

LİDERLİK TARZLARI VE TOPLUMSAL CİNSİYETE ETKİSİ

Nuray MERCAN **

ÖZ

Toplumlarda eşitlik kavramı günümüzde her platformda tartışılmaktadır. Tartışmaların ana merkezinde ise özellikle ataerkil toplumlarda kadın ve erkeklerin toplumsal yaşamda sahip oldukları hakların niteliği, niceliği ve uygulanabilirliğidir. Toplumsal cinsiyet adaletinin oluşturulması bir süreç olup zamana yayılımı, hedeflerin oluşturulması ve toplumda kabulünün zihinlerde yer etmesi gerekmektedir. Buradan hareketle iş yaşamında demokrasi ve hoş görüşü ortamının olması, kadınların iş yaşamına katılımını etkilemekte midir? İş yaşamında demokrasi ve hoş görüşü eksenli yönetimin, toplumsal cinsiyet eşitliğine etkisi var mıdır? Soruları bu çalışmada cevaplanmaya çalışılacaktır. Bu araştırma, Dumlupınar Üniversitesinde çalışan 144 akademisyene yönelik olarak uygulanmıştır. Hoş görüşü algısı, demokrasi algısı ve demokratik liderlik ile toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki saptanmıştır. Araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre demokrasi algısı ve toplumsal cinsiyet eşitliği aritmetik ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Erkek akademisyenlerin ise kadın akademisyenlere göre otokratik liderlik ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği aritmetik ortalamalarının daha yüksek olduğu yapılan t testinde ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelime: demokratik liderlik, otokratik liderlik, demokrasi, hoş görüşü, toplumsal cinsiyet

LEADERSHIP STYLE AND GENDER EFFECT

ABSTRACT

The concept of equality in society are debated on every platform. The discussion of the main center, especially in patriarchal society and women's rights in the nature of men that they have a social life, is the quantity and viability. Establishment of gender justice is a time-consuming process to spread, establishing goals and are required to place in the minds of acceptance in society. Hence democracy work life and have a pleasant view of the environment, is it affects the participation of women in business life? Business life on the axis of democracy and pleasant management, the effect of gender justice is there? Questions will attempt to answer in this study. This study was implemented for 144 employees at Dumlupınar University academics. Pleasant View perception, perception of democracy and the results of the correlation analysis performed to determine the relationship between gender equality and democratic leadership, a positive statistically significant relationship was found between the scores. democracy based on the perception of male academics academics surveyed women and gender equality was higher than the arithmetic mean. Men are academics and leadership by women academics otokritik gender inequality that emerged in the higher structures of the arithmetical average of the t-test.

Key words: *democratic leadership, autocratic leadership, democracy, tolerance, gender*

GİRİŞ

Yaşadığımız çağ, değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği zaman dilimidir. Ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda, siyasal ve toplumsal düzende, teknolojik yapıda çok yeni gelişmeler yaşanmaktadır. Birçok devlet ekonomisini, siyasal düzenini, bazıları ise sınırlarını değiştirmiştir (Erdoğan, 2002). Bu süreçte temel hak ve özgürlükler ile insani değerlerin önemi daha çok anlaşılmış ve demokratikleşme hareketlerinin yayılmasıyla demokrasi kavramı önemini artırmıştır. Başka bir anlatımla üstlerin astlarıyla yönetsel gücü paylaşmalarını, önemli konularda iş görenlerin karara katılmalarını ve iş görenlerin görevlerini etkili yapabilmeleri için yetkilendirilmelerini içermektedir (Başaran, 1998). Bu da yerelleşme, yetki devri ve tüm çalışanların karara katılımlarıyla sağlanabilmektedir. Demokrasi sosyal örgütlerin işlemesi, başarısı için önemli bir kavramdır (Prah, 2007).

Demokrasi genel anlamda seçme, seçilme, denetleme ve yaptırım hakkının tüm bireylerde olması şeklinde açıklanabilmektedir. Demokrasiye yasa karşısında eşitlik, vicdan ve inanç özgürlüğünün yanında demokrasiye ters düşen görüş ve düşüncelerinde yaşama hakkı bulunmaktadır (Sönmez, 2008). İş yaşamında demokrasi ortak örgütlenme ve yönetme aşamalarında örgüt üyelerinin katılımının sağlanması anlamına gelmektedir (Yazdanı, 2009).

Kadınların ev içinde kendilerinin, ailelerinin ve toplumun yeniden üretimi için yaptıkları, kullanım değeri olduğu halde piyasada değişim değeri olmayan ve parasal karlılığı bulunmayan çalışma biçimleri (yemek pişirme, temizlik, çocuk ve ailenin diğer bireylerinin bakımı gibi iller) üretim faaliyetlerinden sayılmayarak değersiz kılınmakta ve istatistiklerde görünmemektedir. Çalışma yaşamına katılan kadın için erkeklerden farklı olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi-kârlılıksız çalışma biçimleriyle ilgili işler kadının sorumluluğunda olmaya devam etmekte; kadınlar daha az çalışma yaşamına katılmakta; belli mesleklerde yoğunlaşmakta; işte eğitim ve ilerleme imkânı kısıtlı olmakta; düşük statülü ve düşük ücretli işlerde çalışmaktadır. Bu durumda kadınlar hem işgücü olarak nitelikleri hem de karşılıksız çalışma biçimleriyle ilgili işleri nedeniyle çalışma yaşamında geri plana itilen ikinci sınıf bir işgücü olmaktadır (Özçatal, 2011).

Bu çalışmada, demokrasi ve hoşgörü tutumu anlatılacak ayrıca iş yerlerinde yönetimin demokratik ekseni olmasının kadının iş yaşamına katılımında önemli olduğu üzerinde durulacaktır.

1. DEMOKRASİ VE HOŞ GÖRÜ EKSENLİ YÖNETİM ve TOPLUMSAL CİNSİYET ADALETİ

Geleneksel liderlik davranış tarzlarından biri olan otoriter liderlik tarzı, sahip olduğu konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, örgüt içerisindeki kararların sadece yönetici tarafından alındığı ve grup üyelerini yönlendirici bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Otoriter lider, amaçları ve strateji hedeflerini en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla standartları belirleyerek ve görevleri belirleyecek esnekliği sağlamaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137-138). Demokratik liderlik tarzı, yönetimin insan ilişkilerine yöneldiği ve önem verdiği dönemde popüler olan liderlik davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarzdaki bir liderle izleyicileri arasında güven ilişkisinin iyi olması yani liderin izleyicilerine güven duyması, onları örgütsel amaç, plan ve politikaların belirlenmesi, örgütlenme, iş bölümü yapılması ve karar verme süreçlerine katılımında astlarını cesaretlendirmektedir (Şafaklı, 2005: 134-135). Demokratik kurumlarda iş görenlerin yaratıcı, inisiyatif kullanabilen ve kendini örgütsel ortamda gerçekleştirebilen kişiler olmasına özen gösterilir. Örgüt yeniliklere açık, esnek ve merkezi olmayan (Daft, 2001) bir yönetim anlayışıyla yönetilir.

Kurumsal yapı açık sistem tarzında örgütlenmiştir. İç ve dış çevreye karşı açık bir yönetim anlayışını benimser. Demokratik olmayan yönetimlerde ise, çalışanların inisiyatif kullanan değil, itaat eden kişiler olması beklenir. Yönetim ve denetim alanı geniş, her şeyi kontrol altında tutan, vesayetçi bir yönetim anlayışı vardır. Kurum, iç ve dış çevreden kopuk bir kültür tarafından yönlendirilir. Antidemokratik ve otoriter bir yönetim anlayışı ödüllendirici olmaktan çok, yönlendirici, disipline edici ve cezalandırıcıdır. Yöneten, yönetilen arasındaki iletişim tek yönlü ve hiyerarşiktir. İlişkiler soğuk, resmi ve dolaylıdır. Demokratik kurumlarda her birey değerli ve özeldir (Deth, 2000). Örgüt çalışanları, kademe ve statü farkı gözetilmeksizin, birbirlerine karşı tam bir güven duygusu içerisindedirler. Örgütte işlem odaklı değil, ilişki odaklı bir liderlik anlayışı, çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakatini temin eder (Saydkova ve Tutar, 2014). Kadın ve erkekler için eşit statü ve imkânların oluşturulması ve bunların kanunlar, diğer normlar ve/veya siyasi uygulamalar yoluyla yaşam modellerine, yeteneklere ve faaliyetlere yerleştirilmesi olarak ifade edilebilecek olan toplumsal cinsiyet adaleti ancak demokrasi ve hoş görü eksenli bir yönetimle gerçekleşebilecektir.

2. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ

İş yaşamında demokrasi ve hoş görü ortamının olmasının kadınla-

rın iş yaşamına katılımına etkisini ve iş yaşamında demokrasi ve hoş görü eksenli yönetimin toplumsal cinsiyet adaletine etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve yöntemi ile ilgili genel bilgiler aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin birçok alanı kapsayan bir konu olduğunun unutulmaması gerekmektedir. İşyerinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi için, kadın ve erkeklere aynı kariyer imkânlarının sunulması, çalışma koşullarının eşit olarak geliştirilmesi, eşit iş için eşit ücretin verilmesi, eşit sosyal güvenlik koşullarının sağlanması ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığından kaçınılması gerekmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, şirketlerin kâr oranlarının ve performanslarının artmasını sağlar. İhtiyaçlarının göz önünde bulundurulduğunu hissedenden çalışanlar (kadın ya da erkek) daha verimli çalışırlar ve daha üretken olurlar. İş yaşamında demokrasi ve hoş görü ortamının olması, kadınların iş yaşamına katılımını etkilemekte midir? İş yaşamında demokrasi ve hoş görü eksenli yönetimin, toplumsal cinsiyet adaletine etkisi var mıdır? Soruları bu araştırmada cevaplanmaya çalışılmıştır.

2.2. Araştırma Yöntemi

Veri toplama aracı olarak Büyükkaragöz'ün geliştirmiş olduğu 21 maddelik "Demokrasi ve Hoşgörü Tutum Ölçeği" ile Uzunçarşılı ve Özdayı'nın geliştirmiş olduğu 20 Maddelik "Liderlik ölçeği" kullanılmıştır, ölçekler likert tipindedir (Büyükkaragöz, 1995, Uzunçarşılı, Özdayı, 1996) Demokrasi ve Hoşgörü Tutum Ölçeğindeki 21 maddenin 10'u demokrasi, 11'i hoşgörü ifadelerini içermektedir. Liderlik ölçeğinde de 20 maddenin 10'u demokratik, 10'u otokratik davranış ifadelerini içermektedir. Bireylerin toplumsal cinsiyet algılarını ölçmek amacıyla toplam 25 maddeden oluşan beşli Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır (Altınova ve Duyan, 2013).

2.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını, Dumlupınar Üniversitesinde görev alan akademisyenlerden tesadüfi olarak seçilen 144 örneklem oluşturmaktadır.

2.4. Araştırmanın Bulguları

Bu kısımda araştırmanın örnekleme ile ilgili demografik değişkenler, araştırmanın modeli, hipotezleri ve anketin güvenilirlik tablosu ile araştırmaya katılan çalışanlardan anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözümlenmesi için gerekli istatistiksel işlemler ve yorumlar yer al-

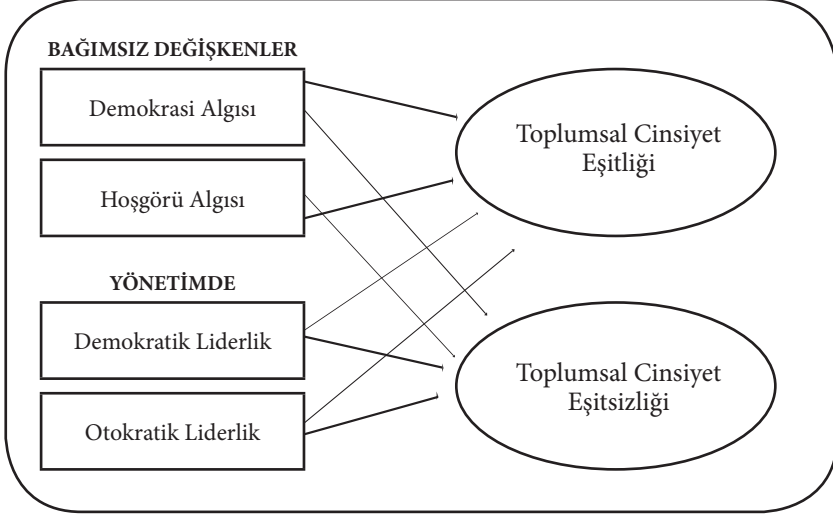
maktadır.

2.3.1. Araştırmanın Örneklemini İle İlgili Demografik Değişkenler

Araştırmanın örneklemini oluşturan Dumlupınar Üniversitesi akademisyenlerinin demografik değişkenlerine göre genel dağılımı aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1: Araştırmaya İlişkin Demografik Değişkenler

YAŞ DEĞİŞKENİ			AİLENİN GELİR DURUMU		
	F	%		F	%
20-25	30	20,8	1-5 yıl	101	70,1
26-30	51	35,4	6-10 yıl	13	9,0
31-35	32	22,2	11-15 yıl	15	10,4
36-40	13	9,0	16-20 yıl	8	5,6
41-45	11	7,6	21 yıl ve üstü	7	4,9
46 ve üstü	7	4,9	Total	144	100,0
TOPLAM	144	100,0			
MEDENİ DURUMU			POZİSYON		
	F	%		F	%
Evli	60	41,7	Prof.	8	5,6
Bekar	84	58,3	Doç.	4	2,8
Toplam	144	100,0	Yard.Doç	16	11,1
ÇALIŞMA SÜRESİ			Öğr.göv./Uzm./Okt	33	22,9
	F	%	Araş.Göv.	83	57,6
1-5 yıl	101	70,1	Total	144	100,0
6-10 yıl	13	9,0	CİNSİYET		
11-15 yıl	15	10,4		F	%
16-20 yıl	8	5,6	Kadın	83	57,6
21 yıl ve üstü	7	4,9	Erkek	61	42,
Total	144	100,0	TOPLAM	144	100,0



2.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

H1¹: Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre demokrasi algısı ve toplumsal cinsiyet eşitliği düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1²: Erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre otokratik liderlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1³: Hoş görü algısı ile toplumsal cinsiyet eşitliği arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki vardır.

H1⁴: Demokrasi algısı ile toplumsal cinsiyet eşitliği arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki vardır.

H1⁵: Demokratik liderlik ile toplumsal cinsiyet eşitliği arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki vardır.

2.3.4. Anketin Güvenilirliği

Tablo-1: Anketlerin İç Tutarlılığı

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
HOŞGÖRÜ ALGISI	10	0,94
DEMOKRASİ ALGISI	11	0,93
DEMOKRATİK LİDERLİK	10	0,69
OTOKRATİK LİDERLİK	10	0,70
TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ	15	0,84
TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ	10	0,76

2.3.5. Analiz Sonuçları

Tablo- 2: Akademisyenlerin Kadın ve Erkek Olma Durumlarına Göre Hoşgörü Algısı, Demokrasi Algısı, Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik Ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ve Eşitsizliği Puanları Arasındaki TTesti Analizi Sonuçları

	CİNSİYET	N	Mean	F	Sig.
HOŞGÖRÜ ALGISI	Kadın	83	4,2696	1,509	,221
	Erkek	60	4,1854		
DEMOKRASİ ALGISI	Kadın	83	4,5048	6,832	,010
	Erkek	60	4,2933		
DEMOKRATİK LİDERLİK	Kadın	83	3,6554	2,432	,121
	Erkek	60	3,7750		
OTOKRATİK LİDERLİK	Kadın	83	3,9108	4,402	,038
	Erkek	60	3,9267		
TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ	Kadın	83	1,8153	22,548	,000
	Erkek	60	2,6711		
TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ	Kadın	83	4,3000	12,750	,000
	Erkek	60	3,5467		

Araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre demokrasi algısı ve toplumsal cinsiyet eşitliği aritmetik ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek akademisyenlerin ise kadın akademisyenlere göre otokratik liderlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği aritmetik ortalamalarının daha yüksek olduğu yapılan ttestinde ortaya çıkmıştır.

Tablo-3: Demokrasi, hoşgörü, demokratik liderlik ve otokratik liderlik ile toplumsal cinsiyet eşitliği ve eşitsizliği Arasındaki Korelasyon Analizleri

		TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ	TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ
HOŞGÖRÜ ALGISI	Pearson Correlation	-,111	,257**
	Sig. (2-tailed)	,184	,002
	N	144	144
DEMOKRASİ ALGISI	Pearson Correlation	-,182*	,379**
	Sig. (2-tailed)	,029	,000
	N	144	144
DEMOKRATİK LİDERLİK	Pearson Correlation	-,060	,280**
	Sig. (2-tailed)	,473	,001
	N	144	144
OTOKRATİK LİDERLİK	Pearson Correlation	,014	,078
	Sig. (2-tailed)	,870	,352
	N	144	144

Pearson Correlation (Korelasyon) ve Sig. (Anlamlılık)

** . Korelasyon, $r=0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

* . Korelasyon, $r=0,05$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Hoş görü algısı ile toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r= ,257^{**}$, $p<.01$).

Demokrasi algısı ile toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r= ,379^{**}$, $p<.01$).

Demokratik liderlik ile toplumsal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r= ,280^{**}$, $p<.01$).

Tablo-3: Demokrasi, hoşgörü, demokratik liderlik ve otokratik liderlik ile toplumsal cinsiyet eşitliği ve eşitsizliği Arasındaki Çoklu Regresyon Analizleri

$R^2 = ,177$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,153$ $F = 7,458$ P DEĞERİ = ,000

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	p DEĞERİ
HOŞ GÖRÜ ALGISI	,029	,191	,849
DEMOKRASİ ALGISI	,467	3,775	,000
DEMOKRATİK LİDERLİK	,325	2,199	,030
OTOKRATİK LİDERLİK	,090	,534	,594

Yapılan çoklu regresyon analizinde bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan demokrasi algısı ve demokratik liderlik toplumsal cinsiyet eşitliğini % 15,3 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin pozitif olmasından ve anlamlılık seviyesinden dolayı demokrasi algısı ve demokratik liderlik boyutlarının toplumsal cinsiyet eşitliği üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

SONUÇ

Toplumsal cinsiyette adalet kavramı, toplumumuzda kadınlar ve erkeklerin farklı yaşam deneyimleri, farklı gereksinimleri, karar alma süreçlerine erişme ve güçte farklılıkların olduğunu kabul etmektedirler. Toplumsal Cinsiyet eşitliği stratejileri, toplumsal cinsiyetin, kadınlar ve erkekler için farklı toplumsal, ekonomik ve politik olanaklara yönelttiğini kabul etmektedir. Kavram, kadın ve erkeklerin değişik gereksinimleri ve güç yapıları olduğunu ve bu farklılıkların cinsiyetler arasındaki dengesizliği düzelteren bir yapı olarak tanımlaması gerektiğini kabul eder. Toplumsal Cinsiyet eşitliği stratejileri, kadınlar ve erkekler arasına sorumlulukların ve yararlanılan hizmetlerin dağıtımında adaletin, doğruluğun ve dürüstlüğün gerçekleştirilmesini aramaktadır (Matsuda, vd., 2001).

Bu bağlamda bu araştırmada toplumsal cinsiyet adaletinin oluşturulmasında demokrasi ve hoş görü algısının toplumda oturmasının önemli olduğu bu araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Kadınların özellikle iş yaşamına katılımında demokratik liderliğin toplumsal cinsiyet adaletini eşitliğini artırdığı gözlenmiştir.

Hoş görü algısı, demokrasi algısı ve demokratik liderlik ile toplum-

sal cinsiyet eşitliği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki saptanmıştır. Araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre demokrasi algısı ve toplumsal cinsiyet eşitliği aritmetik ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek akademisyenlerin ise kadın akademisyenlere göre otokratik liderlik ve toplumsal cinsiyet eşitliği aritmetik ortalamalarının daha yüksek olduğu yapılan t-testinde ortaya çıkmıştır.

Demokratik yönelimlerde cinsiyete bağlı farklılıklar, cinsiyet ayrımının çok belirgin olduğu kültürlerde daha aşikardır (Handy, 1998). Farklı kültürlerin farklı demokrasi algılarına; giderek farklı yönetim anlayışlarına (mikro bazda: işletmelerde/organizasyonlarda; makro bazda: siyasi düzlemde/hükümet etme düzlemlerinde) sebep olması üzerine söylenecek çok söz vardır (Sargut, 2010). Bu çalışmada özellikle dikkat çeken erkek akademisyenlerin toplumsal cinsiyet eşitsizliği ortalamalarının yüksek çıkmasıdır. Bu durum kültürel olarak Türk toplumunda kadına bakışı açıklayabilir. Eşitlik, hak özgürlük gibi temel hakların savunulduğu demokrasi ve hoş görü tutumlarının hakim olduğu iş yerlerinde toplumsal cinsiyet adaleti çok daha kolay sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Altınova, H. H. Duyan, V., (2013). "Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması" *Toplum Ve Sosyal Hizmet Cilt 24, Sayı 2*.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*, Ankara: Adnan Web Tesisleri Basımı.
- Büyükkaragöz, S. (1995). *Yükseköğretim Programları ve Demokratik Tutumlar*. Türk Demokrasi Vakfı Ankara, 1995.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory & Design*. 7th Edition, South-Western Publishing.
- Deth, J. V. (2000). "Interesting, but Irrelevant: Social Capital and the Saliency Of Politics in Western Europe", *European Journal of Political Research*, 37, 115-147.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özçatal, E., Ö., (2011). "Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 21-39.
- Handy, C. (1998). *Ruhun Arayışı. Kapitalizmin Ötesi: Modern Dünyada Amaç Arayışı*. Çev. Nurettin Elhüseyni. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Matsuda, Y., Harsel, S., Furusawa, S., Kım, H.S., Ve Quarles J. (2001). "Democratic values and mutual perceptions of human rights in four Pacific Rimnations", *International Journal of Intercultural Relations*, 25 (4), 405- 421.
- Özdayı, N. (1998). "Eğitim Yöneticilerinin Demokrasi ve Hoşgörü Tutumları İle Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki", *M Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi Yıl: 1998, Sayı: 10 Sayfa: 221-235*.
- Özdayı, N., (1996). "Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ile Liderlik özellikleri Arasındaki İlişkiler". *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi. 2. Ulusal Eğitim Sempozyumu*.
- Prah, K. K., (2007). "Democracy, education, literacy and development". Paper presented at the 10th Year Jubilee Celebrations of the Centre for International Education, University College of Oslo.
- Şafaklı, O. V.(2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Üzerine Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) , 132-143.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. 3. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sadykova, G., Tutar H.,(2014). "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme" *İşletme Bilimi Dergisi* , Cilt:2 Sayı:1 2014 SS. 1-16.
- Sönmez, V. (2008). *Gelecekteki Olası Eğitim Sistemleri*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Weber, W.G., Unterrainer, C., ve Höge, T. (2008). *Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation*. *Zeitschrift für Personal forschung*, 22, 71-194.
- Yazdanı, N. (2009). "Organizational democracy and organizati-onal structure link. Paper presented at the role of strategic le-adership and environmental uncertainty", *University of Management & Technology, Lahore, Pakistan*. Retrieved August 15, 2009 from <http://www.umt.edu.pk/papers/naveedYazdani.htm>.
- Tağraf, H. Ve İ. Çalman (2009). "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2.
- Uzunçarşılı, Ü., Özdayı, N., (1996). "Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık Özellikleri İle Liderlik İlişkilerinin Araştırılması", *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim bilimleri Kongresi*, 5-7 Eylül.
- Yazdanı, N. (2010). "Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty", *Business Review*, 5 (2), 51-73.