

**YÖNETİCİLİK YAKLAŞIMINDA  
CİNSİYET FAKTÖRÜ- AFYONKARAHİSAR  
İLİ BANKA YÖNETİCİLERİ  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Aslı KARCI  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kerim ÖZCAN  
Haziran, 2012  
Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÖNETİCİLİK YAKLAŞIMINDA CİNSİYET FAKTÖRÜ-**  
**AFYONKARAHİSAR İLİ BANKA YÖNETİCİLERİ**  
**ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**

**Aslı KARCI**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Kerim ÖZCAN**

**AFYONKARAHİSAR 2012**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörü- Afyonkarahisar İli Banka Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı duruma düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

15/06/2012

Aslı KARCI

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Kerim ÖZCAN

Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

: Yrd.Doç.Dr. İ.Cemil DEMİR

İmza

.....

.....

.....

İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Aslı KARCI'nın "Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörü – Afyonkarahisar İli Banka Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 15.06.2012 günü saat 10:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

**Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

### YÖNETİCİLİK YAKLAŞIMINDA CİNSİYET FAKTÖRÜ- AFYONKARAHİSAR İLİ BANKA YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Aslı KARCI

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
Haziran 2012

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kerim ÖZCAN

Günümüzde artık iş dünyasında “yöneticiliğin erkeklere özgü bir meslek olduğu” görüşü değişmektedir ve kadın yöneticilerin işyerlerine farklı bir hava taşıdıkları, gerek yönetim fonksiyonun ele alış şeklinin erkeklere göre farklı ve benzer yönlerinin olduğu, gerekse de yönetim kültürünün meydana gelmesinde, kadın yöneticilerin erkeklerden ayrılan yönleri, etkileri ve benzeri konular bilimsel çalışmalar açısından ele alınmaya başlandığı sıkça görülmektedir. Bu görüşten hareketle kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışlarında cinsiyet faktörüne ilişkin yapılan araştırma çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma Afyon il merkezi ve ilçelerdeki banka şubelerinde yönetici pozisyonunda bulunan banka çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Yönetici pozisyonunda bulunan toplam 164 banka çalışanından 97’si anketi cevaplamıştır ve cevaplayanların tümü değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için frekans analizi yapılmıştır. Değişkenlerin aritmetik ortalamaları ve

standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa katsayıları ile değerlendirilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre anket sorularını test etmek için Bağımsız örneklem(Independent Samples) T- Testi, boyutlar arası ilişkiyi değerlendirebilmek için ise Faktör analizi uygulanmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yönetim, yönetici kavramları, yönetim sistemleri ve etkili yöneticilik davranışları açıklanmıştır. İkinci bölümde kişilik, cinsiyet ve yöneticilikte cinsiyet faktörü ele alınarak kadınların yönetici pozisyonuna yükselmelerinde karşılaştıkları engeller üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise yöneticilik yaklaşımında cinsiyet faktörünü belirlemeye yönelik uygulama yer almaktadır.

Elde edilen bulgulara göre yöneticilik yaklaşımı için oluşturulan dört boyuttan liderlik özelliği boyutunda cinsiyet faktörüne ilişkin anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın bayan yöneticilerin liderlik özelliği boyutuna ilişkin ifadeler (ankette 1- 12 arası sorular) verdikleri cevapların değeri erkek yöneticilerin verdikleri cevapların değerinden daha yüksektir. Karar verme boyutunda cinsiyet faktörüne ilişkin anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Erkek yöneticilerin karar verme boyutuna ilişkin ifadeler (ankette 13- 18 arası sorular) verdikleri cevapların değeri bayan yöneticilerin verdikleri cevapların değerinden daha fazladır. İletişim kurabilme boyutunda cinsiyet faktörünün etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kontrol mekanizması boyutunda da cinsiyet faktörünün etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bayan ve erkek yöneticilerin yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi gibi faktörlere bağlı olmaksızın yöneticilik davranış ve tutumlarında cinsiyetlere göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Liderlik, Yönetici, Kişilik, Cinsiyet

## **ABSTRACT**

### **GENDER FACTOR IN MANAGEMENT APPROACH- A RESEARCH ON BANK MANAGERS IN AFYONKARAHİSAR**

**Ashı KARCI**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIALSCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**June 2012**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. Kerim ÖZCAN**

In today's business world, the idea of "management is a profession for men" is changing. The various aspects of women executives has been the subject of scientific study. Whether female managers carry a different point of view, a different air to workplaces, or their handling administrative functions is similar to men or different from them, as well as in the occurrence the management culture in which aspects women differ from men are the basic topic questions for the scientific studies.

Research includes bank employees in managerial positions in whole branches of bank in Afyonkarahisar city center and district. The survey method is used in the search. From a total of 164 bank workers in managerial positions, 97 answered the questionnaire. All respondents were evaluated. In the analysis of data, descriptive statistical methods (number, percentage, mean, standard deviation) were used. Frequency analysis was performed to determine the demographic characteristics of respondents. The arithmetic mean and standard deviations of the variables were calculated. The reliability of scale was assessed by Cronbach's alpha coefficients. (Independent Samples) T-Test was performed to test the survey questions based on

the gender variable and factor analysis was applied in order to assess the relationship between dimensions.

The thesis consists of three parts. In the first section, management, administrative concepts, management systems and effective managerial behavior is explained. In the second part, by taking personality, gender and sex factor in management, it is focused on the obstacles faced by women of rising on managerial position. In the third section is located to applications for determining the gender factor in the managerial approach.

According to the findings, from the four dimension that are created for the managerial approach in the leadership property no significant difference was found regarding gender factors. However, the value of answers, which are about leadership, of female managers (survey 1-12 cross-questions) is higher than the male managers' answers value. No significant differences were found in the size of the decision-making related to gender factors. The value of answers of male managers about the decision making (survey 13-18 cross-questions) is higher than the female managers' answers value. It is concluded that gender factor in the size of the effect of communication skills has no significant effect. It had no effect on the gender factor in the size of the control mechanism has been identified. These results show that female and male managers without depending on such factors age, marital status, education level were not differ according to sex on behalf of executive behavior and attitudes.

**Keywords:** Management, Leadership, Manager, Personality, Gender



## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın konusunun belirlenmesinden, tamamlanmasına kadar geçen süre içerisinde yoğun programına rağmen bana zaman ayıran, değerli düşünce ve önerilerini benimle paylaşan, her konuda yol gösteren, destek olan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Kerim ÖZCAN 'a, araştırmaya görüşleriyle katkı sağlayan Sayın Doç. Dr. Veysel AĞCA' ya sonsuz teşekkür ediyorum. Anket çalışmasına katılan değerli banka yöneticilerine manevi desteğini hep yanımda hissettiğim aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara bir çıkış noktası olması ve fikir vermesi dileğiyle...

Aslı KARCI

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI.....	4
2. YÖNETİCİLİK FONSIYONLARI.....	9
2.1. PAZARLAMA VE ORGANİZE ETME.....	9
2.2. PROBLEM ÇÖZME.....	10
2.3. MOTİVASYON UNSURLARINI BELİRLEMEK.....	11
2.4. HEDEF BELİRLEME.....	11
2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	11
2.6. TOPLANTI YÖNETİMİ.....	12
3. YÖNETİCİ TİPLERİ.....	13
4. YÖNETİCİNİN ROLLERİ.....	17
4.1. BİREYLERARASI ROLLER.....	18
4.1.1. Sözde Mevki Sahibi Rolü.....	18
4.1.2. Liderlik Rolü.....	19
4.1.3. Birleştirici Rolü.....	19
4.2. BİLGİ SAĞLAMA ROLLERİ.....	19
4.1.4. Monitör Olarak.....	20

4.1.5. Dağıtıcılık Rolü.....	20
4.1.6. Konuşmacı Rolü.....	20
4.3. KARAR ALMAYA İLİŞKİN ROLLER.....	21
4.3.1. Girişimci Rolü.....	21
4.3.2. Uyuşmazlıkları Çözümleyici Rolü.....	21
4.3.3. Kaynak Dağıtıcı Rolü.....	21
4.3.4. Müzakerecilik Rolü.....	22
5. YÖNETİM TARZLARI.....	22
6. ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI.....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ YAŞAMINDA CİNSİYET VE KİŞİLİK

1. KİŞİLİĞİN TANIMI.....	36
2. CİNSİYET VE TOPLUMSAL CİNSİYET.....	38
3. YÖNETİCİLİKTE CİNSİYET FAKTÖRÜ.....	44
4. DÜNYADA VE TÜRKİYEDE ÇALIŞAN VE YÖNETİCİ POZİSYONUNDAKİ KADININ DURUMU.....	50
4.1. TÜRKİYE'DE KAMUDA KADIN YÖNETİCİLER.....	54
4.2. TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖRDE KADIN YÖNETİCİLER.....	58
5. KADINLARIN İŞ YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR.....	59
6. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNDA KADINLARIN TERCİH EDİLMESİNDEKİ FAKTÖRLER.....	73

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLİK YAKLAŞIMINDA CİNSİYET FAKTÖRÜ- AFYONKARAHİSAR İLİ BANKA YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	76
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	77
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	78
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	78
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	82

5.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	82
5.2. VERİLERİN TOPLANMASI.....	83
5.3. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ.....	83
<b>6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>84</b>
6.1. KATILIMCILAR İLE İLGİLİ BULGULAR.....	84
6.2. DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR.....	86
<b>6.2.1. Yöneticilik Yaklaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..</b>	<b>86</b>
<b>6.2.2. Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları....</b>	<b>87</b>
6.3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	92
<b>6.3.1. Faktör Analizinin Güvenilirlik Testleri Sonuçları.....</b>	<b>102</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>109</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU.....</b>	<b>119</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Cinsiyete Göre İşgücü Durumu (DİE, 22.12.2006).....	52
<b>Tablo 2.</b> Türkiye’de Kamuda Kadın Yöneticiler.....	57
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	84
<b>Tablo 4.</b> Cronbach Alpha Katsayısı- Güvenilirlik Testi.....	86
<b>Tablo 5.</b> Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	87
<b>Tablo 6.</b> Yöneticilik Yaklaşımına İlişkin Sorularına Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	89
<b>Tablo 7.</b> Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörüne İlişkin Independent Simple T-Testi.....	92
<b>Tablo 8.</b> 5’li Derecelendirme Ölçek Puan Aralığı.....	101
<b>Tablo 9.</b> KMO ve Bartlett’s Test- Faktör Analizi Güvenilirlik Testi.....	102
<b>Tablo 10.</b> Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörüne İlişkin Boyutlarla İlgili Faktör Analizi.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Yöneticinin Rollerini.....	18
<b>Şekil 2.</b> Ulusal Parlamentolarda Kadın Üyelerin Oranları (%).....	55
<b>Şekil 3.</b> Kadınların Ulusal Parlamentolardaki Oranı, Dünya Ortalaması (%).....	55
<b>Şekil 4.</b> Avrupa Birliği Ülkelerinde Karar Alma Mekanizmalarındaki Kadın ve Erkek Yöneticiler.....	58

## GİRİŞ

Yönetimin tarihsel gelişimi boyunca kadınlar, önemli ancak yeterince takdir görmeyen katkılarda bulunmuşlardır. Kadınların yönetimde görülmeye başladığı 1900'li yıllardan günümüze, kadın yöneticilerin sayısı çok sınırlı bir düzeyde artmış ve kadınlar yönetsel kademelerde, erkek meslektaşlarına oranla sınırlı bir oranda temsil edilmişlerdir.

Kadınların yer almakta, yükselmekte ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmekte büyük güçlük çektiği meslek gruplarının başında "yöneticilik" gelmektedir. Yöneticilik için gerekli olan, yapıyı harekete geçirme, risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık, gibi pek çok örneğini verebileceğimiz davranışlar kadınlardan ziyade erkeklere uygun görülmüş ve kadınlar daha yumuşak, itaatkar ve duygusal olarak görüldüklerinden, hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik ve kütüphanecilik gibi mesleklere uygun bulunmuştur. Bu durum bazı mesleklerin kadınsı ve erkeksi olarak ayırımına yol açmıştır.

Toplumda oluşan kadınların, erkeklerin ve yöneticilerin özelliklerine ilişkin bir takım algılar, önyargıların oluşmasına neden olmaktadır. Çeşitli sebeplerden, genelde erkeklere başarılı bir yöneticinin özellikleri olarak tanımlanan, rekabetçi, kuvvetli, sorumluluk alan, kendine güvenen özelliklere sahip görülürken, kadınlar; duygusal, itaatkar, şefkatli ve insana yönelik özelliklere sahip olarak algılanmaktadırlar. Bu nedenle, kadınların yapıları itibarıyla erkeklerden farklı olmaları, yani daha fazla çevresiyle ilgilenmeleri, insana yönelik davranışlar göstermeleri nedeniyle "erkeksi" meslek olarak görülen yöneticiliğe uygun olmadıklarına, erkeklerin yöneticilik mesleğine daha uygun olduğuna dair bir önyargı mevcuttur.

Bir diğer konu da, başarılı kadın ve erkek yöneticilerin çalışanları tarafından da farklı algılanmalarıdır. Özellikle kadın yöneticiler başarılı olduklarında, şanslı, işin kolay olması, veya çaba göstermiş olarak algılanmaktadır. Başarılı kadın yöneticilerin başarıları tamamen kişisel gelişim ve özelliklerinden değil de, dışsal nedenlerle ilişkili olarak algılanırken, erkek yöneticilerin başarıları, yetenek ve zeka gibi kişisel özelliklerle açıklanmaktadır.

Türkiye’ de çalışma yaşamında kadın yöneticilere yönelik araştırmalardan biri Kabasakal (1994) tarafından yapılmıştır. “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili” isimli çalışmada, Türkiye’de kadın yöneticilerin ortak özellikleri içerisinde; ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak, güçlü bir kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak ve evli/çocuklu bir yaşam sürmek bulunmaktadır.

Her ne kadar erkek egemenliğini hala atamamış olsa da iş hayatı, kadınları bünyesinde barındırma ihtiyacını zamanla anlamıştır. Kadınların erkek egemen iş hayatına, farklı bir bilinç, farklı bir soluk, farklı bir bakış açısı getirerek örgütlerin yaşamında sağladığı fayda gözle görülmektedir. Özellikle batılı, gelişmiş toplumlarda kadınların örgüte sağladığı fayda kadar zamanla belli pozisyonlara gelmesi, hiyerarşik yapıda giderek yükselmesi, erkekler için güçlü bir rakip olduğunu göstermektedir. İş hayatında ve örgütlerde oluşan kadın ve erkek çalışanların, gerek alt birimlerde gerekse de üst birimlerde yönetici olarak yer almaları bir zenginlik ve yarar getirmiştir.

Araştırmanın amacı, cinsiyet faktörünün yöneticilik yaklaşımı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda yöneticilik davranış ve tutumlarının en yoğun görüldüğü bankacılık sektöründe görgül bir çalışma yapılması planlanmıştır.

Çalışmanın kapsamında yer alması yararlı görülen, cinsiyet farklılıklarının erkek ve kadın yöneticilerin, yöneticilik davranışlarına etkisini liderlik, karar verme, iletişim kurabilme ve kontrol mekanizması açısından ele almaktır. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetim ve yönetici kavramları, yönetim sistemleri, yönetici tipleri, yönetim ve yönetici özellikleri açıklanmış, etkili yöneticilik davranışları ve yönetsel etkililik detayları ile ele alınmıştır.

İkinci bölümde kişilik, cinsiyet kavramları açıklanarak toplumsal cinsiyet ve yöneticilikte cinsiyet faktörü ele alınmış, Dünyada ve Türkiye çalışan yönetici pozisyonundaki kadının durumuna değinilerek kadın yöneticilerin karşılaştıkları engellere yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, yöneticilik yaklaşımında cinsiyet faktörünün etkilerini belirlemeye yönelik Afyonkarahisar ili banka yöneticileri üzerinde yapılan



bir uygulama yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, hipotezleri, araştırma yöntemi, verilerin analizlerine ve bulgularına yer verilerek sonuç ve önerilere ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

#### 1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

İnsanın tek başına yeteneği, gücü, zamanı ve çabası kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu karşılamak için insanlar bir araya gelip gruplar oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu gruplar da her geçen gün değişen, çeşitlenen ihtiyaçların ya da amaçların karşılanmasında yetersiz kalmasından dolayı insanlar, ya bir örgüte üye olmaya ya da bir örgüt kurmaya yönelmektedirler.

Örgütler, ortak amaçlar için birlikte çalışan bireylerin oluşturdukları büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılardır. Kar amaçlı olsun ya da olmasın örgütlerin ortak bir özelliği, insanlardan oluşmasıdır. İnsanların her geçen gün sayıca çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyada meydana gelen değişme ve gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir (Şahin, 2004: 524).

Tarihsel sürece bağlı olarak yönetimin çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Fakat her tanım kendine özgü bir olguyu dile getirir. Yöneticinin örgütteki insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması, kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve kullanmasına bağlıdır (Şahinkaya, 2006: 61).

Yönetim kavramının tanımında tam bir fikir birliği olmamasına rağmen, en fazla kullanılan tanım, “başkaları vasıtasıyla iş görmektir” olmuştur (Koçel, 2001: 12). Böylece yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu genel kabul görmüş bulunmaktadır. Genellikle yönetim denildiğinde akla hiyerarşik basamakta üst düzey

gelir. Ama örgütlenmiş bir toplumda yönetim, çeşitli düzeyleri kapsayan bir süreçtir (Can vd., 2002: 121; Tarakçıoğlu, 2003: 7).

Kısaca “başkaları vasıtasıyla iş yaptırmak” olarak tanımlanan yönetim fonksiyonu işletmelerde: “Fiziksel bir ürün ortaya koyarak, hizmet sağlamak amacıyla işin ve çalışanların organize edilmesi, yönlendirilmesi ve sonuçların kontrol edilmesi” ya da “işletme içinde veya dışarıda çalışanlar vasıtasıyla, karlılık amacını gerçekleştirmeye çalışmak” olarak ifade edilebilir (Berberoğlu, 1988: 125).

Yönetimin görevi, insanları, ortak amacı başarabilir duruma getirmek için onların güçlü yanlarını etkili kılmaktır. Sorunlara geçici tedbirler almak ve kısa süreli çözümler sunmak değil, uzun süreli etkili ve kalıcı çözümler üretmek yönetimde başarı için şart olmuştur. Bu oluşumun sağlanabilmesi için ileri görüş sahibi insanların yönetimde görev almaları önemlidir (Sözen ve Sunay, 2007: 102).

Yönetimin başarılı olabilmesi için gerekli koşullardan birisi de çalışanlar arasında uyumun sağlanabilmesi, işlerin istenilen kalitede ve zamanda tamamlanabilmesidir. Çalışanların iş tatminleri ile motivasyonlarının sağlanabilmesi, denetim odağı ile yakından ilgilidir (Akça ve Yaman, 2009: 769).

Yönetim geçici ve anlık olmayan süreklilik gösteren, birbirini bütünleyen etkinlikler ve davranımların tümüdür. Yönetim, işlevselliğin ölçüsünde uygulamaya aktarılır ve insanoğlunun varlığı sürdüğü müddetçe yönetim olgusu da varlığını sürdürecektir (Sözen ve Sunay, 2007: 106).

“Yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
- Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,
- Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.”

Yönetimin görevi; insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır.

“Yönetim, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır.” (Karaman, 2008: 39).

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerde bireyleri bu amaçlar etrafında toplayarak aralarında iş bölümü ve koordinasyonu sağlama süreci olarak da nitelendirilen yönetim, hiç kuşkusuz bu süreci etkili bir şekilde işletecek bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010: 2).

Yönetim tanımı gibi, yönetici terimi de çok açık değildir. Gerek yabancı gerekse Türkçe literatürde yönetici ile aynı anlamda kullanılan çok değişik kelimeler bulunmaktadır. Ancak genel anlamda yönetim ve yönetici kelimeleri, idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını vermese de, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır. Hangi tanım ele alınırsa alınsın yönetim sürecinin işleyişi ve bunu yöneten yöneticilerin makro ve mikro açılardan işlevi farklılık gösterir (Harcar, 2005: 39; Koçel, 2003: 17).

Değişimin hızla yaşandığı günümüzde örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi onların liderlik özelliklerine sahip yöneticileri işe koşmalarıyla sağlanabilir. Yeni düşüncelerin desteklendiği, yapılan işin sürekli sorgulandığı bir çalışma ortamına ve önyargısız, eleştiriye açık, etrafındakileri dikkatle dinleyen, bilgi ve tecrübelerini rahatça paylaşan yöneticilere daha çok ihtiyaç vardır (Argon, 2004: 83).

Yönetici, esas itibariyle, örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir. Yöneticinin başarısı, bunu sağlama derecesine bağlıdır. Bu ise, yöneticinin önce kendisini tanınması, daha sonra da içinde bulunduğu ortamı ve bu ortamın özelliklerini tanınması ile mümkündür (Koçel, 1998: 334). Yerleşmiş deyimle kendini bilmek, işletme yöneticisi için kaçınılmaz bir zorunluluktur (Ay ve Karadal, 2003: 39-40).

Bilgi çağında yöneticilerin başarılı olmalarının temelinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme ve çevre koşullarının gerektirdiği bilgiyi öğrenme vardır (Koçel, 1998: 33). Başkaları vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşmaya çalışan yönetici, astlarının

davranışları hakkında anlayış ve bilgi sahibi olmalıdır. Ancak, kendisini yeterince tanımayan yöneticinin başkalarının davranışları hakkında doğru bilgiye sahip olabileceğini ileri sürmek mümkün değildir (Ay ve Karadal, 2003: 39-40). Bir başka deyişle, yöneticilik, ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar (Ünsar ve Alkın, 2007: 78).

Yönetici yenilikçi olmalıdır. Bir yönetici başarılı olmak istiyorsa bilimsel ve teknolojik yeniliklere açık olmalıdır. Yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirmelidir. İyi bir yönetici personelini göz önüne alarak kararlara katılmasını sağlamalı böylece personelinin örgütü daha çok benimsemesini sağlayarak doyuma ulaştırabilir. Bu da kaliteyi artırır. Yöneticinin en önemli görevi kaliteyi arttırmaktır. Bursalıoğlu (1987)'na göre yöneticinin önemli rollerinden biri karar vermektir. Karar, yönetimin kalbi demektir. Örgütün devamı alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Dilekmen vd., 2009: 128).

Yöneticinin sorumlulukları şunlardır:

**Planlama:** Düşünürler önceden düşünmezse, uygulayıcılar zaman ve enerjilerine degecek yapacak bir şey bulamaz. Yönetici, olanaklı olduğu ölçüde kontrol edebilmek, sunacağı fırsatlardan yararlanmak (gelecek her zaman yalnızca hazırlıklı olanlara fırsat sunar) ya da en azından kurbanı olmamak için geleceği öngörmeye çalışır.

**Örgütlenme:** Yönetici, firmanın insan gücünü, sermayesini, makinelerini, yöntem ve malzemelerini hedeflere en büyük verimlilik ve en düşük kayıpla ulaşılabilecek şekilde, iyi bütünleşmiş birimler halinde örgütler.

**Gelişim:** Yönetici yalnızca günlük işlerin yapılmasını sağlamakla yetinmez, daha da önemlisi, firmanın insan kaynaklarının artan bir zenginleşme getirecek şekilde gelişmesini güvence altına alır.

**Delegasyon:** Yönetici, yetki dağıtarak, gerekli işlevleri belirleyerek, özel görevlere kadro atayarak, kilit insanlara yaratıcılık için özerklik tanıyarak, kabul

edilebilir çıktılar için ölçütler saptayarak ve sonuçları bu ölçütlerle karşılaştırıp hesap sorarak yönetir.

**Koordinasyon:** Yönetici, birleşmiş bir bütün olarak iş görebilmeleri için birey ve grupların çalışmasını koordine eder.

**İşbirliği sağlama:** Yönetici, işle ilgili bazı ihtiyaçlarını karşılayarak, örnek sunarak ve işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferi yaratarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlar.

**Denetleme:** Yönetici, düzeltme girişimleri için gerekli geçerli verileri kendisine mümkün olduğu kadar erken sunacak ve performansı, politika yada iyilik severlikten çok adalet temelinde ödüllendirmesini ayda cezalandırmasını sağlayacak bir geri besleme sistemi oluşturarak kendisine bağlı insanların çabalarını denetler.

**Değerlendirme:** Yönetici insanların çalışmasını biçimsel ve biçimsel olmayan tarzda gözden geçirir ve değerlendirir; buradaki amacı, yalnızca firmanın gereklerini karşılamak değil, aynı zamanda onların organizasyon için daha üretken ve değerli hale gelmesine yardımcı olmaktır.

**Yönlendirme:** Yönetici insanları, yapılması gereken şeyleri istekli olarak yapacakları ve tersi durumda sıradan bir kalitede yapılacak şeylerin en iyi kalitede yapılacağı şekilde yönlendirir.

**Kar sağlama:** Yönetici, sahip olduğu başlıca dört kaynağı – zaman, bilgi, yetenek ve davranış - sonunda kendisinin ve firmanın mümkün olan en iyi yatırım getirisini elde edeceği, firmanın yatırdığı dolarlara karşılık en azından adil ve uygun bir kar sağlayacağı şekilde kullanır.

**Yorum yapma:** Yöneticilerin değer sistemini oluşturan bazı alışkanlıkları vardır. Proaktifdir, olayların seyrini önceden kestirmeye çalışır. Önce anlamaya, sonra da anlaşılmış olmaya önem verir (Salkım, 2005: 4-6).

Yöneticilerin taşınması gereken niteliklere ilişkin olarak yapılan araştırmalar, yöneticilerin birbirlerinden farklı olduklarını ortaya koymuştur. İyi yöneticilerin sahip oldukları ortak niteliklerse aslında bütün öteki meslekler için de geçerlidir. Bir yönetici tipini ortaya koyacak, onu diğer kimselerden ayıracak listenin hazırlanması

çok zordur. Bu tür listelerin, üst basamaklarda başarılı olabilecek yöneticilerin ortaya çıkarılmasında faydası olabilir (Salkım, 2005: 4-6).

Başarılı yöneticiler farklı karakterlere sahiptirler. Bunun türlü nedenleri vardır. Bunlardan birincisi her insanın farklı oluşudur. Bu nedenle her yöneticinin yönetimi diğerlerinden farklı olacaktır. Her mevkide en mükemmel insanı bulsanız bile bunların da birbirlerinden farklı oldukları görülür. Genel müdürlerin, satış müdürlerinin, üretim müdürlerinin, teknik işler müdürlerinin farklı yetenekleri vardır. Aynı şekilde her sanayi dalında işler farklıdır. Değişik iktisadi şartlarda farklı yöneticilere gerek gösterir (Salkım, 2005: 4-7).

## **2. YÖNETİCİLİK FONKSİYONLARI**

Planlama ve organize etme, problem çözme, motivasyon unsurlarını belirlemek, hedef belirlemek, çatışmaları yönetmek, toplantıları yönetmek gibi yöneticilik özellikleri açıklanmıştır (Salkım, 2005: 7-12).

### **2.1.PLANLAMA VE ORGANİZE ETME**

Bu yönetsel uygulama, hedefleri, stratejileri, resmi yapıyı, sorumluluk belirlemeyi ve faaliyetleri programlamayı içerir. Politikaları ve organizasyonel konuları planlamayı içeren stratejik planlama, ayrıntılı faaliyet planları geliştirmeyi içeren operasyonel planlama gibi birden çok planlama tipi vardır.

Planlama ve organizasyonun amacı, iş üniteleri için etkinliğini ve etkililiğini, organizasyonun diğer bölümleriyle dış koordinasyonunu ve dış çevreye adaptasyonunu garanti etmektir. Planlama, bilgiyi analiz yapmayı ve karar vermeyi içeren geniş bir süreçtir.

Bir yöneticinin işiyle ilgili olarak yaptığı her şeyde planlamanın önemi açıktır. Programlar, projeler, bütçeler, raporlar ve iletişim, belli bir plana göre

yürütülmelidir. Bir plana sahip olmak, bir stratejiye sahip olmak demektir (Salkım, 2005: 8).

## 2.2.PROBLEM ÇÖZME

Planlama gibi problem çözme de bilgi, analiz yapma ve karar vermeyi içeren bir süreçtir. Benzerlikleri olmasına rağmen iki yönetsel uygulama arasında önemli bazı farklılıklar vardır. Planlamanın ve organize etmenin amacının, iş ünitelerinin etkinliğini ve etkililiğini geliştirmek olmasının aksine problem çözmenin ilk amacı, bunları düzenli tutmak, operasyonlara mevcut etkinlik seviyesinde istikrar kazandırmaktır.

Problem çözme; makinelerin bozulması, gerekli hammadde eksikliği, müşteri şikayeti, işle ilgili yanlış bir karar, kaza veya üst yönetim tarafından anlaşılacak bir rica gibi normal faaliyetlerdeki bazı ani karışıklıklara cevap olarak meydana gelir. Aksine planlama, işlenecek bir fırsatın keşfi veya gelecekte kaçınılacak bir problemin beklentisi tarafından tetiklenen bir olgudur. Problem çözmenin kısa dönemli bakış açısıyla reaktif bir davranış olmasının aksine planlama, uzun dönemli bakış açısıyla proaktif bir davranıştır. Zamana bakış açılarının farklılığı gibi karar verme süreç tipi de farklıdır. Baskı altında problem çözme tipik olarak planlamadan daha kısa bir süreçtir. Bazı bilgileri arama, analiz ve başkalarına danışma problem çözümede planlamada olduğundan çok daha az bir şekilde vardır. Gözlemsel araştırmalar, yöneticilerin acil durumlar ve problemlerle başa çıkmaları için amansız bir baskıyla yüz yüze olduğunu göstermiştir. Bu baskılarla problem çözmek, yönetsel etkinliğe katkı sağlar fakat gündelik problemlere tepki vermekle zihni çok meşgulleşen yöneticilerin birçok problemden kaçınmalarına yardım edebilecek veya onlarla daha iyi başa çıkabilecek yansıtıcı planlar için ayrılan vakitleri hiç yok. Bu yöneticiler, daha proaktif planlamalar ve organizasyonlar yapan yöneticiler kadar etkili değildir (Salkım, 2005: 8).



### 2.3.MOTİVASYON UNSURLARINI BELİRLEMEK

Yöneticinin görevlerinden biri de motivasyon kalıplarını belirlemektir. İlk yapması gereken, çalışanların davranışlarını denkleriyle, astlarıyla, üstleriyle, müşterilerle ve yabancılarla etkileşim halindeyken gözlemlemektir. İpuçları, insanları mutsuz eden, insanların şevklendikleri, en fazla dikkat verdikleri ve insanları özellikle mutlu eden şeylerden bulunabilir. Memnun edici iki farklı ihtiyaç arasında seçenekleri kapsayan, insanlar tarafından alınan kararlar, özellikle motivasyon kalıplarını sağlamak için faydalıdır.

Davranışa ek olarak motivasyon kalıplarıyla ilgili ipuçları, insanların ifade ettikleri değerleri, tutumlar, inançlar ve kariyer hedeflerinden çıkarılabilir. İpuçları, bazen çalışanların kültürel, etnik ve dini geçmişlerinden yakalanabilir. Diğer ipuçları, insanların ailelerinden, sosyal yaşantılarından, hobilerinden, ilgi alanlarından, sosyal kulüplere ve profesyonel organizasyonlara üyeliklerinden bilgi alınarak sağlanabilir (Salkım, 2005: 9).

### 2.4.HEDEF BELİRLEMEK

Amaç ve hedef, spesifik bir sonucu gerçekleştirme konusunda açık bir niyettir. Hedef belirlemek için programlar bazen “hedeflerle yönetim”, “amaçlarla yönetim” diye adlandırılıyorlar.

Hedefler, insanları bir görevi tamamlamaya yada artan performans seviyesine ulaşmaya teşvik ederek bir motivasyon fonksiyonu sağlar (Salkım, 2005: 9).

### 2.5.ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışmalar, bütün organizasyonlarda bir dereceye kadar meydana gelir ve sosyal ilişkilerin doğal bir parçasıdır. Çatışmaların negatif sonuçlarından biri,

iletişimin, işbirliğinin ve takım çalışmasının azalmasıdır. Ayrıca, çatışmaları çözmek için enerji ve zaman harcadığı için departmanın verimliliğinin azalmasına sebep olur.

Diğer taraftan, çatışmanın olmadığı bir organizasyon, değişen çevreye başarıyla adapte olamayabilir ve dinamizmini sürdüremeyebilir. Adaptasyon hedeflerde, önceliklerde, stratejilerde, prosedürlerde değişimi gerektirir.

Hızlı dönüşümlere paralel olarak, çalışma ortamında sıklıkla karşılaşılan tartışmalarla başa çıkma yeteneğine sahip olması gerekir. Gelecekte şirketlerin farklı yapıdaki insanlardan ve farklı gruplardan oluşacak olması liderin problem çözme ve çatışmaları engelleme, arabuluculuk yapma gibi yeteneklere sahip olmasını vazgeçilmez kılmaktadır. Çeşitli yapıdaki insanların isteklerini de çeşitlilik göstereceğinden şirketlerin yelpazelerini geniş tutması çözüm açısından önem taşımaktadır (Salkım, 2005: 11).

## 2.6.TOPLANTI YÖNETİMİ

Toplantılar mutlaka zamanında başlamalıdır. Toplantının amacı ve gündemi belirlenmeli ve gündeme mutlaka sadık kalınmalıdır. Toplantının hedefi önceden belirlenir ve katılımcılarla mümkün olduğu kadar sık ve hızlı paylaşırlar. Toplantı yerini önceden mutlaka görürler. Çalışanlardan biri bir başka önemli konu ortaya atacak olursa, üzerinde çalışılması ve gelecek toplantının gündemine alınmasına çaba gösterir. Toplantılarda alınan kararlarda belirsiz bir noktanın kalmamasına dikkat ederler. Şirket politikaları ve atılacak adımlar üzerinde net anlaşma sağlanır. Bir sonraki toplantının tarihi ve gündem maddelerinin bazıları belirlenir.

İyi bir toplantı yöneticisi olmak için yöneticiler, ses tonlarına ve konuşmalarına dikkat etmelidir. Yeterli hızda akıcı konuşma, söylediklerinizin anlaşılması için olduğu kadar, yetkin ve bilgili bir kişi olarak algılanmanız için önemlidir. Konuşurken ara sıra duraklamalar pek önemli değildir ama “eee” gibi dolgu sesleri mesajınızın tam olarak algılanmasını engelleyip saygı uyandırmanızı güçleştirebilir.

Yönetim ve liderlik kavramlarını birbirine karıştırmamak gerekiyor; bunlar bağlantılı olmakla beraber farklı kavramlardır. İnsan olağanüstü, hatta karizmatik bir lider olabilir ama yöneticiliğiyle işgücünü tam bir felakete sürükleyebilir. Öte yandan çok becerikli bir yönetici kendine bağlı kişilerin gözünde son derece itici bir lider olabilir.

Teorideki ideal dünyada yönetim becerileri ile liderlik yetenekleri biraradadır. Pratikteki dünyada ise, kişi öncelikle örgütsel talepleri karşılamadaki başarısına göre değerlendirilir. Şu andaki ve gelecekteki ekonomik hedefler her şeyden önce gelir. Bu amaçlara ulaşmada liderlik yeteneği önemlidir, ama esas olan yönetim ustalığıdır (Salkım, 2005: 12).

### **3. YÖNETİCİ TİPLERİ**

Yönetici tipleri, genel anlamda yönetici tipleri ve Ernest Dale' nin yönetici tipleri adı altında iki grup altında değerlendirilmektedir (Salkım, 2005: 14).

Genel anlamda yönetici tipleri aşağıdaki şekildedir:

Bir yöneticinin amacı, organizasyonun verimini yükseltmektir. Bunu sıkı bir kontrol kurmakla değil, iyi ve duyarlı yönetim teknikleri kullanmakla sağlayabilir.

Toplum bilimcilerin yaptığı araştırmalar, demokratik yöneticilerin idaresindeki grupların otoriter yöneticilerin idaresindeki gruplardan da daha iyi sonuçlar aldığını göstermiştir. Demokratik yani katılımcı bir grupta iktidar sadece yöneticide değildir, bütün grupça paylaşılır.

Katılımcı bir yönetim sistemi, işin planlanmasında, yürütülmesinde ve kontrol edilmesinde işbirliğini teşvik eder. Bu sistemde yönetici olsun olmasın bireyler işin düzenlenmesine ve sorumlulukların paylaşılmasına katılmaları için cesaretlendirilir.

Katılımcı yönetim tarzının arkasındaki teori, insanların anlamlı şeyler yapmak istediği, sorumluluğu paylaşmanın da işi insanlar için daha anlamlı hale getireceğidir. Yönetici, kontrolör ya da diktatör değil de lider olmayı öğrenmek

zorundadır. Bu şekilde, grup da artık bir birim haline gelir, bireylere her adımda ne yapacağını söylemesi gerekmez. Yönetici, gruptaki herkesin yeteneklerinden, organizasyonun amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmaya çalışır.

**Otokratik Yönetici:** Carl Jung “Gerçek lider, başkalarının kendisini etkilemesine izin veren kişidir” demektedir. Etkiye açık olmanın başkalarının bakış açılarından olaylara bakabilmenin başarılı bir lider olmak için önkoşul olduğu sayısız örneklerle anlatılmaktadır. Bu nedenle bireylerarası ilişkilerde, duyarlılığı saf dışı eden otokratik yönetim tarzı, günümüzde çok fazla eleştiri almaktadır.

Bu bireyler; işe bağlılıkları yüksek olan bireylerdir ve işler için spesifik ve detaylı planlar hazırlar. İş amaçlarının gerçekleştirilmesi onlar için temel amaçtır ve personelle arasındaki ilişkiler onlar için daha arka planda kalmaktadır. Bu tür bireyler, uzmanlaşmayı, bağımsız çalışmayı, özel çalışma şartlarını ve kısa dönemli formal iş ilişkilerini tercih ederler. Karar almada ise, organizasyonda sahip oldukları pozisyonlarına bağlı olarak ve bireysel karar almayı tercih ederler. Bu kişiler, kişisel olmayan ve resmi iletişim kurma eğilimindedir. Liderlik tarzları ise bireysel vizyonlara dayalıdır (Salkım, 2005: 15).

- Elinde bulunan bilgilere dayanarak sorunları çözer, kararları kendisi verir.
- Gerekli bilgileri astlarından alarak sorunların çözümüne ilişkin kararlar alır.

**Katılımcı Yönetici:** Bu bireyler; projelerde tamamlayıcı bir yapı oluşturmak için; proje uygulamalarında esnek bir yaklaşım gösterirler ve daha önemli bir teklif geldiğinde bunu uygulamaya hazırdırlar. Amaçlarını gerçekleştirmek için; informal ve uzun dönemli iş ilişkilerini geliştirirler. Bilgi iletişimlerine ise, organizasyon kanallarını kullanmak yerine kişisel ve informal olmasını tercih ederler. Karar alma faaliyetlerine personelin oldukça yoğun bir şekilde katılımını sağlarlar.

- İlgili astlarıyla teker teker görüşür; onların görüş ve önerilerini alır, bunlara dayanarak sorunlara çözüm üretir, karar verir.

- Sorunların çözümünde ve karar almada astlarını bir grup olarak toplar, onlarla beraber tartışır, görüşlerini alır ve daha sonra kendi kararını verir (Salkım, 2005: 15).

**Yetki Veren Yönetici:** Bu bireyler, projelerde esnek, uyarlanabilir planlar ve paylaşılan sorumluluklar gibi birçok açıdan bakarlar. Organizasyonel başarının, bireylerin katılımının sağlanması ve bir takım gibi olmalarının sağlanması olduğuna inanırlar. İş ise nitelikli kişilerarası etkileşime ve uzun dönemli yatırımların yaygınlaşmasına bağlıdır ki bu; bütün faaliyetlerden daha önce gelir. İletişim doğaldır ve oldukça geniş bir içeriğe sahiptir. Karar alma yoğun bir şekilde grup katılımı, tartışma ve görüş birliğine dayanır. Liderlik tarzı, grup kararı ve kişisel vizyonun hassas bir dengeye oturtulmasıdır (Salkım, 2005: 16).

Yönetimdeki bütün değişimler tabandan başlamalıdır. Yönetici, kendisiyle çalışan insanlara itimat etmelidir. Yetkilendirme olmadan, itimat gerçekleşmez.

Sorunların çözümünde ve karar almada astlarını bir grup olarak toplar, onlarla görüşüp tartışır, görüşlerini bir toplantı yöneticisi olarak alır, onlara kendi çözümünü, kararını, düşüncesini empoze etmeden, grubun eğilimi doğrultusunda karar verir.

Otoriter yöneticiden yetki veren yöneticiye doğru şu yol izlenmelidir:

- Yönetici kararları verir ve astlarına açıklar.
- Yönetici kararını kabul ettirir.
- Yönetici düşüncelerini öne sürer ve astlarını soru sormaya özendirir.
- Yönetici değiştirilebilir bir karar öne sürer.
- Yönetici sınırlarını saptar ve gruptan karar almalarını ister.
- Yönetici daha önce saptanan sınırlar içinde grubun karar almasına izin verir.

Sağlam amaçlar ve sağlam hedefler gösterir. Ayrıca, kendisi de bu amaçlara yönelik olarak çalışır ve bu amaçlara bağlı kalır. Projeleri izleyerek, uygulamaları kontrol eder.

Yönetici kişisel tavır ve hareketlerinde tutarlıdır. Astlarını neyin motive ettiğini anlar ve buna göre davranır. Ancak, kişisel ihtiyaçlarını yönetim görevlerinden ayırmaz (Salkım, 2005: 17).

Ernest Dale' e göre yönetici tipleri ise şu şekildedir:

**Alıcı Yönetici:** “Almak vermekten iyidir” diye düşünür. Bir şeyi ikna olduğu için değil, başkalarının beğenisini kazanmak için yapar. Zayıf ve bağımlıdır, kolay kolay hayır diyemez ve çoğu kez verdiği sözlere ters düşer. Muhtemelen görüşsüzdür, kendini ortaya koyamaz ve kabul görmeyi çok arzular. Bu nedenle iyi bir işçi ve titiz bir üreticidir, ama yaratıcılık ve yenilikçilik yeteneklerini aşar (Salkım, 2005: 17).

**Sömürücü Yönetici:** Bu yönetici tipine göre “El koymak almaktan iyidir”. Kendi ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarını kullanır, istismar ve manipüle eder, onları yalnızca sömürme potansiyeline göre değerlendirir. Bu tür bir yönetici kendine güvenli, büyüleyici, kendini kabul ettirici ve son derece girişimcidir, ama aynı zamanda kendini beğenmiş ve açgözlüdür (Salkım, 2005: 18).

**İstifçi Yönetici:** Güneşin altında yeni bir şey yok. Her şeyi olduğu gibi bırakalım' dır. İyi yapılanmış, düzenli, aşırı dikkatli ve metodik olan istifçi, yeni ve daha yüksek bir statü elde etmekten çok sağlam durmayı ve sahip olduklarına sıkıca sarılmayı tercih eder. İdeali, her şeyin ve herkesin yerinin belli olduğu iyi düzenlenmiş bir operasyondur.

**Pazarlamacı Yönetici:** Bu tip yöneticinin sloganı “Beni nasıl istiyorsanız öyle olurum” dur. Kişisel başarısını ve ilerlemesini destekleyecek her şeyi yapabilir ve söyleyebilir. İnsanlar arası ilişkileri geçici, yüzeysel ve kimliksizdir. Kimlik duygusu kendi özgün imajına değil, başkalarının görüşlerine göre oluşur (Salkım, 2005: 18).

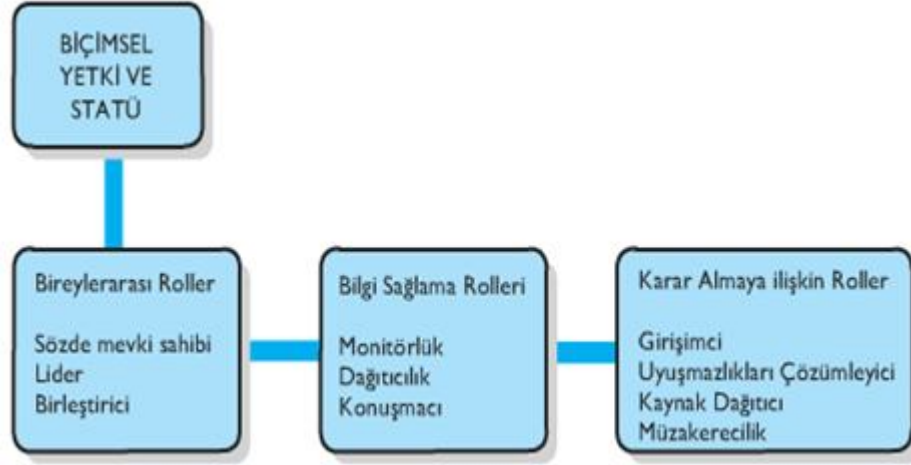
**Üretken Yönetici:** Sadece var olmakla yetinmez, kendini hayata ve yaşamaya odaklamıştır. “Tamamen kaderimin efendisi ya da ruhumun kaptanı olamayabilirim ama kesinlikle kör koşulların kurbanı olmayacağım” der. Böylece, bir denge ve oran duygusuna ve iniş ve çıkışları aşırı gurura ya da umutsuzluğa kapılmadan karşılayabilecek bir esnekliğe sahip olur. Kendisiyle, başkalarıyla ve çevresiyle uyum sağlamayı öğrenmiştir. Yalnızca kendi potansiyelini gerçekleştirmeye değil, aynı zamanda öteki bireylerin ve genel olarak toplumun esenliğine de katkıda bulunmaya çalışır (Salkım, 2005: 19).

İşletmelerin başarısının temeli, bütün teknolojik gelişme ve yeniliklere rağmen yine de hala, insan faktörü ve her şeyden daha önemlisi yönetici faktörüdür. Günümüz koşulları insanlar arasındaki bağımlılığı ve dayanışmayı artırmış ve onları bir takım üyesi haline getirmiştir. Bu artan bağımlılık, takım çalışması içinde kişisel etkinliği (diğer bireyler aracılığıyla olumlu bir şekilde çalışabilme yeteneği) önemli hale gelmiştir. Günümüzde, bir işletmenin başarısı artık; çalışanların ne derecede üretken ve yaratıcı olduğu ve ayrıca kendilerini ne derece örgütün bir parçası olarak gördükleri ile ölçülmektedir. Bu ölçümde, yöneticilerin kendi alışmış oldukları davranış tarzları da olumlu ya da olumsuz bir etki yapmaktadır. Asıl önemli faktör, takımın bir üyesi olan yöneticinin, kendi davranış tarzının ne olduğunu ölçmesi ve etkili davranış tarzına doğru kendini yenilemesidir (Salkım, 2005: 20).

#### **4. YÖNETİCİNİN ROLLERİ**

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler ağını içerir. Yönetici, sorumlu olduğu faaliyetlerin gereği olarak bu ilişkileri kurmak ve birden fazla rol üstlenmek zorundadır. Minzberg yöneticilerin üç grup davranış içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir. Yöneticinin oynadığı rolleri sırasıyla inceleyelim.

Şekil 1: Yöneticinin Rollerini



Kaynak: <http://notoku.com/yoneticinin-rolleri/#ixzz1fdz6k13I>

#### 4.1.BİREYLERARASI ROLLER

Yöneticilerin bireylerarası rollerinden özellikle üç tanesi, onlara, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Bu rollere ilişkin yönetsel görevler her ne kadar rutin bir nitelik gösteriyor olsalar bile, yöneticilerin bunları görmezlikten gelemeyeceği ve ihmal edemeyeceği günümüzde ortak bir görüş olarak kabul edilmektedir.

##### 4.1.1. Sözde Mevki Sahibi Rolü

Yöneticinin bireylerarası rollerinin ilki bir numaralı adam işlevini görmesi şeklinde ortaya çıkar. Kendi biriminin başı olarak yönetici zaman zaman bir takım törensel görevleri (ziyaretçileri kabul etme, örgüt çalışanlarından birinin nişan veya nikah törenlerine katılması, bir müşteriyi yemeğe götürmesi vb. ) icra etmek suretiyle bireylerarası rolünü yerine getirir. Mintzberg yaptığı araştırmada yöneticilerin zamanlarının %12'sinin tören ve kutlamalara, %17'sinin gelen yazı ve mektupların onaylanmasına ayrıldığını belirtmektedir.



#### **4.1.2. Liderlik Rolü**

İşgörenlerin işe alınması, eğitilmesi, yerleştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilir. Bu rol, organizasyonun başarısını arttıracak her türlü işi kapsar. Yetki ile yapılamayacak işler liderlik yetenekleri ile sağlanabilir.

#### **4.1.3. Birleştirici Rolü**

Birleştirici rolünü üstlenen yönetici, ast ve üstlerinden başka satıcılar ve müşteriler gibi çeşitli çıkar gruplarıyla ilişki içindedir. Bu rolüyle yönetici, örgütün bütünü veya kendi birimi arasında bir bağlayıcı unsur işlev veya rolünü yerine getirmek durumundadır. Yöneticiler bu tür temasları kişisel bilgi kaynaklarını geliştirmek için kurarlar.

### **4.2. BİLGİ SAĞLAMA ROLLERİ**

Minzberg'e göre, çeşitli kaynaklardan bilgi temini ve temin edilen bu bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi, yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur. Bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de kendi birimindeki işgörenlerin çalışmalarına yön verebilmek için yeterli ve doğru bilgiye gereksinme duyar. Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığıyla yerine getirir.

#### **4.2.1. Monitör Olarak**

Yönetici, sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgilerin nereden sağlanabileceğini araştırır. Bu amaçla, astlara sorular sorarak ya da başkalarıyla ilişki

kurularak bilgi toplanmaya çalışılır. Monitörlük rolü genellikle yöneticiyi, kendi grubunun en iyi bilgi sağlayan kişisi durumuna getirir.

#### **4.2.2. Dağıtıcılık Rolü**

Toplanan bilgilerin ilgili merkezlere dağıtımını yöneticinin bilgi sağlama rolünün ikinci bölümünü oluşturur. Dağıtıcı olarak, yönetici, başka şekilde elde etmeleri mümkün olmayan çok önemli bilgileri astlara ve başka birimlere dağıtma işlevini yerine getirir.

#### **4.2.3. Konuşmacı Rolü**

Konuşmacı olarak, işletme temsilcisi durumundaki yönetici, topladığı bilgilerin bir kısmını birimin ve hatta örgütün dışındaki bireylere iletir. Örgüt personelinin gerekli bilgilerle donatmak ve onları örgüt içinde bu yönden tatmin etmek, şirket temsilcisinin yüklendiği rollerin en önemli yönlerinden birini oluşturur. Bu rolün diğer önemli bir yönü de rakip örgütlerle sağlıklı, hızlı ve etkili bir haberleşme kurup yürütmekle ilişkili bulunmaktadır.

### 4.3. KARAR ALMAYA İLİŞKİN ROLLER

Yönetimsel kararların temel girdilerini yöneticinin çeşitli kaynaklardan sağladığı bilgiler oluşturur. Mintzberg'e göre, yöneticinin karar almaya ilişkin rolleri dört grupta toplanabilir.

#### 4.3.1. Girişimci Rolü

Girişimci rolü ile yönetici şirketi geliştirme, genişletme ve benzeri işlevleri yerine getirmeye çalışır. Örnek olarak, yönetici bu rolü gereği şirketin geleceğine ilişkin iyi bir fikir ya da öneri aldığı zaman, bunu gerçekleştirmek üzere hemen bir geliştirme projesi başlatır. Bir girişimci olarak değişim sürecini gönüllü olarak başlatır veya başlatılmasına önyak olur.

#### 4.3.2. Uyuşmazlıkları Çözümleyici Rolü

Uyuşmazlıkları çözümleyici rolünde yönetici, grevler, iflas etmiş müşteriler, işgörenlerle şirket ve şirketle diğer örgütler arasındaki sözleşmelerin ihlali ve benzeri gibi, kendi denetimi dışındaki durumlara tepkisini ortaya koyar veya bunlara cevap vermeye çalışır.

#### 4.3.3. Kaynak Dağıtıcı Rolü

Kaynak dağıtıcı rolünü üstlenen yönetici, sorumluluğundaki her bir organizasyon biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar vermek ve bu konuda denge kurmak zorundadır. Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Kaynak dağıtıcısı olarak, yönetici, örgütsel kaynakların nasıl ve kimlere dağıtılacağını kararlaştırmakla

sorumludur. Buna ilaveten, yönetici uygulamaya aktarılmadan önce biriminde veya örgütünde başkaları tarafından alınmış olan bütün önemli kararları süzgeçten geçirir.

#### **4.3.4. Müzakerecilik Rolü**

Müzakerecilik rolü ile, bir işletme yöneticisi herhangi bir işi bir danışma firması ile tartışıp çözümlenebilir. Örnek olarak, bir üretim bölümü şefi bir sözleşmeyi bir satıcı ile tartışıp sonuçlandırabilir ve son olarak bölüm yöneticisi bir sorunu astlarıyla veya şeflerle tartışıp çözümlene yoluna gidebilir. Yöneticilerin, yönetme işlevini yerine getirirken üstlendiği rolleri yöneticilerin içinde faaliyet gösterdikleri belirsiz ve kargaşa dolu ortama dikkatleri çekmesi açısından oldukça önemlidir. Gerçek yaşama ilişkin olay ve durumların, ancak kısmen önceden görülüp denetlenebileceğini vurgulayan Mintzberg, yöneticinin söz konusu olay ve durumlarla ortaya çıktıkları şekilleriyle uğraşmak durumunda olduğunu önemle belirtmektedir.

## **5. YÖNETİM TARZLARI**

Yönetim stili, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan, yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır (Başaran, 1992: 79). Yönetim stillerini tanımlarken yöneticinin özelliği, görev yapısını kurma, birlikte çalıştığı insanlarla olan ilişkisi, birlikte çalışan insanların özellikleri ve çalışma ortamı gibi konuların göz önünde bulundurulması gerekir. Yönetim stilleri farklı şekillerde kategorize edilse de genelde otokratik, koruyucu, destekleyici, işbirlikçi ve başıboş yönetim stili olarak sınıflandırılmaktadır (Başaran, 1992: 81).

**Otokratik Yönetim Tarzı:** Kaynağını ataerkillikten alan bu yönetim stilini, örgütün yararlarını her şeyin üzerinde tutması ve bunun için her türlü eyleme başvurması olarak tanımlamak mümkündür. Bu stilin temelinde kaygı, korku ve kişilik özellikleri yatar. Otokratik bir yönetici, birlikte çalıştığı insanların yapmasını istemediği eylem ve işlemleri gösteren uzun çizelgeler ve bunların yapılması durumunda uygun görülen cezalar, çok az da olsa doğru yapılan işler için ödüller hazırlar (Akar, 2006: 27).

“Otokratik yöneticiler, sert yaradılışlı ve otoriter tiplerdir. Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve düşüncesini almazlar. Kendileri emir verir ve yaptırırlar. Sert yaradılışlı ve otoriter olan bu yöneticileri üç açıdan ele almak gerekir. Otokratik yöneticilerin bir kısmı sert yaratılışlı olmakla beraber becerikli ve namuslu kişiler olabilir. Bu tip yöneticilerin aldıkları kararların isabet ve uygunluk derecesi üstün olacağı için başında buldukları kurumlarda faydalı olabilirler. Fakat bir insanın, insan olarak her zaman isabetli, uygun kararlar alması olanaksızdır, kusur işleyebilir. İkinci tip yöneticiler ise cömert ruhlu personelini düşünen yöneticilerdir. Bunlar da sert yaradılışlı ve otoriterdir. Bunlar çalışanını da düşünen, onların çıkarlarını koruyan kişilerdir. Üçüncü tip yöneticiler ise beceriksiz, yeteneksiz yöneticilerdir. Yönetici tiplerinin en tehlikelisi de bunlardır. Hem sert yaradılışlı, kararları danışmasız alan ve hem de yeteneksiz, beceriksiz olan bu yönetici tipleri, kuruluşlarına da zararlı olurlar. Başında bulunduğu kuruluş, başarıya ulaşamaz. Personelde, işinden bıkkınlık getirir.” (Yıldırım, 2009: 28).

**Koruyucu Yönetim Tarzı:** Birlikte çalışılan insanlarla iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme fikri, koruyucu yönetim stilini ortaya çıkarmıştır. Koruyucu yönetim stiline uygulandığı örgütlerde ilişkiler iyi olduğundan çatışmaya pek rastlanmaz. Çünkü kişiler ast ve üst makamlarda bile olsa birbirlerini kırmamaya özen gösterirler. Koruyucu yönetici, işbirliğindeki becerisi, kural koymada ve kurallara uymada gösterdiği ustalık, birlikte çalıştığı insanları düşünmesi ve onlara güvenmesi ile bir dost gibidir. Koruyucu yöneticinin görevi, amaçları gerçekleştirmek için bir aracı olarak birlikte çalıştığı insanları denetlemekten çok onlara kılavuzluk yapmaktır. Koruyucu yönetici, elinde bulunan

kaynakları örgütler, birlikte çalıştığı kişileri motive eder ve iletişimi tam olarak sağlamaya çalışır. Ayrıca, birlikte çalıştığı insanların duygu ve düşüncelerine önem verir (Yıldırım, 2009: 29).

***Destekleyici Yönetim Tarzı:*** Davranış bilimlerinin ve demokrasinin gelişmesine paralel olarak benimsenen bu stil, birlikte çalışılan insanların yönetim sürecine katılmasını hedefler. Destekleyici yönetim stiline sahip bir yönetici kendi davranışlarını birlikte çalıştığı insanların kişilik özelliklerine göre ayarlar ve onlara uygun bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışır. Amacını çalıştığı kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için etrafındaki insanları desteklemek olarak algılar. Başarılı olma hedefi onun için en iyi güdülenme ve özendirme aracıdır. Çalışanlarla çok yönlü iletişim kurmak, önerileri özenle dinlemek, örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik gelişimleri yakından izlemek bu stil sahibi yöneticinin önemli özellikleridir (Akar, 2006: 28).

***İşbirlikçi Yönetim Tarzı:*** Özellikle son otuz yıl içerisinde iletişim teknolojilerinin de hızla gelişmesine paralel olarak çalışılan kurumlarda sistem yaklaşımının kullanılması ve olumsuzluk kuramının benimsenmesiyle birlikte özyönetime dayalı, karşılıklı işbirliğinin en üst düzeyde olduğu bir yönetim stildir. İşbirlikçi bir yönetici, yapılacak işleri çalışanların önüne serer, işbölümünün çalışanlar arasında yapılmasına ve ekiplerin oluşturulmasına kılavuzluk eder, ekip başkanlarının ekipte bulunan üyeler tarafından seçilmesini sağlar. Çalışanların bilişsel ve duyuşsal yapıları yönetici için önemlidir ve bu yapılar sürekli olarak değişim ve gelişim içindedir. Kararların alınması, planlanması, programlanması, iletişimin sağlanması, işlerin denetlenmesi ekiplerin yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır (Başaran, 1992: 89).

***Başboş Yönetim Tarzı:*** Bu stil etkili bir yönetim gösteremeyen örgütlerde ortaya çıkar ve yöneticilerin yetkilerini kullanmamalarından kaynaklanır. Dolayısıyla, gerçekte böyle bir yönetim stili olamaz. Bu tip yöneticilere, nemelazımcı, hiçbir şeye karışmak, bulaşmak istemeyen, halk arasında söylenen bir

deyimle ‘etliye sütlüye karışmayan’ yöneticiler de diyebiliriz. Bunlar her işi astlarına bırakmış şahıslardır. İşlerinden bıkmış, her şeyi astlarına havale etmiş, kendilerine getirilen işlere kızan, bu yönetici tiplerine sık sık rastlamak olanaklıdır. Yönetici olan bu bireylerin görevi, diğer personel tarafından yapılmaktadır. Bu tip bir yönetim biçiminden fazla yarar beklememek gerekir. Alt kademedeki çalışan personel ne kadar becerikli ve iyi yetişmiş olursa olsun, baştaki yöneticinin yetersizliği iş verimini ters yönde etkiler.”(Akar, 2006: 27).

Likert’ in modelinde ise yönetim sistemleri tam otokratik, ılımlı otokratik, danışmacı ve katılımcı olarak sıralanmaktadır.

***Tam Otokratik Yönetim Şekli:*** Tam otokratik yönetim şeklinin hakim olduğu organizasyonlarda, yöneticilerin astlarına güveni yok ya da çok azdır. Çalışanlar korku ve cezalandırma ile yönlendirilir, iletişim kanalları aşağıya doğru çalışmaktadır. Bölümler ve organizasyon çapında amaçların belirlenmesine astların katılımı hiç yok ya da çok azdır. Bu tür otokratik ortam kesin hareket, işlerin yürütülmesinde sürat, disiplinin kuvveti dolayısıyla çalışanlardan beklenen tutum ve davranışın ortaya çıkmasını sağlar (Berberoğlu, 1988: 127).

***İlimli Otokratik Yönetim Şekli:*** İlimli otokratik yönetim şeklinin geçerli olduğu organizasyonlarda kararlar yine yöneticiler tarafından alınır. Ancak astlar az da olsa işleri ile ilgili esneklik ve özgürlüğe sahiptirler. İşgörenlerin görüşleri zaman zaman alınır, denetim altında olmak koşuluyla yetki devredilebilir ve yukarıya doğru iletişime düşük oranda izin verilebilir. Ast- üst ilişkileri üstler tarafından bir hediye ya da bir lütuf, astlar bakımından korku ve temkinli olma addedilmektedir. Çalışanlar üzerinde sürekli baskı ve gözetim uygulamasının yararlarının geçici olduğu, bir süre sonra çalışma ortamının huzursuzluğuna yok açacağı belirtilir. Bu yönetim şekli ortaya çıkabilecek direnişleri önleme amacını taşımaktadır.

***Danışmacı Yönetim Şekli:*** Danışmacı yönetim şeklinde öncelikli olarak amaçların belirlenmesi ve bazı kararların alınmasında astların görüşlerine başvurulur.

İşgörenlere işin nasıl yapılacağı konusunda dikkate değer bir özgürlük tanınmıştır. Çalışanların motivasyonu için cezalandırmadan çok ödüllendirme sistemi kullanılır. Yöneticilerin astlara güveni oldukça fazladır ve astların görüşlerinde yapıcı sonuçlar çıkarmaya çalışılır. Organizasyon içinde iletişim iki yönlü çalışır; genel politika ve kararlar üst düzeylerde oluşturulurken işe yönelik kararlar alt düzeylerde alınır (Berberoğlu, 1988: 130).

***Katılımcı Yönetim Şekli:*** Katılımcı yönetim şeklinde astların, amaçların belirlenmesi ve işle ilgili kararların alınmasında tam katılımı söz konusudur. Bilgiye verilen önem otoritenin gücünden baskın olduğu için karar alma yetkisi tüm organizasyona yayılmıştır. “Katılımcı grup” da denilen bu sistemde yönetimin astlara güveni tamdır. Organizasyon çapında oluşturulan grupların başarıları ödüllendirilir ve gerektiğinde yetki devri sağlanarak kendi başlarına faaliyet göstermeleri istenir. İletişim organizasyon çapında iki yönlü, dikey(yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) ve yatay olarak işler. Katılımcı yönetimi benimseyen yöneticilerin lider olarak daha başarılı oldukları, organizasyonların ise amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde etkin ve verimli çalıştıkları belirtilmektedir.

Katılımcı yönetim işgörenleri düşünmeye, karar almaya işletmenin politikalarına katılma ya da katılmama konusunda görüş bildirmeye teşvik eder.

Teorik açıdan yönetimin yöneticilerin ve astlarla ilişkilerin mükemmelere ulaştığı katılımcı yönetim şeklinin gerçekte uygulamada fazla itibar görmediği belirtilmektedir (Berberoğlu, 1988: 125).

## **6. ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI**

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür (Başaran, 1992: 113). Bu davranışlar 10 maddeden oluşmaktadır:

- Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek



- Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek
- Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak
- Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak
- Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak
- Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak
- Çalışanların iş doyumunu yükseltmek
- Çalışanlara gelişme ve yetiştirme olanağı sunmak
- Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmede onlara danışmanlık yapmak
- Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak

Pat Heim ve Ehvood N. Chapman, (Uysal, 2001: 21) ise yöneticilik davranışlarını daha geniş bir biçimde ele alarak etkili bir yöneticinin göstermesi gerekli davranışları 20 maddede toplamaktadır:

- Gerektiğinde sert bir tutum gösterme
- Disipline dayalı bir ortam oluşturma
- Dayanışma
- Rapor desteği sağlama
- Teşvik etme
- Ödüllendirme
- Şefkat gösterme
- İyi bir dinleyici olma
- Şeffaf bir yönetim gösterme
- Bilgilendirme
- Etiğe uygun hareket etme
- Organize etme
- Zaferleri paylaşma
- İşleri severek yaptırma
- Olumlu tutum gösterme
- Hataları kabullenme
- Mantıksal karar verme
- Başkalarına danışma

- Yönetici rolü konusunda duyarlı olma
- Başkalarının saygısını kazanma (Akar, 2006: 30).

Drucker, “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını ise şöyle sıralamıştır:

- Etkin yöneticiler, zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.
- Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani ellerinden gelen şeylere girişmezler.
- Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
- Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle gelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler (Öztürk, 2005: 7-8).

“Çalışanı çalıştırabilmek, onları istenilen hedefe götürebilmektir. Yöneticinin bu görevi aslında en güç görevlerden birisidir. Çünkü insan, anlaşılması en güç olan varlıktır. Bugünün teknik imkânları ile bir insanın neler düşündüğünü, aklından neler geçirdiğini bilmek oldukça güçtür. Yönetici, pek çok usulden ustaca yararlanarak emrinde çalışan personelden en iyi biçimde verim elde etmelidir. Yöneticinin görevi, yalnız insanları, emrindekileri ve kendisine fikren bağlı olanları yönetmek değildir. Yönetici usul ve metotları zamana ve şartlara en uygun biçimde uygulamak, yönetimde sevk ve idare kaynakları olarak isimlendirilen insan, para, zaman, malzeme ve yer öğelerinden en iyi biçimde yararlanmak zorundadır. Yönetici, kamu yönetiminde sevk ve idare unsurları olarak sıralanan planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetleme görevlerini en iyi biçimde yapmalı, ‘iyi bir plancı’,

‘örgütleyici’, ‘yönetici’, ‘eşgüdümçü’ ve ‘denetici’ olmalıdır. Artık bugün çeşitli denemeler göstermiştir ki, iyi bir yönetim ve iyi bir yönetici bir kuruluşun başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynak ve imkanlar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan kuruluş, kötü bir yöneticinin yönetiminde verimsiz bir çalışma yapmaktadır. Aynı para, malzeme ve çalışan ile aynı zamanda birçok eser meydana getiren yöneticiye ve aynı olanaklara sahip olan, fakat iyi yöneticilik nitelikleri olmayan bir başka yöneticinin hiçbir şey yapamadığına tanık oluyoruz.

İyi bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- İyi bir yönetici personelinin görüşlerine önem veren, onu dinleyen yöneticidir.
- Yönetici geleceğe ait düşüncelerini personele açıklamalıdır.
- Yönetici iş yeri ile alakasını kesmemelidir.
- Yönetici alt kademe personele girişim ruhu aşılmalıdır.
- Yönetici sevk ve idare öğeleri olarak sayılan planlama, örgütleme, kumanda, eşgüdüm ve denetleme dediğimiz beş unsuru en iyi biçimde uygulamalıdır.
- İyi bir yönetici alt kademelere yetki devretmekte cömert olmalıdır.
- Yönetici iyi elemanlar yetiştirmelidir.
- Herkes becerisine uygun işlerde çalıştırılmalıdır.

Ayrıca, yöneticide özellikle sırasıyla şu kötü tarafların bulunmaması gerektiği ifade edilmektedir:

- Taraf tutma,
- Anlayış noksanlığı,
- Kararsızlık,
- Etki altında kalma,
- Korku,
- İleriyi görememe.” (Yıldırım, 2009: 30-31).

Yöneticilerin başarılı olmak için hem doğuştan gelen hem de eğitim deneyimi yoluyla kazanılan bazı yeteneklere sahip olması gerekir. Başarılı bir yöneticinin teknik, kavramsal ve insan ilişkilerine ilişkin gereksinimi vardır (Aksu, 1994: 8).

**Teknik beceri** ise deneyim, eğitim ve öğretim yoluyla elde edilen özel görevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bilgi, yöntem, teknik ve cihazları kullanma yeteneğidir (Aksu, 1994: 7-8). Birey, hiyerarşide yukarıya doğru çıktıkça teknik beceriye olan gereksinim azalmaktadır.(Scaulan ve Keys, 1983: 349). Bu kurumsallaşmanın doğal bir getirisi olarak karşımıza çıkan bir olgudur.

**İnsana ilişkin beceriler**, insanlarla ve insanlar aracılığı ile çalışma yeteneği, güdüleme ve etkili liderliğin uygulanmasıdır (Aksu, 1994: 7-8). Yapı ve karmaşıklık bakımından değişiklik gösterse de, insan ilişkileri becerileri her seviyede önemlidir. Alt seviyelerde denetleyici temel olarak bireyler arası sorunlar ve informal gruplarla ilgilenmek durumundadır. Orta seviye yöneticisi daha çok bölümler arası sorunlarla ilgilenmektedir.

Üst düzey yöneticiler kişisel sorunlardan kaçmak, gelenekleri izlemek ve örgüte sadık kalmak durumundadır. Her seviyede önemli olan iletişim becerileri, özellikle orta kademe yöneticiler için çok önemlidir. Bu kişilerin ana görevi, üst yönetim tarafından tanımlanan amaçları incelemek ve bunları daha alt düzeydeki yöneticiler için uygulanabilir planlara dönüştürmektedir (Scaulan ve Keys, 1983: 348).

**Kavramsal beceri**, çok sayıdaki bilgi ve bilgi parçacıklarını bir araya getirme yeteneğini kapsamaktadır (Scaulan ve Keys, 1983: 349). Tüm örgütün karmaşıklığını ve kendi çalışmasını örgüte nerede uygunluk sağladığını anlama yeteneğidir. Bu bilgi kişinin sadece kendi grubunun amaç ve gereksinimlerinden çok, tüm örgütün amaçlarına göre hareket etmesini sağlar (Aksu: 1994: 7-8).

Certo ve Graf' a göre (Aksu, 1994: 9) tüm göstergeler geleceğin yöneticileri için sistem becerisi, işlevsel beceri ve durumsal analiz becerilerinin son derece değerli araçlar olduğunu göstermektedir.

**Sistem Becerileri**, herhangi bir kurumun, herhangi bir amaca ulaşmak için birlikte çalışıp işlev gösteren parçalar olarak görüp, yönetme yeteneğidir. Yönetimde sistem yaklaşımı ise, yönetimsel sorunları araştırma ve çözme yollarından biridir. Bu yaklaşıma göre yöneticilerin sorunu analiz etmeleri, soruna ilişkin sistem parçalarını incelemeleri, sorunun çözümü durumunda sistemin diğer parçalarının nasıl

etkileneceğini değerlendirmeleri gerekmektedir. Ancak bu aşamalardan sonra yönetici eyleme geçmelidir.

**İşlevsel Beceri**, planlama, örgütleme, etkileme ve kontrol etme kavramlarını, bir yönetim sisteminin işleyişinde kullanma yeteneğidir. Bu işlevlerin her biri yönetim araştırmacıları ve yönetimi uygulayanların katkıları ve birikimleri sonucu uzun yıllar sonra ortaya konulmuştur.

**Durumsal Analiz Becerisi**, yöneticilerin karşılaştıkları her türlü durumda hem sistemler kurabilme, hem de işlevsel kuramı uygulayabilme yeteneğidir. Bu beceriyi, yöneticilerin karşılaştıkları özel bir durumda sistem ve işlevsel tercihleri en iyi şekilde uygulayabilmeleri için çok iyi anlamaları gerekmektedir.

Diğer bir çalışmada yöneticide bulunması gereken beceriler şu şekilde belirlenmiştir.

**Teknik Beceri**, bir işi yaparken belirli ilgiyi, tekniği ve kaynağı kullanma yeteneğidir.

**Analiz Etme Becerisi**, yönetim sorunlarını çözerken, bilimsel yaklaşımlar ve teknikler sergilemeyi ifade etmektedir.

**Karar Verme Becerisi**, tüm yöneticiler karar vermek zorundadır. Bu kararların kalitesi, yöneticinin ne derecede etkili olduğunu belirler. Bir yöneticinin sorunu çözmek için bir dizi eylemi seçerken kullanacağı karar verme becerisi performansı büyük ölçüde etkileyecektir.

**İnsan İlişkileri Becerisi**, yöneticiler, işleri diğer insanlar aracılığı ile yapmak zorunda oldukları için, diğer insanlarla çalışma ve onları anlama yeteneği çok önemlidir. Bu beceri örgütteki tüm yönetim seviyelerinde mutlaka gereklidir.

**İletişim Becerisi**, etkili iletişim hem yazılı hem sözlü olarak etkili yönetim için önemlidir. Bu beceri her alandaki başarı için önemlidir. Fakat sonuca diğer insanların çabaları ile ulaşmak durumunda olan yöneticiler için daha da önem kazanmaktadır. (Aksu, 1994: 11).

Vren ve Voich de üç tür yönetici becerisi üzerinde durmaktadır.

**Teknik Beceriler**, her yönetici örgütteki işleri için bilgiye gereksinim duymaktadır. Teknik beceri örgütteki yönetim düzeyine bağlı olarak değişmektedir. En alt seviyeden, en üst seviyeye gidildikçe teknik becerisinin önemini azaltmaktadır. Alt düzey yönetici, üst düzey yöneticisine göre daha çok teknik bilgiye gereksinin duymaktadır.

**Yönetimsel Beceri**, yönetimsel süreçler hakkındaki bilgiler ve bu süreçteki bilgileri uygulamak gibi yönetimsel yetenekle ilgilidir.

**Kavramsal Beceri**, bu beceri, bir durumun değişik yönlerini ele alarak tüm yapıyı görebilme becerisidir. Bu beceri, örgütü etkileyecek dış koşulları fark etmeyi, değişen koşullara uygun stratejiler belirlemeyi ve örgütsel plan ve çabaların bütünleştirilmesi yoluyla yeni stratejiyi uygulamayı gerektirmektedir (Wren ve Voich, 1984: 10-11).

Açıkgöz ise, çağdaş bir yöneticide bulunması gereken becerilerin şunlar olduğunu belirtmektedir:

- İletişim Becerisi
- Etkili Görüşme Yapabilme Becerisi
- Karar Verme Becerisi
- Planlama Becerisi
- Toplantı Yönetimi Becerisi
- Zamanı Etkili Kullanma Becerisi

Can' a göre, yöneticilerin etkili olabilmesi için bazı becerilere sahip olması ve bu becerilerini devamlı geliştirmeleri gerekmektedir. Bu beceriler şunlardır (Can, 1992: 36-38):

**Teknik Beceri**, işin başarılması için gerekli olan bilgi, teknik ve yöntemlerin kullanılabilmesi yeteneğidir.

**İletişim Becerisi**, örgütsel hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisidir.

**İnsan İlişkileri Becerisi**, örgütteki diğer bireyleri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve geçinebilme becerisidir.

**Analitik Beceri**, sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel teknikler kullanma becerisidir.

**Karar Verme Becerisi**, çeşitli seçeneklerden birini ussal olarak seçmektir.

**Kavramsal Beceri**, yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ile her bölümün, örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir.

Eren ise günümüz yöneticilerinin aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Yöneticiler (Eren, 1991: 11-15):

- İnsanları sevmelidir.
- Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir.
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.
- Kararlarında açıklık olmalıdır.
- Astlarının ortalama zekâlarının üzerinde bir zekâ seviyesine sahip olmalıdır.
- Objektif olabilmelidir.
- Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir.
- Örgüte gönülden bağlı olmalıdır.
- Hoşgörülü olmalıdır.
- Dürüst olmalıdır.
- Cesaret sahibi olmalıdır.
- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır.
- Dinamik olmalıdır.
- Geniş açıdan düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İyi bir satıcı olmalıdır.
- Eşgüdüm bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Walker' a göre etkili yönetici paradigması bütüncül olarak şu şekilde değerlendirilmektedir (Aksu, 1994: 15):

Etkili yöneticiler, görevlerinin ayrıcalığını ve statülerini kabul etmekte, ancak onları pek kullanamamaktadırlar. Kişiliklerini kabul etmekte ancak onları pek kullanmamaktadırlar. Kişiliklerini görevden ayrı tutmaktadırlar. Bazı formalitelerin zorunluluktan kaynaklandığını kabul etmektedirler. Kendilerini, saygıyı hak eden

meslektaşlarıyla çalışan bireyler olarak görmektedirler. Yönetimi bir süreç olarak kabul ederler. Yaptıkları konusunda özgüvene sahiptirler (Akar, 2006: 30-39).

Luthans etkili yönetici ve başarılı yönetici arasında önemli bir ayrım yapmıştır. Etkin yönetici, çalışanlarının memnuniyet ve bağlılıklarının, sorumlu oldukları birimin performans düzeyinin ve yüksek kalitesinin bir bileşimi şeklinde tanımlanabilir. Bunun karşısında başarılı yönetici ise hızlı bir şekilde terfi eden yönetici şeklinde ifade edilebilir. Bu iki kriterin farklı yönetsel aktivitelerle ilişkili olduğu bulunmuştur. Örneğin etkin yönetici; çalışanları motive etme, onlara danışmanlık etme ve bilgilendirme gibi iletişim ve insan kaynakları yönetimi aktiviteleri üzerinde daha çok zaman harcar ve amacı uzun dönemli sonuçlardır. Başarılı yönetici ise kendi etrafında ağlar (network) oluşturma aktiviteleri üzerinde daha çok zaman harcar ve amacı daha hızlı ve daha kısa süreli sonuçlara ulaşmaktır. Ayrıca bu bulgulara ek olarak üç yönetim düzeyi aktiviteleri arasında farklılıklar bulunmuştur. İlk düzey yöneticiler daha çok diğerlerini gözetip denetleyerek idare etmekle ilgilenirken orta düzey yöneticiler gruplar arasındaki bağlantı ile ilgilenirler, oysa üst düzey yöneticiler işletme çevresini gözlemlemekle ilgilidirler (Özutku ve Çetinkaya, 2010: 222).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ YAŞAMINDA CİNSİYET VE KİŞİLİK

#### 1. KİŞİLİĞİN TANIMI

Kişilik teriminin Latince'deki kişi "persona" sözcüğünden geldiği ileri sürülmüştür. Persona sözcüğünün asıl anlamı Latin dilinde, tiyatro oyuncularının kullandığı "maske"dir. Oyun sırasında yüz maskenin altında, dolayısıyla konuşma ya da şarkılar maskenin içinden çıkıyordu. Bu şekilde "persona" sözcüğü ile kişiler arasındaki fark anlatılmak istenmiştir (Yanbastı, 1990: 9).

Kişiliği, belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımış biçimi olarak tanımlamamız mümkündür. Kişilik bir kişinin veya kişilerin girdikleri davranışlarının yapısal ve dinamik özelliklerini gösterir. Bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir. Diğer bir husus da kişiliğin kendine özgü ve ahenkli bir bütün olmasıdır. Öyle ki, bir insana ilişkin her nitelik, o insanı anlamada bize bir ipucu verir. Kişinin belleği, dış görünüşü, sesi ve konuşma tarzı, tepkisi, ilgileri vb. gibi pek çok özelliği bu bireyin kişiliği hakkında bize bir takım veriler sağlar. Kişilik kavramı benzer durumlara verilen tepkilerdeki bireysel farklılıkları ve farklı durumlarda oldukça tutarlı olan davranışları anlamamıza da yardımcı olur. Bir bakıma kişilik, birey ile çevresi arasında bir uyum oluşturur. Bireyin geçmiş deneyimlerine özel uyumunu ve şimdiki toplumsal ve fiziksel çevresini değerlendirmesini sağlar (Durna, 2005: 276).

“Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular, ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterin tamamına verilen addır” (Eroğlu,

1996: 139). İnsanlar arasında birtakım benzerlikler olsa bile kişilik kavramı, insanlar arası farklılıklara üzerine kurulmuş bir olgudur (Öztaş, 2005: 26).

Kişilik insanların çevreyle ilişkilerini etkiler ve duygu, düşünce ve davranışlarına yön verir. İnsanların düşünce şekilleri, davranış biçimleri, duyguları, dış görünüşleri, yetenekleri, olayları algılama biçimleri ve bu olaylara ve olgulara karşı tepkileri hep farklıdır. Bu farklılıklara çoğunlukla kişilik özellikleri neden olur. Aynı olay karşısında üç farklı kişinin üç farklı tepki göstermesinin temelinde de kişilik yatmaktadır. Aynı çevrede yetişse, aynı eğitimi alsın ve aynı kültürel ortamdan gelse de insanlar arasında bir takım yaklaşım farklılıklarının olduğu görülür. Kişilik insanların çevreyle ilişkilerini etkileyen, iç dünyasına ve davranışlarına yön veren önemli bir etkidir (Durna, 2005: 275).

Kişilik yapısı ve bunu etkileyen unsurların ortaya konması, bireyin sahip olduğu kişilik biçimine göre yaşantısı boyunca seçeneklerini belirlemede ve kararlarını almada ona yardımcı olacaktır. Bu şekilde birey kendisini daha iyi tanıyacak, çevreyle ilişkilerini daha sağlıklı bir zemine oturtacak, tutum ve davranışlarına yön verme noktasında önemli bir avantaja sahip olacaktır (Can, 2007: 278).

Kişilik genel olarak, bir bireyin çeşitli durumlara verdiği tutarlı tepkiler olarak ifade edilmektedir. Kişilik, insanları tanımlayan ve tanıtan, tahmin edilebilir davranışlar setidir. Kişiliği bireyin kendisi ve başkası açısından değerlendirip tanımlamak da mümkündür. Kişilik, bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olmasıdır. Tüketicilerin satın aldıkları ürün ve hizmetler, onların kişiliklerinden etkilenmektedir (Deniz, ve Erciş, 2010: 142).

Kişilik sosyal becerilerin toplamıdır ve insanın kendisi ve çevresi ile uyumunu sağlayan, onu diğer insanlardan farklı kılan, özel ve tek yapan tipik karakteristikleridir. Kişilik üzerine yapılan birçok faktöriyel analiz çalışmasında gözlenen ve insan kişiliğinin temel bileşenleri olduğu düşünülen beş adet kişilik eğilimi; nevrozizm, dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve dikkatlilik şeklinde sıralanmaktadır (Altıntaş, 2009: 99).

## 2. CİNSİYET VE TOPLUMSAL CİNSİYET

*Türk Dil Kurumu* sözlüğüne göre cinsiyet “bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiye ayırt ettiren özel bir yaratılış, eşey, cinslik, seks” olarak tanımlanmaktadır. “Cinsiyet terimi bireyin genetik ve kromozomal birleşimine, içsel ve dışsal üreme organlarına ve bir cinsiyeti diğer cinsiyete oranla önemli ölçüde farklılaştıran ikincil düzeydeki cinsel karakteristiklere ya da kısaca bir bireyin biyolojik cinsiyetine gönderimde bulunmaktadır” (Elgün, 2003: 23). Organizasyonlarda cinsiyet kavramı yalnızca kadın ve erkek arasındaki farklılıkları tanımlamamakta, aynı zamanda kadın ve erkek arasındaki sosyal ilişkiyi belirleyen niceliksel güç farklılıklarını da tanımlamaktadır (Çelikten ve Yeni, 2004: 307).

Genel olarak toplumsal yapı, insan ilişkilerini kuşatan bütünsel bir sistem görünümü taşısa da bireyin yaşadığı ilişkiler, bu bütünsellik içerisinde kategoriktir. İnsanlar kendilerini sahip olduklarıyla veya olmadıklarıyla herkesten farklı olarak algılar ve bu algılamalar çerçevesinde bir sınıfa koyarlar. Yeri geldiğinde kendilerini bazen bir Müslüman veya Hıristiyan, bazen Türk veya Alman, bazen öğretmen veya işçi, bazen zengin veya fakir bazen de yaşlı veya genç olarak algılar ve tanıtır. İnsan hayatında belirlenebilecek bir diğer kategori de kadın veya erkek olarak ifade edilmesidir ki, bu bireysel ve toplumsal hayatın temel karakteristik vasıflarını ve dayanaklarını oluşturur. Cinsiyet şeklinde kavramlaştırılan bu olgu, bireye yönelik toplumsal anlamaları, değerleri, rolleri biçimlendiren, özellikleri ve beklentileri ihtiva eden önemli bir sosyal kategoridir. Kadın veya erkek olarak cinsiyete dayalı bir kimliği üzerinde taşıyan bireyin, bahsettiğimiz toplumsal beklentilere kayıtsız kalması söz konusu değildir (Ersoy, 2009: 209).

Türküne (1995: 7-8) “gender” ve “sex” kelimelerinin yerine Türkçe karşılığı olarak, “cinsiyet” ve “cins” kelimelerini kullanmaktadır. Türküne’ye göre cins, biyolojik olarak dişiliği ve erkekliği ifade ederken, cinsiyet biyolojik anlama ilaveten sosyokültürel özellikleri de ihtiva etmektedir. Oysa Dökmen (2004: 3-10) batılı modeller gibi “sex” için cinsiyet, “gender” için “toplumsal cinsiyet” kavramlarını kullanmakta; cinsiyeti, bireyin biyolojisine göre belirlenen demografik bir kategori, toplumsal cinsiyeti ise kadın veya erkek olmaya yönelik toplumun veya kültürün

yüklediği anlamları ve beklentileri ifade ettiğini söylemektedir. Bu çerçevede biyolojik farklılıklara cinsiyet farklılığı diyen Dökmen, bunu doğuştan gelen yapısal ve fiziksel özelliklerle açıklamaktadır. Kadın ve erkeğin kromozom yapısından, hormonlarının, üreme fonksiyonlarındaki farklılıkları ve vücudun genel yapısındaki farklılıkları bu kapsamda değerlendirmektedir. Toplumsal cinsiyet farklılıklarını ise doğuştan değil kazanılmış olarak, kültürün cinsiyetlere çocukluk çağından itibaren uygun bulduğu duygu, tutum, davranış ve roller arasındaki farklılıklar olarak ele almaktadır. Bu tanımlamalara dikkat edildiğinde, beden ve toplumsal olan arasında net bir çizginin çekildiği ve kavramlara yönelik kültürel anlamaların göz ardı edildiği görülmektedir (Ersoy, 2009: 211).

Cinsiyet kavramının kullanılış amacı, bir nevi onun içeriğini de belirlemektedir. Söz konusu “cinsiyet özellikleri” olduğunda kavram daha çok fizyolojik, biyolojik ve psikolojik hususlara dikkati çekip, doğuştan sahip olunan faktörlere işaret ederken, konu cinsiyet rolleri ve tutumları olduğunda kavram cinslere yönelik toplumsal ve kültürel gereklilikleri, nitelermeleri ve kazanımları içerisinde taşımaktadır. Yine “cinsiyet davranışı” dediğimizde, sosyolojik olarak ele aldığımız davranışın toplumsal sistem dışında olamayacağı gerçeğinden hareketle, sosyal olanı çağrıştırdığını söyleyebiliriz (Ersoy, 2009: 211).

Cinsiyet rolü normlarının etkisi doğumdan hemen sonra çocuğa bir isim verilmesiyle ve alınan kıyafetlerin renginin belirlenmesiyle başlar. Anne-babalar ve toplumun büyük çoğunluğu erkek çocuklarda saldırganlığı, atılganlığı, akılcılığı, mantıksallığı, problemlerin kolayca üstesinden gelebilme becerilerine sahip olmayı v.b.; kız çocuklarında ise, iyi sosyal ilişkiler kurabilmeyi, sempatik olmayı, duygusal olmayı, başkalarının duygularına duyarlı olmayı, sorumluluk sahibi olmayı, edilgenliği v.b. pekiştirmek eğilimindedirler. Erkekler güç ve hız gerektiren işlerde veya sporlarda sahip oldukları kas ve kemik yapısının yanında, toplumsal cinsiyet normları tarafından da teşvik edilirler (Temel vd., 2006: 27).

Cinsiyet, biyolojik açıdan kadın ile erkek arasındaki ayrımı anlatırken, sosyolojik açıdan ise kadınlık ve erkeklik arasındaki eşitsizliği ifade etmektedir. Daha sonra bu kavrama daha geniş anlam yüklenerek, kültürel açıdan kadınlığa ve erkeklığe yüklenen önyargılar bu bağlamda örgütlerdeki işbölümünde cinsiyet

değişkenine göre farklılıklar konunun daha geniş bir bağlamda ele alınmasını gündeme getirmiştir (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002: 447).

Kadınlar çalışma yaşamı, eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, siyaset ve sivil toplum örgütleri gibi genel olarak toplumsal yaşama katılım sağlayan diğer alanlarda toplumsal cinsiyet veya ayrımcılık temelli çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Çalışma yaşamı, toplumsal yaşamın diğer alanlarında da varlık gösterebilmenin temel koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir (Çakır, 2008: 25).

Toplumsal cinsiyet ise erkek ve kadının biyolojik farklılaşmasına kültürler tarafından yüklenen anlamlar ve değerlerdir. Kurumlarla ve sosyal çevre ile karşılıklı, iç içe geçmiş, karışık ilişkiler bütünüdür (Elgün, 2003: 239). "Toplumsal cinsiyet" hem kişinin toplumsal rolünden, hem de içsel tanımlamasından -kadın veya erkek - ve onların temsil edilmesinden –dişil (feminen) veya eril (maskülen)- bahseder. Toplumsal cinsiyete göre her toplumda kadınlık ve erkeklik rolleri farklı özellikler gösterebilir. Eril bir toplumda kadınlık rolü, dişil toplumdaki kadınlık rolüne göre daha farklıdır. Kadınlık ve erkeklik kavramlarının kültürden kültüre farklı anlamlar kazandığı görülmektedir. Birbirlerine yakın kültürlerde kadınlık ve erkeklik kavramları benzer olabilmekte, fakat bu kavramlara farklı roller yüklenebilmektedir (Leung ve Moore, 2003: 302).

‘Erkeklik’, erkeklerin kültürel ve teknolojik gelişim içerisinde kurdukları hiyerarşik düzenin ve buna bağlı kültürel, ideolojik, dilsel ve siyasal olguların devamını sağlamak için oluşturdukları bir biçimlenmedir. Her toplum kendi kültürüne göre erkeklik değerlerini yaratır ve bunları kavramlaştırır. Buna bağlı olarak erkeklik kavramı, eril toplumlarda erkekler tarafından içselleştirilir. “Kadınlık” ise, erkekliğin tanımlandığı kültürel ve ideolojik değerler içerisinde yer alan ve toplumsal yapıya göre önem kazanan bir kavramdır. Kadınlar ait olduğu toplumların özelliklerine göre belirli alanlar içerisinde tanımlanmıştır. Eril toplumlarda bu alanların en yaygın olanı ev içi alandır. Kadınlar için tanımlanan roller genelde bu ev içi yaşamın barındığı rollerdir. Bu rollerden başlıcaları “annelik” ve “eş” olmaktır. Bu roller bir kadının neredeyse tüm yaşamı boyunca devam eder. Kadın çalışıyor olsa bile, toplum tarafından yaptığı işle değil, toplum tarafından atfedilen rollere göre değerlendirilmektedir. Oldukça daraltılmış ve belirlenmiş bu

alan aslında kadına, kimliğini oluştururken, bir anlamda avantaj sağlar. En başta annesi olmak üzere örnek olarak aldığı kadınlar genelde bu alan içerisinde ve bu alanın gerektirdiği kurallar içerisinde yaşarlar; bir bütünlük ve devamlılık söz konusudur. Dolayısıyla eril toplumlarda erkek kamusal alanın içerisinde tanımlanarak, kazanç sağlayan ve karar veren konumunda olmaktadır. Erkek çalışma yaşamındaki önemini, kazanç sağlayan olduğu için ev sınırlarını içerisinde de korumaya devam etmektedir. Eril toplumlarda erkekler iddiacı, sert ve materyalist özellikler gösterirken, kadınlar ise alçak gönüllü, nazik, hassas, şefkatli daha çok hayatın niteliğine önem veren özellikler göstermektedirler. Bu toplumlarda kararlılık, canlılık ve hırs daha erkeksi görülürken; nezaket, şefkat ve ilgi kadınsı olarak algılanır. Eril toplumlarda cinsiyet rolleri açıkça birbirinden ayrılmıştır. Eril toplumlarda, övünme, görünür şeyler kazanma, paranın dominant olması gibi eril özellikler önemlidir. Bu toplumlarda hâkim olan değerler, materyalistik başarı ve ilerlemedir. Kadınlar daha çok çocuklarını besleyip büyüten kişi olma rolünü üstlenirler. Eril toplumlarda kişiler arasında çıkan çatışmalar çoğunlukla kavgayla çözümlenmektedir. Geleneksel toplumlar daha çok erkeğin egemen olduğu toplumlardır. Bu toplumlarda, “erkeklik, erkek olma” saygı gören kavramlardır. Bunun sonucunda da kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi olmasını gerektiren bir dünya yaratılır. Bu durum kadınların duygusal ve psikolojik anlamda zarar görmesine neden olabilmektedir. (Leung ve Moore, 2003: 310) Kadınlar çalışma yaşamına girerken ve çalışma yaşamında engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller, kadınların geleneksel rolleri ve bu rollere uygun toplumsal beklentilerle çalışma yaşamının bağdaşmaması, çocuk bakımı ve ev işleri desteği veren kurum/kuruluşların olmaması veya bu hizmetlerin pahalı olması, belli işlerin kadınlara yazılı olan ve olmayan kurallara göre kapalı olması, iş yaşamında yükselmelerinin engellenmesi ve desteklenmemesi, cinsel taciz olarak özetlenebilir (Gelegen, 2001: 27). Bu engellerin aşılabilmesi ve kadınların toplum tarafından kabul edilebilmesi için iş hayatında erkek gibi davranmaları ve başarılı olmaları bir gereklilik halini almaktadır. Eril değerleri yüksek olan toplumlarda kadınlar kariyer hayatlarında kendilerini kısıtlanmış hissedebilirler. Kadınların yaptığı işler daha değersiz olarak görülebilir. Eril toplumlarda kadınlar çalışma hayatında erkeklerle aynı işi yaptıkları halde daha düşük ücret alabilirler. Kadınlar iş hayatına girmiş

olmalarına rağmen daha çok evde yemek yapma, çocuk bakma gibi rolleri üstlenmektedirler. Toplumdaki cinsiyet rolleri nasıl belirgin bir çizgi ile ayrılmışsa, iş hayatında da erkeklerin rolleri daha belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. İş yaşamında para kazanma zorunluluğu, işin ve başarının ön planda olması gerekliliği, otoritenin varlığı ve hissettirilmesi gibi erkeksi özellikler önemli görülmektedir (Temel vd., 2006: 28).

Dişil toplumlarda ise, daha çok insanlara ve ilişkilere değer verilir. Bu toplumlarda ikilemler ya da çatışmalar, karşılıklı görüşmeler ve uzlaşmalarla çözümlenir. Dişil kültürlerde nezaket, şefkat ve ilgi gösterme gibi özellikler hem kadınlarda hem de erkeklerde bulunmaktadır. Eril kültürlerde iddiacı olmak önemliyken, dişil kültürlerde alçak gönüllü olmak önemlidir. Dişil toplumlarda toplumsal cinsiyet rolleri birbirinin içine girmiştir. Bu toplumlarda alçak gönüllülük, şefkat, maddi olmayan değerlere önem verme hem bayanların hem de erkeklerin özelliği olarak görülmektedir. Kadınsı değerlerin tercih edildiği toplumlarda, kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur (Taştan, 2004: 23).

Erkeksi özellikler; saldırgan, nesnel, aktif, rekabetçi, mantıklı, kendine güvenli, lider gibi davranan, duygularını kolayca ifade edemeyen, kararlarını kolay veren olarak belirtilirken; kadınsı özellikler; uysal, bağımlı, öznel, duygularını kolayca ifade edebilen, itaatkar olarak ifade edilmektedir (Elgün, 2003: 25). Ülkelerin, toplumların ve kültürlerin de kadınsı veya erkeksi özellikleri olabilmektedir. Hofstede'in toplumların cinsiyetiyle ilgili 40 farklı ülkeden IBM çalışanlarıyla yaptığı araştırmaya göre; Japonya, Avusturya, Venezuela, İtalya, İsviçre ve Meksika gibi ülkeler eril; Norveç, İsveç, Hollanda, Danimarka ve Finlandiya gibi ülkeler dişil toplumlar olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada bir erkeklik skalası oluşturulmuş ve bu skalaya göre toplumsal cinsiyetler tanımlanmıştır. Bu skaladaki değer ne kadar yüksek çıkarsa toplumlar o derece eril olma özelliği taşımaktadırlar (Leung ve Moore, 2003: 310). Eril toplumlarda erkekler, daha hırslı, girişken, rekabetçi rolleri yerine getirirken, kadınlar hayatın maddi olmayan yönleriyle daha fazla ilgilenirler. Bu toplumlarda erkekler yönetici pozisyonunda yer alırken, kadınlar ise genellikle onların yardımcıları konumunda yer almaktadır. Eşit istihdam uygulamaları bu toplumlarda görülmemektedir. Dişil

toplumlarda ise hem kadınlar hem de erkekler hayatın maddi olmayan yönlerinin kalitesini arttırmak için çalışırlar. Kadınların ve erkeklerin hırslı, rekabetçi olmaları gerekmemektedir. Dişil toplumlarda kadınlar da erkeklerin çalıştığı işlerde çalışabilmektedirler. Bu toplumlarda erkeklerin sekreter, kadınların otobüs şoförü olduğu görülmektedir (Altay, 2006: 36). Toplumdaki kültürel özellikler, bireye, kendi toplumunda geçerli olan ve yöneticilerin beklentilerini içeren davranış kalıpları geliştirmesini ve buna uygun davranması zorunluluğunu da yüklemektedir (Altay, 2006: 39) Dolayısıyla eril toplumlarda organizasyon içerisinde kadınlarla erkeklerden beklenen roller ayrı olmaktadır. Norveç ve İsveç gibi dişil toplumlarda ise organizasyon içerisinde kadın ve erkeklerden beklenen roller eşit olmaktadır (Temel vd., 2006: 30).

Simone de Beavoir "The Second Sex" adlı kitabında "kadın olarak doğulmaz, kadın olunur" der. Böylece cinsiyetin biyolojik yapılanmasından çok toplumsal yapılanmasına dikkat çeker. Gerçekten de insan doğduğunda cinsiyetine özgü davranış ve tutumları beraberinde getirmez, daha sonra öğrenir. Başka bir deyişle İnsanın erkek ya da kadın olması yalnızca biyolojik bir gerçeklik değildir. Aynı zamanda iki toplumsal gruptan birinin üyesi olmasını sağlar. Böylesi bir üyelik de beraberinde toplumsal, ekonomik ve politik sonuçları da getirir. Kadın ve erkekler çocukluk dönemlerinden başlayarak farklı şekillerde büyütülür, ilerideki toplumsal rolleri için hazırlanırlar. Evde, işte, okulda farklı şeyler beklenir onlardan.

Harding (van Zoonen) toplumsal cinsiyeti cinsiyet farklılığının doğal bir sonucu ya da bireylere kültürden kültüre farklı biçimlerde atfedilen basit bir toplumsal değişken değil, içinde insanların düşündükleri, toplumsal etkinliklerini düzenledikleri **analitik bir sınıflama olarak tanımlar** (Akunal, 1998: 188).

Toplum içerisinde hayatını sürdüren bireyler, istediği şekilde veya tesadüfi olarak hareket etmez, davranışlarını ait olduğu sosyal dünyanın öncelikli kültürel zihniyet kalıplarına uygun olarak gerçekleştirirler. Bu dünya içerisinde yer alan kadınlar ve erkekler, cinsiyet itibariyle kendi başlarına biyolojik bir varlık iken toplumsal alana girdiklerinde, bu yapıdan farklı olarak toplumsal rol ve değerler elbisesini giyerler. Her toplum, üyelerine farklı desenlerde farklı elbiseleri uygun görür. Zamanın ve toplumun şartları itibariyle giydiği bu elbisenin kalıbı, biçimi ve



renge de farklılaşır. Dolayısıyla bireyin cinsiyet değerlerinin, bir kültür motifini üzerinde taşıdığını söyleyebiliriz (Ersoy, 2009: 227).

Cinsiyetler arasındaki tavır farklılıkları, bir bakıma toplum olarak bizim onlardan neyi beklediğimizi gösterir. Toplumun gösterdiği tepki ve onaylamalar ise beklenen davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farka dayalı olarak çeşitli boyutlarda olur. Bu haliyle insanlar üzerinde etkili olan cinsiyet değerlerinin, denetleyici, sınırlandırıcı ve rehberlik edici bir şekilde pek çok işlevi bulunmaktadır. Hiç kimse bir toplum içerisinde sosyal ilişkilere tesir eden bu değerleri görmezden gelemez ve bu değerlere kayıtsız kalmaz. Günlük hayatın her köşesinde, evde, okulda, işte, otobüste, çarşıda ve pazarda kısacası sosyal ilişkilerin yaşandığı her alanda bu değerler varlığını gösterir. Örneğin çocuğuna kötü davranan anne, yuvasına karşı sorumluluklarını yerine getirmeyen baba, sürekli dışarılarda gezinen genç kız, kızlar gibi giyinen ve tavır takıman erkek çocuğu, kültürel rol beklentilere aykırı hareket ettiği için toplum tarafından kınanılır ve tepkiyle karşılaşır. Bu tepki ve onaylamalar doğrultusunda kültürün ifade ettiği önceliklere göre şekillenen cinsiyet kalıpları ve değerleri, o toplumun cinsiyet kültürünü (bu konuya girme) oluşturur. Yani kültürün cinsiyetlere yönelik bölümü ve bu alanda kültürün geliştirdiği hükümler, cinsiyet kültürünü ifade eder (Ersoy, 2009: 227).

Toplumsal cinsiyet bireyin kendini kadın ya da erkek olarak nasıl algıladığını ifade eden bir kavramdır. Bireyin içinde yaşadığı toplumun kültürü; bir kadın ve erkeğin nasıl davranacağı, nasıl düşüneceği ve nasıl hareket edeceğine ilişkin beklentileri ortaya koymaktadır (Taşkın ve Terzioğlu, 2008: 63).

### **3. YÖNETİCİLİKTE CİNSİYET FAKTÖRÜ**

Her zaman cazip olan yöneticilik, erkeklerin olduğu kadar kadınların da ilgisini çekmiştir. Yönetimin tarihsel gelişimi boyunca kadınlar, yönetim alanına önemli ancak yeterince takdir edilmeyen katkılarda bulunmuştur (Arıkan, 1999: 147).

1900'lu yılların başlangıcı kadınların yönetimde görülmeye başladığı bir dönem olmuştur. Ancak 1900'lu yıllarda profesyonel olarak çalışan kadınların sayısı oldukça düşüktü ve meslek sahibi olan kadınların çoğu, ortak özelliği insanlara yardım ve hizmet etmek olan öğretmenlik ve hemşirelik gibi alanlarda çalışıyordu. Yönetici olma fırsatını yakalamış olan insanlar ise, yöneticiliğe alt- kademe yöneticisi olarak başlamıştır (Arıkan, 1999: 147).

1940 ve 1950'li yıllarda üst düzey yönetici kadınların sayısı oldukça düşüktü. 1959 yılı ise yönetici olmak isteyen kadınlar için bir kilometre taşı olmuştur. Bu tarihte kadınlar ilk kez Harvard- Radcliffe işletmecilik programına kabul edilmiştir (Arıkan, 1999: 148).

1960'lı yıllarda cinsiyet ve ırka dayalı istihdam ayrımcılığı, teknolojik ilerlemeler, eğitim düzeyindeki yükselmeler ve çevresel değişiklikler gibi nedenlerden dolayı kanunların yeniden düzenlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

1980'li yıllarda kadınlar yönetimde belli bir noktaya gelmiş ve iş deneyimi kazanmışlardır. Bu yıllarda işletmecilik alanında master derecesi alan kadınların sayısında bir artış gözlenmiş ancak tüm çabalar kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine yetmemiştir (Arıkan, 1999: 148).

1990'lı yıllarda da kadın yöneticilerin geldikleri son nokta eskisinden çok farklı olamamıştır. Kadınların kadınlara özgü özellikleri ile üst düzey yönetsel kadrolara ulaşması geçmişte olduğu gibi günümüzde de hala çok güçtür ve yapılan araştırmalar, örgütsel hiyerarşide üst kademelere çıkmak isteyen kadınların, "kadınsı yönetsel özellikleri" ni bir yana bırakıp, erkeklere özgü bir yönetsel kimlik ile özdeşleşmeleri gereğinin altını çizmektedir ( Syrett ve Hog, 1992: 299).

Kadınlar yönetsel kadrolarda "yönetici" olarak aktif rol almanın yanı sıra, akademik ve teorik düzeylerde yaptıkları inceleme ve araştırmalarla da yönetimin tarihsel gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur.

Rosabeth Moss Kanter, yönetim düşüncesine son zamanlarda katkı verenlerden birisidir. Erkek ve kadın yöneticiler arasındaki ilişkide güç ve etkileri, yönetsel işin doğasındaki değişiklikler ve Amerikan şirketlerinde değişim süreci gibi konularla ilgilenmiş, insancıl bir yönetsel yaklaşımı ve organik yapıları savunmuştur.

Kanter gücün hiyerarşik pozisyonlardan ziyade kişisel yeteneklere ve uzmanlığa bağlı olmasına inanmıştır (Arıkan, 1999: 150).

Temelde geleneksel, sosyal ve kültürel yapı ve anlayışlar, bayanların yöneticiliğe yönelmelerinin engelini oluşturmaktadır. Psikolojik, sosyolojik ve örgütsel nedenlerle, kadınlar yöneticilikten çok, sosyal, sanatsal ve sağlıkla ilgili mesleklere yönelmektedirler. Yöneticiliğin fazla mesai gerektirmesi, bayanların ev ve okul işlerini birlikte yüklenmek zorunda olması ve üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri temel engellerdendir. Ancak kadınların sayısı her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de gelişme eğilimi göstermektedir. Kadınlar daha çok eğitim aldıkça iş yaşamında daha aktif rol almaya başlamaktadırlar (Can, 2008: 41).

Verilen rakamlar, bir kısım toplumsal gelişmelere ve değişmelere rağmen, kadınların yönetimde aktif olarak görev almalarını engelleyen sorunların varlığını ortaya koymaktadır. Bu sorunların kaynağının çok ve çeşitli olduğu görülmektedir. Kadının eş ve annelik durumu, doğum sebebiyle işine ara vermesi, evdeki sorumlulukları ve yöneticiliğin kimi zaman eve geç gelmeyi, gerektiğinde iş seyahatlerine katılmayı gerektirmesi, kadının yönetici olarak çalışmalarını etkilemektedir (Ergün, 1996: 24). Kadın yöneticilerin davranışları konusunda yaptığı araştırmalarda Strachan (1999), kadın yöneticilerin sahip oldukları güçlerini örgüt çalışanları lehine kullandığına ve örgüt gereksinimlerinin daha sonra geldiğine dikkat çekmektedir. Bilim alanının gerçek sahiplerinin geçmişte ve bugün çoğunlukla erkekler olması, bu meslek alanının niteliği ve örgütlenme biçimi üzerinde etki yapmıştır. Özellikle geleneksel yaşam biçimini benimseyen aileler, mali güçlerini kızlarının değil, erkek çocuklarının eğitime yönlendirmek istemektedirler. Kağıtçıbaşı (1981) daha yüksek eğitimin, başarının ve iş sahibi olmanın erkek çocuktan beklendiğini ifade etmektedir. Yine aynı araştırmacıya göre, aileler üst düzeyde eğitim almak için erkek çocuklarını daha fazla özendirilmektedirler (Can, 2008: 41).

Diğer çalışma alanlarında olduğu gibi, kadınların getirildikleri yöneticilik görevlerini de başarıyla sürdürdükleri söylenebilir. Kadınların çalışma ve yöneticilik

alanlarında başarısız olduklarına ya da olacıklarına ilişkin hiçbir veri bulunmamaktadır.

### ***Kadınların Yöneticiliğiyle İlgili Diğer Görüşler***

Kadın yöneticiler daha esnek ve demokratik tavırlar gösterebilirler, işlerinde daha düzenli, titiz, ölçülü ve ciddi olabiliyorlar. Ancak daha duygusal olmaları kimi zaman bir avantaj iken kimi zaman otoritenin ve adaletin sarsılmasına sebep olabilmektedir (Çelikten ve Yeni, 2004: 310).

Yöneticilik kavramı, otorite, kuralcılık, katılık kavramlarını çağrıştırmakta, bu kavramlarla erkek yöneticiler özdeşleştirilmektedir. Bu eylemleri erkek yöneticilerin ortaya koyabilecekleri düşünülmektedir. Yöneticilik çok yönlü, her işle ilgilenmeyi gerektiren bir meslektir. Bu yoğun çalışma temposu kadınları korkutmaktadır. Bu çekingенliğin yanında kişisel nedenler olduğu gibi, toplumsal, kültürel ve ailevi nedenler vardır (Çelikten ve Yeni, 2004: 310).

Toplumda kadınların eşinin yanında ve arkasında olması isteniyor. Yönetici olması eşinin önüne geçmesi şeklinde algılanıyor. Kurumların hepsi çalışan annelerin çocuklarına kreş ve ana okulu imkanını sunamıyor, sunanlar da aile bütçesini zorlayan ücretler istiyorlar. Tüm bu olumsuzluklar kadınların, daha fazla mesai gerektiren yöneticilik mesleğine yönelmelerinin engellerini oluşturuyor (Çelikten ve Yeni, 2004: 312).

### ***Kadın ve Erkeklerde Yöneticilik-Liderlik Davranışları***

Görüşme yapılan kişilere yöneticilik ve liderlik davranışları listesi verilerek bunlardan kadın ve erkek yöneticiler açısından 10'ar tane seçerek iki ayrı liste oluşturmaları istenildiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır (Çelikten ve Yeni, 2004: 311).

### ***Kadınlarda Yöneticilik-Liderlik Davranışları:***

- Demokratik ve moral-etik otoriteyi önemserler.
- Duygusaldırlar, duygu ve eğilimlere önem verirler.
- Örgütü kurallarına göre yönetirler.
- Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırırlar.
- İşbölümü ve uzmanlaşmaya önem verirler.
- Takım çalışmasını teşvik ederler.
- İyi bir dinleyicidirler.
- Girişkendirler, sorumluluk almayı severler.
- Öğretim lideridirler.
- Olaylar karşısında soğukkanlıdırlar.

### ***Erkeklerde Yöneticilik- Liderlik Davranışları:***

- Örgüte hakimdir, yapılanları kontrol ederler.
- Girişkendirler ve sorumluluk almayı severler.
- Olaylar karşısında soğukkanlıdırlar.
- Çalıştıkları örgüte istikamet verirler.
- Takım çalışmasını teşvik ederler.
- Formal ve hiyerarşik otoriteyi önemserler.
- Hata yaptığına hatasını kabul etme eğilimindedirler.
- Öğretim lideridirler.
- Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırırlar.
- Geleceğe ait düşüncelerini paylaşırlar.

Kadın ve erkeklerde gözlenen yöneticilik-liderlik davranışlarının yukarıdaki sıralanışı incelendiğinde aşağıdaki yorumları yapmak mümkündür: Gerek kadın gerekse erkek yöneticilerin liderlik davranışlarından çok, yöneticilik davranışlarını sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgu, lider yöneticilerin tüm sistemlerde az olduğunu göstermektedir. Nitekim vizyon sahibi olma, risk alabilme, başarı ve başarısızlıkları işgörenle paylaşma, personeli olup-bitenler hakkında bilgilendirme gibi liderlik davranışları yukarıdaki sıralamaya alınmıştır (Çelikten ve Yeni, 2004: 312).

Kadınlarda yöneticilik davranışlarının erkeklere göre daha baskın olduğu söylenebilir. Kadınların demokratik ve moral otoriteyi önemsemeleri, duygu ve eğilimlere işbölümü ve uzmanlaşmaya önem vermeleri dikkat çekici bulgular olarak değerlendirilmektedir. Girişkenlik ve olaylar karşısındaki soğukkanlılık davranışları olmakla beraber, bunun alt sınırlarda belirtilmesi, bu duygu ve tutumlarda erkeklerin daha çok öne çıktıkları düşünülmektedir. Bu değerlendirmelerin, toplumsal ve kültürel algılama ve engellerden kaynaklandığı söylenebilir.

Erkeklerde yöneticilik/liderlik davranışlarının ilk maddesinin “Örgüte hakim, yapılanları kontrol eder” olması önceki bulgularla paralellik göstermektedir. Sıralamadaki diğer davranışlar da kadınlarda daha alt sıralarda yer alan davranışları oluşturmaktadır. Olaylar karşısında soğukkanlı olma, çalıştıkları örgütlere istikamet verme ve takım çalışmalarını teşvik etme davranışları, daha çok liderlik özellikleri taşıyan davranışlardandır. Kadınlarda yer almayan bir davranış “formal ve hiyerarşik otoriteyi önemseme” erkeklerle ilgili davranışlardandır. Oysa kadınlarda en çok gözlenen “demokratik ve moral-etik otoriteyi önemseme” davranışdır. Kadın yöneticilerin daha demokratik davranışlar sergiledikleri, mesleksi ve örgütsel ahlak kurallarını daha çok dikkate aldıkları belirtilmektedir. Örgütü kurallarına göre yönetme, kişileri yeteneğine uygun işlerde çalıştırma, işbölümü ve uzmanlaşmaya önem verme özellikleriyle de kadınların klasik yöneticilik davranışlarını daha çok gösterdikleri ifade edilmektedir (Çelikten ve Yeni, 2004: 312).

Kadın ve erkek yöneticilerde, liderlikten çok yöneticilik davranışları gözlenmektedir. Kadınlar daha demokratik ve hiyerarşik davranışlar göstermektedir. Kadınlarda yöneticilik, erkeklerde liderlik davranışları daha ilk sıralarda yer

almaktadır. Kadınların toplumsal ilişkilerde duyarlı, duygusal, şefkatli, yardımsever, bağımlı ve fedakar olması beklenirken, erkeklerden, rekabetçi, bireysel, başarıya dönük, bağımsız akılcı, pragmatist ve egemen olması beklenmektedir. Birbirine karşıt bu roller, çeşitli gelişmeler ve zaman içinde değişmeler olmasına karşın, kadın ve erkek tarafından genellikle benimsenmekte ve sonuç olarak toplum tarafından kendilerine atfedilen bu rollere uygun kişilik özellikleri yansıtmaktadırlar (Özan ve Akpınar, 2002: 221).

Çalışma hayatında aktif olarak giren kadın hem aile hem de işteki görevleri üstlenmektedir. Bundan dolayı da kariyerlerine pek önem vermemektedir. Bununla birlikte evlenince veya eşinin gelir seviyesi yükselince tekrar ev yaşamına çocuk bakımına geri dönen kadınlar da vardır. Bütün bu yaşananlar, işverenlerin nasıl olsa günün birinde işini terk edecek endişesiyle çalışma hayatında kadını tercih etmemelerine etken olmuştur. Bu da kadınları mesleklerinde olumsuz yönde etkilemektedir.

Erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki önyargılarından bazıları; çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, uzun veya mesai saatleri dışında çalışmak istemezler, çalıştıkları şehri değiştirmek istemezler, karar veremezler veya karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar ve sayısal yetenekleri yoktur. Erkek yöneticilerin pozitif önyargıları ise; insanlarla iyi geçinirler, sıcak ve şefkatlidirler, yaratıcıdırlar, çok çalışırlar, sadıktırlar ve iyi bir takım oyuncusudurlar (Çelikten ve Yeni, 2004: 313).

#### **4. DÜNYADA VE TÜRKİYEDE ÇALIŞAN VE YÖNETİCİ POZİSYONUNDAKİ KADININ DURUMU**

Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO) tarafından “Uluslararası Kadın Günü” dolayısıyla yayınlanan “Kadın istihdamında Küresel Eğilimler, Özet - 2007” başlığını taşıyan rapora göre, işgücü piyasalarında fiilen çalışan veya aktif biçimde iş arayan kadın sayısı en yüksek noktaya ulaşmıştır. ILO tahminlerine göre 2006 yılında tüm dünyada 2.9 milyar çalışanın 1.2 milyarı kadındır (Örücü vd., 2007: 122).

Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü'nün 2005 verilerine göre kamu kurumlarında kadın sayısı, müsteşar, başkan, genel müdür, daire başkanı, bölge müdürü, il müdürü ve bu kadroların yardımcıları pozisyonlarında %0- 20 arasındadır.

Özel sektörde değişik alanlarda ve siyasette ise durum şöyle;

- Türkiye'de işverenlerde kadın oranı %13,
- Mecliste temsil oranı %4.4 (AB ortalaması %21, A.P %30, dünya ortalaması %27),
- Belediye başkanı kadın oranı %1,
- Üniversite rektörlerinde kadın %6.2, rektör yardımcısı %11.3, dekan %13.7, dekan yardımcısı %27.6, enstitü müdürü %16.9, bölüm başkanı %22.7 (Araştırma kapsamında yer alan 16 üniversitedeki toplam 1201 yöneticinin %78'i erkek, %21.9'u kadındır),
- Başhekimlerde kadın %2,
- Avrupa'da çalışan kadınların ancak %5'ten azı tepe yönetimde yer alabilmektedir. Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre;

Türkiye genelinde kadının işgücüne katılma oranı %25, kentte bu oran %19, kırsal kesimde ise % 33. Kadınlar % 65.6 ile sağlık, %65.4 ile avukatlık, %43.4 ile de eğitim ve öğretim hizmetlerinde görev alıyorlar. Bunun dışındaki sektörlerde dağılımların hepsi oransal olarak daha az. Ancak son yıllarda kadınlar artık üst düzey görevlere de talip. Günümüzde karar mekanizmalarında yer almak için çaba sarf eden kadın sayısı artmış durumda (Örücü vd., 2007: 122).



Tablo 1: Cinsiyete Göre İşgücü Durumu (DİE, 22.12.2006)

	<b>TÜRKİYE</b>	<b>ERKEK</b>	<b>KADIN</b>
Kurumsal Olmayan Sivil Nüfus (000)	70.556	35.226	35.226
İşgücü Durumu (000)	24.289	17.902	6.388
İstihdam Edilenler (000)	21.791	16.023	5.768
Eksik istihdam (000)	997	882	115
İşsiz (000)	2.498	1.878	620
İşgücüne Dahil Olmayanlar (000)	25.616	6.854	18.763
İşgücüne Katılma Oranı (%)	48,7	72,3	25,4
İstihdam Oranı (%)	43,7	64,7	22,9
İşsizlik Oranı (%)	10,3	10,5	9,7
Genç Nüfusta işsizlik Oranı* (%)	19,7	20,1	18,8
Eksik istihdam Oranı (%)	4,1	4,9	1,8

Türkiye'deki kadınların iş gücüne katılımlarının değerlendirilmesinin yapıldığı bir çalışmada, 2006 yılındaki %30,6'lık oran ile Türk kadınlarının OECD ülkeleri kadınlara göre iş gücüne katılımında %30 geride kaldığı görülmüştür. İş gücüne katılımında en iyi ülkenin %75,4 ile Norveç olduğu belirtilen çalışmada, Türkiye'nin yine OECD ülkeleri içinde kadınlarda iş gücüne katılımında sonuncu olduğuna dikkat çekilmiştir (Örücü vd., 2007: 122).

Amerika Birleşik Devletleri'nde GAO tarafından 2002'de yayımlanan bir çalışmaya göre; ABD'de kadınlar işgücünün yaklaşık %47'sini oluştururken, bunların sadece %12'si yönetim kademelerinde yer almaktadırlar. Yönetim kademelerindeki kadınların %60'tan fazlası ise medikal hizmetler, hastaneler ve eğitim sektöründe çalışmaktadırlar. Erkek yöneticiler reklamcılık, pazarlama ve satış sektörlerinde yoğunlaşırken kadın yöneticiler daha çok şirketlerin insan kaynakları departmanlarında görev yapmaktadırlar. 2001 yılında Kanada'da, yönetim pozisyonunda bulunan kadınların oranı %35'dir ve bu oran 1987'den itibaren %6 artış göstermiştir. Üst düzey yönetim kademelerinde ise kadınların oranı çok daha düşüktür (%23). Tayland'da 2000 yılında, yönetici konumundaki kadınların oranı

%28,7'dir. Latin Amerika ülkelerinde yönetim kademelerinde kadınların oranı %48'dir. Japonya'da özellikle üst düzey yönetim kademelerinde kadınlar yeterince temsil edilememektedirler. EOWA tarafından 2002 yılında 200 büyük şirket genelinde yapılan çalışmaya göre Avustralya'da kadınlar üst düzey yönetim kademelerinin %8.2'sini oluşturmaktadırlar ve bunlardan sadece %1'i (iki kişi) CEO'dur (Örücü vd., 2007: 122).

Kalaycıoğlu ve Toprak (2004) tarafından, kadınların siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı konusunda, 1557 kadın ve 993 erkekle yüz yüze görüşmelere dayanarak yapılan araştırmada; ücretli bir işte çalışmayan kadınlardan %23.6'sı, çalışmama nedenleri arasında "küçük çocuklara bakma zorunluluğunu" gösterirken, %18.2'si "ailedeki erkeklerin izin vermemesini", %18.1'i ise "iş bulamamayı" göstermiştir. Kadınların iş yaşamındaki rolünün de irdelendiği araştırmada, katılımcıların %25'i, kadınların üst yönetimde görev almalarının önünde engel olmadığını belirtirken, %35'i ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Berberoğlu ve Maviş (1990), tarafından yapılan bir çalışmada; Türkiye'de kadınların büyük bölümünün hizmet sektöründe çalıştığını ve bu sektörün kadınların yönetici konumuna yükselmelerinde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında, bankacılık sektörünün hizmet sektörü içinde kadın yönetici istihdamı açısından ilk sırada olduğu da bu çalışma ile ortaya konmaktadır. (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 28)

Ardak vd. (1994)'nin 9 Eylül Üniversitesi'nde yönetici kadınların profili hakkında yaptıkları bir araştırmada; kadınların mücadeleci, hırslı, evine iş götüren ve kendileri için erişilmesi zor hedefler belirleyen yapıda oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Bu önemli karakter özelliklerine rağmen kadınların üst düzey pozisyonlarda olamamasının nedeni olarak araştırmaya katılanların yalnızca %8'inin kadınların yönetici olmasına olumlu baktıkları görülmüştür. (KSSGM, 2000: 21).

Türkiye'de üst düzey yönetici konumuna gelebilmiş olan kadınların ortak özellikleri aşağıda belirtilmiştir (KSSGM, 2000: 22).

- Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm
- Fazla ön plana çıkmamak

- Yüksek sosyo-ekonomik geçmiş
- Evli ve çocuklu olmak
- Feminist olmamak
- Kuvvetli şahsiyet
- Başarma gereksinimlerinin ve beklentilerinin benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek oluşu (Örücü ve Kılıç, 2007: 122).

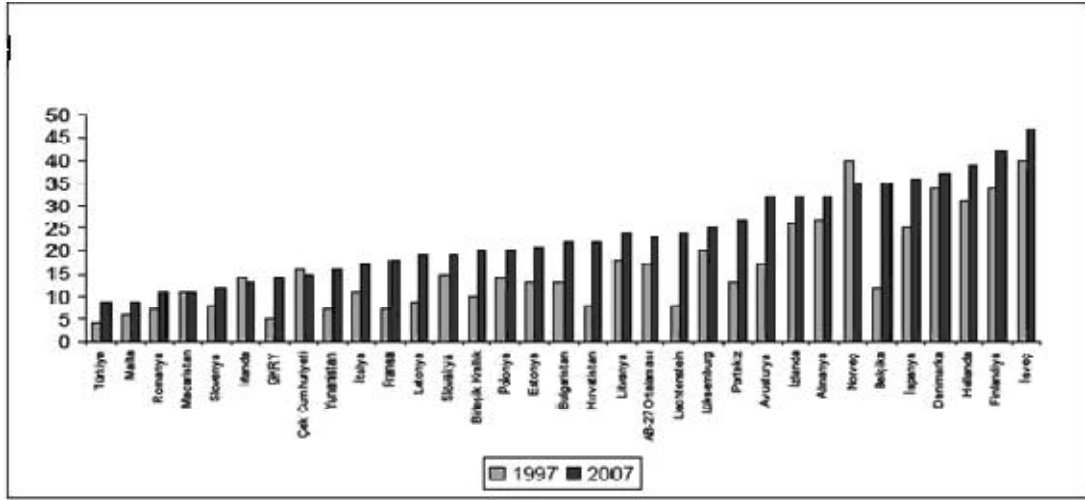
#### 4.1.TÜRKİYE’ DE KAMUDA KADIN YÖNETİCİLER

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul, komisyon ve komitelerde kadınların temsil düzeyi oldukça düşüktür. AB Komisyon'u her yıl “Karar Alma Süreçlerinde Kadın ve Erkekler 2007 Raporu”nu yayınlamaktadır. Komisyon, karar alma pozisyonunu, örgütsel veya hiyerarşik düzeyde karar alabilme veya kararları etkileyebilmenin mümkün olduğu bir pozisyon olarak tanımlamaktadır. Kapsam, Avrupa ve ulusal düzeyde etki sahibi olan üç ana alandaki (siyasi, kamu, ekonomik) kuruluşlarla ve bu kuruluşlar içerisinde karar almada önemli rol oynayan düzeyler veya makamlarla sınırlandırılmıştır. Bu rapora göre, Türkiye’de kamu bürokrasisinde üst düzey yönetici statüsünde çalışan kadın sayısı oranı sıfırdır. Bu rakam bize, kadın erkek eşitliğinde Türkiye’de en olumsuz durumun kamu bürokrasisinde yaşandığını göstermektedir. Kamu bürokrasisinin en üst 2 kademesinde kadınların oranı AB genelinde yaklaşık %30, AB üyesi Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde de %40’ın üzerine çıkmaktadır. 2007 yılının son çeyreği itibariyle kamu bürokrasisinde hiyerarşinin en üst iki düzeyinde görev yapan müsteşar ve müsteşar yardımcılarının tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Kamu yönetimi, yüksek eğitim görmüş kadınların başlıca çalışma alanı olmaktadır. Ancak karar alma mekanizmasında kadın sayısı halen çok azdır (Besler ve Oruç, 2010: 21).

Meclisteki temsil oranlarına bakıldığında, son seçimlerde kadın parlamenterlerin oranının %4’ten %9’a çıkmış olduğunu görüyoruz. Türkiye, parlamentolarda kadın milletvekili oranları bakımından 177 ülke arasında yapılan sıralamada Türkiye ancak 101. sırada yer almaktadır. Şekil 2’den de görüleceği üzere

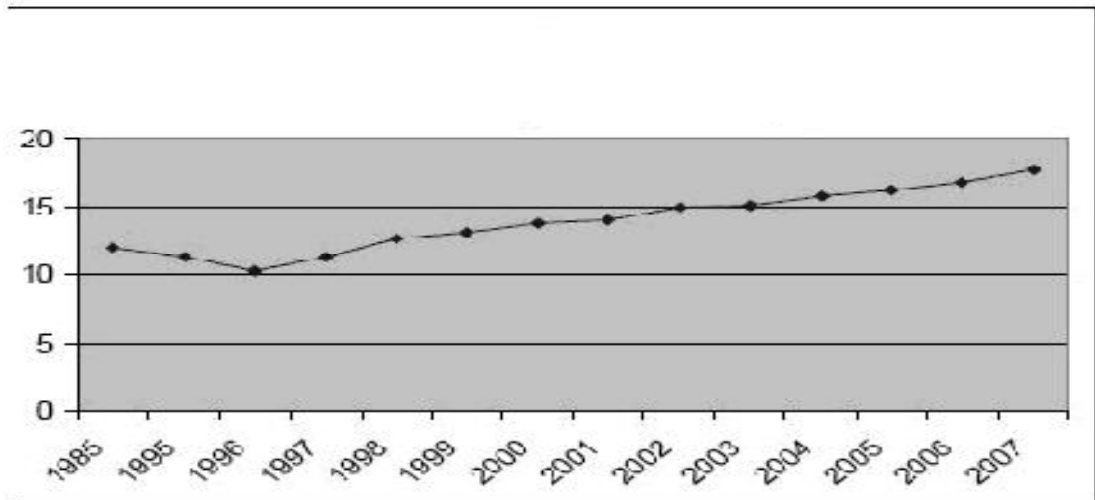
Türkiye, Avrupa’da Malta ile birlikte sonuncu durumdadır. Dünya parlamentolarında ortalama kadın milletvekillerinin oranı ise 2007 yılı itibariyle %17,7’dir (Besler ve Oruç, 2010: 21).

Şekil 2: Ulusal Parlamentolarda Kadın Üyelerin Oranları (%)



**Kaynak:** European Commission, DG EMPL, Database on Women and Men in Decision-Making, 2007

Şekil 3: Kadınların Ulusal Parlamentolardaki Oranı, Dünya Ortalaması (%)



**Kaynak:** European Commission, DG EMPL, Database on Women and Men in Decision-Making, 2007

Türkiye İstatistik Enstitüsü rakamlarına göre, kamuda 23 bin 585 üst düzey yöneticiden sadece 4 bin 250'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bakanlıklarda bulunan 21 müsteşar arasında kadın bulunmamaktadır. Müsteşar yardımcılarının sadece %5.3' ü kadınlar tarafından yürütülmektedir. 155 vali arasında kadın bulunmazken, vali yardımcılarının %0.9' unu kadınlar oluşturmaktadır. Kamuda genel müdür düzeyinde ise kadınlar %13.4 düzeyindedir. Genel müdür yardımcılığı makamının %13.4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların üst düzey yöneticiliği büyük oranda müdür ve müdür yardımcılığı ile sınırlı kalırken, kamuda müdür ve müdür yardımcısı kadın sayısı 3 bin 850'yi bulmaktadır. 12 bin 567 müdürden %13.8'i, 9 bin 849 müdür yardımcısının da %21.5'i kadındır. Şeften müsteşarlığa kadar uzanan orta ve üst düzey yönetici dağılımında kadınların oranı çok düşüktür. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır (Besler, Oruç, 2010: 22).

Adalet Bakanlığına bağlı tüm kurumlarda kadın hakim ve savcılarının oranı %19.7'dir. Tablodan da takip edileceği üzere, Dışişleri Bakanlığında 187 büyükelçiden sadece 15'i kadındır. Polis teşkilatında çalışan kadınların ise sadece %3.7'si emniyet müdürü konumundadır. Rakamlar, kadının üniversitelerde yönetim kademelerinde de düşük düzeyde yer aldıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre üniversitelerde toplam 93 rektör görev yaparken, bunların sadece 5'ini kadınlar üstlenmiş durumdadır. Üniversitelerdeki toplam 648 dekindan da 82'sini kadınlar oluşturmaktadır. Yüksek öğretimde öğretim elemanından %35.9'u kadındır. Kadın profesörlerin oranı ise %27'i bulmaktadır.

Hükümette ise 2 kadın bakan vardır. Cumhuriyet tarihinde sadece bir kadın başbakanımız olmuştur. Türkiye'deki 44 siyasi partiden sadece ikisinin genel başkanı kadındır. Yerel yönetimlerde, partilerin yönetim organlarında yargıda, Sayıştay da ve diğer tüm kamu kurumlarında kadınların temsil oranı Tablodan takip edilebilir (Besler, Oruç, 2010: 21-22).

Tablo 2: Türkiye 'de Kamuda Kadın Yöneticiler

Kamu Birimleri	Kadın	Kamu Birimleri	Kadın
Müsteşar	% 0	Türkiye Barolar Birliği	% 21.6
Müsteşar Yardımcısı	% 5.3	Noterler Birliği	% 20.6
Vali	% 0	Milletvekili	% 9
Vali Yardımcısı	% 0.9	Parti Başkanı	% 4.3
Genel Müdür	% 7.2	Partilerin yönetim organı	% 10
Genel Müdür Yrd.	%13.4	İl genel meclis üyeleri	% 1.4
Başkan	%17.5	Belediye başkanları	% 5.5
Başkan Yardımcısı	%14.5	Belediye meclis üyesi	% 1.6
Genel Sekreter	%1.3	Danıştay Başkan Vekili	% 50
Genel Sekreter Yrd.	% 20	Danıştay Daire Başkanlığı	% 15.3
Daire Başkanı	% 18.6	Danıştay Üye	% 42.1
Daire Başkan Yrd.	% 9.2	Danıştay tetkik hâkimi	% 39.7
Bölge Müdürü	% 5.5	Danıştay üst düzey görev	% 41
Kaymakam	% 0.5	Yargıtay daire başkanı	% 5.9
Müdür	%13.8	Yargıtay tetkik hakimi	% 45.3
Müdür Yrd.	% 21.5	Yargıtay Cumhuriyet Başsavcısı	% 8.4
Emniyet Müdürü	% 3.7	Sayıştay Üyesi	% 4.8
Rektör	% 0.1	Sayıştay Daire Başkanı	% 0
Dekan	%11.2	Sayıştay Denetçisi	% 4.8
Öğretim elemanı	% 35.9	Sayıştay üst düzey görev	% 22.4
Kadın profesör	% 27	Anayasa Mahkemesi Üyesi	%13.3
TÜBİTAK	% 14.3	Anayasa Mahkemesi raportörü	% 21.7
Tepe ve orta düzey yönetici	% 21	Yüksek Mahkeme Müdürü	% 45.5
İl Milli eğitim müdürü	% 0	Kadın hakim ve savcılar	%19.7
İlçe Milli Eğitim Müdürü	% 0.5		

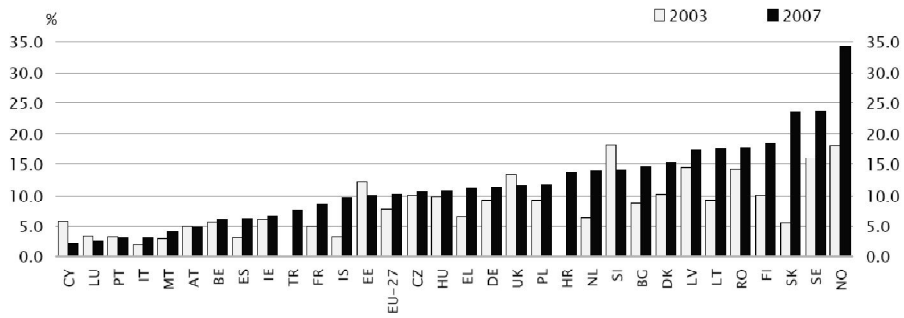
**Kaynak:** Kadın Sorunları ve Statüsü Genel Müdürlüğü, Devlet Personel Başkanlığı verileri, 2003.

#### 4.2. TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖRDE KADIN YÖNETİCİLER

Günümüzde Fortune 500'de yer alan şirketleri incelediğimizde, kadın yöneticilerin %15,7 düzeylerinde kaldığı görülmektedir, buradan kolaylıkla kadınların üst düzeye gelmelerinin ne kadar zor olduğunu kolaylıkla anlayabiliriz. Aslında kadın CEO'ların 2003 yılından itibaren düştüğünü görmekteyiz. Kadınlar CEO düzeyine ulaşmasalar bile en az üst yönetim seviyelerine ulaşmaktadır fakat bu tablo da son yıllarda değişmektedir (Bible ve Hill, 2007: 65).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun AB Komisyonu için hazırladığı "Karar Alma Süreçlerinde Kadın ve Erkekler 2007 Raporu"na göre, Türkiye'de özel sektörde üst düzey yönetici statüsünde çalışan kadın sayısı oranı AB ortalamasını yakalamış görünmektedir. Bu oran %11'dir. Türkiye özel sektörde AB üyesi 12 ülkeyi geride bırakmıştır. Almanya ile aynı düzeyde yer almaktadır (Besler ve Oruç, 2010: 23).

Şekil 4: Avrupa Birliği Ülkelerinde Karar Alma Mekanizmalarındaki Kadın ve Erkek Yöneticiler



**Kaynak:** European Commission DG EMPL, Database on Women and Men in Decision Making, 2007.

Kadın girişimci sayısına bakıldığında ise, 1988'de 13 bin iken, 2007 yılı sonunda 72 bine ulaşmıştır. Üst düzey yönetici araştırma şirketinden Boyden Türkiye'nin, şirketin Türkiye ofisine başvuran 30 bin kişi arasında yaptığı

araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de yönetici adaylarının %40'ını kadınlar, %60'ını erkekler oluşturuyor (Besler ve Oruç, 2010: 24).

Türkiye'deki işverenlerin ise sadece %4'ü kadındır. Rakamlar, Türkiye'deki iş hayatında kadın ağırlığını pek de iyimser bir tabloyla ortaya koymuyor gibi görünse de, bu oranın sadece 10 yıl önce 'sıfıra' yakın olduğu düşünüldüğünde, alınan mesafenin de önemi ortaya çıkmaktadır (Besler ve Oruç, 2010: 24).

Türkiye'deki yaklaşık %95'lik aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü kuşaklara geçmeye başlamasıyla yönetimdeki kadın sayısı artmaktadır. Bu kuşaklarla birlikte Türk iş dünyasının köklü sanayici ailelerinin yöneticileri değişince kadınların ağırlığı artmıştır. Bugün Türkiye'nin önde gelen holdinglerinin başına geçen ve milyar dolarları yöneten kadınlar, başarının, eğitim, cesaret ve deneyimden geçtiğine işaret etmektedirler (Capital, Aralık Sayısı, 2007).

İş dünyasında da kadınların sayısı oldukça azdır. Türkiye'nin AB'ye tam üye olmasını en çok isteyen işveren kuruluşlarının başında gelen 507 üyeli Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'nin (TÜSİAD) sadece 19'u kadındır (Besler ve Oruç, 2010: 24).

## **5. KADINLARIN İŞ YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR**

Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlar, ancak yaptıkları katkılar aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır. Daha düşük statülü işlerde çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklerde yükselmeleri oldukça zor olmuştur (Bayrak ve Mohan, 2001: 111). Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta camdan bir tavan (glass ceiling) ile karşı karşıya gelmiş ve sonuç olarak özellikle yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda temsil edilmişlerdir (Arıkan, 2003: 2).

Kadın yönetici sayısının azlığı ise, yönetsel hiyerarşide yükselmek isteyen kadınlara karşı çeşitli engeller olduğunun anlamlı ifadesidir. Türkiye'de çalışan



kesimin yaklaşık yüzde 30'unu kadınlar oluşturmaktadır (Çelikten ve Yeni, 2004: 306- 307).

Gerek dünyada ve gerekse ülkemizde kadınların çalışma hayatına katılmaları ve yönetim seviyelerine yükselmeleri önünde birçok engelle karşı karşıya oldukları gerçeğini görmekte ve yaşamaktayız. Bu gerçeğin altında yatan nedenler ise toplumların yapısal ve kültürel özellikleriyle yakından ilişkilidir. Örgütlere, yönetim stillerine ve bireysel davranışlara ilişkin kültürel bakış açısı oldukça önemli bilimsel temellere dayanmaktadır. İlk olarak kültür, değişik toplumlardaki bireylerin işe ilişkin değer, tavır ve davranışlarını biçimlemede önemli bir rol oynamaktadır. İkincisi olarak ise, kültürel değer ve tavırlar bir toplumdan diğerine değişen ölçülerde farklılaşmaktadır. Bu nedenle olay ve olguları kültürel yaklaşım çerçevesinde açıklamak doğru ve gerçekçi değerlendirmelere izin vermektedir (Besler ve Oruç, 2010: 18).

Türkiye'de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı ile yakından ilgilidir. Erkek egemen kültüre dayalı toplum ayrımcılığı, kadınların eğitim olanaklarından daha az yararlandırılması ve yasal düzenlemelerdeki eksiklikler ve yanlışlıklar örnek olarak verilebilir (Kazgan, 1982: 271-286). Türkiye, Hofstede'nin (1980: 286) yaptığı bir çalışmaya göre; bireyci ve erkeksi değerlerden çok toplulukçuluk ve kadınsı değerlere sahip eğilimleri, güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma puanlarının yüksek olduğu bir ülkedir. Aynı zamanda paternalizm eğilimleri de yüksek bir ülkedir (Aycan, 2004: 453-477; Sakalı ve Beydoğan, 2002: 647-656). Toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgu olan paternalizm, boyun eğme ve bağımlılığı temel alır. Özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar verme gibi bireyci değerlerle çeliştiği için bireyci toplumlarda her zaman eleştirilmiştir. Geniş güç aralığı ve yüksek paternalizm değerlerinin bir arada olması insancıl, güler yüzlü, hoşgörülü ve samimi olan, şefkat gösteren ve koruyan, destekleyen aynı zamanda da otorite sahibi olup kontrol eden ve bir disiplin kurmuş olan liderlik beklentileri yaratmaktadır. Paternalizmin yüksek olduğu Türkiye'de çalışanların proaktif olmadıklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif alarak yapamadıklarına karşı inanç da kurumlarda yerleşmiştir.

Paternalizm gibi seçim özgürlüğünün kısıtlandığı bir ülkede, kadınların iş hayatında kendileri adına verilecek kararlara sahip olmaları ve üst yönetim pozisyonlarına çıkma konusunda cesaretli olmaları çok zordur (Besler ve Oruç, 2010: 18).

Sanayide ve hizmet sektöründe hem girişimci hem de çalışan kadın yönetici sayısının artması, bu sektörleri gerek nitelik gerekse kapasite olarak fevkalade olumlu etkileyecektir. Ekonomide kadının yerinin güçlenmesi yalnızca Türk ekonomisinin güçlenmesi demek değil, daha önemlisi, sosyal olarak güçlenen kadının sağlıklı bir toplumsal yapı oluşturulmasına katkısının da artması demektir (Besler ve Oruç, 2010: 18).

### ***Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar***

Yönetimde kadınlar konusunda son yıllarda yapılan araştırmaların “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?” sorusuna yanıt aradıkları belirtilmişti. Erkek meslektaşları ile karşılaştırıldığında kadın yöneticilerin üst basamaklara rahatça ulaşamadıkları ve görünmez bir tavan ile karşı karşıya oldukları bilinen bir gerçektir (Arıkan, 1999: 150).

Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememesinin çok çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan ilki kadınlara ilişkin stereotiplerdir. Stereotipleme, karmaşık bir çevre ile etkin bir şekilde uğraşmanın basit bir yoludur. Stereotip, diğer kişiler hakkında, onların etnik grup üyeliklerine göre tarafsız yargıda bulunmak demektir (Can, 1994: 139). Stereotipler bir grubun en çok hatırlanan niteliklerinin tanımlayan özelliklerdir ve insanların cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri veya yaşadıkları coğrafik bölgeye ilişkin olabilirler (Karsten, 1994: 83).

Genellikle erkeklerin başarı, bağımsızlık, kendine güvenme, atılganlık gibi özelliklere sahip oldukları düşünülürken, kadınlar nazik olma, anlayışlı olma, insanlara dönük olmayı ifade eden içtenlik gibi özelliklere sahip olarak algılanmıştır. Cinsiyete ilişkin stereotiplere şu örnekleri vermek mümkündür (Heller, 1982: 10).

- Kadınlar erkeklerden daha fazla değişken bir ruh haline sahiptir ve bu nedenle üst düzey yönetsel pozisyonlar için uygun değildirler.
- Kadınların başarı motivasyonu düşük, erkeklerin ki ise yüksektir.
- Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.
- Erkekler duygularını kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerinde odaklanır.
- Kadınlar çok duygusaldır.
- Erkekler uzak ve erişilmezdir.
- Kadınlar daha eşitlikçidir, oysa erkekler kişi ve konuları kategorize etmeye daha eğilimlidir.

Kadınları yönetsel basamakları tırmanmaktan alıkoyan stereotip faktörünün yanı sıra başka faktörler de vardır.

Cinsiyet kalıp yargıları, kadının yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıların temelini oluşturur. İyi yöneticilerin erkek olduğuna ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetiminde az oranda temsil edilmesine neden olmaktadır (Atay, 2001: 477).

Kadın yöneticilere yönelik ön yargılar; “çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir, mesai saatleri dışında çalışamazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar” şeklinde sıralanmıştır.

Bu önyargılara ek olarak, kariyer basamaklarında kadınların, yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramayacağı, toplumsal görev olarak kadına yüklenen aile, ev işleri ve çocuk büyütme gibi sorumlulukları bütünleştiremeyeceği düşüncesinin hakim olduğunu savunan Sönmez’ e göre (1992: 15), kariyer basamaklarının tepesinde olan hemen her kadın yönetici, bir kadının erkeklerden çok çalışabileceğini, maddi manevi her yükün altından kalkabileceğini kanıtlamak zorunda kaldığını vurgulamaktadır. Aynı araştırmacıya göre her ne kadar kadınların ilerlemesinin önünde resmen bir engel yok gibi gözüküyorsa da, erkek

egemen iş dünyasında kadınların yönetici olarak yükselebilmelerinin karşısında karmakarışık bir direnç sistemi bulunmaktadır.

Usluer'in (2000: 22) yapmış olduğu tespitlere göre "kadın öğretmenler de, toplumun diğer kesimlerindeki kadınlar gibi annelik ve iyi eş olma rollerini benimsemekte, bu geleneksel rollerini, kamusal alandaki rollerden daha öncelikli görmekte, yönetici olmayı değil, öğretmen olmayı kendilerine daha fazla yakıştırmaktadırlar." Bütün bunlar, işverenlerin nasıl olsa günün birinde işini terk edecek endişesiyle çalışma hayatında kadını tercih etmemelerine neden olmuştur.

Pitner'de (1981) kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla eğitim ve öğretime daha fazla önem verdiklerini, buna karşılık erkeklerin 'idari işler' le dış ilişkilere ağırlık tanıdıklarını ve eğitsel görevlerde yetki aktarımına daha istekli olduklarını göstermektedir. Araştırmalar, eril ve dişil nitelikler konusundaki kalıp yargıların her zaman için geçerli olmayabileceğini de ortaya çıkarmıştır. Örneğin kadınların bağımlı, edilgen ve düşük özsaygıya sahip; erkeklerin bağımsız, etkin ve kendinden emin olduklarına ilişkin görüşlerin yöneticiler üzerindeki araştırmalarda doğrulanmadığı belirtilmiştir.

Yukarıda verilen istatistiklerden de anlaşılacağı üzere, Türkiye'de gerek kamu gerekse özel sektörde kadın istihdam oranlarının çok düşük olduğunu görüyoruz. Bunun nedenlerinden birinin toplumun sosyoekonomik ve sosyokültürel açıdan *ataerkil* toplum yapısından kaynaklanmakta olduğu düşünülebilir (Arat, 1996: 46). Bu toplum yapısına göre; geleneksel olarak kadının rolü ev içinde anne ve eş olma rolü olurken, ailenin geçimini sağlama, ailede sözü dinlenen bir otorite kaynağı ve güç olma rolü ise erkeğe verilmiştir. Kadın eğer çalışacaksa da, kendisine yüklenen asli görevlerini aksatmamak şartıyla aile ekonomisine katkıda bulunmak için daha az üretken olan, fazla sorumluluk gerektirmeyen, zaman almayan sektörlerle itilmiştir. Kadınlar daha iyi yapabilecekleri kabul edilen hemşire, öğretmen gibi bir takım mesleklere yönlendirilirken, kadınlar için uygun görülmeyen yöneticilik gibi yukarı görevleri seçmeleri engellenmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda "kadın işi" "erkek işi" ayrımının oldukça yaygın olduğu ve bu sistemin üretildiği görülmektedir. (Arat, 1996: 46). Bu değer yargısının işletmelere olan yansımalarına

bakıldığında, liderlik ve yöneticilik erkeklerin işi olarak düşünülmüştür (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Bir diğer neden ise, toplumda kabul edilen bir takım önyargıların kadınların yönetici pozisyonlarına gelmelerini engellemesidir (Bedük, 2005: 12). İş dünyasında egemen olan maskülen yapı, erkek egemen cinsiyet stereotiplerini üretmekte ve iş dünyasında yer alan kadınları bu stereotipleri uygulamaya zorlamaktadır. Bu nedenle kadın yöneticiler erkeklerden daha az nitelikli görünmektedir. Cinsiyete yönelik bu tip önyargılar, kadın yöneticilerin seçim, yerleştirme ve terfilerinde psikolojik engeller yaratmaktadır (Fullagar vd., 2003: 93-107). Sakallı ve Beydoğan'ın (2002: 647-656) patriyarşi, cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyetin yöneticilere yönelik tavırları nasıl etkilediğine yönelik bir araştırmada, uygulama yapılan üniversite öğrencilerinden, erkeklerin kadınlara yönelik tavırlarının olumsuz olduğu ortaya konulmuştur. Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada (Sümer, 2006: 63-72) kadınların erkeklere kıyasla yüksek ilişki uyumlu, görel olarak düşük görev uyumlu ve yine görel olarak düşük duygusal dengeye sahip olduklarının algılandığı ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışmalar, Türkiye'de kadın yöneticilere yönelik olumsuz önyargıların sürdüğünü ortaya koymaktadır (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Bu tür yargılar bizi "**Cam tavan**" olarak adlandırılan, örgütsel ve toplumsal önyargılar tarafından oluşturulan ve kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerini engelleyen görülmeyen, yapay duvarlar olarak tanımlanan bir kavramla karşı karşıya bırakmaktadır (Wirth, 2001: 4-5). Kadınların işlerini ailevi sebeplerle rahatlıkla bırakabilecekleri, rekabetçi bir ortamda başarılı olamayacakları düşüncesi ve kadına karşı önyargıların yanında üst düzey erkek yöneticilerin kendilerini kadınların yanında rahat hissetmedikleri düşüncesi cam tavanı oluşturmaktadır. Tüm ataerkil toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de kadınların astı konumunda bulunmak ve onlardan emir almak, erkek çalışanlar için onur kırıcı olarak değerlendirilmektedir. Erkek çalışanlar dışında kadın çalışanların da kadın yöneticiler yerine erkek yöneticilerle çalışmak istediği görülmektedir (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Bu konuda yapılan çalışmalar da bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Ernst&Young'a bağlı insankaynakları.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında Platin Dergisi için yaptığı "İş'te kadın olmak" adlı ankete katılanlara sorulan

“Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun” sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 405’i yöneticinin erkek olmasını, 85’i kadın olmasını tercih etmiştir. Katılımcıların 513’ü fark etmez şeklinde cevap vermiştir. Yöneticilerin kadın olmasını isteyen kadın oranı yalnızca %6.8’ dir. Yine İzmir’de kadın yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada, kadın yöneticilerin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları engellerle ilgili bir soruya, büyük ölçüde “erkeklerle kadın yöneticilerle çalışmanın zor gelmesi” şeklinde cevap vermişlerdir (Katrinli ve Özmen 1990: 108).

Yönetim ve danışmanlık firması Ernst & Young’ın 2005 yılında yaptığı farklı bir araştırma, Türkiye’de yöneticilikte erkeklerin, kadınlara göre daha çok tercih edildiğini ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye’de kadınların çoğu kadınlarla çalışmayı istememektedir. Araştırma, kadınların iş yaşamında çalışma arkadaşı olarak benimsenmesine karşın özellikle hemcinsleri tarafından yönetici olarak tercih edilmediğini göstermektedir. Yaklaşık 5.000 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcı kadınların %46’sı hemcinslerini yönetici olarak görmek istememektedir.

Prometheus Danışmanlık tarafından yapılan araştırma da benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Türkiye çapında farklı yerlerde konumlanan 100 şirkette yapılan ve sadece kadınların cevapladığı bir araştırmaya göre kadın yöneticiler orta kadrolarda yoğunlaşmıştır. Bu araştırmada da bir öncekine benzer sonuçlar çıkmıştır. Kadınların %5’i kadın yönetici isterken, %80’i erkek yöneticiyi tercih etmiştir. Öte yandan, yine aynı katılımcılara yöneltilen 'Birini işten çıkarmak zorunda olsanız, bu kim olurdu' sorusuna verilen yanıtlarda ise tam tersine, çoğunlukla 'kadın' seçeneği işaretlenmiştir (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin bazılarında o noktada tek olmak, tek kalmak, dolayısıyla altında çalışan kadınların yükselmesini çok da desteklememek gibi bir durum yaşandığını göstermektedir. Bu, “Kraliçe arı sendromu” olarak adlandırılabilir. Kadın yöneticiler hemcinslerini çok destekler veya kayırır gözükmemek, erkeklerle kadınlar arasında bir fark yaratmamak için kadın çalışanın kariyerinin gelişimine çok fazla destek vermiyor gibi gözükebilirler (Aycan, 2004: 453-477; Zel, 2002: 39-48).

Bu toplumsal yargıların dışında kadınların yönetici olma konusunda kendi içlerinde besledikleri bir takım kaygılarda kadın yönetici sayısının azlığının bir nedeni olarak açıklanabilir. Kadınların siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı konusunda yapılan bir araştırmada (Kalaycıoğlu ve Toprak, 2004: 1-114), ücretli bir işte çalışmayan kadınlardan %23.6'sı, çalışmama nedenleri arasında “küçük çocuklara bakma zorunluluğu” nu gösterirken, %18.2'si “ailedeki erkeklerin izin vermemesi” ni, %18.1'i ise “iş bulamamayı” göstermiştir. Kadınların iş yaşamındaki rolünün de irdelendiği araştırmada, katılımcıların %25'i, kadınların üst yönetimde görev almalarının önünde engel olmadığını belirtirken, %35'i ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak kadınların iş-aile yaşamındaki dengeyi sağlayamama korkusuyla yönetici olmada isteksiz olduğu sonucuna da ulaşılabilir (Besler ve Oruç, 2010: 26).

Toplum içinde kız çocuklarının sosyalleşme sürecinde cinsiyete dayalı yetiştirilme tarzı ve bunun içselleştirilmesi, kendilerini emir veren yönetici konumunda görmelerine engel oluşturmaktadır (Temel vd., 2006: 27-38; Soyşekerci ve Yılmaz, 2007: 2-10). Ayrıca kadınlar erkeklerle eşit ölçüde rekabet edebilme yeteneğine sahip olduklarını düşünmemektedirler. Bu düşüncenin altında ise sahip oldukları kişilik özellikleri yatmaktadır. Duygusal, pasif, ılımlı ve işbirlikçi özellikler kadınlar tarafından yöneticiliğin önündeki engeller olarak algılanmaktadır (Besler ve Oruç, 2010: 26).

Kadınlar erkek işi olarak görülen yönetim alanında, toplumsal baskı görecekları, kadınsı özelliklerini kaybedecekleri ve evlilik nedeni ile mesleklerini bırakmak zorunda kalabilecekleri şeklinde ifade edilebilecek korkular yüzünden bu mesleği seçme konusunda tereddüt gösterebilirler. Bunun yanı sıra aile içi sosyalleşmeden kaynaklanan bir güvensizlikte söz konusu olabilir. Kız çocukların gerek aile içindeki, gerekse toplumdaki sosyalizasyonları erkek çocuklardan farklıdır. Erkek çocuklar evden dışarı, dış dünyaya çabuk itilirler, oysa kız çocukları evde tutulur. Erkek çocuklar için hırs, risk alma, rekabet etme, saldırganlık kabul edilir davranışlar, kız çocuklardan istenen, itaatkar olmalarıdır. Bunun sonucunda kadınlar, itaatkar ve uysal bir hale gelir ve yönetim için çok önemli olan “risk alma” kavramından uzaklaşırlar ve bu tür bir sosyalizasyon sonucu kadınlar, yöneticilikten

ziyade, toplumsal beklentilere daha uygun olan hemşirelik, öğretmenlik ve sekreterlik gibi işleri tercih eder hale gelirler.

Üçüncü bir faktör, kadının çalışmasına rağmen anne ve ev kadını olarak sorumluluklarını tek başına yerine getirmek zorunda olmasıdır. Kadınlar zaman ve enerjilerinin büyük bir bölümünü çocuk bakımı ve ev işlerine ayırırlar. Bu tür işleri meslek yaşamı ile birlikte sürdürmek kolay değildir. Kadınlık ve annelik rolleri çalışan kadınlar için hala önemini korumakta, bunları ihmal, en başta, kadının kendisinde suçluluk duygusu yaratmaktadır (Koray, 1992: 119). Aile sorumlulukları nedeni ile yüksek mevkilerden kaçan çok sayıda kadın vardır. Diğer taraftan şirketler anne olabilecek yaşta kadınlar muhtemelen çocuk sahibi olacaktır ve bu uzun bir doğum izni demektir (Arıkan, 1999: 151).

Ancak bir başka görüşe göre kadınların yöneticilik mevkilerinden kaçınmasının tek nedeni ailevi sorumlulukları değildir. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşabilmesi çok güçtür. Çalışma yaşantısında kadınlar, ünvan, maaş ve terfi gibi konularda erkek meslektaşlarından farklı bir muamele görürler ve bunun sonucu kariyerlerinin geleceği konusunda bir tatminsizlik duyarlar. Kadınların yaşadıkları bu tatminsizlik duygusu, zaman ve enerjilerini daha fazla tatmin duyacakları annelik ve ev kadınlığı gibi faaliyetlere daha fazla zaman ayırmaları ile sonuçlanmaktadır (Arıkan, 1999: 151).

Kadınların yükselememesinin bir diğer nedeni, mevcut erkek ilişkisi ağının dışında kalmalarıdır. Aynı işyerinde çalışan erkekler birlikte spor yapar, yemeklere çıkar ama kadınlar, genelde bu informel toplantılara katılmazlar ve böylelikle, bu tür toplantılarda konuşulan ve üst düzeye gelmesine yardımcı olacak bazı bilgileri zamanında elde edemezler.

Bunun yanı sıra örgüt kültüründen kaynaklanan firma politikaları da kadınların yönetsel pozisyonlara ulaşmalarını engellemede önemli bir işlev görürler. Bazı firmalar yöneticilik pozisyonlarını dolduracak yöneticilere ilişkin bir imaj yaratmışlardır ve bu firmalarda yönetici olmak isteyen kişilerin bu imaja uymaları gerekir. Orta yaşlı erkeklerin yönetici olmasına olanak tanıyan bir firmada bir kadının yönetici olma şansı kuşkusuz son derece düşüktür.



Bir diğerk faktör yükseköğrenim görmüş kadınların sayısının, yüksek öğrenim görmüş erkekler kadar yüksek olmamasıdır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, ailelerin maddi gücü tüm çocuklarını okutmaya yeterli olmayınca erkek çocukların okutulması tercih edilmektedir. Modern dünyada tüm mesleklerde kalifiye elemanların öneminin ve gerekliliğinin arttığı düşünülecek olursa iyi bir işletmecilik eğitimi almamış kadınların sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlara ulaşmada gün geçtikçe daha fazla zorluklarla karşılaşacağı daha açık hale gelecektir (Arıkan, 1999: 152).

Kadınların üst düzey pozisyonlarda sıklıkla görülememesinin bir başka nedeni ise güç kavramına olumsuz yaklaşımlarıdır. Gerçektende erkeklerin “güç” kavramına yaklaşımı kadınlarınkinden farklıdır. Erkekler gücü doğrudan ister ama kadınlar için güçlü olmak bir çelişki unsurudur. Kadınlar güç kavramının yeterince “kadınsı” olmadığını düşünür ve güç genelde erkeğe uyanı bir kavram olarak algılanır. Kadınların yönettikleri insanlara karşı “güç” kullanmada zorlanmaları üst basamaklara yükselmelerine engel olmaktadır.

Yapılan çalışmaların ortaya çıkardığı bir diğerk engelleyici faktör işverenlerin kadın yöneticilere karşı gösterdiği tepkidir. A.B.D.’ de 1989 yılında yapılan bir araştırma (Schwartz, 1989), üst yönetim pozisyonunda çalışan kadınların devir hızının aynı seviyedeki erkeklerden 2- 3 kez daha yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumda işveren için kadın yönetici istihdam etme maliyeti çok yüksek olmaktadır (Berberoğlu, 1989: 292-293). İşveren ve patronların kadın yöneticilere karşı bu olumsuz yaklaşımı kadın yöneticilerin üst düzeye yükselmesini engelleyen önemli bir faktör olmaktadır. Bu olumsuz yaklaşımın çeşitli nedenleri olabilir. Bunlardan biri işveren ve yöneticilerin, kadınların biyolojik ve kişisel özellikleri nedeni ile kişisel özellikleri nedeni ile erkekler kadar güvenilir olmadıklarına inanmalarıdır. Bir başka neden ise erkeğin sadece diğerk bir erkekle iş ilişkisinde bulunmasına veya bir erkeğin sadece diğerk bir erkekle iş ilişkisinde bulunmasına veya bir erkeğin karar vermede aktif rolü, kadının ise ast rolünü benimsemesi gereği şeklindeki kültürel normlardır (Bass vd., 1992: 234-235).

Astların kadın yöneticilere yönelik olumsuz duyguları kadın yöneticilerin üst basamaklara tırmanırken yaşadığı en önemli sorunlardan biridir. İnsanlar genelde,

birlikte çalıştıkları kendilerini yönlendiren ve değerlendiren yöneticilerini eleştirme eğilimi gösterirler. Başka bir deyişle, yönetici ne kadar başarılı olursa olsun, örgütsel amaçlara ne denli ulaşabilirse ulaşsın genelde astları tarafından sürekli tepki görürler. Bu tepki yöneticinin kadın olması durumunda farklı bir boyut kazanır. Ülkelerin kültürleri ile ilgili olarak, bazı iş görenler “kadından emir almak” fikrine hiç olumlu bakmazlar.

Yukarıda ifade edilen tüm bu unsurlar kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmasını engelleyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür yaklaşım ve anlayışların sonucunda kadınlar üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmada “camdan bir tavan” ile karşı karşıya gelmekte ve sonuç olarak yönetim, geniş ölçüde erkeklere uygun bir çalışma alanı olarak kabul görmektedir.

Yine bu yaklaşımlar sonucunda kadınlar hemşirelik, öğretmenlik ve kütüphanecilik gibi bazı mesleklere uygun görülmektedir.

İşyerinde kadınların karşılaştıkları “Cam Tavan”ın üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin önünde üç engelin olduğu belirtilmektedir. Bu engeller şunlardır;

**1- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller:** Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir.

**2- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller:** Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır:

*Kendini referans alma yanılması;* Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır.

“Kraliçe arı” sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

**3- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller:** Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı. Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme. İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak; Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak; Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisindedir.

Şiyve (2004) ise, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden Cam Tavan’ı yaratan iki önemli faktöre işaret etmektedir. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine yarattığı engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. İkincisini ise "çevresel faktörler" şeklinde tanımlamak mümkündür. Örneğin, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" şeklinde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir.

Kadınların kariyer yapamamalarının ya da yetki sahibi olamamalarının (Cam Tavan açısından) altında yatan temel sebepler arasında; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılar da önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (Özbey, 2004: 34). Kadınların kariyer yaşamlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de erkeklerden farklı olarak toplum içerisinde benimsedikleri cinsiyet rolüdür. Cinsiyet

rolü, hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunun belirlenmesini sağlamakta hatta çalışma hayatına başlayabilmenin temel koşulu olan eğitim ortamlarında da bunların yansımaları olabilmektedir. Nitekim toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik işlerden (yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük v.b) ziyade uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk, öğretmenlik v.b) yönlendirmektedir. Böylece cinsiyet rolüne dayalı önyargılar pekişmektedir. Kendisi de bu önyargıların var olduğu bir ortamda büyüyen kadın; önünde örnek alabileceği rol modellerinin olmayışı, ileri bir kariyerin aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkilerini düşünmesi, biraz da toplumsallaşma sürecinde öğrendiği roller ile iş hayatının beklentileri arasında yaşadığı rol çatışmaları (anne-eş rolü ile işkadını rolü arasındaki ikilem) ile iş yaşamına ilişkin isteklerini şekillendirmektedir (Crampton ve Mishra, 1999: 89)

Kadınların istihdamı ve terfilerinde sadece örgüt kültürünün değil toplumsal - kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların etkileri de önemli bir engel olabilmektedir. Japon şirketlerinde yapılan bir araştırmada kadınların ailelerine ilişkin sorumluluklarının önemli olduğu düşüncesiyle kadınların istihdamı ve terfileri ile ilgili olumsuz bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir (Appold vd., 1998: 555).

Bu konuya farklı bir yaklaşım da Nalbant tarafından getirilmiştir. Nalbant, Türk bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını ve varsa bu farklılıkların ne düzeyde ve hangi alanlarda olduğunu ölçmüş ve şu sonuca ulaşmıştır. Yöneticilerin çoğu, kadın ve erkek yönetici arasında liderlik becerileri açısından fark görmemektedir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından fark bulan yöneticilerin çoğuna göre; kadın yöneticiler insani beceriler açısından erkek yöneticilere göre daha üstün değerlendirilirken, işe ve genel performansa yönelik beceriler açısından erkek yöneticiler daha yüksek değerlendirilmiştir.

Bajdo ve Dickson, (2001: 401), iş yerinde cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürü yapısının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında, hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesinin kadınların üst düzey yönetici

pozisyonuna yükselmelerinde önemli bir engel teşkil ettiği ileri sürülmektedir (Örücü ve Kılıç, 2007: 119-121).

Ayrıca kadınların şirketlerin üst düzey yönetimlerine yükselmelerine izin vermeyen şeffaf tavan (glass ceiling) olarak nitelendirilen bu engeller, görünmeyen keyfi uygulamalardır. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlardan aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

- Çocuk büyütme ve aile sorumlulukları, istihdama ara verilmesine yol açmakta, bu da kadınların kariyerinde ciddi bir sorun oluşturmaktadır.
- Kadınların, mesleki ilerlemeyi beraberinde getiren ileri seviyedeki eğitim ve öğretime katılımı azdır.
- Pek çok kadın, çocuk doğurduğu zaman işlerini kaybetmekte veya işi bırakmaktadır. Bir süre sonra işe geri dönen kadın, vasıf seviyesinin düştüğünden yakınmaktadır.
- Kariyer ilerlemesinde kadın, rol çatışmasından ciddi olarak etkilenmektedir.
- Kariyer ve aile roller arasındaki uyumsuzluğa yol açan toplumsal ve kültürel faktörler, pek çok yerde kadınların mesleki ilerlemesini engelleyen etmenler olarak görülmektedir.
- Gerek kadınlara, erkeklerin egemen olduğu mesleklerin vasıflarını kazandırma çabası, gerekse kadınların egemen olduğu hizmet mesleklerinin seviyesini yükseltme stratejisi, kadınlara, erkeklerinkine eşit statü, kazançlı işlere girebilmeleri imkânı sağlama konusunda henüz bir başarı gösterememiştir.
- Kadınlar daha “kadınca” alanlara toplanmışlardır. Ayrıca kadınların “önü kapalı” (dead end), alt düzey statülü işlere katılım daha yoğundur.
- Elit meslek sahibi kadınlar, mesleki kariyerini korumak için, bedelli yardım ya da aile içi yardım şeklinde diğer kadın olanaklarından yararlanmaktadır.
- Kadınların, meslektaşlarıyla evlenmeleri, kariyer ilerlemesine olumlu katkı sağlayan bir etmen olarak görülmektedir. Hatta kariyer amaçları kendisinininkine paralel olan bir erkekle evlilik yapan kadınların meslekleri ile

ilgili bazı olanaklara kavuşmalarında evliliklerinin özellikle yardımcı olduğu söylenmektedir (Kocacık ve Gökçaya, 2005: 209; Çiçek, 2008: 31).

Yapılması gereken, kadınların üst düzey yönetsel basamaklara ulaşmasını engelleyen bu tarafsız ve yanlış düşünceler ile mücadele etmektir. Günümüzde kadınlar eskiden erkek mesleği olarak kabul görmüş cerrahlık, pilotluk, mühendislik, avukatlık, ve hatta askerlik vb. gibi mesleklerin tümünde son derece başarılı olarak görev yapmaktadır.

Aynı şekilde, kadınların erkeklere özgü davranış kalıpları gerektirdiği iddia edilen yöneticilik alanında da başarılı olmaları ve mevcut statülerini daha ileriye götürmeleri konusunda hiçbir engel yoktur.

Son yıllarda modern işletmecilik eğitimi veren üniversitelerin sayısındaki artış eğitilmiş kadın yönetici sayısını artırmıştır. Bunun yanı sıra master- doktora derecesi almış kadın yönetici sayısının hızla artması sonucunda, kadın yöneticiler yönetim alanında daha çağdaş uygulamalar sergilemeye başlamıştır. Şüphesiz ki kadın yöneticiler gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde erkek meslektaşları ile işbirliği içinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir, organizasyon amaçlarının başarılmasına da önemli katkılarda bulunacaklardır (Arıkan, 1999: 153).

## **6. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNDA KADINLARIN TERCİH EDİLMESİNDEKİ FAKTÖRLER**

İngiltere'de yapılan bir araştırmada kadınların yönetici olarak tercih edildiği ortaya konulmaktadır. İngiltere'nin en çok okunan gazetelerinden Times' ta yayınlanan 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan araştırma da "Çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri" istenmiştir. Yapılan araştırma sonucu, çalışanların kadın patronla çalışmayı istedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların daha çok kadın patron tercih etmelerindeki sebepler ise şöyle sıralanmaktadır (Sabah, 2004: 25):

- Kadınlar, bir iş için erkekten daha fazla çaba sarf ediyorlar ve daha dikkatli.
- Kadınlar, çalışanlarına gerekli eğitimi daha iyi verebiliyorlar. Kadınların öğreticilik yeteneği erkeklere oranla daha gelişkin.
- Kadınlar yeni durumlara ve değişimlere daha rahat ayak uydurabiliyor.
- Kadınların yanlarında çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yetenekleri erkeklere oranla daha gelişkin.
- Kadınlar yeni fikirlere daha açıktır. Ayrıca kadınların yaratıcılıkları da iş yaşamında başarının kapısını aralıyor.
- Kadınlar gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir biçimde kullanabiliyor.
- Çalışanlarıyla iletişim kurarken kadının sağladığı başarı daha iyi bir yönetici olmasında olumlu bir etki yapıyor.
- Kadının problem çözebilmedeki başarısı, bir yönetici olarak erkekten daha başarılı olmasını sağlıyor.
- Kadınlar özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahip.
- Kadınlar iş yaşamında erkeklere oranla daha neşeli ve eğlenceli olabiliyor.
- Tahminlerin aksine kadınlar iş yaşamında kararlarını kolay verebiliyorlar ve kararları konusunda daha ısrarcıdır.

Özdevecioğlu ve arkadaşları (2003: 134), kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha demokratik olduklarını, erkeklerin otoriter tarzlarına karşın, kadınların insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzlarının ön plana çıktığını, öte yandan, kadın yöneticilerin kendilerine daha az güvendikleri ve iş arkadaşlarına amirlik yapmaktan çekindikleri yönünde bulgulara ulaşıldığını belirtmişlerdir (Örücü ve Kılıç, 2007: 121-122).

Kabasakal ve arkadaşlarının (1994), araştırmalarının bulgularına göre, 64 firmada kadın çalışanların oranı %43, orta düzey kadın yöneticilerin oranı %26, üst düzey kadın yöneticilerin oranı %3 olarak tespit edilmiştir. Kadın çalışanların oranı yükseldikçe yönetim kademelerindeki kadınların oranlarının da yükseldiği, örgütün

büyüklüğü ve örgütün yaşı ile kadınların oranlarının arasında ise olumsuz ilişki olduğu araştırmanın bir diğer bulgusudur. Araştırmacılar bunu, en yukarıda olanların erkek olması dolayısıyla, meslekte ilerleme ve yükselmeye gerekli ölçütleri, örgüt kurallarını belirleyen gücü ve otoriteyi de erkeklerin ellerinde tutuyor olmalarına bağlamaktadırlar (Kabasakal vd., 1994: 32; Ciner, 2003: 46). Türkiye’de en üst düzey yönetici konumuna gelmiş kadınların ortak özellikleri, Kabasakal ve arkadaşlarının çalışmasında şu şekilde sıralanmıştır:

- Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm,
- Fazla ön plana çıkmamak,
- Yüksek sosyoekonomik geçmiş,
- Evli ve çocuklu olmak,
- Feminist olmamak,
- Kuvvetli şahsiyet,
- Başarma gereksinimlerinin ve beklentilerinin benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek oluşu.

Araştırmanın yazarları, Türkiye’de en üst düzeye çıkmayı başarmış kadın yöneticilerin belirlenen bu ortak özelliklerinin bazılarının evrensel değer yargıları, bazılarının ise Türkiye’nin toplumsal, kültürel ve sosyo-ekonomik yapısı tarafından belirlendiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak Türkiye’de üst düzey yönetici olabilecek kadınlar, üst sosyo-ekonomik sınıftan gelenlerle sınırlıdır. Çünkü ancak bu sınıfta yer alan kadınlara, ailelerince gerekli olan eğitim, prestij ve motivasyon sağlanabilmektedir (Çiçek, 2008: 67).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLİK YAKLAŞIMINDA CİNSİYET FAKTÖRÜ- AFYONKARAHİSAR İLİ BANKA YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, sınırları, hipotezleri, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, veri analiz yöntemleri, analiz bulguları ve değerlendirmeler ile sonuç ve öneriler yer almaktadır.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Toplumsal yapıdaki hızlı değişimler, yaşamın her alanını olduğu gibi çalışma yaşamını da etkilemiştir. Kadınlar yöneticilik alanında kendilerini gösterme imkanını sayıca hala çok az da olsa bulmaya başlamışlardır. Geleneksel kadın kimliğinden yavaş yavaş sıyrılan kadın, artık yalnızca “eş” ve “anne” olma rolleriyle yetinemeyeceğinin bilincindedir. Böyle bir bilinçlenme, kadını iş yaşamına itmekle kalmamakta, iş ortamının rekabetçi koşulları içinde daha aktif bir katılım gösterme ve yönetimde ilerleme güdüsünü de arttırmaktadır.

Cinsiyet, biyolojik açıdan kadın ile erkek arasındaki ayırımı anlatırken, sosyolojik açıdan kadınlık ve erkeklik arasındaki eşitsizliği ifade etmektedir. Daha sonra bu kavrama daha geniş anlam yüklenerek, kültürel açıdan kadınlığa ve erkeklığe yüklenen önyargılar bu bağlamda örgütlerdeki işbölümünde cinsiyet değişkenine göre farklılıklar, konunun daha geniş bir bağlamda ele alınmasını gündeme getirmiştir (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002: 447). Bu çerçevede araştırmanın amacı bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yönetici konumundaki personelin (müdür ve müdür yardımcısı düzeyinde görev yapan yöneticilerin) yöneticilik davranışları ve farklılıklarını cinsiyet faktörü açısından değerlendirmektir.

## 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kadınlar ve erkekler, gerek iş gerekse sosyal hayatta çeşitli aktiviteleri birlikte yürütmektedirler. Nüfus olarak kadınlar dünya nüfusunun yarısına sahip olmalarına rağmen iş hayatında aynı oranda pay sahibi olamamışlardır. İş hayatında erkeklerin gerisinde kalmaları ve alınan önemli kararlarda yer alamamaları; araştırmamızın hareket noktasını oluşturmaktadır.

Her zaman cazip olan yöneticilik, erkeklerin olduğu kadar kadınların da ilgisini çekmiştir. Yönetimin tarihsel gelişimi boyunca kadınlar, yönetim alanına önemli ancak yeterince takdir edilmeyen katkılarda bulunmuştur

Kadınlar yönetsel kadrolarda “yönetici” olarak aktif rol almanın yanı sıra, akademik ve teorik düzeylerde yaptıkları inceleme ve araştırmalarla da yönetimin tarihsel gelişimine önemli katkılarda bulunmuş olsalar dahi eril değerleri yüksek olan toplumlarda kadınlar kariyer hayatlarında kendilerini kısıtlanmış hissedebilirler. Kadınların yaptığı işler daha değersiz olarak görülebilir. Eril toplumlarda kadınlar çalışma hayatında erkeklerle aynı işi yaptıkları halde daha düşük ücret alabilirler. Kadınlar iş hayatına girmiş olmalarına rağmen daha çok evde yemek yapma, çocuk bakma gibi rolleri üstlenmektedirler. Toplumdaki cinsiyet rolleri nasıl belirgin bir çizgi ile ayrılmışsa, iş hayatında da erkeklerin rolleri daha belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. İş yaşamında para kazanma zorunluluğu, işin ve başarının ön planda olması gerekliliği, otoritenin varlığı ve hissettirilmesi gibi erkeksi özellikler önemli görülmektedir (Temel vd., 2006: 28).

Temelde geleneksel, sosyal ve kültürel yapı ve anlayışlar, bayanların yöneticiliğe yönelmelerinin engelini oluşturmaktadır. Psikolojik, sosyolojik ve örgütsel nedenlerle, kadınlar yöneticilikten çok, sosyal, sanatsal ve sağlıkla ilgili mesleklere yönelmektedirler. Yöneticiliğin fazla mesai gerektirmesi, bayanların ev ve okul işlerini birlikte yüklenmek zorunda olması ve üst yöneticilerin erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmeleri temel engellerdendir. Ancak kadınların sayısı her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de gelişme eğilimi göstermektedir. Kadınlar daha çok eğitim aldıkça iş yaşamında daha aktif rol almaya başlamaktadırlar (Can, 2008: 35-41).

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, çalışma yaşamında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir. Literatür incelendiğinde yöneticilik yaklaşımında cinsiyet faktörünün etkisini ele alan çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Son yıllarda iş hayatındaki kadın sayısı artsa da kadının yönetsel kademelerdeki sayısı erkeklere göre daha azdır. Genellikle kadınlar, kendilerine toplum ve bulunulan organizasyonun yakıştırdığı görevi aşamazlar. Kadının kapasitesi ve eğitim düzeyi bu önyargıları kaldırmaya genelde yetersiz kalmaktadır. Kadınlar birlikte çalıştığı erkek arkadaşını asiste eden yahut yönetsel yönü dışlanan konumundadırlar.

Son yıllarda kadının iş hayatında daha etkin rol alması, gelişen ekonomiler için vazgeçilmez bir zorunluluk halini almıştır. Bu konuda yapılmış çalışma sayısının az olması nedeniyle sonraki çalışmalara ışık tutması bakımından da önemlidir.

### **3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI**

Bankalarda yöneticilik yaklaşımında cinsiyet faktörünün etkisini tespit etmeye yönelik bu araştırma zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece Afyonkarahisar İl Merkezi ve ilçelerdeki bankalarda yöneticilik pozisyonunda çalışan bankacıları kapsadığı için elde edilen bulguları Türkiye’de faaliyet gösteren tüm bankalarda yer alan yöneticiler için genellemek mümkün değildir. Anket formunda yer alan sorulara araştırmacıların subjektif yargıları çerçevesinde cevaplar vermeleri olasılığı araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

### **4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Önceki bazı çalışmalarda örgütlerde yöneticilik kademeleri için erkek yöneticilerin tercih edilmesi, kadın yöneticilerin toplumca kendilerine yüklenen sorumluluk ve engeller nedeniyle yöneticilik kademelerine yükselmelerinde karşılaştıkları zorlukların varlığıyla bastırıldığı, bu nedenle yöneticilik yaklaşımında cinsiyet farklılıklarının etken olduğu tespit edilmiştir.

Kadınlar çalışma yaşamı, eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, siyaset ve sivil toplum örgütleri gibi genel olarak toplumsal yaşama katılım sağlayan diğer alanlarda toplumsal cinsiyet veya ayrımcılık temelli çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Çalışma yaşamı, toplumsal yaşamın diğer alanlarında da varlık gösterebilmenin temel koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir (Çakır, 2008: 25).

Genel olarak toplumlarda kadınlara pasiflik, kabul edicilik, evcimenlik atfedilirken, erkeklere özerklik, girişkenlik, baskınlık ve başarı atfedilir (Konrad vd., 1997: 78). Bu kişilik özelliklerinden dolayı da kadınlar erkeklere göre zorluklardan daha fazla etkilenecek ve hedeflerinden vazgeçeceklerdir. Bu doğrultu da tezin hipotezleri sadece bankalarda yönetici pozisyonunda bulunan kadın ve erkek çalışanlar ile ilgilidir.

**H1:** Bankada çalışan kadın yöneticiler “liderlik özelliği” boyutuna bakışlarında erkek yöneticilere göre daha demokratik bir yaklaşım benimserler.

Cinsiyet rolü, toplumun kadın ve erkeklerden beklediği sosyal ve kültürel rollerdir. Kadına toplum tarafından yüklenen roller ve “tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler” şeklinde önyargılı tanımlamalar kadının liderlik davranışı göstermesini sınırlamaktadır.

Tarihi olarak kadınlar hemen tüm toplumlarda erkeklerin dünyası olan güç, liderlik ve iş ortamında yeterince temsil edilmemiş; profesyonellik, otorite ve liderlik erkekler için tanımlanan özellikler olmuştur. Kadınlar sıklıkla erkekler tarafından çalışma ortamlarında tehlikeli olarak görülmüş ve kadının liderlik davranışlarına şüphe ile yaklaşılmıştır. Günümüzde dünyada liderlik pozisyonlarının sadece %6’sı kadınlar tarafından işgal edilmektedir. Bunun yanında erkeklerin yarısından daha fazlası (%56) eşlerin kariyeri nedeniyle çocuklarının mağdur olduğunu ve bu nedenle kariyerlerini bırakmasını düşünmekte iken erkeklerin sadece %34’ü eşlerinden dolayı kendi kariyerlerini bırakmaktadır (Ernst, 2003: 23). Bunun yanında, kadına toplumsal cinsiyet özellikleri nedeniyle yüklenen roller kadınların çalışma yaşamında liderlik davranışı göstermesini sınırlamaktadır.

Çalışma yaşamında kadın ve erkeklerin liderlik özelliklerine ilişkin farklı bir ölçekle yapılan çalışmada Heilman (1989), kadınların daha az özgüvenli, duygusal

ve daha değişken yapıda, erkeklerin ise daha katılımcı ve otokratik liderlik anlayışına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bardwick (1976)'in çalışmasında ise kadınların daha yumuşak, erkeklerin daha saldırgan özellikte liderlik anlayışı sergiledikleri belirlenmiştir.

Bu çalışmadaki **H<sub>1</sub>** hipotezi, araştırma kapsamındaki yöneticilerin cinsiyet faktörüne göre liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak, kadın ve erkek yöneticilerin verdikleri cevaplardaki farklılığı aramaya yöneliktir.

**H<sub>2</sub>**: Banka yöneticilerinin “karar verme özelliği” boyutuna bakış açılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır. Kadın yöneticiler karar verirken erkek yöneticilere göre daha etkindirler.

Karar verirken yöneticilerin, hem kararın sonuçlarını hem de süreçlerini dikkate almaları gerekir. Süreç içerisinde etkili kararlar verilirken katılımcı olmasa bile danışmacı olması muhtemeldir. Kadın yöneticiler karar vermede daha etkindirler. Bu anlamda **H<sub>2</sub>** hipotezi, araştırma kapsamındaki yöneticilerin cinsiyet faktörüne ilişkin karar verirken, kadın ve erkek yöneticilerin verdikleri cevaplardaki farklılığı aramaya yöneliktir.

**H<sub>3</sub>**: Banka yöneticilerinin “iletişim kurabilme özelliği” boyutuna bakış açılarında cinsiyetlerine göre kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla iletişime daha açıktır. Kadın yöneticiler iletişim kurabilmede daha katılımcıdır.

Yönetim süreçleri içerisinde yer alan iletişim süreci insan davranışlarını değiştirmek, kişi ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Taymaz, 2007: 24).

Örgütsel açıdan iletişim, örgütü oluşturan sistemlerini birbirlerine bağlayan ve kendi aralarındaki uyumu sağlayan bir süreçtir. Örgüt içinde eylemlerin sürdürülmesi, alınan kararların çalışanlara, çalışanlarca hazırlanan raporların üst yönetime aktarılması, sorunların çözülmesi, örgüt gücünün sağlanması, işlerin başlatılması, kurum kültürüne uyarlanması sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır (Eroğlu, 2005: 32). İletişim sürecinin iyi kurulmuş olması ve işlemesi örgütsel başarıyı etkileyerek çıktılarının nitelik ve nicelik olarak yükselmesine neden olacaktır (Ergun, 2004: 45).

Bir örgütte yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne kadar iyi yapılırsa yapılsın eğer iletişim yetersiz ise bu durum örgüt amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyecektir. Yetersiz iletişim, toplumsal, kişisel ve örgütsel pek çok soruna kaynak teşkil ederken, çözümlenmesi güç gibi görünen pek çok sorun da etkili iletişimle çözülebilmektedir. (Bursalıoğlu, 1994: 38), örgütsel iletişimin önemini, “Karar verme yönetim için ne kadar önemliyse, iletişim de örgüt için o kadar önemlidir” şeklinde ifade ederken, Başaran (1983) ise, “Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için de iletişim araçlarının ve iletişim ağının anlamı odur.” şeklinde ifade etmiştir. Buna göre iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır.

Örgütte iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kimse, örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personele göre daha etkin bir konuma sahip olan yöneticidir (Celep, 1992: 38). Bursalıoğlu (2000), yöneticinin kendisini çevresindekilere benimsetmesi, yeterli iletişim kanalları kurması ve bu kanalları her zaman açık tutması gerektiğini söylemekte ve yöneticinin bu doğrultuda izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkelerini şu şekilde özetlemektedir;

Yönetici ve çalışan iletişiminin niteliği, örgütteki diğer iletişim ağlarının yapısını ve gelişmesini büyük ölçüde etkilemektedir (Celep, 1992: 40). Çalışanlarla iş birliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkileri örgüt içinde ve dışında sürdürebilen, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin çalışan ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 56). Ayrıca etkili yönetimde liderlik ve iletişim süreçleri örgütte çalışan kalitesinin ve etkililiğinin artmasına da yardımcı olabilmektedir (Cemaloğlu, 2002: 23). Bu bağlamda bankacılık alanında iletişimin cinsiyetler arası farklılığına dair veriler elde edebilmek amacıyla H<sub>3</sub> hipotezi kurulmuştur.

**H<sub>4</sub>:** Banka yöneticilerinin “kontrol mekanizması” boyutuna bakışlarında cinsiyetlerine göre kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla uzaktan denetime daha yatkındır.

Kontrol mekanizması, çalışanların kontrol bilincini etkileyerek organizasyonun “tarz” ını (tone of the organization) belirler. Bu, iç kontrolün tüm

diğer unsurları için bir temeldir ki bu da disiplini ve yapıyı temin eder. Kontrol ortamının unsurları, kurum çalışanlarının bütünlüğü, etik değerleri ve yeterlilikleri; idarenin felsefesi ve işleme stili; idarenin otoriteyi ve sorumluluğu dağıtma ve çalışanlarını organize etme ve geliştirme şekli ve yönetim kurulunca gösterilen özen ve sağlanan yönetimdir. Buna göre yöneticilik pozisyonunda bulunan banka çalışanlarının kontrol mekanizması ifadelerinde cinsiyet farklılıklarını ölçmeye yönelik **H4** hipotezi oluşturulmuştur.

## **5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **5.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar il merkezi ve ilçelerde bulunan banka şubelerinde çalışan yönetici pozisyonundaki banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye genelinde çok sayıda banka şubesi olduğu için ve bu şubelerdeki yönetici pozisyonunda bulunan banka çalışanlarının tamamına ulaşmanın zaman ve maliyet açısından güçlükleri dikkate alınarak araştırmanın evreni Afyonkarahisar il merkezi ve ilçelerde faaliyet gösteren banka şubelerindeki yönetici pozisyonunda bulunan banka çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Seçilen evrenin tamamına ulaşılması planlanarak örneklem seçimine gidilmemiştir. Afyonkarahisar il merkezinde 28, ilçe şubelerde 50 olmak üzere toplam 78 adet banka şubesi bulunmaktadır. Merkez banka şubelerinde 29 kadın, 38 erkek ve ilçe banka şubelerinde 34 kadın, 63 erkek olmak üzere yöneticilik pozisyonunda toplam 164 banka çalışanı bulunmaktadır. Tüm yöneticilerle yüz yüze görüşülmüş ancak genel olarak 53 erkek, 44 kadın yönetici anketi doldurmayı kabul etmiştir. Toplam 97 banka yöneticisi tarafından doldurulan anket değerlendirmeye alınmıştır.

## 5.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada birincil verilerin elde edilebilmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler katılımcılarla yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada anketlerin cevaplanmasında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma konusuyla ilgili literatür incelemesi tamamlandıktan sonra erkek ve kadın yönetici davranışlarına dair 4 boyut belirleyerek yönetici rollerine dair 52 anket sorusu oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümündeki katılımcıların demografik özellikleri(yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilik kademesi) ile birlikte daha önce alınan hizmet içi eğitim, mesleki kıdem yılını belirlemeye yönelik toplam 9 soru değerlendirmeye alınmıştır. İkinci bölümünde ise liderlik özelliği, karar verme özelliği, iletişim kurabilme özelliği ve kontrol mekanizması gibi dört boyuta ilişkin ifadeler yer verilmiştir. 52 anket sorusu, belirlenen 4 boyutun ilki olan “liderlik özelliği” boyutu için 1- 12 arası, ikinci boyut olan “karar verme özelliği” boyutu için 13- 18 arası, üçüncü boyut olan “iletişim kurabilme özelliği” boyutu için 19- 28 arası, dördüncü boyut olan “kontrol mekanizması” boyutu için 29- 34. sorulara göre sınıflandırılarak 43 anket sorusu olarak geliştirilmiştir. Önceki çalışmalarda kullanılan hazır bir ölçek kullanmak yerine araştırma konusuyla alakalı oluşturduğumuz ölçeğin kullanılması tercih edilmiştir.

Araştırmada anketlerin cevaplanmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan her bir ifade (1) “Hiçbir zaman”, (2) “Nadiren”, (3) “Arasıra”, (4) “Çok sık”, (5) “Her zaman” a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

## 5.3. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve sosyal bilimler için istatistik programı(SPSS) 12.0’ de analiz edilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için



frekans analizi yapılmıştır. Değişkenlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa katsayıları ile değerlendirilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre anket sorularını test etmek için Independent Samples T-Testi, boyutlar arası ilişkiyi değerlendirebilmek için ise Faktör analizi uygulanmıştır.

## 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 6.1. KATILIMCILAR İLE İLGİLİ BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, cinsiyet, yöneticilik kademesi, daha önce alınan hizmet içi eğitim, mesleki kıdem yılı) ilişkin bulgular Tablo 3’ de yer almaktadır.

*Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular*

	<b>Frekans (f)</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet Grupları</b>		
Erkek	53	54,6
Kadın	44	45,4
<b>Yaş Grupları</b>		
21- 30	14	14,4
31- 40	58	59,8
41- 50	22	22,7
51-	3	3,1
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	26	26,8
Evli	71	73,2
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise	2	2,1
Önlisans	8	8,2
Lisans	80	82,5
Lisansüstü	7	7,2
<b>Yöneticilik Kademesi</b>		
Orta Yönetici	83	85,6
Tepe Yönetici	14	14,4
<b>Yöneticilik Yılı</b>		

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

	<b>Frekans (f)</b>	<b>%</b>
2 yıldan az	17	17,5
2- 5 yıl arası	45	46,4
5 yıldan fazla	35	36,1
<b>Hizmet içi Eğitim</b>		
1 kere aldım	9	9,3
2 kere aldım	76	78,4
Hiç almadım	12	12,4
<b>Mesleki Kıdem</b>		
5 yıl	13	13,4
5- 10 yıl	25	25,8
10- 15 yıl	34	35,1
15 yıldan fazla	25	25,8

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımına bakıldığında; %54,6 si Erkek, %45,4 ü Bayandır.

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında; %14,4 ü 21- 30, %59,8 i 31- 40, %22,7 si 41- 50, %3,1 i 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların çoğu 31- 40 yaş aralığındadır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları ise %26,8 i Bekar, %73,2 si Evlidir.

Eğitim Düzeyi durumuna göre dağılımına bakıldığında; %2,1 i Lise, %8,2 si Önlisans, %82,5 i Lisans, %7,2 si Lisansüstü mezundur. Bankadaki bayan yöneticilerin çoğunluğu fakülte mezundur.

Katılımcıların yöneticilik kademesine bakıldığında; %85,6 si Orta yönetici, %14,4 ü Tepe yöneticidir.

Yöneticilik yaptıkları yılların dağılımına bakıldığında ise, %17,5 i 2 yıldan az, %46,4 ü 2- 5 yıl arası, %36,1 i ise 5 yıldan fazla yöneticilik yapmaktadır. Erkek yöneticilerin çoğunluğu 2- 5 yıl arasında, Bayan yöneticilerin çoğunluğu ise 5 yıldan fazla yöneticilik tecrübesine sahiptir.

Hiçmetiçi Eğitim alma durumlarına göre dağılımına bakıldığında; %9,3 ü 1 kez aldım, %78,4 ü 2 kez aldım, %12,4 ü ise hiç almadım yanıtını vermiştir. Erkek yöneticilerin çoğunluğu %84,9 u 2 kez hizmetiçi eğitim almış, Bayan yöneticilerin de çoğunluğu %70,5 i 2 kez hizmetiçi eğitim almıştır.

Katılımcıların Mesleki Kıdemlerinin dağılımına göre bakıldığında; %13,4 ü 5 yıl, %25,8 i 5- 10 yıl, %35,1 i 10- 15 yıl, %25,8 i 15 yıldan fazladır. Erkek yöneticilerin çoğunluğu %39,6 ile 10- 15 yıl arası mesleki kıdeme, Bayan yöneticilerin çoğunluğu ise %36,4 lük oran ile 5- 10 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir.

## 6.2. DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR

### 6.2.1. Yöneticilik Yaklaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak sosyal bilimler için ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlanır (Kalaycı, 2006: 405):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0,80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Bu açıklamalar doğrultusunda ölçeklerin ve ölçeklerde yer alan ifadelerin alfa katsayıları değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Cronbach Alpha Katsayısı- Güvenilirlik Testi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,780	,827	46

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin iç tutarlılığı “Cronbach Alpha Katsayısı” ile değerlendirilmiştir. Cronbach’s Alpha Analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik oranının oldukça yüksek bir dereceye sahip olduğu tespit edilmiştir (Alpha=0,780).

### 6.2.2. Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Anketlerden elde edilen verilere göre değişkenlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 5’ de yer almaktadır.

Tablo 5: Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler		Ortalama ( $\bar{x}$ )		Standart Sapma	
<b>Liderlik Özelliği</b>	Erkek	4,0692	4,808	,37898	,35262
	Kadın	4,0947		,32179	
<b>Karar Verme Özelliği</b>	Erkek	4,0723	4,0481	,41923	,42078
	Kadın	4,0189		,42563	
<b>İletişim Kurabilme Özelliği</b>	Erkek	3,9151	3,8990	,40067	,40761
	Kadın	3,8795		,41962	
<b>Kontrol Mekanizması</b>	Erkek	4,0283	4,0533	,41952	,41356
	Kadın	4,0833		,40904	

Araştırmada kullanılan 43 anket sorusu 4 boyuta ayrılarak bu boyutlar üzerinde faktör analizi uygulanmıştır. 4 boyuttan liderlik özelliği boyutu ankette 1-12 arası, karar verme özelliği boyutu 13- 18, iletişim kurabilme özelliği boyutu 19-28 ve kontrol mekanizması boyutu ise 29- 34 arası sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 5’te liderlik, karar verme, iletişim kurabilme ve kontrol mekanizması özelliği boyutlarının aritmetik ortalama değerleri ile bunların standart sapmaları yer almaktadır. Tabloya göre liderlik, karar verme, iletişim kurabilme ve kontrol mekanizması düzeyleri ortalamanın üzerinde değerlere sahiptir. Boyutlar arasında en

yüksek ortalamaya sahip olan “liderlik özelliği” boyutudur ( $\bar{x}= 4,808$ ). Liderlik özelliği boyutunun cinsiyet açısından kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması ( $\bar{x}= 4,0947$ ) erkek yöneticilerin ortalamasından ( $\bar{x}= 4,0692$ ) yüksektir.

“Karar verme özelliği” boyutunda cinsiyet açısından kadın yöneticilerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}= 4,0189$ ) iken erkek yöneticilerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}= 4,0723$ )’dır.

“İletişim kurabilme özelliği” boyutunda ise cinsiyet açısından erkek yöneticilerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}= 3,9151$ ) kadın yöneticilerin aritmetik ortalamalarından ( $\bar{x}= 3,8795$ ) daha yüksektir.

Son olarak “Kontrol mekanizması” boyutunu da cinsiyet açısından ele alırsak kadın yöneticilerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}= 4,0833$ ) erkek yöneticilerin aritmetik ortalamalarından ( $\bar{x}= 4,0283$ ) yüksek olduğu için “kontrol mekanizması” boyutunun varsayımlarında bayan yöneticiler daha etkindir. Boyutlar içerisinde ise hem bayan hem de erkek yöneticiler “Liderlik özelliği” boyutunun(29- 34 arası) varsayımlara daha hakimdir ( $\bar{x}= 4,808$ ).

Tablo 6: Yöneticilik Yaklaşımına İlişkin Sorularına Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yöneticilik Yaklaşımı Ölçeğindeki İfadeler	Cins.	Ortalama ( $\bar{x}$ )		Standart Sapma	
Birlikte çalıştığım insanların kendileriyle gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım.	Erkek	3,92	3,98	,756	,790
	Kadın	4,05		,834	
Personelin disiplini için cezanın gerekli bir araç olduğuna inanırım.	Erkek	3,11	3,19	,974	1,014
	Kadın	3,27		1,065	
Çalışanların kendilerini ve işletmeyi geliştirmeleri için elimden geleni yaparım.	Erkek	4,23	4,31	,724	,698
	Kadın	4,41		,658	
Çalışanların çıkarlarını gözetir ve özen gösteririm.	Erkek	4,32	4,37	,754	,740
	Kadın	4,43		,728	
Bir yönetici olarak işletme için en iyiyi yapmaları konusunda çalışanlarımın görüşlerine güvenim tamdır ve müdahaleye hiç gerek duymam.	Erkek	3,74	3,66	1,022	,923
	Kadın	3,57		,789	
Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için çalışanların görüşlerine özgürlük verilmesi gerektiğini düşünüyorum.	Erkek	4,13	4,05	,900	,846
	Kadın	3,95		,776	
Çalışanlara güven duyarım ancak gerektiğinde müdahale ederim.	Erkek	4,02	4,13	1,065	,931
	Kadın	4,27		,727	
Yönetici rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım.	Erkek	4,43	4,34	,636	,675
	Kadın	4,23		,711	
Bana tanınmış yetkilerin tamamını kararlı bir biçimde kullanırım.	Erkek	4,28	4,31	,744	,795
	Kadın	4,34		,861	
Astarıma işleriyle ilgili konularda karar alma ve uygulama yetkisi tanırım.	Erkek	4,02	4,00	,772	,829
	Kadın	3,98		,902	
Çalışanların ufkuunu geliştirmeyi, yöneticinin en önemli görevi sayarım.	Erkek	4,34	4,35	,783	,778
	Kadın	4,36		,780	
Birlikte çalıştığım insanlar arasında güçlü bir imajım vardır.	Erkek	4,28	4,28	,841	,838
	Kadın	4,27		,845	
Karar verirken mantıksal karar verme adımlarını izlerim.	Erkek	4,26	4,38	,763	,742
	Kadın	4,52		,698	
Karar verirken başkalarına danışırım.	Erkek	3,77	3,59	,800	,887
	Kadın	3,36		,942	
Kararlarımda kendime güvenirim, verdiğim karardan dönmem.	Erkek	3,91	3,91	,883	,818
	Kadın	3,91		,741	
Sağlam kararlar verebilmek için yaşamış tecrübeleri dinler ve değerlendiririm.	Erkek	4,21	4,25	,885	,842
	Kadın	4,30		,795	
Yeni yöntem ve teknolojiyi takip eder, karar verirken bunlardan yararlanırım.	Erkek	4,32	4,36	,754	,766
	Kadın	4,41		,787	
Kurallar üzerinde tartışma kabul etmem, sadece yönetmeliklere uyulmasını isterim.	Erkek	3,96	3,80	,854	,986
	Kadın	3,61		1,104	
Çalışanlarımı her konuda bilgilendiririm.	Erkek	4,13	4,10	,878	,941
	Kadın	4,07		1,021	
Düşüncelerimi açık bir şekilde ifade ederim.	Erkek	4,45	4,49	,695	,818
	Kadın	4,55		,951	
İyi bir dinleyiciyimdir.	Erkek	4,34	4,47	,706	,751
	Kadın	4,64		,780	
Çalışanlarım politika ve yönergelerdeki değişikliklerden haberdardır.	Erkek	4,11	4,21	,824	,803
	Kadın	4,32		,771	

Tablo 6: Yöneticilik Yaklaşımına İlişkin Sorularına Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yöneticilik Yaklaşımı Ölçeğindeki İfadeler	Cins.	Ortalama ( $\bar{x}$ )		Standart Sapma	
Çalışanları, işletmedeki ya da bölümdeki değişikliklerle ilgili bilgilendirmeyi gereksiz bulurum.	Erkek	2,77	2,55	1,502	1,465
	Kadın	2,27		1,387	
Çalışanları dinler, hatalı oldukları noktalarda açıklama yaparım.	Erkek	4,42	4,49	,663	,679
	Kadın	4,59		,693	
Çalışanların, görüş, öneri ve şikayetlerini resmi kanallardan getirmelerini tercih ederim.	Erkek	3,26	3,13	1,022	1,178
	Kadın	2,98		1,338	
Çalışanların mesleki gelişimi için yöntemler arar ve bunları çalışanlarla paylaşıyorum.	Erkek	4,15	4,16	,718	,786
	Kadın	4,18		,870	
Küçük ve büyük zaferlerimizi kurumumdaki herkesle paylaşıyorum.	Erkek	4,15	4,22	,718	,780
	Kadın	4,30		,851	
Çalışanların olumsuz davranışlarını kendilerine açıkça söylemek yerine, tavır ve davranışlarımla hatalarını anlamalarını sağlıyorum.	Erkek	3,36	3,15	1,242	1,318
	Kadın	2,91		1,378	
Nihai sonuçlar üzerinde olduğu kadar süreç üzerinde de kontrol sahibiyim.	Erkek	4,09	4,23	,766	,715
	Kadın	4,39		,618	
Çalışanların yakından ve sıkı denetimini sağlıyorum.	Erkek	4,13	4,20	,761	,772
	Kadın	4,27		,788	
Tüm görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini adım adım izlerim.	Erkek	4,21	4,26	,793	,820
	Kadın	4,32		,857	
Çalışanlarıma karşı yüksek düzeyde güven duyarım.	Erkek	3,87	3,82	,856	,890
	Kadın	3,77		,937	
Çalışanlara işleri yürütme aşamasında müdahaleci olmam.	Erkek	3,51	3,40	,912	,986
	Kadın	3,27		1,065	
Birlikte çalıştığım personelin başarısı için rahat bir psikolojik ortam oluşturmaya özen gösteririm.	Erkek	4,36	4,41	,682	,658
	Kadın	4,48		,628	

Tablo 6’ da görüldüğü gibi katılımcıların yöneticilik yaklaşımı ölçeğinde yer alan ifadeye ilişkin yanıtları 1 ifade dışında ortalamanın (3= Arasına) üzerinde bir değere sahiptir. En yüksek değerlendirme puanı 5= Her zaman olduğuna göre katılımcılar ölçekte yer alan ifadelerin çoğunluğuna “Her zaman katılır” yönünde görüş belirtmişlerdir. Tüm ifadelere bakıldığında 4,49 ile en yüksek ortalamaya sahip olan iki ifade “Düşüncelerimi açık bir şekilde ifade ederim.” ve “Çalışanları dinler, hatalı oldukları noktalarda açıklama yaparım.” ifadelerdir. En yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan iki ifadede “iletişim kurabilme özelliği” boyutu varsayımlarından olup, cinsiyet açısından değerlendirildiğinde ise “Düşüncelerimi açık bir şekilde ifade ederim.” ifadesi ile bayan yöneticiler ( $\bar{x}$ = 4,55) erkek

yöneticilere ( $\bar{x}= 4,45$ ) göre düşüncelerini daha etkin açık bir şekilde ifade edebilmektedirler. “Çalışanları dinler, hatalı oldukları noktalarda açıklama yaparım.” ifadesinde ise yine bayan yöneticiler ( $\bar{x}= 4,59$ ) erkek yöneticilere göre ( $\bar{x}= 4,42$ ) çalışanları dinleme ve hatalı oldukları noktalarda açıklama yapma konusunda daha etkindirler.

( $\bar{x}= 2,55$ ) ile en düşük ortalamaya sahip olan “iletişim kurabilme özelliği” boyutunda yer alan “Çalışanları, işletmedeki ya da bölümdeki değişikliklerle ilgili bilgilendirmeyi gereksiz bulurum.” ifadesi ortalamanın altında bir değere sahiptir. Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde ise erkek yöneticiler ( $\bar{x}= 2,77$ ) ile bayan yöneticilere ( $\bar{x}= 2,27$ ) göre çalışanları, işletmelerdeki ya da bölümdeki değişikliklerle ilgili bilgilendirmeyi daha çok gereksiz bulmaktadırlar.



### 6.3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın hipotezleri bağımsız örneklem(independent simple) t- testi ve faktör analizi ile test edilmiştir.

*Tablo 7: Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörüne İlişkin Bağımsız Örneklem(Independent Simple)T-Testi*

<b>Yöneticilik Yaklaşımı Ölçeğindeki İfadeler</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
Birlikte çalıştığım insanların kendileriyle gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım.	<b>Erkek</b>	53	3,92	,756	,456
	<b>Kadın</b>	44	4,05	,834	
Personelin disiplini için cezanın gerekli bir araç olduğuna inanırım.	<b>Erkek</b>	53	3,11	,974	,443
	<b>Kadın</b>	44	3,27	1,065	
Çalışanların kendilerini ve işletmeyi geliştirmeleri için elimden geleni yaparım.	<b>Erkek</b>	53	4,23	,724	,201
	<b>Kadın</b>	44	4,41	,658	
Çalışanların çıkarlarını gözetir ve özen gösteririm.	<b>Erkek</b>	53	4,32	,754	,465
	<b>Kadın</b>	44	4,43	,728	
Bir yönetici olarak işletme için en iyiyi yapmaları konusunda çalışanlarımın görüşlerine güvenim tamdır ve müdahaleye hiç gerek duymam.	<b>Erkek</b>	53	3,74	1,022	,376
	<b>Kadın</b>	44	3,57	,789	
Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için çalışanların görüşlerine özgürlük verilmesi gerektiğini düşünüyorum.	<b>Erkek</b>	53	4,13	,900	,178
	<b>Kadın</b>	44	3,95	,776	
Çalışanlara güven duyarım ancak gerektiğinde müdahale ederim.	<b>Erkek</b>	53	4,02	1,065	,183
	<b>Kadın</b>	44	4,27	,727	
Yönetici rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım.	<b>Erkek</b>	53	4,43	,636	,134
	<b>Kadın</b>	44	4,23	,711	
Bana tanınmış yetkilerin tamamını kararlı bir biçimde kullanırım.	<b>Erkek</b>	53	4,28	,744	,723
	<b>Kadın</b>	44	4,34	,861	
Astlarıma işleriyle ilgili konularda karar alma ve uygulama yetkisi tanırım.	<b>Erkek</b>	53	4,02	,772	,807
	<b>Kadın</b>	44	3,98	,902	
Çalışanların ufkunu geliştirmeyi, yöneticinin en önemli	<b>Erkek</b>	53	4,34	,783	,881

Tablo 7: Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörüne İlişkin Bağımsız Örneklem(Independent Simple)T-Testi

Yöneticilik Yaklaşımı Ölçeğindeki İfadeler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	P
görevi sayarım.	<b>Kadın</b>	44	4,36	,780	
Birlikte çalıştığım insanlar arasında güçlü bir imajım vardır.	<b>Erkek</b>	53	4,28	,841	,952
	<b>Kadın</b>	44	4,27	,845	
Karar verirken mantıksal karar verme adımlarını izlerim.	<b>Erkek</b>	53	4,26	,763	,088
	<b>Kadın</b>	44	4,52	,698	
Karar verirken başkalarına danışırım.	<b>Erkek</b>	53	3,77	,800	,023
	<b>Kadın</b>	44	3,36	,942	
Kararlarımda kendime güvenirim, verdiğim karardan dönmem.	<b>Erkek</b>	53	3,91	,883	,984
	<b>Kadın</b>	44	3,91	,741	
Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri dinler ve değerlendiririm.	<b>Erkek</b>	53	4,21	,885	,611
	<b>Kadın</b>	44	4,30	,795	
Yeni yöntem ve teknolojiyi takip eder, karar verirken bunlardan yararlanırım.	<b>Erkek</b>	53	4,32	,754	,575
	<b>Kadın</b>	44	4,41	,787	
Kurallar üzerinde tartışma kabul etmem, sadece yönetmeliklere uyulmasını isterim.	<b>Erkek</b>	53	3,96	,854	,083
	<b>Kadın</b>	44	3,61	1,104	
Çalışanlarımı her konuda bilgilendiririm.	<b>Erkek</b>	53	4,13	,878	,741
	<b>Kadın</b>	44	4,07	1,021	
Düşüncelerimi açık bir şekilde ifade ederim.	<b>Erkek</b>	53	4,45	,695	,581
	<b>Kadın</b>	44	4,55	,951	
İyi bir dinleyiciyimdir.	<b>Erkek</b>	53	4,34	,706	,052
	<b>Kadın</b>	44	4,64	,780	
Çalışanlarım politika ve yönergelerdeki değişikliklerden haberdardır.	<b>Erkek</b>	53	4,11	,824	,212
	<b>Kadın</b>	44	4,32	,771	
Çalışanları, işletmedeki ya da bölümdeki değişikliklerle ilgili bilgilendirmeyi gereksiz bulurum.	<b>Erkek</b>	53	2,77	1,502	,094
	<b>Kadın</b>	44	2,27	1,387	
Çalışanları dinler, hatalı oldukları noktalarda açıklama yaparım.	<b>Erkek</b>	53	4,42	,663	,206
	<b>Kadın</b>	44	4,59	,693	
Çalışanların, görüş, öneri ve şikayetlerini resmi kanallardan getirmelerini tercih ederim.	<b>Erkek</b>	53	3,26	1,022	,234
	<b>Kadın</b>	44	2,98	1,338	

Tablo 7: Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörüne İlişkin Bağımsız Örneklem(Independent Simple)T-Testi

Yöneticilik Yaklaşımı Ölçeğindeki İfadeler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Çalışanların mesleki gelişimi için yöntemler arar ve bunları çalışanlarla paylaşıyorum.	<b>Erkek</b>	53	4,15	,718	,849
	<b>Kadın</b>	44	4,18	,870	
Küçük ve büyük zaferlerimizi kurumumdaki herkesle paylaşıyorum.	<b>Erkek</b>	53	4,15	,718	,667
	<b>Kadın</b>	44	4,30	,851	
Çalışanların olumsuz davranışlarını kendilerine açıkça söylemek yerine, tavır ve davranışlarıyla hatalarını anlamalarını sağlıyorum.	<b>Erkek</b>	53	3,36	1,242	,095
	<b>Kadın</b>	44	2,91	1,378	
Nihai sonuçlar üzerinde olduğu kadar süreç üzerinde de kontrol sahibiyim.	<b>Erkek</b>	53	4,09	,766	,044
	<b>Kadın</b>	44	4,39	,618	
Çalışanların yakından ve sıkı denetimini sağlıyorum.	<b>Erkek</b>	53	4,13	,761	,375
	<b>Kadın</b>	44	4,27	,788	
Tüm görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini adım adım izlerim.	<b>Erkek</b>	53	4,21	,793	,511
	<b>Kadın</b>	44	4,32	,857	
Çalışanlarıma karşı yüksek düzeyde güven duyarım.	<b>Erkek</b>	53	3,87	,856	,603
	<b>Kadın</b>	44	3,77	,937	
Çalışanlara işleri yürütme aşamasında müdahaleci olmam.	<b>Erkek</b>	53	3,51	,912	,241
	<b>Kadın</b>	44	3,27	1,065	
Birlikte çalıştığım personelin başarısı için rahat bir psikolojik ortam oluşturmaya özen gösteririm.	<b>Erkek</b>	53	4,36	,682	,379
	<b>Kadın</b>	44	4,48	,628	

Araştırmada kullanılan anket soruları üzerinde cinsiyet faktörüne göre bir farklılık olup olmadığını görmek amacıyla t- testi uygulanmıştır. Ancak kritik öneme sahip sorular ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Liderlik özelliği boyutuna(1- 12 ifadeler) ilişkin “Bir yönetici olarak işletme için en iyiyi yapmaları konusunda çalışanlarımın görüşlerine güvenim tamdır ve müdahaleye hiç gerek duymam.” ifadesinde erkek yöneticilerin ortalamaları( $\bar{x}= 3,74$ ) bayan yöneticilerden( $\bar{x}= 3,57$ ) yüksektir. Erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre çalışanlarına daha çok güven duymakta, işlerine müdahale etmemektedir. Genel olarak yöneticiler( $\bar{x}= 3,66$ ) = Çok sık düzeyde güvenirim ve işlerinde müdahaleye hiç gerek duymam şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bunun nedeni yöneticiler çalışanlarına güven duymalarının, yetki vermelerinin yanında liderlik özelliği gereği kontrolü tamamen çalışanlara bırakmamaktadır fakat “erkek yönetici, kendisiyle çalışan insanlara itimat etmelidir. Yetkilendirme olmadan, itimat gerçekleşmez.” düşüncesine daha çok hakimdir. Yine yetki verme konusu temelinde, yöneticilerin astlarına olan güven derecesinin önemi büyüktür. Örneğin Meriç'in araştırmasında (1995), Ankara il merkezinde 6 kamu 5 özel banka olmak üzere 11 banka şubesi üzerinde 168 kadın(84) ve erkek(84) yönetici arasındaki araştırmada, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre astlarına güvenlerinin daha fazla olduğu, yetki vermeye daha istekli görüldüğü ve yetki devri ile astlarının üst basamaklara hazırlanmasına daha fazla özen gösterdiği anlaşılmıştır (Meriç, 1995: 42-73). Bu durum, kadın yöneticilerin, ülkemiz koşullarında erkeklere göre daha geç elde edilmiş oldukları pozisyonlarını kaybetme kaygılarına bağlanmıştır. Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki banka çalışanlarının yöneticilik yaklaşımına ilişkin liderlik boyutu ifadelerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonuçlarına göre; “Bir yönetici olarak işletme için en iyiyi yapmaları konusunda çalışanlarımın görüşlerine güvenim tamdır ve müdahaleye hiç gerek duymam” ifadesinde cinsiyet faktörü açısından  $p= 0,376 > 0,05$  olduğu için cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

“Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için çalışanların görüşlerine özgürlük verilmesi gerektiğini düşünüyorum.” Liderlik boyutu ifadesinde yine erkek

yöneticilerin( $\bar{x}= 4,13$ ) bayan yöneticilere göre( $\bar{x}= 3,95$ ) ortalamaları çok az bir farkla da olsa daha yüksektir. Teorik açıdan yönetimin, yöneticilerin ve çalışanlarla ilişkilerinin mükemmel ulaştığı katılımcı yönetim şeklinin gerçekte uygulamada fazla itibar görmediği belirtilmesine karşın araştırmamızda genel olarak yöneticiler( $\bar{x}= 4,05$ ) = Çok sık düzeyde verimli bir çalışma düzeni için çalışanların görüşlerine özgürlük verilmelidir düşüncesine sahiptirler. Erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre biraz daha fazla katılımcıdır. Bayan yöneticilerin özgürlük tanımada daha kısıtlayıcı olduğu sonucuna varılabilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için çalışanların görüşlerine özgürlük verilmesi gerektiğini düşünüyorum” liderlik boyutu ifadesine göre  $p= 0,178 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Liderlik boyutu ifadelerinden biri olan “Yönetici rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım.” ifadesinde erkek yöneticiler( $\bar{x}= 4,43$ ) bayan yöneticilere göre( $\bar{x}= 4,23$ ) daha yüksek ortalamaya sahiptir. Erkek yöneticiler bayarlara göre daha otokratiktir. Genel olarak yöneticiler ( $\bar{x}= 4,34$ ) = Her Zaman(yönetici rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Yöneticilik rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım .” liderlik boyutu ifadesine göre  $p= 0,134 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

“Çalışanların ufkunu geliştirmeyi, yöneticinin en önemli görevi sayarım.” Liderlik boyutu ifadesine göre bayan yöneticiler( $\bar{x}= 4,36$ ) de erkek yöneticiler( $\bar{x}= 4,34$ ) de “Her zaman” çalışanların ufkunu geliştirmeyi yöneticinin en önemli görevi sayarım şeklinde görüş bildirmişlerdir. Çok az bir farkla bayan yöneticilerin ortalamaları erkek yöneticilere oranla daha yüksektir. Bayan yöneticiler de erkek yöneticiler de eşit şekilde vizyoner liderlik yapısına sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Çalışanların ufkunu geliştirmeyi, yöneticinin en önemli görevi sayarım.” liderlik boyutu ifadesine göre  $p= 0,881 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Karar verme boyutuna ilişkin “Karar verirken mantıksal karar verme adımlarımı izlerim.” ifadesinde bayan yöneticiler( $\bar{x}= 4,52$ ) erkek yöneticilere( $\bar{x}=$

4,26) göre karar verirken daha mantıksal hareket etmektedirler. Genel olarak yöneticiler( $\bar{x}= 4,38$ ) = Her zaman karar verirken mantıksal karar verme adımlarını izlerim düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bayan yöneticiler erkek yöneticilere oranla karar verirken daha rasyoneldirler. Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki banka çalışanlarının yöneticilik yaklaşımına ilişkin karar verme boyutu ifadelerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t- testi sonuçlarına göre; “Karar verirken mantıksal karar verme adımlarını izlerim.” ifadesinde cinsiyet faktörü açısından  $p= 0,088 > 0,05$  olduğu için cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Karar verme boyutuna ilişkin “Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri dinler ve değerlendiririm.”, ifadesinde ise bayan yöneticiler( $\bar{x}= 4,30$ ) erkek yöneticilere( $\bar{x}= 4,21$ ) oranla karar verirken yaşanmış tecrübeleri daha çok dikkate almaktadırlar. Genel olarak yöneticiler( $\bar{x}= 4,25$ )= Her zaman sağlam kararlar verebilmek için tecrübeleri dinler ve değerlendiririm düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bayan yöneticiler erkek yöneticilere oranla daha katılımcıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri dinler ve değerlendiririm.” karar verme boyutu ifadesine göre  $p= 0,611 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

“Kurallar üzerinde tartışma kabul etmem, sadece yönetmeliklere uyulmasını isterim.” Karar verme boyutunda erkek yöneticiler( $\bar{x}= 3,96$ ) bayan yöneticilere( $\bar{x}= 3,61$ ) oranla daha otokratik yapıya sahiptir. Genel olarak ise yöneticiler( $\bar{x}= 3,81$ ) = Çok sık düzeyde olarak görüş bildirmişlerdir. Karar almada, organizasyonda sahip oldukları pozisyonlarına bağlı olarak ve bireysel karar almayı tercih ederler. Bu kişiler, kişisel olmayan ve resmi iletişim kurma eğilimindedir. Liderlik tarzları ise bireysel vizyonlara dayalıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Kurallar üzerinde tartışma kabul etmem, sadece yönetmeliklere uyulmasını isterim.” Karar verme boyutu ifadesine göre  $p= 0,083 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İletişim kurabilme boyutuna ilişkin “Çalışanlarım politika ve yönergelerdeki değişikliklerden haberdardır.” ifadesine göre bayan yöneticiler( $\bar{x}= 4,32$ ) erkek

yöneticilere oranla( $\bar{x}= 4,11$ ) daha yüksek ortalamaya sahiptir. Genel olarak yöneticiler( $\bar{x}= 4,21$ ) = Her zaman çalışanımı politika ve yönergelerdeki değişikliklerden haberdar ederim şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre bayan yöneticilerin açık ve çok yönlü iletişimleri erkek yöneticilere oranla biraz daha fazla kuvvetlidir. Önceki bir çalışma olan G.Meriç(1995)'in kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel davranışları ve yönetim olgusunu yaklaşımı adlı kamu ve özel bankalarda 84 erkek ve 84 kadın yönetici olmak üzere 168 yönetici arasında yaptığı araştırma sonuçlarına göre de; özel bankalarda yöneticilerin çoğunluğunun astlarına sorunlar hakkında bilgi vermekten yana olduğunu göstermektedir. Ama astlarına bilgi vermekten kaçınma eğilimi, erkek yöneticilerde kadın yöneticilere oranla daha fazladır. Kadın yöneticilerin, sorunların çözümlenmesinde de astların katılımını sağlamaya erkek yöneticilerden daha fazla özen gösterdiklerini belirtmek mümkündür. Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki banka çalışanlarının yöneticilik yaklaşımına ilişkin iletişim kurabilme boyutu ifadelerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t- testi sonuçlarına göre; “Çalışanlarım politika ve yönergelerdeki değişikliklerden haberdardır.” ifadesinde cinsiyet faktörü açısından  $p= 0,212 > 0,05$  olduğu için cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İletişim kurabilme boyutuna ilişkin “Çalışanları, işletmedeki ya da bölümdeki değişikliklerle ilgili bilgilendirmeyi gereksiz bulurum.” ifadesine göre ise erkek yöneticiler( $\bar{x}= 2,77$ ) bayan yöneticilere( $\bar{x}= 2,27$ ) göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Genel olarak ise yöneticiler( $\bar{x}= 2,55$ ) = Nadiren çalışanları, işletmedeki değişikliklerle ilgili bilgilendirmeyi gereksiz bulurum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticiler bayan yöneticilere daha kapalı ve formal bir iletişim yapısını benimsemişlerdir. Etkin iletişimin gerçekleştirilmesi için yöneticinin çalışanlarına çeşitli konularda bilgi vermesi ile birlikte çalışanlarında yaptıkları işler, aldıkları kararlar hakkında bilgi alması, onların görüş ve düşüncelerini iletmelerine olanak tanınması önemlidir. Çalışanların sorunlardan haberdar edilmesinde olduğu gibi çalışanlardan aldıkları kararlar ve yaptıkları işlerle ilgili haber alınmasını da kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla gerek duydukları ve bunu da gerçekleştirdikleri söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik

yaklaşımına ilişkin “Çalışanları, işletmedeki ya da bölümdeki değişikliklerle ilgili bilgilendirmeyi gereksiz bulurum.” iletişim kurabilme boyutu ifadesine göre  $p=0,094 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

“Çalışanları dinler, hatalı oldukları noktalarda açıklama yaparım.” iletişim kurabilme boyutu ait olan ifadeye göre bayan yöneticiler ( $\bar{x}=4,59$ ) erkek yöneticilere ( $\bar{x}=4,42$ ) daha yüksek ortalamaya sahiptir. Genel olarak yöneticiler ( $\bar{x}=4,49$ ) = Her zaman çalışanları dinler, hatalı oldukları noktalarda açıklama yaparım şeklinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre genel olarak yöneticiler açık ve çok yönlü iletişime sahip olmasının yanında bayan yöneticiler erkek yöneticilere oranla iletişim kurabilmede daha rahattır. Kadınlar genellikle daha hassas ve duyarlı olduğu için, erkeklere göre diğerlerinin ihtiyaçlarına daha empatik baktığı veya diğerlerinin perspektifinden bakabilme yeteneğinin daha çok olduğu belirlenmiştir. Yine Chusmir ve Mills(1989) göre de, kadınlar yardımcı olmaya daha eğilimlidir (Halpern vd., 1996: 27). Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Çalışanları dinler, hatalı oldukları noktalarda açıklama yaparım.” iletişim kurabilme boyutu ifadesine göre  $p=0,206 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İletişim kurabilme boyutuna ilişkin “Çalışanların olumsuz davranışlarını kendilerine açıkça söylemek yerine, tavır ve davranışlarımla hatalarını anlamalarını sağlarım.” ifadesinde erkek yöneticiler ( $\bar{x}=3,36$ ) bayan yöneticilere ( $\bar{x}=2,91$ ) göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Genel olarak yöneticiler ( $\bar{x}=3,15$ ) = Arasına çalışanların olumsuz davranışlarını kendilerine açıkça söylemek yerine tavır ve davranışlarımla hatalarını anlamalarını sağlarım şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Buna göre erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre daha kapalı ve formal bir iletişim yapısını benimsemişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Çalışanların olumsuz davranışlarını kendilerine açıkça söylemek yerine, tavır ve davranışlarımla hatalarını anlamalarını sağlarım.” iletişim kurabilme boyutu ifadesine göre  $p=0,095 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

İletişim konusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa, yöneticilerin genelde iletişimi etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalıştıkları, fakat bilgi almayı



bilgi vermekten daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Kadın–erkek karşılaştırması yapıldığında, kadın yöneticilerin etkin iletişimi sağlamada etkin olan, astlara sorunlar hakkında bilgi verilmesinden, astların kendileri hakkındaki düşünceleri iletmelerine izin verilmesine kadar olan davranışları erkek yöneticilerine göre daha fazla gösterdikleri belirtilebilir.

Kontrol mekanizması boyutuna ilişkin “Tüm görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini adım adım izlerim.” ifadesinde bayan yöneticiler( $\bar{x}= 4,32$ ) erkek yöneticilere( $\bar{x}= 4,21$ ) oranla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Genel olarak yöneticiler( $\bar{x}= 4,26$ ) = Her zaman görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini adım adım izlerim şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bayan yöneticiler erkek yöneticilere oranla her zaman daha yakından denetim yapısına sahiptir. Araştırmaya katılan yönetici pozisyonundaki banka çalışanlarının yöneticilik yaklaşımına ilişkin kontrol mekanizması boyutu ifadelerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t- testi sonuçlarına göre; “Tüm görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini adım adım izlerim.” ifadesinde cinsiyet faktörü açısından  $p= 0,511 > 0,05$  olduğu için cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kontrol mekanizması boyutundan “Çalışanlara işleri yürütme aşamasında müdahaleci olmam.” ifadesine göre erkek yöneticiler( $\bar{x}= 3,51$ ) bayan yöneticilere( $\bar{x}= 3,27$ ) oranla daha yüksek ortalamaya sahiptir. Genel olarak yöneticiler( $\bar{x}= 3,40$ ) = Çok sık düzeyde çalışanlara işleri yürütme aşamasında müdahaleci olmam şeklinde görüş belirtmişlerdir. Erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre daha çok uzaktan denetim eğiliminde oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Çalışanlara işleri yürütme aşamasında müdahaleci olmam.” Kontrol mekanizması boyutu ifadesine göre  $p= 0,241 > 0,05$  olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Birlikte çalıştığım personelin başarısı için rahat bir psikolojik ortam oluşturmaya özen gösteririm. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik yaklaşımına ilişkin “Birlikte çalıştığım personelin başarısı için rahat bir psikolojik ortam oluşturmaya özen gösteririm.” kontrol mekanizması boyutu ifadesine göre  $p=$

0,379 > 0,05 olduğu için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anketten elde edilen sonuçlar tablo 6 üzerinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

*Tablo 8: 5'li Derecelendirme Ölçek Puan Aralığı*

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1,00–1,79
Nadiren	2	1,80–2,59
Arasıra	3	2,60–3,39
Çok Sık	4	3,40–4,19
Her Zaman	5	4,20–5,00

Araştırmamızda kullandığımız 5'li Likert ölçeği derecelendirme ölçek puanı yukarıdaki gibi “Hiçbir Zaman” seçeneği 1,00- 1,79; “Nadiren” seçeneği 1,80- 2,59; “Arasıra” seçeneği 2,60- 3,39; “Çok Sık” seçeneği 3,40- 4,19 ve son olarak “Her Zaman” seçeneği 4,20- 5,00 puan aralığı olarak değerlendirilmiş ve araştırma bulguları bu doğrultuda yorumlanmıştır.

### 6.3.1. Faktör Analizinin Güvenilirlik Testleri Sonuçları

Tablo 9: KMO ve Bartlett's Test- Faktör Analizi Güvenilirlik Testi

Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,639
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi- Square	57,052
	Df.	6
	Sig.	,000

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin iç tutarlılığı “Cronbach Alpha Katsayısı” ile değerlendirilmiştir. Cronbach’s Alpha Analizi sonucunda ölçeğin yüksek bir güvenilirlik oranına sahip olduğu tespit edilmiştir (alpha=,780). Anket sorularının tamamı, faktör analizine tabi tutularak varyansı temsil eden faktörler belirlenmiş ve “Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) Testi” ile faktör analizinin güvenilirliği test edilmiştir. KMO Testi sonucuna göre, yapılan faktör analizi oldukça yüksek güvenilirliğe (0.639) sahiptir( Yelkikalan, Erden, 2009:167). Tablodan görüldüğü gibi Bartlett testide anlamlıdır (sig). Buna göre değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir ifadeyle veri setimiz faktör analizi için uygundur.

Faktör analizi tek tek sorularda fark aramanın yanı sıra ilgili soruların oluşturduğu boyutların(faktörlerin) de- liderlik özelliği boyutu 1- 12, karar verme özelliği boyutu 13- 18, iletişim kurabilme özelliği boyutu 19- 28 ve kontrol mekanizması boyutu 29- 34 sorular- bir bütün olarak karşılaştırılıp farkın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 10: Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörüne İlişkin Boyutlarla İlgili Faktör Analizi**

Yöneticilik Yaklaşımı Boyutları	ERKEK (N= 53)		KADIN (N= 44)		t	p
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Liderlik	4,07	0,38	4,09	0,32	-,353 -,359	0,725
Karar Verme	4,07	0,42	4,02	0,43	,620 ,619	0,537
İletişim Kurabilme	3,92	0,40	3,88	0,42	,426 ,424	0,671
Kontrol Mekanizması	4,03	0,42	4,08	0,41	-,650 -,652	0,517

“Liderlik özelliği” boyutunda cinsiyet farklılıklarına göre,  $p > 0,05$  olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır. “Liderlik özelliği” boyutunda bayan banka yöneticileri ( $\bar{x} = 4,09$ ) ve erkek banka yöneticileri ( $\bar{x} = 4,07$ ) “Her Zaman(Katılıyorum)” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $F = 1,974$ ;  $p = 0,725$ ). Buna göre, “**H<sub>1</sub>**: Bankada çalışan kadın yöneticiler “liderlik özelliği” boyutuna bakışlarında erkek yöneticilere göre daha demokratik bir yaklaşım benimserler.” hipotezi desteklenmemiştir.

“Karar verme özelliği” boyutunda cinsiyet farklılıklarına göre,  $p > 0,05$  olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır. Karar verme özelliği” boyutunda bayan banka yöneticileri ( $\bar{x}= 4,02$ ) ve erkek banka yöneticileri ( $\bar{x}= 4,07$ ) “Çok Sık(Katılıyorum)” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $F= 0,101$ ;  $p= 0,537$ ). Buna göre “**H<sub>2</sub>**: Banka yöneticilerinin “karar verme özelliği” boyutuna bakış açılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır. Kadın yöneticiler karar verirken erkek yöneticilere göre daha etkindirler.” hipotezi için elde edilen değerler hipotezi doğrulamamıştır.

“İletişim Kurabilme özelliği” boyutunda cinsiyet farklılıklarına göre,  $p > 0,05$  olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır. “Liderlik özelliği” boyutunda bayan banka yöneticileri ( $\bar{x}= 3,88$ ) ve erkek banka yöneticileri ( $\bar{x}= 3,92$ ) “Çok Sık(Katılıyorum)” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $F= 0,012$ ;  $p= 0,671$ ). Buna göre, “**H<sub>3</sub>**: Banka yöneticilerinin “iletişim kurabilme özelliği” boyutuna bakış açılarında cinsiyetlerine göre kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla iletişime daha açıktır. Kadın yöneticiler iletişim kurabilmede daha katılımcıdır.” hipotezi desteklenmemiştir.

“Kontrol Mekanizması” boyutunda cinsiyet farklılıklarına göre,  $p > 0,05$  olduğu için anlamlı bir fark bulunamamıştır. “Kontrol Mekanizması” boyutunda bayan banka yöneticileri ( $\bar{x}= 4,08$ ) ve erkek banka yöneticileri ( $\bar{x}= 4,03$ ) “Çok Sık(Katılıyorum)” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $F= 0,061$ ;  $p= 0,517$ ). Buna göre, “**H<sub>4</sub>**: Banka yöneticilerinin “kontrol mekanizması” boyutuna bakışlarında cinsiyetlerine göre kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla uzaktan denetime daha yatkındır.” hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışmamızın temelini oluşturan faktör olarak cinsiyet değişkeninin de yaptığımız analize göre elde edilen verilerin doğrultusunda yöneticilerin “liderlik özelliği, karar verme, iletişim kurabilme ve kontrol mekanizması” yöntemlerinin seçimi cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermezken, kadın ve erkek yöneticilerin karşılaştıkları durumlarda aynı davranış ve tutumları, çözüm yöntemlerini

kullandıkları ifade edebilir. Bu durumun, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre üst kademlere daha geç ulaştıkları ve kendilerinden daha uzun bir süredir yönetimde yer almış ve sayı olarak daha fazla olan erkek meslektaşlarının davranışlarından yola çıkarak aynı davranış biçimlerini içeren tutumlarda buldukları yorumu yapılabilir.

## SONUÇ

Günümüzde toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da kadının her türlü görev ve pozisyonda yer aldığı bilinmektedir. Kadınlar, ikinci dünya savaşından sonraki dönemde yükselen bir trend içerisinde iş hayatında yerini almayı bilmiştir. Her ne kadar erkek egemenliğini hala atamamış olsa da iş hayatı, kadınları bünyesinde barındırma ihtiyacını zamanla anlamıştır. Kadınların erkek egemen iş hayatına, farklı bir bilinç, farklı bir soluk, farklı bir bakış açısı getirerek örgütlerin yaşamında sağladığı fayda gözle görülmektedir. Özellikle batılı, gelişmiş toplumlarda kadınların örgüte sağladığı fayda kadar zamanla belli pozisyonlara gelmesi, hiyerarşik yapıda giderek yükselmesi, erkekler için güçlü bir rakip olduğunu bize göstermektedir. İş hayatında ve örgütlerde oluşan bu kadın ve erkek çalışanların, gerek alt birimlerde gerekse de üst birimlerde yönetici olarak yer almaları bir zenginlik ve yarar getirmiştir. Tabi ki kadın ve erkeklerin gerek biyolojik gerekse de sosyolojik farklılıklara sahip olması, örgüt yaşamına da belli farklılıklar getirmiştir.

Tarihi süreç içerisinde kadınlara çeşitli roller ön görülmüş ve bu rollerin yapılması kadınların görevi haline gelmiş. Bu konu dünyanın bütün toplumlarında hemen hemen paralellik göstermektedir. Örneğin çocuk bakımı, ev temizliği, yemek hazırlamak gibi bazı görevler kadınlara yüklendiği için kadınlar bu görevlerden kurtulup iş hayatına odaklanmaları nispeten zor olmaktadır. Dünya'ya her zaman erkekler yön vermiştir. Belki de kadınların arka planda kalmaları ve aile içindeki bazı görevleri kabul etmeleri onların karakteristik özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Türkiye'de ağırlıklı olan erkek egemen yapı, kadınların iş yerlerinde yönetici olarak kabul edilmelerini engellemektedir. Bunu destekleyen bir önemli yapı da, kadınların ve erkeklerin toplumsal cinsiyet kalıplarını benimsemeleridir. Toplumsal cinsiyetin ve kültürün beslediği önyargılar, kadınların "cam tavan" olgusunu kırmalarını zorlaştırmaktadır. Bu önyargıların giderilmesi için, kadın yöneticilerin başarı haberlerinin topluma ulaştırılması önemlidir. Bunun yanında, yukarıda bahsettiğimiz gibi, pozitif ayrımcılık uygulamaları kadınların üst düzey yönetim seviyelerine gelmesini ve önyargıların kırılmasını sağlayan uygulamalardan biridir.

Yukarıdaki nedenlerin dışında, çalışan kadınların, eşine ve çocuklarına karşı sorumlulukları, iş nedeniyle uzun seyahatler ve eğitimler, uzayan toplantılar ve şirket yemekleri de genellikle kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlardan bazılarıdır.

Afyonkarahisar il merkezinde 28, ilçe şubelerde 50 olmak üzere toplam 78 adet banka şubesi bulunmaktadır ve buralarda görev yapan bayan ve erkek yöneticilerin görüşlerine göre yöneticilerin göstermiş olduğu yöneticilik davranış ve tutumlarının neler olduğunu, benzerliklerini ve farklılıklarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmaya merkez banka şubelerinden 29 bayan, 38 bay ve ilçe banka şubelerinden 34 bayan, 63 bay olmak üzere yöneticilik pozisyonunda toplam 164 banka çalışanından, genel olarak 53 bay, 44 bayan yönetici çalışmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tez çalışmasında yöneticilik yaklaşımına ilişkin belirlediğimiz liderlik özelliği, karar verme, iletişim kurabilme ve kontrol mekanizması gibi dört boyut ifadelerine cinsiyet faktörünün etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Başka bir deyişle kadın ve erkek yöneticilerin yöneticilik rol ve davranışlarında kullandıkları yöntemler açısından benzerlikler ve farklılıkların olup olmadığı irdelenmiştir.

Cinsiyet açısından liderlik bakışı incelendiğinde, erkekler bayan yöneticilere göre daha çok liderlik özelliği boyutuna ilişkin davranışları yerine getirdikleri tespit edilmiştir. Bulgulara göre iki grup arasında yöneticilik rollerine dair fark bulunamamıştır. Bunun muhtemel nedenleri arasında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre örgütsel yaşamda ve özellikle yönetim katında yeni yeni yer almalarına ve kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarının tecrübe ve davranış biçimlerine göre hareket etmeleri gösterilebilir.

Cinsiyet açısından karar verme boyutuna ilişkin ifadeler incelendiğinde, erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre karar vermede daha otokratik, bayan yöneticiler erkeklere oranla daha demokratik ve katılımcıdır. Fakat cinsiyetler arası anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ortalamalara bakıldığında kadınlar çok az da olsa erkeklere göre daha demokratik görünüyor ama t- testine göre anlamlı bir fark değildir.

Cinsiyet açısından iletişim kurabilme boyutuna ilişkin ifadeler bakıldığında ise, cinsiyetler arası bir farklılık bulunamamasına karşın, kadın-erkek karşılaştırması yapıldığında, kadın yöneticilerin etkin iletişimi sağlamada başarılı olan, astlara



sorunlar hakkında bilgi verilmesinden, astların kendileri hakkındaki düşünceleri iletmelerine izin verilmesine kadar olan davranışları erkek yöneticilerine göre daha fazla gösterdikleri belirtilebilir.

Cinsiyet açısından kontrol mekanizması boyutuna dair ifadeleri incelediğimizde de cinsiyetler arası anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yakından denetim yapısına sahip olduğu saptanmıştır. Literatürdekilerin aksine kadın yöneticilerin yakından denetimi tercih ettiği görülmüş ancak bu anlamlı bir fark değildir.

Ancak bu bulgular herhangi genellemeye imkan vermemektedir. Araştırma sadece yöneticilerin kendi uygulamalarına yönelik algılamasına dayalı olarak yapılmıştır. Yöneticilere bağlı çalışanların görüşleri ve algılamalarına başvurmamak bu araştırmanın temeli ve önemli kanıtıdır. Bu konudaki araştırmaların gerek yöneticileri gerekse çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilebilir.

#### **Bu araştırma aşağıdaki şekilde geliştirilebilir.**

Kadınların ve erkeklerin karakteristik özelliklerinin sınıflamasına yardımcı olan bir anket geliştirilir. Ayrıca mesleklerin gerektirdiği işgören özellikleri tanımlanır. Hangi mesleklerin üst yönetiminde kadınların daha başarılı oldukları ya da hangi mesleklere yatkın oldukları belirlenebilir.

Ayrıca sadece üst yönetimlere gelmiş kadınlara yönelik bir araştırma yapıp iş hayatlarının, aile hayatlarını ne yönden etkilediği yani rol çatışması yaşayıp yaşamadıkları araştırılabilir.

Bu araştırma, yalnız Afyon il merkezi ve ilçelerde örneklem olarak seçilen banka şubelerinde yapılmıştır. Bu banka şubelerinde görevli yöneticilerin, yöneticilik davranış ve tutumlarıyla cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bulguların Türkiye'deki tüm banka şubeleri genellenmesinden kaçınılmalı, değişik bölge ve Türkiye çapında da benzer araştırmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Altıntaş, Ç. F. (2009). Kişiliğin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(1), 95-111.
- Akar, A. (2006). İlköğretim Okullarında Öğretmen Algularına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı YL Tezi.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994) . İşletme Yönetimi, İstanbul.
- Akça, F. ve Yaman, B. (2009). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İncelemeye Yönelik Bir Çalışma. Kastamonu Eğitim Dergisi, 17(3), 767-780.
- Akdoğan, A. (2000). Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27, 51-61.
- Akın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(3), 75-94.
- Aksu, A. (1994). Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi. Malatya. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Aktaş, A., Algür, S. ve Cengiz, F. (2009). Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, 270-277.
- Altay, H. (2006). Kariyer ve Kültür: Kariyer Desteklemede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(1).

- Arat, N. (1996). Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamına Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri. Türkiye'de Kadın Olmak. (Der: Necla Arat). Say Yayınları: İstanbul.
- Argon, T. (2004). İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Arıkan, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Arıkan, S. (1999). Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler. Polis Bilimleri Dergisi, 1(4), 147-155.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5(1), 1-19.
- Ay, Ü. ve Karadal, H. (2003). Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1), 39-55.
- Ay, Ü. ve Madran, C. (2003). Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 55-68.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. Yönetim Araştırmaları Dergisi.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 61-75.
- Başaran, İ.E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayrak, S. ve Mohan, Y. (2001). Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları. Amme İdaresi Dergisi, 34(2), 89.

- Bebekoğlu, G. ve Wasti, S.A. (2002). alışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi.
- Bedük, A. (2000). Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri ve Başarıya Giderken Üzerinde Durulması Gereken Hususlar. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1, 65-174.
- Berberoğlu, G. N. (1988). Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), 17-38.
- Can, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H., Doğan, T. ve Yaşar, D. (2002). Genel İşletmecilik Bilgileri. 13. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinden Etkili Yöneticilik Davranışlarının, Öğretmenler Tarafından Nasıl Değerlendirildiğinin Belirlenmesi. (YL Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Can, N. (2008). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşleri. Eğitim ve Bilim Dergisi, 33(147), 35-41.
- akır, Ö. (2008). Türkiye’de Kadının alışma Yaşamından Dışlanması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31, 25-47.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunları. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(2), 249-274.
- elik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 49-66.

- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-31.
- Çiçek, Banu (2008). Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Rol Algıları. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.
- Demirel, M. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin ve Okul Yöneticilerinin Karakter Eğitimine İlişkin Öz-Yeterlik İnançları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 36- 49.
- Deniz, A. ve Erciş, A. (2010). Kişilik Özellikleri, Hedonik ve Rasyonel Fayda, Marka Duygusu ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 141-165.
- Dilekmen, M., Alver, B., Ada, Ş. ve Akçay, K. (2009). İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İç- Dış Kontrol Odakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(1).
- Durna, U., (2005). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1).
- Dwyer, S., C.Richard, O. ve Chadwick, K. (2003). Gender Diversity In Management and Firm Performance: The Influence Of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019.
- Ergün, Ş. (1996). İlköğretim Müfettişlerinin Okul Yönetiminde Kadınların ve Erkeklerin Yeteneklerine İlişkin Tutumları. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 21(1).
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.
- Ersoy- Kart, M. Ve Güldü, Ö. (2009). Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 98-116.

- Fullagar, C.J., M. Sverke, H.C. Sümer ve R. Slick. (2003). Managerial Sex-role Stereotyping: A Cross Cultural Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*. 3(1): 93-107.
- Gelegen, D. G. (2001). Çalışma Yaşamında Kadın Olmak. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 27.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Harcar, T. (2005). 2000'li Yıllarda Amerikan ve Türk Yöneticilerinin Bireysel Yöneticilik Değerlerine İlişkin İki Kültür Arası Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Holt, J. ve Devore, C. J. (2005). Culture, Gender, Organizational Role and Styles Of Conflict Resolution: A Meta-Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165-196.
- Kalaycıoğlu, E ve B. Toprak. (2004). İş Yasamı, Üst Yönetim ve Siyasette Kadın. TESEV Yayınları: İstanbul.
- Karaman, F. (2008). Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışları. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi*.
- Kardam, F ve G. Toksöz. (2004). Gender Based Discrimination at Work: A Cross-Sectoral Overview. *Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 59(4), 151-172.
- Katrinli, A.E. ve Ö.T.Özmen. (1990). Yönetici Olarak Kadınlar: Duygular, Güdülleri, Başarıları, Problemleri. *Dokuz Eylül İİBF Dergisi*. 5(1-2), 108.
- Kazgan, G. (1982). Türk Ekonomisinde Kadınların İşgücüne Katılması, Mesleki Dağılımı, Eğitim Düzeyi ve Sosyo-ekonomik Statüsü. (Der. N. Abadan-Unat). *Türk Toplumunda Kadın*. Kent Basımevi: İstanbul.

- Kocacık, F. ve B.Gökkaya, V. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 195-219.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği (Yenilenmiş 6. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Kösterelioğlu, M. ve Argon, T. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 1-17.
- Leung, C. ve Moore, S. (2003). Individual and Cultural Gender Roles: A Comparison of Anglo-Australians and Chinese in Australia, (12.12.2004), <http://www.uiowa.edu/~grpproc/crisp/crisp.8.21.html>.
- Narman, G. (2006). Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.
- Okan Akunal, Z. (1998). Dil ve Cinsiyet. Çukurova Üniversitesi Dergisi, 187-198.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 56-65.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2), 117-135.
- Özan, M. ve Akpınar, B. (2002). Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), 219-234.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 115-134.

- Öztaş, U. ( 2005). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi. (YL Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Öztürk, N. (2005). Bulgaristan ve Türkiye’ deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.
- Özutku, H. ve Çetinkaya, M. (2010). Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26, 221-236.
- Sakallı-Uğurlu N., Beydoğan B. (2002). Turkish College Students’ Attitudes Toward Women Managers: The Effects of Patriarchy, Sexism, and Gender Differences. The Journal of Psychology. 136(1), 647-656.
- Salkım, A. (2005). Yöneticilik Özelliklerinin Geliştirilmesinde Nöro Linguistik Programlarının Kullanımı. (YL Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Scaulan, B. ve Keys, B. (1983). Management and Organizational Behavior. John Wiley&Sons Inc, New York.
- Schwartz, F.N. (2001). Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları (Çev.: İbrahim Bingöl) İstanbul : Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, No: 351.
- Seymen Aytemiz, O. ve Kaşlı, M. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider- Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 109-122.
- Soyutürk, M. (2001). Yönetimde Kadının Yeri. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, YL Tezi, Ankara.
- Sönmez, M. (1992). Üst Düzey Yönetimde Kadınlar. Panaroma, 2(5).
- Sözen, T. ve Sunay, H. (2007). Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Çalışan Yöneticilerin Yöneticilik Vizyonuna İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3, 101-106.



- Summak, S. ve Özgan, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal Sosyal Ve Ruhsal Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-288.
- Sümer, H.C. (2006). Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club. *Sex Roles*. 55, 63-72.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahinkaya, B. (2006). Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka. (YL Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Bursa.
- Tarakçıoğlu Serdar (2003). Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma. 2.
- Taşkın, L. ve Terzioğlu, F. (2008). Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yansımaları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2).
- Taştan, S. (2004). Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Human Resources Focus*, (16.11.2004). <http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp>.
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006). Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 3(1), 27-38.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Eğitim Yönetimi*, 31, 444-458.
- Türköne, M. (1995). Eski Türk Toplumunda Cinsiyet Kültürü. Ankara Ark Yayınevi.
- Uysal, A. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları. İstanbul: Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.

- Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi Adana.
- Ünsar, S. ve Alkın, C. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(7), 75-94.
- Yanbastı, G. (1990), Kişilik Kuramları, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Yenilmez, F. ve Işıklı, B. (2010). The Comparison Of Labor Force Participation Rate Of Women In Turkeywith The World Country Groups. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3), 77-20.
- Yeşilorman, M. (2001). Toplumsal Eşitlikte Kör Nokta: Kadın Eşitsizliğine Genel Bir Bakış. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 269-280.
- Yıldırım, M. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı YL Tezi.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 89-114.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1).
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. International Labour Office: Geneva.
- Wreen, D. ve Voich, D. (1984). Management Process, Structure and Behavior. John Wiley and Sons Inc., New York.

Zel,U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı” Sendromu. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, 39-48.

Zel, U. (2005). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. [Www.Ugurzel.Com/Makaleler/Makaleler/Kralicearisendromu.Htm](http://Www.Ugurzel.Com/Makaleler/Makaleler/Kralicearisendromu.Htm), Erişim Tarihi: 19.10.05.

## EKLER

### EK 1- ANKET FORMU

#### SAYIN YÖNETİCİ/ BANKA ÇALIŞANI

Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında yürütülmekte olan “Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörü ve Afyon İlindeki Banka Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anket formu aşağıda yer almaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Açık ve samimi bir şekilde kendi düşünce ve deneyimlerinizi dikkate alarak tüm soruları cevaplayınız. Lütfen adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Araştırma sonuçları topluca değerlendirilecek, kişilerin verdiği cevapların ne olduğu bilinmeyecektir. Gösterdiğiniz ilgi ve destek için teşekkür ederiz.

**Tez Danışmanı:** Yrd.Doç.Dr.Kerim ÖZCAN

**Tez Öğrencisi:** Aslı KARCI

**1. Cinsiyetiniz nedir?**

- Bay  
 Bayan

**2. Yaşınız:**

- 21- 30  
 31- 40  
 41- 50  
 51-

**3. Medeni durumunuz:**

- Bekar  
 Evli

**4. Eğitim düzeyiniz:**

- Lise  
 Önlisans  
 Lisans  
 Lisansüstü (yüksek lisans veya doktora)

**5. Yöneticilik kademeniz nedir?**

- Orta yönetici  
 Tepe yönetici

**6. Görev yaptığınız il:**

**7. Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?**

- 2 yıldan az  
 2- 5 yıl arası  
 5 yıldan fazla

**8. Daha önce yöneticilikle ilgili kaç kere hizmet içi eğitim aldınız?**

- 1 kere aldım  
 2 kere (veya daha fazla)  
 Hiç Almadım

**9. Mesleki kıdeminiz ne kadardır?**

- 5 yıl  
 5- 10 yıl  
 10- 15 yıl  
 15 yıldan fazla

<b><u>YÖNETİCİLİK YAKLAŞIMI</u></b>		<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Arasına</b>	<b>Çok Sık</b>	<b>Her Zaman</b>
<b>1</b>	Birlikte çalıştığım insanların kendileriyle gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Personelin disiplini için cezanın gerekli bir araç olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Çalışanların kendilerini ve işletmeyi geliştirmeleri için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Çalışanların çıkarlarını gözetir ve özen gösteririm.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Bir yönetici olarak işletme için en iyiyi yapmaları konusunda çalışanlarımın görüşlerine güvenim tamdır ve müdahaleye hiç gerek duymam.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için çalışanların görüşlerine özgürlük verilmesi gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Çalışanlara güven duyarım ancak gerektiğinde müdahale ederim.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Yönetici rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Bana tanınmış yetkilerin tamamını kararlı bir biçimde kullanırım.	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Astlarıma işleriyle ilgili konularda karar alma ve uygulama yetkisi tanırım.	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Çalışanların ufkunu geliştirmeyi, yöneticinin en önemli görevi sayarım.	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Birlikte çalıştığım insanlar arasında güçlü bir imajım vardır.	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Karar verirken mantıksal karar verme adımlarını izlerim.	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Karar verirken başkalarına danışırım.	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Kararlarımda kendime güvenirim, verdiğim karardan dönmem..	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri dinler ve değerlendiririm.	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Yeni yöntem ve teknolojiyi takip eder, karar verirken bunlardan yararlanırım.	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Kurallar üzerinde tartışma kabul etmem, sadece yönetmeliklere uyulmasını isterim.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Çalışanlarımı her konuda bilgilendiririm.	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Düşüncelerimi açık bir şekilde ifade ederim.	1	2	3	4	5

21	İyi bir dinleyiciyimdir.	1	2	3	4	5
22	Çalışanlarım politika ve yönergelerdeki değişikliklerden haberdardır.	1	2	3	4	5
23	Çalışanları, işletmedeki ya da bölümdeki değişikliklerle ilgili bilgilendirmeyi gereksiz bulurum.	1	2	3	4	5
24	Çalışanları dinler, hatalı oldukları noktalarda açıklama yaparım.	1	2	3	4	5
25	Çalışanların, görüş, öneri ve şikayetlerini resmi kanallardan getirmelerini tercih ederim.	1	2	3	4	5
26	Çalışanların mesleki gelişimi için yöntemler arar ve bunları çalışanlarla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
27	Küçük ve büyük zaferlerimizi kurumumdaki herkesle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
28	Çalışanların olumsuz davranışlarını kendilerine açıkça söylemek yerine, tavır ve davranışlarımla hatalarını anlamalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
29	Nihai sonuçlar üzerinde olduğu kadar süreç üzerinde de kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
30	Çalışanların yakından ve sıkı denetimini sağlarım.	1	2	3	4	5
31	Tüm görevlerin eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini adım adım izlerim.	1	2	3	4	5
32	Çalışanlarıma karşı yüksek düzeyde güven duyarım.	1	2	3	4	5
33	Çalışanlara işleri yürütme aşamasında müdahaleci olmam.	1	2	3	4	5
34	Birlikte çalıştığım personelin başarısı için rahat bir psikolojik ortam oluşturmaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkür ederim.