşmeli, problemi bu basamakta çözemediyse öğrenci işlerinden sorumlu dekan yardımcımızla çözmeye çalışmalı. Onunla da çözemezse durumu bana aktarması gerekir. Örgütsel iletişim aslında bu. İletişimi basamaklara göre gerçekleştirmek hem karışıklığı engeller hem de doğal olarak akıcı bir iletişimin gerçekleşmesini sağlar.

K11

Bence kurumsal iletişim formal ve mesafelerin korunması ile gerçekleştirilir. Özellikle akademide bunun olması çok daha önemli geliyor bana; çünkü mesafe olmazsa, insanlar çok hızlı bir şekilde sizi sömürmeye başlıyorlar.

K13

Örgütsel İletişime Yönelik
Nitelikler\Geri Bildirimler
ile Geliştirilmesi Gerekliği

Açık iletişim, takdir duygusu, geri bildirim ki ben geri bildirimi çok önemsiyorum; bence örgütsel iletişimin en çok ihmal edilen yanlarından bir tanesi. Bizler çoğu zaman geri bildirimler aşağılamayı, yok saymayı karıştırıyoruz. Oysa geri bildirim iletişimin, işin kalitesini artırır.

K5

Örgütsel İletişime Yönelik
Nitelikler\Hiyerarşik Yapının
Örgütsel İletişime Zarar
Vermesi

(...) tepeden inme diyebileceğimiz hiyerarşik yaklaşımın biraz esnetilmesi kurum içerisindeki iletişimi daha akıcı hale getirebilir bana göre.

Biz kurum içerisinde, zaman zaman gergin anlar yaşayabiliyoruz; bu da iletişimimizi ve kesinlikle verimliliğimizi düşürüyor; ancak büyük çoğunlukla akıcı bir kurum içi iletişimimiz olduğunu düşünüyorum.

K22

Örgütsel İletişime Yönelik
Nitelikler\İyi Yöneticiliğin
Gerekliği

Yöneticinin kişiliği, hayata bakışı ve kendini nerede konumlandığı ile alakalı, çünkü yöneticinin önce tavrı, kendine bakışı, kuruma bakışı, dünyaya bakışı bile örgütsel iletişimde en alta kadar etki ediyor. (...) Lider dediğimiz kişi aslında örgütsel iletişimin nasıl olacağını belirleyen kişidir. Eğer eleştiriye açık değilse yönetici, katılıma açık değilse, başkalarının görüşlerine değer vermiyorsa, her şeyi ben bilirim diyorsa orada örgütsel iletişimden bahsetmek mümkün değildir. Çünkü orada iletişim kanalları kapalıdır, motivasyon düşüktür ki bu da insanların kendilerine başka kanallara açmalarına sebep olur; biz buna dedikodu diyoruz.

K5

Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Kurum İçi Kişilerin Toplantılar Düzenlemesi Gerekliliği	Kurumsal iletişimin akıcılığı için aklıma ilk gelen şey belirli aralıklarla bir araya gelmek. Gerek idari gerek sosyalleşmek amacıyla olsun, belirli zaman aralıklarıyla bir araya gelmek, bence iletişime açık olmayı teşvik eder. K12
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Disiplin ve Uyumun Gerekliliği	Akıcı bir örgütsel iletişimde bence en önemli şey disiplin ve uyum. Nerede olursanız olun, hangi işi yapıyorsanız yapın örgütsel olmak istiyorsanız öncelikle disiplin gerekir. İşin devamlığını sağlamak için disiplin, sonrasında ise uyum ve donanım gerekiyor. Bunların bir arada olması, örgütsel olarak teşkilatlanmayı kolaylaştırır diye düşünüyorum. K17
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar\Kurum İçi Haberleşme	Örgütsel iletişim denildiğinde aklıma kurum içi geliyor. İletişim kaynaklarının kullanılması, karar alınması, çalışanlara iletilmesi ve ona göre reaksiyon alınması olarak tanımlayabilirim. K1 Çalışanların kurum içerisindeki çalışma süreçleri boyunca, atılan ya da atılacak olan adımlardan haberdar edilmesi. En üst çalışandan en alt çalışana kadar herkesin, süreçler hakkında bilgilendirilmesi şeklinde tanımlayabiliriz. K2 Kurum içerisinde herkesi birbirine bağlayan görünmez bir ağ. Görünmeyen bir ağın etrafında pek çok dinamik, sürekli bir alışveriş halinde ve bundan uzaklaşmak ya da bunu görmezden gelmek olanaksız. Bu ağ fakülte'deki herkesi kapsıyor. En üst düzey yöneticiden, öğrencilere kadar. Hatta diğer fakülteleri de işin içine katmamız gerek; tüm kampüsü bir şekilde kapsıyor. K3 Aklıma geldiği kadarıyla öğrencilerle ya da akademik, idari personelle gerçekleştirilen iletişim aklıma geliyor. K12 Örgütsel iletişimden anladığım, kurum içerisinde kurmuş olduğumuz iletişim. K13 Bence örgütsel iletişim kurum içerisindeki bilgi akışının sorunsuz ilerleyebilmesidir. K14 Kuruma yönelik bilgilendirme süreci olarak tanımlayabilirim. K16

	Kurumun hedefleri doğrultusunda belirlenmiş olan yol haritasının, kurum çalışanlarına doğru biçimde aktarılması olarak tanımlayabilirim. K18
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar\Kurum İçi İşlerin Koordinasyon İçinde Yürütülmesi	Farklı disiplinler üzerinde çalışıyor olmam sebebiyle bir örgütsel iletişim tanımlaması yapabileceğimi sanmıyorum. Ancak örgütsel iletişim denildiğinde aklımda daha çok çalışılan kurumun iç haberleşmesi geliyor. K22
	Örgütsel iletişime yönelik bir tanımlama yapabileceğimi sanmıyorum. Ama örgütsel iletişim denildiğinde aklımda canlanan şey kurum içerisindeki işlerin, aksatılmadan gerçekleştirilmesi noktasında koordineli çalışma biçimi. Bunun için de iletişime açık olmak bir ön şart sanırım. K10
	Örgütsel iletişimin akıcı olabilmesi için iş bölümünün belirgin olması gerekiyor. Kurum içerisindeki görevlerin, sorumlulukların belirgin olması kurumun iletişim noktasında da akıcı hareket etmesini sağlar. K16
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar\Kurumun Hedeflerine Yönelik Bir Ağ	Örgütü, kurumu bir kalbe benzetirsek; örgütsel iletişimin her şeyi kalbe giden damarlardır. Açık iletişim, takdir, katılım, dinleme, empati, insanları kabul etme, onlara rol model olma; çünkü yöneticinin bir görevi de alttan gelenlere rol model olmasıdır. İlham vermesidir. Bu değerleri yok saydığınızda, insanların nasıl olduklarını sormadığınızda kalbe giden bütün damarları tıkanmış olursunuz. K5
	Örgütsel iletişim bence kurumun, amaçlarına yönelik akıcı şekilde hareket etmesini sağlayan, her şeyi kapsayan görünmez bir ağ. K17

Tablo 16: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin örgütsel iletişime yönelik tanımları incelendiğinde kurum içi haberleşmeye yönelik tanımların ağırlıkta olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcılar ayrıca örgütsel iletişimi kurum içi işleyişi mümkün kılan yapısal ve kültürel bir unsur olarak ele

almakta, doğru iletişim kanallarının kullanımını öne çıkarmaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel iletişim niteliklerinin de kurumsallaşmanın ön şartı olduğunu düşünmektedirler.

3.7.2.1.2. “Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri” Kategorisine Yönelik Bulgular

“Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri” kategorisi altında 2 adet alt kategori bulunmaktadır.

“Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri” alt kategorisi altında toplamda 6 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “İletişimde Hız Kazanımı”, “Çevrim İçi Görüşmeler ile Kolaylıklar Sağlaması”, “Zaman Kısıtlamalarının Azalması”, “Ekonomik Kolaylıklar Sağlaması”, “Dijitalleşmenin Süreçlerin Aksamamasını Sağlaması” ve “Sosyal Medyanın Faydaları” kodlarıdır.

“Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri” alt kategorisi altında toplamda 9 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Çevrim içi, Toplantılarda Katılım ve Verimlilik Eksiklikleri”, “İş ve Özel Hayat Ayrımının Azalması”, “Dijital Araçlarda İletişimin Tamamlanamaması Durumu”, “Samimiyette Azalma”, “Dijitalleşme ile Resmiyette Azalma”, “Tembelleşmeye Sebep Olması”, “Siber Güvenlik Sorunları”, “Sosyalleşmede Azalma” ve “Farklı İletişim Kanalı İhtiyacı ve Talepleri” kodlarıdır.

Alt Kategori ve Kodlar	f
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri	31
İletişimde Hız Kazanımı	10
Çevrim İçi Görüşmeler ile Kolaylıklar Sağlaması	9
Zaman Kısıtlamalarının Azalması	7
Ekonomik Kolaylıklar Sağlaması	2
Dijitalleşmenin Süreçlerin Aksamamasını Sağlaması	2
Sosyal Medyanın Faydaları	1
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri	36
Çevrim içi Toplantılarda Katılım ve Verimlilik Eksiklikleri	10
İş ve Özel Hayat Ayrımının Azalması	7
Dijital Araçlarda İletişimin Tamamlanamaması Durumu	5
Samimiyette Azalma	4
Dijitalleşme ile Resmiyette Azalma	4
Tembelleşmeye Sebep Olması	2
Siber Güvenlik Sorunları	2
Sosyalleşmede Azalma	1
Farklı İletişim Kanalı İhtiyacı ve Talepleri	1

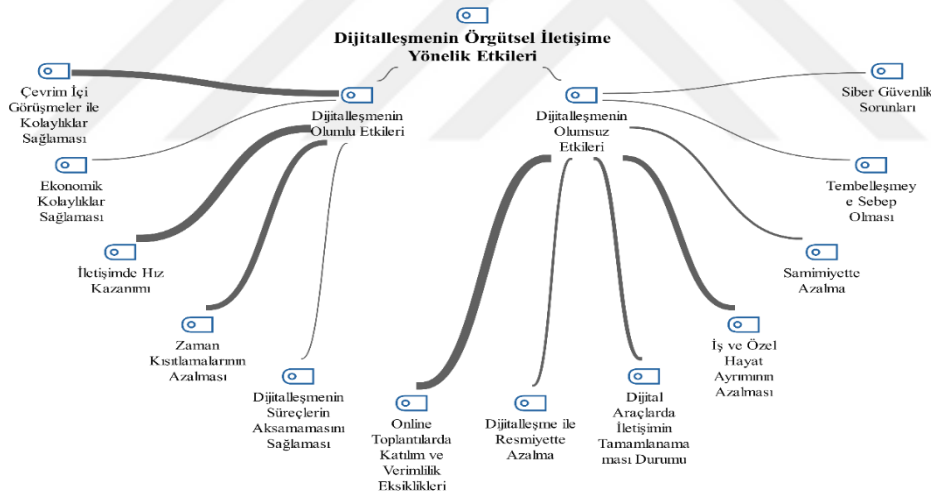
Tablo 17: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “İletişimde Hız Kazanımı” kodu 10 defa, “Çevrim İçi Görüşmeler ile Kolaylıklar Sağlaması” kodu 9 defa, “Zaman Kısıtlamalarının Azalması” kodu 7 defa, “Ekonomik Kolaylıklar Sağlaması” ve “Dijitalleşmenin Süreçlerin Aksamamasını Sağlaması” kodlarının her biri 2 defa ve “Sosyal Medyanın Faydaları” kodu ise 1 defa kodlanmıştır.

“Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Çevrim içi Toplantılarda Katılım ve Verimlilik Eksiklikleri” kodu 10 defa, “İş ve Özel Hayat Ayrımının Azalması” kodu 7 defa, “Dijital Araçlarda İletişimin Tamamlanamaması Durumu” kodu 5 defa, “Samimiyette Azalma” ve “Dijitalleşme ile Resmiyette Azalma” kodlarının her biri 4 defa, “Tembelleşmeye Sebep Olması” ve “Siber Güvenlik Sorunları” kodlarının her biri 2 defa ve “Sosyalleşmede Azalma” ve “Farklı İletişim Kanalı İhtiyacı ve Talepleri” kodlarının her biri 1 defa kodlanmıştır.

Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir. Frekans değeri 1 olan kodlar diyagrama dahil edilmemiştir.



Şekil 6: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Alt Kategori\Kod	Kodlu Bölümler
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri\İletişimde Hız Kazanımı	Önce olumlularını söyleyeyim, bize hız kazandırdı. Dedğim gibi sadece EBYS'den yazılar gelse ve duyurulmasa bizim işlerimiz aksıyor. Dolayısıyla bunlar, işlerimizi daha hızlı yapmamıza yardımcı oluyor. K1 Olumlu yönü şüphesiz hız. Karar alma sürecini hızlandırmak ve evraklarla boğuşmamak oldukça memnun edici. Bir de çoğu zaman sistemler üzerinden gönderilen evraklar olsun, kurum içi bilgilendirmeler olsun, WhatsApp üzerinden yapılan bilgilendirme mesajları ile destekleniyor. Böylece bilgi akışını sağlama almış olabiliyoruz. K2 Olumlu yönü şüphesiz, bizlere büyük bir hız ve kolaylık sağlıyor oluşu. K10 En olumlu yönü bilgi akışının çok hızlı biçimde gerçekleşiyor oluşu. Günümüzde herkes cep telefonlarına yapışık yaşıyor, dolayısıyla WhatsApp üzerinden göndermiş olduğunuz bir bildirim, geri dönüş çok daha hızlı oluyor. (...) Kurum içerisindeki farklı birimlerle olan görüşmelerimizi de WhatsApp grupları üzerinden gerçekleştiriyoruz; çünkü en hızlı geri dönüşleri bu uygulama üzerinden alıyoruz. K13 WhatsApp'ı, idari işler hakkında bilgilendirme yapmak için sıklıkla kullanıyoruz örneğin. Öncelikle o bürokratik angaryadan uzaklaşmamızı sağladı, eskiden bir karar için sürekli imzadan imzaya dolanmak gerekiyordu. Şimdi uygulama üzerinden, e-imza ile hızlıca çözebiliyoruz. K14 Günümüzde ise çok daha hızlı, akıcı şekilde yapabiliyoruz belki ama ben iletişimin her zaman yüz yüze olmasını tercih ederim. K16 En olumlu yönü, bu uygulamalar sayesinde olası problemleri hızlı bir biçimde çözebiliyoruz. K17 Olumlu yönlerinin başında hız geliyor tabi ki. Bir iş için kişileri ayrı ayrı bilgilendirmektense, WhatsApp üzerinden grup oluşturarak buradan tek seferde yazmak gayet işimize yarayan bir durum. Ya da çok acil bir durumda internet bağlantısı varsa, bir link oluşturarak kalabalık bir gruba, o an yapılması

Dijitalleşmenin Olumlu
Etkileri\Çevrimiçi Görüşmeler
ile Kolaylıklar Sağlaması

gerekenleri rahatlıkla anlatabilmek zaman kazandırıyor.

K18

Olumlu yanı tabi ki daha hızlı ve kolay etkileşime geçebilme durumu. Ama dediğim gibi bunun olumlu bir durum olabilmesi, kişileri suistimal etmediğimiz sürece geçerli.

K22

Açıkçası olumlu yönü çok. İlk başta hız ve ulaşılabilirlik durumu var tabi. WhatsApp, herkese ulaşmanın en kolay yolu olmuş durumda.

K23

Özellikle toplantı dönemleri, izinde olan hocalarımız olduğunda uzaktan Google Meet üzerinden zaman zaman toplantılar gerçekleştiriyoruz. Öğrencilerle toplanmamız gerektiğinde de WhatsApp ya da Google Meet kullanabiliyoruz ki bu da bizim için olumlu bir durum.

K1

Biz özellikle açılış dönemlerinde fakülte içerisindeki görüşmelerimizi yüz yüze yapmayı tercih ediyoruz, yine de bazı özel (hocaların izinli oldukları ya da şehir dışında bulunmaları gerektiği) durumlarda çevrimiçi görüşmelere dönüyoruz. Ancak daha kapsamlı olan bilgilendirme toplantıları ya da eğitimler tüm üniversite bazında olduğu için çevrimiçi gerçekleştiriliyor. Bu bir avantaj aslında çünkü eğitim sonrasında hocalar kendi derslerine hızlıca yetişebilme imkânı buluyorlar.

K2

Örneğin daha geçen gün yüksek lisans öğrencileri ile acil bir toplantı yapmamız gerekti; Google Meet üzerinden toplandık, buradan görüşmeseydik de WhatsApp'tan ses kaydı gönderirdik muhtemelen. (...) Biz yazın çevrimiçi görüşmeleri tercih ediyoruz; çünkü çoğunlukla fakülteye gelmeyen hocalarımız oluyor. Ancak dönem içerisinde yaptığımız görüşmeleri sıklıkla öğle aralarında yüz yüze gerçekleştirmeyi tercih ediyoruz. Çevrimiçi yaptığımız görüşmelerin de yüz yüze yaptığımız görüşmeler gibi verimli geçtiğini söyleyebilirim; hatta görüşmelerin kaydediliyor olması sayesinde bilgi akışı daha sağlıklı oluyor. (...) Özellikle pandemi döneminde, uzaktan eğitimin hayatımıza girmesi, pek çok açıdan da işimize yarar oldu. Bir konferansa gitmek yerine, bir eğitime gitmek yerine oturduğum yerden katılabiliyorum. Bu sebeple maddi açıdan da zaman açısından da tasarruf sağlıyor. Mesela o dönemlerde kızım çok küçüktü, kızım kucagımda pek çok

kongreye, eğitime katılabildim. Ama dijital sorunu yine dijitalle çözüyoruz.

K3

Dijitalleşme kıymetli ama ben yüz yüze görüşmeleri tercih ediyorum. Olumlu yanı zaman sınırlaması olduğunda ve insanları buraya getirmenin zor olduğu zamanlarda; çünkü herkesin ekonomik kaygısı var, zaman sıkıntısı var... Bu çevrimiçi işini ben şöyle çok sevdim, bu kendim için de geçerli bir yere konuk oluyoruz ve ben oturduğum yerden bunu yapabiliyorum. Skype üzerinden katıldığım televizyon programları oldu, bu çok şahane bir durum. Biz de fakültenin konferans salonuna koymuş olduğumuz büyük bir ekran ile Türkiye'nin çeşitli iletişimcilerini, sektör çalışanlarını öğrencilerimiz ile buluşturabiliyoruz. Elbette yüz yüze iletişim gibi olmuyor ama işin aslı hiç kimsenin de o yüz yüzenin derinliği ile uğraşacak ne zamanı ne de motivasyonu yok. Tabi ki imkânımız olsa herkesi yüz yüze çağırırsak ama dijitalleşme bu anlamda bize pratiklik sağladı, bunu itiraf edebilirim.

K5

Dijitalleşme, genel olarak bizlere daha kolay erişim imkânı getirdi. Tez savunması olsun, kurum toplantısı olsun ya da bildiri, konferans olsun bulunduğum yeri terk etmeden halledebiliyorum artık.

K10

Bu noktada da dijital uygulamalar aslında bize oldukça büyük kolaylık sağlıyor. Örneğin, tez savunmalarımızı çevrimiçi gerçekleştiriyoruz uzun bir süredir. En olumlu yönü, bizim yoğunluğumuz noktasında bu.

K12

Google Meet, Zoom gibi uygulamalar da gerek dersler için gerek akademik kurum toplantıları için zaman ve mekân konusunda kolaylık sağlıyor. Biz üniversite olarak belli dersleri uzaktan eğitim ile devam ettiriyoruz ki zaten alt yapısı da Google Meet tabanlı.

K13

Ayrıca konferanslar, tez savunmaları, dersler gibi durumlarda da uygulamaların çok büyük kolaylığı bulunmakta. Yine aynı şekilde yönetim toplantıları da zaman zaman Google Meet, Zoom gibi uygulamalar ile gerçekleştirilebiliyor.

K14

Konferanslar, tez izlemeler hatta tez savunmaları çevrimiçi gerçekleştirilebiliyor artık, böylece farklı

Dijitalleşmenin Olumlu
Etkileri\Zaman
Kısıtlamalarının Azalması

sorumluluklarınızı yetiştirememeye korkunuz da olmuyor aslında.

K23

Aslında çoğunlukla olumlu düşünüyorum. Çünkü akademik olarak yaşadığımız en büyük sıkıntı zaman. Çünkü 8 saatlik bir mesai dilimi var ama akademisyenlik kültüründe akşam 6'da da gece 12'de de ulaşılabilir olmak zorundasın. Bir nevi zaman kavramının olmaması gerekiyor. Bu noktada sosyal medya araçları, uygulamalar bizlere çok büyük kolaylık sağladı.

K3

Ama bir idareci olarak şunu söyleyebilirim, buradan kazandığım zaman benim başka bir işte işime yarıyor.

K5

Elbette hiçbir şey yüz yüze iletişimin yerini tutamaz yine de ben çok olumlu olarak değerlendiriyorum, şöyle ki; çağımızın en büyük sorunu az zamanda, çok iş yapmak zorunda olmak. O kadar çok iş yapmanız lazım ki... Aynı anda pek çok yerde olmanız gerekiyor, o yüzden de dijital uygulamaları kullanmanız gerekiyor. Bence dijital uygulamalar çok iyi birer iletişim araçları. WhatsApp, Zoom gibi uygulamalar, iletmek istediklerinizi hızlıca iletebilmek, sorunları çözebilmek için gayet kullanışlı uygulamalar. Ben bu tür iletişim araçlarının bizim işimizi kolaylaştırdığını düşünüyorum.

K11

Geleneksel, yüz yüze iletişim için gerçekten kimsenin zamanı olmuyor, zaten demin de belirttiğim gibi kimsenin, kimseden pek haberi olmuyor bizim fakültede. Kurum içi görüşmeleri, biraz da bu yoğunluk sebebiyle mesai saatlerimizin dışında, çevrimiçi olarak gerçekleştiriyoruz.

K12

Olumlu yönlerine bakacak olursak; dijital uygulamalar şüphesiz işimizi biraz daha kolaylaştırmış durumda. Yönetici olmadan önceki dönemi düşündüğümde, geleneksel örgütsel iletişimde bir konu hakkında haber sahibi olmak bile uzun sürüyordu. Dijital uygulamalar bunu ortadan kaldırmış durumdalar.

K14

Ben genellikle olumlu tarafındayım dijitalleşmenin. Çünkü biz, bulunduğumuz konum dolayısıyla dağınık bir kampüse sahibiz. İstanbul'un farklı semtlerine dağılmış kampüslerimiz bulunmakta. İdari görevlerim sebebiyle sürekli semt değiştirmem gerekiyordu. 30 dakikalık bir toplantı için bile benim İstanbul

	trafiğinde semt değiştirmem bir günümü kapsıyordu. Bu noktada dijitalleşme, yöneticilik için son derece olumlu tabi. Bizlere çok ciddi zaman kazandırmış durumda. Bence dijitalleşme ile şunu da öğrendik, bir karar alma noktasında inşaların fiziki olarak bir arada olmalarına gerek yok. Özellikle bir kadın olarak evliyseniz, çocuğunuz varsa ve akademik çalışmalar da yapmak istiyorsanız, zaman sizin için en önemli şey oluyor. K19 (...) ve zaman noktasında da avantajları oluyor. K23
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri\Ekonomik Kolaylıklar Sağlaması	Ekonomik olarak da herhangi bir külfet olmadan halledebiliyoruz. K17 Diğer uygulamalar da zaten pandemiyle birlikte aslında hayatlarımıza girmiş oldu. Bu sayede fiziksel olarak bir yere gitmek zorunda değilsiniz, maddi (...) K23
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri\Dijitalleşmenin Süreçlerin Aksamamasını Sağlaması	Ben olumlu yönlerinin daha fazla olduğunu düşünüyorum. Özellikle pandemi dönemiyle birlikte çevrimiçi uygulamaların kullanılmaya başlanması, işlerin hiç yapılmamasından çok daha iyiydi. Evet, o dönemde belki alt yapı olarak yeterince hazır değildik; ancak işlerin hiç yapılmamasındansa bu şekilde devam edilmesi çok önemliydi. K16 Özellikle e-posta alışverişinin çok olması sebebiyle bazen aciliyeti olan işler gözden kaçabiliyor ama aynı işin WhatsApp üzerinden size gönderilmesi, hem aciliyeti belli ediyor hem de bu tür gözden kaçırma ihtimallerini azaltıyor. K23
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri\Sosyal Medyanın Faydaları	Bunun dışında sosyal medya, doğru bir şekilde kullanıldığında, iletilmek istenen mesajı hedef kitleye ya da öğrenciye aktarabilme noktasında muazzam bir araç. Çünkü özellikle öğrenciler bizleri oradan arıyor, oradan takip ediyorlar. Dolayısıyla sosyal medyada görüldüğümüz kadar varız aslında. Bireysel olarak da kurumsal olarak da. Tabi bunun da planlı olması gerekiyor; çünkü örgütsel iletişimin temelinde zaten planlı olması, stratejik olması gerekiyor. K5
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Çevrim içi Toplantılarda Katılım ve Verimlilik Eksiklikleri	Katılım ve odaklanmanın daha az olduğunu söyleyebilirim.Biz fakülte tatil olmadığı zamanlar hep yüz yüze görüşmeleri tercih ediyoruz. Yakın zamanda müfredat güncelleme çalışmamız oldu ve bunu tamamen her hafta çevrim içi olarak

gerçekleştirdiğimiz toplantılar üzerinden tamamladık. Ama bir kıyas yapacak olursam çevrim içi toplantılarda hocaların daha az katılım gösterdiklerini söyleyebilirim. Yine aynı şekilde çevrim içi görüşmelerde hocalarımızın dikkatleri daha dağınık oluyor. Bu sebeplerden dolayı mümkünse biz yüz yüze görüşmeleri tercih ediyoruz, bence çok daha sağlıklı oluyor.

K1

Tabi kötü yanı da şu, akşam saatlerine koyulan bir toplantıda zaman zaman odaklanmak daha zor oluyor; çünkü evde bir yandan toplantıyla ilgilenirken, diğer yandan da kızımla ilgilenmek zorunda kalıyorum.

K3

Bir de şunu söyleyebilirim, özellikle idari personelle yüz yüze iletişimde daha iyi anlaşıyorsunuz, kurum için daha verimli oluyor. Telefonla ya da WhatsApp, çevrimiçi toplantılar çok daha verimsiz işlerin çıkmasına neden oluyor.

K11

Bir de mesela, ev ortamında gerçekleştirilen görüşmelerde, kişiler çok çabuk dağılabiliyor. Ev işleriyle, çocuklarıyla ya da eşleriyle ilgili bir durum, odaklanmalarını zorlaştırıyor. (...) Dijital uygulamalar, yüz yüze iletişimin getirdiği o samimiyetten uzak; dolayısıyla da odaklanma noktasında çoğu zaman problemler olabiliyor. Yine de günümüzün o yoğun temposunda oldukça pragmatik bir yardımcı.

K12

Bence en büyük olumsuzluğu odaklanma konusunda. Çevrimiçi bir uygulama üzerinden yönetim toplantılarını çevrimiçi yapabiliyoruz evet ama herkesin dikkati dağılmaya çok yatkın oluyor, kopukluklar olabiliyor. Zaman zaman tam katılım sağlanmıyor.

K14

Olumsuz yönlerinin başında, elbette verimlilik geliyor. (...) ve katılım noktasında ciddi problemler yaşıyoruz.

K16

Ayrıca yüz yüze olan toplantılarda daha sınırlı bir süre içerisinde kararlar alınmıyor; ancak çevrimiçi toplantılarda lüzumsuz bir zaman kaybı yaşanabiliyor. Görüşme, bir anda konu dışı bir sohbete dönüşebiliyor ancak o anda, görüşmeden çıkamıyorsunuz ve uzun bir süre ekran karşısında kalmak durumunda oluyorsunuz. Ayrıca yüz yüze iletişimde olduğu kadar verimli olmadığını da düşünüyorum.

K17

Ayrıca odaklanma konusunda da kesinlikle çok büyük sıkıntılar yaşıyor çevrimiçi görüşmelerde. Bence dijitalleşme iş yükünü çok daha fazla arttırmış durumda. Dolayısıyla işler tamamlansa bile “iş görmüş olmak” derecesinde tamamlanıyor.

K18

Biz çoğu idari toplantımızı mesai saatleri sonrasında yapmak durumunda kalıyoruz; çünkü gün içerisinde gerçekten çok yoğun oluyoruz. Dolayısıyla bu görüşmeleri daha çok akşam saatlerinde kendi evlerimizdeyken, çevrimiçi olarak yapıyoruz ki onda bile kimi zaman tam sayıya ulaşamayabiliyoruz ev işleri ve çocuklarla ilgili durumlar söz konusu olduğu için. Ancak çoğunlukla, hatta neredeyse tamamen çevrimiçi görüşmeler yapıyoruz diyebilirim. (...) Bir de bizim görüşmelerimiz çevrimiçi olsa bile tam bir katılım sağlanamıyor maalesef, bu da verimliliği etkiliyor bence; yüz yüze olan görüşmelerde böyle değildi ama herkes bir şekilde bir araya geliyordu ve daha verimli oluyordu görüşmeler. Şimdi herkesin odağı çok hızlı kaybolabiliyor, çünkü ev içerisinde çocuklar ya da farklı sorumluluklarla da aynı anda ilgilenmek durumunda kalıyorsunuz.

K19

Olumsuz yönleri arasında benim aklıma ilk gelen, odaklanma ve verimlilik durumları. Örneğin çevrimiçi bir görüşmede karşı taraf kamerasını kapadığı an ne kadar odaklı olduğu ya da iletişimin ne kadar verimli olduğu şüpheli hale geliyor. Yine katılım noktasında da sıkıntılar oluyor, çünkü bu görüşmeler çoğu zaman kayıt altına alınabildiği için “sonra öğrenirim” düşüncesi ile katılım gerçekleştirilmeyen idari, akademik personel olabiliyor.

Biz kurumda o kadar aksilikler yaşıyoruz ki bu görüşmeler noktasında, ister istemez yüz yüze yapmak durumunda kalıyoruz; çünkü aksi takdirde dediğim gibi hep birilerinin mazereti oluyor ve katılım eksik oluyor.

K23

Olumsuz yönü kesinlikle mesai saatlerini yok etmesi, iş ve özel hayat arasındaki sınırları aşması. Bu sebeple fazlasıyla kullanıldığımı düşünüyorum. Bazen de kişilerin karakterleri sebebiyle, ertesi gün mesai saatleri içerisinde söylenebilecek bir konuyu, o anda hemen söyleyeyim de aklımdan çıksın mantığı ile saçma sapan saatlerde WhatsApp üzerinden göndermesi de aslında olumsuz bir durum. Karşı tarafın özel hayatı pek düşünülüyor, bu sebeple dengesiz kullanılıyor diyebilirim.

K2

Bir de mesai kavramını ve mesafeleri ortadan kaldırmış oldu. Mesafeden kastım bir öğrencinin ya da asistanın, akşamın geç bir saatinde size rahatlıkla, gayet normal bir durummuş gibi mesaj atabilmesi ve sizden o saatte cevap beklemesi. Ben bunu biraz da dijital uygulamalar ile gelen tembelliğe yoruyorum.
K10

Kurum içi idari bir toplantıda, akşamın bir saatinde kuruma yönelik kararlar almanız gerekiyor ve katılımcılar bu noktada sabırsız olabiliyorlar. Bir an önce karara bağlayalım da zaten az olan kişisel zamanımızı bunula doldurmayalım gibi bir bakış açısına sahip olabiliyorlar.
K12

Olumsuz yanı kişisel zamanınızı kısıtlaması. Çünkü gün içerisinde yapamadığınız bir kurum işini, toplantıyı ya da kararı, çevrimiçi tabanlı bir uygulama üzerinden, kendinize ait zamanda yapıyorsunuz.
K13

Olumsuz tarafı için aklıma ilk gelen, bu toplantıların vakitsiz şekilde gerçekleştiriliyor olması. Akşam, aileniz ile vakit geçirmeniz gereken bir zaman diliminde bu toplantıya maruz kalıyorsunuz ki zaten gün boyu mesai içerisinde enerjinizi tüketmişken, aileniz ile dinleneceğiniz zaman bu toplantıların gerçekleşmesi, sizin için günün yeniden başlaması anlamına geliyor.
K17

Olumsuz olarak özel hayat ve mesai kavramlarının kalmadığını söyleyebilirim. Çok saçma saatlerde kurum ile ilgili işleri tamamlamamız için bildirim trafiği oluyor. Artık neredeyse mobbing derecesinde bir noktada olduğunu düşünüyorum hatta. Bir yönetici olarak zaman zaman ben de mesai saatleri dışında, dijital uygulamalar üzerinden kurumsal işlerin tamamlanması noktasında çeşitli isteklerde bulunuyorum; ancak bunun doğru bir yaklaşım olmadığını düşünüyorum. İnsanlarda saygıyı da azalttı bu durum, gece 11’de bile size bildirim geliyor ve o an cevaplamanız bekleniyor. Bu bağlamda bunun etik ve ahlak boyutunun oturtulması gerekiyor.
K18

Ben olumsuz kısımdan başlayayım. Birincisi evet, pandemiyle birlikte iş hayatında daha fazla kullanmaya başladığımız bu dijital uygulamaların kolaylaştıran bir durumu var. Ancak bu dijitalleşme, özellikle pandemi döneminin sonunda dijital bir yorgunluk da yarattı. Ayrıca sürekli çevrimiçi olma, olabilme halinin iş ve yaşam dengesinin bozulmasına

da sebep olduğunu düşünüyorum. Mesela bir önceki kurumumda “akşam 8’de toplantı yapalım” ya da “hafta sonu toplantı yapıyoruz” şeklinde durumlar kendisini göstermeye başladı ama akşam 8 yemek saati; kendime, çocuğuma, eşime ayırdığım kişisel zamanımdı. Bu bence çok hatalı bir durum. Ben çevrimiçi ortamın, çevrimdışı ortamı güçlendirmesi gerektiğini düşünüyorum; ancak her an çevrimiçi olabilme durumu, bizim her an çevrimiçi olmamız gerekiyor gibi bir algıya kapılmamıza neden oluyor. Bu bir zorunluluk haline gelmeye başladı; oysaki böyle bir şey yok, olamaz da. Hangi iş tanımında mesainin neredeyse 24 saat olduğu görülmüş? Mesela gecenin 2’sinde bir WhatsApp mesajı gelebiliyor kurum ile ilgili. Mesajı gönderen kişi gece çalışıyor olabilir ama ben ya da bir başkası o saatte çalışmak zorunda değiliz ve bu sebeple telefonumuzu sessize almak zorunda da değiliz; çünkü acil bir durumda kimse bize ulaşamayabilir.

K22

Biz yazışmalarımızı geleneksel olarak, resmi kanallarla yapıyoruz, çünkü EBYS sistemi üzerinden rektörlükten gelen yazıları hocalarımıza iletiyoruz. Daha sonrasında EBYS sistemine girmeyen hocalarımız olduğu zaman, bizim aldığımız kararları hocalarımız göremiyor. Ya da bir toplantımız olacaksa hocalarımızın haberi olmuyor. Bu, bizim için sıkıntı oluyor.

K1

Bunun yanı sıra bilgi akışını takip etme noktasında kişiyi sorumsuzlaştırdığını düşünüyorum. İnsanlar, ben paylaşımı yaptım, gerisi beni ilgilendirmiyor, artık benden çıktı mantığına bürünmüş durumdalar.

K2

EBYS üzerinden gönderilen yazıları, sistemi takip etmemeleri ya da tam olarak kullanma noktasında problem yaşamaları sebebiyle pek çok akademisyen kaçırıyor. Bu da bizleri ister istemez WhatsApp üzerinden hatırlatma mesajları göndermeye itiyor, çünkü diğer türlü yapılması gereken iş yapılmamış oluyor. Dediğim gibi bizim kurumda WhatsApp dışında bir uygulamadan haber alabilmek pek mümkün olmuyor.

K10

Ya da yine WhatsApp üzerinden örnekleyecek olursak, problemi tam olarak yazmamış olabiliyorsunuz, karşı tarafa eksik, yetersiz bir bilgi veriyorsunuz bu da süreci zorlaştırabiliyor.

K11

Dijitalleşmenin Olumsuz
Etkileri\Samimiyette Azalma

Benim elimde olsa ben çevrimiçi görüşmeler üzerinden ilerlemeye odaklanırım; ancak kurumda az önce de söylediğim gibi çok akıcı bir iletişim sürecimiz olamıyor. Bu sebeple bunu gidermek için biz geleneksel bir iletişim sürecine ağırlık veriyoruz. Yüz yüze iletişimde daha az bilgi kaybı yaşandığını düşünüyorum. Zaten toplumsal olarak da bence biz yüz yüze iletişimi çok içselleştirmiş bir yapıya sahibiz.
K18

Bir de tabi en büyü olumsuzluğu bence yüz yüze iletişimdeki o samimiyeti, verimliliği yakalayamıyorsunuz.
K10

Olumsuz olarak düşündüğümüzde belki iletişimde şöyle bir sorun olabilir WhatsApp üzerinden iletişime geçtiğinizde duygularınızı aktaramıyorsunuz, doğrudan düzyazı şeklinde bir ileti gönderiyorsunuz, dolayısıyla bazı durumlarda karşı taraf sizi yanlış anlayabiliyor. Bu noktada yüz yüze iletişimin sıcaklığını, samimiyetini yakalayamıyorsunuz elbette.
K11

Bir de tabi yüz yüze iletişimin getirmiş olduğu o samimiyet olmuyor.
K14

Bölüm toplantılarının çevrimiçi yapıldığı zamanlar bana samimiyetten uzak geliyor, sanki duvara konuşuyormuşum gibi hissediyorum (...)
K16

Dijitalleşmenin Olumsuz
Etkileri\Dijitalleşme ile
Resmiyette Azalma

Olumsuz yönlerinden ilk aklıma gelen örneğin öğrenci WhatsApp grupları kuruyor olmamızın, öğrencilerle olan resmiyeti azaltması durumu.
K1

İlla olumsuz bir şey söyleyecek olursam da kişiler arasındaki resmiyeti yok etti diyebilirim.
K3

Evet, çok daha hızlı bir ulaşım sağlıyor ve bilgilendirme ya da duyuru amaçlı kullanılabilir ama bana bir sohbet ortamı havası veriyor.
K10

Acil olmadığı sürece tüm görüşmeleri yüz yüze yapmayı daha doğru buluyoruz. Çünkü yüz yüze yapılan görüşmelerin, kurumsal uyumu sağlamak, yakalamak açısından önemli olduğunu düşünüyorum.
K17

Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Tembelleşmeye Sebep Olması	Olumsuz yanına bakacak olursak biraz tembelleştiriyor. K5
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Siber Güvenlik Sorunları	Olumsuz yönü akademik personeli, özellikle de asistanları inanılmaz tembelleştirmiş olması. K10
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Sosyalleşmede Azalma	Belki bir de siber güvenlik noktasındaki eksiklikler olabilir ama akademik anlamda ben oldukça pozitif olduğunu düşünüyorum. K3
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Farklı İletişim Kanalı İhtiyacı ve Talepleri	Ayrıca Zoom ve Google Meet gibi uygulamalar, üniversitenin veri tabanına kaydediliyor ve linke erişimi olan herkes, daha sonra burada gerçekleştirilmiş olan görüşmelere erişebiliyor. Bu da çok güvenli bir durum değil bence, çünkü bu görüşmelerin üzerinde çeşitli oynamalar yapılabilir. K18
	Olumsuz yönü olarak aklıma ilk şu geliyor bence insanların sosyalleşebilmelerini azalttı. K19
	(...) Bu sebeple hocalar çoğunlukla alınan kararları, toplantıları WhatsApp üzerinden kendilerine iletmemizi istiyorlar. Ancak WhatsApp üzerinden bunların yapılması benim hoşuma gitmiyor. Bu bence sıkıntılı bir durum. Çünkü her gün kontroller yapılsa böyle bir duruma gerek kalmayacak. Her kararı WhatsApp ya da e-posta üzerinden uyarı şeklinde göndermek hoş bir durum değil. K1

Tablo 18: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin dijitalleşmenin olumlu etkilerine yönelik görüşleri sıklıkla daha hızlı bir iletişim sürecinin oluşması, çevrimiçi görüşmelerin yüz yüze görüşmelere kıyasla daha kolay gerçekleşmesi ve zaman kısıtlamalarının azalması noktalarında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların dijitalleşmenin olumsuz etkilerine yönelik görüşleri ise sıklıkla katılım ve verimlilik noktasındaki eksiklikler ile iş ve özel hayat ayrımının azalması başlıkları altında yoğunlaşmaktadır. Katılımcılar ayrıca dijitalleşmenin olumsuz etkileri noktasında çeşitli engeller/faktörler sebebiyle iletişim sürecinin

tamamlanamaması ile samimiyetin ve resmiyetin azaldığına yönelik görüşler de belirtmektedirler.

Bu bulgular, dijitalleşmenin örgütsel iletişimde çift yönlü bir etki yarattığını göstermektedir. Katılımcılar bir yandan hız, esneklik ve erişim gibi avantajlara vurgu yaparken, diğer yandan dijitalleşmenin sosyal boyutta bazı zayıflamalara neden olduğunu belirtmiştir. Özellikle çevrim içi iletişimde verimliliğin düşmesi, dijital dönüşümün yönetim süreçlerinde dikkatle ele alınması gereken yönlerine işaret etmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin örgütsel yapılarda yalnızca teknik değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşümü de beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır.

3.7.2.2. “Kamu Üniversiteleri” Teması “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Algılar” Alt Temasına Yönelik Bulgular

“Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Algılar” alt teması altında 5 adet kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Tanımlar”, “Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar”, “Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar”, “Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri” ve “Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri” kategorileridir. İlgili kategorilere yönelik bulgular alt başlıklarda sunulacaktır.

3.7.2.2.1. “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Tanımlar” Kategorisine Yönelik Bulgular

“Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Tanımlar” kategorisi altında 2 adet alt kategori bulunmaktadır. “Liderlik/Yöneticilik Tanımlamaları” alt kategorisinde toplamda 13 adet kod keşfedilmiştir. Keşfedilen kodlar “Herkese Eşit Davranma”, “İyi İletişim Becerilerine Sahip Olma”, “Kurum Çıkarlarında Rasyonel Düşünme”, “Davranışları ile Örnek Oluşturma”, “Disiplinli Olma”, “Liderlik Yeteneklerine Sahip Olma”, “Risk Alabilme”, “İleri Görüşlü Olma”, “Sorumluluk Alma”, “Çalışkan Olma”, “Mevcut Durumu Analiz Edebilme”, “Hızlı Olma” ve “Dikkatli Olma” kodlarıdır.

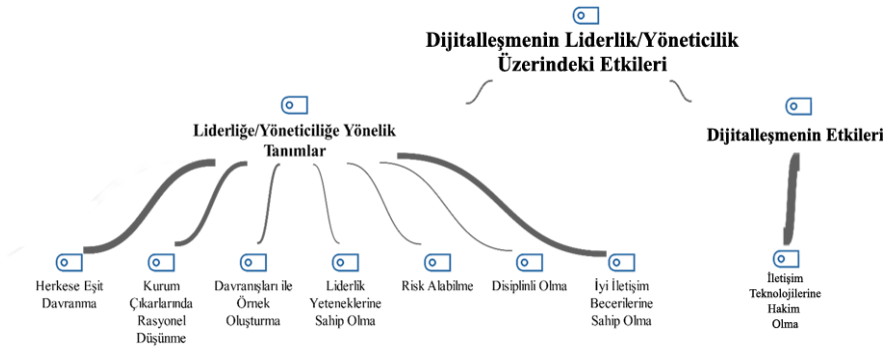
“Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri” alt kategorisinde ise 1 adet kod bulunmaktadır ve “İletişim Teknolojilerine Hâkim Olma” olarak kodlanmıştır.

Alt Kategori ve Kodlar	f
Liderlik/Yöneticilik Tanımlamaları	36
Herkese Eşit Davranma	8
İyi İletişim Becerilerine Sahip Olma	7
Kurum Çıkarlarında Rasyonel Düşünme	6
Davranışları ile Örnek Oluşturma	3
Disiplinli Olma	2
Liderlik Yeteneklerine Sahip Olma	2
Risk Alabilme	2
İleri Görüşlü Olma	1
Sorumluluk Alma	1
Çalışkan Olma	1
Mevcut Durumu Analiz Edebilme	1
Hızlı Olma	1
Dikkatli Olma	1
Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri	9
İletişim Teknolojilerine Hâkim Olma	9

Tablo 19: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Liderlik/Yöneticilik Tanımlamaları” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Herkese Eşit Davranma” kodu 8 defa, “İyi İletişim Becerilerine Sahip Olma” kodu 7 defa, “Kurum Çıkarlarında Rasyonel Düşünme” kodu 6 defa, “Davranışları ile Örnek Oluşturma” kodu 3 defa, “Disiplinli Olma”, “Liderlik Yeteneklerine Sahip Olma” ve “Risk Alabilme” kodlarının her biri 2 defa, “İleri Görüşlü Olma”, “Sorumluluk Alma”, “Çalışkan Olma”, “Mevcut Durumu Analiz Edebilme”, “Hızlı Olma” ve “Dikkatli Olma” kodlarının her biri 1 defa kodlanmıştır.



Şekil 7: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik üzerindeki etkileri başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Kod	Kodlu Bölümler
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Herkese Eşit Davranma	Yöneticiyi herkese eşit bir şekilde davranacak, (...) kişi olarak tanımlayabilirim. (...) İyi bir lider bu sorunlara odaklanırken kendi arkadaşlık ilişkilerini karıştırmamalı. Bence iyi bir yönetici herkese eşit davranmalı ve herkese eşit şekilde zaman ayırmalı. Ayrıca kesinlikle önyargısız olmalı. K1 Adil olmak gerekiyor, bir yandan görevleri vereyim, bitsin diyorsun; diğer yandan eşit şekilde dağıttım mı acaba? Kaygısı yaşıyorsun. K2 Her şeyden önce adil olmalı. K10 Bir de herkese eşit mesafede olması gerek. A'ya az iş yükü verip, B'yi iş yüküne boğmamalı. Adaletli olmalı. K11 Eşit bir mesafeye ve eşit bir sorumluluk dağılımına dikkat etmeleri gerekir. Özellikle bir kadın idarecinin, yöneticinin, liderin... artık nasıl tanımlamak isterseniz; bu konuda daha fazla dikkat etmesi gerekiyor maalesef; çünkü toplumun her kesiminde buna akademik kariyer sahibi insanlar da dahil, çok hızlı bir önyargı ve yaftalama durumu mevcut. K12 (...) ve herkese eşit davranmaya çalışması gerektiğini düşünüyorum. K13 Siyasi ya da dini görüşlere bakmaksızın, herkese eşit mesafede olmalı. K17 İyi bir yöneticinin bence ilk olarak demokratik, eşitlikçi bir iş, sorumluluk dağılımı yaptığından emin olması gerekir. Tarafsız olmalı ama bu tarafsızlık, kişilerin farklı söylemlerini duyan bir tarafsızlık olmalı; yani kişisel durumları da gözetken ama genel uygulamaları da sürdürebilen, liyakate göre hareket edebilen bir liderlik yaklaşımı. K22

Liderlik-Yöneticilik
Tanımlamaları/İyi İletişim
Becerilerine Sahip Olma

Kesinlikle herkesle iletişiminin iyi olması
gerekiyor.
K2

Bence bütün bunları düşünmek lazım; çünkü ben ilerlemeyi düşünüyorsam, bunu kuruma ve arkadaşlara da yansıtmak zorundayım ama bencil bir şekilde yalnızca kendimi düşünürsem orada liderlik, yöneticilik değil; farklı bir yönetim, çalışma şekli var demektir.
K5

İletişime açık olması gerek, yöneticilerin, kriz yönetimi konusunda iyi olması için iletişimin çok önemli olduğunu düşünüyorum.
K11

İyi bir yöneticinin sağlıklı bir mesafe üzerinden saygı ve sevgi çerçevesinde, nezaketi de elden bırakmadan, egolardan uzak (...)
K13

İyi bir yönetici, öncelikle iyi bir dinleyici olmalı. Empati kurabilmeli ve ön yargılardan uzak olmalı.
K17

Kurum açısından minimum kişi işe maksimum verimliliği alması beklenildiği için insan ilişkileri ve iletişim noktasında çok iyi olmalı.
K18

Kurumun işlerini gerçekten ön planda tutmalı, insanlarla iletişiminin iyi olması gerekir; insanlarla çok samimi olmak zorunda değilsiniz ama iyi bir iletişime sahip olmak zorundasınız; çünkü önemli olan kurum için o işin yapılması.
K19

Liderlik-Yöneticilik
Tanımlamaları/Kurum
Çıkarlarında Rasyonel Düşünme

(...) kurumun çıkarlarını; kendi çıkarları da dahil olmak üzere her şeyin üzerinde tutacak, olabildiği kadar mantıklı hareket edebilen kişi olarak tanımlayabilirim.
K1

Bu kadar tepkiye maruz kalan yöneticinin de kendi tepkisi elbette oluyor, bu sebeple aslında yöneticilik gerçekten stresli bir pozisyon. Çünkü ast ya da üst sadece kendi astından ya da üstünden tepkilere maruz kalırken, yönetici çoğu zaman iki tarafın da tepkisine maruz kalabiliyor.
İyi bir yönetici için dolayısıyla en önemli özelliklerin başında duygularını kontrol edebilmek gelmeli diye düşünüyorum.
K3

Liderlik-Yöneticilik
Tanımlamaları/Davranışları ile
Örnek Oluşturma

Suistimale açık olmamalısınız, kurum içerisinde samimiyet çok hızlı bir şekilde suistimale dönüşebiliyor. İnsanlarla samimi olmak zorunda değilsiniz, mesafeli olabilirsiniz ama iş, kurumun çıkarlarına geldiği zaman samimi olduğunuz insanlar da mesafeli olduğunuz insanlar da sizin liderliğinize aynı derecede önem vermeli. Bu noktada genellikle samimi olduğunuz insanlar isteklerinizi göz ardı edebiliyorlar zaman zaman.

K10

Bir de pragmatik olmalı. Sonuçta liderler, bir kurumda görev alan ve kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında en fazla sorumluluğa sahip kişilerdir.

K11

İnsanların aklına ilk olarak sıcak kanlı, samimi olması gerektiği fikri geliyor ama bence alakası yok. Herkesle iyi olmak zorunda değilsiniz, sizin önceliğiniz işleri verimli şekilde tamamlamak.

K18

Bir de mutlaka ama mutlaka duygusallıktan uzak olmalı bence bir yönetici, duygularla hareket ettiğiniz zaman çok da eşit yaklaşmıyorsunuz çalışan arkadaşlarınıza olan yaklaşımlarınızda.

K19

Örnek olmak gerekiyor, mesela mesai kavramı; ben mesaiye geç geliyorsam, mesaiye geç gelmiş olan başka birisine neden geç geliyorsun şeklinde karışmam.

K2

Bir lider, bir yönetici kurumuna bir değer katamıyorsa, değişiklik yapamıyorsa ya da çalışma arkadaşlarının hayatlarına dokunamıyorsa, onların motivasyonlarını yükseltelemiyorsa; soyut değerlerin yanında (kurum kültürü, imaj) somut bir şeyler katamıyorsa zaten iyi bir yönetici değildir.

K5

O yüzden ben iyi bir yöneticinin disiplinli olması gerektiğini düşünüyorum, çünkü disiplinli bir yönetici, beraber çalıştığı kişilerin de kurum hedeflerine odaklanmasını sağlayacağına inanıyorum.

K14

Liderlik-Yöneticilik
Tanımlamaları/Disiplinli Olma

Yöneticilikte çok yeniyim aslında ama iyi bir yöneticinin disiplinli olması gerektiğini düşünüyorum. Her şeyin hoşgörüyü çözüleceğine pek inanmıyorum maalesef. Mesai saatlerinde herkesin, kurum içerisinde yapması gerekenlerle

	ilgilenmesi gerekiyor. Bizde yöneticinin disiplinli olması, aslında biraz da mecburiyet çünkü nedense toplum olarak özellikle işle ilgili durumlarda tembelliğe fazla yatkınız. Bu daha çok kamu sektöründe böyle tabii ki. Özel sektörde pek mümkün değil, özel sektör hantallığı pek sevmez; ancak kamuda pek ses edilmiyor, dolayısıyla bu da çalışanların davranışlarına hemen yansıyor. K14
	İyi bir yöneticinin programlı olması ve kesinlikle bu işe zaman ayırması gerekiyor; işi yapmış olmak için yapmak değil de bunu benimseyerek, öncelik haline getirerek yapması gerekiyor. Eğer kişi, düzenli bir hayata sahip değilse bence yöneticilik yapmamalı; çünkü kendi düzensizliği bir yerden sonra yöneticilik sorumluluklarını da etkilemeye başlayabilir. K19
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Liderlik Yeteneklerine Sahip Olma	(...) ekip içerisindeki koordinasyonu sağlayabilen lider olmaktan korkmayan kişidir. Bence iyi bir yöneticide olması gereken ilk özellik liderlik olmalı. K11
	Dolayısıyla yönetici, liderlik göstererek çalışanların sorumluluk alabilmeleri noktasında onları cesaretlendiren kişiler olmalı. K16
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Risk Alabilme	Yöneticilik, bizim sınırlarımızı test etmek için şahane bir araç. İyi bir yönetici, lider; aldığı riskleri ve inisiyatifleri iyi kullanabilmeli. İyi bir yönetici kendisiyle barışık olmalı, kendisine hedefler belirleyen kişidir. K5
	Yönetici risk alabilen, (...) K11
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/İleri Görüşlü Olma	(...) ve olası problemleri, mümkünse daha oluşma aşamasında bertaraf edebilecek kişidir. K17
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Sorumluluk Alma	Sorumluluk alabilen kişiler olması gerekir yöneticilerin. Tabii bu sorumluluk bilincini beraber çalıştığı kişilere de aktarabilecek bir liderlik göstermesi gerekir. K16
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Çalışkan Olma	Ayrıca disiplinli olmak ve kesinlikle herkesten çok çalışmalı. K11

Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Mevcut Durumu Analiz Edebilme	İyi bir yönetici bana göre şu üç soruya odaklanmalıdır: 1. Biz kendimizi nerede, nasıl görüyoruz? 2. Kurumu nerede görüyoruz, nasıl değerlendiriyoruz, nereye gitmesini istiyoruz? 3. Çalışanları nasıl değerlendiriyoruz? K5
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Hızlı Olma	Çok hızlı olmak gerekiyor. K2
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Dikkatli Olma	Yönetici, lider çok dikkatli olmalı. En ufak bir şey gözünden kaçınca, aşağıya doğru dağıttığım diğer tüm birimlere yanlış aktarabiliyorum bilgiyi. K2
Dijitalleşmenin Liderlik-Yöneticilik Üzerindeki Etkileri/İletişim Teknolojilerine Hâkim Olma	Yöneticilik aslında ast ve üst arasındaki bilgi akışını sağlamak. Bu yüzden çok fazla vakit alıyor çünkü ast ve üst arasındaki geri bildirimi sağlamak çok kolay bir şey değil, herkesin bir şekilde tepkisi oluyor ve ister istemez bu tepkiler size yöneliyor. Bu noktada dijital uygulamalar, süreci çok daha hızlı bir noktaya getiriyor. K3 Koordine etmeyi bilen kişi, benim aklımda canlanan şey tam olarak bu. İyi bir lider dengeli bir iletişim oluşturmak zorunda. Bu sebeple iletişim teknolojileri liderlikte çok önemli, her an erişime açık olmanız gerekebiliyor. K12 Yöneticilik bir anlamda köprü olmak aslında, akademik ya da idari personel ile üst yönetim arasında koordinasyon sizin üzerinizden gerçekleşiyor. Ben şu anda MYO müdür yardımcısı olarak görev yapıyorum ve bizim müdürümüz, MYO dışından. Dolayısıyla kendi tecrübem üzerinden yöneticiliğin öncelikle köprü olmak olduğunu söyleyebilirim. Dijitalleşme aslında tam da bu noktada işlerimi kolaylaştırıyor; çünkü dediğim gibi müdürümüzün dışarıdan olması sebebiyle iletişimimizin büyük bir bölümünü uygulamalar ile yapmak durumunda kalıyoruz. K13 Lider, çalışanlar arasında köprü olan ve koordinasyonu sağlayan kişidir. Dijital uygulamalar iletişimi hızlandırdığı için kullanımı kaçınılmaz. K17 Kurum hedefleri doğrultusunda, çalışanlardan üst düzey verimlilik alabilecek kişiler lider olarak görülüyor artık. Bu sebeple dijital uygulamalara olan kabiliyetleri kişilerin yöneticiliklerini (...) K17

	Liderlik aslında süreci koordine etme, kontrol etme işi. WhatsApp, EBYS gibi uygulamalar olmadan koordinasyon süreci ciddi zaman kaybetmenize sebep olabilir. K18 Liderlik programlama yapmayı, düzeni sağlamayı bilmektir bence. Biz pek çok işimizi EBYS üzerinden programlıyoruz mesela. K19 Yönetici temelde koordinasyonu, kontrolü, denetimi sağlayan kişidir diyebilirim, bu tanımlamayı da yönetici olmadan önceki ve yöneticiliğe geldikten sonraki tecrübelerim üzerinden söylüyorum. Yönetici olmadan önce WhatsApp'tan gelen mesajlara geri dönüşlerim daha geç olabiliyordu ama yönetici olduktan sonra anladım ki bu tür süreçler liderlikte oldukça önemli. K22 Liderlik aslında iş düzenini sağlamak. Düzeni sağlamak için de sürekli bir iletişim halinde oluyorsunuz. Dijital uygulamalar geri bildirimlerin hızlı olması sebebiyle işinizi çok kolaylaştırıyor. K23
--	--

Tablo 20: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin liderliğe ve yöneticiliğe yönelik tanımlamaları incelendiğinde her iki kavramı da farklı tanımlamalar üzerinden ele almak yerine; tek bir kavram olarak ele aldıkları ve ortak bir kavramsallaştırma yoluna gittikleri görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların etkili bir lider ve yönetici olabilme noktasında; iyi koordinasyon ve iletişim becerilerine sahip olma, kurum çıkarlarına yönelik rasyonel düşünebilme ve çalışanlara karşı eşit bir yaklaşım sergilemek gibi niteliklerin yanı sıra davranışları ile örnek olma gibi yaklaşımların ön planda tutulması gerektiği görüşleri altında yoğunlaştıkları analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, liderlik ve yöneticiliğin yalnızca geleneksel becerilerle tanımlanmadığı, aynı zamanda dijitalleşme ile gelişen yeni yetkinlikleri de kapsadığı görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri, liderlerin hem adil, iletişimde güçlü ve analitik olması gerektiğini, hem de dijital araçları, uygulamaları etkin şekilde kullanabilen bireyler olmalarının zorunlu hale geldiğini göstermektedir. Bu

çerçevede, dijital çağın liderlik tanımlarını dönüştürdüğü ve teknolojik yetkinliklerin yönetsel yeterliliklerle bütünleştiği söylenebilir.

3.7.2.2.2. Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisine Yönelik Bulgular

“Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar” kategorisi altında toplamda 18 adet kod keşfedilmiştir. Keşfedilen kodlar “Kadın Yöneticilerin Detaycı Yaklaşımı”, “Yönetici Olduktan Sonra Samimi Yaklaşım Gözlemlenmesi”, “Kadın Yöneticilerin İş Dışı Yaşantı Sorumlulukları”, “Kadın Yöneticilerin Daha Çalışkan Olması Gerekliliği”, “Kişisel Çıkarlar Doğrultusunda Yaklaşımların Değişmesi”, “Yönetici Olduktan Sonra Sosyal Çevrede Unvan ile Hitap”, “Kadınların Fikirlerinin Zor Kabul Görmesi”, “Kadın Yöneticilerin Duygusal Karar Alması”, “Kadın Yöneticilere Karşı Süreçlerin Kolaylaştırılması”, “Cinsiyete Yönelik Farklılık Gözlemlenmemesi”, “Yönetici Olduktan Sonra Mesafeli Yaklaşım Gözlemlenmesi”, “Kadın Yöneticilerin Daha Katı Olması”, “Erkek Yöneticilerin İkili İlişkilerde Eksiklikleri”, “Kadın Yöneticilerin Takip Altında Kalması”, “Aksaklık Durumlarında Kadın Yöneticilere Sitem Edilmesi”, “Çalışanların Kadın Yöneticilerden Çekinmesi”, “Kadın Yöneticilerin Yaptırım Gücünün Düşük Olması” ve “Erkek Yöneticilerin Değişime Kapalı Olması” kodlarıdır.

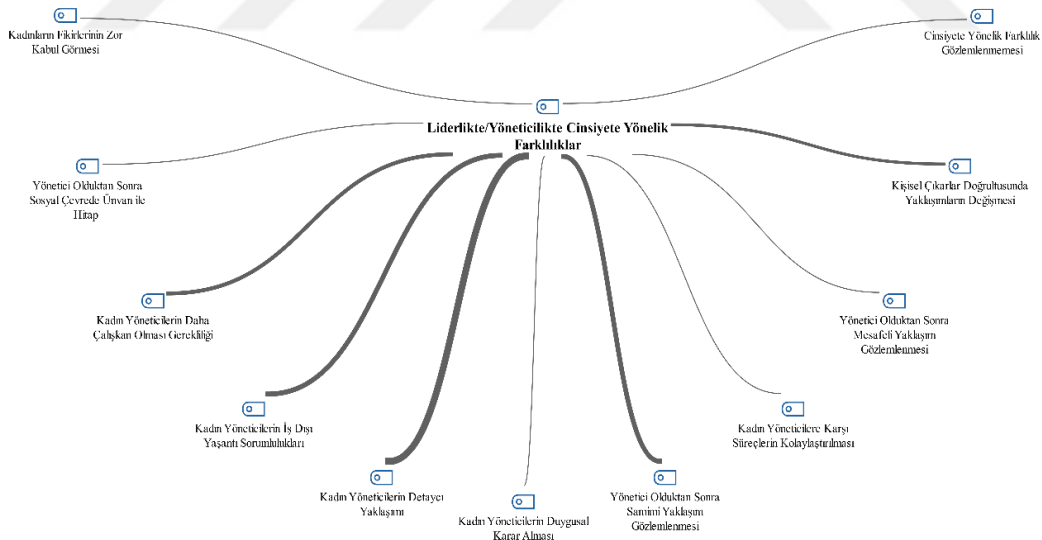
Kod	f
Kadın Yöneticilerin Detaycı Yaklaşımı	8
Yönetici Olduktan Sonra Samimi Yaklaşım Gözlemlenmesi	6
Kadın Yöneticilerin İş Dışı Yaşantı Sorumlulukları	6
Kadın Yöneticilerin Daha Çalışkan Olması Gerekliliği	5
Kişisel Çıkarlar Doğrultusunda Yaklaşımların Değişmesi	4
Yönetici Olduktan Sonra Sosyal Çevrede Unvan ile Hitap	2
Kadınların Fikirlerinin Zor Kabul Görmesi	2
Kadın Yöneticilerin Duygusal Karar Alması	2
Kadın Yöneticilere Karşı Süreçlerin Kolaylaştırılması	2
Cinsiyete Yönelik Farklılık Gözlemlenmemesi	2
Yönetici Olduktan Sonra Mesafeli Yaklaşım Gözlemlenmesi	2
Kadın Yöneticilerin Daha Katı Olması	1
Erkek Yöneticilerin İkili İlişkilerde Eksiklikleri	1
Kadın Yöneticilerin Takip Altında Kalması	1
Aksaklık Durumlarında Kadın Yöneticilere Sitem Edilmesi	1
Çalışanların Kadın Yöneticilerden Çekinmesi	1
Kadın Yöneticilerin Yaptırım Gücünün Düşük Olması	1
Erkek Yöneticilerin Değişime Kapalı Olması	1

Tablo 21: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kategori altında keşfedilen kodlardan “Kadın Yöneticilerin Detaycı Yaklaşımı” kodu 8 defa, “Yönetici Olduktan Sonra Samimi Yaklaşım Gözlemlenmesi”, “Kadın Yöneticilerin İş Dışı Yaşantı Sorumlulukları” kodları her biri 6 defa, “Kadın Yöneticilerin Daha Çalışkan Olması Gerekliliği” kodu 5 defa, “Kişisel Çıkarlar Doğrultusunda Yaklaşımların Değişmesi” kodu 4 defa, “Yönetici Olduktan Sonra Sosyal Çevrede Unvan ile Hitap”, “Kadınların Fikirlerinin Zor Kabul Görmesi”, “Kadın Yöneticilerin Duygusal Karar Alması”, “Kadın Yöneticilere Karşı Süreçlerin Kolaylaştırılması”, “Cinsiyete Yönelik Farklılık Gözlemlenmemesi”, “Yönetici Olduktan Sonra Mesafeli Yaklaşım Gözlemlenmesi” kodlarının her biri 2 defa, “Kadın Yöneticilerin Daha Katı Olması”, “Erkek Yöneticilerin İkili İlişkilerde Eksiklikleri”, “Kadın Yöneticilerin Takip Altında Kalması”, “Aksaklık Durumlarında Kadın Yöneticilere Sitem Edilmesi”, “Çalışanların Kadın Yöneticilerden Çekinmesi”, “Kadın Yöneticilerin Yaptırım Gücünün Düşük Olması”, “Erkek Yöneticilerin Değişime Kapalı Olması” kodlarının her biri 1 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir. Frekans değeri 1 olan kodlar diyagrama dahil edilmemiştir.



Şekil 8: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liderlikte ve yöneticilikte cinsiyete yönelik farklılıklar başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Kod	Kodlu Bölümler
Kadın Yöneticilerin Detaycı Yaklaşımı	Bunun dışında erkeklerin daha düz bir şekilde işe odaklanmaları, detayları düşünmemeleri onların daha rahat bir şekilde yönetici olmalarını sağlıyor. Ancak kadınlar çok fazla detaya giriyor, çok fazla fikir alıyor dolayısıyla da çok dağılıyorlar. İlk başta aldıkları karar ile son aldıkları karar bambaşka olabiliyor. K2 Daha önce beraber çalıştığım erkek ve kadın yöneticiler üzerinden yaşadığım tecrübeler üzerinden şunu söyleyebilirim, kadın yöneticiler daha fazla ayrıntıya takılıyor ve bu ister istemez kendilerini zora sokuyor. Erkek yöneticiler işin sonuçlanmasına odaklanıyorlar, kadın yöneticilerse işin sonuçlanmasının yanı sıra nasıl sonuçlandığına da bakıyor. K10 Kadın yöneticilerin daha fazla sorumluluk aldığını düşünüyorum. Kadınların, yönetim noktasında daha profesyonel hareket ettiklerini düşünüyorum. Erkek yöneticiler çoğu zaman daha yüzeysel bir bakış açısına sahip oluyorlar. K11 Ben olduğunu düşünüyorum. Kadınlar daha fazla ayrıntıya takılabilirler. Kendi tecrübelerim üzerinden de söyleyebilirim ki erkekler daha yüzeysel hareket edebiliyorlar ki aslında bence bu hem iş hem de zaman açısından daha pragmatik. K13 Kadınların yöneticiliğinin çok daha disiplinli ve titiz olduğunu düşünüyorum. K14 Benim gözlemim kadın yöneticilerin iç güdüsel olarak ayrıntılara daha fazla odaklandığı. Ben bunu kadınların daha disiplinli olmasına bağlıyorum. Bu disiplin de iç güdüsel olarak geliyor bence. Erkek yöneticilere kıyasla biraz daha baskıcı olabiliyor kadın yöneticiler. Erkek yöneticiler daha esnekler, özellikle süreci yönetme konusunda. K16 Ben kadın yöneticilerin ayrıntılara daha fazla dikkat ettiklerini düşünüyorum ve zaman zaman bu durumun olumsuz olduğunu düşünüyorum; bu kadar ayrıntı içerisinde boğulabiliyorlar ve bu da kararlarına yansıyor, yönetimi altındaki insanları yorabiliyor. Tabii bu durumun olumlu yanını da daha titiz çalışıyor olmaları ve esas probleme odaklanabilmeleri olarak görüyorum. K17

Yönetici Olduktan
Sonra Samimi
Yaklaşım
Gözlemlenmesi

Bulduğum konum itibariyle ben tüm fakülteden sorumluyum şu anda, daha önce ise bu göreve farklı erkek ve kadın yöneticiler getirilmişti. Eski tecrübelerimden de gördüğüm kadarıyla fakültenin hijyeni bile bir kadın yöneticinin daha çok dikkatini çekiyor. Erkek yöneticiler bu noktada daha yüzeysel olabiliyorlar ya da kız öğrencilerimizin kullanmış olduğu tuvaletlerde hijyenik pedin olup olmadığı durumu akıllarına bile gelmiyor. Ama kadın yöneticiler bu noktada daha geniş perspektiften düşünüyorlar. K22

Elbette yaklaşım değişiklikleri oldu. Bir kere yönetici değilken sen, sadece kendi sorunların ile ilgileniyorsun. Benim böyle bir sorunum var, bunu bir şekilde çözün diyorsun. Ama yönetici olduğunda o sorun senin oluyor; çünkü o sorun sizin üzerine atılıyor ve bir şekilde çözmeniz bekleniyor. Yönetici olduktan sonra belki de sorunlarının daha hızlı çözülmesini istedikleri için pek çok kişi, bana biraz daha samimi şekilde yaklaşmaya başladı. K3

Kurum içerisinde pek değişiklik oldu diyemem, elbette konuşma şekilleri biraz daha nazikleşti ama büyük bir yaklaşım değişikliği olduğunu söyleyemem. K5

Elbette yaklaşımlarda değişiklikler oldu. İster istemez insanlar size karşı daha samimi olmaya yöneliyorlar. Ailemde bile oldu. Örneğin, ben hastaneye gittiğimde randevu saati alırken; bir akrabam benden bağımsız şekilde unvanımı kullanarak randevusunu öne almaya çalışıyor. K11

Yöneticiliğe geldikten sonra insanların bazı noktalarda daha samimi olmaya çalıştıklarının farkındayım. (...) K13

Değişiklikler kesinlikle oldu. Yönetici olmadan önce olumsuz yargılarla daha fazla mücadele ediyordum. Özellikle dekanlık görevine geldiğim zaman, olumsuz tüm yargılar rafa kalktı ve bana olan yaklaşımlar çok daha samimi, sıcak olmaya başladı. Tabii ki burada kişisel çıkarlar sebebiyle yaklaşımını değiştirenler de oldu şüphesiz. K17

Sosyal çevremde bir değişiklik olduğunu düşünmüyorum. Ama akademik çevremde oldu tabii. Kuruma yönelik değil; kişisel olarak da pek çok kişinin bana yaklaşımında yumuşama oldu. K19

Kadın Yöneticilerin İş
Dışı Yaşantı
Sorumlulukları

Kadın bir yandan yöneticilik yaparken, diğer yandan çocuğunu ya da evde bir iş varsa onu da düşünüyor. Erkek yöneticilerin daha çok işini düşündüğünü, özellikle evliyse ev sorumluluklarını eşine bırakabileceğini, bu konuda daha rahat

hissettiğini düşünüyorum. Kadınlar için durum farklı, kafalarının yarısı işteyse, diğer yarısı evde oluyor genelde. (...) Kadınların yöneticilik durumlarının yanı sıra eğer evlilerse, evde de farklı sorumlulukları olması sebebiyle akademik kariyer için daha fazla çalışmaları gerekiyor. En basiti bulaşık yıkarken bile göndermiş olduğunuz bir çalışmanın kabul alıp almayacağını düşünüyorsunuz, çünkü o çalışmayı hazırlamak için pek çok sorumluluğun yanı sıra kendinize ayıracağınız, dinlenme sürenizden fedakârlık etmiş oluyorsunuz. Yöneticiliği bir kenara bırakırsa akademisyenlik ve ev hayatını dengelemek mümkün olabiliyor, çünkü dersim bana özel, saatlerini belirleme fırsatım var. Ancak kendi açımdan şunu söyleyebilirim, yöneticilik işin içine girdikten sonra hem iki çocuk hem eş hem ev hayatı derken dengenin kaybolduğunu fark ediyorum. Çünkü bir yandan mutlu bir ev hayatı da istiyorsun, aynı şekilde mutlu bir iş ortamı da istiyorsun, dolayısıyla yönetici olduktan sonra, sıklıkla bir, iki saat daha geç yatayım da şu işleri tamamlayayım demek zorunda kalıyorum.

K2

Ama en büyük fark; kadının kurumdaki yöneticiliği bitince, evdeki yöneticiliğinin başlaması. Bu sebeple kadın yöneticilerin biraz daha fazla yorulduğunu söyleyebilirim.

K3

Ayrıca erkeklerin sorumlulukları, kadınlara kıyasla daha az. Kadınlar, özellikle de evli ve çocuklu olan kadınlar, ev işleri ve çocuktan da sorumlu kabul ediliyor bizim ülkemizde. Maalesef böyle bir rol paylaşımı olduğu yanılgısı var bizim kültürümüzde. Kadın, ailede de ciddi sorumluluklara sahip. Erkeklerin, özellikle kurumdaki mesailerini bittiğinde kadınlar kadar fazla sorumluluk almadıklarını düşünüyorum. Bunun elbette istisnaları da mevcuttur ancak kadına yüklenmiş olan toplumsal bir rol var ve ister istemez bu role uymak durumunda kalıyorsunuz.

K11

Ayrıca kadınların üzerindeki baskının daha fazla olduğunu düşünüyorum, üstelik bir de evli ve çocuklu ise iş yükünün artması, onları daha fazla zorluyor olabilir.

K13

Eskiye kıyasla azaldığını düşünüyorum. Ancak kadınların, özellikle de evli ve çocuk sahibi olan kadınların her zaman için sorumlulukları oluyor. Erkekler bu noktada biraz daha rahat hareket edebiliyorlar; sanki ev işleri ve ebeveynlik yalnızca annenin işiymiş gibi algılanıyor bizim toplumumuzda. O sorumluluk bilinci bazı durumlarda geri durmanıza sebep olabiliyor. Yine de son dönemlerde bunun azaldığını düşünüyorum. (...) Kadınların ev ve çocuk üzerinde erkeklerden daha fazla sorumluluk almak zorunda kalmaları yöneticilik noktasında en büyük engel bana göre.

Kadın Yöneticilerin
Daha Çalışkan Olması
Gerekliliği

Üstelik bu sadece başkası tarafından göreve getirilme noktasında değil; kadının yönetici rolünü almak istemesi noktasında geri adım atmasına da sebep olabiliyor.

K14

Ama kadınlar açısından bakarsak kadınların, özellikle evli ve çocukluysa biraz daha zorlandığını düşünüyorum, daha planlı olması gerektiğini düşünüyorum; çünkü erkeklere kıyasla daha sınırlı bir zamanları olduğunu düşünüyorum. Bu sadece yöneticilikle ilgili bir durum da değil; iş hayatındaki kadınlar, ev ve çocuk sorumluluklarına da sahip olduğu için yönetici olsun, olmasın erkeklere kıyasla daha sınırlı bir zamana sahip oluyorlar. Kaldı ki ev ve çocuk sorumlulukları düşünüldüğünde, birebir sizin uğraştığınız işler olmasa bile, bir yardımcınız olsa bile bu durumu yönetmek yine size kalıyor. Bu yüzden ev hayatı düşünüldüğünde aslında her kadın birer idarecidir bana göre.

K19

(...) ve gerçekten bana erkeklere kıyasla biraz daha çalışkan geliyorlar.

K1

Kadınlar, belki de bu ön yargıları kırmak amacıyla da daha çok çalışıyorlar. Kendimden örnek verecek olursam, idareci olduğumdan beri -ki çok uzun bir süreden bahsediyoruz- öğle aralarımda yemeğe gitmek yerine bir tane daha fazla iş tamamlayabilmek için uğraşıyorum. Kadınlar yönetici olsun ya da olmasın daha fazla fedakârlık yapmaya ve daha özverili çalışmaya; kendilerini sürekli ispat etmeye mecbur bırakılıyorlar.

K11

Ancak yöneticilik her zaman kadınlar için bir problem. Eskiye kıyasla kadın istihdamının çok daha fazla olduğunu düşünüyorum, yine de kadınların her zaman daha disiplinli ve fazla fedakârlık yapmak zorunda olduklarını düşünüyorum.

K14

Ama kadın olmak zaten yeterince zorken bir de kabullenilmesi noktasında yönetici olmak daha da zor bir durum. Bir mücadele gerektiriyor her şeyden önce. Erkek yöneticiler, çok çabuk şekilde kabul edilebilirken; kadınların, kendilerini ispat etmeleri gerekiyor. Sürekli bir ispat içerisinde olmak da ister istemez yorucu oluyor. Sürekli bir ispat içinde olmaları sebebiyle de bazı kadın yöneticilerin çok agresif olduklarını düşünüyorum. Bu agresiflik de beraber çalıştığı kişiler tarafından istenilmemeye sebep olabiliyor. Bir de şöyle bir durum var; bir kadın yönetici başarısız olduğunda, bu başarısızlık çok fazla öne çıkarılıyor, erkek yönetici başarısız olursa benzer bir durum söz konusu olmuyor, daha yüzeysel kalıyor. Kadın yapamadığı zaman “kadınlar böyledir, ne bekliyordunuz ki?” gibi bir algı oluşturuluyor.

	K17 Üniversite içerisinde kadın yönetici olmanın şöyle önemli bir yanı var; o kadar erkek, eril bir ortamda bir nebze de olsa sayıyı eşitlemek, bizlerin de burada olduğunu ve bu işleri en az erkek yöneticiler kadar doğru idare edebileceğimizi göstermek. Bu noktada maalesef kadınlar, erkeklere kıyasla kendilerini kanıtlamak zorundalar. Kadın yöneticilerin yapmış oldukları işlerin, erkek yöneticilerin yapmış oldukları işler kadar takdir edilmediğini düşünüyorum açıkçası. K22 Kurum içerisinde olan bu değişimi biraz anlayabiliyorsunuz, ister istemez insanlar kendi çıkarlarını gözetmeye başlıyorlar bir yerden sonra. Dolayısıyla size olan yaklaşımlarında değişiklikler de oluyor. Daha az sorumluluk almak istemek, daha rahat bir mesai süreci geçirmek isteyen insanlar olmaya başladı ve bunu da bana olan yaklaşımlarını değiştirdikten sonra dile getirmeye başladılar ama sosyal çevremde böylesi bir yaklaşım değişikliği beklemiyordum açıkçası. K10 Akademik noktada, kendisine verilen iş yükünün görece azalması için; (...) K13 Ayrıca yöneticilik yaptığım ilk dönemlerde beraber çalıştığım arkadaşlarımın bir kısmı, samimiyetimize güvenerek biraz daha imtiyazlı hareket etmeye yönelmişlerdi; tabii artık böyle bir durum söz konusu değil ancak ilk zamanlarda kesinlikle yaklaşımlarda değişiklikler olmuştu. K16 İyi niyeti suistimal etmek isteyenler her zaman oluyor. Özellikle akademik çevremde bu tür insanların sayısı kesinlikle arttı. K23 (...) sosyal çevremde ise neden olduğunu anlamadığım bir biçimde unvan sahibi bir arkadaşları olduğunu belli etmek için insanların yaklaşımlarında farklılıklar oldu. K13 Bu sebeple akademi içerisinde çok ciddi yaklaşım değişiklikleri olduğunu söyleyemem, en azından çok fazla olduğunu söyleyemem ama sosyal çevremde ilginç bir biçimde böyle bir durum mevcut. Akademi dışından olan arkadaşlarımın, bulunduğumuz ortamlarda beni birilerine tanıtırken unvanımı, bulunduğum pozisyonu da mutlaka ifade etmeye başladıklarını söyleyebilirim. K22 Aynı fikir -hatta daha kötüsü- sizden değil de bir erkekten geldiğinde ise çok daha kolay bir kabul görüyor. Kadınların fikri maalesef her zaman akıllıca olmalı.
Kişisel Çıkarlar Doğrultusunda Yaklaşımların Değişmesi	
Yönetici Olduktan Sonra Sosyal Çevrede Unvan ile Hitap	
Kadınların Fikirlerinin Zor Kabul Görmesi	

	K17 Kesinlikle. Yönetici olmak zaten aralarında bulunduğunuz insanlardan farklı hareket etmeniz demek; bir de buna kadın ve erkek olmaktan kaynaklı farklılıklar ekleniyor. Erkek bir yöneticinin verdiği kararların, çok daha fazla dikkate alındığını düşünüyorum. Kadın yöneticilerin bu noktada ister istemez daha otoriter bir tavır sergilemesi gerekiyor. Bu size dayatılıyor maalesef. Bölüm başkanları olarak toplandığımızda da bunu çok bariz şekilde görüyoruz, erkek bölüm başkanları ile kadın bölüm başkanları olarak, alınacak kararlar noktasında doğrudan ayrılıyor. Yaklaşımlar biraz da sizden beklentilere göre değişiklik gösterebiliyor ama siz net bir tavır içerisinde olduktan sonra bunu engelleyebiliyorsunuz. K18 Kadınların daha duygusal hareket ettiklerini düşünüyorum. Mutlaka erkeklerde de vardır bu, istisnaları aynı tutarak konuşuyorum elbette. Ama kişisel deneyimlerime göre -ki ben yönetici olmadan önce de kadın ve erkek yöneticiler ile çalıştım- kendi yöneticilik tecrübemi de düşündüğümde biraz daha duygusal kararlar alabiliyoruz. Tabii fizyolojik olarak da kadınların belirli dönemlerde, farklı stres seviyelerinde olduğu da bir gerçek, dolayısıyla ister istemez karar verme noktasında farklılıklar oluyor. Erkeklerin daha stabil kararlar aldıklarını düşünüyorum. K12 Tabii bu biraz da kişilikle ilgili ama kadınlar biraz daha duygusal yaklaşıyorlar sanırım. K13 Ama kurum dışında, benim talebim olmadan bazı yerlerde öncelik, kolaylık sağlamaya çalışanlar elbette oldu, oluyor. Birazda yöneticinin tavrı ile ilgili bir durum tabii bu, kolaylık ya da öncelik sağlansın istiyorsanız bunu mutlaka yaptırırsınız. K5 Bana olan yaklaşımlarda ciddi değişiklikler oldu. Anabilim dalı başkanı olduktan sonra akademik düzeyde farklı bir yaklaşım bekliyordum zaten; ancak bunun sosyal hayatımda da olmasını beklemiyordum. Bu durum beni de olumsuz etkileyebiliyor ara sıra. İnsanların bana olan yaklaşımlarının pozitif ayrımcılığa doğru yönelmesi, kimi zaman benim de bu tür yaklaşımları onlardan beklememe sebep olabiliyor. Ara sıra, her şey önüme gelsin moduna geçtiğim oluyor maalesef. K12 Erkek kadın olarak ayırmak bana pek doğru gelmiyor. Kimi erkek yönetici var ki oldukça radikal şekilde kararlar alıp, uygulayabiliyorlar; kimi erkek yönetici de tepeden inme o göreve geldiği için oldukça sorumsuz şekilde hareket
Kadın Yöneticilerin Duygusal Karar Alması	
Kadın Yöneticilere Karşı Süreçlerin Kolaylaştırılması	
Cinsiyete Yönelik Farklılık Gözlemlenmemesi	

	edebiliyor. Bu durumu kadınlar için de söylemek mümkün tabii. Bu sebeple bunun pek cinsiyetle alakası olduğunu düşünmüyorum. K3 Ben duruma bu şekilde bakmıyorum, iyi bir insan ya da iyi bir yönetici olmanın cinsiyetten ziyade karakterle, kişilikle ilgili olduğunu düşünüyorum. K5
Yönetici Olduktan Sonra Mesafeli Yaklaşım Gözlemlenmesi	Yönetici olduktan sonra kurum içerisinde bana karşı olan yaklaşımların değiştiğini düşünüyorum. Samimiyet yerini biraz daha mesafeye resmiyete bıraktı. Yanımda daha temkinli davranıyorlar, daha temkinli şekilde geliyorlar. Ya da onlara “hayır” dediğimde kırılıyorlar ve tavır olarak da bunu bana hissettiriyorlar. En çok bu ayrımı yaşadım, hocaların benden uzaklaştıklarını, araya biraz mesafe koyduklarını hissediyorum. K1 Türkiye’de ciddi anlamda, nerede olursa olsun, benim akranlarım ya da tanıdıklarım arasında, gerçekten kadın yönetici olarak; özellikle de üst yönetimle, birlikte çalıştığınız insanlarla iletişim kurabilmek iki kat zorlaşıyor. K18
Kadın Yöneticilerin Daha Katı Olması	Yönetici olmadan önce hem erkek hem de kadın yöneticilerle çalışma deneyimim oldu. Bence erkek yöneticiler, kadın yöneticilere kıyasla daha anlayışlılar. Kadınlar yönetim noktasında daha katı oluyorlar geçmiş tecrübelerime göre. Kadınların çok daha disiplinli bir yönetim sergilediğini de söyleyebilirim. K23
Erkek Yöneticilerin İkili İlişkilerde Eksiklikleri	Düşünüyorum, çünkü çok uzun yıllar erkek yöneticilerin altında çalıştım. Ben üzülererek şöyle düşünüyorum, erkek yöneticiler nedense beraber çalıştıkları kadınlara kendi asistanlarıymış gibi davranırken; ön planda olunacak, fakültenin temsil edileceği durumlarda erkek çalışma arkadaşlarının bu sorumlulukları almalarını tercih ediyorlar. Kadın yöneticilerin ise içinde bulundukları çevrenin hem fiziksel hem de psikolojik boyutunu dikkate alarak hareket ettiklerini düşünüyorum. Bence erkek yöneticiler, kişiler arası ilişkiler noktasında karşıdaki kişinin ailesi, çevresi, içinde bulunduğu pozisyona göre girdiği ikili ilişkiler değişkenleri dikkate almıyorlar. Kadın yöneticiler bu kişisel ilişkiler ağını daha çok dikkate alıyorlar. K22
Kadın Yöneticilerin Takip Altında Kalması	Ayrıca kadınların kurum içerisindeki ikili ilişkilerde de erkeklere kıyasla daha fazla titizlik göstermesi gerekiyor; çünkü kadınlara yöneltilen en büyük önyargı ikili ilişkiler, namus gibi değerler üzerine oluyor. Kurumlarda da dikkat ederseniz bu noktalarda bir erkek yönetici, bir kadın yönetici

	gibi titizlikle takip edilmiyor. Bu sebeple kadın yönetici, yönetici olmasına da gerek yok kadınlar, iş hayatında sürekli düz ve net bir çizgi üzerinde hareket etmek zorunda bırakılıyor; çünkü kadınlara yönelik en kolay saldırı bu bahsetmiş olduğum değerler üzerinden yapılıyor. Kadınların eteğinin boyu ya da pantolonun rengi bir değerlendirme konusu olurken; erkeklerin kılıksız ya da üslupsuz halleri bir değerlendirme konusu olarak görülüyor. K17
Aksaklık Durumlarında Kadın Yöneticilere Sitem Edilmesi	Ben idareci olmadan önce üst yönetim ile aram daha iyiydi örneğin, şimdi olası bir aksaklıkta üst yönetim de beraber çalıştığım kişi de en çok bana sitem ediyor. K16
Çalışanların Kadın Yöneticilerden Çekinmesi	Kadın yöneticilerin daha hakkaniyetli olduklarını düşünüyorum. Kadın yöneticilerin talepleri daha fazla oluyor, bu yüzden de personel, en azından bizim kurumumuzda kadın yöneticilerden biraz daha fazla çekiniyorlar. K10
Kadın Yöneticilerin Yaptırım Gücünün Düşük Olması	Bir de kadın yöneticilerin yaptırım gücü biraz daha düşük olabilir. K2
Erkek Yöneticilerin Değişime Kapalı Olması	Erkekler daha kararlı ve daha sert geliyor bana; yani, biraz daha değişime kapalı geliyor. Ama kadın yöneticilerin değişime daha açık olduğunu düşünüyorum (...) Kadınlar biraz daha fazla etkilenebiliyorlar olaylardan, duygusal anlamda da. Kadınları biraz daha esnek buluyorum. (...) K1

Tablo 22: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin liderlik ve yöneticilik süreçlerinde cinsiyete yönelik farklılıklar üzerine ifade ettikleri görüşlerde kadın liderlerin/yöneticilerin, erkek meslektaşlarına kıyasla daha detaycı bir yaklaşımı benimsemek zorunda kaldıkları, çalışma hayatı dışında daha fazla sorumlulukları olduğu, kendilerine olan yaklaşımların çıkarlar doğrultusunda değiştiği ve erkek meslektaşlarına kıyasla daha çalışkan olmak zorunda oldukları algıları ön plana çıkmaktadır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, cinsiyetin yöneticilik algısı üzerinde doğrudan etkili olduğu; ancak bu etkinin tek yönlü olmadığı görülmektedir. Katılımcı ifadeleri, kadın yöneticilere ilişkin değerlendirmelerin hem olumlu hem de eleştirel yönleri kapsadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, toplumsal cinsiyet normlarının örgütsel

bağlamda liderlik pratiklerine nasıl yansıdığını göstermesi bakımından önemlidir. Katılımcıların kadın yöneticilere dair aktardıkları gözlemler, liderlik rollerinin cinsiyete dayalı kalıp yargılarla biçimlendirildiğini, ancak aynı zamanda bu kalıpların sorgulanmaya ve dönüşmeye açık olduğunu da göstermektedir.

3.7.2.2.3. Kadınların Yönetici Olmalarının Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisine Yönelik Bulgular

“Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar” kategorisi altında toplamda 5 adet kod keşfedilmiştir ve kategori altında alt kategori bulunmamaktadır. Keşfedilen kodlar “Ataerkil Yaklaşımdan Kaynaklanan Engeller”, “Kadınların Yöneticilik İçin Daha Çok Çalışması Gerekliliği”, “Kendi Cam Tavanını Oluşturan Kadınlar”, “Kadınların Hemcinsleri Tarafından Engellenmesi” ve “Kadın Yöneticilerin Konumlarının Sorgulanması” kodlarıdır.

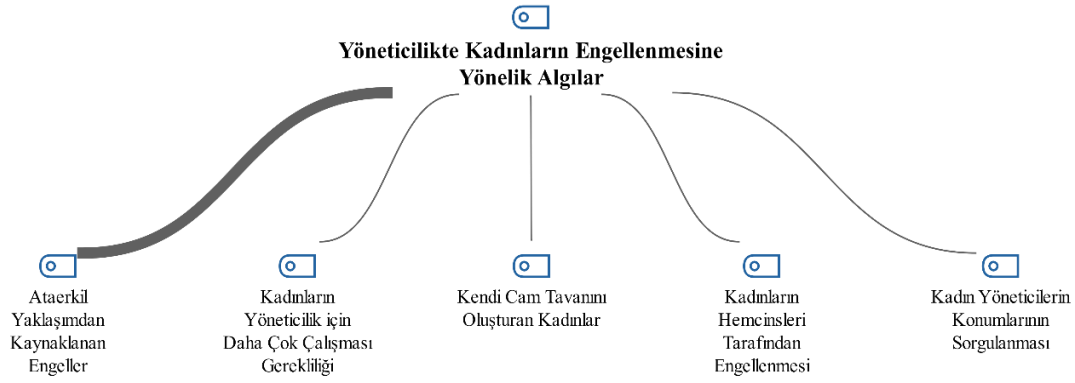
Kod	f
Ataerkil Yaklaşımdan Kaynaklanan Engeller	16
Kadınların Yöneticilik İçin Daha Çok Çalışması Gerekliliği	3
Kendi Cam Tavanını Oluşturan Kadınlar	2
Kadınların Hemcinsleri Tarafından Engellenmesi	2
Kadın Yöneticilerin Konumlarının Sorgulanması	1

Tablo 23: Kadınların Yönetici Olmasının Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kategori altında keşfedilen kodlardan “Ataerkil Yaklaşımdan Kaynaklanan Engeller” kodu 16 defa, “Kadınların Yöneticilik için Daha Çok Çalışması Gerekliliği” kodu 3 defa, “Kendi Cam Tavanını Oluşturan Kadınlar”, “Kadınların Hemcinsleri Tarafından Engellenmesi” kodlarının her biri 2 defa, “Kadın Yöneticilerin Konumlarının Sorgulanması” kodu 1 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir.



Şekil 9: Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kadınların yönetici olmalarının engellenmesine yönelik algılar başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Kod	Kodlu Bölümler
Ataerkil Yaklaşımdan Kaynaklanan Engeller	Evet var, örneğin bir kadın çocuk düşünüyorsa bir noktada yöneticiliği bırakmak zorunda kalacaktır, hatta önemli bir süreyi evde çocuğu ile geçireceği için bir noktada yöneticiliği kendi bırakmasa da bırakılacaktır. (...) Yakın çevremde bir arkadaşım çocuk planı yaptığı için yöneticilikten ayrılmak durumunda kalmıştı. Bu da aslında özel hayatla yöneticiliğin zor gittiğinin bir ispatı. K2 Erkeklerden yaşanan sorunlar genellikle ego üzerinden, kadının erkeğe tabi olması gerektiğine inanan ve kadının özgür olamayacağını düşünen erkeklerin yarattığı problemler. K5 İkincisi, aşırı ataerkil bir dönem içerisindeyiz bana göre ve bu da her şeye yansıyor. Ben erkeklerin, kadınların yönetici olmalarını istediklerini düşünmüyorum. Pandemi döneminde vekaleten bölüm başkanlığı yaptığım süreçte, önceki dekanımızın bölüm başkanlığını erkek bir hocaya vermek için ciddi bir mobbing yapmışlığı vardı. Bunu da o dönemki dekan yardımcımız aracılığı ile gerçekleştirmeye çalışmıştı ki zaten bugün her ikisi de farklı bir kurumda devam ediyorlar. K10 Sadece insanların kafasında engeller var. Bu daha çok toplumsal rollerin ve ön yargıların sebebi. Yöneticiliğin erkek işi olduğu,

kadının daha çok ev işlerinde sorumluluk alması gerektiği düşüncesi var, tek ve en önemli engel de bu aslında. Bu kalıbın kırılması gerek.

K11

Elbette. Kadın olmanın kendisi zaten engel olarak kabul ediliyor bizim toplumumuzda. Erkeklerin gözünden, bir kadın bizi nasıl koordine edecek düşüncesi olduğunu düşünüyorum. Bizim toplumumuzda bir kadının altında çalışmak çoğu kişi için kabul edilemez bir durum olarak görülüyor. Bu sadece akademik personel için değil; idari personel de olabilir, temizlik personeli de olabilir. Bunun da tamamen ataerkil bir toplum olmamızdan kaynaklandığını düşünüyorum.

Doğrudan benim yaşadığım bir olumsuzluk yok; fakat farklı bir bölümdeki arkadaşımın alt personelinin böyle bir dedikodusuna denk gelmişim. İşte A hoca da bölüm başkanlığına geldiğinden beri istekleri beni daha fazla rahatsız etmeye başladı, o yüzden ağırdan alıyorum artık işleri şeklinde bir konuşma olmuştu.

K12

Tabii ki. Cinsiyetçi yaklaşımlar çok fazla olmakla birlikte özellikle evliyseniz ve çocuğunuz da varsa, sizi seçmek istemeyebiliyorlar. Sadece kadın olmanız sebebiyle özel hayatınız, akademik hayatınızı kısıtlayabiliyor.

K13

Bir de kadın olmanız sebebiyle, yetersiz görülebiliyorsunuz. “O ne anlar ki, ne bilir ki?” gibi ön yargılar olabiliyor. Bana da bu görev verilirken; kadın çalışanlarımız da var, en azından bir tane de kadın müdür yardımcımız olsun düşüncesi hakimdi. Bu söylem bile az, çok bir fikir sahibi olmamızı sağlıyor aslında. (...) İstihdam noktasında kadınların sayısı her yıl artıyor evet, ancak bu istihdamın yönetsel noktalarda yine oldukça sınırlı kaldığını düşünüyorum. Ataerkil bir toplum yapısına sahip olmak bu durumun en büyük nedeni olmasa bile, en önde gelen nedenlerinden birisi bana göre. Kadına daha çok ev işleri yakıştırılıyor. Çalışma hayatında ise kadına sıklıkla yan roller yakıştırılıyor.

K13

Akademiye geçtiğimde böyle bir problem yaşamadım ya da duymadım; ancak özel sektörde görev yaptığım dönemde iki arkadaşım çocuklarıyla ilgili bir durum sebebiyle ciddi mobbinglere uğradılar ki bir tanesi zaten istifa etti. Sadece annelik rolüne uygun davrandığı için kurum ile ilişkisini kesmek durumunda kaldı; ancak benzer bir sorunda erkek personele böyle mobbing yapılmıyordu.

K14

Elbette. Bunun tarihi, siyasi, kültürel pek çok sebebi var. Kadına bakış açısıyla ilgili bir durum bu. Kadının yeterli görülmemesiyle ilgili. Kadın ne kadar başarılı olursa olsun, nasıl bir eğitim almış olursa olsun yaşadığımız toplumda bu yeteri kadar takdir

edilmiyor. Bir de seçimle gelinen yöneticilikleri bir kenara bıraktığımızda, yöneticilik çoğu zaman atama üzerinden gerçekleştiriliyor ve bu atamaları çoğunlukla erkekler yapıyor zaten. Bu noktada da bir ön yargı olduğuna inanıyorum. Dolayısıyla kadınların yönetici olmalarının önündeki en büyük engel toplumsal bakış açıları. Kadın yönetici kavramının toplumsal olarak benimsenmediğini, kabul görmediğini düşünüyorum.

Ben kişisel olarak böyle bir problem yaşamadım. Ancak politik, siyasi ya da dini yönden bunun olmadığını söyleyemem; bu tür durumlarla karşı karşıya kalan pek çok kadın olduğunu okuyoruz. Biz toplum olarak henüz bunu aşmış değiliz; zaten aşmış olsak şu an bunu konuşuyor olmazdık.

K16

Elbette ki çok engel var. En büyük engelin erkekler olduğunu düşünüyorum; çünkü yöneticilik noktasında erkekler, kadınları asla kabul etmiyorlar. Siz ne kadar başarılı olursanız olun, bir “yetersizlik” yaftası oluyor üzerinizde. Toplantılarda beyan ettiğiniz fikirler önce bir itirazla karşılanıyor ve siz bu noktada ne kadar iyi bir fikriniz olursa olsun, o ataerkil grubu ikna etmek zorunda kalıyorsunuz. (...) Türkiye’de kadın olmak, tabii ki biz kadın olarak şanslıyız, Atatürk’ün bize vermiş olduğu haklar çerçevesinde. Ancak günden güne, kadın haklarının, kadına yönelik yaklaşımın başka bir mecraya gittiğini düşünüyorum; olumsuz bir manada. Bu bakımdan üzüntü ve endişe içerisindeyim. Bundan sonraki süreçte kadınlar, elbette daha iyi yerlere gelecektir yeter ki liyakat ön planda olsun. Günümüzde siyasette ya da başka bir alanda, kadın yöneticilerin olduğu işlerde çok güzel sonuçlar alınabiliyor. “Yönetim erkek işidir” hegemonyasını kırmamız gerekiyor; fakat şu haliyle kırılması da kolay görünmüyor.

K17

Bir de bence kadınların yönetim kademelerine gelişlerinde kademinin derecesinin de önemi var, örneğin dekanlık kademesi atama üzerine gerçekleştiği için çok fazla ses çıkmayabiliyor; ancak bölüm başkanlıkları noktasında durum böyle değil. Toplumsal bir alışkanlık var bizde, Cumhurbaşkanı seçerken de yönetici seçerken de koltuğu dolduruyor mu diye bakıyoruz. Olmaz olur mu? Yıllardır bölüm başkanlığı yapan bir erkek akademisyen arkadaşım “Sen kadınsın, bölüm başkanlığında ne işin var? Çocuklarıyla ilgilen” şeklinde bir söylemde bulunmuştu. Bu doğrultu da kulis yapmıştı açık açık. Üstelik dekan hoca da bunun için uygun ortamı yarattı. Finalde, ben mobbing davası açacağımı söylediğim için bu durum sona ermiş oldu.

K18

Bence kadınların yönetici konumuna gelinmesine sıcak bakılmamasının sebebi biraz da korku olabilir. Toplumda nedense “kadın beceremez” gibi bir korku var. Bu bakış açısının zamanla daha iyi hale geleceğini umuyorum ama. Her işin aslında kadın

ya da erkek işi olduğunu kabullendiğimiz zaman zaten ortada hiçbir sorun kalmayacaktır, bence her iş kolunda da verimlilik artacaktır.

K19

Ama bunlardan öte şunu söyleyebilirim ki bu bir zihniyet meselesi. Ataerkil zihniyette erkekler olduğu gibi ataerkil zihniyette kadınlar da var. (...) Olmaz olur mu? Neredeyse tüm üniversitelerin rektörleri, dekanları erkeklerden oluşuyor. Hala da devam ediyoruz maalesef, bu noktada çok bir şey değişmiş değil. Üniversitelerde kadın ve erkek akademisyen oranları dengeli olsa da kıdem ve makam, unvan arttıkça kadın sayısı azalıyor. Bu ciddi bir cam tavan olduğunu gösteriyor. Bu cam tavan da maalesef iş-yaşam dengesinin düzgün sağlanmaması, üniversite ortamının kadınlar açısından ciddi mobbing içeren bir ortam olması ve politika yapıcıların bu noktada eksik kalmalarından kaynaklanan engeller aslında.

K22

Bir de tabii kültürel bir kabulleniş. Bizim kültürümüzde ebeveynlik rolü ağırlıklı olarak kadının üzerinde maalesef ve kadınların ebeveynlik rolünü üstlenmeye karar verdikleri anlardan itibaren kariyerlerinde bir gerileme, durma, duraksama yaşamaya başladıklarını görüyoruz. Bunun telafisinin tam olarak yapıldığını da düşünmüyorum. Bu noktada kadınlara ebeveynlikle ilgili ciddi haklar verilmesi gerektiğini düşünüyorum; tabii aynı hakların erkeklere de sunulması gerektiğini söylemem gerek. Annelik, babalık izni değil de ebeveynlik izni olabilir mesela. Yine kreş durumu bir hak olarak düşünülebilir; çünkü bu bakım sorumluluğu sebebiyle zaten kadınlar istihdamdan, akademiden çekiliyorlar.

K22

Özel sektörde çalışmaya başlayacağım dönem, sözleşme görüşmelerinde çocuk düşünüp düşünmediğim sorulmuştu bana. Bırakın yönetim kademesine gelmeyi daha işe alımda bir sorun olarak görülebiliyor kadın olmanız.

K23

Kadınların yapamayacaklarına yönelik bir algı hâkim nedense. Yapabilen, başarılı olan kadına karşı da bir önyargımız var. Daha yan işler, arka işler için uygun görülüyor kadınlar. Bizim ülkemizde bu durum hep vardı ama. Geçmişten bu yana ataerkil şekilde ilerleyen toplumların bunu kırması da zaman alıyordur mutlaka, umarım ilerde bu düşünce yapısından az da olsa çıkabiliriz.

K23

Kadınların yöneticilik pozisyonuna ulaşması için daha fazla çalışması gerekiyor, üstelik çoğu zaman bu da yetmiyor, bir de şanslarının yaver gitmesi gerekiyor.

K2

Kadınların
Yöneticilik için
Daha Çok
Çalışması
Gerekliliği

Kendi Cam
Tavanını Oluşturan
Kadınlar

Ancak, belki de ataerkil bir yapının baskın olması sebebiyle kadınlar, erkekler ile benzer başarılarla sahip olsalar da daha az görünüyorlar. Aynı işi de yapsanız, hatta daha iyi bir şekilde de yapsanız, toplum sizi, kadın olmanız sebebiyle daha az görünür kılıyor; oysa benzer bir süreçte bir erkek yönetici çok daha ön plana çıkarılabiliyor.

K11

Eğer yönetici olma adayları arasında erkek aday bulunuyorsa, kadın aday ikna edilip uzaklaştırılmaya çalışılıyor. Bunun tek istisnası kadın adayın daha deneyimli ya da kıdemli olduğu durumlar. Şartlar eşitse erkek aday her zaman tercih sebebi oluyor.

K18

Bence en büyük engel yine biz kadınlarız. Bilinçaltımızda istesek de istemesek de farklı sorumluluklarımız olduğu düşüncesinden kopamıyoruz. Üstelik bir de evli ve çocukluysa kadın, kendisini geri çekmeye yöneliyor bilinçsizce.

K18

Bir de kadınların kendilerine engel olma durumu oluyor. Ev ve çocuk sorumluluklarını düşünüp kendisini geri çeken kadınlar da oluyor; ben de mesela ikilemde kalmıştım. Burada kadının kendine yaptığı ciddi bir engelleme de şu; kadınlar çocuğun sorumluluğunu eşlerine bırakamıyorlar, rahat hissetmiyorlar içgüdüsel olarak. Eşlerimizin bunu yapamayacağından değil; rahat hissetmediğimizden dolayı bu sorumluluğu pek paylaşma taraftarı olmuyoruz. Böyle olunca da iş yükleri artıyor, haliyle kadınlar kendilerini zaman zaman geri çekebiliyor.

K19

Kadınların
Hemcinsleri
Tarafından
Engellenmesi

Kadın yönetici olmanın önündeki engeller aslında yine hemcinsleri bana göre. Biz kadınlar, kadın bir yöneticiye daha önyargılı bakıyoruz maalesef. Belki de geçmişten beri erkek yöneticilerin sıklığına alıştığımız içindir, bilmiyorum. Yakın bir dönemde başka bir üniversitede çalışan bir bölüm başkanı arkadaşım, göreve geldikten sonra bölümdeki kadın çalışma arkadaşlarıyla sıklıkla tartışmaya başladığından bahsetti.

K3

Özel sektör için işler bazen biraz daha farklı yürüyebiliyor ve ilginçtir ki özel sektörde kadınların yönetici olmalarının önündeki engeller çoğu zaman hemcinsleri. Bunları özel sektörde çalışırken kendim de yaşadım. Maalesef bizim toplumumuzda özür dileyerek, kadınları kendi kimliklerini hep bir erkeğin üzerinden kazandıkları için; o kimlik kazandıracak erkeklerin olduğu ortamlarda başka bir kadını yok sayabiliyoruz maalesef. Bir kadın olarak beni değil, bir erkeği, sırf ondan kişisel fayda, çıkar sağlamak isteyen; kendisine küçük de olsa kimlik kazanmak isteyen kadınlar bence diğer kadınların yönetici olmalarının önündeki önemli engellerden birisi. Ben bunlara da maruz kalmıştım. (...) Ancak kadınların, erkeklere kıyasla daha ciddi engeller olduğunu söyleyebilirim. Yönetici olmak için evet

	engeller var ama bu engel kesinlikle kadının kendisinde. O cam tavanı biz aşamıyoruz aslında. Kendimize duvarlar oluşturmuşuz, yapamayacağımızdan korkuyoruz. Bu da biraz toplumsal kodlar ile alakalı tabii ki. K5
Kadın Yöneticilerin Konumlarının Sorgulanması	Kesinlikle. İlk olarak bizim toplumumuzda bir kadının yönetici konumuna gelmesinin dedikodusu çok fazla yapılıyor. İnsanlar hemen, nasıl yönetici oldu acaba diye konuşmaya başlıyorlar. (...) Bence kadınlara çok fazla rol biçilmiş durumda. Anne, eş, çocuk gibi. Ama nedense bu rollerin içerisinde yöneticilik yok, daha doğrusu yeterince yok. O kadar ataerkil bir dönem içerisindeyiz ki bir kadının yönetici pozisyonuna gelmesi, kadın ya da erkek pek çok kişinin aklına “nasıl?” sorusunu getiriyor. Oysaki kadına atfedilen anne ve eş rolleri bile aslında kadınların yönetim konusunda erkekler gibi başarılı olabileceklerini en büyük göstergesi. K10

Tablo 24: Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin, kadınların yönetici olmalarının engellenmesine yönelik düşünceleri analiz edildiğinde ataerkil yaklaşımdan kaynaklanan engellerin oldukça önemli bir yer kapladığı görülmektedir. Katılımcılar ayrıca yönetici olabilme noktasında kadınların, erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla çalışmak zorunda olduklarını düşündüklerini de ifade etmektedirler. Kadınların yönetici olmalarının engellenmesine yönelik algılar arasında hemcinsleri tarafından engellendikleri düşüncesi ve kendi cam tavanını oluşturmaları sebebiyle çeşitli engellerle karşılaşıldığı görüşleri de görülmektedir.

Elde edilen bulgular, cam tavan olgusunun hem örgütsel kültür hem de toplumsal yapı ekseninde çok katmanlı biçimde işlediğini ortaya koymaktadır. Kadınların yöneticilik rollerinde karşılaştıkları engellerin yalnızca dışsal değil, aynı zamanda içselleştirilmiş normlar aracılığıyla da üretildiği görülmektedir.

3.7.2.2.4. Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisine Yönelik Bulgular

“Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri” kategorisi altında 2 adet alt kategori belirlenmiştir.

“Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri” alt kategorisi altında toplamda 3 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Mevcut Kurumda Engellenme Gözlemlenmemesi”, “Eskiye Göre Desteklenme Gözlemlenmesi” ve “Oturmamış İş Kültürü ile Daha İyi Bir Yönetici Olma” kodlarıdır.

“Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri” alt kategorisi altında toplamda 6 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Farklı Kurumlarda Engellenme Gözlemlenmesi”, “Mevcut Kurumda Destek Gözlemlenmemesi”, “Yöneticiler Arası Toplantıların Eksikliği”, “Politika Yapıcılardan Kaynaklanan Engellemeler”, “Kurumun Üst Mercilerinde Engellenme Yaşanması” ve “Kontrol ve Başarıyı Teşvik Eksiklikleri” kodlarıdır.

Alt Kategori ve Kodlar	f
Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri	13
Mevcut Kurumda Engellenme Gözlemlenmemesi	8
Eskiye Göre Desteklenme Gözlemlenmesi	3
Oturmamış İş Kültürü ile Daha İyi Bir Yönetici Olma	2
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri	11
Farklı Kurumlarda Engellenme Gözlemlenmesi	4
Mevcut Kurumda Destek Gözlemlenmemesi	2
Yöneticiler Arası Toplantıların Eksikliği	2
Politika Yapıcılardan Kaynaklanan Engellemeler	1
Kurumun Üst Mercilerinde Engellenme Yaşanması	1
Kontrol ve Başarıyı Teşvik Eksiklikleri	1

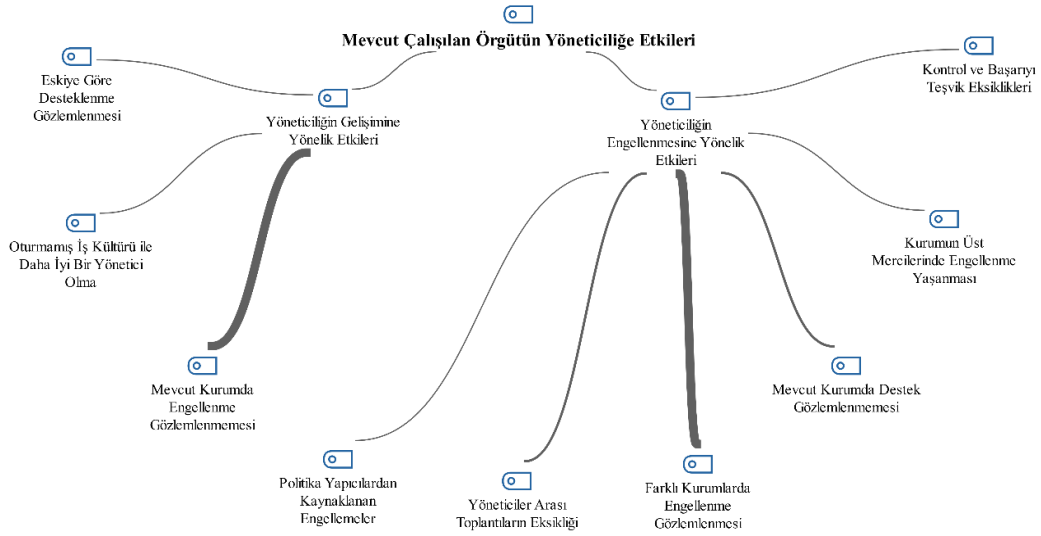
Tablo 25: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Mevcut Kurumda Engellenme Gözlemlenmemesi” kodu 8 defa, “Eskiye Göre Desteklenme Gözlemlenmesi” kodu 3 defa, “Oturmamış İş Kültürü ile Daha İyi Bir Yönetici Olma” kodu 2 defa kodlanmıştır.

“Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Farklı Kurumlarda Engellenme Gözlemlenmesi” kodu 4 defa, “Mevcut Kurumda Destek Gözlemlenmemesi” ve “Yöneticiler Arası Toplantıların Eksikliği” kodları 2 defa, “Politika Yapıcılardan Kaynaklanan Engellemeler”, “Kurumun Üst Mercilerinde Engellenme Yaşanması” ve “Kontrol ve Başarıyı Teşvik Eksiklikleri” kodlarının her biri 1 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir.



Şekil 10: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mevcut çalışan örgütün yöneticiliğe etkileri başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Alt Kategori\Kod	Kodlu Bölümler
Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri\Mevcut Kurumda Engellenme Gözlemlenmemesi	Çevremde karşılaşmadım çünkü bizim bölümümüzde neredeyse herkes kadın ve senelerdir buradalar. Burada biraz da sıralı bir yöneticilik sistemi var diyebilirim, neredeyse tüm hocalarımız yöneticilik yaptılar. (...) Ancak fakültede bölüm üzerinden konuşacak olursak böyle bir durum mevcut değil, en azından bizim fakültemizde. K1 Kurum kültürünün benim yöneticiliğime engel oluşturduğunu düşünmüyorum. Belki de kadınların daha fazla detay düşünerek hareket ediyor oluşumuz da bu durumu etkiliyordur. K2 Bizim fakültemizde kadın akademisyen sayısı oldukça fazla. Bu noktada bizler birbirimizi ciddi anlamda destekliyoruz. Üst yönetim özelinde de durumun böyle olduğunu düşünüyorum. K11 Bölüm üzerinden düşündüğümüzde, bölümlerin birbirinden bağımsız olması sebebiyle herhangi bir engel olduğunu düşünmüyorum. Bölüm içerisinde alınacak

	kararlar noktasında her zaman kafam rahat oluyor, kimse karışmıyor. K12 Kesinlikle bir engel oluşturduğunu düşünmüyorum; aksine desteklendiğimi hissediyorum. Gerek üst yönetimin gerek diğer yönetici arkadaşlarımın, bu bir yıllık idareciliğim sürecinde oldukça yardımı dokundu. K14 Benim yöneticiliğe başladığım dönemde bölüm içerisinde bir erkek aday yoktu; belki bir erkek adayın olması durumu değiştirebilirdi. Yine de şu anda bölüm içerisinde erkek yönetici alternatifleri olmasına karşın benimle devam ediliyor, bu anlamda desteklendiğimi düşünüyorum. K16 Kendimin ya da çevremde birinin engellendiğine yönelik bir durumla karşılaşmadım. (...) K19 Beni bu konuma atamış olmaları, desteklendiğimi düşünmemi sağlıyor elbette. Yapmış olduğum, yapmak istediğim işlere yönelik süreçlerde de herhangi bir zorluk yaşamadım bugüne kadar. K22 Az önce belirttiğim olay sonrasında kurum kültürümüzün bu konuda değiştiğini düşünüyorum. O süreç sonrasında hem bizim fakültemize hem de farklı fakültelere çok sayıda kadın dekan getirildi. Artık, daha fazla destekleyici bir tutum sergilendiğini düşünüyorum. K10 Çok olumlu düşünmüyorum bu noktada ama geçmişe kıyasla bir normalleşme olduğunu söyleyebilirim tabii. K18 (...) şimdi biraz daha normal bir kuruma doğru evriliyoruz gibi geliyor ama. K23 Kurum kültürünün tam olarak olmaması aslında bizim daha iyi yöneticiler olmamızı sağlıyor; çünkü oturmamış bir kurum kültüründe, eksikliklere maruz kaldığınızda birinci elden deneyim sahibi oluyorsunuz. Bir anlamda olumsuzluktan olumlu bir sonuca ulaşıyorsunuz. K3 İlginç bir şekilde aslında tam olarak oturmamış olan bir yapı, bana daha iyi bir yönetici olmam noktasında kazanımlar sağladı. Tabii ki buradan kurum kültürü oturmamış olan yerlerin, kişileri daha iyi yöneticiler yaptığı kazanımı çıkarılamaz.
Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri\Eskiye Göre Desteklenme Gözlemlenmesi	
Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri\Oturmamış İş Kültürü ile Daha İyi Bir Yönetici Olma	

	K5
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Farklı Kurumlarda Engellenme Gözlemlenmesi	Sektörde çalıştığım dönemler üzerinden konuşacak olursak, orada erkek çalışanları sahada kullanmak yerine daha çok yönetici pozisyonunda görevlendirdiklerini söyleyebilirim. Belki orada ufak da olsa bir pozitif ayrımcılıktan söz edebiliriz. K1 Ben bunlara maruz kalmadım, uzun zamandır da yöneticilik pozisyonunda bulunduğum için beraberimdeki çalışanlar noktasında da böyle bir şey olmasına izin vermedim. Ancak farklı sektörlerde, özellikle de özel sektörlerde bu tür zorluklarla yüzleşen insanlar tanıdım. K17 Kendi fakültemde değil ama farklı fakültelerde mobbing sebebiyle yapılmış olan şikayetler duydum; fakat bu şikayetlerden nasıl neticeler aldılar inanmıyorum. Yine mobbing dışında bir de işin taciz boyutu var maalesef. Bunları tabii sadece akademik personeller içerisinde değil idari personeller içerisinde de duydum. Daha medyatik olan üniversitelerde bu olaylar haberlere dahi çıkabiliyor zaman zaman. Görece daha küçük üniversitelerde ise bu durumların üzerinin kapatılmaya çalışıldığını düşünüyorum. K22 Özel sektörde çalıştığım bir dönem, yönetici bir arkadaşım çocuk bekliyor diye idari görevlerini bıraksın diye ciddi mobbinge uğramıştı. Akademide de karşılaşmadım açıkçası, kamuda yasalar ve yaptırımlar bir yere kadar sizleri koruyor. Zaten akademide belli noktalara kadar bununla karşılaşmıyorsunuz da. Belki de kadın ve erkek çalışanların bir noktaya kadar eşit olabildiği kurumların başında üniversiteler geliyor. Ama tabii dekanlık ya da rektörlük noktasında bu eşitlik devam ediyor dersem de yalan olur, zaten kadın rektör ve dekan sayısı da durumu açıkça ortaya koyuyor. K23 Bir engel oluşturmuyor elbette ama kesinlikle desteklediğini de söyleyemem. Zaten az önce de söyledim, kadın personellerimiz olduğu için bir kadın idarecimiz de olmalı fikri sonrasında göreve getirildim ben. K13 Bizim kurumda daha önce de söylediğim gibi süreçler çok zor ilerleyebiliyor, bu sebeple yüzde yüz bir destek görüyorum diyemem. Ancak tabii ki herhangi bir engel de oluşturmuyorlar. Daha çok işler görülsün de kim, nasıl görüyorsa görsün mantığı vardı bizde büyük oranda, (...)
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Mevcut Kurumda Destek Gözlemlenmemesi	

Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Yöneticiler Arası Toplantıların Eksikliği	K23 Ben isterdim ki yönetici pozisyonuna geldiğimde, kullanmış olduğumuz sistemlerle ilgili ufak bir eğitim alayım. Ancak maalesef böyle bir eğitim sağlanmıyor, bunun bir eksiklik olduğunu düşünüyorum, dolayısıyla yöneticilik noktasında bunu eleştiri olarak ekleyebilirim. Hatta iletişim noktasında da bir eğitim verilebilirdi, böylece yöneticilik/liderlik noktasında biraz daha pozitif bir yöne evrilebilirdim. Bizde durum daha geleneksel gerçekleşiyor, yönetici oldun, hadi artık işleri düzenle, deneme-yanılma ile öğrenirsin. Maalesef idareci olmak için bir okul yok, işin mutfağında öğreniyorsunuz. K1 Aynı şekilde kurum içerisinde yönetici pozisyonunda olan akademisyenlerin, özellikle rektörlük de dahil edilerek belirli aralıklarla toplantılar gerçekleştirmesini isterdim. K1
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Politika Yapıcılardan Kaynaklanan Engellemeler	Yöneticilikler siyasallaştığı için siyasal konjonktür nasılsa ona göre tercihler yapılıyor. Eğer konjonktürde mensup olduğunuz görüşler sistemle uyum içerisindeyse, size itham ediliyor; daha doğrusu ediliyormuş gibi yapılıyor. Ama görüşleriniz mevcut sistemin dışındaysa zaten üst düzey bir yönetici olmanız mümkün değil. Neden olarak da donanım açısından yetersiz olduğunuz değil de sisteme uymuyor şeklinde bir yaklaşım gösteriliyor. Tabii bölüm başkanlıkları seçimle olduğu için bunu söyleyemem; ancak üstten gelen atamalarda muhakkak ki siyasi tavrınız, giyiminiz çok etkili oluyor. Bölüm başkanlığı noktasında bir engelleme olduğunu söyleyemem ancak artık dekanlık yapmadığımı söylemem az çok bir şeyler anlatıyordur. K17
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Kurumun Üst Mercilerinde Engellenme Yaşanması	Ama fakülte bünyesinde, daha büyük kararlar noktasında ise tam tersini düşünüyorum, çünkü yaşıyorum. K12
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Kontrol ve Başarıyı Teşvik Eksiklikleri	Belki ufak bir ödüllendirme sistemi bile olabilirdi, maddi olarak söylemiyorum daha çok motive edilme noktasında konuşuyorum. Çünkü içinde bulunduğumuz şekilde daha çok başıboş bırakılmış hissediyorum, işler yürüsün de nasıl yürürse yürüsün şeklinde bir kültür olarak kabul edebiliriz içinde bulunduğum kurumdaki yaklaşımı. K1

Tablo 26: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin, mevcut çalışılan örgütün yöneticiliğe etkileri başlığı altındaki görüşleri analiz edildiğinde kurum içerisinde engelle karşılaşılmadığına yönelik görüşler ve yönetim değişiklikleri sonrasında eskiye kıyasla desteklenme görüldüğü düşünceleri öne çıkmaktadır. Katılımcılar ayrıca üniversitelerden ziyade, farklı kurumlarda özellikle de özel sektörlerde engellenmelerinin sıklıkla olduğunu tecrübe ettiklerini ya da yakınlarının böyle bir durumla karşılaşmış olduklarını belirtmektedirler.

Bulgulara göre yöneticilik deneyimi kurumsal yapı ve kültürden doğrudan etkilenmekte; destekleyici uygulamalar yöneticiliğin gelişimini teşvik ederken, yapısal eksiklikler ve politik engellemeler süreci sekteye uğratabilmektedir.

3.7.2.2.5. “Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri” Kategorisine Yönelik Bulgular

“Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri” kategorisi altında 3 adet alt kategori bulunmaktadır. Bu alt kategoriler “Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi”, “Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar” ve “Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar” alt kategorileridir.

“Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi” alt kategorisi altında toplamda 3 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Dijitalleşme ile Ön Yargılardan Kaçınma”, “Dijitalleşme ile Ev ve İş Yaşantısında Denge” ve “Dijitalleşme ile Gelen Eşitlik” kodlarıdır.

“Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar” alt kategorisi altında 2 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Dijital Araçların Kullanımı ile Daha İyi Bir Yönetici Olma” ve “Dijitalleşme ile Yöneticilik Görevlerinde Hızlanma” kodlarıdır.

“Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar” alt kategorisi altında 2 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar Dijitalleşmeye “Uyum Sağlayamamaktan Kaynaklanan Sorunlar” ve “Dijitalleşme ile Gelen Hızın Hatalara Sebep Olabilmesi” kodlarıdır.

Alt Kategori ve Kodlar	f
Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi	5
Dijitalleşme ile Ön Yargılardan Kaçınma	2
Dijitalleşme ile Ev ve İş Yaşantısında Denge	2
Dijitalleşme ile Gelen Eşitlik	1
Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar	14
Dijital Araçların Kullanımı ile Daha İyi Bir Yönetici Olma	8
Dijitalleşme ile Yöneticilik Görevlerinde Hızlanma	6
Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar	11
Dijitalleşmeye Uyum Sağlayamamaktan Kaynaklanan Sorunlar	10
Dijitalleşme ile Gelen Hızın Hatalara Sebep Olabilmesi	1

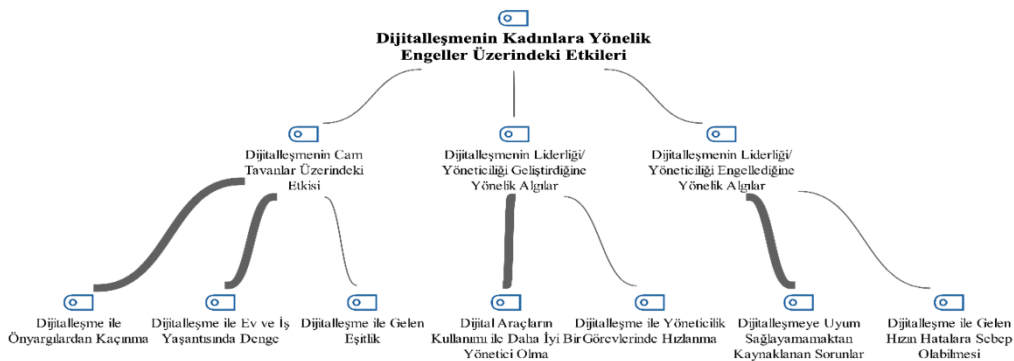
Tablo 27: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Dijitalleşme ile Ön Yargılardan Kaçınma” ve “Dijitalleşme ile Ev ve İş Yaşantısında Denge” kodları 2 defa ve “Dijitalleşme ile Gelen Eşitlik” kodu 1 defa kodlanmıştır.

“Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Dijital Araçların Kullanımı ile Daha İyi Bir Yönetici Olma” kodu 8 defa ve “Dijitalleşme ile Yöneticilik Görevlerinde Hızlanma” kodu 6 defa kodlanmıştır.

“Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Dijitalleşmeye Uyum Sağlayamamaktan Kaynaklanan Sorunlar” kodu 10 defa, “Dijitalleşme ile Gelen Hızın Hatalara Sebep Olabilmesi” kodu 1 defa kodlanmıştır.



Şekil 11: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkilerine Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik üzerindeki etkileri başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Alt Kategori\Kod	Kodlu Bölümler
Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi\ Dijitalleşme ile Ön Yargılardan Kaçınma	Bir de dijital uygulamaların şöyle olumlu bir yanı var, belirttiğim gibi bazı insanların gözünde sadece kadın olduğunuz için bile yöneticiliğiniz hep sorgulanıyor. Bu tür insanlar ile yüz yüze gelmemek, süreci WhatsApp üzerinden ya da e-posta, Google Meet gibi uygulamalar üzerinden yürütmek sizin de daha az yorulmanızı sağlıyor. K12 Dijital uygulamalar aslında işleri kolaylaştırıyor. Hatta kadınların yöneticilik yapmaları noktasında, bence cinsiyet yaklaşımını da bir nebze olsun azaltıyor. Çünkü uygulamalar üzerinden gerekli kararları, çoğu zaman kişilerle sıcak iletişime girmeden, cinsiyetçi yaklaşımlara ya da tavırlara maruz kalmadan halledebiliyorsunuz. K16
Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi\ Dijitalleşme ile Ev ve İş Yaşantısında Denge	Dijitalleşme bu noktada yardımcı oluyor; çünkü aynı anda hem anne hem de yönetici olarak hareket edebiliyorum. Dijitalleşme ile kadının yöneticiliğine bakış da olumlu yönde değişti. Erkek egemenliğinden yavaş yavaş çıkıyoruz. (...) Yine de teknolojik gelişmeler, dijitalleşme bu noktada bu durumu bir nebze olsun azalttı diyebilirim; çünkü evde anne rolünü üstlendiğim sırada yöneticilik görevlerimi yerine getirebiliyorum. K14 Bir kadının, özellikle de idarecilik görevleri olan bir kadının; evliyse ve çocuğu da varsa her şeye yetişmesi neredeyse imkânsız oluyor. Çünkü bizler toplum olarak pek çok sorumluluğu aslında kadınlara yüklemiş durumdayız. Ev işleri, çocukların sorumlulukları dikkat çekmese de ciddi zaman alan şeyler; üstelik bunların yanında bir de yönetici olmak ve kurumla ilgili fazladan sorumluluk almak demek, kendinize ait neredeyse hiç zamanınızın olmaması demek. Böyle olunca da dijitalleşme sizin eliniz, ayağınız oluyor. Ben kendimden örnek vereyim, dersimin 15.00'te bittiği bir gün, 16.00'ya toplantı koyup da 17.30'da oğlumu almaya gitmem mümkün değil. Dolayısıyla bu toplantılara çevrimiçi katılabilmek benim iki sorumluluğumu da aynı anda idare edebilmemi sağlıyor.

Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi\Dijitalleşme ile Gelen Eşitlik	K19 Bunu önceki yıllarda sorsaydınız kesinlikle evet derdim, çünkü biz o kadar alışmışız ki erkeklerin hâkim olduğu bir kuruma, kadın yönetici bize farklı geliyordu. Ama şu an öyle bir engel olduğunu düşünmüyorum. Bu noktada dijitalleşme bence şöyle etkili, kullanabilme yetisi. Artık hemen her şeyi dijital olarak gerçekleştiriyoruz dolayısıyla bu uygulamaları kullanabilme kapasiteniz bence cinsiyetinizin önüne geçmiş durumda. K1
Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar\Dijital Araçların Kullanımı ile Daha İyi Bir Yönetici Olma	Dediğim gibi dijitalleşme ile gelen uygulamalar hakkında yeterince bilgi sahibi olabilirsek elbette ki kendimizi daha iyi bir yönetici olarak görebiliriz. Burada önemi olan en başta da söylediğim gibi herkese eşit mesafede, eşit zaman ayırabilen ve önyargısız bir yönetim süreci gerçekleştirebilmek. K1 Dijitalleşme genel olarak hayatı kolaylaştırıyor, dolayısıyla her ne kadar yüz yüze iletişimi daha fazla tercih etsem de iyi bir yönetici olmam noktasında iyi bir yardımcı olduğunu söyleyebilirim. K10 Dijitalleşme bu noktada aslında herkesin yöneticiliğini olumlu şekilde etkiliyor. Tabii bu, dijitalleşmeyi ne kadar takip ettiğiniz ve öğrenip, işlerinizde kullandığınızla da ilgili. K11 Bu sebeple dijitalleşme, yöneticilik noktasında kişinin, kendisini geliştirdiği durumlarda çok işe yarıyor. K12 Ben daha pozitif yönlerine odaklanıyorum. Kişisel tecrübelerim noktasında benim performansımı arttırdığını düşünüyorum. İdareci olarak da akademik olarak da daha iyi bir yöne gitmemde etkisi olduğunu düşünüyorum. K13 Eğer dijitalleşme üzerine kendimizi geliştirebiliyorsak, günceli takip edebiliyorsak dijitalleşme, bir yöneticinin daha iyi olması için oldukça önemli bir kolaylık. K18 Sadece bu noktadan bile bakarsak bence dijitalleşme, yöneticilik noktasında, bir kadın olarak kendi tecrübelerimden söyleyebilirim ki kesinlikle ciddi bir destek ve benim daha iyi bir yönetici

Dijitalleşmenin
Liderliği/Yöneticiliği
Geliştirdiğine Yönelik
Algılar\Dijitalleşme ile
Yöneticilik Görevlerinde
Hızlanma

olmamı sağlayan unsurlardan birisi. Çünkü zaman ve kriz yönetimini idare edebilme noktasında büyük kolaylık sağlıyor.

K19

Dijitalleşmenin yönetici üzerindeki etkileri bence kişinin bu dijitalleşmeye ne kadar uyum sağlayıp sağlayamadığı ile alakalı daha çok. Kişi gerçekten bu uygulamalar noktasında kendisini geliştirmişse evet, dijital uygulamalar daha iyi bir yönetici olmasına yardımcı şeyler.

K23

Dijitalleşme, yöneticiliğimi hızlı karar alabilme noktasında ve kişilere ulaşabilme noktasında olumlu yönde etkiliyor aslında. Olası bir yazışmada, karar alma sürecinde çoğu zaman WhatsApp gibi uygulamalar üzerinden hareket edebiliyorum ve bunu tek seferde pek çok kişiye aktarabiliyorum.

K2

Dijitalleşme ile hız kazanmış olmak aslında bana pek çok konuya zaman ayırabilme şansı tanıyor. Bu yüzden, aslında yöneticiliğime destek olduğunu söyleyebilirim.

K3

Belli alanlarda kolaylıklar sağlıyor olması ister istemez diğer işlerimi tamamlamam noktasında bana daha fazla zaman kalmasını sağlıyor.

K10

Dijital uygulamalar çok büyük kolaylık oldu. Örneğin biz bu akşam 21.00'de bölüm toplantısı yapacağız, çevrimiçi olarak. Bölümle ilgili bazı değişiklikler yapmayı düşünüyoruz, bunu yoğunluklar sebebiyle yüz yüze görüşemediğimiz için çevrimiçi olarak konuşacağız. Bu noktada belki de bize günler, haftalar kazandırmış oluyor dijital uygulamalar.

K12

Dijital uygulamalar sayesinde, özellikle yazışmalar noktasında artık yöneticilik yapmak çok daha kolay elbette.

K17

Bu biraz da dijital uygulamaları kullanan ve yöneten kişiye bağlı bir durum. Çünkü dijital uygulamalara yönelik herhangi bir kural, mevzuat, yönerge bulunmamakta. Dolayısıyla sizin bu uygulamaları ne kadar bildiğiniz, nasıl kullandığınız daha fazla önem kazanıyor. Siz bu uygulamaların kullanımı noktasında kendinizi yeterince geliştirseniz, kişileri suistimal etmeden, sürecin verimli ve hızlı

	bir biçimde ilerlemesine odaklı kullanabilirseniz elbette çok büyük bir destek. K22
Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar\Dijitalleşmeye Uyum Sağlayamamaktan Kaynaklanan Sorunlar	Dijitalleşmenin yöneticiliğine bir engel oluşturduğunu düşünmüyorum; fakat yeterli seviyede bilgi birikimine sahip olmadan da beni daha iyi bir yönetici olamaya yönlendiriyor da diyemem. K1 Ama dijitalleşmenin herkes için işleri kolaylaştırdığını düşünmüyorum. Dijital uygulamaları kullanma yeterliliği burada asıl belirleyici durum bence. Yaşça genç hocaların bu dijital uygulamaları kullanabilme noktasında daha başarılı olduklarını düşünüyorum. Elbette yaşça büyük olan ve bu uygulamaları kullanma noktasında sorun yaşamayan hocalarımız da var ama bunların sayısının daha az olduğunu düşünüyorum. K2 Tabii burada biraz da dijitalleşme ile gelen uygulamaları kullanabilmek durumu var. Google Meet ya da Zoom gibi uygulamaları kullanma konusunda problem yaşayan bir yönetici ister istemez kendi gelişimine ket vuruyor diyebiliriz. K3 Ancak bu biraz da dijitalleşmeyle aranınızın nasıl olduğuna bağlı. Dijital uygulamaları kullanma noktasında çok ciddi zorluklar yaşayan hocalarımız da mevcut ki zaten bir kısım hocamız bu noktada idarecilik görevlerinden geri çekilmeyi tercih etti. K10 Sadece şu noktada bir engel olma durumu var, dijitalleşme konusunda kendinizi geliştirmek durumundasınız. En basitinden, drive üzerinden bir toplantı yapmayı bilmek zorundasınız, sürece ayak uydurmazsanız geri kalmaya başlıyorsunuz. K11 Öncelikle dijitali yakalayabilmek gerekiyor. Bu da ciddi bir sorun, her türlü yeniliği yakından bilmek gerekiyor. Buna ayak uydurabildiğiniz sürece şüphesiz sizin en büyük yardımcınız; ancak aya uyduramadığınız noktada duraklamaya ve sonrasında gerilemeye başlıyorsunuz. Süreci yakalayamadığınız noktada zaten yönetici olarak görev yapma süreniz de çok uzun olmuyor. Bu biraz da belirli bir yaş grubunda olan hocalarımız için zorlayıcı bir durum olabiliyor açıkçası. Çünkü dijitali yakalamak, aktif şekilde kullanabilmek bu

	hocalarımız için daha genç olan hocalarımıza kıyasla gerçekten zorlayıcı bir süreç oluyor. K14 Biraz da kişinin dijitalleşme noktasındaki donanımıyla da ilgili bir durum bu. Siz bu dijitalleşmeye ayak uydurabildiğiniz sürece yöneticilik noktasında işinizi çok kolaylaştırıyor. Ancak geride kalmaya başladığınız zaman ciddi bir engel haline gelebilir. K17 Biz dijitalleşmeyle erken tanışan ülkelerden biriyiz. İnternet bizim ülkemizde uzun yıllardır kullanılmakta; ancak bence biz bu teknolojiyi hala nasıl kullanmamız gerektiğini tam olarak bilmiyoruz. Bu konu hakkında bir eğitim almadık. Dolayısıyla dijitalleşmenin yöneticiliğimizi geliştirip geliştirmediği noktasında aslında kendimizi bu duruma ne kadar hazırlayabiliyoruz o da önemli. K18 Ama dijital uygulamalar noktasında kendinizi geliştirmiyorsanız, sadece göstermelik iş yapmaya çalışıyorsanız zaten elinize, yüzünüze bulaştırıyorsunuz süreci. O zaman da size yönelik çok ciddi bir olumsuzluk, bir engel haline geliyor dijital uygulamalar. K22 Ama daha Zoom toplantısı oluşturmakta zorlanan, bırakın Zoom'u kurumun dijital platformundaki işleyişe ayak uyduramayan, çağın gerisinde kalmış olan kişiler için de başlı başına zorluk haline gelebiliyor. Bu dediklerim de aslında yöneticilerin yaşlarıyla alakalı bir durum bence. Yani yaşını başını almış bir yöneticinin, dijitalleşmeye ayak uydurabilmesi pek de mümkün değil açıkçası. K23 Ama bu kadar hız içerisinde gözden kaçanlar da olabiliyor. K17
Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar\Dijitalleşme ile Gelen Hızın Hatalara Sebep Olabilmesi	

Tablo 28: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin, dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik üzerindeki etkilerine yönelik görüşleri incelendiğinde dijitalleşme ile ön yargılardan kaçınma ile ev ve iş yaşantısı arasında daha dengeli bir sürece girildiği görüşleri dikkat çekmektedir. Katılımcılar dijitalleşmenin ayrıca daha eşitlikçi bir süreci beraberinde getirdiğini, liderlik ve yöneticilik noktasında dijitalleşme ile gelen hızlı işlem yapabilme gibi özelliklerin kendilerini daha iyi bir yönetici olarak görmelerini sağladığını da belirtmektedirler. Katılımcılara göre dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik üzerindeki en önemli olumsuzluğu, kişilerin sürece uyum sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla dijitalleşmenin tam potansiyelinden yararlanabilmek ve liderlikte fırsat eşitliğini artırıcı etkilerinin kullanılabilmesi için bireysel dijital yeterliliklerin ve kurumsal destek sistemlerinin artması gerekmektedir.

3.7.3. “Vakıf Üniversiteleri” Temasına Yönelik Bulgular

“Vakıf Üniversiteleri” teması kapsamında elde edilen bulgular ve keşfedilen kodlar bu başlıkta alt başlıklar halinde incelenecektir.

3.7.3.1. “Vakıf Üniversiteleri” Teması “Örgütsel İletişime Yönelik Algılar” Alt Temasına Yönelik Bulgular

“Örgütsel İletişime Yönelik Algılar” alt teması altında 2 adet kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler “Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler” ve “Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri” kategorileridir. İlgili kategorilere yönelik bulgular alt başlıklarda sunulacaktır.

3.7.3.1.1. “Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler” Kategorisine Yönelik Bulgular

“Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler” kategorisi altında 2 adet alt kategori bulunmaktadır. Bu alt kategoriler “Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler” ve “Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar” alt kategorileridir.

“Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler” alt kategorisinde toplamda 8 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “İyi İletişim Becerilerinin Gerekliliği”, “Araçların Doğru Kullanımının Gerekliliği”, “İş Etiğinin Bir Gereklilik Olması”, “Demokratik İletişimin

Gerekliliği”, “Olumlu Örgüt İkliminin Gerekliliği”, “Yatay İletişimin Gerekliliği”, “Kurum Aidiyetinin Olması Gerekliliği” ve “Hızlı Geri Bildirimlerin Gerekliliği” kodlarıdır.

“Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar” alt kategorisinde toplamda 5 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Hiyerarşik Yapıyı Düzenleyen Yapı”, “Kurumda Herkesin Bilgilendirilmesi”, “İletişimin Kurum İçindeki Hali”, “Örgüt Amaçları Doğrultusunda Kurulan İletişim” ve “Ekip Çalışması ile Haberleşme” kodlarıdır.

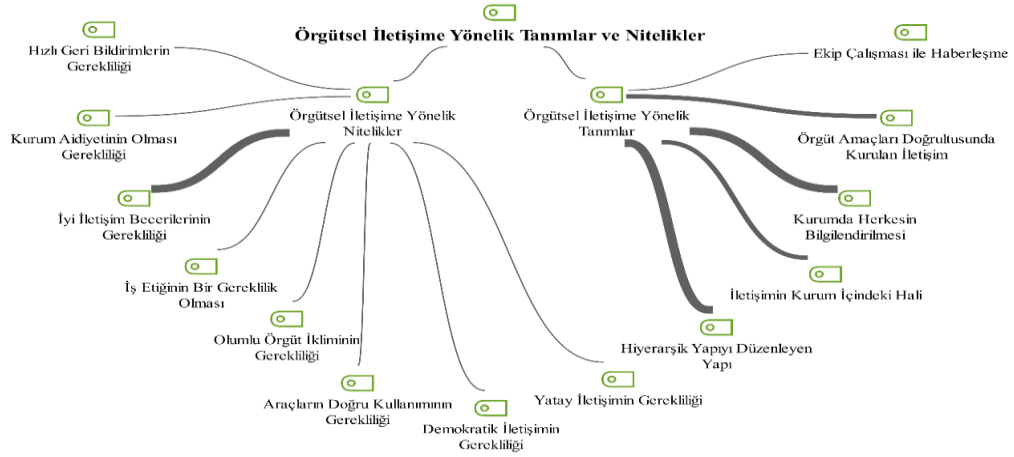
Alt Kategori ve Kodlar	f
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler	21
İyi İletişim Becerilerinin Gerekliliği	11
Araçların Doğru Kullanımının Gerekliliği	3
İş Etiğinin Bir Gereklilik Olması	2
Demokratik İletişimin Gerekliliği	1
Olumlu Örgüt İkliminin Gerekliliği	1
Yatay İletişimin Gerekliliği	1
Kurum Aidiyetinin Olması Gerekliliği	1
Hızlı Geri Bildirimlerin Gerekliliği	1
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar	16
Hiyerarşik Yapıyı Düzenleyen Yapı	4
Kurumda Herkesin Bilgilendirilmesi	4
İletişimin Kurum İçindeki Hali	3
Örgüt Amaçları Doğrultusunda Kurulan İletişim	3
Ekip Çalışması ile Haberleşme	2

Tablo 29: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “İyi İletişim Becerilerinin Gerekliliği” kodu 11 defa, “Araçların Doğru Kullanımının Gerekliliği” kodu 3 defa, “İş Etiğinin Bir Gereklilik Olması” kodu 2 defa, “Demokratik İletişimin Gerekliliği”, “Olumlu Örgüt İkliminin Gerekliliği”, “Yatay İletişimin Gerekliliği”, “Kurum Aidiyetinin Olması Gerekliliği” ve “Hızlı Geri Bildirimlerin Gerekliliği” kodları 1 defa kodlanmıştır.

“Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Hiyerarşik Yapıyı Düzenleyen Yapı” ve “Kurumda Herkesin Bilgilendirilmesi” kodları 4 defa, “İletişimin Kurum İçindeki Hali” ve “Örgüt Amaçları Doğrultusunda Kurulan İletişim” kodları 3 defa, “Ekip Çalışması ile Haberleşme” kodu 2 defa kodlanmıştır. Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir.



Şekil 12: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Alt Kategori\Kod	Kodlu Bölümler
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\İyi İletişim Becerilerinin Gerekliği	Örgütsel iletişimin sanırım en büyük gerekliliği kişilerin iletişime açık ve kolay iletişim kurulabilen bireyler olması. Kendi kurumum içerisinde örgütsel iletişimin gereklilikleri noktasında çok büyük eksiklikler olduğunu düşünmüyorum. Elbette bazı istisnai durumlar oluyor ancak, özellikle karar alma süreçlerinde kurum içi iletişimin oldukça akıcı olduğunu düşünüyorum. K7 Akıcı bir örgütsel iletişim için sürekli temas halinde olunması gerektiğini düşünüyorum. Belirli aralıklarla temas halinde olmak, ast ya da üst ile açık bir iletişim halinde olmak gerekli. Bulduğum kurum çoğunlukla bu saydığım unsurları sağlıyor. Ancak tabii ki bizim kurumumuzun da zaman zaman eksik kaldığı yanlar oluyor. Her yönetici iletişime açık olmayabiliyor ne yazık ki. K9 Akıcı bir kurumsal iletişimin bence ön şartı kesinlikle açık bir iletişim olması, direkt bir iletişime yönelinmesi. K15 Bence akıcı bir kurumsal iletişimin temelinde yöneticinin iletişim biçimi etkilidir. Yönetici ne kadar açık iletişime yönelikse, kurum içerisindeki iletişim de o derece açık ve kolay oluyor.

K20

Örgütsel iletişimin akıcı olması kişilerin empati yapabilmesi, birbirlerine üstünlük kurma girişimlerinde bulunmaması gerekiyor (...)

K21

Bana göre, sağlıklı bir örgütsel iletişim, güven, açıklık, karşılıklı saygı ve geri bildirim ile gerçekleşir. (...) Kurum hocalarından bu tarz, aşamalı şekilde iletişim sağlayabilmek oldukça yanlış ve işleyişi aksatan durumlar. Hocalarla oldukça sert bir tavır ile iletişim kuruluyor. Burada öncelikle yönetici de olsanız karşınızdaki kişilerin de hoca olduğunu bilerek hareket etmek, öğrenci gibi davranış sergilememek gerekli.

K24

Burada şeffaf yönetim en büyük kriterdir.

K24

Örgütsel iletişimin akıcı olması net bir iletişimden geçiyor bana göre.

K26

Bence empati duygusunun çalışanlara bir şekilde öğretilmesi ile akıcı bir kurumsal iletişim sağlanabilir. Çalışanların anlayışlı olabilmeleri ve çalıştıkları kurumda huzurlu olmaları da akıcılığı doğrudan etkileyen değerler olabilir.

Bizim kurumda üzülerek belirtmek isterim ki pek başarılı olamıyoruz. Hep bir şeyler eksik kalıyor, çoğu zaman da maalesef saygı.

K27

Akıcı bir örgütsel iletişimin, mesajların daha doğrusu istenilenlerin net bir şekilde aktarılması sayesinde gerçekleştirilebilir.

K28

Bence bu iletişim sürecinin sorunsuz işleminin ilk basamağı gruptaki herkesin iletişime açık bireyler olması, (...)

K29

Adında örgüt olunca örgütsel iletişim daha çok kurum içi, örgüt içi olarak değerlendiriliyor ama aslında hem örgüt içi hem örgüt dışı düşünmek gerekir. Tabii literatür olarak baktığımızda ideal olan, örgütün yatay, dikey, çapraz biçimlerde departmanlar ve kadrolar arasındaki ilişkiyi iletişim üzerinden, çeşitli araçları kullanarak yönetme sürecidir.

K6

Bir başka değişkenin de kurum içerisinde kullanılan kaynaklar olduğunu düşünüyorum. E-postalar,

Örgütsel İletişime Yönelik
Nitelikler\İş Etiğinin Bir
Gereklilik Olması

WhatsApp gibi kaynaklar ne kadar fazlaysa ve etkin kullanılıyorsa; kurum dijital dönüşüme ne kadar yatkınsa, iletişim de o kadar akıcı geliyor bana. Bulduğum kurumda bu konuda şanslıyız; gelişime çok açık bir kurumuz ve yönetim de bizi pek çok konuda da özgür bırakıyorlar.

K20

Akıcı bir örgütsel iletişim bana göre kurum içerisindeki bilgi akışının doğru kaynaklar üzerinden gerçekleştirilmesiyle sağlanabilir. Doğru kaynaklarla ifade etmek istediğim aslında daha çok kurumun kullandığı sistem gibi formal kaynaklar. Biz bu konuda net ve akıcı bir iletişim alışveriğine sahibiz. İdari süreçlerde neredeyse hiçbir aksaklık ya da problemle karşılaşmıyoruz diyebilirim.

K30

Örgütsel iletişimin doğru şekilde gerçekleşmesi için iş etiğinin doğru biçimde uygulanması gerekiyor. Bu da herkesin kurallara uyması ile gerçekleşebilir. Mesai saatlerinden, iş akışlarına kadar herkesin kurallara uygun şekilde hareket etmesi gerekiyor. Bunun sana göresi ya da bana göresi olmamalı. Ast ve üst ilişkilerine dikkat edilmesi, iletişimi zorlaştırmak yerine kolaylaştırmaya odaklanması gerekiyor. Bizim kurum açısından baktığımızda geçmişten gelen bazı eksikliklerin olduğunu görmek zor değil. Siz, beraber çalıştığınız kişilere ne kadar kurallara uymaları gerektiğini söyleseniz de geçmişten gelen alışkanlıklar sebebiyle bir noktaya kadar o kurallara uyum gösteriyorlar; bir noktadan sonra kuralların dışına çıkabilmek için her şeyi yapıyorlar.

K4

Aynı zamanda bir sorun olduğunda kişisel problemlerin geride bırakılması ve etik davranış sergilenmesi gerekir.

K24

Örgütsel İletişime Yönelik
Nitelikler\Demokratik
İletişimin Gerekliliği

Örgütsel iletişimin akıcı olması için öncelikle demokratik bir iletişim ortamından bahsetmemiz gerekiyor, çünkü teoride söylediğimiz bu açık, şeffaf iletişimin pratikte de karşılığını bulabilmesi için gerçekten herkesin katılımının olduğu demokratik bir iletişim süreci olmalı. Ortak sorunları, ortak çözümler ile giderebilirsiniz. Bu sebeple ortak akıl oluşturmak, akıl ortaklığı yapmak oldukça önemli. Kurumda ben hep beraber anlayışını çok sevdiğim için, mutlaka işin içinde olma ihtiyacı duyuyorum. Hep birlikte hareket etmek örgütsel iletişimin daha sağlıklı ilerlemesini sağlıyor. Emir-komuta tarzı bir yönetim anlayışının, kurum kültürünü olumsuz etkilediğini düşünüyorum.

	Biz kurum içerisinde katılım kültürünü ön planda tutuyoruz. Dönem başlangıcında bir vizyon toplantısı ile başladık. İçinde bulunduğum kurumda geçmişten beri bu hep böyle oldu. Elbette gönül, herkesin sizin heyecanınızla benzer şekilde hareket etmesini istiyor ancak kimi zamanlarda, çeşitli olumsuzluklar olabiliyor. Yine de katılım kültürü ve demokratik bir örgütsel iletişim süreci olduğunu söyleyebilirim. K6
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Olumlu Örgüt İkliminin Gerekliliği	Tabii bir diğer önemli etken de çalışanların iletişime tutumları ve içinde bulunulan ortam, örgütün kendisi. Eğer kurum içerisinde yumuşak bir iklim varsa, gayri resmi ilişkilere çok fazla karışılmıyorsa ve herkes özgür bırakılıyorsa, bence iletişim de kendiliğinden akıcı bir hal alıyor. Kurum içerisinde ötekileştiren ya da baskıcı bir kültür yoksa, iletişimin kendiliğinden akıcı bir sürece dönüştüğüne inanıyorum. Ama kasıtlı olarak örgüt ikliminde bir katılık varsa, o da kurum içerisindeki tüm iletişimi sekteye uğratabiliyor. K20
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Yatay İletişimin Gerekliliği	(...) ve daha çok yatay bir iletişimin olmasının etkili olduğunu düşünüyorum. Kurum içerisinde bununla ilgili farklı uygulamalar mevcut, dolayısıyla zaman zaman bunu görebiliyoruz. Yatay bir iletişimden bahsetmek mümkün ama zaman zaman da dikey iletişim de söz konusu oluyor elbette. Biz, kurum olarak bence bu konuda iyi iş çıkarıyoruz, problemler elbette oluyor ama bu daha çok kişilerin o anki eksiklikleri ile ilgili problemler oluyor ve zaten hızlıca da çözülebiliyor. K21
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Kurum Aidiyetinin Olması Gerekliliği	(...) bir de elbette çalışılan kuruma hissedilen aidiyet duygusu. K29
Örgütsel İletişime Yönelik Nitelikler\Hızlı Geri Bildirimlerin Gerekliliği	Biz çok akıcı idare edemiyoruz son dönemlerde kurum içi iletişimimizi. Kişilerle alakalı olabileceğini düşünüyorum; çünkü bizim müdürümüz değişmeden önce her şey çok daha hızlı, kolay ve akıcı ilerliyordu. Şimdiyse çok ağırlaştı, kimi zaman geri bildirim alamadığınız için aynı şeyi tekrar tekrar gün yüzüne getirmek durumunda kalıyoruz. K26
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar\Hiyerarşik Yapıyı Düzenleyen Yapı	Örgütün işleyişini, verimliliğini, çalışanların motivasyonunu, aralarındaki bağı, kurumsal ve sosyal kimliği, düşünsel ilişkilerin yanı sıra duygusal ilişkileri de düzenlemek için kullanılan bir iletişim türü. Akıcılığı için de yukarıda saydığım değerlerin ön planda tutulması gerekmekte.

	Bulduğum kurumda örgütsel iletişimin akıcı şekilde gerçekleşmesi için saymış olduğum unsurlar büyük oranda mevcut, elbette eksiklikler var; fakat bunlar çözülemeyecek şeyler değil. K8 Ast ve üst arasındaki hiyerarşi yapının gerçekleştirilmesini sağlayan bir yapı olarak tanımlıyorum örgütsel iletişimi. K9 Özel sektördeki tecrübem üzerinden tanımlamam gerekirse örgütsel iletişim, üst yönetimin kuruma yönelik hedeflerini, kurumun alt kademesinde çalışan herkese akıcı bir biçimde aktarabilmesi diyebilirim. K15 Özellikle özel sektörde kurumsal iletişimin daha hiyerarşik ilerlediğini söyleyebilirim ve kurumsal yapının da işin de akıcı bir şekilde işlediğini söyleyebilirim. Çünkü genel müdür, müdürler, şefler, çalışanlar gibi bir yapıda; hele ki özel sektörde zaten işin akıcı olmaması gibi bir durum söz konusu olamaz. Akademide de hiyerarşik bir yapı mevcut elbette; ancak zaman zaman bu hiyerarşik yapı esneyebiliyor. K15
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar\Kurumda Herkesin Bilgilendirilmesi	Örgütsel iletişim, en temel şekilde kurumun hedeflerine yönelik hareket etmesi sürecinde, en üst düzey yöneticiden en alt düzey çalışana kadar herkesin, süreç ve hedefler doğrultusunda bilgilendirilmesi ve veri akışının sağlanması olarak tanımlanabilir. K21 Örgütsel iletişimden anladığım kurum işleyişinin sorunsuz bir biçimde sürdürülmesi için en alt birimden en üst yönetime kadar herkesin arasında gerçekleştirilen bilgi alışverişi. K24 Bir kurum içerisinde çalışan kişilerin, kurum işleyiş noktasında açık ve akıcı şekilde bilgi alışverişini sağlayabilmesi olarak tanımlayabilirim. K27 Örgütsel iletişim denildiğinde; kurum içerisinde, kurum işleyiş süreçleri hakkında kurumda çalışan personeller arasındaki iletişim akışı aklıma geliyor. K30
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar\İletişimin Kurum İçindeki Hali	Adında örgüt olunca örgütsel iletişim daha çok kurum içi, örgüt içi olarak değerlendiriliyor ama aslında hem örgüt içi hem örgüt dışı düşünmek gerekir. Tabii literatür olarak baktığımızda ideal olan, örgütün yatay, dikey, çapraz biçimlerde departmanlar ve kadrolar arasındaki

	ilişkiyi iletişim üzerinden, çeşitli araçları kullanarak yönetme sürecidir. K6 Bence örgütsel iletişim, klasik olarak bildiğimiz iletişimin kurum içerisinde herkesi kapsayan hali. K20 Alana yabancıyım, dolayısıyla literatür tanımlaması yapamayacağım ama örgütsel iletişim denildiğinde aklımda daha çok bir kurumda çalışan kişiler arasında gerçekleştirilen iletişim süreçleri geliyor. K29
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar\Örgüt Amaçları Doğrultusunda Kurulan İletişim	Ortak amaçlar için bir araya gelmiş olan kişilerin, amaçlar doğrultusunda kurmuş oldukları her türlü iletişimi örgütsel iletişim olarak tanımlayabiliriz. K25 Örgütsel iletişim temelde, bir hedef özelinde beraber çalışan kişilerin iç iletişimleri olarak tanımlanabilir sanırım. K26 Örgütsel iletişim birden fazla kişinin, amaçlanan konu özelinde iletişim halinde olması diyebilirim. K28
Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar\Ekip Çalışması ile Haberleşme	Örgütsel iletişim denildiğinde benim kafamda canlanan daha çok bir ekip çalışması ve bu ekip çalışmasında her personelin süreçten haberdar olması geliyor. K7 Kurum hedefleri noktasında aslında bir takım çalışması yapılıyor, dolayısıyla bu işin akıcı olması için bence en önemli şey çalışanların uyumları. K25

Tablo 30: Örgütsel İletişime Yönelik Tanımlar ve Nitelikler Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin örgütsel iletişime yönelik tanımları incelendiğinde, hiyerarşik sistemi düzenleyen bir yapı olduğu görüşü ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar ayrıca örgütsel iletişimin doğru iletişim araçları ve iyi iletişim becerileri özelinde kurumdaki herkesin bilgilendirilmesini sağlayan bir sistem olarak nitelemektedirler.

Katılımcı ifadelerinde hiyerarşik yapının iletişim süreçlerini düzenleyen, kurumsal bilginin yaygınlaştırılması gerekliliği dikkat çekmektedir. Ayrıca örgütsel iletişimin

etkinliği ve çalışanların iletişim süreçlerine dahil edilmesi için iyi iletişim becerileri ve doğru iletişim araçlarının kullanım gerekliliği de önem taşımaktadır.

3.7.3.1.2. “Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri” Kategorisine Yönelik Bulgular

“Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri” kategorisi altında 2 adet alt kategori bulunmaktadır. Bu alt kategoriler “Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri” ve “Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri” alt kategorileridir.

“Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri” alt kategorisi altında toplamda 6 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Dijital Uygulamalar ile Zaman Kazanılması”, “Hız ve Erişilebilirlik Kazanımı Sağlaması”, “İletişimin Kesintisiz Devamlılığı”, “Kâğıt İsrafının Önüne Geçme”, “Kayıt İmkânı Sağlaması” ve “Resmi Süreçleri Ortadan Kaldırması” kodlarıdır.

“Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri” alt kategorisi altında toplamda 6 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Mesai ve İş Yükü Kavramının Artması”, “Dijitalleşme ile İletişimde İfade Zorlukları”, “Odaklanma Sorunları ve Verimsizlik”, “Dijitalleşmenin Kötü Niyetli Kullanımı”, “Dijital Araç ve Altyapı Zorlukları” ve “Süreçlerin Çevrim İçi Olması Talepleri” kodlarıdır.

Alt Kategori ve Kodlar	<i>f</i>
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri	40
Dijital Uygulamalar ile Zaman Kazanılması	17
Hız ve Erişilebilirlik Kazanımı Sağlaması	13
İletişimin Kesintisiz Devamlılığı	5
Kâğıt İsrafının Önüne Geçme	2
Kayıt İmkânı Sağlaması	2
Resmi Süreçleri Ortadan Kaldırması	1
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri	25
Mesai ve İş Yükü Kavramının Artması	12
Dijitalleşme ile İletişimde İfade Zorlukları	5
Odaklanma Sorunları ve Verimsizlik	4
Dijitalleşmenin Kötü Niyetli Kullanımı	2
Dijital Araç ve Altyapı Zorlukları	1
Süreçlerin Çevrim İçi Olması Talepleri	1

Tablo 31: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

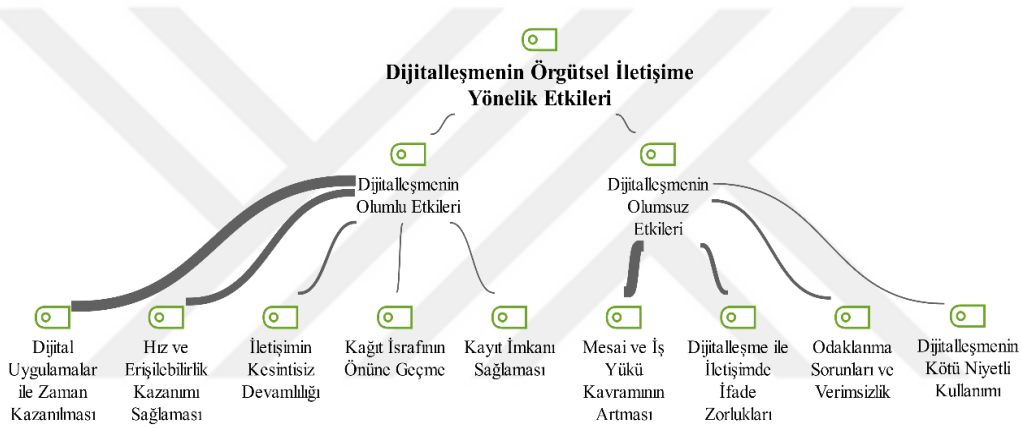
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Dijital Uygulamalar ile Zaman Kazanılması” kodu 17 defa, “Hız ve Erişilebilirlik Kazanımı

Sağlaması” kodu 13 defa, “İletişimin Kesintisiz Devamlılığı” kodu 5 defa, “Kâğıt İsrafının Önüne Geçme” ve “Kayıt İmkânı Sağlaması” kodları 2 defa ve “Resmi Süreçleri Ortadan Kaldırması” kodu 1 defa kodlanmıştır.

“Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Mesai ve İş Yükü Kavramının Artması” kodu 12 defa, “Dijitalleşme ile İletişimde İfade Zorlukları” kodu 5 defa, “Odaklanma Sorunları ve Verimsizlik” kodu 4 defa, “Dijitalleşmenin Kötü Niyetli Kullanımı” kodu 2 defa, “Dijital Araç ve Altyapı Zorlukları” ve “Süreçlerin Çevrim İçi Olması Talepleri” kodları 1 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir. Frekans değeri 1 olan kodlar diyagrama dahil edilmemiştir.



Şekil 13: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Alt Kategori\Kod	Kodlu Bölümler
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri\Dijital Uygulamalar ile Zaman Kazanılması	Ama tabii yüz yüze toplantıları duyurmak için bile teknolojiyi kullanıyoruz. Gerek fakültenin kullandığı sistem olsun gerek WhatsApp olsun, gerçekleştirilecek olan yüz yüze toplantıyı hatırlatmak için sıklıkla başvuru yöntemleri oluyor. Kurumsal iletişim noktasında dijitalleşmenin belki de bize sağladığı en büyük fayda, geleneksel kurumsal iletişim süreçlerini bile dijitalden haber verebiliyor oluşumuz. K4

Yine kurum sayfamızı pek çok proje ya da yeniliği aktarmak amacıyla sıklıkla kullanıyoruz ve buradan ciddi bir öğrenci kitlesine ulaşabiliyoruz. Kurum üzerinden alınan e-posta adresleri, kurum içinde kullanılan sistem formal kanallar için verebileceğim olumlu örnekler.

K6

Bazen örgüt içi görüşmeleri gerçekleştirmek için uygun bir mekân bulamıyoruz. Bu sebeple çevrimiçi pratiklere daha sık yöneliyoruz. Herkesin kurum içerisinde olduğu zamanlarda bile görüşmelerimizi, toplantılarımızı sıklıkla çevrimiçi uygulamalar üzerinden gerçekleştiriyoruz. Elbette yüz yüze görüşmeler de yapıyoruz; ancak izin dönemlerinde, yurt dışında kongreye katılım sağlayan hocalarımız olduğunda da çevrimiçi görüşmelere yöneliyoruz.

K6

Ancak tabii ki kurum içerisinde her zaman yüz yüze bir iletişim fırsatımız olmuyor. Dolayısıyla kimi zamanlar -ancak bunu oldukça nadir yapıyoruz, yaz tatillerinde mesela- çevrimiçi görüşmeler gerçekleştiriyoruz. Ama kurum içi iletişimde önceliğimiz her zaman yüz yüze iletişim elbette. (...) Kurum içerisindeki dersleri çevrimiçi yapabiliyoruz mesela, bu hem bizler için hem de öğrenciler için -elbette doğru biçimde kullanıldığında- oldukça ferahlatıcı bir durum.

K7

Zaman açısından hayatımızı oldukça kolaylaştırdı. Mesela en son katıldığım konferansa zoom platformu üzerinden katıldım. Evde, çocuğumla vakit geçirerek, gayet rahat bir biçimde konferansı tamamlamış oldum. Dijital uygulamalar olmasaydı kaybedeceğim zamana bir bakalım isterseniz, öncelikle uygun şekilde giyinmem gerekecek, sonra trafikle uğraşmam gerekecek... Bunlar aslında az görünse de ciddi zaman kayıpları olabiliyor.

K7

Pandemi sonrasında aslında bu uygulamaları kullanmak oldukça kolayımıza geldiği için çok alıştık; ancak özellikle son bir yıldır biz sıklıkla ve özellikle yüz yüze iletişime odaklanıyoruz. Ancak elbette ki ekstrem durumlarda örneğin; dış paydaşlarla, mezun öğrencilerle görüşmeler yapacağımız zamanlarda uygulamaları kullanmamız gerekiyor.

K8

Benden dolayı özellikle astlarımla olan görüşmeleri biz daha çok dijital uygulamalar üzerinden gerçekleştiriyoruz. Kimsenin rahatını bozmasına gerek olduğunu düşünmüyorum. Elbette yüz yüze görüşmeler

gerçekleştirmek durumunda da kalıyoruz ancak seçim şansı bana bırakıldığı sürece her zaman uygulamalar üzerinden çevrimiçi şekilde görüşmeye çalışıyorum. (...) Aynı şekilde zoom da çok sık kullandığım bir platform. Eskisi gibi binadan binaya gitmek zorunda kalmamak, bir başka kuruma gitmek için trafik sıkıntısıyla uğraşmamak bize ciddi zamanlar kazandırıyor. Bu sebeple dijital uygulamaların bizlere ciddi şekilde bir hız kazandırdığını, verimliliği arttırdığını düşünüyorum.

K9

Zoom ve Google Meet de özellikle kadın bölüm başkanlarımızın sayılarını artmasından sonra daha sık kullanmaya başladığımız uygulamalar. Çünkü hepimizin evde bir anne, eş olma sorumlulukları bulunuyor ve gün içerisinde dersler olsun, idari işler olsun toplanma zamanı bulamıyoruz.

K15

Bu noktada da devreye aslında bu uygulamalar giriyor, gerekli toplantıları, kararları alma sürecinde görüşmelerimizi çevrimiçi yapmaya başladık diyebilirim.

K15

Pandemiyle birlikte aslında dijital kurumsal iletişim çok ön plana çıkmış oldu, kolayımıza da gelmeye başladı aslında; dolayısıyla şu an ağırlıklı olarak çevrimiçi görüşmelere odaklanıyoruz ama hibrid bir süreçle ilerlediğimizi söyleyebilirim.

K20

Bölmelere ait WhatsApp grupları, fakülte grubu, öğrencilerle olan gruplar ya da üst yönetimle olan gruplar mevcut ve bunları sık bir şekilde kullanıyoruz. Kurum olarak sosyal medyayı da aktif bir biçimde kullanıyoruz biz. Kuruma yönelik bilgilendirmeleri, duyuruları ya da organizasyonları tüm dijital platformlarda paylaşıyoruz.

K20

Biz artık neredeyse tamamen yüz yüze geçmiş durumdayız idari görüşmelerde. Belki de akıcı bir kurum içi iletişime sahip olmamız bu sebeptedir. Ama elbette son dakika işleri olduğunda çevrimiçi görüşmeler de yapıyoruz.

K25

Uygulamalar üzerinden toplantıları da yapabiliyoruz mesela, fiziken bir arada olunmasına gerek kalmıyor.

K26

Üst yönetimle gerçekleştirilen tüm idari işlerimizi yüz yüze, geleneksel şekilde yapmamız bizden isteniyor.

Bölüm toplantıları konusunda biraz daha özgürüz, zaten gün içerisindeki yoğunluklar sebebiyle bölüm toplantıları biraz da zorunluluktan mesai saatleri dışında, evde olduğumuz zamanlarda gerçekleştiriliyor.

K27

Yönetim kurulu toplantılarını yüz yüze gerçekleştiriyoruz, zaten bu toplantılar için sizden müsait olmanız net bir şekilde bekleniyor. Bölüm görüşmelerini çevrimiçi olarak gerçekleştirmek zorunda kalıyoruz.

K28

Bölüm toplantılarını yoğunluk sebebiyle evlerimizden, çevrimiçi gerçekleştiriyoruz çok önemli bir durum olmadığı sürece.

K29

Biz yalnızca üst yönetimle olan görüşmelerimizi ya da yönetim kurulu toplantılarımızı yüz yüze gerçekleştiriyoruz. Bunun dışında kalan süreçleri çevrimiçi uygulamalar üzerinden yapıyoruz.

K30

Olumlu yönlerine bakacak olursak; hızlı karar alabiliyoruz. Çok hızlı bir biçimde toplantılar düzenleyip, sonrasında çabuk şekilde organize olabiliyoruz. Yer, mekân sorumuz neredeyse hiç olmuyor. Herkese her an erişim sağlayabiliyoruz, bu çok büyük bir kolaylık.

K4

Öncelikle çok ciddi bir hız ve dolayısıyla zaman avantajı var. Dijitalleşmenin, bize kurumsal olarak getirmiş olduğu avantajlar var, iş yapış süreçlerimiz olumlu şekilde değişti. Eskiden gelen evrakları ıslak imza ile daha geleneksel şekilde iletiyorduk ve geleneksel yollar çok fazla bürokratik aşamaya tabi olduğu için uzun sürüyordu. Artık sistem üzerinden bu tür konular çok daha hızlı ilerliyor.

K6

Olumlu yönleri açısından bakarsak ben dijitalleşmeyi özellikle bilgiye ulaşma açısından oldukça önemli buluyorum. İdari anlamda oldukça hız kazandırmış durumda. Eskiden ıslak imzalı belgelerin, oradan oraya dolaştırılmak zorunda kalması her şeyin çok uzun sürede tamamlanmasına sebep oluyordu. Ayrıca kurum içerisindeki çalışanların birbirinden haberdar olması noktasında da büyük kolaylık sağlıyor. Bizler Instagram ve X gibi platformları da daha doğrusu doğrudan mesaj atma özelliğini de yeri geldiğinde kurum içi haberleşme noktasında kullanabiliyoruz.

K7

Ben ısrarlı bir biçimde sürekli kullanan biriyim. İş arkadaşlarımla da aklımla da zaman zaman üstlerimle de aktif biçimde kullanıyoruz. Kurumsal işleri sıklıkla WhatsApp ve e-posta üzerinden hallediyoruz. Çünkü evrak üzerinden işlem yürütmek işleri, iş akışını gerçekten çok yavaşlatıyor.

K9

Ben dijitalleşmenin, örgütsel iletişimi güçlendirdiğini düşünüyorum. En olumlu yanı elbette ki hız ve erişim. Uygulamalar sayesinde; özellikle WhatsApp bu konuda çok büyük kolaylık sağlıyor, aynı anda birçok kişiye ulaşabiliyorum.

K15

(...) ya da pek çok noktada çok daha hızlı işlemler yapabiliyor olmamızı söyleyebiliriz.

K21

Aklıma gelen olumlu yönlerin başında iletişimin ve ulaşılabilirliğin hızlanması geliyor.

K24

Öncelikle pandemi ya da deprem gibi ekstrem durumlar dışında ben yüz yüze iletişimin yapılması taraftarıyım yine de olumlu çok fazla noktası var aslında. Her şeyden önce zaman tasarrufu açısından çok avantajlı, mekân konusunda da elinizi kolaylaştırmış oluyor. Özellikle İstanbul gibi bir şehirde, dağınık kampüslere sahip olan üniversitelerde inanılmaz kolaylık sağlıyor, çünkü yeri geliyor bir saatlik bir idari iş için, bir saatten fazla trafiğe maruz kalmanız gerekebiliyor. Dolayısıyla bu noktada çevrimiçi uygulamalar, elbette burada görüşmenin önemi de etkili, yüzeysel bir idari toplantı noktasında sizi zamansal olarak; hatta trafiğin getireceği mental gerginlikten kurtarabiliyor.

K25

Olumlu yönlerinin başında elbette hız faktörü geliyor. İdari bir iş için ıslak imzalı kâğıdı oradan oraya dolaştırmaktansa sistem üzerinden, e-imza ile dakikalar içerisinde halledebiliyoruz. Ayrıca kişilere ulaşabilme noktasında da son derece faydalı, çünkü artık kimse telefonlarından ayrı hareket edemiyor. Dolayısıyla WhatsApp üzerinden yönetimle ya da bölüm hocalarıyla kurulan gruplar üzerinden paylaşımlar yapıldığında, kimseye ulaşamadığınız gibi bir olumsuz durumla karşılaşmıyorsunuz.

K26

Olumlu taraflarının daha ağır bastığını söyleyebilirim. Bir kere sizlere ciddi bir zaman kazandırma durumu oluyor. Hızlı ve kolay erişim sağlayabiliyorsunuz, daha dün akşam bölüm toplantısı gerçekleştirdik örneğin.

Dijitalleşmenin Olumlu
Etkileri\İletişimin Kesintisiz
Devamlılığı

Hızlıca bir görüşme linki hazırladık ve hocalarımızı davet ettik, hepsini ayarlamak neredeyse sadece 20 dakika kadar sürdü. Bunu yüz yüze yapmaya çalıştığımız zaman genellikle tam bir katılım sağlayamıyoruz. Bizleri zaman ve mekândan bağımsız bir hale getirmesi çok büyük bir avantaj.

K27

Öncelikle olumlu yönleriyle başlayayım. Kurumdaki yoğunluk sebebiyle bir işi planlamak ve gerçekleştirmek için çok kısıtlı zamanımız oluyor. Bu noktada iletişimi hızlandırmış durumda. Gerek WhatsApp olsun gerek kurumun kullandığı sistem olsun, hatta buraya Zoom gibi uygulamaları da eklemek gerekir, hızlı hareket edebilmemizi sağlıyor, çünkü yüz yüze toplantı ayarlamak, herkesin uygun olduğu zaman dilimini bulmak çok zor olabiliyordu.

K28

Olumlu yönlerinin başında elbette hızlı bir şekilde iletişime geçebilmemize olanak sağlaması var. Fiziken bir yerde olma zorunluluğumuz neredeyse kalmadı.

K29

Olumlu yönleri için tabii ki erişilebilirlik ilk aklıma gelen şey oluyor. Bunun dışında birden fazla kişiye aynı anda ulaşabilmek, mekânsal olarak aynı ortamda bulunmak zorunda kalmamak önemli kazanımlar olarak düşünülebilir.

K30

Bir de informal iletişim araçları var ki sanırım WhatsApp bunların en başında geliyordur. Kendi aramızda, örgüt içinde, gece, gündüz, hafta sonu kullandığımız bir iletişim biçimi. Bizim dekanlarla, bölüm başkanlarıyla ve bölümle olmak üzere farklı WhatsApp gruplarımız var ve bu sayede örgüt içi iletişimin kesintisiz bir şekilde devam etmesini sağlayabiliyoruz.

K6

Yine kurum içerisinde karar alma süreçlerinde, bir hocamızın burada olmadığı durumlarda WhatsApp üzerinden ya da farklı uygulamalar üzerinden kendisine ulaşabiliyoruz. Hatta e-imza ile bize gerekli dosyaları gönderebiliyor bu hocalarımız. Bu da her şeyi daha hızlı bir biçimde halledebilmemizi sağlıyor elbette.

K7

Çok büyük kazançları var elbette; her şeyden önce zorda kalındığında mesafeleri sıfırlayan, pek çok şeyi pratikleştiren, (...)

K8

	Bir de şunu biliyorsunuz, gerek astlarım olsun gerek üstlerim olsun herkes, mutlaka WhatsApp'ını düzenli biçimde kontrol ediyor. Hatta e-postalarından çok daha düzenli şekilde cep telefonlarına ve WhatsApp bildirimlerine bakıyorlar. Bir de WhatsApp'ta okundu bilgisi alabiliyorsunuz, dolayısıyla bir yandan aslında kontrol etme şansınız da oluyor. K9
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri\Kâğıt İsrafının Önüne Geçme	Ben oldukça pozitif olduğunu düşünüyorum. Bir kere kişilerin ulaşılabilirliği noktasında çok büyük bir kolaylık. Zaman ve mekândan bağımsız bir biçimde gerek idari gerek akademik olarak herkese, hızlıca ulaşabilmenizi sağlıyor. Mesela bana gerek danışmanı olduğum öğrenciler gerek üst yönetim ya da alt yönetim diledikleri saatte ulaşabiliyorlar. Ben istediğim zaman cevaplıyorum zaten. K20
	Bunu iş hayatı, örgütsel iletişim bağlamında düşündüğümüzde olumlu yönlerinden birisi, mesela kâğıt israfından kurtulmuş olmak diyebiliriz (...) K21
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri\Kayıt İmkânı Sağlaması	Ayrıca kurum içerisindeki evrak işleri de eskisi gibi yoğun değil, bu yönüyle düşündüğümüzde aslında tasarruflu bir durum da oluyor, kâğıt israfı azalmış durumda. K29
	(...) kayıt imkânı da sunduğu için tekrarlı bir şekilde o mesajları erişimi kolaylaştıran bir yanı var. K8
	Görüşmeleri kayıt altına alabiliyor olmak da çoğu zaman işimize yarayabiliyor, tekrar geri dönüp durumun üzerinden geçebilme şansımız oluyor. K30
Dijitalleşmenin Olumlu Etkileri\Resmi Süreçleri Ortadan Kaldırması	Protokolü ortadan kaldırması çok değerli, protokollerle iş yaparsanız; basit şeyler bile çok uzayabiliyor. K9
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Mesai ve İş Yükü Kavramının Artması	Olumsuz yönü ise saat mefhumu yok, mesai kavramını neredeyse yok etmiş olması. Gerek öğrenciler gerek çalışanlar, çok geç saatlerde WhatsApp gibi uygulamalar üzerinden bir bildirim gönderip, bunu cevaplamamızı bekliyorlar. K7
	Olumsuz olarak belki bildirim gönderme zamanlarından şikâyet edebiliriz ama bu da herkes için bir olumsuzluk olmayabilir. Mesela ben akşam 10'da gönderilen bir bildirimden şikâyetçi olmam ama olan arkadaşlarım da var tabii.

K9

En olumsuz yönü ise kesinlikle artık bir mesai kavramı kalmadı, daha doğrusu mesaimiz artmış oldu; çünkü artık eve iş getirmeye başladık. Kendi zamanımızdan, çocuklarımıza ya da eşimize, arkadaşlarımıza ayırdığımız zamanı; kuruma aktarmak zorunda kalıyoruz.

K15

Olumsuz yönü olarak ilk aklıma gelen şey bu ulaşılabilirliğin, sizi suistimale açık hale getirmesi. Evet, siz dilediğiniz saatte cevap veriyorsunuz ancak sizin de zaten dilediğiniz zaman cevap verebilme özgürlüğünüz mevcut.

K20

Dijitalleşme bir sınır ihlali olarak da kendisini gösteriyor. Çünkü pandemi ile insanlar daha çok evden çalışmaya başladı ve bu, birçok kurumda hala esnek çalışma olarak devam ediyor. Ayrıca bunun yanında geleneksel olarak mesai saatleri tamamen değişti. Artık akşam 10'da bile WhatsApp grubundan iş atılabiliyor veya akşam saat 9'a bir toplantı koyulabiliyor. Dolayısıyla artık bir sınır kavramı kalmadı ve insanlar bunu yaparken kendilerine hak görerek de yapıyor.

K21

Fakat olumsuz yönlerinin daha ciddi olduğunu düşünüyorum. Pandemi dönemiyle birlikte dijital uygulamaların örgütsel iletişim için kullanılmaya başlanması ile mesai saati kavramı da kalmamış oldu. Geç saatlerde ya da tatil günlerinde bile kendimize, çocuğumuza ya da eşimize ayıracağımız o kişisel zamanlar gözetilmeksizin çevrimiçi toplantılar, yazışmalar ya da görevlendirmeler gerçekleştiriliyor. Pandemi dönemi sonrasında biz kurum içerisinde yüz yüze görüşmelere özen gösteriyoruz; fakat özellikle üst yönetimin olmadığı toplantılarda az önce de belirttiğim gibi çevrimiçi uygulamalar üzerinden hala saat ve tatil günü gözetmeksizin beklentiler olmaya devam ediyor.

K24

Tabii burada en büyük olumsuzluklardan birisi de idari görüşmeleri, mesai saatlerinin dışında yapmaya başlamak oldu. Bir anlamda iş yükünü de arttırmış oldu bu tür uygulamalar.

K25

Olumsuz yönleri için sanırım ilk söyleyebileceğim mesai saatleri dışında da bu tür işlerle uğraşmak zorunda kaldığımız. Hafta sonları ya da mesai sonrasında, kendimize ayıracağımızı düşündüğümüz zaman

diliminde acil bir iş ya da toplantı çıkabiliyor ve sizden o an yapmanız beklenebiliyor.

K26

Bir de gün içerisindeki yoğunluklar sebebiyle kimi zaman mesai sonrasında da bir şeyler yapmak durumunda kalıyoruz bölümle ilgili. Bu gibi durumlar da aslında olumsuz olarak kabul edilebilir; çünkü mesai sonrasında kendinize ayıracağınız zamandan çalmak durumunda kalıyorsunuz işlerin tamamlanması için.

K27

Olumsuz bölüm için ilk söyleyebileceğim şey mesai saatleri dışında bir iş yükü getiriyor olması.

K28

Olumsuz tarafı iş yükünüzün artması. Daha doğrusu eve iş getirme durumunun ortaya çıkması, gün içerisinde yapamadığınız idari işler, belirli bir tarihte bitmek zorunda olduğu için eve sarkıyor. Bir de odaklanmak zor olabiliyor çevrimiçi görüşmelerde, çünkü çoğu zaman evde oluyoruz bu görüşmeler süresince ve bir yandan ev sorumlulukları, işte çocuklarınızla ilgilenmeniz gerekiyor ya da ailesinde yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarımız bir yandan ailelerini gözetirken bu görüşmelerde bulunmaya çalışıyorlar, haliyle böyle bir süreç içerisinde de odaklanma zorluğu olabiliyor çoğu zaman. Bir de her saat ulaşılabilir olduğunuz düşünülüyor, özellikle geç saatlerde bile gelen WhatsApp bildirileri oluyor mesela, “hocam son dakika işi, bitirilmesi gerek, lütfen attığım e-postaya bakabilir misiniz?” gibi bildirileri saçma sapan saatlerde alıyoruz ve buna o saatte bir dönüş yapmamız bekleniyor. Ya da hafta sonu örneğin, çocuklarımla geçirdiğim vakitten fedakârlık yapmak zorunda kalıyorum idari işler sebebiyle.

K29

Olumsuz yönü için aslında yine erişilebilir olmak diyebilirim; çünkü bu kadar erişilebilir olduğunuz zaman iş saatleri dışında bile olsanız, hatta hafta sonunda ya da izinde bile olsanız bir şekilde kendinizi mesai yaparken bulabiliyorsunuz. Bu durum en olumsuz yönü bence. Bunu maalesef zaman zaman ben de yapıyorum, hocalarımıza hafta sonu ya da mesai sonrası idari işler için ulaşmak durumunda kalıyorum.

K30

Bir de hızdan kaynaklı, kendimizi ifade etme noktasında yaşadığımız olumsuzluklar mevcut ancak bunlar da çözülemeyecek şeyler değil.

K6

Bir de mesela yazılı iletişime olanak veren uygulamalar; işte WhatsApp olsun, e-postalar olsun mimik ya da beden dilinin olmadığı iletişim şekilleri. Bazen işler sarpa sarabiliyor, ben bunu demek istememiştim ki nasıl böyle anlaşıldı bu durum diye kalabiliyorsunuz.

K7

Olumsuz yönü, duygusal bir donukluk getiriyor olması. Yan yana olmanın verdiği o pozitiflik; jest ve mimiklerden gelen o samimiyet ya da memnuniyetsizlik algısını anlamamız noktasında eksik kalıyor tabii ki.

K8

Olumsuz tarafı olarak karşınızdaki kişinin size yönelik o anki duygu durumunu yüz yüze iletişimde olduğu gibi rahatlıkla anlayamıyorsunuz, kameradan insanların duygu durumlarını anlamak çok zor; kimi zaman kamera da açmayan hocalarımız oluyor mesela ki onların toplantıya ne derece odaklandıklarını anlamak çok daha zor oluyor.

K27

Bunun dışında dijital uygulamalar üzerinden gerçekleştirilen görüşmelerde kendinizi yüz yüze iletişimde olduğu kadar net açıklayamayabiliyorsunuz.

K28

Bir de buna ben de dahilim maalesef, odaklanmak pek mümkün olmuyor. En azından çevrimiçi görüşmeleri evde yapıyorsak çoğu zaman çocuklar sebebiyle hep bir gözümüz dışarıda oluyor ve bu da sürece odaklanmayı kısıtlayabiliyor.

K15

Olumsuz noktası olarak ben verimliliğini çok sorguluyorum. Çünkü yüz yüze iletişimde insanların birbirlerini daha fazla ciddiye aldığını, o ana daha fazla odaklandığını düşünüyorum. Çevrimiçi görüşmelerde, bir de karşı taraf kamerasını açmazsa -ki çoğu hocamız kameralarının arızalı olduğunu söyleyip kapalı tutuyor zaten- ne yaptıklarını, size ne kadar dikkatlerini verdiklerini bilemiyorsunuz, o anın kontrolü sizin elinizde olamıyor çünkü.

K25

Bir de elbette verimlilik noktasında yüz yüze olduğu kadar etkili olmuyor uygulamalar.

K26

Bir de verimlilik noktasında olumsuzluklar olduğunu söyleyebiliriz, daha doğrusu odaklanmak biraz sorun olabiliyor çünkü çoğu zaman bu süreçleri evlerimizde gerçekleştiriyoruz ve farklı sorumluluklar ile idari süreçler biraz iç içe girebiliyor.

K28

Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Dijitalleşmenin Kötü Niyetli Kullanımı	Olumsuz olarak düşünüldüğünde, çevrimiçi yapılan toplantıların kayıtlarında kesmeler, biçmeler yapılabilir. Bu da bazı olumsuzluklar doğurabiliyor. K4 Bir de tabii ki kötü niyetli kullanım noktasında tehlikeli, olumsuz bir durum söz konusu olabilir. Verimliliği tartışılabilir elbette ama olumsuz diyemem. K20
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Dijital Araç ve Altyapı Zorlukları	Olumsuz yönü elbette alt yapısal ya da donanımsal olarak ne kadar hazır olup olmadığınızla ilgili. Özellikle pandemi döneminde biraz da hazırlıksız yakalanmış olmakla ilgili çeşitli problemler olabilir; ancak biz örgütsel olarak böyle bir olumsuzlukla karşılaşmadık. K6
Dijitalleşmenin Olumsuz Etkileri\Süreçlerin Çevrim İçi Olması Talepleri	Ancak bu kolaylığın getirdiği olumsuzluk da var, örneğin toplantı yapılacağı zaman benim gelmeme gerek yok, çevrimiçi yapalım gibi olumsuzluklar da yaşıyor. K4

Tablo 32: Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Yönelik Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin dijitalleşmenin olumlu etkilerine yönelik görüşleri zaman, hız ve erişilebilirlik kazanımları etrafında yoğunlaşırken; dijitalleşmenin olumsuz etkilerine yönelik görüşleri mesai ve iş yükü kavramlarının artmasının yanı sıra dijitalleşmenin karşılıklı iletişimde kendini ifade etme noktasında çeşitli zorluklar, problemler oluşturduğu yönündedir.

Elde edilen bulgular, dijital uygulamaların ve etkin iletişim kanallarının kullanımının iş süreçlerini kolaylaştırdığını göstermektedir. Ancak dijitalleşmenin beraberinde getirdiği hız ve erişilebilirlik gibi avantajların, çalışma hayatını ve mesai kavramlarını esneklettiği ve buna paralel olarak iletişim kalitesinin ve verimliliğin de düşüş gösterdiğini ifade etmektedir.

3.7.3.2. “Vakıf Üniversiteleri” Teması “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Algılar” Alt Temasına Yönelik Bulgular

“Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Algılar” alt teması altında 5 adet kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Tanımlar”, “Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar”, “Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik

Algılar”, “Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri” ve “Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri” kategorileridir. İlgili kategorilere yönelik bulgular alt başlıklarda sunulacaktır.

3.7.3.2.1. “Liderliğe/Yöneticiliğe Yönelik Tanımlar” Kategorisine Yönelik Bulgular

“Liderlik/Yöneticilik Tanımlamaları” alt kategorisi altında toplamda 10 adet kod keşfedilmiştir ve kategori altında alt kategori belirlenmemiştir. Keşfedilen kodlar “Eşit Davranma”, “İnsan Kaynaklarını Yönetebilme”, “Kurum Çıkarlarını Ön Planda Tutma”, “İyi İletişim Becerilerine Sahip Olma”, “Liderlik Becerilerine Sahip Olma”, “Kurumsal Kültüre Sahip Olma”, “Empati Yeteneği”, “Sorumluluk ve Risk Alma”, “Donanımlı Olması” ve “Uzun Süre Yöneticilik Yapılmaması Gerekliliği” kodlarıdır.

“Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri” alt kategorisinde ise 1 adet kod bulunmaktadır ve “Dijital Uygulamaları Kullanma” olarak kodlanmıştır.

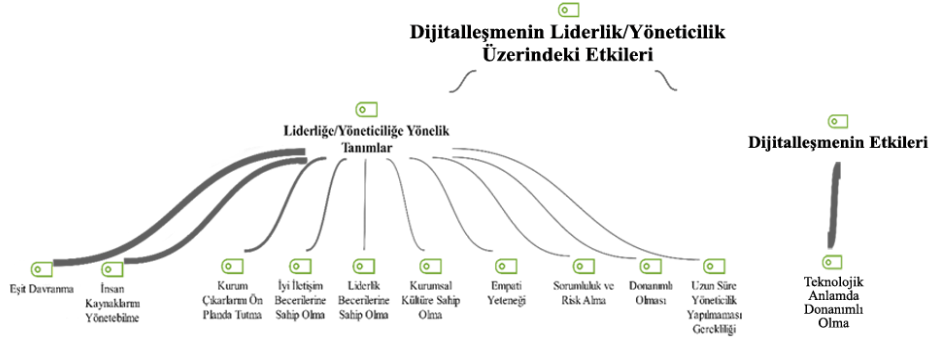
Alt Kategori ve Kodlar	f
Liderlik/Yöneticilik Tanımlamaları	39
Eşit Davranma	11
İnsan Kaynaklarını Yönetebilme	9
Kurum Çıkarlarını Ön Planda Tutma	5
İyi İletişim Becerilerine Sahip Olma	4
Liderlik Becerilerine Sahip Olma	3
Kurumsal Kültüre Sahip Olma	2
Empati Yeteneği	2
Sorumluluk ve Risk Alma	1
Donanımlı Olması	1
Uzun Süre Yöneticilik Yapılmaması Gerekliliği	1
Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri	8
Dijital Uygulamaları Kullanma	8

Tablo 33: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Liderlik/Yöneticilik Tanımlamaları” alt kategorisinde keşfedilen kodlardan “Eşit Davranma” kodu 11 defa, “İnsan Kaynaklarını Yönetebilme” kodu 9 defa, “Dijital Uygulamaları Kullanma” kodu 8 defa, “Kurum Çıkarlarını Ön Planda Tutma” kodu 5 defa, “İyi İletişim Becerilerine Sahip Olma” kodu 4 defa, “Liderlik Becerilerine Sahip Olma” kodu 3 defa, “Kurumsal Kültüre Sahip Olma” ve “Empati Yeteneği” kodu 2 defa, “Sorumluluk ve Risk Alma”, “Donanımlı Olması” ve “Uzun Süre Yöneticilik Yapılmaması Gerekliliği” kodları 1 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir.



Şekil 14: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liderliğe ve yöneticiliğe yönelik tanımlar başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Kod	Kodlu Bölümler
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Eşit Davranma	Yönetici olmak sizin insanlar üzerindeki yaptırım gücünüzü barbarca kullanmanızı gerektirmiyor, zaten size bu yüzden de verilmiyor. Herkes yönetici olabilir. Burada asıl önemli olan şey adil olabilmek. O zaman lider bir yönetici oluyorsunuz. Herkese aynı mesafede durabilmek; çünkü duygusal anlamda da yakın ya da uzak olduğun kişiler olabiliyor, asıl önemli olan her iki tarafa da eşit şekilde yaklaşıp yaklaşmadığın. İnsanlardan beklediklerinizi, öncelikle sizin karşılayabiliyor olmanız gerekli. K4 Liderlik, yöneticilikten farklı bir meziyet. Ön planda olmak ya da sorumluluk ve yetki sahibi olmak dışında bir durum. Kötü bir lider olarak da tanımlanabilirsiniz ama aynı zamanda iyi bir yöneticilik yapıyor da olabilirsiniz. İyi bir yönetici her şeyden önce adil olmak zorunda. Birinin bir sorunuyla ilgilenirken ya da ona gün içerisinde izin verirken; bir başkasını bunlardan mahrum edemezsiniz. Herkese eşit mesafede olmalı; ancak yeri geldiğinde de ağırlığını koyabilmeli. Sonuçta herkesle iyi geçinmek zorunda değilsiniz, fakat herkese adil davranmak zorundasınız. Herkesin sizi sevmesi için, tavizler vermemelisiniz çünkü herkes tarafından sevilme zorunda değilsiniz. Öyle

olduğu zaman kişisel hedefleriniz, kurumun önüne geçer ve kurum hedeflerine ulaşmak da sorun haline gelir.

K7

İlk aklıma gelen görev dağılımlarında, yetki ve sorumluluk dağıtma noktasında adil davranabilmek mesela. Çünkü iş yükünü dengeli şekilde dağıtamazsanız, kurum içerisinde gerginlik başlayabiliyor ve kurumlarda çalışan motivasyonları tahmin edemeyeceğiniz kadar hızlı biçimde düşebiliyor. Dolayısıyla adil olmak, motivasyonu yüksek tutmaya odaklanmak hem kurumsal hedeflere yönelik süreci iyi idare etmenizi sağlıyor hem de çalışanların kendini rahat hissetmesini ve böylece ellerindeki sorumluluğu, işi daha odaklı biçimde yapmalarına yardımcı oluyor.

K8

Zaten ister istemez görev dağılımında da hata yaparsın, haliyle adaletli de olamamış olursun.

K9

Yöneticilerin mutlaka ama mutlaka adil olmaları gerekir, özellikle sorumlulukları, iş yüklerini dağıtırken olabildiğince eşit davranması gerektiğini düşünüyorum (...)

K15

İyi bir yöneticilik bence içerisinde adalet kavramını barındırıyor. Tabii ki bunun yanı sıra iş akışının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi noktasında kurumdaki herkese eşit bir yaklaşıma odaklanmak ve tutarlı, kararlı bir kişiliğe sahip olmak en önemli özellikler bence.

K21

İyi bir yöneticinin öncelikle adaletli davranması gerekir. Empati kurarak, ön yargısız davranması önceliklidir. Kurumsal hayatta kimse kimseyi sevmek zorunda ya da kimse kimseyle iyi geçinmek zorunda değil; fakat saygı en önemli unsurdur.

K24

İyi bir yöneticinin her şeyden önce adil, eşit olması gerekir. Çünkü yönetici bu değerleri sağlayamadığında, orada bir uyum ya da akıcı bir işleyiş durumu söz konusu olamıyor.

K25

İyi bir yönetici bence sorumlulukları paylaştırırken mümkün olduğunca eşit bir yaklaşım sergilemeli.

K27

Kurun içerisindeki motivasyonu yüksek tutabilmek için orada huzurlu bir çalışma ortamı olması gerekiyor, bu sebeple iyi bir yöneticinin eşitlikçi bir yaklaşıma sahip olması önemli. Kişilerle arası iyi olmak zorunda değil, daha doğrusu herkesle samimi bir iletişime sahip olması önemli değil; iyi anlaşıyor da olabilirsiniz ama sizin sorumlulukları mümkün olduğunca eşit biçimde dağıttığınıza inanılıyorsa, aranızın kötü olduğu kişilerle de yapılması gereken o anki işi gayet verimli bir biçimde yapabilirsiniz. Sonuçta önemli olan Ayşe'yle, Mehmet'le aranızın nasıl olduğu değil, kimse size bunları sormuyor, doğrudan yapılması gereken işi soruyorlar.

K29

Ama her iki durumda da bence iyi bir liderin adil olması ve çalışma arkadaşlarını tanıması gerektiğini düşünüyorum.

K30

İyi bir yönetici, öncelikle yönettiği kitleyi iyi tanımalı. Çünkü herkesin insani özellikleri farklı, dolayısıyla yönetsel özellikleri de farklı. Kimi tepeden inme kararları seviyor, kimi de daha ılımlı yaklaşımları, kararları seviyor. Yönettiğiniz kitleye hâkim olduğunuz zaman, onları tanıdığınız zaman yönetmek daha kolay olabiliyor. Bu sebeple yöneticinin hakimiyeti çok önemli, çok fazla alanımız var ve bu alanda yönettiğiniz kitlenin istek ve ihtiyaçlarını hem belirli sınırlar içerisinde hem de ön planda tutabilmeniz gerekiyor. Çünkü çalışma arkadaşlarınız size şu şekilde geliyor; ben bu isteğimi en iyi şekilde yönetici üzerinden sağlayabilirim. Eğer siz belirli sınırları koruyarak olası problemi ya da ihtiyacı karşılayabiliyorsanız, size duyulan saygı da artıyor. Yöneticiliğin bir ayağı da aslında bu, beklentileri yönetebilmek. Prosedürleri, hâkim olduğunuz sınırları çok iyi bilmeniz gerekiyor. Özellikle mesai noktasında akademik personelin iş yükünden kurtulmaya çalışması gibi süreçleri hasarsız atlatmaya çalışmak, yöneticilik noktasında en sık yaşadığım zorluklardan birisi.

K4

Yöneticilerin, birlikte çalıştığı kişileri iyi tanıyabilmesi, görev dağılımını buna uygun şekilde yapabilmesi gerekmektedir.

K6

İyi bir yönetici ayrıca çalışanları motive edebilmeli; herkes kendi sorunlarıyla uğraşırken bu yüzden her

Liderlik-Yöneticilik
Tanımlamaları/Kurum
Çıkarlarını Ön Planda Tutma

gün aynı motivasyona sahip olamıyoruz. Dolayısıyla çalışanları motive edebilmek, onların problemlerinden bir nebze de olsun uzaklaşabilmelerini ve kuruma odaklanmalarını sağlayabilmek de yöneticilik için elzem unsurlardan bir tanesi. Herkes iyi, kötü bir emek veriyor ve kimsenin emeği de küçük değil, örneğin bizim çay sevisi yapan arkadaşımızın bir gün gelmemesi bile bir kriz aslında. Ya da temizlik personelinin bir gün gelememesi... Sekreterlerimiz mesela; bizim elimiz, ayağımız. Onlar olmadan sudan çıkmış balığa döneriz.

K7

Yöneticinin açık fikirli olması, farkındalığının yüksek olması gerekiyor. O yüzden iyi bir yönetici hangi işi, kimin yapabileceğini de bilmek zorunda, çalışma arkadaşlarını tanırırsan, kimin, hangi görevi daha rahat yapacağını bilirsin. Çalışan arkadaşlarını iyi tanımak sadece görev dağılımı için değil, onların motivasyonları ve verimlilikleri noktasında da önemli. Çünkü burada eksik kalırsan bu sefer çalışma arkadaşlarının kendileriyle ve seninle çatışmaları başlıyor. Bu her zaman çalışıyor mu, elbette hayır.

K9

(...) çünkü sizinle çalışan kişilerin motivasyonları çok hızlı değişkenlik gösterebiliyor ve bu değişim çoğunlukla olumsuz yönele oluyor. Çalışanlar ile iyi anlaşmak zorunda değilsiniz elbette, ancak onların motivasyonlarını mümkün mertebe yüksek tutmak zorundasınız; çünkü ön planda olan her zaman kurumdur.

K15

(...) dolayısıyla iyi bir yöneticinin egolardan arınmış olması, soruna odaklı, işin gerektirdiği parametrelere odaklı olması gerekiyor.

K9

(...) kurum çıkarlarını maksimum düzeyde gerçekleştirmek için ast ve üst arasındaki bildirimleri yöneten kişiler olarak tanımlayabilirim.

K15

Yöneticilik en basit şekilde idare etmek, kurum önceliklerini verimli ve hızlı bir biçimde gerçekleştirebilmek için strateji üretmeyi bilmektir.

K24

(...) çalıştığı kişileri hissettirebilen, adil ve sorumlulukları paylaştırmayı bilen bir yapıda olmalı. Samimi olmak zorunda değil, aslında

Liderlik-Yöneticilik
Tanımlamaları/İyi İletişim
Becerilerine Sahip Olma

çalışan kimse samimi olmak zorunda değil; ancak kurumun sizden beklediği işleri yapmak noktasında tüm ekibi ahenk içinde çalışmaya ikna edebilmeli iyi bir yönetici. Sonuçta kurum, sizden önce gelir.
K26

Samimi olmak zorunda kesinlikle değiliz, ancak kurum için yapılması gereken bir iş olduğunda saygı çerçevesinde bu işin tamamlanması için beraber bir efor harcamak durumundayız. Çünkü günün sonunda sizlerin samimiyeti değil, kurumun sizden istediği işin yapılıp yapılmadığı sorgulanıyor.
K27

Öğrenirken öğreten, öğretirken de öğrenen kişi olabilmesi, yani öğrenmeyi kolektif hale getirebilmesi gerekiyor.
K6

Dolayısıyla yöneticiliği doğru iletişim anlayışına sahip olan, (...)
K15

Dolayısıyla iyi bir yönetici her şeyden önce açık iletişim yetisine sahip, dobralık ve doğru ifade edebilme arasındaki farkla beraber (...)
K26

Bir de elbette iletişim noktasında net olmalı.
K27

Liderlik-Yöneticilik
Tanımlamaları/Liderlik
Becerilerine Sahip Olma

Biraz da liderlik teorilerine girecek aslında ama tarihsel olarak da düşünüldüğünde insanlık tarihinde ilk yöneticiler insanların karınlarını doyurabilen, onları koruyabilen kişilerdi; şimdi ise dünyanın tamamı gibi yöneticinin de dinamik, her şeyden haberi olan, hizmet eden, iyi iletişim kurabilen, çalışanlarını anlayan ve onlara kariyerleri noktasında doğru yolu gösteren bir yönetici beklentisi var. Günümüz yöneticilerinin böyle olması gerekiyor bence, bir konu ile ilgili “bunu yap” diyen değil; “birlikte yapalım” diyen bir yönetici talebi var kurumların.
K20

Bu sebeple aslında iyi bir yönetici olmak aslında iyi bir lider olmaktan da geçiyor diyebilirim.
K25

İyi yönetici aslında kurumdan kuruma farklı tanımlanabilir gibi geliyor bana. Çalışan profiliyle ilgili bence. Kimi kurumlar için iş yükünü paylaşan liderler etkili olabilirken; (...)
K30

Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Kurumsal Kültüre Sahip Olma	Burada kurumsal kültür de çok önemli, profesyonellik de çok önemli, tecrübeler de. Özellikle bir önceki yönetici ile olumsuz tecrübelere sahip bir çalışan, ister istemez sizinle çalışırken de mesafe alıyor, önyargı oluşturuyor. K9 Yönetici, en temel anlamıyla iş gören kişi. Bence yönetici sahaya çıkıp iş yapmaz, yönetici oturur, denetler, plan yapar ve izler. Bu bana göre böyle olmalı. K20
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Empati Yeteneği	(...) iyi yönetici empati yapmayı da bilmeli; (...) K7 (...) empati yapabilen ve (...) K15
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Sorumluluk ve Risk Alma	Yöneticiliği ekibin yaptığı olumsuzlukların sorumluluklarını kabul etmek olarak ifade edebilirim. Yani sizden, dolayısıyla birlikte çalıştığınız kişilerden beklenen işlerin gerçekleştiği zamanlarda değil de bunların yapılmadığı zamanlarda günah keçisi olmanız bekleniyor. Bu sebeple yöneticilik biraz günah keçisi olmak (...) K28
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Donanımlı Olması	Zaten jenerasyonun değişmeye başlaması ile artık “okur-yazarlık” kavramı ön plana çıkmış durumda; artık çalışanlar, yöneticilerinden sosyal medya ya da finansal okur-yazar olmalarını talep ediyor. Yöneticinin belirli konularda eksik olması, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini doğrudan etkiliyor günümüzde. Zaten günümüzde bu talepleri karşılayamayan yöneticilerin, yöneticilik serüvenleri de daha kısa süreli oluyor. K20
Liderlik-Yöneticilik Tanımlamaları/Uzun Süre Yöneticilik Yapılmaması Gerekliliği	Yöneticiliğin uzun süreli devam etmemesi gerektiğini düşünüyorum, uzun süreli yöneticilik yapan kişilerin adaletli olma duygularını kaybettiklerini düşünüyorum. Tıpkı rektörlükte olduğu gibi bölüm başkanlığında da dekanlıkta da belirli bir süre olması gerekiyor bana göre. Çünkü sırtınıza çok fazla yük ekleniyor ve bir yerden sonra bu yükleri bırakmazsanız hem özel hayatınız hem akademik hayatınız hızlı bir biçimde olumsuz bir yöne doğru evriliyor. Karar verme süreçleriniz sıklıkla değişiyor. Yorulduğunuzu hissettiğiniz anda çekilmeniz gerekiyor. Ama liderlik için aynı şeyleri söyleyemem. Liderlik uzun süreli de gerçekleştirilebilir, liderlik daha çok bir rol model olmak bana göre.

	K4
Dijitalleşmenin Liderlik-Yöneticilik Üzerindeki Etkileri/Dijital Uygulamaları Akıllı Kullanmak	İyi bir yöneticinin birlikte tutan kişi olabilmesi gerekiyor. (...) İçinde biraz liderlik tavrı olan, organize edebilen, denetleyen ve gerekli görev dağılımını yapabilen; yetki ve sorumlulukları devredebilen kişiler olarak tanımlayabilirim. Ben çoğu süreci WhatsApp üzerinden yapıyorum. K6 Yöneticilik aslında bir organize edebilme işi. Bunu yapmak için de yüz yüze görüşmenize gerek yok. Bir mesajla bile çözebiliyorsunuz. K8 Yöneticilik aslında biraz da organize etme işi; (...) artık kimsenin böyle süreçleri yüz yüze halledecek bir zamanı yok. Dijitalleşme bu sebeple oldukça önemli. K9 Yöneticilik büyük çoğunlukla idare etmek, koordine etmek aslında. Çoğu zaman kendimi yönetici değil de köprü olarak görüyorum, ast ve üst arasındaki sürecin daha sağlıklı ve akıcı ilerlemesini sağlamakla geçiyor genelde zamanım. Dijital uygulamalar olmasa bu süreci geleneksel yöntemlerle sürdürmek imkânsız olurdu. K15 Lider, bir anlamda koordine etmekle görevli kişi. Bu da ciddi zaman alan bir süreç olabiliyor, özellikle ders kayıt haftalarında. Bu yüzden pek çok işimizi uygulamalar üzerinden (...) K25 Yönetici aslında idare etmeyi bilen, ast-üst arası dengeyi kurabilen, köprü olabilen kişi. (...) dijital uygulamalar zamandan tasarruf etmenizi sağlıyor. K26 Liderlik çoğunlukla idare edebilmek aslında. (...) kurum içi toplantıları uygulamalar üzerinden (...) K27 Yöneticiliği şöyle tanımlayabilirim; beraber çalıştığınız ekibi, grubu; ortak bir amaç etrafında birleştirebilmek. Biz çalışma gruplarımızı uygulamalar üzerinden bölmüş durumdayız (...) K30

Tablo 34: Dijitalleşmenin Liderlik/Yöneticilik Üzerindeki Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin liderliğe ve yöneticiliğe yönelik tanımlamaları incelendiğinde, kamu üniversitelerindeki algıya görece benzer bir durum olduğu görülmektedir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarını farklı şekilde tanımlayan katılımcılar olsa da tek bir kavram olarak tanımlayan katılımcıların yoğunluğu dikkat çekmektedir. Katılımcılar, etkili bir lider ve yönetici olabilme noktasında çalışanlara karşı eşit bir yaklaşım sergilemek, insan kaynaklarını yönetebilme kabiliyeti ve kurum çıkarlarını ön planda tutmak gibi niteliklerin ön plana çıktığını ifade etmektedirler. Dijitalleşmenin liderlik üzerindeki etkisi sınırlı sayıda ifade edilmekle birlikte, dijital uygulamaların kullanımının liderlik becerileri kapsamında giderek daha kritik bir unsur haline geldiği görülmektedir.

3.7.3.2.2. Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisine Yönelik Bulgular

“Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar” kategorisi altında toplamda 16 adet kod keşfedilmiştir ve kategori altında alt kategori belirlenmemiştir. Keşfedilen kodlar “Kadın Yöneticilerde Detaylı Düşünme”, “Yönetici Olduktan Sonra Mesafeli Yaklaşım Gözlemlenmesi”, “Kadınlarda İş Dışı Sorumlulukların Olması”, “Erkek Yöneticilerin Esnek Olması”, “Kişisel Çıkarlar Doğrultusunda Yaklaşımların Değişmesi”, “Aynı Durumlarda Farklı Tepkiler Gözlemlenmesi”, “Kadın Yöneticilerde Duygusal Düşünme”, “Yönetici Olduktan Sonra Sosyal Çevrede Unvan ile Hitap”, “Kadın Yöneticilerin Kendini İspat Etme Zorunluluğu”, “Yönetici Olduktan Sonra Samimi Davranışlar Gözlemlenmesi”, “Erkek Yöneticilerin Yaptırım Gücü”, “Kadın Yöneticilerde Önceki Yöneticiler ile Kıyaslanma”, “Kadın Yöneticilerin Samimi Olmayan Yaklaşımlar Gözlemlenmesi”, “Kadın Yöneticilerde İş Odaklı Düşünme”, “Yönetici Olduktan Sonra Yaklaşımda Değişim Gözlemlenmemesi” ve “Yöneticilikte Cinsiyetlere Yönelik Ayrım Gözlemlenmemesi” kodlarıdır.

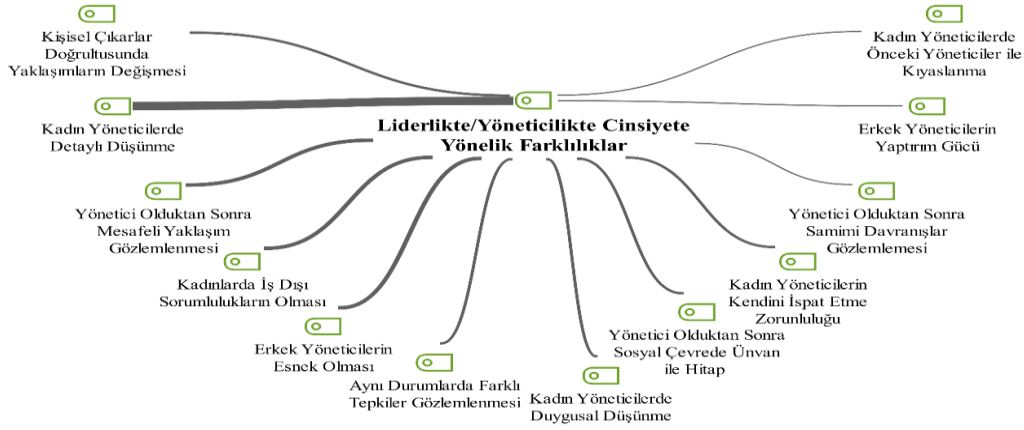
Kodlar	f
Kadın Yöneticilerde Detaylı Düşünme	8
Yönetici Olduktan Sonra Mesafeli Yaklaşım Gözlemlenmesi	4
Kadınlarda İş Dışı Sorumlulukların Olması	4
Erkek Yöneticilerin Esnek Olması	4
Kişisel Çıkarlar Doğrultusunda Yaklaşımların Değişmesi	3
Aynı Durumlarda Farklı Tepkiler Gözlemlenmesi	3
Kadın Yöneticilerde Duygusal Düşünme	3
Yönetici Olduktan Sonra Sosyal Çevrede Unvan ile Hitap	3
Kadın Yöneticilerin Kendini İspat Etme Zorunluluğu	3
Yönetici Olduktan Sonra Samimi Davranışlar Gözlemlemesi	2
Erkek Yöneticilerin Yaptırım Gücü	2
Kadın Yöneticilerde Önceki Yöneticiler ile Kıyaslanma	2
Kadın Yöneticilerin Samimi Olmayan Yaklaşımlar Gözlemlemesi	1
Kadın Yöneticilerde İş Odaklı Düşünme	1
Yönetici Olduktan Sonra Yaklaşımda Değişim Gözlemlememesi	1
Yöneticilikte Cinsiyetlere Yönelik Ayrım Gözlemlenmemesi	1

Tablo 35: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kategori altında keşfedilen kodlardan “Kadın Yöneticilerde Detaylı Düşünme” kodu 8 defa, “Yönetici Olduktan Sonra Mesafeli Yaklaşım Gözlemlenmesi”, “Kadınlarda İş Dışı Sorumlulukların Olması” ve “Erkek Yöneticilerin Esnek Olması” kodları 4 defa, “Kişisel Çıkarlar Doğrultusunda Yaklaşımların Değişmesi”, “Aynı Durumlarda Farklı Tepkiler Gözlemlenmesi”, “Kadın Yöneticilerde Duygusal Düşünme”, “Yönetici Olduktan Sonra Sosyal Çevrede Unvan ile Hitap” ve “Kadın Yöneticilerin Kendini İspat Etme Zorunluluğu” kodları 3 defa, “Yönetici Olduktan Sonra Samimi Davranışlar Gözlemlemesi”, “Erkek Yöneticilerin Yaptırım Gücü” ve “Kadın Yöneticilerde Önceki Yöneticiler ile Kıyaslanma” kodları 2 defa, “Kadın Yöneticilerin Samimi Olmayan Yaklaşımlar Gözlemlemesi”, “Kadın Yöneticilerde İş Odaklı Düşünme”, “Yönetici Olduktan Sonra Yaklaşımda Değişim Gözlemlememesi” ve “Yöneticilikte Cinsiyetlere Yönelik Ayrım Gözlemlenmemesi” kodları 1 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir. Frekans değeri 1 olan kodlar diyagram haricinde tutulmuştur.



Şekil 15: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liderlikte ve yöneticilikte cinsiyete yönelik farklılıklar başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Kod	Kodlu Bölümler
Kadın Yöneticilerde Detaylı Düşünme	Erkeklerin hep yönetici olmasına maalesef çok alışılmış bizim ülkemizde, onlar tarafından yönetilmeye hep hazırız. Bu evlilik hayatımıza da yansıyor, yönetsel hayatımıza da yansıyor. Bunun kültürün getirdiği bir döngü olduğunu düşünüyorum. Kadınlar, yönetici pozisyonuna girdiği anda kafalarındaki düşünceler ve yaptırımlar çatışmaya başlıyor ve kadın kitlesinin arasında ne yazık ki dedikodu çok fazla. Bu da sizin yönetme pozisyonunuzun önüne geçiyor, çünkü duygusal davranıyorsunuz. Erkek yöneticilerin kafasında 20, 30 düşünce olmuyor ama siz olası dedikoduların da etkisiyle karar verirken detayları da düşünmeye başlıyorsunuz. Erkekler A'yı sadece A, B'yi sadece B olarak görürken; biz (kadınlar) B'nin tüm fonksiyonlarını düşünüyoruz. Kadın yöneticiler, nasıl karar vereceklerine karar veremiyorlar; yani nasıl gitmeliyim yok. Duygusal olarak hareket edince de öfkelenmeler başlıyor ve inanılmaz stresli bir karar verme sürecine giriliyor. Benim bölüm başkanı olmadan önceki yönetsel deneyimlerim (bölüm başkan yardımcılığı) aslında beni biraz hazırlamış oldu. Bir de yönetici olmaya hazır olmak gerekiyor, öz farkındalık çok önemli. Ben 3 yıl önce de bölüm başkanı olabilirdim ama geçmiş deneyimlerim, bu stresli süreç için hazır olmadığımı karar vermemde etkili oldu. Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki en büyük fark kadının çok fonksiyonlu düşünmesi ve bundan sıyrılamaması. K4

Ama şöyle bakabiliriz belki, biraz da anaç olmakla alakalıdır, bilmiyorum. Kadınlar biraz daha fazla detaylara odaklanabiliyorlar.

K7

Kadın olmanın avantajları da olduğunu düşünüyorum. Beraber çalıştığı insanları, duygusal olarak daha iyi anladıklarını düşünüyorum. Erkekler detaylara çok fazla odaklanıyorlar, ben çalışma alanım olması gereği de sıklıkla bu tür çalışmalar içindeyim ve bilimsel olarak da böyle bir durumun söz konusu olduğunu söylemek mümkün. Kadınlara kıyasla erkeklerin bilgi işlem süreçlerinde detayları daha fazla törpülediği görülüyor. Kadınların ise bu süreçleri ayrıntılandığı gözlemleniyor çalışmalarda. Bu evrensel bir kalıp yargı olarak görülse de aslında araştırmalar tarafından da desteklenen bir yargı olduğunu söyleyebilirim. Bu sebeple kadınların detaylarla daha fazla ilgilenmesi, yöneticilik noktasında da erkekler ile daha farklı hareket ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

K8

Ben olduğunu düşünüyorum. Benim düşüncem kadın yöneticilerin, erkeklerden daha başarılı olduğuna yönelik. Bu düşüncemi de şöyle destekleyebilirim; Covid-19 sürecinde en başarılı şirketlerin, kadınların yönettikleri şirketler olduğuna yönelik akademik çalışmalar mevcut. Yöneticiliğin gerektirdiği analitik düşünceye kadınların daha fazla sahip olduğuna inanıyorum.

K20

Oysa bence kadın yöneticiler çok daha detaycı, çok daha dikkatli bir yaklaşım sergiliyorlar. Erkek yöneticilerin daha sonuç odaklı olduklarını düşünüyorum. Ancak bu genellemelerin her zaman geçerli olmadığını da belirtmek gerekir.

K24

İdari anlamda çok büyük farklılıklar olduğunu düşünmüyorum ama duygusal farklılıkların yöneticilikler üzerinde etkileri olduğunu düşünüyorum. Kadın yöneticilerin daha hassas olduklarını düşünüyorum. Çok boyutlu, detaycı bir idarecilik zihniyetiyle görevlerini yapıyorlar bence. Ayrıca cinsiyete dayalı farklılıklar da var tabii ki; en basit örnek olarak kız öğrencilerin lavabolar ya da hijyenik pedler ile ilgili durumlarda kadın yöneticilerin çok daha ilgili olduklarını görüyorum. Erkek yöneticilerle de çalıştığım da benzer durumların geçirildiğine sıkça şahit oldum.

K25

Kadınlar belki biraz da fizyolojiler sebebiyledir, bilemiyorum ama çok fazla detayla ilgileniyorlar ve detayların artması da karar verme süreçlerini etkiliyor.

K29

Yönetici Olduktan
Sonra Mesafeli
Yaklaşım
Gözlemlenmesi

Farklılıklar olduğunu düşünüyorum. İdarecilik noktasında en önemli farklı karar alma süreçleri olduğunu düşünüyorum. Erkek yöneticiler anlık karar verme noktasında daha başarılı geliyor bana. Kendim de dahil olmak üzere kadınların anlık karar verme noktasında, hatta süreç içerisinde karar verme noktasında sıklıkla detaylara odaklandığını düşünüyorum.
K30

Kesinlikle oldu. Arkadaşlarım yine arkadaşlarım olarak kaldı ama kurum içerisinde yeni arkadaş edinmek konusu artık çok zor bir hale gelmiş durumda. İnsanlar yönetici olmam sebebiyle hem daha mesafeliler hem de daha gerginler.
K9

(...) kimi arkadaşımız da unvan sebebiyle daha mesafeli olmaları gerektiklerini düşünerek yaklaşımlarını değiştirdiler.
K15

Kesinlikle var. Yönetici olmadan önce iş arkadaşlarımın daha rahat bir tutum sergilediklerini gözlemliyordum. Yönetici olduktan sonra bu tutum yerini biraz daha resmi bir ilişkiye bıraktı. Özellikle bazı erkek çalışma arkadaşlarımın daha temkinli davrandıklarını fark ettim. Benzer farklılıklar sosyal hayatımda da oldu. Yönetici olmadan önce arkadaş çevremle daha spontane bir ilişki kurabiliyordum. Şimdi ise insanlar zaman zaman profesyonel kimliğimden etkilenerek daha kontrollü davranıyorlar. Bu durum, özellikle kadın arkadaşlarım arasında daha belirgin hale geldi.
K24

İlk dönemlerde biraz fazla çatışma yaşadık, bölüm içerisinde samimi olduğum arkadaşlarım ile beklemediğim şekilde sürtüşmeler oldu ama zaman içerisinde birbirimizi daha iyi anladık, son dönemlerde böyle problemler yaşanmıyor artık. Sanırım ilk zamanlar o samimiyetimizi biraz azaltmak zorunda kaldığımız için böyle şeyler yaşandı.
K29

Kadınlarda İş Dışı
Sorumlulukların Olması

Ancak kadınların aleyhine bir dezavantaj olduğunu düşünüyorum; çünkü toplumsal roller gereği -her ne kadar gittikçe çağdaşlaşıyor olsak da- hiç beklemediğiniz, eğitim düzeyi yüksek kişilerin içinde bile o rollerin sıkı sıkıya devam ettiğini biliyoruz, özellikle çocuk devreye girdiği zaman. Çok aykırı ve güzel örneklerini de görmüş olmakla birlikte kimi zaman bazı görevler daha çok anneye düşüyor. Dolayısıyla o süreçte, yöneticiler daha ağır bir yükün altına girmiş, daha fazla yıpranmış olabiliyorlar.
K8

Tabii herkes farklı görüşler sunuyor bu konuda. İşte kadınların duygusal oldukları, strese gelemelikleri, seyahat engellerinin olduğu ya da olacağı, kadınların çocuk bakmaları gerektiği gibi. Bu bir kural ya da zorunluluk değil

Erkek Yöneticilerin
Esnek Olması

ki. Bu maalesef toplumun bakış açısı. Eğer sen kadınsan temizliği de sen yapacaksın, çocuğa da sen bakacaksın, yemeği de sen yapacaksın dersin; evet, kadına zaman kalmaz. Bunca sorumluluk altında bir de yöneticilik; bırakın yöneticiliği çalışma hayatında olan kadın elbette zorlanır, bocalar. Süper anne sendromu diye bir kavram var literatürde. Kaldı ki kadın zaten yapabildiğini kanıtlamış durumda; sen yeter ki sorumluluk noktasında kadın ve erkeği eşit hale getir.

K20

Bu noktada ilk aklıma gelen, kadınların anne rollerinin de bulunmasının ya da ev işleri noktasında daha fazla sorumluluk almasının yönetici olarak seçilmeleri daha da zorlaşıyor diyebilirim. Yine de bu dengeyi oturtmayı başarabilen pek çok kadın yönetici de mevcut tabii.

K21

Bizim gibi toplumlarda, her ne kadar yavaş yavaş bu görüş kırılmaya da başlansa, kadınlar için hep yan roller yakıştırılıyor. Kadın evliyse evdeki sorumlulukları, iş hayatındaki sorumluluklarından daha önemli kabul ediliyor. Kimi bölgelerde kadınların eşleri ve aileleri bile böyle düşüncelere sahipler.

K24

Erkek yöneticiler daha esnek ve o esnekliğin de insanlara sunduğu kolaylıklar var.

K4

İkincisi, iş yıllarında yöneticilik tecrübeleri daha fazla.

K9

Kurumda çalışmaya ilk başladığım dönemde bizim dekanımız kadındı, şimdiyse erkek bir dekan hocamız var. Hani kıyas gibi olmasın ama şimdi fakülte içerisindeki işlerin daha net ilerlediğini söyleyebilirim. Dekan hocamız genellikle net bir tavırda ve çoğu konuda da alternatif fikirleri duymaktan memnun oluyor. İlk dönemimde birlikte çalışmış olduğumuz kadın dekan hocamız daha çok “ben ne dediysem o” tarzında bir yönetim sergiliyordu. Sanırım beraber çalışabilme noktasında erkek yöneticiler biraz daha anlayışlı olabiliyorlar, kadın yöneticilerin alternatif seslere, görüşlere pek fazla tahammülü olduğunu düşünüyorum.

K27

Bölüm içerisinde bir erkek yönetici ile çalışmadım daha önce. Bizim dekanımız da benden önceki bölüm başkanı hocamız da kadındı. Ama farklı bölümlerdeki arkadaşlarımdan anlattıkları üzerinden yönetim noktasındaki en büyük farkı netlik ve esneklik olarak söyleyebilirim. Sanırım erkek yöneticiler işlerin tamamlanması noktasında kadınlara kıyasla daha doğrudan bakıyorlar. İşlerin tamamlanması

	sürecindeki detaylar çok önemli değil onlar için, sonuç odaklılar daha çok. K29
Kişisel Çıkarlar Doğrultusunda Yaklaşımların Değişmesi	Bu noktada akademik düzeyde bana olan yaklaşımlar da ister istemez değişti. Kimi arkadaşımız kendi çıkarları noktasında yaklaşımlarını değiştirdiler, (...) K15 Şöyle bir farklılık oldu, size daha önceden de yakın olan bazı çalışma arkadaşlarınız yoğunluklarını bir nebze de olsa azaltabilmek için sizinle olan samimiyetlerine güvenebiliyorlar. Daha önce sizinle mesafeli olanlar da benzer sebepler için daha samimi bir yaklaşıma yönelebiliyorlar, benim başıma ilk zamanlarda gelen ve net bir biçimde fark ettiğim değişimler bunlardı. K27
Aynı Durumlarda Farklı Tepkiler Gözlemlenmesi	Akademik olarak bunu yapanlar kendi üzerlerindeki yükü, sorumluluğu azaltmak için; kendi işlerini görmek için yapıyorlar aslında. K30 Kurumsal kültür, çalışanların reaksiyonları ve erkek yönetici tecrübeleri ister istemez kadın ve erkek yöneticileri aynı gözle görmemizi engelliyor bence. Toplumda, güç olgusu çoğunlukla erkekler ile ilişkilendiriliyor. O yüzden kadın ve erkek yöneticiler aynı şeyi yaptıklarında erkek yöneticiler güçlü yönetici imajı verirken, kadın yöneticiler kaprisli ya da maskülen olarak tanımlanıyor. K9 Evet, özellikle başlarda bazı zorluklar yaşadım. Örneğin, bir toplantıda bir öneri sunduğumda, bazen fikirlerimin erkek meslektaşlarım tarafından tekrar edilene kadar yeterince ciddiye alınmadığını hissettim. K24
Kadın Yöneticilerde Duygusal Düşünme	Yönetim konusunda değil ama yönettiğimiz insanların algıları açısından bir fark olduğunu düşünüyorum. Benden önceki bölüm başkanı erkek bir hocamızı ve verdiği kararları daha ciddiye alınıyordu, daha hızlı aksiyon alınabiliyordu. Ben, özellikle ilk zamanlarımda bunun bocalamasını çok fazla yaşadığımı söyleyebilirim. Bence kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel fark, daha çok toplumsal algılarla ilgili o yüzden. K28 Günümüzde artık IQ'nun yanı sıra EQ'nun da önemi çok fazla. Duygularımızı ister istemez işin içine karıştırıyoruz. Eskiden iyi yönetici duygularını işe karıştırmaz denilirdi ama bence günümüz için geçerli bir önerme değil bu, iyi yönetici empati yapmayı da bilmeli; sanırım kadınlar bu konuda daha başarılı. K7

Yönetici Olduktan
Sonra Sosyal Çevrede
Unvan ile Hitap

Bu soruya daha net bir cevap vermek için öncelikle benim kadın yönetici görmem gerek. Ama akademide geçirdiğim yirmi üç yılda benim gözlemlediğim, kadınların anaç yapılarının yönetimlerine yansıdığını düşünüyorum. Dolayısıyla, bu anaçlık karar alma noktasında biraz da duygusal hareket etmemize sebep olabiliyor zaman zaman. Bu da hata yapmamıza neden oluyor.

K15

Bir de kadınlar karar alma süreçlerinde kişisel duygularını da işin içine katabiliyorlar. Özellikle idari süreçlerde erkekler durumu olduğu gibi, daha objektif bir biçimde ele alabiliyorlar ama kadınlar aslında sürece dahil olmayan bir durumu, sanki varmış gibi süreç içerisine dahil edip karar vermekte kendi kendilerini zor duruma sokabiliyorlar.

K30

Ama şunu fark ettim, sosyal bir ortamda beni unvanım üzerinden tanıtanlar olmaya başladı.

K6

Şu anki yöneticilik pozisyonuma geçmemle birlikte sıklıkla olan şey şu aslında, insanlar beni birileriyle tanıştırtırken sürekli unvanımdan bahsediyorlar. Halbuki öyle bir ortamda da değiliz. Atıyorum bir kahve sohbetine geldik ve arkadaşım beni, diğer arkadaşlarına unvanım ile tanıtıyor. Bu arada tanıştığım kişilerin de çok güzel unvanları var, yanlış anlamayın bu kişiler çok değerli cerrahlar, ne bileyim hukukçular falan. Onun dışında pek fazla değişiklik olduğunu söyleyemem.

K7

Sosyal çevremde olması daha garip aslında, akademik unvanım ile hitap etmeye başlayan ya da beni yeni bir arkadaş grubuna dekan hocamız olarak tanıtmaya başlayan arkadaşlarım oldu.

K30

Kadın Yöneticilerin
Kendini İspat Etme
Zorunluluğu

Yönetimsel anlamda kendimi daha fazlasına hazır hissediyorum; fakat daha üst düzeyler için kendinizi akademik anlamda ispat etmeniz maalesef yetmiyor, bir de ailevi olarak kendinizi ispatlamak zorundasınız. Bekar bir kadının rektör olması bizim ülkemizde ne yazık ki imkânsız. Kadın olmanın verdiği en önemli yüklerden birisi de maalesef bu.

K4

Bir kadın yöneticinin benzer bir saygıyı elde etmek için erkeklere kıyasla çok daha fazla emek ve zaman harcaması gerekiyor, zaman zaman da erikleşme tehlikesine düşmesi gerekiyor. Daha maskülen olmak zorunda kalabiliyorlar.

K9

Ayrıca kriz yönetimi gereken durumlarda bazı çalışanların “Bu iş daha güçlü birine bırakılmalı” gibi örtük tutumlar

	sergilediklerini fark ettim. Ancak bu tür durumları kararlılık, empati ve sonuçlarla cevaplayarak zamanla aşabildim. K24
Yönetici Olduktan Sonra Samimi Davranışlar Gözlemlemesi	Yönetim kademesine geldikten sonra bana olan sayının, tevazunun da arttığını söyleyebilirim. Fikri alınan kişi konumuna geldikten sonra ister istemez yaklaşım farklılıkları oluyor, idareci olunması sebebiyle. İkili ilişkiler olarak düşündüğümde çok iyi anlaşılmadığımı düşündüğüm kişilerle aramın düzelmeye başladığını söyleyebilirim. K25
	Kesinlikle yaklaşım farklılıkları oldu. Akademik çevremde de sosyal çevremde de insanlar, benimle daha samimi olmaya çalışıyorlar gibi hissediyorum. K30
Erkek Yöneticilerin Yaptırım Gücü	Erkek yöneticiler iktidar etme, muktedir olma konusunda daha başarılılar. Bunun belirli sebepleri var bana göre, birincisi, sayıca daha fazlalar. K9
	Üçüncüsü, agresif davranmaktan çekinmiyorlar, duygusal alanlarını çok daha iyi kontrol edebiliyorlar. K9
Kadın Yöneticilerde Önceki Yöneticiler ile Kıyaslanma	Yönetici olduktan sonra aslında insanların beklentileri de değişiyor. Yöneticilik biraz da işin mutfağında öğrenilen bir şey olduğu için siz, sizden önceki yöneticilere nasıl yaklaştığınızı ve size nasıl yaklaşıldığını, neden böyle bir yaklaşımın tercih edildiğini daha iyi anlıyorsunuz. K4
	Çalışanlar ister istemez beni, önceli yönetici ile kıyaslıyorlar ve önceli yöneticimiz erkekti. K9
Kadın Yöneticilerin Samimi Olmayan Yaklaşımlar Gözlemlemesi	İdari bir unvanınız olduktan sonra size karşı birtakım ön yargılar olabiliyor ve bu davranışlara kesinlikle yansıyor. Tanıdığınız ve aslında iyi anlaşılmadığınız ki anlaşmak zorunda değilsiniz kişiler size karşı göstermelik bir saygı duyuyorlar ama o kadar yapay bir saygı ki bu, zaten farkında oluyorsunuz. Unvan öncesinde size olan yaklaşımı, saygısı birken; unvan sonrasında bir anda o saygı seviyesi beşe çıkıyor; dolayısıyla siz de bunun samimi olmadığını biliyorsunuz, ona göre bir mesafe ayarlıyorsunuz ister istemez. K26
Kadın Yöneticilerde İş Odaklı Düşünme	Kadınlar belki de yapısal sebeplerden olabilir ama bir karar verirken işin içine farklı duygularını da katabiliyorlar sıklıkla. Elbette istisna kadın yöneticiler de vardır mutlaka ama kadınların iş odaklı kalabildiklerini pek düşünmüyorum. K26

Yönetici Olduktan Sonra Yaklaşımında Değişim Gözlemlememesi	Ben kendim değişmedim ki bana karşı olan yaklaşımlar değişsin. Benim için iletişim hep önemli oldu, dolayısıyla ben dekan olduktan sonra da değişim olduğunu düşünmüyorum. K6
Yöneticilikte Cinsiyetlere Yönelik Ayrım Gözlemlenmemesi	Örgütsel bir konumlandırma yaparken cinsiyet belirtmek yanlış geliyor bana ama tabii kültürel olarak baktığımızda böyle bir durum söz konusu elbette. Belki iş yapış süreçleri açısından bir fark olabilir; ancak bu bana cinsiyetten daha çok kişilikle ilgili geliyor. K6

Tablo 36: Liderlikte/Yöneticilikte Cinsiyete Yönelik Farklılıklar Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin liderlik ve yöneticilik süreçlerinde cinsiyete yönelik farklılıklar üzerine ifade ettikleri görüşlerde erkek meslektaşlarına kıyasla daha detaycı bir yaklaşımı benimsemek zorunda kaldıkları, çalışma hayatı dışında daha fazla sorumlulukları olduğu ve kadınların liderlik ve yöneticilik süreçlerinde erkek meslektaşlarına göre kendilerini daha fazla ispat etmek zorunda oldukları algıları ön plana çıkmaktadır.

Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular kadınların liderlik/yöneticilik süreçlerinde, erkek meslektaşlarına kıyasla çeşitli zorluklarla daha sık karşılaştıklarını, bu sebeple iş ve sosyal hayatları arasında bir denge kurmanın görece daha zor olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu çeşitli zorluklar ve iş, sosyal hayat dengesinin kurulması noktasında ise liderlik/yöneticilik yaklaşımlarında daha analitik bir yaklaşım sergilemeye yönelikleri görülmektedir.

3.7.3.2.3. Kadınların Yönetici Olmalarının Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisine Yönelik Bulgular

“Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar” kategorisi altında toplamda 8 adet kod keşfedilmiştir ve kategori altında alt kategori belirlenmemiştir. Kategori altında keşfedilen kodlar “Ataerkil Yaklaşımdan Kaynaklanan Engeller”, “Çocuk Sahibi Olan Kadınların Engellenmesi”, “Kendi Cam Tavanını Oluşturan Kadınlar”, “Engellenme ile Karşılaşmama”, “Kadınların Yöneticilik İçin Daha Fazla Çalışması”, “Kadınların Hemcinsleri Tarafından Engellenmesi”, “Kadınların İşten Çıkarılmada Öncelikli Olması” ve “Cam Uçurumdan Kaynaklanan Engeller” kodlarıdır.

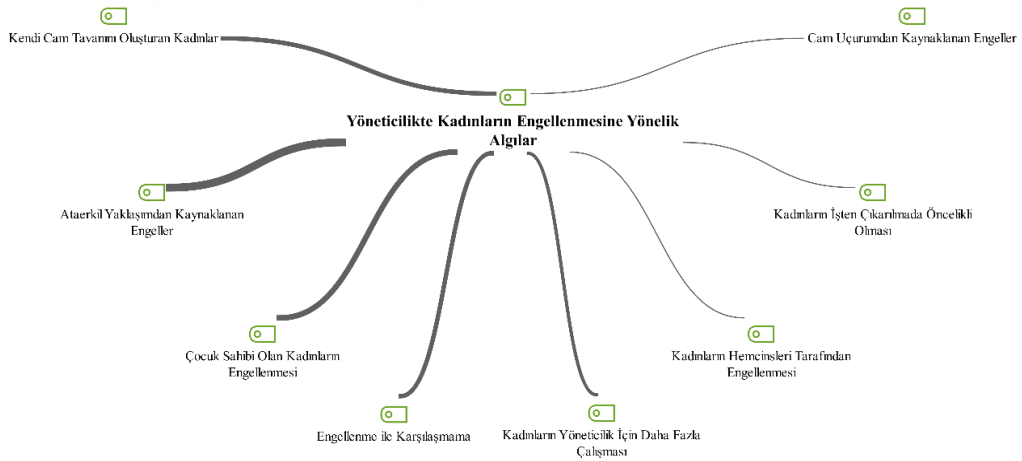
Kodlar	f
Ataerkil Yaklaşımdan Kaynaklanan Engeller	11
Çocuk Sahibi Olan Kadınların Engellenmesi	8
Kendi Cam Tavanını Oluşturan Kadınlar	7
Engellenme ile Karşılaşmama	6
Kadınların Yöneticilik İçin Daha Fazla Çalışması	5
Kadınların Hemcinsleri Tarafından Engellenmesi	3
Kadınların İşten Çıkarılmada Öncelikli Olması	1
Cam Uçurumdan Kaynaklanan Engeller	1

Tablo 37: Kadınların Yönetici Olmasının Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar” kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Ataerkil Yaklaşımdan Kaynaklanan Engeller” kodu 11 defa, “Çocuk Sahibi Olan Kadınların Engellenmesi” kodu 8 defa, “Kendi Cam Tavanını Oluşturan Kadınlar” kodu 7 defa, “Engellenme ile Karşılaşmama” kodu 6 defa, “Kadınların Yöneticilik İçin Daha Fazla Çalışması” kodu 5 defa, “Kadınların Hemcinsleri Tarafından Engellenmesi” kodu 3 defa, “Kadınların İşten Çıkarılmada Öncelikli Olması” ve “Cam Uçurumdan Kaynaklanan Engeller” kodları 1 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir.



Şekil 16: Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kadınların yönetici olmalarının engellenmesine yönelik algılar başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Kod	Kodlu Bölümler
Ataerkil Yaklaşımdan Kaynaklanan Engeller	Genel olarak bakıldığında kadına atfedilen roller sebebiyle birtakım zorluklar olduğunu söyleyebilirim. Yalnızca yönetici olmaları üzerinden konuşmamız da eksik olabilir, aynı şekilde kadınların sosyal hayatlarında da çeşitli engeller, engellemeler mevcut. Dolayısıyla kadınlara tanımlanan rolleri, kültürel olarak yeniden gözden geçirmemiz de gerekiyor. Aşılması gereken pek çok olumsuzluk maalesef mevcut, eğer biz kültürel, eğitimsel ve kişisel olarak farklı şeyler yapmaya başlarsak zaten yöneticilik kendiliğinden gelir. (...) Ancak toplumsal rollerle ilgili belirli şeylerin doğrudan kadınların görevi olduğunu düşünen insanlar da yok değil. İşte, çocuk bakımı kadına aittir, temizlik kadına aittir gibi düşünen insanlar her zaman oluyorlar. Bu tür insanların üst yönetim noktalarında olması elbette kimi kurumlarda, kurum kültürünü de etkileyerek, kadınların yönetici konumlarına gelmeleri noktasında sıkıntılı süreçler geçirmelerine sebep olabilir. K6 Ama bir özeleştirici yapacak olursam, kadınlara karşı az da olsa bir pozitif ayrımcılık da yapıyorum. Çünkü toplum tarafından kadına verilen rollerin sonu yok. Annelik, eş olma durumu, çalışan olma durumu, yemek, temizlik, iş... maalesef toplumsal olarak kadına atfedilmiş şeyler hep. Evet, günümüzde eşler çoğu işi birlikte yapmaya başladılar, kadınların işi olarak görülen pek çok şeyi artık birlikte yapıyorlar; ancak yine de ne kadar eşit bir durum olduğu tartışılır. K7 Toplumsal rol dağılımındaki dengesizliğin kadınların yöneticilik yapmayı tercih etmemeleri noktasında da etkili olduğunu düşünüyorum. Evrensel olarak kadınlara çok fazla rol biçmiş durumdayız, bir de üstüne idareci olmalarını istediğimiz zaman, ister istemez bunu geri çevirmek durumunda kalabiliyorlar. Anne olmak, eş olmak, evdeki iş dağılımının dengesizliği derken zaten kadın kendisinden çok fazla veriyor. Kadın ister istemez öncelik sıralaması yapıyor, kimi zaman daha az uyuyor, kimi zaman kendini geliştireceği şeylere daha az zaman ayırıyor. Benzer bir durumu erkekler için ne kadar söyleyebiliriz mesela? Dolayısıyla asıl problem bu dengesizliğin ortadan kaldırılmasına yönelik bir aksiyon alınmaması. K8 Tabii ki cam tavan var. Bu cam tavan da çoğu zaman maalesef erkekler. Çünkü erkeklerde şöyle bir algı var; stratejik kararlar, kurumsal vizyon ancak bir erkeğin sağlayabileceği şeyler. Kadınlar, daha alt seviyelerde, örneğin dosya işleri, operasyonel seviyede arka plandaki işlerde çalışabilir gibi bir algı mevcut. Dolayısıyla kadınların belli seviyelere gelmelerinde bazı erkekler - istisnalar elbette mevcut- o stratejik düşünme biçimimizin olmadığı varsayımıyla bizim yükselmemizin çok anlamlı olmayacağını düşünüyorlar. Kadınları duygusal tanımlıyorlar ki duygusallık kötü bir şey değil ayrıca.

K9

Ataerkil yapıyı kötülemiyorum; ancak bizde bilinçsiz bir yapı olarak durduğunu düşünüyorum ve bu noktada da eleştiriyorum. Evet, ülkemizde gerek şiddete yönelik süreç için gerek kadın istihdamı için çeşitli politikalar mevcut; ancak ne kadar yeterli tabii buna bakmak gerekir.

K15

Zaten şöyle bir algı da maalesef mevcut, “kadın yönetici olmaz”. Sadece bizim ülkemizde de değil, dünyada da bu durum mevcut; kadınların yönetici noktasına gelmesinde çok büyük problemler var. Bırakın yöneticiliği; çalışma hayatına girmesinde de hala engeller var. Bugün TÜİK’e baktığınızda %60’larda erkek, %40’larda kadın çalışanlar görünüyor ve bunun çok az bir kısmı kadın yöneticilere tekabül ediyor. (...) Günümüzde iyi iletişim kurabilen, ikna edebilen, duygusal/sosyal/kültürel zekâsı yüksek insanlar tercih ediliyor. Bu neden kadın olmasın? Eğer sizin toplumsal kültürünüzde kadının yukarı çıkmasını engelleyecek mekanizmalar varsa, evet, sayısı az kalacak.

K20

Ne yazık ki kadınların yönetici olmalarının önünde hala bazı engeller olduğunu düşünüyorum. Bu engeller genellikle toplumsal normlar, cinsiyet rolleri ve ön yargılardan kaynaklanıyor. Örneğin, kadınların daha “şefkatli” ya da “duygusal” olduklarına dair klişeler, liderlik rollerinde yeterince ciddi algılanmamalarına neden olabiliyor.

K24

Yine kadınlar, sadece kadın olmaları sebebiyle geç saatlere kadar çalışamayacakları düşünüldüğü için işe alım noktasında dezavantajlı konuma gelebiliyorlar.

K25

Evet, elbette. Bilgi, beceri noktasında kadınların yetersiz oldukları gibi bir algı var toplumda. Genel olarak yapılacak bir MYO toplantısında bile, sanki bir kadın yöneticinin bunu organize edemeyeceği düşüncesi oluyor insanların kafasında. Bir erkek hocamıza bıraksak daha iyi olur, kadın başına nasıl halledecek gibi bir görüş çıkıyor nedense.

K26

Kesinlikle düşünüyorum. Kadınların önündeki engellerin ilki toplumsal yargılar aslında. Kadınları geçmişten bu yana sürekli arka planda tutan, ev işleri ve annelik rolü dışına çıkarmak istemeyen basmakalıp bir düşünce var bizim toplumumuzda. Tabii ki geçmişe kıyasla bu azalmış durumda ama burada, İstanbul’da böyle belki de bu durum. Daha kırsal yerlere gitsek, belki de süreç devam ediyordur. Kadınların yapamayacakları düşünülüyor ve bırakın yöneticilik pozisyonuna gelmeyi, işe alımları bile çoğu zaman gerçekleştiremiyor. Kadının anne olması, ev işleriyle ilgilenmesi bekleniyor sadece ama öyle bir dünya kalmadı ki. Herkes gibi kadın da üretmek zorunda artık, bir şekilde katma

Çocuk Sahibi
Olan Kadınların
Engellenmesi

değer sunmak zorunda. Her şeyden önce kendi ekonomik özgürlüğü, bireysel yaşamı için yapmalı bunu.
K29

Toplumumuzda kadınlara bakış açımız maalesef erkeklere kıyasla önyargılı. “Kadın yapamaz, kadın önce çocuklarıyla ve eşiyle ilgilensin, çalışmasa da olur” gibi algılar azalmış da olsa ki yeterince azaldığını düşünmüyorum, devam etmekte. Dolayısıyla biz öncelikle bu bakış açısını, bu ataerkil toplum yapısını kırmak zorundayız.
K30

Hamile olduğum bir dönemde farklı bir üniversitenin asistanlık sınavına girmiştım, ancak hamile olduğum için beni işe almadılar. Üstelik bunu kadın bir bölüm başkanı yaptı ve bana “Seni alsam ne yapacağım? Doğum iznine çıkacaksın zaten” diyerek göreve başlamama engel oldu. Bunun dışında; bölüm başkanı olduğum dönemde, üst yönetimden farklı bir hocamıza yönelik yaptırım uygulamam istenmişti. Sebebini sorduğumda 2 haftadır derslere 30 dakika geç giriyor olması söylendi. Hocamız ile konuştuğumda ise çocuğunun kreşe yeni başladığını ve onu kreşe bıraktığında, çocuğunun, kendisinden ayrılmakta problem yaşadığını belirtti. Böyle bir durumun erkek hocalar ile yaşandığını hiçbir zaman görmedim. Hatta biraz sert olacak belki ama bir erkek hocamızın bu denli takip edildiğine de hiç şahit olmadım. Ayrıca geçenlerde başka bir birimde bir erkek yönetici, kızı hastalanmış olan bir kadın çalışanına izin vermedi mesela.
K7

Annelik sorumluluğunun, iş hayatını sekteye uğrattığı yönünde çok fazla algı var, dolayısıyla bu tür algılar çerçevesinde cam tavan, kadınlara yönelik çalışıyor.
K9

Kardeşim özel sektörde çalışıyor, onun evlenmesini pek istemiyorlar mesela, bazı kurumlarda evli olan kadın çalışanların çocuk planlamasına bile karışabiliyor.
K20

Mesela kadınların, özellikle de özel sektörde çalışan kadınların çocuk doğurmaları bir sorun, engel olarak görülebiliyor. Bu sebeple idari sorumluluklar verilmeyebiliyor. Hatta pek çok iş yerinde sözleşmelere eklenen bir durum bu.
K25

Bir de kadınların medeni durumları, çocuk sahibi olmaları ya da çocuk sahibi olacak olmaları gibi durumlar yöneticilik kademesi noktasında çok ciddi etkiliyor. Çocuk sahibi olacak olan kadınlar için sanki işten çıkıyormuş gibi bir algı oluyor ve idari işler hemen ondan alınmaya çalışılıyor. Bu noktada kadınlara bir yapamaz zaten bakış açısı mevcut, oysa neden yapamam? Sen bir defada yaparsan, kadın da gerekirse iki defada yapar ama yapar yani.

Böyle bir duruma şahit oldum maalesef. Az önce bahsettiğim çocuk sahibi olacak olan bir yönetici arkadaşım, ciddi baskılar sebebiyle idari görevinden ayrılmak durumunda kaldı.

K26

Belki özel sektör için bu durum biraz daha farklı ilerliyor diyebiliriz, özellikle kadınların çocuk bekledikleri dönemler ya da doğum sonrası dönemler düşünüldüğünde yönetici ya da personel olmalarına yönelik birtakım olumsuzluklar mevcut ama. Özellikle doğum izni, annelik izni gibi süreçlerde kadınların sanki işi bırakıyormuş şeklinde algılandıklarını ve bunların yaşanmaması için önden sözleşmeler yapıldığı gibi durumlar olabiliyor. Kurumumda böyle bir duruma hiç şahit olmadım. Ama özel sektörde olan bir arkadaşım, yakında çocuk sahibi olacak ve bunun zaman zaman çalıştığı yerde sorun olduğunu söylemişti.

K28

Yöneticilik üzerinden ele alacak olursak da mesela kadınların doğum yapma durumları sebebiyle özel sektörlerde ciddi mobbinglere maruz kaldıkları, yöneticiliği hak etmelerine rağmen sadece yarın bir gün doğum yaparsa kurum işleyişi aksar diye bu kademeye hak etmedikleri halde ya da ikinci, üçüncü sırada olmalarına rağmen getirilen erkekler de oluyor.

K29

Kadınların önünde her zaman engeller bulunuyor maalesef. Özel sektörde kadın olmanız sebebiyle ya da ileride çocuk sahibi olup olmama durumunuzla yargılanıyorsunuz. Sizin yerinize bir erkeği işe almaya daha olumlu bakıyor insanlar.

K30

Elbette var. Kadınlar yönetsel pozisyonlarda, kendi cam tavanını kendileri örüyorlar. İş, aile, çocuk düzenini her zaman göz önüne getiriyorlar ve doğal olarak denge kurmakta çok zorlanıyorlar. Ne yazık ki biz evdeki sorumlulukları da ister istemez yöneticilik sorumluluklarıyla harmanlıyoruz. Bu da bizim (kadınların) strese girmesine neden oluyor. Yönetmek istiyoruz ama yönetmemek için de şartlar sunuyoruz.

K4

Çevremde de böyle bir durum gözlemlemedim ancak tercih etmeyen meslektaşlarım olduğunu söyleyebilirim, çünkü yöneticilik ister istemez sizi birtakım şeylerden uzaklaştırabiliyor.

K6

Var tabii ki, var. Şöyle ki ilk olarak dışarıdaki hayatımız; biz çocuk doğuruyoruz, doğum izni alıyoruz, çocuk büyütüyoruz. Çocuklar belli bir yaşa gelene kadar çoğu işiyle anneler ilgileniyor. Bizim mesleğimiz açısından bakıldığında bir erkeğin eve gidip, bir makale okuyup, kendini geliştirebileceği zamanlarda kadınlar saydığım şeylere odaklanmak durumunda kalıyorlar. Bununla da bitmiyor, mesela ben dün akşam eve geldim, yemek yaptım, evi temizledim. İster istemez bana kalan ekstra işler oluyor. Bu durumlar kadının kendini geliştirmesi noktasında eksik

Engellenme ile
Karşılaşmama

kalmasındaki önemli unsurlardan mesela. Bir erkek sadece kendine çalışabiliyor; ama kadın ekstra işler yapmak zorunda.
K7

Benim geldiğim kuşakta kurum içerisinde bakacak olursanız, hangi kurumda çalışırsanız çalışın, hep erkekler düşünülürdü. Tabii artık bu kadar değil; artık kadınların yöneticilik konumuna gelmeleri noktasında önleri daha açık tabii. Bunun yavaş da olsa kırılmaya başlaması güzel bir durum. Ama yeterli mi diye sorarsanız asla değil. Mesela siyasette kadın lider figürü çok az, şirketler bazında düşündüğümüzde çok az, akademiye baktığımızda bugün kaç kadın rektör olduğu ortada. Dolayısıyla eskisi kadar engeller yok belki ama yine de belli başlı alanlarda kadın yöneticiler görmemiz pek olası görünmüyor.
K7

Maalesef böyle bir gerçek var. Bir kere kadın olmak, toplumun size biçtiği belirli rolleri zorunlu şekilde kabul etmenize sebep oluyor. Evli ve çocuk sahibi bir kadınsanız, isterseniz de istemeseniz de ev işleri ya da çocuk gibi sorumlulukların büyük bir bölümünün sizde olması demek. Zamanı bir kaynak olarak düşünürsek, bu saydığım sorumluluklar sebebiyle zaman bizim için çok daha sınırlı bir kaynak oluyor.
K15

Bu noktada çoğu kadın aslında kendisini geri de çekiyor. Mesela ben bu görevin bana verileceği dönem çok olumlu bakmamıştım; çünkü çocuğumun sağlık durumu sebebiyle ona daha fazla zaman harcamam gerekiyor kimi zaman ve ben, onun zamanından harcamak istemiyordum. Bir yandan da bu göreve gelmeyi içten içe çok istiyordum tabii ki; burada da çözümü, bir kez daha kendi zamanımdan fedakârlık etmekte bulmuş oldum.
K15

Kadının yönetici olmasındaki en büyük engel, ailenin tüm sorumluluğunun kadına yıkılması.
K20

Ben yoğun tempo iş hayatı sebebiyle sürekli olarak kendimi ispat eden tarafta oldum, dolayısıyla böyle bir engelle karşılaştığımı söyleyemem (...)
K4

Ben herhangi bir engel yaşamadım, dediğim gibi bizim kurumumuzda gerçekten liyakat ön planda ve bu açıdan kendimi şanslı hissediyorum.
K6

Cam tavan meselesine çok inanıyorum; ancak her yerde ve her iş kolunda eskisi kadar geçerli olduğunu düşünmüyorum. Bizim kurum çerçevesinde bakacak olursak mesela, gururla söyleyebilirim ki böyle bir durum söz konusu değil; burada yeteneğe ve gönüllülüğe odaklı bir durum mevcut. Belki de

Kadınların
Yöneticilik İçin
Daha Fazla
Çalışması

akademiye özgü bir durumdur bu, bilmiyorum. Türkiye’de akademisyen kadın sayısı oldukça fazla çünkü. Çevremde böyle bir örneğe rastladığımı söyleyemem.
K8

Ben bir engelle karşılaşmadım; bence üniversiteler kadın/erkek eşitliğinin en çok sağlandığı kurumların başında geliyor. Belki rektör ya da rektör yardımcılığı noktasında sayılar bunu göstermiyor ama akademik unvanlar noktasında mümkün olduğunca eşitliğe önem veriliyor.
K20

Kişisel olarak bulunduğum kurumda böyle bir engelle hiç karşılaşmadım, açıkçası kurum içerisinde böyle bir durumla karşılaşıldığını da duymadım. Ama zaten akademilerde böyle durumlar, özel sektöre kıyasla çok daha az. Belki dekanlık ya da rektörlük ile ilgili durumlarda olabilir ama orada da zaten politik atamalar söz konusu.
K25

Kendi deneyimlerim üzerinden bir engel olduğunu düşünmüyorum. Deneyimlerin ve donanımın ön planda olduğunu düşünüyorum, en azından üniversitelerde söylediğim şekilde ilerliyor diyebilirim.
K28

Dolayısıyla yöneticiyi atayacak olan kişi de bu şartları sunmayan erkek yönetici adaylarına yöneliyorlar. Erkeklerle kıyasla kadınlar yönetici pozisyonunu hak ettiklerini ispat etmek zorundalar. Erkek yöneticilerin geçmiş deneyimlerine pek fazla bakıldığını sanmıyorum, arkadaşlık çerçevesi içerisinde yönetici pozisyonuna gelme ihtimalleri her zaman bulunuyor. Kadınlar yönetici pozisyonuna gelmek için ya flörtöz ilişkiler kurmak zorunda kalıyorlar ki bu tür kadın yöneticilerin görev süreleri genelde daha kısa oluyor ya da kendinizi gerçekten ispatlamak, kanıtlamak zorundasınız.
K4

Mesela ben doçentlik için çalışmalarımı yaparken diğer sorumluluklarım sebebiyle çok fazla zaman kaybetmiştim. Ancak erkek bir doçent arkadaşım böyle bir zaman kaybı yaşamadı; çünkü sadece erkek olduğu için ev işlerinin ya da ebeveynliğin getirdiği sorumlulukları daha azmış gibi bir algıyla hareket edebildi.
K15

Ben bir çalışmada katılımcılara “neden girişim yapıyorsun?” sorusu sormuştum ve erkekler ağırlıklı olarak “güç, para, statü” gibi cevaplar verirken; kadınlar “kendimi ispatlamak için, yapamazsın dedikleri için” gibi cevaplara yönelmişlerdi. Normalde bir kadının, kimseye kendisini ispatlamasına gerek yok ama toplum böyle olmasını istiyor. Ben şunu görüyorum, bir kadının bir yerlere gelmişse ya çok güçlü bir ailesi var ya da

	muazzam bir çaba mevcut. Çoğu zaman da ikinci söylediğim durum geçerli. K20 Ayrıca iş ve özel hayat arasındaki dengeyi kurma noktasında kadınların çok daha eksiksiz olması gerekiyor erkek yöneticilere, çalışma arkadaşlarına kıyasla. Yönetici pozisyonundaki bir kadının hem işinde hem de sosyal hayatında mükemmel olma baskısı, zaman zaman tükenmişlik hissi yaratabiliyor. Bu yüzden kişisel sınırlar çizmek ve destek sistemleri oluşturmak büyük önem taşıyor. K24 Akademik olarak da engeller sıklıkla dekanlık ya da rektörlük konumları noktasında bulunuyor. Kadınların yönetim noktalarına gelmelerinde sadece işlerinde iyi olmaları yetmiyor. Yönetim için erkekler her zaman daha uygun görülüyor. Bu biraz kültürel de bir durum aslında, bizim toplumumuzda yöneten her zaman erkek olmalı, kadınlar önce ev ve çocuk işlerine bakmalı gibi bir algı. Kadının yapamayacağı düşünülüyor. Bu yüzden de yönetim kademelerine gelen kadınları dinlediğinizde arka planda muazzam bir çalışma ve fedakârlık hikayesi duyuyorsunuz. K30
Kadınların Hemcinsleri Tarafından Engellenmesi	Biliyorum ki kendi kızım da dahil olmak üzere, kadınlar inanılmaz mobbinglere maruz kalıyorlar ve ilginçtir ki bu mobbinglerin çoğu da kadınlar tarafından yapılıyor. Kadın, kadının kurdu olmasın. Ben istiyorum ki kadın, kadına çelme takmasın. K7 Kraliçe arı durumunu ise maalesef bizzat tecrübe ettim. Bir önceki üniversitemde üst yöneticimiz kadındı ve benim yönetici olmam noktasında beni destekleyeceğini düşünürken, bana ciddi anlamda mobbing uyguladı ki akabinde zaten şu anki kurumuma geçmek durumunda kaldım. K15 Sadece erkeğin, kadını engelleme mücadelesi değil bu bahsettiğim; yeri geldiğinde kadın da kadını engellemeye çalışıyor. Maalesef böyle bir gerçek var. Hatta kadınların, kadınlara yönelik güç mücadeleleri daha belirgin oluyor; burada rasyonaliteden ziyade bir duygusal refleks söz konusu olabiliyor. Yönetici olmak isteyen kadınlar, yöneticileri de kadınsa genelde onların yerine geçebilme noktasında daha rasyonaliteden uzak hareket edebiliyorlar. Ama erkek, kadın ya da kadın, erkek ilişkisinde yine bir rasyonalite devreye giriyor olabilir. K21
Kadınların İşten Çıkarılmada Öncelikli Olması	Ben özel sektörde 1999-2001 arasında çalışmıştım ve bu dönem maalesef ülkemizde kriz dönemi idi. Pek çok kuruluş kriz döneminde küçülmeye gitmişti ve bu süreçte benim bulunduğum kurumun küçülme noktasında yaptığı işten çıkarmalar kadın ağırlıklıydı. Zaten benim akademik bir kariyere yönelmem de bu süreç sonrasında gerçekleşti.

Cam Uçurumdan Kaynaklanan Engeller	K15 Belki akademik bir kariyerde cam uçurum söz konusu değil; ancak özel sektörlerde gerçekleştirmesi pek mümkün olmayan işlerin yöneticiliği sıklıkla kadınlara teslim ediliyor ve sonrasında da “bir işi beceremedin” algısı yüklenmeye çalışılıyor. K15
------------------------------------	--

Tablo 38: Yöneticilikte Kadınların Engellenmesine Yönelik Algılar Kategorisi Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin, kadınların yönetici olmalarının engellenmesine yönelik düşünceleri analiz edildiğinde kamu üniversitelerindeki meslektaşlarına benzer şekilde ataerkil yaklaşımdan kaynaklanan engellerin en önemli neden olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar ayrıca çocuk sahibi olan kadınların engellenmesi ve kadınların liderlik, yöneticilik pozisyonlarına yükselebilmek için erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla çalışmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Kadınların yönetici olmalarının engellenmesine yönelik ön plana çıkan bir başka görüş ise çeşitli problemler sebebiyle kadınların kendi cam tavan oluşturdıkları algısıdır. Bu bulgular, kadın yöneticilerin hem dış kaynaklı toplumsal yapısal engellerle hem de içsel çeşitli dinamiklerle mücadele ettiklerini göstermektedir.

3.7.3.2.4. Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisine Yönelik Bulgular

“Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri” kategorisi altında 2 adet alt kategori belirlenmiştir. Bu alt kategoriler “Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri” ve “Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri” alt kategorileridir.

“Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri” alt kategorisi altında toplamda 4 adet kod keşfedilmiştir. Keşfedilen bu kodlar “Çalışılan Kurumun Destekleyici Olması”, “Kısmen Destek Görme”, “Liyakat Temelli Yaklaşım ile Yöneticilikte Gelişme” ve “Oturmamış Kurum Kültürü ile Yöneticilikte Gelişme” kodlarıdır.

“Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri” alt kategorisi altında toplamda 3 adet kod keşfedilmiştir. Keşfedilen bu kodlar “Farklı Kurumlarda Kadınların Engellenmesi”, “Yöneticiliğe Yönelik Kararların Sorgulanması” ve “Örgüt Desteğine Rağmen Kişilerce Engellenme” kodlarıdır.

Alt Kategori ve Kodlar	f
Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri	15
Çalışılan Kurumun Destekleyici Olması	9
Kısmen Destek Görme	3
Liyakat Temelli Yaklaşım ile Yöneticilikte Gelişme	2
Oturmamış Kurum Kültürü ile Yöneticilikte Gelişme	1
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri	10
Farklı Kurumlarda Kadınların Engellenmesi	8
Yöneticiliğe Yönelik Kararların Sorgulanması	1
Örgüt Desteğine Rağmen Kişilerce Engellenme	1

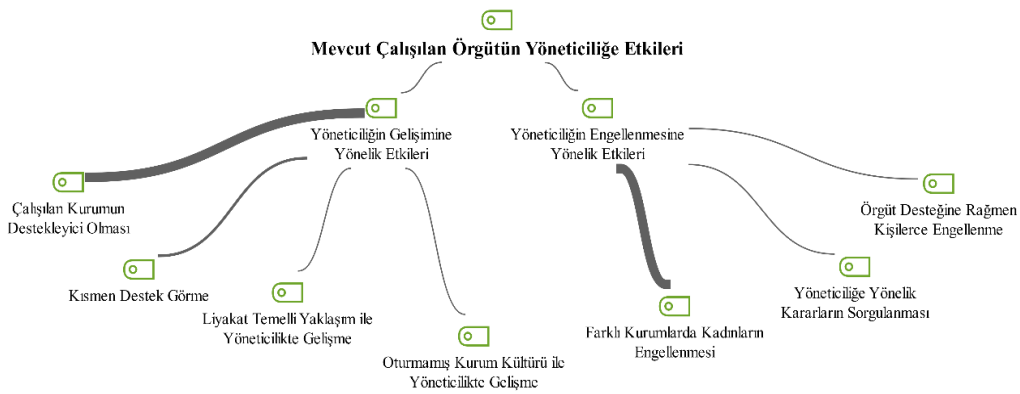
Tablo 39: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Çalışılan Kurumun Destekleyici Olması” kodu 9 defa, “Kısmen Destek Görme” kodu 3 defa, “Liyakat Temelli Yaklaşım ile Yöneticilikte Gelişme” kodu 2 defa, “Oturmamış Kurum Kültürü ile Yöneticilikte Gelişme” kodu 1 defa kodlanmıştır.

“Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Farklı Kurumlarda Kadınların Engellenmesi” kodu 8 defa, “Yöneticiliğe Yönelik Kararların Sorgulanması” ve “Örgüt Desteğine Rağmen Kişilerce Engellenme” kodlarının her biri 1 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir.



Şekil 17: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mevcut çalışılan örgütün yöneticiliğe etkileri başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Alt Kategori\Kod	Kodlu Bölüm
Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri\Çalışılan Kurumun Destekleyici Olması	Bulunduğum kurumun yöneticiliğime yönelik bir engel oluşturduğunu düşünmüyorum; aksine yöneticiliğimi desteklediğini görüyorum. Ben üst yönetimimi 7/24 arayabileceğimi biliyorum, bu da şüphesiz kendimi daha rahat hissetmemi sağlıyor. Dolayısıyla yöneticiliğim konusunda gergin hissetmemi gerektiren bir durum olmuyor. Bu da yöneticilik noktasında kendi anlayışım ile ilerlememe yardımcı oluyor. K6 Bizim kurumumuzda çok fazla kadın meslektaşım var. Belki hepsi yönetici pozisyonunda değil ama bu olamayacakları anlamına da gelmiyor. Kurumumuzun bu kadar kadın çalışanı olması bir yandan cesaret verici bir durum elbette. Bu sebeple kurum kültürümüz, kadınları yöneticilik noktasında destekliyor diyebilirim, evet. K7 Bulunduğum kurum aslında oldukça destekleyici. Kurum bize, en azından bana proaktif olmamı öğretti diyebilirim. Bir de bulunduğum kurumda sanırım geçmişten gelen tecrübeler de kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri noktasında cinsiyet ayrımcılığına uğramalarını engelliyor. K9 Dediğim gibi üniversiteler bence bu noktada en eşit kurumların başında geliyor. Ben de kurum içerisinde yönetim noktasına gelmeden önce de geldiğim andan itibaren de diğer arkadaşlarım gibi destek gördüğümü hissediyorum. Elbette zaman zaman anlaşmazlıklar oluyor; fakat bu kadın olmamla ilgili değil, süreç içerisinde çözülmesi gereken konuya farklı açılardan bakıyor olmamızdan kaynaklanıyor. K20 Kurum içerisinde oldukça adaletli bir yönetim anlayışı söz konusu, bu sebeple yöneticilik noktasında beni desteklediklerini söyleyebilirim. K21 Biz kurum olarak bence bu duruma hassas ve eşitlikçi bakıyoruz. Kurum içerisinde yönetim kademesine gelme durumlarında engel olmadığı gibi bahsettiğim tarz süreçlerde kurum tarafından işimiz de kolaylaştırılıyor olabildiği kadar. Örneğin yakın zamanda doğum yapan bir idareci arkadaşım, doğum izni sonrasında idareci pozisyonundan devam edecek, sorumlulukları elinden alınmadı; sadece vekaleten bir başka arkadaşımıza devredildi. K25

Yöneticiliğin Gelişimine
Yönelik Etkileri Kısmen
Destek Görme

Biz kurumda pek çok kadın idareciye sahibiz, bu noktada desteklendiğimi değil de eşit görüldüğümü hissedebiliyorum ki bu çok güzel bir durum.

K28

Fakülte noktasında dediğim gibi bizim dekan hocamız da benden önceki bölüm başkanımız da kadın hocalarımızdandı. Burada akademik anlamda kadınların daha fazla olduğu bir fakülteyiz biz. Üniversite genelinde de aslında teşvik edici bir politika sergileniyor diyebilirim.

K29

Ben uzun zamandır görevimdeyim, dolayısıyla desteklendiğimi hissetmekle kalmıyorum; bunu biliyorum da. Fakültemiz içerisinde de kadın bölüm başkanı sayımız eskiye nazaran daha fazla diyebilirim.

K30

Farklı fakültelerde; özellikle sağlık ile ilgili fakültelere üst düzey kadın yönetici daha fazla atanıyor elbette; ancak sosyal bilimler ve eğitim bilimleri tabanlı baktığımızda yoğunluğun erkek ağırlıklı olduğunu söyleyebilirim. Bu bağlamda kurum kültürünün çok destekleyici olduğunu söyleyemem; ama bir yandan da göreve gelirken olan çekincelerimin giderilmesi noktasında önemli destekler gördüğümü söylemem gerekir. Bir de benim yöneticiliğe geçmemin ardından, kadın bölüm başkanlarımızın sayısı da arttı; daha önceleri bölüm başkanlıkları da erkek hocalarımızın tekelindeydi. Bu noktada desteklendiğimizi söyleyebilirim ama ne kadar yeterli buna net bir cevabım yok.

K15

Bulduğum kurumun örgüt kültürü genelde destekleyici olsa da, gelişime açık noktalar da var. Özellikle akademik bir ortamda, fikir alışverişine açıklık ve ortak akıl önemlidir. Bölümümüzde bu kültür büyük ölçüde mevcut, ancak bazen bürokratik engeller ve geleneksel yaklaşımlar nedeniyle inovasyonun yavaşladığını hissediyorum.

K24

Bu biraz da üst yönetimin yaklaşımı ile ilgili bir durum bence. Bizim önceki müdürümüz bir kadın akademisyendi ve o süreçte ciddi anlamda destekleniyorduk, bunu da hissediyorduk çünkü kendisi üst yönetim ve bizim aramızda bu dengeyi kurmuştu. Ancak görevinden ayrılmak zorunda kaldı ve şimdiki yöneticimiz erkek bir akademisyen arkadaşımız, bana bu noktada desteklendiğim hissini tam olarak yansıtabilmiş değil açıkçası.

K26

Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri\Liyakat Temelli Yaklaşım ile Yöneticilikte Gelişme	Bulunduğum kurumdan dolayı aslında oldukça şanslıyım; çünkü burada, özellikle de bizim bölümde kadın yöneticilerin sayısı oldukça fazla. Kurum olarak liyakat öncelikli ilerliyoruz ve bu da yöneticilik noktasında kendimi daha iyi hissetmemi sağlıyor. K8 Kurum kültürü bir yandan da kurum tarihi ile paralel hareket eder, bizim kurumumuz tarihinde pek çok kadın yöneticiye sahipti ve yöneticilik noktasında liyakati, toplumsal cinsiyetin önüne koyuyor diyebilirim. K9
Yöneticiliğin Gelişimine Yönelik Etkileri\Oturmamış Kurum Kültürü ile Yöneticilikte Gelişme	Kurum kültürünün beni bireysel olarak da geliştirdiğini düşünüyorum. Çünkü kurum kültürünün tam olarak oturmaması beni pek çok sorunla tek başıma mücadele etmek durumunda bıraktı. Dolayısıyla hem bireysel hem de yönetsel pek çok deneyim edinmiş oldum ve yöneticilik sürecini daha az sorunla idare edebilmeyi öğrendim. K4
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Farklı Kurumlarda Kadınların Engellenmesi	(...) ancak farklı bir bölümdeki arkadaşımın bölüm başkanlığına gelmeden önce zorlandığını ve bölüm başkanı olduktan sonra da mobbinge uğradığını biliyorum. K4 Kurum içerisinde kadınların yönetici olmaları noktasında herhangi bir engelleme olmadığını; aksine bunun desteklendiğini söylemiş olsam da elbette biz burada bir tür akvaryumda yaşıyoruz. Ülkenin farklı bölgelerinde, farklı çalışma alanlarında aslında durum maalesef pek de bizim kurumumuzdaki şekilde değil. Dolayısıyla cam tavan olsun, cam uçurum olsun pek çok durum aslında hala devam ediyor. K8 Bulunduğum kurumda bunu aşabiliyorsun, ancak daha önce çalıştığım kurumlarda bunu aşmak pek mümkün değildi. Yönetici adayı olduğum dönemde, yönetici olmamam için kurum içerisinde sürüldüğüm oldu ki zaten o kurumlardan ayrılmamın temel sebebi de bu olaylardır. (...) Daha önce çalıştığım yerlerde çok fazla mobbinge uğramıştım. Kurum kültürü gereği aynı yeterliliklere sahip olan adaylardan birisi erkek, diğeri kadın olduğunda her zaman erkek adayların yükseltilmesi yoluna gidildi. Benim başıma da aynı durum geldiğinde de zaten kurumdan ayrılmayı seçtim. K9 Ancak farklı bir sektörde, özel bir kurumda çalışan bir arkadaşımın üst yöneticisi, alt yönetim noktasında bir kadın istemediği için arkadaşımın yükselmesini o

	dönem için engellemiştir; daha doğrusu geciktirmiştir ve arkadaşımın bu süreçte yükselmesi yine kendisinin ekstra çabaları ile olmuştur; yani o noktada vazgeçmiş olsa hak ettiği yükselmeyi alamayacaktı. K20 Şöyle ki buna direkt maruz kalmadım; yani bir erkek hegemonyası daha baskındı ve buna ciddi anlamda maruz kaldım diyemiyorum; ancak çevremden örnekler verebilirim toplumsal cinsiyet eşitliğinin tam olarak sağlanmadığı kurumlar söz konusu. Kadınların çok daha az maaş aldığı ya da daha fazla iş yükü verildiği durumlara şahit oldum. K21 Üniversiteye başladığımda böyle bir durum görmedim ancak özel sektörde çalışırken yönetici konumunda değildim ama bir toplantıda açık açık kadın olduğum için düşüncelerimin pek önemsenmediği yüzüme söylenmişti ki akabinde zaten işten ayrıldım ve kısa süre sonra da üniversitede göreve başladım. K27 Ben akademi dışında bir yerde çalışmadığım için başıma gelmedi ama kardeşimin çalıştığı kurumda yönetici ataması noktasında bir kadın adayın, farklı bir şubeye transfer edildiğini ve yöneticilik pozisyonuna bir erkek adayın, farklı bir şubeden getirildiğini biliyorum. K29 Benim başıma gelmedi, fakat bir arkadaşım dekan olmayı beklerken; kendisine “erkek bir hocamız daha uygun olabilir” gibi son derece saçma bir açıklama yapıldı ve farklı bir üniversiteden erkek bir hoca kuruma getirildi. K30 Bu soruya tam olarak evet diyemiyorum maalesef. Az önce de belirtmiştim bizim kurumda sürekli bir şeyler eksik kalıyor diye. Yani bölümü yönetmem ile ilgili süreçte kimse köstek olmuyor ama tahmin ettiklerinin dışında bir karar aldığımızda bu sefer olması gerekenden daha fazla açıklama yapmamız isteniyor bizden ve üslup noktasında da herkes sizin gibi olamadığı için o desteklendiğiniz düşüncesi kayboluyor. K27 Evet bazı durumlarda engellerle karşılaştım ama karşılaştığım engeller kurumsal değil, bireysel engellerdi. Kurumumun yöneticilik anlamında kadınlara fırsatlar sunduğunu düşünüyorum. K9
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Yöneticiliğe Yönelik Kararların Sorgulanması	
Yöneticiliğin Engellenmesine Yönelik Etkileri\Örgüt Desteğine Rağmen Kişilerce Engellenme	

Tablo 40: Mevcut Çalışılan Örgütün Yöneticiliğe Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin, mevcut çalışılan örgütün yöneticiliğe etkileri başlığı altındaki görüşleri analiz edildiğinde mevcut çalışılan kurumdan destekleyici bir yaklaşım gördüklerine yönelik düşüncelerin yoğunlukta olduğu görülmektedir. Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenler de kamu üniversitelerindeki meslektaşlarına benzer şekilde üniversitelerden ziyade, farklı kurumlarda özellikle de özel sektörlerde engellenmelerinin sıklıkla olduğu düşüncesini dile getirmektedirler.

3.7.3.2.5. “Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri” Kategorisine Yönelik Bulgular

“Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri” kategorisi altında 3 adet alt kategori belirlenmiştir. Bu alt kategoriler “Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi”, “Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar” ve “Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar” alt kategorileridir. “Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar” alt kategorisi altında 3 adet kod keşfedilmiştir. Bu kodlar “Dijitalleşme ile Çoklu Görev Kolaylıkları”, “Hız ve Erişilebilirlik Kazanımı Sağlaması” ve “Yüz Yüze Görüşme Zorunluluğunun Kalkması” kodlarıdır.

“Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar” alt kategorisi altında “Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi” alt kategorisine benzer şekilde yalnızca bir kod keşfedilmiştir.

Alt Kategori ve Kodlar	f
Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi	1
Dijitalleşme ile Yönetimde Eşitlik	1
Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar	14
Dijitalleşme ile Çoklu Görev Kolaylıkları	6
Hız ve Erişilebilirlik Kazanımı Sağlaması	6
Yüz Yüze Görüşme Zorunluluğunun Kalkması	2
Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar	6
Dijitalleşmeye Uyum Sağlayamamaktan Kaynaklanan Sorunlar	6

Tablo 41: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri Kategorisi Altında Keşfedilen Kodlara Yönelik Frekans Dağılım Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi” alt kategorisi altında keşfedilen tek kod olan “Dijitalleşme ile Yönetimde Eşitlik” kodu 1 defa kodlanmıştır.

“Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar” alt kategorisi altında keşfedilen kodlardan “Dijitalleşme ile Çoklu Görev Kolaylıkları” ve “Hız ve Erişilebilirlik Kazanımı Sağlaması” kodları 6 defa, “Yüz Yüze Görüşme Zorunluluğunun Kalkması” kodu 2 defa kodlanmıştır.

“Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Engellediğine Yönelik Algılar” alt kategorisi altında keşfedilen tek kod olan “Dijitalleşmeye Uyum Sağlayamamaktan Kaynaklanan Sorunlar” kodu 6 defa kodlanmıştır.

Keşfedilen kodlara yönelik diyagram aşağıda verilmiştir.



Şekil 18: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkilerine Yönelik Diyagram

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik üzerindeki etkileri başlığı altındaki bulguların diyagramı görseldeki şekilde oluşmuştur. Alt kategoriler altında keşfedilen kodlara yönelik katılımcı görüşleri tablosu ise aşağıdaki gibidir.

Alt Kategori\Kod	Kodlu Bölümler
Dijitalleşmenin Cam Tavan Üzerindeki Etkisi\Dijitalleşme ile Yönetimde Eşitlik	Dijital uygulamalar bu noktada şöyle etkili oldu diyebilirim, bu uygulamalara yönelik yeterli donanımına sahipseniz; özellikle özel sektör için söylüyorum, erkek ya da kadın olmanız biraz daha az önem teşkil ediyor artık. K30

Dijitalleşmenin Liderliği/Yöneticiliği Geliştirdiğine Yönelik Algılar\ Dijitalleşme ile Çoklu Görev Kolaylıkları	Aslında dijitalleşmenin kadın yöneticiler için oldukça önemli bir şans olduğunu düşünüyorum. Biz, kadınlara çok fazla iş ve sorumluluk yüklediğimizin pek farkında değiliz maalesef ya da farkındayız ama bunu değiştirmek işimize gelmiyor ki eğer böyleyse bu çok acı. Örgütsel iletişim noktasında pek çok uygulamayı kullanabiliyor olmak aslında kadınlara aynı anda birden fazla işi yapabilme şansı veriyor ki bu da aslında bizleri kısmen rahatlatan bir şey. Bu sebeple belki doğrudan değil ama dolaylı olarak yöneticiliğimizi geliştiren bir durum olarak kabul etmek istiyorum dijitalleşmeyi. K8 O yüzden geleneksel şekilde uzun saatler alacak işi dakikalar içerisinde tamamlayıp, farklı problemlere odaklanma şansı veriyor. K9 Kadın yöneticiler noktasında çok büyük bir kolaylık sağladığını düşünüyorum. Özellikle evliyseniz, çocuk sahibiyse bu noktada uygulamalar sizin eliniz, ayağınız haline geliyor. K15 Evdeyken anne ve eş olarak, belki de haddinden fazla bir sorumluluk yükleniyor kadınlara; oysaki bu sorumlulukların eşit olması gerekiyor, ancak bizim toplumumuzda maalesef bir eşitlik olduğunu söyleyemem. Bu bağlamda dijital uygulamalar yöneticilik sorumlulukları noktasında kadınların ellerini kolaylaştıran, önemli bir destek haline geliyor. K24 Bir anne olarak söyleyebilirim ki dijital uygulamalar olmasaydı sanırım idari görevlerimi bırakırdım. Çünkü ev sorumluluklarının yanı sıra çocukların sorumlulukları da erkeklerden ziyade kadınların üzerinde. Dolayısıyla çoğu zaman kadınlar için asıl iş eve geldiğinde başlıyor. Elbette eşim de yardımcı oluyor ama belirli bir yaşa kadar anneler, babalardan çok daha fazla sorumluluğa sahip oluyorlar. Ben çoğu çevrimiçi toplantıma kucağımda bebeğimle katıldığımı biliyorum, elbette kamera kapalı bir biçimde katıldım bu toplantılara ancak böyle bir gerçek var. K29 Dijital uygulamalar, yönetim süreçlerinde insanların elini çok kolaylaştırıyor. Özellikle kadınlar özelinden bakarsanız demin de belirttiğim gibi kadının iş yükü maalesef sadece mesaisi ile sınırlı
---	---

Dijitalleşmenin
Liderliği/Yöneticiliği
Geliştirdiğine Yönelik
Algılar\Hız ve Erişilebilirlik
Kazanımı Sağlaması

değil. Toplumsal roller noktasında sıklıkla çocuklar ve ev sorumlulukları da kadınların görevleri olarak kabul edilmiş durumda. Dolayısıyla kadınlar, özellikle de idarecilik görevleri olan kadınlar sıklıkla dijital uygulamalar üzerinden süreçleri yönetmek durumunda kalabiliyorlar. Bu sebeple dijitalleşmenin, her alanda olduğu gibi yönetim süreçlerinde de önemli bir destek olduğunu düşünüyorum.

K30

Dijitalleşmenin yöneticiliğine yönelik herhangi bir engel oluşturduğunu hiçbir zaman düşünmedim. Aksine özellikle hız ve daha fazla kişiye ulaşmamı sağlıyor oluşu sayesinde yöneticilik noktasında görece daha rahat bir süreç geçirdiğimi söyleyebilirim.

K6

Ayrıca dijitalleşme protokolleri aşmamı sağlıyor, daha az gerginlik ve daha rahat iletişim demek bu. İş akışını hızlandırmış olması, benim daha fazla konuya zaman ayırabilmemi sağlıyor. Bir ast ya da üst fark etmeksizin ulaşılabilirliği artırıyor.

K9

Dijitalleşme, yönetici açısından daha çok erişebilmek anlamına geliyor. Daha çok erişebiliyorsun, iletişim kuruyorsun ve birçok alana ulaşma imkânı sağladığı için yöneticiliği olumlu etkilediğini düşünüyorum ben.

K21

Dijitalleşmenin yöneticilik üzerinde oldukça etkili olduğunu düşünüyorum. Örneğin, pandemi dönemi gibi kriz zamanlarında dijital araçların kullanımı hayat kurtarıcı oldu. Özellikle Zoom, Google Meet gibi platformlar sayesinde ekip toplantıları ve planlamalar kesintiye uğramadı.

K24

Zaman ve mekân konusunda elinizi rahatlatması aslında (...)

K27

Dijital uygulamalar yöneticilik noktasında kişilerin kendilerini geliştirmelerine dolaylı şekilde yardım ediyor aslında. Yani şöyle, siz bu uygulamaları kullanabilme noktasında yeterince donanım sahibiyseniz ciddi bir zaman kazanımı söz konusu oluyor. Bu da farklı süreçleri idare edebilecek daha fazla zaman anlamına geliyor.

K28

Dijitalleşmenin
Liderliği/Yöneticiliği
Geliştirdiğine Yönelik
Algılar\Yüz Yüze Görüşme
Zorunluluğunun Kalkması

Geliştirmek sayılır mı bilmiyorum ama bazı durumlarda bazı çalışanlarla ya da denk yöneticilerle yüz yüze gelmemek iyi olabiliyor. Öyle durumlarda kurum sistemi üzerinden iş yapabilmek, WhatsApp ya da e-posta gibi kolaylıkları kullanabilmek olumlu bir süreç geçirmeyi sağlayabiliyor.

K7

Yöneticinin artık insanları yönetmesi için bir mekâna ihtiyacı yok. Bugün hashtag kurarak Türkiye’yi sokağa dökebilirsiniz. “Hashtag, sokak hayvanlarını koruma”, bir saat içerisinde binlerce hayvan sever sokakta zaten ya da “şu diziye sevenler, şurada toplansın” dediğinde herkes orada. Burada önemli olan yöneticinin karakteri aslında. Eğer yönetici lider ruhlu bir yöneticiyse, çalışanlarını kışkırtabiliyorsa dijitalleşme en güçlü yardımcısı haline geliyor.

K20

Dijitalleşmenin
Liderliği/Yöneticiliği
Engellediğine Yönelik
Algılar\Dijitalleşmeye Uyum
Sağlayamamaktan Kaynaklanan
Sorunlar

Bu noktada zaman zaman zorluk da yaşıyoruz maalesef çünkü belirli bir yaşın üzerindeki çalışma arkadaşlarımızı, o geleneksel yaklaşımdan koparıp bu dijital sürece dahil etmek zor olabiliyor. Hocalarımızın, belirli bir yaşın üzerindeki bazı hocalarımızın, bu uygulamalara uyum sağlamaları daha zor oluyor elbette; ancak iş yoğunluğu bizi buna zorunlu tutuyor.

K15

Tabii bu uygulamaları ne kadar iyi bildiğiniz, nasıl kullandığınız da önemli. Süreç içerisinde sizin için bir kolaylık mı yoksa engel mi oluşturduğu aslında yine size bağlı oluyor; ama yeterli bir bilgiye sahipseniz ki bence öğrenilmesi çok zor şeyler değil, çok büyük kolaylık sağlıyorlar.

K15

Ama tabii insan faktörü de çok önemli. Bu uygulamaları kullanabilme yetiniz olduğu sürece evet, yöneticiliğinizi olumlu şekilde etkileyen yanları çok fazla; ancak eğer uygulamaları kullanabilme noktasında eksikseniz ki böyle hocalarımız vardı, o zaman da sizi çok zor bir duruma da düşürebiliyor.

K21

Bir de tabii ki şöyle bir durum var, teknolojik yenilikler ve kuşaklar arasında uyum sağlayabilmek gibi bir zorluk mevcut. Dolayısıyla belli bir kuşak, bu teknolojik yeniliklere, daha genç idareciler kadar uyum sağlayamayabiliyor. Öyle olduğu zaman da

dijital uygulamalar iyi birer yardımcı olmaktan çıkıyor haliyle, çok daha zorlayıcı problemler haline geliyor ve bu sefer de her anlamda işleyiş yavaşlamaya başlıyor.
K25

Bence dijital uygulamalardan çok sizin bu uygulamaları kullanabilmeniz ile ilgili bir durum bu. Kullanma noktasında donanımlıysanız işinizi o kadar kolaylaştırıyor ki. Ama bir de tam tersi bir durum söz konusu ise bu uygulamaları kullanma noktasında yeterince bilgi sahibi değilseniz, bu sefer başınıza bela gibi de olabiliyor. Bizim kurumumuzda pandemi döneminde özellikle, dijital uygulamaları kullanma noktasında problem yaşayan kimi hocamız, idari görevlerini başkalarına bırakmak zorunda kaldı çünkü üst yönetim bu noktada çok ciddi bir tavır takınmıştı.
K26

(...) dijital uygulamaları kullanma konusunda sorun yaşayan biri değilseniz, yani uygulamaları akıcı biçimde kullanabiliyorsanız bence sizleri daha iyi yöneticiler yapabilecek, önemli yardımcı uygulamalar.
K27

Tablo 42: Dijitalleşmenin Kadınlara Yönelik Engeller Üzerindeki Etkileri Kategorisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik üzerindeki etkilerine yönelik görüşleri incelendiğinde, dijitalleşmenin daha eşitlikçi bir süreci beraberinde getirdiğini, liderlik ve yöneticilik noktasında dijitalleşme ile gelen hızlı işlem yapabilme, erişilebilirlik ve çoklu görev kolaylıkları gibi özelliklerin kendilerini daha iyi bir yönetici olarak görmelerini sağladığını da belirtmektedirler. Katılımcılara göre dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik üzerindeki en önemli olumsuzluğu, kişilerin sürece uyum sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular, dijitalleşmenin çok boyutlu fırsatlar barındıran bir süreç olmasının yanı sıra teknolojik gelişmelere uyum sağlanamaması durumunda çeşitli zorluklar da barındırabileceğini göstermektedir.

3.8. Kelime Bulutu Analizi

Katılımcı ifadelerinde oluşan 30 belge incelenerek en sık tekrar eden 30 kelime ile bir kelime bulutu analizi gerçekleştirilmiştir. Kelime bulutuna tek başına anlam ifade etmeyen, edat ya da bağlaç olan, tek sestten oluşan kelimeler ve sayılar dahil edilmemiştir.



Şekil 19: Katılımcı Görüşmelerinden Elde Edilen Kelime Bulutu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kelime bulutu görselinde öne çıkan ifadeler incelendiğinde çalışmanın odak noktasının kadın yöneticilerin karşılaştıkları örgütsel engeller ve iletişim süreçleri ekseninde yapılandığı görülmektedir. Kelime bulutunda en yüksek frekansta yer alan “kadın”, “yönetici”, “iletişim”, “zaman”, “engel” ve “kurum” gibi kavramlar doğrultusunda çalışma kapsamında, kadın yöneticilerin kurumsal yapı içerisindeki iletişim pratikleri ve karşılaştıkları engelleyici unsurları ön plana çıkardıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca kelime bulutunda öne çıkan “erkek” kelimesinin de dikkat çekici sıklıkta yer alması, katılımcıların yönetsel süreçlere yönelik deneyimleri ve algılarını karşılaştırmalı bir biçimde ifade etmeye yöneldiklerini de göstermektedir.

Kelime bulutunda öne çıkan “iletişim” ve “çevrim içi” gibi ifadeler, katılımcıların günümüz çalışma hayatında karşılaştıkları zorluklara yönelik başa çıkma stratejilerinde dijital uygulamaların önemini de vurgulamaktadır. Ayrıca kelime bulutu içerisinde “zaman” ve “fazla” gibi kelimelerin bulunması, katılımcıların zaman yönetimi bağlamında karşılaştıkları güçlükleri ve üzerlerinde hissettikleri iş yükünü yansıtmaktadır. “Engel”, “engeller”, “zorunda” gibi kelimeler ise katılımcıların maruz

kaldıkları yapısal zorluklara dikkat çekmektedir ki bu kelimeler, “örgütsel”, “kurum” ve “uygulamalar” gibi kavramlarla birlikte değerlendirildiğinde söz konusu engellerin yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal yapılarla da yakından ilişkili olduğu algısı öne çıkmaktadır.



SONUÇ

Dijitalleşme, son yıllarda örgütsel iletişim ve liderlik yaklaşımlarında önemli bir dönüşüm sürecini tetiklemiştir. Bu dönüşüm, yalnızca iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle sınırlı kalmayarak iş yapma biçimlerini, liderlik stillerini ve yönetsel ilişkileri de şekillendirmiştir. Geleneksel örgütsel iletişim süreçleri, dijital araçlar ve uygulamalar sayesinde çok daha hızlı, verimli ve esnek bir hale gelmiştir. Özellikle yüz yüze etkileşimden dijital uygulamalara yönelme, kurumlardaki bilgi akışını hızlandırırken, çalışanlar arasındaki etkileşimi de yeniden tanımlamıştır. Kurum içerisindeki etkileşimin yeniden tanımlanmasıyla beraber, geleneksel liderlik anlayışları da evrimleşmiş; liderlerin hem örgüt içerisindeki rollerini hem de çalışanlarla olan ilişkilerini yeniden şekillendirmelerine sebep olmuştur. Dijital dönüşümle birlikte otoriter ve hiyerarşik liderlik anlayışlarının yerini yeniliğe açık, katılımcı ve dijitalleşme odaklı liderlik anlayışları almıştır.

Bu çalışmanın amacı, dijitalleşmenin örgütsel iletişim ve liderlik modelleri üzerindeki etkilerini akademik kurumlar çerçevesinde incelemektir. Araştırma, özellikle kamu ve vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevini sürdüren kadın akademisyenlerin dijitalleşmeye yönelik algılarını, bu dönüşümün örgütsel iletişim süreçleri ile liderlik yaklaşımlarına olan etkilerini ve dijitalleşmenin cam tavan olgusu üzerindeki yansımalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu sebeple çalışma kapsamında, Türkiye’de kadın akademisyen sayısının en yüksek olduğu beş kamu ve beş vakıf üniversitesinde yöneticilik görevinde bulunan 30 kadın akademisyenle derinlemesine görüşmeler yapılmış; elde edilen veriler ışığında çalışmanın alt problemleri, katılımcıların deneyimleri ve görüşleri perspektifinde analiz edilmiştir. Araştırma, dijitalleşmenin kadın yöneticilerin akademik kurumlar içindeki rol ve algılarını nasıl dönüştürdüğüne yönelik önemli bulgular sunmaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular iki tema altında analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcıların örgütsel iletişim, liderlik/yöneticilik yaklaşımları ve cam tavana yönelik deneyimlerindeki benzerliklerin ve farklılıkların gözlemlenmesi amaçlanmıştır. İki tema kapsamında da ortak başlıklara sahip alt temalar, kategoriler ve alt kategoriler belirlenmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonrasında örgütsel iletişime yönelik yaklaşımlar incelendiğinde kamu ve vakıf

üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik yapan kadın akademisyenlerin benzer konu başlıklarını öne çıkardıkları görülmüştür.

Elde edilen bulgular üzerinden çalışmanın birinci alt problemi olarak belirlenen kamu ve vakıf üniversitelerinin örgütsel iletişim yaklaşımlarının analizine bakıldığında benzer yaklaşımlar kadar farklı yaklaşımlar da dikkat çekmektedir. Kamu üniversitelerinde örgütsel iletişime yönelik nitelikler (Tablo 17, 18) sıklıkla, doğru iletişim kanallarının kullanımı, resmi kaynaklar üzerinden yapılması gibi dinamikler ile açıklanmaya çalışılırken; vakıf üniversitelerinde de (Tablo 31, 32) iletişim araçlarının doğru kullanımı ön plana çıkmaktadır. Goodman (2010), örgütsel iletişimin merkezi kanallar ile gerçekleştirilmesi gerektiğini ve bu sayede verimlilik düzeyinin artacağını ifade etmektedir. Argenti (2006) de örgütsel iletişimin merkezi kanallar üzerinden gerçekleşmesinin, örgütler içerisinde bütünlüğü ve koordinasyonu sağlayacağını belirtmektedir. Bu noktada hem kamu hem de vakıf üniversitelerinin örgütsel iletişime yönelik nitelikleri Goodman'ın ve Argenti'nin örgütsel iletişim yaklaşımlarına benzerlik göstermektedir. Bu durumun yanı sıra kamu üniversitelerinde görev alan yöneticiler örgütsel iletişime yönelik nitelikleri, kurumsallaşmanın bir şartı olarak görürken; vakıf üniversitelerinde görev alan yöneticiler iletişim becerilerinin belirleyici olduğu görüşü üzerinde durmaktadırlar.

Katılımcıların örgütsel iletişime yönelik yapmış oldukları tanımlamalar incelendiğinde ise her iki kurumda görev alan yöneticilerin de tanımlamalarının benzerlik gösterdiği dikkat çekmektedir (Tablo 17, 18, 31, 32). Katılımcılar örgütsel iletişimi kurum içi haberleşme, kurum amacı doğrultusunda kurulan iletişim olarak tanımlamaktadır. Vakıf üniversiteleri özelinde örgütsel iletişimin hiyerarşik bir yapı olduğu görüşü dikkat çekmektedir. Bu bağlamda kamu ve vakıf üniversiteleri arasında örgütsel iletişim yaklaşımlarındaki farklılığı iletişim kanallarının kullanımı üzerinden okumak mümkündür. Cornelissen (2007), kurumların sağlıklı ve işlevsel bir örgütsel iletişime sahip olması için hiyerarşik bir iletişim yaklaşımı gerektiğini belirtmektedir. Bu sebeple Cornelissen, örgütsel iletişimin dikey kanallar üzerinden gerçekleşmesinin, kurumların verimliliğini arttıracak önemli etkenlerin başında geldiğini ifade etmektedir. Vakıf üniversitelerinde örgütsel iletişim süreci ağırlıklı olarak dikey kanallar üzerinden ilerlemektedir ki vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevinde bulunan kadın akademisyenlerin, örgütsel iletişimin akıcılığı için gerekli gördükleri nitelikleri iyi

iletişim becerileri ve doğru iletişim kanallarının kullanılması temaları altında sıklıkla dile getirmiş olmaları da Cornelissen'in yaklaşımı ile paralellik göstermektedir.

Çalışmanın ikinci alt problemi, kamu ve vakıf üniversitelerinde yönetici olarak görev yapan kadın akademisyenlerin, örgütsel iletişimdeki dijital dönüşüme yönelik algılarını derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulguların analizinde dijitalleşmenin etkileri olumlu ve olumsuz olarak iki başlık altında incelenmiştir. Kamu ve vakıf üniversitelerinde yönetici olarak görev yapan katılımcılar, dijitalleşmenin örgütsel iletişim üzerindeki olumlu etkilerinde benzer ifadelere yer vermişlerdir. Katılımcıların, dijitalleşmenin olumlu etkilerine yönelik ifadeleri sıklıkla iletişimde hız ve zaman kazanılması gibi süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tablo, 19, 20, 33, 34). Otamiri ve Wali (2022), Nijerya'nın Güney Güney bölgesindeki altı eyalette yer alan yüz üç yükseköğretim kurumunda gerçekleştirdikleri anket çalışmasında, örgütsel iletişimdeki dijital dönüşümün etkilerini incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre dijital dönüşümün, mesajların içerik kalitesi ve bilgi aktarım hızında olumlu etkiler yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Katılımcı görüşleri, dijitalleşmenin örgütsel iletişim üzerindeki olumlu etkileri konusunda Otamiri ve Wali'nin çalışmasında elde ettikleri bulgularla benzerlik göstermektedir. Katılımcılar ayrıca Otamiri ve Wali'nin çalışmasından farklı olarak dijitalleşmenin daha ekonomik ve kesintisiz bir iletişim sürecinin ortaya çıkmasına olanak sağladığı yönündeki görüşlerini de ifade etmişlerdir. Katılımcılar için örgütsel iletişimdeki dijital dönüşümün dikkat çekici bir diğer olumlu sonucu ise resmi süreçlerin aksamadan gerçekleştirilebilmesidir (Tablo, 19, 20, 33, 34). Huseman ve Miles (1988), bilgisayar teknolojilerinin örgütsel iletişim üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, teknolojik gelişmelerin sunmuş olduğu doğrudan iletişim olanaklarının, kurumlardaki hiyerarşik iletişimin önüne geçerek bilgi aktarım sürecini daha hızlı ve verimli hale getirdiğı sonucuna varmışlardır. Katılımcıların dijitalleşmenin resmi süreçlerin aksamadan ilerlemesine olanak sağlayacağına dair ifadeleri, Huseman ve Miles'in 37 yıl önce yapmış oldukları çalışmada elde ettikleri bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Dijitalleşmenin örgütsel iletişime yönelik etkileri noktasındaki olumsuzluklar da dikkat çekicidir. Katılımcılar, dijitalleşmeyle birlikte gelen hız kazanımı ve erişim kolaylıkları gibi durumların gerek akademik gerek idari iş yükünü arttırdığını ve mesai kavramının anlamını yitirdiğini ifade etmektedirler. Katılımcılar çoğu zaman eşlerine, çocuklarına ya

da kendilerine ayırdıkları zamanın bir bölümünde idari işleri ya da çevrimiçi toplantıları da yapmak zorunda olduklarını; bu sebeple dijitalleşmenin getirmiş olduğu kolaylıkları yeniden düşünmek gerektiğini belirtmektedirler (Tablo 19, 20, 33, 34). Aliyev (2024) dijital dönüşümün kurum kültürü ile çalışan bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada, dijitalleşmenin hiyerarşiyi ortadan kaldırarak çalışan verimliliklerinde artış sağladığı; ancak dijitalleşmenin getirmiş olduğu iletişim kolaylığının, özel hayat ve çalışma hayatı arasındaki sınırları da esnek hale getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Katılımcılar, dijital dönüşüm ile erişilebilirliğin çok daha kolay bir duruma geldiğini ve bu sebeple hiyerarşik iletişimin yerini doğrudan iletişimin aldığını belirtmektedirler. Katılımcılara göre dijitalleşme ile doğrudan iletişimin artması ise iş ve özel hayat ayrımının azalmasına, mesai ve iş yükü kavramının artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların dijitalleşmenin olumsuz etkilerine yönelik görüşleri, Aliyev'in çalışması ile benzerlikler göstermektedir.

Olaniyi ve arkadaşları (2024), dijital dönüşümün örgütsel dinamikler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla 557 kişilik bir katılımcı grubuna uyguladıkları anket çalışmasında, dijital araçların kullanımındaki zorluklar ve çeşitli altyapı sorunlarının örgütsel iletişimi olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak katılımcıların görüşleri incelendiğinde, dijital araçların kullanım zorlukları ve altyapı sorunlarının örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkilediğine dair yalnızca bir katılımcı görüşü tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışma, Olaniyi ve arkadaşlarının bulgularından farklılık göstermektedir. Katılımcılara göre dijitalleşmenin, örgütsel iletişim üzerindeki olumsuz etkileri altyapı problemlerinden değil; katılım ve odaklanma eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Katılımcılar, dijitalleşmenin getirmiş olduğu erişilebilirlik sebebiyle kurum içi iletişimin sıklıkla mesai saatleri dışında, kişilerin serbest zamanlarında gerçekleştiğini; bu durumun da gerek odaklanma gerek katılım gerekse verimlilik noktasında katılımcıları olumsuz yönde etkilediği görüşündedirler.

Dijitalleşmenin kurumlara sağladığı çeşitli avantajlar bulunmaktadır. Castells (1997), dijital çağın en önemli avantajlarının eş zamansız ve çok kanallı iletişime olanak sağlaması olduğunu ifade etmektedir. Alberts ve Papp (2001) teknolojik gelişmelerin sunmuş olduğu yenilikleri dijital kültür olarak tanımlamaktadır ve Jesse (2018) dijital kültüre uyum sağlayamayan kurumların kalıcı olamayacaklarını ifade etmektedir. Dijital çağda bilgi, organizasyonun her alanında akıcı olarak devam etmelidir (Schein, 2004).

Çalışma kapsamında katılımcıların görüşleri sonrasında örgütsel iletişim yaklaşımları ve dijitalleşme arasında tamamlayıcı bağlantılar kurmak mümkündür. Katılımcılar, geleneksel iletişimin yerini dijital iletişime bıraktığını ve kurumların sağladığı EBYS sistemi, e-postalar, WhatsApp vb. uygulamalar ile anlık olarak haberleşebildiklerini; Google Meet, Zoom vb. uygulamalar ile kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla toplu görüşmeler yapabildiklerini belirtmektedirler. Bu bağlamda dijitalleşmenin getirmiş olduğu hız, erişilebilirlik ve mekânsal sınırların görece ortadan kalkma durumu, literatürde değinilmiş olan yaklaşımları destekleyen veriler sunmaktadır.

Çalışmanın üçüncü alt problemi, dijitalleşmenin liderlik/yöneticilik üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple katılımcılardan ilk olarak liderlik ve yöneticilik ifadelerini tanımlamaları ardından dijitalleşmenin, bu süreçler üzerindeki etkilerini nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Katılımcıların liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarına yönelik görüşleri incelendiğinde; farklı iki yaklaşımdan ziyade, her iki kavramı da ortak bir olgu olarak ele aldıkları görülmüştür. Azad vd. (2017), liderlik ve yöneticilik yaklaşımları üzerine yapmış oldukları çalışmada bu iki kavramın özellikle akademilerde ve büyük şirketlerde aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma özelinde katılımcılar her iki kavramı da tek bir yaklaşım olarak ele almış ve görüşlerini belirtirken her iki kavramı da sıklıkla birbirlerinin yerine kullanmışlardır (Tablo 21, 22, 35, 36). Bu çerçevede liderlik ve yöneticilik tanımlamaları noktasında katılımcı görüşlerinin Azad vd. (2017)'nin yapmış olduğu çalışmayla benzer sonuçlar verdiği görülmektedir.

Liderlik yaklaşımları içerisinde, Ohio ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, lider tipolojilerinin belirlenmesinde ve modern liderlik yaklaşımlarının şekillenmesinde önemli yer tutmaktadır. 1945 yılında gerçekleştirilen Ohio Üniversitesi liderlik çalışmaları, liderlik tipolojilerini kurumu ya da personeli merkeze koyacak şekilde iki boyut üzerinden tanımlamış ve koordinasyon ile iletişim becerilerinin, liderlik tipolojisinde öne çıkan kriterler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Hitt ve Colleda, 2009). Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları da Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarına benzer bulgulara ulaşmıştır; ancak Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarında koordinasyon ve iletişim becerilerinin yanı sıra saygı, empati, rol model olmak gibi değerlerin de liderlik tipolojisi içerisinde kabul edilmesi gereken nitelikler olduğunu belirlemişlerdir (Hughes, 2005). Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde (Tablo 21, 22, 35,

36), toplamda 11 katılımcının kurum çıkarlarını ön planda tutan bir yaklaşımı benimsedikleri, 19 katılımcının ise personel odaklı bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcıların ifadelerinde sıklıkla tekrar ettikleri nitelikler de Ohio ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının öne sürdüğü niteliklerin önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Bu sebeple Ohio ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarında ortaya çıkan liderlik tipolojilerinin, günümüzde de devamlılığını sürdürdüğünü söylemek mümkündür.

Daft (2018) geleneksel liderlik yaklaşımlarında fiziksel niteliklerin belirleyici olduğunu; bu sebeple erkeklerin liderlik, yöneticilik seçimlerinde ön planda olduğunu ifade etmektedir. Dijitalleşmenin liderlik yaklaşımları üzerindeki etkileriyle beraber liderlikte, yöneticilikte aranan nitelikler değişerek, teknolojik sürece uygun dinamikler üzerinden okunmaya başlanmıştır. Bilgi teknolojilerindeki sürekli gelişim durumu, modern liderlik anlayışlarının ön plana çıkmasını sağlamıştır (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2013).

Balcı ve arkadaşlarının (2022) gerçekleştirdiği çalışmada, Türk spor gazetecilerinin X platformundaki liderlik rollerinin bireysel ve kurumsal düzeyde incelendiği görülmektedir. Çalışmada, Türkiye'de aktif olarak görev yapan beş tanınmış spor gazetecisinin kişisel X hesapları ile çalıştıkları kurumsal medya hesapları analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, gazetecilerin kişisel görüş ve yorumlarını içeren paylaşımlarının sayıca sınırlı olmasına rağmen, bu tür içeriklerin takipçilerden daha yüksek düzeyde etkileşim aldığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, dijital liderliğin geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak daha fazla etkileşim temelli olduğunu ve yaş, sosyal statü ya da kurumsal bağlılık gibi geleneksel belirleyicilerin dijital ortamda görece geri planda kaldığını göstermektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular da benzer şekilde, dijitalleşmenin liderlik anlayışını dönüştürdüğüne işaret etmektedir. Katılımcı ifadeleri, çağdaş liderlik rollerinde belirleyici unsurların dijital uygulamalara ve teknolojik gelişmelere uyum sağlama becerisi olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, bu niteliklere sahip olmayan bireylerin günümüz koşullarında etkin liderlik sergilemelerinin görece daha güç olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda, bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, Balcı ve arkadaşlarının çalışmasında ulaşılan bulgularla örtüşmekte ve dijitalleşmenin liderlik pratikleri üzerindeki belirleyici etkisini desteklemektedir.

Dijital dönemde liderlerin, geleneksel dönem özelliklerinin bir kısmına sahip olmalarının (Sheninger, 2014) yanı sıra vizyoner, inovasyona açık ve teknolojik gelişmelerin getirmiş olduğu dinamizme uyum sağlayabilmeleri beklenmektedir (Zhu, 2015). Groysberg (2014) modern döneme uygun yöneticiliği; liderlik gösterebilen, stratejik düşünebilen, vizyoner ve açık iletişimi benimseyen kişiler olarak tanımlamaktadır. Modern dönem liderlik anlayışına yönelik araştırmalarda ön plana çıkan iki tip liderlik yaklaşımı bulunmaktadır; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik. Etkileşimci liderlik, yöneticilerin beklentilerinin çalışanlar tarafından karşılanması sonrasında çeşitli ödüller (prim, izin, prestij) aldıkları ve karşılıklı çıkarlara dayanan bir liderlik süreci olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ise kurum gereksinimleri noktasında, çalışanları teşvik eden, çalışan odaklı hareket eden ve inovasyona açık olan liderlik süreci olarak ifade edilmektedir.

Ali, Niu ve Rubel (2024), ilaç sektöründe görev yapan 650 katılımcıyla gerçekleştirmiş oldukları anket çalışmasında, liderlik yaklaşımlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemişler ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları sergileyen yöneticilerin, çalışanlar tarafından daha fazla kabul gördükleri, bu liderlik yaklaşımına maruz kalan çalışanların, kurum bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Hansen ve Pihl-Tingvad (2019) ise etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları ile yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Odense genelinde uyguladıkları anket çalışmasından elde ettikleri veriler sonucunda; dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının, kişileri yenilikçi davranışlara teşvik ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde çalışan odaklı yaklaşımlar sergilemeye odaklandıkları ve her iki çalışmadan elde edilen bulgulara benzerlik sergiledikleri görülmektedir. Liderlik yaklaşımlarına yönelik bir diğer çalışma ise Sharif (2018)'in Katar'ın en büyük devlet üniversitesinde görev yapan 25 kadın yönetici ile gerçekleştirmiş olduğu ve kadınların liderlik davranışlarını incelediği derinlemesine görüşmeleri kapsayan çalışmasıdır. Çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda, yöneticilik görevinde bulunan kadınların liderlik yaklaşımlarında açık iletişimi ve güven duygusunu ön planda tuttıklarını, sürece göre farklı liderlik yaklaşımlarına yönelseler de ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik yaklaşımları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde (Tablo 21, 22, 35, 36) çalışma, özellikle iletişim becerileri noktasında Sharif (2018)'in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Vinkenburt vd. (2011), yapmış oldukları

çalışmada cinsiyet farklılıkları üzerinden liderlik yaklaşımlarını incelemişlerdir ve çalışma sonucunda kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere kıyasla dönüşümcü liderlik yaklaşımına daha fazla yönelme eğilimleri olduğunu analiz etmişlerdir. Katılımcıların, liderlik yaklaşımlarına yönelik ifadelerinde teknolojik anlamda donanımlı olma ve liderlik yetenekleri gibi nitelikleri ön planda tutmaları ve dönüşümcü liderlik yaklaşımını daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Bu bağlamda çalışmadan elde edilen sonuçlar, Vinkenburg vd. (2011)'nin yapmış oldukları araştırmada elde ettikleri bulguları desteklemektedir. Qian (2024) ise Çin şirketlerinde görev yapan kadın yönetici oranlarının, dijital dönüşüm üzerindeki etkilerini incelemiştir ve kadın yönetici oranlarının şirketlerdeki dijitalleşme düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Qian (2024)'ın çalışmasında dikkat çeken bir diğer önemli bulgu ise özel şirketlerdeki dijitalleşme düzeyinin, kamu şirketlerinden çok daha yüksek oranda olduğudur. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde kamu ve vakıf üniversitelerindeki dijitalleşme düzeyleri arasında önemli farklılıklar görülmemiştir. Dolayısıyla çalışma, Qian (2024)'ın yapmış olduğu çalışmada elde ettiği bulgulardan farklılık göstermektedir. Çalışmanın dördüncü alt problemi, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engellemeler ve dijital dönüşümün bu engellemeler üzerindeki etkilerini incelemektedir. Günümüz çalışma hayatında kadın çalışanlardan beklentilerin, erkek çalışanlardan çok daha fazla olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Stil (2005)'e göre statüsü ne olursa olsun kadın çalışanlardan farklı rolleri de üstlenmeleri de beklenmektedir. Katılımcıların liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarında cinsiyete yönelik farklılıklar üzerine yapmış oldukları söylemler incelendiğinde (Tablo 23, 24, 37, 38), Stil (2005)'in çıkarımlarına benzer yaklaşımların olduğu görülmektedir. Gerek kamu gerekse vakıf üniversitelerinde yöneticilik görevinde bulunan kadın katılımcılar, liderlik ve yöneticilik süreçlerinde erkek meslektaşlarına kıyasla çok daha fazla sorumlulukla ilgilenmek zorunda kaldıklarını belirtmektedirler. Katılımcılar, toplumsal yapı dinamiklerinin ve ataerkil yaklaşımın, çalışma hayatının her kademesinde kadınlardan çok daha fazlasının beklendiğini ifade etmektedirler. Katılımcıların neredeyse tamamı kadınların yönetici olmalarının önünde çeşitli engeller olduğu ve bu sebeple erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla çalışmaları gerektiği görüşü üzerinde durmaktadırlar. Katılımcılar; kadınların yönetici pozisyonlarına gelmek için erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla engelle karşılaştıklarına inanmaktadırlar. Buradaki engellemeler konusunda ise farklılıklar

olduğu görülmektedir (Tablo 25, 26, 39, 40). Katılımcıların hemen hepsi, kadınların yönetici olmalarının önündeki engelleri kültürel ve toplumsal roller üzerinden ifade ederken; ataerkil toplum yapısına, kültürel kodlara ve ülkemizdeki kadına yönelik bakış açılarına odaklanmışlardır. Katılımcılara göre kadınlar, toplumsal rollerin yanı sıra iş dışı sorumluluklarla da erkeklere kıyasla çok daha fazla ilgilenmektedirler. Ayrıca çocuk sahibi olan kadınların, yöneticilik görevlerine getirilmemesi ya da yöneticilik görevlerinden ayrılmaları için yaptırımlara maruz bırakılmasına yönelik ifadeler de dikkat çekmektedir. Bu bağlamda katılımcılar, toplumsal rollerin ve ataerkil kültür yapısı sebebiyle kadınlara yüklenen çalışma hayatı dışı sorumlulukların, kadınların yöneticilik rollerinden uzaklaşmaları üzerinde etkili olduğunu; hatta iş dışı sorumlulukların toplumsal yapı sebebiyle ağırlıklı olarak kadınlara bırakılmasının, kadınların kendi cam tavanını inşa etmelerine neden olduğu görüşündedirler. Arena vd. (2022), 58 devlet üniversitesinden toplamış oldukları veriler üzerinden yaptıkları regresyon analizinde dijital dönüşümün akademilerdeki iş birliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre dijitalleşme, üniversitelerdeki iş birliği oranını önemli ölçüde arttırmaktadır; ancak kadın akademisyenler arasındaki iş birlikleri, kraliçe arı davranışları sebebiyle engellenmektedir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde 5 katılımcının liderliğe ve yöneticiliğe yönelik engellemeler arasında hemcinslerinden kaynaklanan engellemelerden bahsettikleri analiz edilmiştir. Bu doğrultuda çalışma, Arena vd. (2022)'nin yapmış olduğu araştırmayı kısmen desteklese de kraliçe arı sendromuna yönelik ifadelerin oldukça düşük bir yüzde (%16) olduğu unutulmamalıdır.

Katılımcılar, kadınların yöneticilik kademelerine ulaşmaları noktasında akademik kurumların daha dengeli bir politika izlediğini düşünmektedirler. 23 katılımcı bulundukları kurumda yönetim kademelerine gelirken herhangi bir engellemeye maruz kalmadıklarını; ancak toplumsal dinamikler düşünüldüğünde bulundukları kurumun en üst mertebesine ulaşamayacaklarını da bildiklerini ifade etmişlerdir (Tablo 27, 28, 41, 42). Katılımcılara göre akademik kurumlar, cinsiyet eşitliğinin görece dengeli olduğu çalışma alanları olarak kabul edilse de yöneticilik kademesine gelirken çeşitli engellemelerle mücadele etmek zorunda kalan katılımcı görüşleri de bulunmaktadır. Katılımcılara göre kadınlar, engellemelere akademi dışı kurumlarda daha sık maruz kalmaktadırlar.

Dijitalleşme her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da dönüşümlere sebep olan bir fenomen olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşümün liderlik/yöneticilik yaklaşımlarında olduğu gibi toplumsal yapı ve kadınların yönetim kademelerine ulaşmaları noktasında karşılaştıkları engeller üzerinde de çeşitli etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcılar, dijitalleşmenin getirmiş olduğu hız ve çoklu işlem yapabilme olanağının, yöneticiliklerini geliştirdiğini düşünmektedirler. Toplumsal yapının, kadınlara çok fazla rol ve sorumluluk yüklemesi, zaman kavramının kadınlar için önemini daha da arttırmaktadır. Katılımcılar bu noktada dijitalleşme ile kazandıkları zamanı, gerek idari işleri gerek iş dışı sorumlulukları tamamlamak için kullandıklarını ve böylece doğrudan olmasa da dolaylı olarak dijitalleşmenin yöneticiliklerini geliştirdikleri ifade etmektedirler (Tablo 29, 30, 43, 44). Zivkovic, Strbac ve Paunovic (2024), dijitalleşmenin toplumsal cinsiyet üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında dijital uygulamaların, kadınların yönetim kademelerine gelmelerinde önemli etkenlerden birisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mazas, Perez-Olega ve Alexeeva Alexeev (2024) ise 23 Avrupa ülkesini kapsayacak şekilde yapmış oldukları çalışmada Avrupa şirketlerinin dijital teknoloji kullanımlarının artmasıyla, kadın çalışanların sayılarının da artmaya başladığını belirlemişlerdir. Katılımcılara göre dijitalleşme, kurumlarda kadınlara yönelik ön yargıları etkilemiştir. Dijital dönüşüm ile kurumlarda, dijital uygulamaları kullanabilme yetisi, cinsiyet ayrımcılığının görece önüne geçmiştir ve bu da daha eşit bir anlayışı beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular, Zivkovic, Strbac ve Paunovic (2024) ile Mazas, Perez-Olega ve Alexeeva Alexeev (2024)'ün elde ettikleri bulgularla benzerlik göstermektedir.

Katılımcılar, dijitalleşmenin kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engellemelere yönelik olumsuzlukları ise dijitalleşmeye uyum sağlayamamaktan kaynaklanacağını belirtmektedirler. 16 katılımcı dijital teknolojilere ayak uyduramamanın, modern çalışma hayatında çeşitli engellemelere maruz kalma sebebi olarak gördüklerini belirtmektedirler. Orkoh ve Vivers (2021), çalışma hayatındaki cinsiyetler arası uçurumun kapatılması noktasında dijital teknolojilerin etkilerine yönelik yapmış oldukları çalışmada, dijital teknolojileri benimseme ve kullanabilme noktasında yetersiz olan kadınların, yönetim kademelerinde yer bulamadıkları bulgusuna ulaşmışlardır. Bashir, Khan ve Mir (2021) ise dijitalleşme ve cam tavan arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, kadınların dijitalleşme alanındaki düşük farkındalıklarının, cam tavana maruz kalmalarındaki temel

sebeplerden birisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde Orkoh ve Vivers (2021) ile Bashir, Khan ve Mir (2021)'in çalışmaları elde ettikleri analizler ile benzer ifadelerde bulundukları görülmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde (Tablo 15), 23 katılımcının akademi dışı alanlarda mesleki deneyime sahip olduğu, buna karşılık 7 katılımcının ise herhangi bir başka kurumda çalışma geçmişinin bulunmadığı belirlenmiştir. Akademi dışı mesleki deneyim sürelerinin 1 ila 13 yıl arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların akademik geçmişleri değerlendirildiğinde, en kısa akademik deneyimin 4 yıl, en uzun akademik deneyimin ise 24 yıl olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetim kademelerinde edinilen deneyim sürelerinin 8 ay ile 13 yıl arasında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu bulgular, katılımcıların hem akademik hem de akademi dışı alanlarda önemli ölçüde çeşitlilik arz eden bir deneyim profiline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu veriler doğrultusunda; katılımcıların sahip oldukları farklı mesleki geçmişlere, akademik deneyim ile yönetsel pozisyonlarda bulunma sürelerine ve farklı araştırma alanlarına odaklanmalarına rağmen, hem örgütsel iletişime yönelik tanımlamalarda ve niteliklerde hem de dijitalleşmenin örgütsel iletişim, liderlik süreçleri ve cam tavan olgusu üzerindeki etkilerine yönelik görüş ve kişisel deneyimlerini benzer şekilde ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcıların tamamı, dijitalleşmenin toplumsal yapıyı ve ataerkil kültürü görece etkilediğini; toplumsal cinsiyet rollerinin de bu dijital dönüşümden etkilendiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda, dijitalleşme ile değişen örgütsel iletişim sürecinin, liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarının evrilmesine, çalışma hayatında kadınların temsili noktasında ise görece bir dönüşüme sebep olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, dijitalleşmenin söz konusu alanlarda geçmişten günümüze süregelen yapısal ve kültürel dinamikler üzerinde ortak bir etki yarattığını göstermektedir. Sonuç olarak dijitalleşme, örgütsel iletişimi çok daha verimli, hızlı, maliyetsiz ve etkili bir olgu haline getiren önemli faktörlerden birisi olarak dikkat çekmektedir. Dijital araçların hemen hepsi, örgütsel iletişimin tüm seviyelerinde (yönetim, çalışanlar, iç ve dış paydaşlar) kurumların hedefleri doğrultusunda sıklıkla kullanılmaktadır. Günümüzde dijitalleşme, hemen her alanda kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiş ve gündelik hayatın bir parçası olmuştur. Bu durum, dijitalleşmeyi örgütsel iletişim süreçlerinin ve liderlik/yöneticilik yaklaşımlarının doğal bir tamamlayıcısı olarak değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında

değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin her birey üzerinde eşit etkiler yaratmadığı görülmektedir. Özellikle kadınlara, erkeklere kıyasla daha fazla toplumsal rol ve sorumluluk yüklenmesi, dijitalleşmenin getirdiği esneklikle birlikte iş/özel yaşam dengesi açısından bazı olumsuzluklara da yol açabilmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, bir yandan fırsatlar sunarken diğer yandan toplumsal eşitsizlikleri yeniden üretme potansiyeline de sahiptir.

Bu çalışma, dijitalleşmenin örgütsel iletişim, liderlik/yöneticilik süreçleri ve cam tavan olgusu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla kamu ve vakıf üniversitelerinde aktif olarak yöneticilik görevini sürdüren kadın akademisyenlerle sınırlandırılmıştır. Akademik kurumlar, sosyokültürel düzeylerin görece yüksek olması nedeniyle, toplumsal cinsiyet eşitliğinin de nispeten daha ileri düzeyde yaşandığı yapılar arasında yer almakla birlikte bu durumun tüm örgütsel yapılar için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle, özel sektörde görev yapan kadın yöneticilerle gerçekleştirilecek olan benzer nitelikli bir çalışmanın bulguları ile bu araştırmanın sonuçlarının karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi, konusunun daha geniş bir çerçeveden ele alınmasına katkı sağlayacaktır.

Ayrıca ilerleyen araştırmalarda erkek yöneticilerin katılımcı havuzuna eklenmesi ya da kadın yöneticilerin altında çalışan erkek çalışanların da içinde bulunacağı bir çalışma, hem dijitalleşmenin liderlik ve yöneticilik yaklaşımları üzerindeki etkilerinin cinsiyet temelli farklılıklarla birlikte değerlendirilmesine hem de toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda daha bütüncül ve temsil gücü yüksek çıkarımlar yapılmasına olanak tanıyacaktır. Böyle bir yaklaşım, dijital dönüşümün yönetsel pratiklerde nasıl bir farklılaşmaya neden olduğunu daha kapsamlı bir biçimde ortaya koyabilir.

Son olarak, Yükseköğretim Kurulu ve üniversite üst yönetimlerinin, dijitalleşmenin üniversitelerdeki örgütsel iletişim, liderlik ve yöneticilik süreçlerine etkilerini toplumsal cinsiyet perspektifiyle ele alan kapsamlı araştırmaları desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle kadın akademisyenlerin dijital dönüşüm sürecindeki deneyimlerini sistematik biçimde inceleyen ve bu süreçlerde karşılaştıkları özgül güçlükleri ortaya koyan çalışmaların teşvik edilmesi, bu alandaki bilgi birikiminin derinleşmesine katkı sağlayacaktır. Buna ek olarak, kadın çalışanların dijital araçları etkin ve güvenli biçimde kullanmalarını destekleyecek eğitim programlarının yaygınlaştırılması ve dijital yeterlilik eşitsizliğini azaltmaya yönelik kapasite geliştirme

politikalarının hayata geçirilmesi; hem toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlendirilmesine hem de dijital dönüşümün yükseköğretim kurumlarında daha kapsayıcı ve sürdürülebilir biçimde kurumsallaşmasına önemli katkılar sunacaktır.



KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2013). *Kurum İçi İletişim Sürecinde Kadın Yöneticiler Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi: Konya.
- Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev. S. F. Güneş) İstanbul: Babiali.
- Adeoye, M. A. (2021). Explanatory Remarks on Fiedler's Theory of Consequences, *Indonesian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(2), 419-426.
- Akçakaya, M. (2016). Bürokrasi Kuramlarında ve Türk Kamu Yönetimde Bürokratik Sorunlar, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 669-694.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktan, C. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*, Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Albanese, R.; McClure, F. ve Wright, P. (1999). *Management*, Inidana: Dame Publishing.
- Alberts, D. S. ve Papp, D. S. (2001). *Information Age Anthology: The Information Age Military*, DoD C4ISR Cooperative Research Program, Washington, DC.
- Ali, M.; Niu, X. ve Rubel, M. R. B. (2024), The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Retention: Mediating Role of Employee Engagement, *Management Matters*, 21(2), 164-190. doi: 10.1108/MANM-03-2024-0022.
- Aliyev, J. (2024). *The Impact of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Engagement*, Available at SSRN, doi: 10.2139/ssrn.4772230.
- Alptekin, D. (2014). Çelişik Duygularda Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı Sorgusu: Üniversite Gençliğinin Cinsiyet Algısına Dair Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 203-211.
- Ambrose, M. L., ve Schminke, M. (2003). Organization Structure As a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust, *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 295–305. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.295.

- Amzat, H. I.; Taslikhan, M.; Walters, L. M. ve Walters, T. (2020). Likert's 4-Managment System Instrument Psychometric Properties-University Managment-Malaysia, *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(3), 1621-1641.
- Anderson, D. R. (2005). The Importance of Mentoring Programs to Women's Career Advancement in Biotechnology, *Journal of Career Development*, 32(1), 60–73. doi: 10.1177/0894845305277039.
- Antonakis, J. (2012). *Transformational and Charismatic Leadership*. (Ed. D.V. Day), *The Nature of Leadership*, London: Sage Publications.
- Antonakis, J.; Bastardo, N.; Jacquart, P., ve Shamir, B. (2016). Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift, Annual Review of *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293–319. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305.
- Appleby, R. C. (1991). *Modern Business Administration*, London: Pitman.
- Arabacı, İ. B.; Alanoğlu, M. ve Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.
- Arena, C.; Catuogno, S.; Lombardi, R. ve Möltner, H. (2022). Gendering Digital Education: A Role Model for Public Management, *Public Money & Managment*, 44(1), 44-53. doi: 10.1080/09540962.2022.2101245.
- Argenti, P. A. (2006). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication, *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370.
- Arikboğa, F. Ş. (2010). *Yönetim ve Örgüt*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Arslan, E ve Arslan, B. (2007). *Örgütsel İletişim*, (Ed. U. Demiray), Genel İletişim Ankara: Pegem.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Aşkun, İ. C. (1981). Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları, *Kurgu Dergisi*, 4(1), 1-39.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Avolio, B. J.; Kahai, S. ve Dodge, G. E. (2000). E- Leadership: Implications for Theory, Research and Practice, *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. doi: 10.1016/s1048-9843(00)00062-x.

- Avolio, B. J.; Kahai, S. ve Dodge, G. E. (2000). E-leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. doi: 10.1016/s1048-9843(00)00062-x.
- Avolio, B.J. ve Kahai, S.S. (2003), Adding the “E” to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership, *Organizational Dynamics*, 31(4), 325- 338 doi: 10.1016/s0090-2616(02)00133-x.
- Aydın, A. H. (2010). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Kayseri.
- Aytaçlı, B. (2012). Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-9.
- Azad, N.; Anderson, H. G.; Brooks, A.; Garza, O.; O’Neil, C.; Stutz, M. M. ve Sobotka, J. L. (2017). Leadership and Managment are One and the Same, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6), 1-5.
- Badaracco Jr, J. L. ve Ellsworth, R. R. (1991). Leadership, Integrity and Conflict, *Journal of Organizational Change Management*, 4(4), 46-55. doi: 10.1108/EUM0000000001204.
- Badea, M. (2014). Social Media and Organizational Communication, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 70-75.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bakoula, S. ve Galanakis, M. (2022). The Evolution of McGregor’s X and Y Theory in the Contemporary Organizational Settings: A Systematic Literature Review, *Psychology Research*, 12(12), 946-950 doi: 10.17265/2159-5542/2022.12.005.
- Balcı, E. V.; Tiryaki, S.; Demir, Y. ve Baloğlu, E. (2022). Digital Leadership on Twitter: The Digital Leadreship Roles on Sports Journalists on Twitter, *International Journal of Organizational Leadership*, 11, 21-35. doi: 10.33844/ijol.2022.60337.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Barker, Richard A. (1997). How Can We Train Leaders If We Do Not Know What Leadership Is? 1,2 *Human Relations*, 50(4), 343-362. doi: 10.1177/001872679705000402.
- Bashir, B.; Khan, M. ve Mir, F. A. (2021). Technological Awareness and Glass Ceiling Among Women Professionals. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 23(3), 364-382. doi: 10.1504/IJICBM.2021.116125.

- Bass, B. M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux, *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478. doi: 10.1016/1048-9843(95)90021-7
- Bass, B. M. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-s
- Belasen, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*, California, Sage Publications.
- Berberoğlu, G. (1989). Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 287-305.
- Bevan, R. ve Bailey, J. N. (1991). Employee Relations, (Ed. P. Lesly). *The Handbook of Public Relations and Communications*, New York: McGraw-Hill.
- Bird, C. M. (2005). How I Stopped Dreading and Learned to Love Transcription, *Qualitative Inquiry*, 11(2), 226–248. doi: 10.1177/1077800404273413.
- Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On, *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00057-6.
- Boal, K. B. ve Schultz, P. L. (2007). Storytelling, Time and Evolution: The Role Of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems, *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411–428. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.008.
- Bolat, T.; Aytemiz Seymen, O.; Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boone L. E. ve Kurtz D. L. (2013). *Çağdaş İşletme*, (Çev. A. Yalçın), Ankara: Nobel Yayınları.
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2003). *Contemporary Business*. Thomson-South Western.
- Bovée, C. L. ve Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today*, New Jersey: Prentice Hall.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*, SAGE Publications.
- Bozkurt, Ö.; Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetim Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Britton, D. M. (2016). Beyond the Chilly Climate, *Gender & Society*, 31(1), 5-27. doi: 10.1177/0891243216681494.

- Brocato, B. ve Theodori, G., (2011). Resolving Leadership Conceptual Ambiguities: A Postmodern Sociological Resolution, *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 35-49.
- Brown, M. E. (2002). *Leading With Values: The Moderating Influence of Trust on Values Acceptance By Employees*, Ph.D. Thesis of The Pennsylvania State University.
- Brown, R. H. (2002). Retorik, Tekstüalite ve Sosyolojik Teoride Postmodern Dönüş, (Ed. H. Arslan), *Retorik, Hermeneutik ve Sosyal Bilimler: İnsan Bilimlerinde Retoriğe Dönüş*, İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Bruckmüller S.; Ryan, M.K.; Rink, F. ve Haslam, S.A., (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy, *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202–232. doi:10.1111/sipr.12006
- Bütüner, O. (2011). *İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İzmir.
- Cai, D. A.; Fink, E. L.; ve Walker, C. B. (2020). Robert R. Blake with Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*, 14(1), 51-59. doi: 10.1111/ncmr.12151.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H.; Asan, Ö. ve Aydın E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Can, H.; Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Cannella, A. A. (2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy, *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 36–42. doi: 10.5465/ame.2001.5229499.
- Castells, M. (1997). An Introduction to the Information Age, City, Analysis of Urban Trends, *Culture, Theory, Policy, Action*, 2(7),6-16. doi: 10.1080/13604819708900050.
- Chambers, K. (2011), *The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust*, Carleton University Master of Art in Psychology: Canada.
- Chang, S. ve Lee, M. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction, *The Learning Organization*, 14(2), 155-185. doi: 10.1108/09696470710727014.
- Child, J. (1975). Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance, Part II-A Contingency Analysis, *Journal of Management Studies*, 12, 12-28.

- Cho, J. ve Park, D. J. ve Ordonez, Z. (2013). Communication-Oriented Person–Organization Fit as a Key Factor of Job-Seeking Behaviors: Millennials’ Social Media Use and Attitudes toward Organizational Social Media Policies, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(11): 794-799.
- Cho, K. W.; Yi, S. H., ve Choi, S. O. (2018). Does Blake and Mouton’s Managerial Grid Work the Relationship Between Leadership Type and Organization Oerformance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103-118. doi: 10.1080/12294659.2018.1471029.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, London: Sage.
- Collins, J. (2016). *İyi’den ‘Mükemmel’ Şirkete; Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları*, İstanbul: Boyner Yayınları.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspectice on These Developing Streams of Reseach, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi: 10.1016/s1048-9843(99)00012-0.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452. doi: 10.1002/job.4030150508.
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadship and Follower Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767. doi: 10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2007). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Cortis, R. ve Cassar, V. (2005). Perceptions of and about Women as Managers: Investigating Job Involvement, Self-Esteem and Attitudes, *Women in Management Review*, 20(3), 149–164. doi: 10.1108/09649420510591834.
- Crampton, S. M., ve Mishra, J. M. (1999). Women in Management, *Public Personnel Management*, 28(1), 87–106. doi: 10.1177/009102609902800107.
- Çağlak, U. (2020). Teşhir Toplumu ve Yeni Medya: Teşhir Toplununun Oluşmasında Önemli Bir Araç Olan Yeni Medya Üzerine Bir Değerlendirme, *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 2(2), 12-20.
- Çetin, C. (2014). *Temel İşletmeciliğe Giriş*, İstanbul: Beta.
- Çetintaş, B. H. (2014). *Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar*, Konya: Eğitim Yayınevi.

- Çevik, M. (2011). *Jules Henri Fayol, Yönetim Biliminde 49 İnsan, 49 Teori*, (Ed. Ö. Livvarçin ve D. Kurt), İstanbul: Beta.
- Çimendereli, S. (1994). *Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Daft, R. L. (2012). *Organization Theory and Design*, Boston: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*, (Çev/Ed. Ö. N. Timurcanday Özmen), Ankara: Nobel Yayınları.
- Daft, R. L. (2018). *The Leadership Experience*, Boston: Cengage Learning.
- Davis, J. H.; Schoorman, F. D. ve Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20–47. doi: 10.2307/259223.
- De Hoogh, A. H. B.; Den Hartog, D. N.; Koopman, P. L.; Thierry, H.; Van den Berg, P. T.; Van der Weide, J. G., ve Wilderom, C. P. M. (2005). Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 17–38. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.10.001.
- Demir, C.; Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Den Hartog, D. N, ve Koopman, P. L. (2001). Leadership in Organizations, *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, 2, 166-187. doi: 10.4135/9781848608368.n10.
- Derks, B. (2017). Queen Bee Syndrome, (Ed. S. G. Rogelberg), *The Sage Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, California: Sage Publications.
- Derks, B.; Van Laar, C. ve Ellemers, N. (2016). The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Junior Women, *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.12.007.
- Deshwall, V. ve Ashraf Ali, M. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories, *International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.
- Dilek, H. (2005). *Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi: Gebze.
- Donnelly, H. J.; Gibson, J. ve Ivanchevich, M. J. (1998). *Fundamentals of Management*, New York: McGraw Hill.
- Dozier, D. M. ve Grunig, L. (2005). *Halkla İlişkiler İşlevinin Örgütlenişi: Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, İstanbul: Rota Yayınları.

- Dozier, D. M.; Grunig, L. A., ve Grunig, J. E. (2013). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, London: Routledge.
- Dökmen, Z. (2012). *Toplumsal Cinsiyet*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- DuBrin, A. J. (1997). *Essentials of Management*, Ohio: South-Western College Publishing.
- Dubrin, A. J. (2000). *Applying Psychology, Individual Organizational Effectiveness*, New Jersey: Prentice Hall.
- Dust, S. B., ve Gerhardt, M. W. (2020). Business Leadership Education: Beyond Position and Profit, *New Directions for Student Leadership*, 2020(165), 73–85. doi:10.1002/yd.20370.
- Dwianto, R. A.; Mutiarin, D. ve Nurmandi, A. (2021). Assessing E-Leadership in the Public Sector During the COVID-19 Pandemic in ASEAN, *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 25(2), 90-111.
- Dzanic, L. (2009). *The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina*, Thesis of University of Ljubljana Faculty of Economics: Bosnia and Herzegovina.
- Ebers, M. (2013). Organisations Kultur: Ein Neues Forschungs Programm?, Springer-Verlag. Kulturwissenschaft, *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(1), 60-68.
- Eggland, W. (1991). *Örgütlerde İletişim*, (Çev. Y. Büyükerşen, Ş. Özalp, H. ve A. A. Bir) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ellemers, N.; Heuvel, H.; Gilder, D.; Maass, A. ve Bonvini, A. (2004). The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or the Queen Bee Syndrome?, *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338. doi:10.1348/0144666042037999.
- Ellis, D. G. ve Maoz, I. (2003). A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 14, 255-272.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Miad Yayınları.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergün, T. ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE.
- Ertekin, İ. (2017). *Kamu ve Özel Sektör Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim Çalışmalarının Karşılaştırılması*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi: İstanbul.
- Ertürk, M. (2009). *Meslek Yüksek Okulları için Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta.

- Ewald, H. R. ve Burnett, R. E. (1997). *Business Communication*, New Jersey: Prentice Hall.
- Faniko, K.; Ellemers, N. ve Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are Successful Women more Competitive than Successful Men?, *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903–913. doi: 10.1002/ejsp.2198.
- Fayol, H. (2018). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (Çev. M. A. Çolakoğlu). Ankara: Adres Yayınları.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, New York: McGraw Hill.
- Fernandez, R. M. ve Rubineau, B. (2019). Network Recruitment and the Glass Ceiling: Evidence from Two Firms, *The RSF: Russell Sage Foundation Journal of the Social Science*, 5(3), 88-102. doi: 10.7758/RSF.2019.5.3.05.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future, *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241-550. doi: 10.2307/2393716.
- Field, R. G. (1982). A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 523–532. doi: 10.1037/0021-9010.67.5.523.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367. doi: 10.1080/03643100902769160.
- Fredericks, N. ve Deemer, C. (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans*, (Çev. S. Özer), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Fulk, J. ve Boyd, B. (1991). Emerging Theories of Communication in Organizations. *Journal of Management*, 17(2), 407-446.
- Gadia, E. ve Mendoza, K. J. (2020). Impact of Organizational Culture on Institutional Effectiveness in a Local Higher Education Institution, *Journal of the Association of Local Colleges and Universities*, 1, 22-36.
- Gatewood, R. D.; Taylor, R. R. ve Ferrell, O. C. (1994). *Management*, Illinois: Richard D. Irwin.
- Geçikli, F.; Serçeoğlu, N. ve Üst, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 22, 163-184.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Seçkin Yayınları.
- George, J. M. (2002). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- George, M. J. ve Jones, G. R. (2008). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Geray, (2011). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle*, Ankara: Genesis Kitap.
- Giese, C. E. Jr., ve Stogdill, R. M. (1974) Handbook of Leadership; a Survey of Theory and Research, *Naval War College Review*, 27(4), 108-110.
- Gizir, S. ve Şimşek, H. (2005). Communication in a Academic Context, *Higher Education*, 50(1), 197-221.
- Gizir, S. (2002). Üniversite ve İletişim: Bir Durum Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30(1), 219-244.
- Gizir, S. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35(1), 374-397.
- Glick, P. ve Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512. doi: 10.1037/0022-3514.70.3.491.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Yeni Liderler*, (Çev: F. Nayır ve O. Deniztekin), İstanbul: Varlık.
- Gomez-Mejia, L. R. ve Balkin, D. B. (2002). *Management*, New York: McGraw-Hill.
- Gonos, J. ve Gallo, P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157-168.
- Goodman, M. B. (1998). *Corporate Communication: Theory and Practice*, Albany: State University of New York Press.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate Communication: The American Picture, *Corporate Communications: An Internal Journal*, 5(2), 69-74.
- Goodman, M. B. (2010). Introduction to the Special Issue, Corporate Communication: The Way Forward, On the Occasion of CCICorporate Communication International's 10th Anniversary, *Corporate Communications: An International Journal*, 2, 133-142.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2002). 21. yy Türk Bürokrasinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-27.
- Görkem, Ş. (2013). *Kuramda ve Uygulamada Kurumsal İletişim*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi: İstanbul.
- Griffin, R. W. (1996). *Management*, Ohio: South-Western College Publishing.
- Griffin, R.W. ve Morhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Nashville: South-Western.

- Groot, G. (2010). *Queen Bee Behavior: A Women's Fight*, University of Groningen, Faculty of Economics and Business Master Thesis.
- Groysberg, B. (2014). The Seven Skills you need to Thrive in the C-suite, *Harvard Business Review*, 18, 1-5.
- Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral Transformational Leadership: An Approach For Fostering Ethical Conduct In Public Service Organization, *Administration&Society*, 31(2), 247-260.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Grunig, J. ve White, J. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yöntemlerinde Mükemmellik*, (Der. J. Grunig), İstanbul: Rota.
- Grunig, James E.; Grunig, L. A.; Sriramesh, K.; Huang, Y. H. ve Lyra, A. (1995). Models of Public Relations in an International Setting, *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 163-186. doi:10.1207/s1532754xjpr0703_01.
- Guillén, M.F., (1994), *Models of Management (Work, Authority, Organization in a Comparative Perspective)*, London: The University of Chicago Press.
- Guillot, W. M. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge, *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Gupta, S. (2015). *Principle of Managment*, Agra: SBPD Publications.
- Guy, M. E. ve Newman, M. A. (2004). Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor, *Public Administration Review*, 64(3), 289-298. doi: 10.1111/j.1540-6210.2004.00373.x.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Hacıhafızoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4), 2221-2273.
- Handy, C. (1995). *Gods of Managment: The Changing Work of Organizations*, (Çev. S. Hatay), İstanbul: İlgi Yayıncılık Rota.
- Hansen J. A. ve Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing Employee Innovative Behaviour Through Transformational and Transactional Leadership Styles, *Public Management Review*, 21(6), 918-944, doi: 10.1080/14719037.2018.1544272.

- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 52(1), 43-60.
- Haslam, S. A. ve Ryan, M. K. (2008). The Road to Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations, *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530- 546. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.011.
- Hattangadi, V. (2015). Theory X & Theory Y. *International Journal of Recent Research Aspects*, 2, 20-21.
- Heilman, M. E.; Hornstein, H. A.; Cage, J. H., ve Herschlag, J. K. (1984). Reactions to Prescribed Leader Behavior as a Function of Role Perspective: The Case of the Vroom-Yetton Model, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 50–60. doi: 10.1037/0021-9010.69.1.50.
- Hennig, M. ve Jardim A. (2003). *The Managerial Women, Reader In Gender, Work, And Organization*, (Ed. R. J. Ely, E. G. Foldy ve M. A. Sculy), Oxford: Blackwell Publishing
- Herrero, A. G. ve Smith, S. (2010). Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World, *Organization Development Journal*, 28(1), 97-105.
- Hersey, P. (1986). *The Situational Leader*, New York: Warner Books.
- Hersey, P. ve Blanchard. K. H. (1996). Great Ideas Revisited. *Training and Development*, 50(1), 42-49.
- Hersey, P., ve Blanchard, K. H. (1982). Grid Principles and Situationalism Both! A Response to Blake and Mouton. *Group & Organization Studies*, 7(2), 207–210. doi: 10.1177/105960118200700207.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Boston: Pearson.
- Hersey, P.; Blanchard, K. ve Johnson, D. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, M. A.; Black, J. S. ve Porter, L. W. (2005). *Management*, New Jersey: Pearson Education Press.
- Hitt, M. A.; Cher, C. M. ve Colella, A. (2009). *Ortanizational Behavior: A Strategic Approach*, New York: Wiley.
- Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14. doi: 10.1177/107179190200900101.

- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. C. Çetin ve E. Mutlu), İstanbul: Beta Yayınları.
- House, R. J. (1992). Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations, *International Journal Of Service Industry Management*, 3(2), 5-16. doi: 10.1108/09564239210011944.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Educational Administration Theory, Research and Practice*, (Ed. Çev. T. Selahattin). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hughes, R. L.; Ginnet, B. C. ve Curphy, G. J. (2002). *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, Boston: McGraw-Hill Irwin Companies.
- Hughes, T. (2005). *Identification of Leadership Style of Enrollment Management Professionals in Post-Secondary Institutions in the Southern United States*, Ph.D. Dissertation of Texas Technical University.
- Hunsaker, P. L. ve Cook, C. W. (1987). *Managing Organizational Behavior*, New York: Addison Wesley Publishing.
- Huseman, R. C. ve Edward, W. M. (1988). Organizational Communication in the Information Age: Implications of Computer-Based Systems, *Journal of Management*, 14(2), 181-204. doi: 10.1177/0149206388014002.
- ILO Kadın Çalışma Oranı, https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-06/WESO_May2024%20-%20TR.pdf
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- Işık, M. (2013). *Türkiye'nin Madde Kullanımı ve Bağımlılığı ile Mücadele Politikasının Stratejik İletişim Yaklaşımı Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi: İstanbul.
- İmañer, D. (2013). Sosyal Psikolojik Açıdan Stereotip Kavramının Dil ve Metin Analizinde Kullanımı, *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(3), 128-142.
- İraz, R. (2004). Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 407-422.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems, *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880. doi: 10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x.
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational Communication, Research and Development Report No. 1*, Norway: Agderforskning.

- Jesse, N. (2018). Organizational Evolution-How Digital Disruption Enforces Organizational Agility. *IFAC-Papers Online*, 51(30), 486-491. doi: 10.1016/j.ifacol.2018.11.310.
- Jo, S. J. ve Joo, B.-K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353–364. doi: 10.1177/1548051811405208.
- Kahraman, Z. (2018). *Toplum Liderleri Geliyor, Liderlik Eğitiminin Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimleri Üzerine Etkisi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Bolu.
- Kalla, H. A. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective, *Corporate Communications: An Internal Journal*, 10(4), 302-314. doi: 10.1108/13563280510630106.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karadal, K. ve Hekimoğlu, F. (2020). Örgütsel İletişim Açısından Örgütsel Söylenti ve Dedikodunun Değerlendirilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2629-2639.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. H. Can ve Y. Bayar), Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group, *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.202.
- Kelly, A. (2022). *Dynamic Management and Leadership in Education: High Reliability Techniques for Schools and University*, London: Routledge.
- Kertész, R. ve Kravetz, H. (2011). Women in Management in Argentina. (Ed. M. Davidson ve R. J. Burke), *Women in Management Worldwide, Progress and Prospects*, Farnham: Ashgate Publishing.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İş Gören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi: Malatya.

- Klenke, K. (1996). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*, New York: Springer.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım.
- Koren, S. (2016). Manager's Leadership Style in a Slovene Logistic Company, *TIIM Conference*, Timisoara-Romanya, 1059-1067.
- Kovach, M. (2018). An Examination of Leadership Theories in Business and Sport Achievement Contexts, *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2), 1-16.
- Kovancı, A. (2001) *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural Change Paradigms and Administrator Communication, *Contemporary Education*, 71(2), 4-12.
- Kudri, W. M. ve Putra, R. (2024). Leadership Style, Work Stress, and Digital Organizational Communication to Employee Performance on PT Bentoro Adisandi Ivena Pekanbaru, *Informatica and Digital Insight Journal*, 1(1), 8–23.
- Kümbetoğlu, B. (2015). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Laskin, A. (2009). The Evolution of Models of Public Relations: An Outsider's Perspective, *Journal of Communication Management*, 13(1), 37-54. doi: 10.1108/13632540910931382.
- Laudon, K. C. ve Laudon, J. P. (2006). *Management Information Systems-Managing the Digital Firm*, New Jersey: Prentice Hall.
- Leftwich, P. (2001). *Transformational Leadership at the Department Chair Level in North Carolina Community Colleges*, Ph.D. Dissertation of North Carolina State University.
- Leithwood, K.; Mascall, B.; Strauss, T.; Sacks, R.; Memon, N. ve Yashkina, A. (2007). Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67. doi: 10.1080/15700760601091267.
- Likert, R. (1979). From Production- and Employee-Centeredness to Systems 1-4. *Journal of Management*, 5(2), 147–156. doi: 10.1177/014920637900500205.
- Lin, Y. H. ve Kang, T. L. (2002). The Critical Theory of Habermas' Tech-Ideology and it's Influence for Organizational Commitment in Taiwan, *World Transaction on Engineering and Technology Education*, 1(2), 204-208.

- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1986). But is It Rigorous? Trustworthiness and Authenticity in Naturalistic Evaluation, *New Directions for Evaluation*, (30), 73-84. doi: 10.1002/ev.1427.
- Lips-Wiersma, M.; Wright, S. ve Dik, B. (2016). Meaningful Work: Differences among Blue-, Pink- and White-Collar Occupations, *Career Development International*, 21(5), 534–551. doi: 10.1108/cdi-04-2016-0052.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behaviour*, New York: McGraw Hill.
- Maddock, S. (1999). *Challenging Women, Gender, Culture and Organization*, London: Sage Publications.
- Mahmood, Z.; Basharat, M. ve Bashir, Z. (2012). Review of Classical Management Theories, *International Journal of Social Sciences and Education* 2(1), 512-522.
- Margerison, C., ve Glube, R. (1979). Leadership Decision-Making: An Empirical Test of The Vroom and Yetton Model, *Journal of Management Studies*, 16(1), 45–55. doi: 10.1111/j.1467-6486.1979.tb00373.x.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*, (Çev. O. Akınhay ve D. Kömürçü), Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Marshall, J. (1993). Organizational Cultures and Women Managers: Exploring the Dynamics of Resilience, *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313–322. doi: 10.1111/j.1464-0597.1993.tb00747.x.
- Massie, L. ve Anderson, C. L. (2003). Integrating Communications: Is the Ideal Achievable? *Corporate Communications: an International Journal*, 8(4), 223-228.
- Mavimbela, M. ve Conradie, D. ve Dondolo, H. (2018). Perceived Benefits and Challenges Regarding the Use of Soical Media for Public Relations Activites, *Communitas*, 23(1), 39-52. doi: 10.18820/24150525/comm.v23.3.
- Mazas Perez-Olega, C. ve Alexeeva Alexeev, I. (2024). Digitization: A Double-Edged Sword in Briding the Gender Gap in Entrepreneurship, *Collection of Scientific Articles*. doi: 10.53486/isca2024.37.
- McBryde, C. A. (2006). *A Concept Map of Charismatic Leadership Theory*. Oklahoma: Oklahoma State University Press.
- Merkle, J. (1980). *Management and Ideology*. Berkeley: University of California Press.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Milburn, T. W., ve Bass, B. M. (1983). Stogdill's Handbook of Leadership, *A Survey of Theory and Research. Political Psychology*, 4(2), 415-419. doi: 10.2307/3790949.

- Miles, B. M. ve Huberman, M. A. (2016). *Qualitative Data Analysis*, (Çev. S. Akbaba Altun ve A. Ersoy), Ankara: Pegem Akademi.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory*, San Francisco: Josseybass
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev. Bulut, G.), İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Moriarty, S. M.; Mitchell, N. ve Wells, W. (2012). *Advertising & IMC: Principles & Practice*, New Jersey: Pearson Education.
- Morley, D. D. ve Shockley-Zalabak, P. S. (1997). Organizational Communication and Culture: A Study of 10 Italian High-Technology Companies, *The Journal of Business Communication*, 34(3), 253-268.
- Mujtaba, B. G. ve Sungkhawan, J. (2009). Situational Leadership and Diversity Management Coaching Skills, *Journal of Diversity Management*, 4(1), 1-12.
- Mullins, L. J. (2004). *Management and Organisational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall.
- Mumby, D. K. ve Stohl, C. (1996). Dicipining Organizational Communication Studies, *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Mücevher, M. H. ve Erdem, R. (2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 48-77.
- Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Naranjo-Valencia, J. C.; Jimenez-Jimenez, D. ve Sanz-Valle, R. (2016). Studying the Links between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nelson, D. L. ve Burke, R. J. (2000). Women Executives: Health, Stress, and Success, *Academy of Management Perspectives*, 14(2), 107–121. doi: 10.5465/ame.2000.3819310.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1997). *Organizational Behaviour: Foundations, Realities and Challenges*, Ohio: South-Western College Publishing.
- Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Essex: Pearson Education Limited.
- Nicoteria, A. M. (2009). Conflict Communication Theories, (Ed. S. W. Littlejohn ve K. A. Foss), *Encyclopedia of Communication Theory*, New York: Sage Publication.
- Northcraf, G. (1994). *Organizational Behavior*, Orlando: The Dryden Press.

- Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Nowell, L. S.; Norris, J. M.; White, D. E. ve Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria, *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. doi: 10.1177/1609406917733847.
- Ocak, P. (2003). *Kurum Kültürünün Değiştirilmesinde İletişimin Rolü*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ojo, O. (2009). Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
- Okçuoğlu, Ö. F. (2015). *Kadın Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisi Olmalarını Engelleyen Nedenler (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Olaniyi, O. O.; Ugongia, J. C.; Olaniyi, F. G.; Arigbabu, A. T. ve Adigwe, C. S. (2024). Digital Collaborative Tools, Strategic Communication, and Social Capital: Unveiling the Impact of Digital Transformation on Organizational Dynamics, *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17(5), 140-156. doi: 10.9734/ajrcos/2024/v17i5444.
- Orkoh, E., ve Viviers, W. (2021). Gender Composition of Ownership and Management of Firms and The Gender Digital Divide in Africa, *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1-14. doi: 10.4102/sajbm.v52i1.2227.
- Otamiri, S. ve Wali, J. C. (2022). Digital Access and Organizational Communication Success of Tertiary Institutions in South-South Region of Nigeria, *Advanced Journal of Accounting, Management and Marketing Research*, 9(3), 1-9.
- Owen, C. L. ve Todor, W. D. (1993). Attitudes Toward Women as Managers: Still the Same, *Business Horizons*, 36(2), 12–16. doi: 10.1016/s0007-6813(05)80032-1.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56- 78.
- Ölçüm, M. (1997). Örgüt Kültürü, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(8), 179-194.
- Özdemir, F. (2016). The Predictive Power of Religious Orientation Types on Ambivalent Sexism, *Nesne Psikoloji Dergisi*, 4(7), 89-107.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi, Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler*, Ankara: Anı Yayınları.
- Özdemir, S. (2014). *Sosyal Medyanın Örgüt İçi İletişimdeki Rolü*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Isparta.

- Özgen, E. (2011). Halkla İlişkiler ve Yeni Medyanın İşaret Ettiği Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *Global Media Journal*, 2, 81-102.
- Özhan Güçlüoğulları, S. (2022), *Covid-19 Pandemisi Sürecinde Kurum İçi İletişim Çalışmalarının Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Ege Bölgesi'nde Bir Enerji Şirketine Yönelik Araştırma*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İzmir.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim Örgüt ve Kuramları*, Antalya: Otorite Kitap Sosyal Bilimler Serisi.
- Öztaş, N. (2017). *Örgüt, Örgüt ve Yönetim Kuramları II*, Antalya: Otorite Sosyal Bilimler Serisi.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, İstanbul: Papatya Yayınları.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, (Çev: V. Üner), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.
- Paul, R. J., ve Ebadi, Y. M. (1989). Leadership Decision Making in a Service Organization: A Field Test of The Vroom-Yetton Model, *Journal of Occupational Psychology*, 62(3), 201–211. doi: 10.1111/j.2044-8325.1989.tb00492.x.
- Peltekoğlu, F. B. (2016). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta.
- Pfaff, S. (2002). Nationalism, Charisma, and Plebiscitary Leadership: The Problem of Democratization in Max Weber's Political Sociology, *Sociological Inquiry*, 72 (1), 81-107.
- Pielstick, C. D. (1998). The Transforming Leader: A Meta-Ethnografic Analysis, *Community College Review*, 26(3), 15-34. doi: 10.1177/009155219802600302.
- Podnar, K. ve Golob, U. (2009). Reconstruction of Public Relations History through Publications in Public Opinion Quarterly, *Journal of Communication Management*, 13(1), 55-76.
- Polston-Murdoch, L. (2013). An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment and Gender, *Emerging Leadership Journeys*, 6(1) 13-44.
- Potter, L. R. (2003). The Communicator as Gardener, *Communication World*, 20(2), 5-14.

- Qian, L. (2024). Female Executives and Digital Transformation in Enterprises, *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 73(1), 12-26. doi: 10.54254/2754-1169/73/20230840.
- Quinn, D. ve Hargie, O. (2004). Internal Communication Audits: A Case Study, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 146-158. doi: 10.1108/13563280410534348.
- Ragins, B. R. ve Cotton, J. L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529–550. doi: 10.1037/0021-9010.84.4.529.
- Reber, G.; Auer-Rizzi, W. ve Maly, M. (2004). The Behaviour of Managers in Austria and The Czech Republic: An Intercultural Comparison Based on The Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making, *Journal of East European Management Studies*, 9(4), 411-429.
- Reilly, B. J. ve DiAngelo, J. A. (1990). Communication: A Cultural System of Meaning and Value, *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- Rijal, S. (2016). Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study, *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 17-26. doi: 10.19030/ijmis.v14i5.19.
- Rink, F.; Michelle K. R. ve Janka I. S. (2013). Social Resources at a Time of Crisis: How Gender Stereotypes Inform Gendered Leader Evaluations, *European Journal of Social Psychology*, 43(5), 381-392.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Coulte, M., (2011). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*, New Jersey: Pearson Education, Edition.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education,
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, L. (2007). Bringing Your Whole Self to Work: Lessons in Authentic Engagement from Women Leaders, (Ed. B. Kellerman ve D.L. Rhodes), *Women & Leadership: The State of Play and Strategies for Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Robertson, J. (2018). Organizational Culture and Public diplomacy in the Digital Sphere: The Case of South Korea, *Asia & the Pacific Policy Studies*, 5(3), 672-682. doi: 10.1002/app5.256.

- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 Principles of Management then and Now: A Framework for Managing Today's Organisations Effectively, *Management Decision*, 39(10), 880-889.
- Rose, P.; Beeby, J. ve Parker, D. (1995). Academic Rigour in the Lived Experience of Researchers Using Phenomenological Methods in Nursing, *Journal of Advanced Nursing*, 21(6), 1123-1129. doi: 10.1046/j.1365- 2648.1995.21061123.x.
- Rosenbloom, D. H. (1983). Public Administrative Theory and the Separation of Powers, *Public Administration Review*, 43(3), 219-227.
- Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead, *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Rosener, J. B. (2011). *Ways Women Lead, Issues in Business Ethics: Leadership, Gender and Organization*, (Ed. P. H. Werhane ve M. Painter-Morland), New York: Springer. doi: 10.1007/978-90-481-9014-0_3.
- Ryan, M. K.; Alexander Haslam, S. ve Postmes, T. (2007). Reactions to the Glass Cliff, *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197. doi:10.1108/09534810710724748.
- Ryan, M. K.; Haslam, S. A. ve Kulich, C. (2010). Politics and The Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats, *Psychology of Women Quarterly*, 34(1), 56-64. doi: 10.1111/j.1471-6402.2009.01541.x.
- Ryan, M. K.; Haslam, S. A.; Hersby, T. M. ve Bongiorno, R. (2011). Think Crisis –Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager - Think Male Stereotype, *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Bursa: Ezgi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2014). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Alfa Kitapevi.
- Saffer, A. J.; Sommerfeldt, E. J. ve Taylor, M. (2013). The Effects of Organizational Twitter Interactivity on Organization–Public Relationships, *Public Relations Review*, 39(3), 213- 215. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.02.005.
- Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London: Sage Publications.
- Salmon, J. (2015). *Qualitative Online Interviews: Strategies, Design, and Skills*. New York: Sage.
- Samul, J.; Zaharie, M.; Pawluczuk, A. ve Petre, A. (2020). *Leading and Developing Virtual Teams: Practical Lessons Learned from University Students*, Bialystok: Publishing House of Bialystok University of Technology.

- Sandberg, S. (2019). *Lean In: Women, Work and the Will to Lead*, (Çev. Z. K. Yılmaz) İstanbul: Doğan Kitap.
- Sargut, A. S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: V Yayınları.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Satispi, E.; Saputra, N. ve Salam, R. (2022). Detecting the Effect of Internet Skill and e-Leadership on the Productivity of Working from Home, *5th International Seminar on Research of Information Technology and Intelligent Systems (ISRITI)*, 112-117.
- Savolainen, T. (2013). Trust Building in e-Leadership–Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century, *International Conference on Management, Leadership & Governance: 288-XI*, Kidmore End: Academic Conferences International Limite.
- Sayers, F.; Bingaman, C.; E. Graham, R. ve Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte İletişim*, (Çev. D. Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Sayımer, İ. (2008). *Sanal Ortamda Halkla İlişkiler*, İstanbul: Beta.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management, *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, V. E. (1975), The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics among Female Managers, *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 340-344. doi: 10.1037/h0076637.
- Schwartz, F. N. (2001). *Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları İş Yaşam Dengesi*, (Çev. İ. Bingöl), İstanbul: Mess Yayınları.
- Scott, W. R. (2003), *Organziations: Rational, Natural and Oepn Systems*, New Jersey: Pearson Education.
- Sharif, K. (2019). Transformational Leadership Behaviours of Women in a Socially Dynamic Environment, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1191-1217. doi: 10.1108/ijoa-12-2018-1611.
- Shen, Z.; Liang, X.; Lv, S. ve Liu, C. (2022). The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data, *Sustainability*, 14(6), 1-16. doi: 10.3390/su14063330.
- Shockley-Zabalak, P. S. (2011). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Value*, New York: Pearson.
- Shufritz, J. ve Hyde, A. (2016). *Kamu Yönetim Klasikleri*, Ankara: Global Politika ve Stratejileri.

- Siegling, K. M.; Spengler, T. ve Herzog, S. (2023). Personel Planning and Leadership as Central Personnel Economic Instruments, *FEMM Working Papper Series*, 1-68. doi: 10.24352UB.OVGU-2023-105.
- Silverman, D. (2016). *Qualitative Research*, New York: Sage.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspectiv*, New York: New York University Press.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations, *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Skelly, J. J. ve Johnson, J. B. (2011). Glass Ceilings and Great Expectations: Gender Stereotype Impact on Female Professionals, *Southern Law Journal*, 21(1), 59-70.
- Sobczak, A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The Paradox of Women Discrimination on the Labour Market, *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51-61.
- Solmaz, B. (2007). *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Konya: Tablet Kitapevi.
- Still, L. V. (2005). *Gender, Leadership and Communication, Gender at Communication at Work*, (Ed. M. Baret ve M. J. Davidson) Farnham: Ashgate Publishing.
- Stoner, J. A. F. ve Freeman, R. E. (1992), *Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Stover, D.L. (1996). *Gender's Influence on Organizational Structure and Culture, Women and Work: A Reader* (Ed. P. Dubeck ve K. Borman), New York: Garland Publishing.
- Sullivan, G.R. ve Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*, (Çev. A. B. Dicleli), İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Sumra, M. K., ve Schillaci, M. A. (2015). Stress and the Multiple-Role Woman: Taking a Closer Look at the Superwoman, *Plos One*, 10(3), 1-24. doi: 10.1371/journal.pone.0120952.
- Suru, M. H. ve Mbalamula, Y. S. (2023). Contextualizing Fayol's 14 Principles in Managing School Systems in Tanzania, *International Journal of Eucational Administration and Policy Studies*, 15(1), 64-70.
- Swayne, L. E.; Duncan W. J. ve Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Szilagyi, A. D. ve Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behaviours and Performance*, New York: Scott Foresman&Co.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetmelik İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları, *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kùltürler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Tapscott, D. (1998). *Dijital Ekonomi*, (Çev. E. Koç), İstanbul: KoçSistem Yayınları.
- Taylor, F. (2018). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (Çev. H. B. Akın) İstanbul: Çizgi Kitapevi.
- Taylor, J. R. (2001). The ‘Rational’ Organization Reconsidered: An Exploration of some of the Organizational Implications of Self-Organizing, *Communication Theory*, 11, 137-177.
- Thompson, P. ve McHugh, D. (1995). *Work Organisations: A Critical Introduction*, London: Macmillan Press.
- Timuroğlu, M. K. ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi -Bir Uygulama-, *International Journal of Social Inquiry*, 9(2), 89-113.
- Tjosvold, D.; Wedley, W. C., ve Field, R. H. G. (1986). Constructive Controversy, The Vroom-Yetton Model and Managerial Decision-Making, *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 125–138. doi: 10.1002/job.4030070205.
- Toker, A. (2022). Sosyal Bilimlerde Nitel Veri Analizi İçin Bir Kılavuz, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 319-345.
- Touraine, A. (1988). Modernity and Cultural Specificities, *International Social Science Journal*, 118, 443-457.
- Trivedi, A. ve Desai, J. (2012). A Review of Literature on E-Leadership, *SSRN Electronic Journal*, doi:10.2139/ssrn.2172577.
- Tubbs, L. S. ve Moss, S. (2005). *Human Communications: Principles and Context*, New York: McGraw-Hill.
- Turner, J. C. (2006), Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour, *European Journal of Social Psychology*, 5(1), 1-34.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Van Manen, M. (2007). Phenomneology of Practice, *Phenomenology & Practice*, 1(1), 11-30. doi: 10.29173/pandpr19803.
- Van Riel C. B. M. ve Fombrun, C. J. (2007). *Essential of Corporate Communication*, New York: Routledge Pub.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall.
- Vecchio, R. P. (2006). *Organizational Behavior: Core Concepts*, Ohio: Thomson South-Western.
- Vibert, C. (2004). *Theories of Macro-Organizational Behavior: A Handbook of Ideas and Explanations*. New York: Sharpe.

- Vinkenburgh, C. J.; Marloes, L. van E.; Alice, H. E. ve Mary, C. J. S. (2011). An Exploration of Stereotypical Beliefs about Leadership Styles: Is Transformational Leadership a Route to Women's Promotion?, *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.003.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (1992). *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Weber, M. (2011). *Bürokrasi ve Otorite*, (Çev. H. B. Akın), Ankara: Adres Yayınları.
- West, D. (1998). *Kıta Avrupası Felsefesine Giriş: Rousseau, Kant, Hegel'den Foucault ve Derrida'ya*, (Çev. A. Cevizci), İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Weyer, B. (2006). Do Multi-Source Feedback Instruments Support the Existence of a Glass Ceiling for Women Leaders?, *Women in Management Review*, 21(6), 441-457. doi: 10.1108/09649420610683453.
- Wilcox, D. ve Cameron, G. (2011). *Public Relations Strategies and Tactics*, New York: Pearson.
- Wilson, A. (2015). A Guide to Phenomenological Research, *Nursing Standard*, 29(34), 38-43. doi: 10.7748/ns.29.34.38.e8821.
- Woods-Giscombé, C. L. (2010). Superwoman Schema: African American Women's Views on Stress, Strength, and Health. *Qualitative Health Research*, 20(5), 668-683. doi:10.1177/1049732310361892.
- Wren, D. A.; Bedeian, A. G. ve Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's Administrative Theory, *Management Decision*, 40(9), 906-918.
- Wright, E. B.; Moynihan, D. P. ve Pandey, S. K. (2011). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission, Valence, *Public Administration Review*, 72(2), 206-215. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim, *Amme İdaresi Dergisi*, 34(4), 31-55.
- Yatkın, A. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. (2006). *Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (Ed. Ö. Yeniçeri), İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldız, S.; Ahlas, F.; Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). Cam Uçurum Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1119-1146.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yukl, G. (1994). *Charismatic Leadership. Leadership in Organization*, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. ve Bader, P. (2003), E- Leadership and The Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good, *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387 doi: 10.1016/s0090-2616(02)00129-8.
- Zaleznik, A. (1992). *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review, December, 47-63.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Zivkovic, L.; Strbac, D., ve Paunovic, M. (2024). Digitalisation, Growth Vision and Gender Equality Practices in The Machines and Equipment Sector–Does Gender Matter?, *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, 157-176.

EK

Ek 1: Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.10.2024-E-412113



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-412113
Konu : 75/05 Gufran DÜNDAR

17.10.2024

Sayın Gufran DÜNDAR,

İlgi : 11.10.2024 tarihli ve E--050.99-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 16.10.2024 tarihli ve 75 sayılı toplantısında alınan "05" nolu karar ile Gufran DÜNDAR'ın başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Selim İNANÇLI
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Doğrulama Kodu: B5C31D8B77 Fia Kodu: 81752
Adres: Eskişehir Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / K.T.P Adresi:
sakaryazincirleme@sbu.edu.tr
Telefon No: 0264 295 50 00 Faks No: 0264 295 50 31
e-Posta: ozulakem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ: www.sakarya.edu.tr

Belge Teslim Adresi: <http://sakarya.gov.tr/bilgi/etk-c=77E1ba2D-B5C31D8B770a0-412113>

Belge için Hararete İbrazcaz
Ünvan: Birim Evrak Sorumlusu



Ek 2: Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu

Demografik Sorular

1. Medeni durumunuz ve varsa çocuk sayınız nedir?
2. Akademik kariyere başlamadan önce farklı sektörlerde çalıştınız mı, çalıştıysanız ne kadar süre çalıştınız?
3. Ne kadar süredir akademisyenlik ve yöneticilik yapıyorsunuz?

Örgütsel İletişim ve Liderlik, Yöneticilik Soruları

1. Siz örgütsel iletişimi nasıl tanımlarsınız? Sizin için örgütsel iletişimin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi için gereklilikler nelerdir?
 - Bulunduğunuz kurumda, bahsetmiş olduğunuz gerekliliklerin sağlandığını düşünüyor musunuz? Eksiklikler varsa olası eksiklikleri gidermek için nasıl adımlar atılması gerektiğini düşünüyorsunuz?
2. Örgütsel iletişim noktasında dijitalleşmenin getirmiş olduğu yenilikler (WhatsApp, Google Meet, Zoom vb.) hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
 - Kurum (Bölüm) içerisinde gerçekleştirilen toplantılar, etkinlikler vb. gibi süreçleri nasıl (yüz yüze iletişimle, dijital iletişimle ya da her ikisinin de olduğu karma bir iletişim süreciyle) gerçekleştiriyorsunuz?
3. Siz liderliği ve yöneticiliği nasıl tanımlarsınız? Sizce iyi bir liderde ve iyi bir yöneticide olması gereken özellikler nelerdir?
4. Tüm iş deneyimlerinizi gözden geçirdiğinizde, kadın ve erkek yöneticiler arasında yönetim noktasında farklılıklar bulunduğunu düşünüyor musunuz? Varsa bu farklılıkları nasıl yorumlarsınız?
 - Yöneticilik pozisyonunda bulunmanızın, kurum içerisinde sizlere yönelik davranışları etkilediğini düşünüyor musunuz? Yönetici olmadan önce ve yönetici olduktan sonra kadın ve erkek çalışma arkadaşlarınızın sizlere yönelik davranışlarında bir değişiklik olduğunu düşünüyor musunuz?
 - Yöneticilik pozisyonunda bulunmanızın, sosyal yaşantınızda sizlere yönelik davranışları etkilediğini düşünüyor musunuz? Yönetici olmadan önce ve yönetici olduktan sonra sosyal yaşantınızda kadın ve erkek arkadaşlarınızın sizlere yönelik davranışlarında değişiklikler olduğunu düşünüyor musunuz?
5. Kadınların yönetici olmalarının önünde engeller olduğunu düşünüyor musunuz?

- Kadın yönetici olarak, iş hayatınızda karşılaştığınız engeller oldu mu? Örnekleyebilir misiniz?
6. İçinde bulunduğunuz örgüt kültürünün/iş ortamının, yöneticiliğinizi geliştirdiğini, desteklediğini ya da yöneticiliğinize engel oluşturduğunu düşünüyor musunuz?
 7. Dijitalleşmenin, cam tavan ve yöneticilik üzerinde bir etkisinin bulunduğunu düşünüyor musunuz? Dijital uygulamaların yöneticiliğinizi geliştirdiğini, desteklediğini ya da yöneticiliğinize engel oluşturduğunu düşünüyor musunuz?
- Ekleme istediğiniz bir şey var mı?



Ek 3: Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Detayları

Görüşme No	Görüşme Süresi
Katılımcı 1	33.12
Katılımcı 2	30.04
Katılımcı 3	34.51
Katılımcı 4	35.48
Katılımcı 5	56.55
Katılımcı 6	51.37
Katılımcı 7	36.14
Katılımcı 8	30.38
Katılımcı 9	31.17
Katılımcı 10	30.47
Katılımcı 11	35.43
Katılımcı 12	33.52
Katılımcı 13	30.00
Katılımcı 14	30.56
Katılımcı 15	38.17
Katılımcı 16	37.50
Katılımcı 17	33.09
Katılımcı 18	34.06
Katılımcı 19	40.55
Katılımcı 20	38.06
Katılımcı 21	39.10
Katılımcı 22	32.00
Katılımcı 23	34.12
Katılımcı 24	39.11
Katılımcı 25	36.52
Katılımcı 26	31.38
Katılımcı 27	32.02
Katılımcı 28	36.36
Katılımcı 29	34.13
Katılımcı 30	32.07

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Gufran DÜNDAR	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Akdeniz Üniversitesi
Fakülte	İletişim Fakültesi
Bölümü	Radyo, Televizyon ve Sinema
Yüksek Lisans	
Üniversite	İnönü Üniversitesi
Enstitü Adı	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İletişim Bilimleri
Programı	İletişim Bilimleri
Makale ve Bildiriler	
1. Dünder, G. (2025). İkinci Dünya Savaşı'nda Sovyet Propagandasında Nazizm Metaforları, <i>R&S Researchs Anatolia Journal</i>, 8(1), 31-50. https://doi.org/10.33723/rs.1588705 2. Dünder, G. (2024). Çin Halk Cumhuriyeti Başbakanı Çu Enlay'ın Kişi Kültü Propagandası Üzerine Nitel Bir İnceleme, <i>Uluslararası Sosyal Medya ve İletişim Araştırmaları Dergisi (SMAC)</i>, 5(9), 92-106. https://doi.org/10.29228/smacjournal.79316 3. Dünder, G. (2020). Emek Sömürüsü Bağlamında İnsan Ticareti, <i>Göç Araştırmaları Dergisi</i>, 6(2), 326-349. 4. Sabuncuoğlu İnanç, A. & Arıca, F. A. & Dünder, G. (2020). Siyasi Liderlerin Sosyal Medya Dinamikleri: Barış Pınarı Harekâtı Süresince R. T. Erdoğan ve D. J. Trump'ın Twitter Paylaşımları, <i>Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi</i>, 1(15), 7-30. 5. İşman, A. & Dünder, G. (2020). <i>Youtube Reklamlarının Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Sakarya Üniversitesi İletişim Fakültesi Örneği</i>, International Conference on New Horizons in Education (INTE), (Sözlü Sunum/Özet Bildiri). 6. Dünder, G. (2019). Mussolini İtalyası'nda Spor Yayıncılığı. <i>TRT Akademi</i>, 4(8), 308-324. 7. Çakı, C. & Dünder, G. (2019). Çin Halk Cumhuriyeti'nde Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde (1953-1957) Kadınların Propaganda Posterlerindeki Sunumu, <i>Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi</i>, 3(1), 13-37. https://doi.org/10.46452/baksoder.557506 8. Dünder, G. & Şentürk Kara, E. (2017). Christopher Nolan'ın Batman-Kara Şövalye Filminin Greimas'ın Eyleyensel Örnekçesine Göre Çözümlemesi, <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi</i>, 4 (14), 43-58.	