

**T.C
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Semih BOZPOLAT

**KADIN YÖNETİCİLERİN ÖNDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ
(İzmir İlinde Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Recep YÜCEL

**KIRIKKALE
2009**

KİŞİSEL KABUL

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kadın Yöneticilerin Önderlik Özelliklerinin İşletme Yönetimine Etkileri” adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

..../..../ 2009

Semih BOZPOLAT

ÖZET

“Kadın Yöneticilerin Önderlik Özelliklerinin İşletme Yönetimine Etkileri” başlıklı bu araştırma kadınlara özgü önderlik özelliklerinin ne/neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacına yönelik olarak kadınlara özgü önderlik özelliklerinin var olup olmadığına; varsa kadın ve erkek önderlik özelliklerinin farklarının neler olduğuna; bu farkların işletme yönetimine nasıl etkide bulunduğu bakılmaktadır.

İzmir ili ile sınırlı tutulan araştırmanın raporu toplam 103 sayfadan oluşmaktadır.

Araştırmanın modeli tarama modelidir. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen 41 soruluk bir soru kâğıdı ile toplanmıştır. Anket formu, posta ve elektronik posta yoluyla, rastgele seçilen firmalara gönderilmiştir. Temmuz 2008 – Kasım 2008 tarihleri arasında yürütülen araştırmada 157’si kadın ve 123’ü erkek olmak üzere toplam 280 kişiye anket uygulanmıştır. Anketle toplanan veriler SPSS programı aracılığıyla çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin önderlik davranışları arasındaki farklar ortaya çıkarılmış ve bu farkların işletme yönetimine etkileri kavranmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Önderlik, Yönetici, Kadın Çalışanlar, İşletmelerde Kadın Yöneticiler

ABSTRACT

This study titled "The affects of the leadership characteristics of the women managers to the business management" aims to find out the characteristics which distinctly belongs to women. According to the aim of the research it is examined whether there is characteristical managerial behaviours of women or not, if so determine what are the differences between female and male leadership characteristics and how these differences affect the business management.

This research which has been limited with the city of İzmir is formed of 103 pages.

Scanning model is the model of research. Data has been collected by a survey containing 41 questions developed by the researcher. The survey is sent to firms which are selected randomly by mail and email. The survey has been asked to 157 women and 123 male total of 280 people between July 2008-November 2008. The data collected with this survey has been solved with help of SPSS program.

At the end of this research the differences between female and male manager's leadership behaviours are discovered and affects of these differences to business management is tried to be conceived.

Key Words: Leadership, Administrator, Woman Employees,

ÖNSÖZ

En basit tanımıyla bireyin, herhangi bir grubu ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirmek için yaptığı davranışlar olarak tanımlanabilecek olan önderlik kavramı her ne kadar Türkiye’de ağırlıklı olarak siyaset ile ilgili kullanılsa da dünya genelinde aynı zamanda iş hayatıyla ilgili önemli bir tartışma başlığıdır. İşletmelerde önderlikle ilgili tanım, tartışma ve uygulama önerileri yönetim biliminin merkezi konularından biri halini almıştır.

Yönetim biliminde önderlikle ilgili öne çıkan tartışma başlıkları önderliğin tanımı, yöneticilik ve önderlik arasındaki farklar gibi konularda sürüp giderken alan yazınında çeşitli bakış açılarından eleştiriler de gelmeye başlamıştır. Bu eleştirilerden en kapsamlı olanlarından biri de toplumsal cinsiyet eşitsizliği cephesinden gelmektedir. Bu eleştirilere göre iş hayatında yönetici konumunda bulunan herkes erkek olarak görülmekte ve toplumsal cinsiyet farklılıkları ve sorunu yok sayılmaktadır. Oysaki gerçek hayat böyle sürmemektedir. İş hayatında da kadınlar vardır ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği nedeniyle erkeklerden daha farklı ortamlarda yöneticilik yapmaktadırlar.

Özellikle 60’lardan sonra gelişmiş ülkelerde başlayan ve dünyaya yayılan kadın hareketleri insanlığın çok eski zamanlarından bugüne kadar yaşana gelen toplumsal cinsiyet sorununu gün yüzüne çıkarmış ve kadınlar lehine yeni toplumsal, siyasal, ekonomik, kültürel değişimleri zorlamaya başlamışlardır. Toplumsal yaşamın her alanında karşılaşılabilen toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunu, bu araştırma özelinde ele alındığında iş hayatında da çok keskin biçimlerde ortaya çıkmaktadır.

Yeryüzünün her köşesinde yaşanan bu sorun Türkiye’de de kendine özgü hallerde tezahür etmektedir. Bugün Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranları Cumhuriyet tarihinin en düşük düzeyine gerilemiş durumdadır. Kadınların kentlerde işgücüne katılım oranları son derece düşük bir seviyede seyrederken kırsal kesimde de benzer bir düşüş yaşanmaktadır. İşgücüne katılan kadınların ‘genç’ işgücü olmaları da Türkiye’nin ayrı bir sorunu yaşanmaktadır; kadınlar, yaşları ilerledikçe ev hayatını tercih etmektedir ya da ev hayatına hapsedilmektedir. İşsiz kadınlar işsiz erkeklere göre daha fazla süre iş arıyor ve iş bulabilenlerin %66’sı kayıt dışı çalıştırılmaktadır.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorununda hızla geri kalmış ülkeler seviyesine gerileyen Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranlarındaki gerilemenin nedenleri diğer ülkelerdekiler ile benzerlikler göstermektedir. Kadınların günlük hayatlarında

çoğu zamanları toplumsal cinsiyet temelli işbölümünden kaynaklanan iş yükleri yani ev işleri ile geçmektedir. Bunun dışında eğer evde bakım hizmeti gerektiren kişi ya da kişiler varsa bu işler de kendi doğallığında kadınların üzerine kalmaktadır.

Toplumsal hayatın tüm alanlarında ayrımcılıkla mücadele etmek zorunda kalan kadınların yöneticilik düzeyinde bu sorunlarla daha çok karşılaşacağını tahmin etmek çok güç değildir. İş hayatına daha çok iş gören olarak katılan ve yöneticilik seviyelerinde ek ayrımcılık biçimleriyle karşılaşan kadınların önderlik davranışlarının işletme yönetimine etkileri olduğunu iddia etmek bu karamsar tabloya çok da uygun görünmemektedir. Ancak bu iddia aynı zamanda altı çizilmesi gereken bir gerçeği de işaret etmektedir. Ev işlerine çok zaman ayırmak zorunda oldukları varsayıldığı için yöneticilik vasıflarını gösteremeyecekleri düşünülen kadınların, kadınlıklarından kaynaklanan özellikleri ile yöneticilik işine getirecekleri dikkat çekici katkılar bulunmaktadır. Bu katkılar kadınların kendilerine özgü toplumsal cinsiyet özelliklerinden kaynaklanmakta ve geleneksel olarak iş hayatının sert rekabet ortamında dezavantaj olarak görülen bu kadın özellikleri doğru bir bakış açısından açık birer avantaja dönüşebilmektedir.

Bu araştırma kadınların kendilerine özgü toplumsal cinsiyet özelliklerinin işletmelerde gösterecekleri önderlik davranışlarında olumlu katkı sunacağını iddia etmektedir. Literatürde konuyla ilgili başka araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmaların bazıları bu araştırmanın iddialarını desteklerken bazıları aksi bir pozisyon sergilemektedir. Konuyla ilgili alanda yürütülen tartışma bitmiş değildir. Bu araştırmanın sürdürülen tartışmalara ışık tutmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

KİŞİSEL KABUL.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xii
KISALTMALAR VE AÇIKLAMALARI.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖNDERLİK KAVRAMI

1. Kuramsal Çerçeve.....	4
1.1.Önderlik Kavramı.....	4
1.1.1. Önderlik Kavramının Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Önderlik Özellikleri.....	7
1.2.Önderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	8
1.2.1. Önder ve Yönetici Arasındaki Farklar	9
1.2.2. Önder ve Yöneticilerin Ortak Özellikleri.....	13
1.3.Önderlik Yaklaşımları.....	13
1.3.1. Özellikler Teorileri	14
1.3.2. Davranışsal Önderlik Teorileri.....	14
1.3.3. Durumsal Önderlik Teorileri.....	16
1.3.4. Önderlikte Çağdaş Yaklaşımlar.....	17
1.4.Yönetimde Kadınlar ve Kadın Önderlik.....	20
1.4.1. Yönetimde Kadınlar.....	20

1.4.2. İşletme Yönetiminde Kadın Önderlik.....	22
1.4.3. Önderlik Potansiyeli Açısından Kadın-Erkek Farklılıkları.....	23
1.4.3.1. Önderlik Güdüsü.....	23
1.4.3.2. Zekâ.....	24
1.4.3.3. Değişime Ayak Uydurma ve Otorite.....	25
1.4.3.4. Kişilik.....	25
1.4.4. Önderlik Davranışı Açısından Kadın Erkek Farklılıkları.....	25
1.5. Toplum ve İş Yaşamında ve Kadının Değişen Rolü.....	29
1.5.1. Toplumsal Değişim Sürecinde Kadın.....	29
1.5.2. Sanayi Devrimi ve Kadın İşgücü.....	31
1.5.3. İkinci Dünya Savaşı ve Kadın İşgücü.....	31
1.5.4. Küreselleşme, Esnek Üretim Sistemi ve Kadın İşgücü.....	32
1.5.5. Dünyada Kadının İş Gücüne Katılımı.....	33
1.5.6. Türkiye’de Kadının İş Gücüne Katılımı.....	35
1.6. Kadınların İş Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar.....	40
1.6.1. Cam- Tavan Kavramı.....	40
1.6.2. Cinsel Kalıp Yargıları.....	41
1.6.3. İş Hayatında Kadın Algısı.....	42
1.6.4. Örgüt Kültürü.....	42
1.7. Cinsiyet Farklılıklarının Etkisi.....	43
1.7.1. Eğitimde Eşitsizlik.....	43
1.7.2. İş Bulma ve Yükseltirmede Eşitsizlik.....	44
1.7.3. Maaş ve Ücretlendirmede Eşitsizlik.....	46
1.7.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik.....	47
1.7.5. Cinsel Taciz.....	47
1.8. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar.....	47
1.8.1. İş-Aile Rolü Çatışması.....	48
1.8.2. Ev İşleri.....	48
1.8.3. Çocuk Bakımı Sorunu.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERİN ÖNDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE DAİR ANKET UYGULAMASI

2. Uygulama.....	49
2.1.Yöntem.....	49
2.1.1 Araştırmanın Modeli.....	49
2.1.2. Verilerin Toplanması.....	49
2.1.3. Verilerin Çözümlemesi.....	50
2.1.3.1.Güvenilirlik Analizi.....	51
2.1.3.2.Faktör Analizi.....	58
2.2. Uygulanan Ankete Dair Bulgular ve Yorum.....	61
2.2.1. Kadın Yöneticilere Yöneltilen Sorularla İlgili Bulgular.....	61
2.2.2 Kadın Yöneticilerin Önderlik Özelliklerinin Erkek Yöneticilerden Farkları.....	63
2.2.3. Kadın - Erkek Yöneticilerin Her İkisine Birden Yöneltilen Sorularla İlgili Bulgular.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

3. Sonuç ve Değerlendirme.....	81
4. ÖZGEÇMİŞ	83
5. KAYNAKÇA	84
6. EKLER.....	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici ve Önder Arasındaki Farklar	11
Tablo 2: Önderlik Davranışı Açısından Kadın Erkek Farklılıkları.....	26
Tablo 3: AB Ülkelerinde Kadın İşgücüne Katılma Oranları.....	30
Tablo 4: Seçilmiş Ülkelerde Erkek-Kadın İşgücüne Katılma Oranları	33
Tablo 5: Yıllara göre Kadın-Erkek İstihdama Katılım Oranı.....	36
Tablo 6: Güvenilirlik İstatistiği	51
Tablo 7: Sorulara ait istatistikler.....	52
Tablo 8: Güvenilirlik İstatistiği.....	55
Tablo 9: Her bir soru için istatistikler	55
Tablo 10: KMO ve Bartlettin Testi.....	58
Tablo 11: Varyans Tablosu.....	59
Tablo 12: Önderlik Davranışı Boyutları.....	60
Tablo 13: “Yönetici Özellikleri” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı	61
Tablo 14: “Takım Oyunu” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı.. ..	62
Tablo 15: “Süreci Oluşturma ve İzleme” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı ..	62
Tablo 16: “İş becerileri” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı	62
Tablo 17: “Otorite” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı.....	63
Tablo 18: Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cevaplarının Karşılaştırma İstatistikleri....	64

Tablo 19: Bağımsız Örneklem Testi	66
Tablo 20: 9. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu	68
Tablo 21: 10. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu.....	69
Tablo 22: 19. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu... ..	71
Tablo 23: 21. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu	73
Tablo 24: 22. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu	74
Tablo 25: 38. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu	76
Tablo 26: 40. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu	78
Tablo 27: 41. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.5: Yıllara Göre Kadın-Erkek İKO (Kent-Kır) (1988-2002).....	37
Şekil 4.1: 9. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı	68
Şekil 4.2: 10. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı	69
Şekil 4.3: 19. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı	71
Şekil 4.4: 21. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı	72
Şekil 4.5: 22. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı	74
Şekil 4.6: 38. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı	76
Şekil 4.7: 40. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı	77
Şekil 4.8: 41. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı	79

KISALTMALAR VE AÇIKLAMALARI

TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
İKO	İşgücüne Katılım Oranı
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
GAO	A.B.D. Soruşturma Teşkilatı
CEO	En Üst Dereceli Yönetici
EOWA	Kadınlar İçin Eşit İş Fırsatları Ajansı
IQ	Zeka

GİRİŞ

Araştırma raporunun bu bölümünde ele alınan problemin tanımı, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları bulunmaktadır.

Önderlik ve yöneticilik genellikle karıştırılan iki kavramdır. Yönetim bilimi ile ilgili klasik düşünürler yöneticileri doğal birer önder olarak görmüşler ve genel yaklaşımlarında bu iki kavram arasındaki farkları ortaya koyma gereği duymamışlardır. Ancak yönetim biliminde çağdaş yaklaşımlar iki kavramın ayırım noktalarına giderek daha fazla önem vermektedir. Robbins'e göre iyi yöneticilik düzen ve tutarlılık demektir. Yapılacak işlerin tamamı önceden planlanmıştır ve resmi talimatlar doğrultusunda herkesin yapacağı işler katı yapısal sınırlar içinde tarif edilmiştir. İyi bir yönetici kural koyar ve bu kurallara herkesin uyduğunu yakından denetler. İyi yönetici ideal durumun oluşturulması ve muhafaza edilmesi ile ilgilenir. Oysa ki önderlik, yöneticiliğin tam aksine değişime odaklıdır. Yazar önderlik özelliklerini geleceğe yönelik vizyon geliştirmek, sonra diğer insanları bu vizyon etrafında harekete geçirmek ve onları engelleri aşmak konusunda cesaretlendirmek olarak tanımlamaktadır¹.

Geleceğe yönelik vizyon çizen ve değişime odaklanan önderlik tanımı çağdaş yönetim biliminde önemli tartışma konularından biridir çünkü bir işletmenin gelişebilmesi için doğru bir önderliğe ihtiyaç duyduğu varsayılır. İşletmenin geleceğe yürürken izleyeceği yol önderlik tarafından çizilmeli ve çizilen rota iyi yöneticiler tarafından yönetilmelidir. İşletmelerin, başlangıç pozisyonlarından ileriye gidebilmeleri, kendilerini zorlayan koşullara ve engellere karşı durabilmeleri ancak böyle bir işleyişle mümkün olabilmektedir.

Yöneticilik ve önderlik arasındaki farklar son dönem alan yazınında çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Hatta yönetim biliminde sadece spesifik konulara değinmeyerek daha genel kavramsal çerçeve üzerine yapılmış bütün çalışmalarda bu tartışmanın yürütüldüğü söylenebilir. Ancak bu yaygınlıkta ele alınan bu konu, bazı hatalı varsayımlar ve önyargılar barındırdığı için eleştirilmektedir. Eleştiri noktalarından biri de toplumsal cinsiyet sorunudur. Yönetim biliminde erkek egemen bir dil ve düşünce yapısı hâkimdir. Barutçugil'e göre yönetim biliminde 60'lardan başlayarak

¹ ROBBINS, Stephen P. Organizational Behaviour. Prentice Hall, New Jersey, 1986,s.170-175.

“sistem anlayışı”nın gelişmeye başlamasıyla beraber bu alanda çalışma yapanlar işletmelerdeki bütün değişkenleri bir arada ele almaya başlamışlar ve bu yeni açılımı bugün de hala tartışılabilen Japon Yönetim tarzı, Z Yönetim tarzı, Stratejik Yönetim, Durumsal Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenen Organizasyon ve Bilgi Yönetimi gibi bir dizi kuramsal yaklaşım ve ilgili tartışmalar takip etmiştir. Bu tartışmaların tümü etkili yöneticilik özellikleri üzerinde durmuş ancak çalışmaların tamamında yöneticilerin erkek olduğu varsayılmıştır².

Yönetim biliminde hâkim olan cinsiyetçi yaklaşımlar kadınların ev, eş ve çocuklarıyla ilgili işleri nedeniyle yöneticilik görevlerine yeterli zaman ayıramayacakları iddiasından başlayarak iyi yöneticilik özelliklerinin kadınların kendilerine özgü nitelikleri ile çeliştiği iddiasına kadar uzanmaktadır. Geleneksel motiflerin ağır bastığı toplumlarda güçlü bir karşılık bulan bu bakış açısı gelişmiş ülkelerde belli bir dereceye kadar aşılmış olsa da buralarda bile sorunun tamamen çözülebilmeye çıktığını söylemek mümkün değildir. Bunun yanı sıra kadınlara özgü yöneticilik özellikleri var olduğunu söyleyen ve bunu olumlayan yazarlar da mevcuttur. Tunali kadın önderlerin önderlik özelliklerini sevecenlik, duygusallık, dinleme yeteneği, fedakârlık, sezgisel yetenek ve analık duygusu olarak başlıklandırmaktadır. Yazar bu özellikler sayesinde işletmede kadın yöneticinin sahip olduğu gücün erkeklere göre daha özgürleştirici biçimlerde kullanıldığını, kararların görüş birliğine dayanan bir katılımcılık anlayışı içinde alınabildiğini, daha destekleyici bir iş ortamı kurulabildiğini, bilgi ve becerilerin daha verimli paylaşılabilirdiğini ve çatışma yönetiminin daha etkin olduğunu belirtmektedir³.

Aynı şekilde kadının iş yaşamına katılımını değerlendirdiği çalışmasında Narman kadınların geleneksel şekilde zayıflık olarak nitelendirilen duygusallık, sevecenlik, çok yönlü iletişime açık olma gibi özelliklerinin aslında işletme yönetiminde kadın önderliğinin anahtar noktaları olduğunu vurgulamaktadır⁴.

Genel anlamda kadınlarla erkekler arasındaki farkların önderlik özelliklerinde de farklılık yarattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Örgüt ikliminin biçimsellikten uzaklaştırılmasında, katılımcılığa dayalı bir tartışma ortamı kurulmasında, işletmenin

² BARUTÇUGİL, İsmet: İş Hayatında Kadın Yönetici. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.13-17.

³ TUNALI, Ayper: Kadın Kamu Yöneticilerinin Önderlik Özellikleri
<http://dergi.nigde.edu.tr/index.php/besyodergi/article/view/87/84>, 04.01.2009.

⁴ NARMAN, Gözde: Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s.29.

amaçlarının çalışanlar tarafından da benimsenmesinde ve iş ortamında ortaya çıkacak sorunların çözülmesinde kadın önderlik özelliklerinin işletme yönetimde erkeklere göre daha fazla etkide bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, kadınlara özgü önderlik özelliklerinin işletme yönetimine etkilerinin ne/neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Kadınlara özgü önderlik özellikleri var mıdır?
- Kadınların ve erkeklerin önderlik özellikleri arasında nasıl farklılıklar vardır?
- İşletme yönetimine etkileri bakımından kadınların önderlik özelliklerinin erkeklere göre farkları var mıdır?

Önderlik kavramı, işletme yönetimde son dönemlerde giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bu önem, konuya ilişkin alan yazınında da oldukça geniş bir ilgi görmektedir. Resmi, planlı, mevcut durumu korumaya odaklanmış yönetici tipinden farklı olarak değişime yönelen ve mevcut durumu ileriye doğru zorlayan önderlik tipi ve bu önderlik tipinin tanımlanmasına ilişkin tartışmalar bu ilginin merkezinde yer almaktadır.

Gerek önderlik tartışmaları gerekse de kadınların önderlik davranışları işletme yönetimleri ile ilgili çalışmalarda artan oranda önem arz etmektedir. Bu araştırma önderlik kavramına getirdiği bakış açısı ve kadınların önderlik özelliklerinin işletme yönetimine etkilerini ele alması nedeniyle önemlidir.

“Kadın Yöneticilerin Önderlik Özelliklerinin İşletme Yönetimine Etkileri” başlıklı araştırma İzmir ili ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca verilerin toplanması için uygulanan anket 157’si kadın ve 123’ü erkek olmak üzere toplam 280 kişi ile sınırlıdır.

BÖLÜM I

ÖNDERLİK KAVRAMI

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde önderlik, işletmelerde önderlik, kadınların önderlik özellikleri ve erkeklerden farkları gibi konulardaki tartışmalara değinilerek sahada yürütülen uygulamaya referans oluşturmak üzere bir kuramsal çerçeve oluşturulmaktadır.

1.1. ÖNDERLİK KAVRAMI

Bu kısımda yönetim biliminde önderlik kavramı ile ilgili tartışmalar yer almaktadır. Burada yürütülen tartışma, ardından gelen kadın ve erkek yöneticilerin önderlik davranışları arasındaki farklılıkların irdelenmesinde zemin oluşturmaktadır.

1.1.1. Önderlik Kavramının Tanımı ve Önemi

Önderlik kavramı ile ilgili tartışmalarda odak alınan başlıkların tarihi gelişimine bakıldığında, 1920-1950 yılları arasında önderliğin temel özellikleri, 1950-1960 yılları arasında önderlik davranışları, 1960-1970 yılları arasında sosyal çevrenin önderliği nasıl etkilediği, 1970-1980 yılları arasında önderliğin biçimsel görev boyutları, 1980-1990 yıllarında önderliğin özellikleri, davranışları ve 1990'lı yıllardan sonra ise önderliğin kültürler arası değişimi boyutları üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir.⁵

Önderlik kavramına artan ilgi bu alanda çalışma yapanları konu üzerinde çok farklı noktalarda araştırma yapmaya yönlendirmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yapılan araştırma sonuçlarının bulguları ışığında, önderlik kavramının birçok tanımı yapılmıştır. Zaman içerisinde daha fazla kabul gören önderlik tanımlarından biri de şudur: Önderlik, bireyin herhangi bir grubu ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirmek adına yaptığı davranışların toplamıdır.⁶

Türkiye'de önder ya da lider kelimeleri genellikle bir politik kişilik ifade etmesine karşın, batıda yayınlanan kitap ve makaleler, genellikle iş hayatındaki önderlik

⁵ AKGÜNDÜZ, Abdülkadir: Önder Yöneticinin El Kitabı, Genç Yayınları, İstanbul, 2004,s.24.

⁶ ZEL, Uğur: Kişilik ve Önderlik, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s. 90.

konusunu işlemektedir. İşin başındaki yöneticinin günün getirdiği koşullarla büyüyelebilmek, ayakta kalabilmek ve çalışanların gereken düzeylere ulaşabilmesi için bir önder olarak çalışması gerekir.⁷

Önderlik kavramı duruma göre farklı anlamlar taşır. Güvenlik güçlerinde önder, genelde yol gösteren yani kumanda pozisyonlarındaki kişileri ifade eder. Biyoloji biliminde ise önderlik, hayvan sürüsünün önünde giden, sosyal ilişkileri düzenleyen, yiyecek toplayan hayvanlara ilişkin bir faaliyettir. Burada önderin, büyük olma, hızlı hareket etme, atık davranma özellikleri vardır.⁸

Önderlik izleyicilerini etkileme sürecidir. Etkileme, kişinin sahip olduğu gücü başkalarında kullanırken yararlandığı süreçtir. Önderlik kavramına güç açısından bakılırsa, bir grupta başkalarının davranışlarını gerekli olduğu şekilde etkileyebilme yeteneğini zorunlu kılmaktadır. Gruptaki insanların en fazla etkilendiği kişi, o grupta önder olarak belirlenmektedir.⁹

Önderlik, tek başına güçle oluşan ya da yalnızca güç kavramıyla açıklanabilecek bir süreç değildir. Önderlik aynı zamanda rehberlik, danışmanlık, güven, sevgi, tutku, tutarlılık, sadakat, şefkat ve sabır unsurlarının birleşimidir ve ancak bu özelliklerin bir arada düşünülmesiyle anlaşılacak bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁰

İnsanların önceden öngörülemez karmaşık davranışları ve duyarlı psikolojik durumları vardır. Bundan dolayı örgütlerde, bir düzenin kurulması, koordinasyonun sağlanması yönünde etkili bir önderlik gerekmektedir.

Makyavel “Yeni bir oluşumun, yeni bir düzenin tanıtımına önderlik yapmaktan daha zor bir durum yoktur.” ifadesi ile önderin toplum içerisindeki önemini vurgulamaktadır. Önder, örgüt için tüm siyasi ve ekonomik gücünü kullanarak başarılı bir yapısı oluşturmayı hedeflemektedir.¹¹

Önder, yapılması gereken işlerin çalışanlar tarafından istenerek yapılmasını sağlar. Önder, çalışanları işlerini en iyi şekilde yapmaları için motive ederken yaptırımlara

⁷ Önder Kimdir?: http://www.önderler.net/haber_detay.php?id=634 , 15.05.2008.

⁸UZUN, Gizem: Kadın ve Erkek Yöneticilerin Önderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2005, s. 24-41.

⁹ AKKOYUN, Füsün: “ Önderlik Gücünün Psikolojik Dinamikleri”, 21. Yüzyıl Önderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s.407.

¹⁰AKGÜNDÜZ, Abdülkadir : a.g.e., s. 17.

¹¹ UZUN, Gizem: a.g.e., s. 18.

gereksinim duymadan işleri organize edebilmelidir. Bunları gerçekleştirecek en uygun ortam ve zamanı önder oluşturmalıdır. Ortam, örgüt iklimi açısından sevgi, saygı, güven ve hayranlık hissiyle paralel olarak ortaya çıkacaktır.¹²

Bilgi toplumunda etkili önderlerin, koşulları iyi anlayan ve değerlendiren bireyler arasından çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte, yaşadığı dönemi tamamen kavrayamayan ya da anlamlandıramayan, dolayısıyla bilmeden başka bir zaman ve mekân içinde faaliyetlerini sürdüren önderlerin varlığı da bir gerçektir. Günümüz önderlerinin bir diğer özelliği de, takım oyuncusu olmalarıdır. Farklı sosyo-ekonomik ve kültürel ortamlardan gelen iş görenlerle çalışması gerektiğini bilincinde olan bilgi toplumu önderine bu bilinç, duygusal esneklik kazandırmaktadır.¹³

Örgütlenme ve yönetim sürecinin her kademesinde önder ve önderlikten bahsetmek mümkündür. Bu anlamda "örgütün gücü, önderin gücü; iş görenin bilgisi önderin bilgisi" olarak kabul edilebilir. Kumandanlar, devlet adamları ya da daha küçük sosyal toplulukların önderleri, insanların iç dünyaları hakkında sezgisel fakat pek çok vakit doğru öngörülere sahip kişilerden oluşmuştur. Bu anlamda Napolyon'un, Fransız halkının ruhsal tahlilini yaparak, kitlelerin nabzını ele alması ve onları istediği yöne sevk edebilmesi, insan psikolojisinin önderlik açısından önemini belirten güzel bir örnek olarak düşünülebilir.¹⁴

Bunun yanında kavramın sınırları, belirli koşullar şartlar altında aynı hedefe yürüyen insanları etkileme dairesinde kaldığı gözlemlenmektedir. Ayrıca eş güdümü sağlanan ortak hedeflerin, kapsam olarak düşünüldüğünde önderin yetki ve sorumluluğunda olması şart değildir.

Diğer bir açıdan önderlik, amaçlar etrafında bir araya getirilen insanları etkileme süreciyle ilgili bir iştir. Bundan dolayı önderlerin insan toplulukları üzerindeki etkileri, bütünleştirici bir doğrultuda ve güdüleme niteliğindedir.¹⁵

İşletmelerde önderlik açısından temel soru, geniş kapsamlı ve çok yönlü bir organizasyon olarak işletmenin başarısının artırılmasında tek bir kişinin ne kadar etkili

¹² HATİBOĞLU, Zeyyat: İşletme İdareciliğinin Esasları, Alagöz Yayınları, İstanbul, 1968, s. 22.

¹³ DARBAZ, Tufan : "21. Yüzyılda Önderlik", KHO Uluslar arası Önderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 15-16 Nisan 2004, s. 531-533.

¹⁴ LE BON, Gustave: Kitleler Psikolojisi (Çev. Selahattin DEMİRKAN), Yağmur Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 19.

¹⁵ DÖNMEZER, Sulhi: Sosyoloji, Savaş Yayınları, Ankara, 1984, s. 195.

olabileceğidir. Resmi planda belirlenmiş kurallar, hedefler ve bunları kavramış üyelerden oluşan bir işletme iyi yönetiliyor olabilir. Ancak burada kritik nokta tek tek üyelerin yeteneklerinden fazla bir sonuç verebilecek işletme potansiyelinin etkin biçimde harekete geçirilebilmesidir. İşletmelerde yapının verimli ve etkin biçimde kurulması kadar kurulan yapıya doğru önderlikle yol göstermek ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak ancak bu işe uygun bir önderlik yaklaşımıyla mümkün olmaktadır.

1.1.2. Önderlik Özellikleri

Etkili bir önderde bulunması gereken özellikler genel olarak; saygı, zekâ, sorumluluk, cesaret, şahsiyet şeklinde sıralanabilir.

Saygı boyutunda, önderin önce kendisine saygı göstermesi ardından örgüt çalışanlarının kendisine saygı göstermesi ifade edilir. Önderin saygı görmesi, özel alan bilgisi, mesleki kariyer ve kişisel yetenekleri ile doğru orantılıdır. Zekâ boyutu, önderin analitik düşünebilme yetkisi ve olaylar arası hızlı düşünebilme kapasitesi ile ilgilidir. Sorumluluk açısından ise, önderin sorumluluk almaktan asla çekinmemesi ve cesur kararlar alabilmesi söz konusudur. Sorumluluk özelliği belki de önderin kendisine olan güveni ile doğru orantılıdır. Cesur olması özelliği attığı her adım ve kararda atılganlığını ifade etmektedir. Kişilikli olma önderin dürüstlüğü ve özel yaşamında örnek teşkil edebilmesi ile ilgilidir.

Önderlik, her durum ve şartta farklı nitelikleri gerektiren hassas bir özelliktir. Bir önderde bulunması gereken özellikleri durum, zaman ve şartlara göre sınırlandırmak mümkün değildir. Sınırlandırmayı ortadan kaldıran temel unsurlar, her ortam ve çevrenin kendine has özelliklerinin olması, her örgütün kendi amaçları peşinde koşması, örgüt çalışanlarının farklı kişilik ve karakter özellikleri sergilemesi şeklinde ifade edilir.¹⁶

Önderin, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için insanlara yön verebilmesi için sahip olması gereken temel bileşenlerini Robert H. Rosen, aşağıdaki gibi açıklamaktadır: “Önder, vizyon sahibi, güvenilir, katılımcı, öğrenmekten çekinmeyen,

¹⁶ HATİBOĞLU, Zeyyat: a.g.e., s.23.

bilgi çağını yakalamış, yenilikçi, dürüst olmalı ve topluma karşı olan sorumluluklarına son derece önem vermelidir.”¹⁷

1.2. Önderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Yönetici, örgüt amaçları doğrultusunda beşeri ve maddi kaynakların eş güdümünü sağlayan kişidir. Öte yandan yönetici, başkaları aracılığıyla iş gören, emrine verilmiş bir grup insanı, bir takım amaçlara ulaşmak için uyum ve koordinasyon içinde amaçlar doğrultusunda çalıştıran kişidir.¹⁸ Yöneticiler aynı zamanda, bir işletmede karı ve riski başkasına ait olmak üzere, gerekli girdileri sağlayan ve bunları planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönelten ve denetleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır.¹⁹

İşletmelerde profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden müteşebbisin yaptığı her işi yapmakta ve karşılığında maaş almaktadır. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ışığında, işletme yapılarında meydana gelen değişimler, işletmelerin başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşacak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı artmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır.²⁰

Sürekli değişen dünyada yöneticiler, ilerlemeye açık olmalıdırlar. Her organizasyon aynı zamanda bir eğitim ve öğretim kurumudur. Eğitim ve geliştirme her düzeyde örgütün ayrılmaz parçası haline getirilmelidir.²¹ Yönetici ve önderlik kavramları birbirine benzer görülmele birlikte, eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici, yani başkaları için çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için gayret sarf eden, yapılacak işleri planlayan, uygulayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Önder ise grup üyeleri tarafından hissedilen, ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grubu oluşturan üyelerin potansiyel güçlerini, bu amaç için harekete geçiren kişidir.²² Önder, grubuna hedef gösteren, kişilik ve bütünlük kazandıran kimsedir. Önder geleceğe bakar ama deneyimlerinden ders almasını da bilir.

¹⁷ AKTAN, Coşkun Can : Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 242-243.

¹⁸ ÜLKER, Gönül, “ Yönetici ve Önder”, 21. Yüzyıl Önderlik Sempozyumu, İstanbul,1997,s. 179.

¹⁹ KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993,s.12-13.

²⁰ MUTLU, Esin Can: “Yönetimin Geleceği”, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XIV, Sayı:2, 1998, s.63.

²¹ DRUCKER, Peter, Yeni Gerçekler, Cev. Birtane Karanakci, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993, s. 233.

²² ÜLKER, Gönül, a.g.e, s.179-186.

Grup üyelerinin moralinin yüksek tutulması ve kişisel gelişmelerinin sağlanmasında etkilidir.

Önderlik örgütü bir bütün olarak görme, stratejik kararlar alarak değişimi yönetebilme, yetki ve sorumluluk paylaşımı gibi çağdaş yönetim anlayışının bir uzantısı durumundayken, yöneticilik daha çok makama dayalı otoriter bir durumda geleneksel anlayışı çağrıştırmaktadır.

Küresel devrimin getirdiği hızlı iletişim, değişim ve gelişimden organizasyonlar gibi bireyler de etkilenmektedir. Küresel organizasyon, yönetim yaklaşımlarında yeni olgular göstermektedir. Bunların en önemlileri, organizasyonun özü konumundaki yönetim ve yöneticilik konularındadır. Bir organizasyonda belli pozisyondaki kişiler bağımsız ve birlikte olmalarına rağmen, grup bilincine her zaman sahip değillerdir. Önderlik, bu bilinç eksikliğini gidererek, grup üyelerine birliği ve ortak amaç için çalışmayı aşlamaktır. Ancak bu bilinç aniden doğmaz; bireylerin her birinin ayrı harekete geçirilmesi ve doğru yönlendirilmesi gerekir. Öte yandan, insanlar yönetilmeye meyillidirler ve yönetici bu yönlendirmeyi sağlamalıdır. Böyle yöneticiler görevleri gereği yönetmekten, önder olma pozisyonuna geçebilme davranışını göstermelidir. Günümüz yöneticisi önder olma özelliğini de taşımaktadır.

1.2.1. Önder ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve önderlik birbirinden farklı kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki temel fark, "önderler doğru işi yapar, yöneticiler ise işleri doğru yapar" ifadesi ile kısaca açıklanabilir. Geniş anlamıyla önderlik, zor kullanmadan, iş görenleri belirli bir yöne sevk etmek olarak açıklanabilir. Bu kavramlar arasındaki bağlantıyı ifade etmek gerekirse, önderliğin yönetici olmanın ötesine geçebilme yeteneği olduğu söylenebilir.²³

Yönetici, önceden planlanmış süreçleri harekete geçirmektedir. Örgütsel işleyişte yönetici; mal-hizmet üretiminde gerekli kısa vadeli planlar ve bütçeyi hazırlar, örgüt yapısını kurar, ölçme ve değerlendirme standartlarını belirler, planı yürütür ve problemleri çözer. Buna karşın, önderlik ise değişimle ilgili bir alan olarak düşünülebilir.²⁴ Yöneticilerin görevlendirme ile çalıştığı, önderlerin ise grup üyelerinin içinden doğduğu burada belirtilmelidir. Yönetici belirlenmiş amaçlara hizmet etmesine

²³ KORAY, Meryem : "21. Yüzyıl, Yeni Beklentiler, Yeni Önderlik Alanları ve Kadınlar", D. H. O. 21. Yüzyılda Önderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s. 169.

²⁴ ASHBY, Meredith D. and Stephen A: MILES : Leaders Talk Leadership, Oxford University Press, 2002, s.48.

karşın, önder amaçlarını kendisi belirlemektedir. Yönetici rasyonel karar veren bir kişidir: Önder ise grup üyelerinin duygusal beklentilerinin karşılanmasında etkindir.

Bu iki kavram arasındaki fark daha çok birbirini tamamlayıcı faaliyetler sistemi olarak ortaya çıkmaktadır.²⁵ Richart Pascale önderlik ve yöneticilik arasındaki farkı, şöyle açıklamaktadır: "İş dünyasını sık çalı ve bitki örtüsüyle kaplı bir savana benzetirsek, yönetici elinde bir palayla çalılar arasında kendisine ve başkalarına yol açmaya çalışan kişidir. Önderlik ise; bununla yetinmeyip bir ağaca tırmanarak 'Biz nereye gidiyoruz?' diye ufka bakmaktır" ve işin sonucundan çok, o işin nasıl yapıldığıyla ilgilenmektedir. Bu nedenle yöneticiler, analize daha çok önem vermektedir. Bununla birlikte önder ve yönetici arasında bir kıyas yapmak gerekirse, aşağıdaki gibi gösterilebilir:

"İyi bir önder olmak, bir yöneticide bulunması gereken tüm özelliklere sahip olmak anlamına gelmediği gibi, iyi bir yöneticide de, birçok önderlik nitelikleri bulunmayabilir. Önder, özelliklerinin çoğuna doğuştan sahip olmasına karşın; yöneticilik özellikleri, biçimsel eğitim süreçleri aracılığıyla elde edilebilmektedir. Önderde özellikle örgüt ruhu hakimken, yöneticilerde, akıl ön plana çıkmaktadır. Önder yenilik peşinde çaba harcarken, yöneticilik mevcudu korumayı gerektirmektedir. Önder, bireysel özellikleri aracılığıyla hâkimiyetini kabul ettirirken, yönetici örgütsel hareketliliği, örgüt tüzüğü gibi makamsal unsurlarla sağlayabilmektedir. Önderlik, daha çok bir misyonu çağırırken, yöneticilik bir meslek durumundadır. Önder, yönlendirirken; yönetici, örgütsel yönetim üzerinde yoğunlaşmaktadır."²⁶

Öte yandan, önderlik kavramıyla da ilişkili olan, yönetim sürecinin temel taşları otorite, güç ve etkileme olarak tanımlanabilir. Yetki, güç ve etkileme faaliyetleri aynı zamanda, yöneticilik ve önderlik kavramlarının da ayrıştığı alanlar olarak görülmektedir. Bu ayrışmanın, önderlik ve yöneticiliğin işlevsel farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Yöneticinin işletme içinde sahip olduğu mevki, kendisine yetki ve dolayısıyla da güç sağlamaktayken, buna rağmen yönetici, iş görenleri etkileme, harekete geçirme konularında başarısız olabilmektedir. Buna karşın önder, yetki sahibi olmadığı durumlarda da iş görenleri etkileyebilmektedir.²⁷

Örgütsel verimlilik için iyi bir yönetici, üretkenlik gibi konularda başarı sağlarken, önderlik değişimle başa çıkmak, değişimi yönetmekle ilgili bir alandır. Dolayısıyla

²⁵ KOTTER, John P. : "Önderler Gerçekte Ne Yapar ?", (Çev. Meral TÜZEL), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.46.

²⁶ AKGÜNDÜZ, Abdülkadir : a.g.e., s. 70-71.

²⁷ KOTTER, John P. : a.g.e., s.17

önder, gücünü sahip olduğu yeteneklerinden, yönetici ise bulunduğu makamından almaktadır.²⁸

Yönetici ve önder arasındaki temel farklar Tablo-1'de olduğu gibi gösterilebilir.

Tablo-1: Yönetici ve Önder Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	ÖNDER
Sahip olduğu mevkiden kaynaklanan gücü kullanır.	İş görenlerin kendisine atfettiği gücü kullanır.
İşletmeye karşı her zaman sorumlu olmaya önem verir.	İş görenlere karşı sorumluluk daha önemlidir
İşletme hedeflerini gerçekleştirmek için çalışır.	İş görenlerin hedefleri için çalışır.
Yönetici gücünü ve yetkisini mevkiinden ve yasal kaynaklardan alır.	Önderler ise gücünü öz karakterinden ve örnek kişiliğinden alır.
Yönetici, çatışmaları çözümler ve günlük işlerin düzenli yapılmasını sağlar.	Önderler, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser.
Yönetici, destek verir, yol gösterir.	Önder, önde gidererek yolu açar.
Yönetici, işleri doğru yapar.	Önder ise, doğru işleri yapar.
Yönetici, örgütü tümünden gelim metoduyla harekete geçirir.	Önder ise, tümevarım metoduyla kavramsal düşünür.
Yönetici, "hangi problemler çözülmeli" diye sorar.	Önder ise, "problemlerin önü nasıl kesilmeli" diye sorar.
Yönetici, edilgendir.	Önder, etkendir.
Yönetici, tepkiseldir	Önder ise atılgandır.
Yönetici, sorunların nedenini araştırır.	Önder ise sorunları biçimlendirir.
Yönetici, günü kurtarır.	Önder, yarına yatırım yapar.
Yönetici, statükocu olarak mevcudu muhafazaya çalışır.	Önder, değişim öcülüğünü yaparak, yenilik arar.

²⁸ MAVİŞ, Fermanı : "Yönetim İşlevleri", (Güneş N. BERBEROĞLU : Genel İşletme), Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s. 121.

Yönetici, cezalandırılacak hata arar.	Önder, ödüllendirilecek başarı arar.
Yönetici, seçenekleri eleyerek sınırlandırır.	Önder, yeni yaklaşımlarla yeni seçenekler sunar.
Yönetici, mevcudu korumak için riskten kaçınır.	Önder, değişim merkezinde risk alır.
Yönetici, yalnız olmaktan tedirgin olur, birlikte çalışacak kişilere ihtiyaç duyar.	Önder ise, özgüvenleriyle ilham kaynağı olur.
Yöneticiler, için oyun, kazan-kaybet arasındadır.	Önder ise, kazan-kazan anlayışıyla hareket eder.
Yönetici, kontrole önem verir.	Önder, güveni etkin kılar.
Yönetici, kısa vadeli düşünür, günü kurtarır.	Önder, uzun vadeli düşünür, vizyonerdir.
Yönetici, astlarına uzak ve anlaşılması zordur.	Önder, astlarıyla beraber ve şeffaftır.
Yönetici, geliştirir.	Önder, dönüştürür.

Kaynak: AKGÜNDÜZ, Abdülkadir : Önder Yöneticinin El Kitabı, Genç Yayınları, İstanbul, 2004, s.18. ; ZALEZNIK, Abraham : "Yönetici ve Önder", Mess Yayınları, İstanbul, 1999'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo-1'de görüldüğü gibi, önderlik örgütü bir bütün olarak görme, stratejik kararlar alarak değişimi yönetebilme, yetki ve sorumluluk paylaşımı gibi çağdaş yönetim anlayışının bir uzantısı durumundayken, yöneticilik daha çok makama dayalı otoriter bir tarzda geleneksel anlayışı çağrıştırmaktadır.

Zaleznik, önderi sahip olduğu önsezi ve yaratıcılığıyla kargaşa ortamlarından çıkabilen bir oyuncu, yöneticiyi ise, mantık, kontrol ve sisteme dayalı çözüm üreten bir çalışan olarak tanımlamıştır. Önderlik ve yöneticilik biri diğerine tercih edilebilecek kavramlar değildir. Aksine bu iki kavram farklı fonksiyonları olan ve günümüzün karmaşık ve dinamik iş çevresinde ancak beraber kullanıldıkları takdirde başarıya götüren kavramlardır.²⁹ Önderi yöneticiden ayıran en önemli farklardan biri de, değişen koşullara uyum yeteneğidir.³⁰

Önderlerin değişmeyen özelliklerden bazıları şunlardır : her zaman örnek olma ve ilham verme yükümlülüğüne sahiptir, egosuyla baş edebilir, dinlemeyi ve fikir almayı bilir, hem kendisindeki hem de çevresindeki değişimi anlar, kaybetmeye değil

²⁹ KOTTER, P. J. :What Leaders Really Do? Harvard Business Review. May, 1990. s, 103.

³⁰ DARBAZ, T. : a.g.e. s.531-533.

kazanmaya odaklıdır, çalışanların motivasyonlarını azaltan engelleri ortadan kaldırmayabilir, bütünleştiricidir. Günümüzün iş dünyası bilgisayar ağı ile odaklıdır.

Bu da bugünkü önderlerinin sosyal ilişkilerinin kuvvetli olmasını zorunlu kılar. Küreselleşme, günümüzün önderlerini sosyal, kültürel, hukuksal, ekonomik ve politik atmosferi ve bu atmosferdeki hızlı değişimi takip ederek adapte olmalarını ve değişimi yönlendirmelerini gerektirir.³¹

Yönetici ile önder arasındaki fark “ressam” ile “fotoğrafçı” arasındaki farka benzemektedir. Bir fotoğrafçı, cisimleri ve olayları olduğu şekliyle resmeder. Ancak bir ressam, kendi yaratıcılığıyla olguları tuvaline yansır. Yönetici, “iş doğru yapar”. Fakat önder, içinde bulunduğu ortama, bireylere ve olaylara müdahil olarak onları şekillendirir, yönlendirir ve dönüştürür, önder “doğru işi yapar”.

1.2.2. Önder ve Yöneticilerin Ortak Özellikleri

Yöneticinin başarıda süreklilik sağlayabilmesi için önderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Önder ve yönetici arasında bazı ortak yönlerin olması işlerini kolaylaştırmaktadır. Hem önder hem de yöneticilerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir: Açıklık, geniş görüşlülük, hitabet yeteneği, strateji bilinci, zamanı iyi yönetebilme yeteneği, cesaret, sağlam bir karakter, dayanıklılık, esneklik, göreve talip olmak, ikna yeteneği, sorumluluk, prensip sahibi olmak, problem çözebilme, programlılık.

1.3. Önderlik Yaklaşımları

Sanayi devrimi ile birlikte, üretim yönetimi insan gücünden, fabrikalara bırakılmaya başlamış ve bilimsel olarak yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. O dönemlerde yönetimin başlıca unsurları olarak iş bölümü, hiyerarşik kademelenme, belirli kural ve yöntemlerin yönetimde uygulanması görülmekteydi.³² Örgütler büyüdükçe, çalışanlarından bazılarının yetenekleri sayesinde ön plana çıktıkları, diğer çalışanlara resmi ve gayri resmi olarak yön verdikleri görülmeye başlanmıştır.

³¹ BERKMAN, M. A. Önderliğin Serüveni. Uluslararası Önderlik Sempozyumu. (15 Nisan). İnci Panel. KHO, Ankara. 2004, s.46-50.

³² TABAK, Akif : Önder ve Takipçileri , Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. , Ankara, 2005, s. 7.

1.3.1. Özellikler Teorileri

20nci yüzyılda önderlik üzerine yapılan ilk sistematik çalışma özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temelinde insanların hangi özelliklerinin önder olmalarında etkin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Büyük siyasi, askeri kişilerin sahip olduğu içsel birtakım özellikleri belirleme üzerine odaklandığı için “Büyük Adam” yaklaşımı olarak da kabul edilmektedir. Bu terimin temelinde insanlar bazı özelliklere sahip olarak doğarlar ve “Büyük Adam”lar bu özelliklere sahiptirler düşüncesi yatmaktadır.³³

Stogdill, önderlik üzerine yaptığı ilk incelemelerinde bireylerin grup içerisinde önder olmalarını sağlayan birtakım önemli önderlik özellikleri tespit etmiştir. Önderlik rolüne sahip bireylerin gruptaki diğer bireylerden farklı olduğu ortaya koymuştur.³⁴

1.3.2. Davranışsal Önderlik Teorileri

Bu yaklaşımın amacı; bireyin davranışlarının etkin önderlikle nasıl bütünleştirileceğini tespit etmek ve önderin etkin olabilmesi için nasıl davranması gerektiği sorusuna cevap bulmaktır. Etkin önderlerle etkin olmayan önderlerin davranışları arasında farklılıklar olduğunu ve etkin önderlerin farklı durumlarda aynı davranışları sergiledikleri ortaya koyulmuştur.³⁵

Davranış araştırmacıları etkili önderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulmak için yaptıkları çalışmalarda, önderlerin takipçileri ile haberleşme şekilleri, planlama ve kontrol tarzları, örgüt amaçlarını tespit yöntemleri gibi davranışlarının önderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu dönemde, grup etkinliğinin sağlanması için T grup eğitimi ve duyarlık eğitimi gibi eğitim metotları da geliştirilmiştir.

Bu yaklaşımı savunan araştırmacıların, önderlerin özelliklerinden ziyade davranışları üzerinde durmalarının sebebi; davranışların kişisel özelliklere göre daha kolay gözlemlenebilmesi ve tanımlanabilmesidir. Davranışları ön planda tutularak

³³ NORTHOUSE, G. P. : Leadership Theory and Practice, Sage Publications (3th Ed.), London, 2004, s. 15.

³⁴ STOGDILL, R.,M. : Handbook of Leadership , A Survey of Theory and Research , Free Press, New York, 1974, s. 81.

³⁵ KEÇECİOĞLU, Tamer: Önderlik ve Önderler, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2003, s. 157.

önderlik açıklanmaya çalışılırken şu tür sorulara cevap aranmalıdır: ³⁶ Önder; karar verirken neler yapar? İşlerini nasıl yürütür? Gruptaki diğer bireyleri nasıl yetiştirir? Önder, ne tür davranışlar sergiler? Davranış yaklaşımına göre önder gruptaki diğer bireylerin çabalarını desteklemeli, kişisel değerlerini gözetmeli ve örgütsel süreçleri açık olarak ortaya koymalıdır. ³⁷

Önder özelliklerini değil de davranışlarını ortaya koymak; biçimsel önderlerle beraber biçimsel olmayan önderlerinde belirlenmesini sağlar. Etkili davranış biçimleri belirlenebilirse, eğitim ile bu davranışlar bireylere kazandırılabilir. Davranış biçimlerini incelemek önder ile takipçilerinin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Likert, önderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır: Sömürücü-Otoriter, Yardımsever-Otoriter, Danışmalı, Katılımcı-Grup Önderliği.³⁸ Likert'in araştırmaları; verimliliği yüksek grupların, danışmalı önderlik grubu ve katılımcı-grup önderliği yönetim tarzı altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sömürücü önderlik ve yardımsever-grup önderliği tarzı bir yönetim altında olduklarını ortaya koymuştur.³⁹

McGregor'un önderlik yaklaşımına göre, önder davranışlarını zıt iki teoriye dayandırarak özetlemek mümkündür. Bunlar; "X" ve "Y" teorileridir. ⁴⁰ McGregor'un çalışmasına göre Y teorisi önderleri yerinden yönetime ve yetki vermeye eğilimlidir. Çalışanların karar alma sürecinde fikirlerine önem verilen katılımcı bir yönetim anlayışına sahiptirler. X teorisi önderleri ise daha çok merkeziyetçi, baskılı örgüt kültürünü ve sıkı kontrolü benimseyen kişilerdir.⁴¹ X teorisinin varsayımları aşağıdaki gibidir; ⁴² Yukarıda bahsedilen varsayımlardan anlaşılacağı üzere, X teorisi daha ziyade otoriter önderlik davranışlarına sahip kişileri tanımlarken Y teorisi ise demokratik ve grup dinamizmine önem veren paylaşımcı kişileri tanımlamaktadır.

³⁶ GÜNEY, Salih : Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Önderliği, Ocak Yayınları (1inci Basım), Ankara, 1999 , s. 117-118.

³⁷ ZEL, Uğur : Kişilik ve Önderlik, Seçkin Yayıncılık (1inci Basım), Ankara, 2001, s. 101.

³⁸ CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş. : Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998, s.322.

³⁹ KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul,1993, s. 338.

⁴⁰ BOLDEN, R. : What is Leadership?. Leadership South West Research Report 1, Centre for Leadership StuTÜİKS, University of Exeter, England, 2004, s.9.

⁴¹ BORKOWSKI, N. (2005- Ekim 12). Overview and History of Organizational Behaviour, <http://healthadmin.jbpub.com/Borkowski/chapter1.pdf> (2008-Haziran, 18).

⁴² TABAK, Akif: a.g.e. s. 13.

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli önderliği davranışsal boyutta ele alan, yatay ve dikey bileşenlerden oluşan bir matriks olarak geliştirilmiştir. Bu model daha çok örgütsel eğitim ve gelişim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için matriks, önderlerin kullandığı iki ana bileşene dayanmaktadır. Bu faktörler insana ilgi ve işe ilgidir.⁴³

Matriks beş tane önderlik tipini betimlemektedir. Bunlar; zayıf yönetim, şehir kulübü, takım, orta yol yönetimi önderliğidir.⁴⁴

Önder pozisyonundaki kişiler genellikle Orta Yol Yönetim davranışları sergileme eğilimi içerisindedir. Bu sebeplerden biri, kişilerin yöneticilik davranışlarından kaçınarak buraya sığınabilecek olmasıdır.⁴⁵

Blake ve Mouton geliştirdikleri bu model ile yöneticilere ve önderlere sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkânı sağlamışlardır. Bu yüzden, kendi davranışlarını kavrayabilen bir yönetici eğitim programları ile davranışlarında arzu ettiği değişiklikleri yaratma imkânına sahiptir. Model bu sebeple planlanan eğitim programlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Fakat uygulamalı araştırmaların bu modeli desteklememesi, modeli tartışmalı hale getirmiştir.⁴⁶

1.3.3. Durumsal Önderlik Teorileri

Bu teoriye göre önderlik etkililiğini etkileyen iki faktör vardır: Önderin özellikleri ve içinde bulunan durumun uyumluluk düzeyi.⁴⁷ Bu teorilerin genel varsayımı; değişik koşulların, değişik önderlik tarzları gerektirdiğidir. Önderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, önderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri. Durumsallık teorilerine göre en uygun önderlik davranışı duruma göre değişecektir. Buna karşın, hangi koşullarda hangi tür önderlik davranışının uygun

⁴³ NORTHHOUSE, G. P. : Leadership: Theory and Practice. (3th Ed.), Sage Publications, London, 2004,s.69.

⁴⁴ BLAKE, R. R. and MOUTON, S. J. : The New Managerial Grid. (3th Ed.), Gulf Publishing Company, New York, 1985, s. 11.

⁴⁵ H. Can: Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması, Amme İdare Dergisi. Cilt 14. Sayı 1. Mart, 1981, s. 38.

⁴⁶ EKİCİ. M. K.: Vizyoner Önderlik. (1inci Basım), Turhan Kitabevi, Ankara, 2006, s. 95.

⁴⁷ NEALE, Margaret, A., NORTHCRAFT, Gregory, B. :Organizational Behaviour-A Management Challenge, The Dryden Pres, .1990, s.435.

olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en iyi bilinen çalışma, Fred Fiedler'in durumsal önder etkililiği modelidir.

Fiedler, 'en az tercih edilen çalışma arkadaşı' olarak adlandırılan ölçek yardımıyla bir önderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir. Kuramının en önemli yönü, koşullarla önderlik davranışının birleştirilmesidir. Temel varsayımı; önder davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Fiedler'e göre, görev ve ilişki eğilimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir: Önder-üye ilişkileri, görev yapısı, önderin yasal gücü.⁴⁸ Fiedler, görev ve ilişki eğilimli önderliğin, üç temel durumsal faktör tarafından belirlenen koşulların, hangilerine uygun geldiğini belirlemiştir.⁴⁹

Yol-Amaç Teorisine göre, insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır; Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara verdiği değer. Önder; otoriter, destekleyici, katılımcı, başarıya yönelik önderlik davranışlarından birini sergileyebilir.

Yaşam Eğrisi Teorisine göre, en etkili önderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir. Hersey ve Blanchard olgunluğu; yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar. Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her evrede önderlik davranışını farklılaştırmalıdır. Hersey ve Blanchard'a göre uygun önderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır.⁵⁰

1.3.4. Önderlikte Çağdaş Yaklaşımlar

1970'lerin ortalarından itibaren, örgütsel davranış alanında araştırmacılar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için biçimsel örgütlerin strateji, kültür ve uygulamalarında değişimlerin yapılması gerektiğini

⁴⁸ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 339-344.

⁴⁹ CAN, vd, 1998, s.328-329.

⁵⁰ STONER, James, A., F. : Management, N.J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs,1982, s. 486-487.

kavrayarak, organizasyonlarda değişim üzerinde önderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır.

Bununla birlikte ilgi; yönetici davranışlarından, izleyiciler ve sosyal sistemler üzerinde güçlü etkileri olan önderler üzerine kaymıştır. Karizmatik, dönüştürücü, ilham verici ve vizyoner önderler olarak tanımlanan bu önderlerin, izleyiciler üzerinde ve örgütsel performansı geliştirmede güçlü etkilerinin olduğu görülmüştür.⁵¹

Karizma, sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir.⁵² Bu güç, öndere izleyicilerin öndere duydukları güvenin oluşturduğu özel bir otorite şekli sağlar; izleyiciler önderin olağanüstü özelliklere sahip olduğunu düşündükleri için ona bağlılık gösterirler.⁵³

Daft'a göre karizmatik önder: Astlardan beklenen performansı artıracak şekilde onları motive etme yeteneğine sahip olan kişidir.⁵⁴ Weber'in klasik üçlü tipolojisinde yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılır. Karizmatik güç yetkisi, istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır.⁵⁵

Politik ve dini önderleri inceleyen Robert House, karizmatik önderlerin; kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduklarını düşünmektedir. İzleyenler kendilerini önderleriyle ve onun göreviyle özdeşleştirirler, önderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar.⁵⁶

Jay Conger ve Rabindra Kanungo, karizmatik önderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.⁵⁷

Burns, politik önderleri iki gruba ayırır: Etkileşimsel ve dönüşümsel. Geleneksel olan etkileşimsel önderlik, izleyen ile önder arasında bir değiş-tokuş öngörür.

⁵¹ JACOBSEN, C. and HOUSE, R. J. :The Rise and Decline of Charismatic Leadership. 1999, <http://www.leadership.wharton.upenn.edu> sitesinden 19.06.2008 tarihinde alınmıştır.

⁵² ARIKAN, Semra v.d. :Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 299.

⁵³ VEGA, Luis: Charismatic Leadership, www.goinside.com 19.06.2008, 2004.

⁵⁴ DAFT, Richard, L.: Understanding Management, The Dryden Pres, USA, 1995, s. 390.

⁵⁵ AYTAÇ, Tufan: Karizmatik Önderlik, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi,2003, y.4, s.42- 43, www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm 19.06.2008.

⁵⁶ CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 192.

⁵⁷ ARIKAN, Semra v.d. :Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 300.

Dönüşümsel önderlik ise daha çok önderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır.

Bass'a göre etkileşimsel önderler, çabaya ve başarılı performansa önem vererek başarıyı ön plana çıkarırlar. Buna karşın dönüşümsel önderler karizma sağlamak için görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşılama özen gösterirler. Büyük beklentilere sahiptirler, önemli amaçları basit biçimde açıklarlar. Kendilerini değişim ajanı olarak görürler, insanlara inanırlar ve yaşam boyu öğrenmeye çalışırlar. Karmaşıklıkla başa çıkma yeteneğine sahip geniş görüşlü önderlerdir.⁵⁸

Bass, davranış modelleri ve faktörlerini ele alan dönüşümsel önderlik teorisini oluşturmuştur.⁵⁹ 1990'lardan itibaren araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir konu olmuştur. Bu dönemde, diğer önderlik teorilerine kıyasla dönüşümsel önderlik alanında daha fazla deneysel çalışma yapılmıştır. Dönüşümsel önderlik, idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi gibi yeteneklerin oluşturduğu bir yönetim tarzıdır.⁶⁰ Önder bu yeteneklerini kullanarak, izleyicilerin davranışlarını o şekilde etkiler, bu etkilenme sonucunda izleyiciler kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir sentez oluşturmayı başarırlar.⁶¹ Dönüşümsel önderler karizmatik önderlere benzerler fakat yenilik ve değişim getirme konusundaki özel yetenekleri ile onlardan ayrılırlar.⁶² Dönüşümsel önderlik; etkin olarak değişimi yürürlüğe koyma, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratma, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada öndere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir.

Tichy ve Devana, büyük şirketlerin tepe yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda dönüşümsel önderlerin şu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır:

⁵⁸ CAN, Halil a.g.e. s.193.

⁵⁹ SİMİĆ, Ivana :Transformational Leadership-The Key To Successful Management of Transformational Organizational Changes, Economics and Organization: The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS, 1998, vol.1, no.6. , s. 49-50.

⁶⁰ MACDONALD, Mark :Transformational Leadership and High-Performance Work Sysstem Practices As Facilitators of Knowledge Work Behaviors, 2003, s. 9 , www.smealsearch2.psu.edu 19.06.2008.

⁶¹ BRYAN, Suzette :Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes, A Dissertation: In Partial Fulfillment of the Requirements fort he Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Communication Studies, Faculty of The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College,2002 , s. 22 ,www.eta02.lnx390.lsu.edu 19.06.2008.

⁶² DAFT, Richard, L.: Understanding Management, The Dryden Pres, USA, 1995, s. 390.

Dönüşümsel önderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler, yüreklidir, cesaretlidirler, insanlara inanırlar, örgütsel değerleri sürdürürler, bir ömür boyu öğrencidirler, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler, ileri görüşlüdürler.⁶³

1.4. Yönetimde Kadınlar ve Kadın Önderlik

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir. Yine de, çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve önderler arasında kadınların sayısı fazla değildir.⁶⁴

1.4.1. Yönetimde Kadınlar

Çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir. Boel Berner'e göre; "Kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile, kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir". 1988 verilerini inceleyen Berner, kadınların %70'inin toplam işgücünde % 44.4 oranında yer aldığı İsveç gibi gelişmiş ülkelerde diğerlerine göre daha yüksek oranlarda kadın çalışan olsa da yönetici konumlarına bu yüksek oranların yansımadağı sonucuna ulaşmaktadır.⁶⁵

Kadın yöneticilerin oransal büyüklüğü, kadınların ekonomik yaşamdaki statülerinin saygınlığının ve etkinliğinin göstergesidir. 1998 verileri ile toplam yönetici pozisyonları içinde kadın yönetici pozisyonlarının oranı yüzdesel olarak İzlanda'da 31, Norveç'te 26, Türkiye'de 8, Nijer'de ise 8.3'tür. Kadınların yetki sahibi olamamalarının gerisinde yatan temel sebepler: Eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılardır.⁶⁶

Bass, kadınlarla ilgili 'Kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen' ifadesinin çok kullanıldığını ve bunun, kadınların büyük mücadele ve zorlamalarla yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar, kadınların bu seviyeler için küçük görüldüklerinin de bir ifadesi olabileceğine dikkat çekmiştir. Kadınlar ve erkekler

⁶³ KEÇECİOĞLU, Tamer: Önderlik & Önderler, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2003, s. 34-37.

⁶⁴ BARUTÇUGİL, İsmet: İş Hayatında Kadın Yönetici, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2002, s. 13-17.

⁶⁵ KATKAT, Münevver : Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum., 2000, s. 17.

⁶⁶ ÖZBEY, Funda R.: a.g.e., s.369-383.

arasında yönetici davranışı olarak önemli farkların olmadığı, sadece bazı ön yargılı grupların bu küçük detaylar üzerinde durduklarını ileri sürmüştür.

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, iş hayatında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir.

Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında durum kadın yöneticiler açısından değildir. 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan yönetsel davranışlar araştırması sonuçlarına göre kadınlar yönetim süreci bakımından erkeklere göre farklılık göstermektedirler. Tavrıs yaptığı araştırmada kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranını % 48 olarak tespit etmiştir. % 45'lik bir oran ise, kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle kadınların, cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceğine inanmaktadırlar.

Amerikan Yönetim Topluluğu üyelerine uygulanan bir araştırmada; kadınların % 69'u işletme içinde kadınların yükselmesinin erkeklere oranla daha zor olduğunu düşünmektedirler. Bu grubun % 90'ı ise bu durumun nedeni olarak, erkek yöneticilerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünceleri görmektedirler. Araştırmaya katılanlar, kadınların erkeklere oranla yükselmelerinin daha zor olmasının diğer nedenleri ise şu şekilde sıralamışlardır; akıl hocası bulma ve iletişim kurma %65, görüş eksikliği %50, oyunun kurallarını bilmemek %38. Bu araştırmaya katılan kadınların % 72'sine göre, daha iyi performans göstermek için kadınlar erkeklere oranla daha büyük bir baskı altındadırlar; %81'ine göre ise bu baskı, onların kişisel yaşamlarını erkeklere oranla daha fazla yıpratmaktadır.⁶⁷

ILO yıllık iş gücü istatistikleri, kadınların, üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil edilme oranının çok düşük olduğunu göstermektedir. Bu konudaki bazı veriler 2000-2003 yılları arasında şu şekildedir: Amerika Birleşik Devletleri'nde GAO tarafından 2002'de yayımlanan bir çalışmaya göre; 2000 yılında ABD'de kadınlar iş gücünün 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

⁶⁷ZEL, Uğur: İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu', www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm , 1999.

yöneticiler reklâmcılık, 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’tir 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. Bu verilere göre dünya çapında kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde oranı giderek artmakta iken, üst düzey yönetim kademelerinde bu oran oldukça düşüktür.⁶⁸

1.4.2. İşletme Yönetiminde Kadın Önderlik

Önderlik kavramı üzerinde, yakın zamana kadar yapılan çalışmalarda cinsiyet farklılıklarının etkileri dikkate alınmamıştır. Önderlik analizlerinde sadece erkek önderlere odaklanılmıştır; erkek rakipsizdir, bütün önderler erkektir ve hepsi de ‘erkeksi’ özelliklere sahiptir.

1930’lardan 1940’ların sonuna kadar uzanan önderlik araştırmaları önderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. Özellik teorileri, önderlerin takipçilerinde bulunmayan birtakım özelliklere sahip olduğunu savunur. Önderler; uzun boyludurlar, yüksek Sosyo-ekonomik statüye sahiptirler, zekidirler, kararlıdırler, güçlü bir yargılama yeteneğine sahiptirler, iletişim ve başkalarını etkileme yetenekleri güçlüdür. Tüm bu özellikler erkeklere atfedilen özelliklerdir, etkili önderlik için erkeksi özellikler gerektiği düşünülmektedir; ortalama bir kadın erkekten daha kısadır ve daha az zeki olarak algılanmaktadır. Kadınların iletişim yetenekleri güçlü olabilir ancak erkekler daha etkileyici olarak değerlendirilmektedir. Gilmer çalışmasında, erkeklerin

⁶⁸ ILO: www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf, 2003, 24.03.2008

% 65'inden fazlasının, kadınların denetim kademelerinde erkekten aşağılarda yer almaları gerektiğini düşündüklerini ortaya koymuştur.⁶⁹

Davranışçı kuramlarda da önderler erkek olarak görülmektedir. Çalışmalarda kullanılan deney grubu da hava kuvvetlerindeki uçuş personeli, fabrikalardaki ustabaşlar ve öğrencilerinden oluşmaktadır. Cinsiyet farklılıklarının önderlik davranışlarını etkileyebileceği düşünülmemektedir.⁷⁰ Bu tip çalışmalar görece yenidir.

Türkiye'de üst düzey yönetici konumuna gelebilmiş olan kadınların ortak özellikleri şunlardır; Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm, fazla ön plana çıkmamak, yüksek sosyo-ekonomik geçmiş, evli ve çocuklu olmak, feminist olmamak, kuvvetli şahsiyet, başarıma gereksinimlerinin ve beklentilerinin, benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek olusu.⁷¹

1.4.3. Önderlik Potansiyeli Açısından Kadın-Erkek Farklılıkları

Kadın ve erkek; önderlik güdüsü, zekâ, değişime ayak uydurma ve otorite ve kişilik yönünden farklılıklar göstermektedir.

1.4.3.1. Önderlik Güdüsü

Toplumsal statü ve cinsel rol klişeleri kadınların önderlik pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engeller olmakla birlikte tek başına sosyalleşme süreci bile kadının yüksek görevlere gelebilmesi için gereken motivasyonu azaltmada etkili olmaktadır. Ortalama olarak bir kadının kendine güveninin, erkeğinkinden çok daha az olduğu gözlenmektedir. Maccoby ve Jacklin (1974)'e göre, birçok durumda sınavda yüksek not alma, acil durumlarla başa çıkma, sorunları çözme gibi kadınların kendi yeteneklerine olan güvenleri erkeklerinkinden daha düşük seviyededir. Crandall, Katkovsky ve Preston (1962)'a göre bu durum kadınların kendilerinden bekledikleri performansın hak ettiklerinden çok daha az olmasına neden olmaktadır. Kendine güven

⁶⁹ WILSON, Fiona M.: Organizational Behaviour & Gender, McGraw- Hill Book Company, England, 1995, s. 154-156.

⁷⁰ HELER, Trudy: Yönetimde Kadın Erkek, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 14

⁷¹ KSSGM, 2000:22.

eksikliği sonucu, kadınların önderlik için gerekli çabayı gösterme istekleri de azalmaktadır.⁷²

Maslow'un motivasyon teorisini kadın yöneticilere uyarlayan Donnell ve Hall (1980) yaptıkları çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin temel ihtiyaçlarının aşağı seviyede, buna karşın kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erkeklerle kıyaslandığında kadın yöneticiler; büyüme fırsatları, özerklik ve mücadeleye daha çok önem vermektedirler. Yönetimsel iş motivasyonu açısından kadın-erkek arasında cinsiyet temelli bir fark bulunmaktadır ve bu farklılık kadınlar açısından olumludur. Yine de, Donnell ve Hall'a göre, yönetimsel uygulamalar açısından kadın ve erkek arasında fark yoktur; her ikisi için de aynı amaçlar önemlidir ve her ikisi de aynı değerlere prim verir. Fark; yönetici konumuna gelmiş kadının erkektekiden daha şiddetli olarak, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güdülenmiş olmasındadır.

Leonard Chusmir de kadınlarda başarı ve güç ihtiyacının daha yüksek seviyede olduğunu, aidiyet ihtiyacının ise erkeklerle aynı seviyede olduğunu saptamıştır. Miner (1965), kadınlarda motivasyonun, eğitim ve deneyimlerle erkeklerinkine aynı doğrultuda olacak şekilde değiştiğini ortaya koymuştur. Terborg (1977)'a göre de, yönetici konumuna gelmiş kadınlar ile erkek yöneticiler aynı güdülere sahiptirler.

Astin (1985)'e göre ise, kadınlarla erkeklerin motivasyon kaynakları farklı değildir. Motivasyon; çocukluktaki toplumsallaşma ve koşullardan etkilenmektedir.⁷³

1.4.3.2. Zekâ

Yapılan araştırmalar, kadın ve erkek beyninin fiziksel olarak birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuştur. Erkek beyni kadın beyninden yaklaşık % 8 - 10 daha büyüktür ve kadın beynindeki Corpus Callosum, erkek beynindekinden daha büyüktür. Çoğu araştırma, kadın ve erkeklerin ortalama IQ sonuçlarının eşit olduğunu göstermiştir. Yine de Wechsler Adult Intelligence Scale gibi yaygın testlerin çoğu cinsiyet bazında bazı bulgular elde etmiştir: Erkekler, uzamsal sorularda daha iyi

⁷² BASS, Bernard, M. :Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research, N.Y.: The Free Press, 1981,s.496.

⁷³ WILSON, Fiona M.: *Organizational Behaviour & Gender*, McGraw- Hill Book Company, England, 1995, s. 125-138.

performans gösterme eğilimindedirler ve kadınlar, okuma ve sözel yetenekler konusunda erkeklerden daha iyidirler.⁷⁴

1.4.3.3. Değişim ve Otorite

Trumbo (1961), erkeklerin kadınlara göre değişime daha rahat ayak uydurduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Denmark ve Diggory (1966), kadınların erkeklere nazaran daha otoriter bir önderlik tarzını destekleyeceği hipotezini test etmiştir, sonuçta bunun tersinin geçerli olduğu ancak bu konudaki farklılıkların istatistik olarak çok da önemli farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.⁷⁵

1.4.3.4. Kişilik

Schwartz ve Waetjen (1976), yaptıkları çalışmalarda, kadın yöneticilerin üstleri tarafından erkeklere göre kendine güveni daha az, daha tutucu ve daha az risk alan kişiler olarak değerlendirildiğini gözlemlemişlerdir. Hennig ve Jardim (1977) de benzer sonuçlara ulaşarak kadın yöneticilerin aynı zamanda daha pasif, daha az esnek, rekabetten uzak ve daha az kariyer odaklı oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Pfeffer ve Shapiro (1978)'nin bulguları, yönetimdeki kadınların diğer kadınlardan farklı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre; yönetici kadınlar, genelde geleneksel kadın özelliklerinden ziyade daha analitik, daha mantıklı ve daha rekabetçi özelliklere sahiplerdir.⁷⁶

Kişilik araştırmacıları, özsaygı, özgüven ve kendi ile barışık olma kavramlarını test etmişlerdir. Kadın ve erkek arasında bu açıdan sürekli bir farklılık gözlenmemekle birlikte, kariyer eğilimli kadınların ev kadınlarına göre kendine güven ve saygılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.4.4. Önderlik Davranışı Açısından Kadın Erkek Farklılıkları

Önderlik stili açısından kadın-erkek arasında kesin bir fark bulunmadığı görüşü yaygındır. Yine de birtakım bireysel çalışmalar bu konuda bazı somut farklılıklar saptamıştır; ancak bu saptanan farklılıklar da aynı türden değildir.

⁷⁴ McCarthy, Alice, A. : Male Versus Female Intelligence: Does Gender Matter, 2005, www.community.healthgate.com 20.06.2008.

⁷⁵ BASS, Bernard, M. :Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research, N.Y.: The Free Press, 1981,s.496-497.

⁷⁶ BASS, Bernard, M. :Stogdill a.g.e.,s.498.

Tablo-2: Önderlik Davranışı Açısından Kadın Erkek Farklılıkları

ERKEK YÖNETİCİLER	KADIN YÖNETİCİLER
Hiç ara vermeden ve acımasız bir hızla çalışırlar.	İstikrarlı bir hızla fakat gün boyunca programlanmış küçük aralarla çalışırlar.
Bu yöneticilerin zamanları, bölünme ara verme ve kırılma ile tanımlanır.	Görevleri rastgele olarak görmezler ve verilen araları teşvik edici olarak görürler.
İşleriyle doğrudan ilişkili olmayan faaliyetler çok az zaman ayırırlar.	İşleriyle doğrudan ilişkili olmayan faaliyetler için zaman ayırırlar.
Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler.	Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler fakat haberleşmeyi tercih ederek zamanı planlarlar.
Örgütlerin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.	Örgütlerin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.
Şirketi yönetmek için günlük zamanı yansıtmaktan yoksundur. Enflasyonu zorlukla paylaşırlar.	Önderlik ekolojisine odaklanırlar. Kendi kimliklerini çok yönlü ve karmaşık olarak görürler. Zamanlarını planlayarak paylaşırlar.

Kaynak: AKGÜNDÜZ, Abdülkadir : Önder Yöneticinin El Kitabı, Genç Yayınları, İstanbul, 2004, s.18. ; ZALEZNIK, Abraham : "Yönetici ve Önder", (Çev. Meral TÜZEL :), Mess Yayınları, İstanbul, 1999'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo-2’de görüldüğü gibi erkek yöneticiler ara vermeden, hızla çalışırken kadın yöneticiler programlı ve küçük molalarla çalışırlar. Erkek yöneticiler iş dışındaki faaliyetlere az zaman ayırırken kadın yöneticiler bu faaliyetlere daha fazla zaman ayırırlar. Kadın yöneticilerin görüşmelerini planlamada daha dikkatli davrandıkları görülmektedir. Erkek yöneticiler örgütü yönetirken zaman mefhumuna önem vermezken kadın yöneticiler zamanı paylaşırlar.

Önderlik davranışları üzerinde cinsiyetin etkisini inceleyen ilk çalışmalar 1970’lerin başında ABD’de gerçekleştirilmiştir. Dokuz sigorta şirketi üzerinde yapılan ilk araştırmada; çalışanlardan, ‘genel olarak kadınlar’ı, ‘genel olarak erkekler’i ve ‘başarılı yöneticilerin’ özelliklerini betimlemeleri istenmiştir. Araştırma bulguları, başarılı yöneticilerin özelliklerinin erkek çalışanlar tarafından genellikle erkeksi olarak nitelenen özelliklerle ifade edildiğini göstermiştir.

Yapılan benzer araştırmalarda erkeklerin dūřüncelerinde belirgin bir değişim gözlenmemiştir. Başarılı yöneticilerin özellikleri' konusunda kadınların görüşleri ise kararsızdır. 1970 ve 1980'lerden farklı olarak bugün kadınlar başarılı yöneticileri erkeksi özelliklere sahip olarak nitelendirmeseler de, araştırma sonuçları, başarılı yöneticinin genellikle güçlü yapılı, kendine güvenen, rekabetçi, kararlı, agresif, bağımsız olarak düşünöldüğünü göstermektedir.⁷⁷

Heinmen, McGlauchin, Legeros ve Freeman (1975), kadın yöneticilerin, astlar arasındaki çatışmalarla başa çıkmada zorluk çektiğini savunmaktadır. Bunun nedeni olarak da, onların yüzleşmeden kaçınmasına neden olan sosyalleşme sürecini görmektedir. Morsink (1966), kadın yöneticilerin, Önder Davranışı Tanımlama Anketi verilerinden çıkan sonuçlara göre erkek yöneticilerle ve diğer kadın-erkek personelle kıyaslandığında; ikna edicilik, temsil, üretim odaklılık, grubu bir arada tutma ve üstlerini etkileme konularında daha yüksek değerlendiğini ortaya koymuştur.

Önderlik davranışlarında cinsiyet farklılıklarını konu alan 171 araştırmanın meta analitik incelemesini yapan Eagly ve Johnson (1990); kadınların daha demokratik ve katılımcı bir önderlik stili benimserken, erkeklerin daha otokratik ve buyurgan bir önderlik stili benimsediklerini ve kadınların erkeklerden farklı olarak insani ilişkilere de önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Eagly, Karau ve Makhijani (1995); 'cinsiyet ve önder etkililiği' ile ilgili yapılmış 86 çalışmayı gözden geçirerek şu sonuca ulaşmışlardır:

Örgütsel etkililik bağlamında, kadın ve erkek arasında fark yoktur; ancak erkekler, erkeksi olarak tanımlanan rollerde daha etkili olurken kadınlar erkeksi olmayan rollerde daha başarılı olmaktadır. Robert Kabacoff'un, Yönetim Araştırma Grubu (MRG) bünyesinde yürüttüğü çalışmada, Kuzey Amerika'da bulunan toplam 1800 kadın ve erkek yönetici; 22 önderlik davranışı ve 3 etkililik ölçüsü bazında karşılaştırılmıştır. Yöneticilerin 22 önderlik davranışı çerçevesinde değerlendirilmesini sağlayan 'Önderlik Etkililiği Analizi' ve yöneticilerin iş becerileri, insani beceriler ve genel etkililik çerçevesinde kıyaslanmasını sağlayan 'Önderlik Becerileri Analizi' oluşturulmuştur. Önderlik Etkililiği Analizi, yöneticiler ve gözlemciler tarafından doldurulmuştur. Önderlik Becerileri Analizi'nde ise gözlemciler, kadın ve erkek yöneticileri 3 önderlik

⁷⁷VINNICOMBE, Susan: The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles ,Management Focus Issue, Cranfield School of Management, 1999, s.79-106.

temel becerisi açısından değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda; kadınların insani beceriler konusunda, erkeklerin ise iş becerileri konusunda daha yüksek derecelendirildiği gözlenmiştir. Genel önderlik etkililiği konusunda ise patronlar, kadın ve erkek arasında fark görmemekte iken çalışma arkadaşları, kadınların bu konuda daha etkili olduğunu düşünmektedirler.⁷⁸

Gardiner ve Tiggemann (1999) tarafından yapılan bir araştırmada da önderlik stili bakımından cinsiyet farkı bulunmuş ve kadınların hem kişilerarası ilişki yönelimli stile hem de görev yönelimli stile erkeklerden anlamlı olarak daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir. Kadınların kişilerarası stildeki üstünlüklerinin kadın ağırlıklı endüstride daha fazla olduğu, erkek ağırlıklı endüstride ise cinsiyet farkının olmadığı görülmektedir.

Ayrıca erkek ağırlıklı endüstride, kişilerarası yönelimli önderlik stili kadınlarda ruh sağlığını olumsuz yönde etkilerken erkeklerde tam tersine kişilerarası yönelimli önderlik stilini kullanmama ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir.⁷⁹

Önder olmak için çabalayan kadın ve erkek arasında çok çeşitli özellik farklılıkları gözlenmiş olmakla birlikte, önderlik statüsüne gelmiş kadın ve erkek arasında bu farklılıklar ortadan kaybolmaktadır. Bir defa önder olduktan sonra kadın, erkekten daha farklı davranmamaktadır.

Thus, Osborn ve Vicars (1976); çalışanların, yapıyı harekete geçirme ve saygı konusunda kadın ve erkek yöneticileri arasında fark görmediklerini ortaya koymuştur. Muldrow ve Bayton (1979) da çalışmalarında, kadınların kendilerini risk almaya daha az istekli olma konusunda tanımlamaları dışında kadın-erkek yöneticilerin önderlik davranışları arasında fark bulmamışlardır.⁸⁰

Cranfield Yönetim Okulu tarafından yürütülen uluslar arası çalışmanın sonuçlarına dikkat çeken Kakabadse, önderlik becerileri açısından kadın ve erkek arasında farklılıklar (Kadınlar duygusal konularda daha duyarlıdır, kadınlar daha iyi takım oyuncusudurlar) olduğu konusundaki düşüncenin asılsız olduğunu

⁷⁸ KABACOFF, R.,I. :Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, Management Research Group, USA,1998, www.mrg.com 20.06.2008.

⁷⁹ DÖKMEN, Zehra Y.: Toplumsal Cinsiyet –Sosyal Psikolojik Açıklamalar, Sistem Yayıncılık Bayii ve Kitabevleri, İstanbul, 2004, s. 184–185.

⁸⁰ BASS, Bernard, M. :Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research, N.Y.: The Free Press, 1981,s.499-500.

vurgulamaktadır. Kamu sektörü ve özel sektörde üst düzey yönetim kademelerinde bulunan kadın ve erkek yöneticileri karşılaştıran Cranfield çalışma sonuçları göstermiştir ki; bir önder ve yönetici olarak kadınlar erkeklerden ne daha aşağı seviyededirler ne de daha üstündürler. Var olan farklılıklar, kişinin kendisine ve çalıştığı organizasyona bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklardır.⁸¹

1.5. Toplum ve İş Yaşamında Kadının Değişen Rolü

Bu bölümde toplumsal yaşamda kadının zaman içinde değişen rolü ve bu değişime bağlı olarak kadınların işletmelerde aldıkları pozisyonlardaki farklılaşmalar yer almaktadır.

1.5.1. Toplumsal Değişim Sürecinde Kadın

Tarihsel süreç içinde pek çok farklı konumda çalışma yaşamına katılan kadının gerçek anlamda iş hayatına girişi sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. Bu nedenle kadının çalışma yaşamındaki konumu, sanayi devrimi öncesi çalışma yaşamında kadın ve sanayi devrimi sonrası çalışma yaşamında kadınlar olmak üzere iki yönden değerlendirilebilir.

Kadınların istihdamı açısından sanayileşme ile birlikte evden dışarıya çıkmaları ve çalışma hayatına başlamaları 19. yüzyılın son çeyreğinde fabrika üretiminin artması ile başlamıştır.⁸²

Birinci Dünya Savaşı öncesinde kadınların ücretli olarak işgücüne katılımı % 1 düzeyinde iken 1930'ların sonunda bu oran % 25'e kadar çıkmıştır. Fakat toplumun profesyonel kadın hakkındaki düşüncesinde bu dönem içerisinde bir gelişme olmamıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın başlaması ile birlikte, savaş sonucu erkek işgücünün önemli derecede azalması, kadın işgücünün erkek işgücünü aşmasını gündeme getirmiş ve sonuç olarak, kadınların görevlerinin gereklerini yerine getirmede oldukça başarılı

⁸¹ KAKABADSE, Andrew: The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles, Management Focus Issue, Cranfield School of Management, 1999, http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/news/documents/p12_13.doc 2008.

⁸² ÇOLAK, Ömer F.: Sanayileşme ve Kadın İşgücü, İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, TİSK, Muğla, 2003, Yayın No.242, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1096>, 03.06.2008.

oldukları gözlenmiştir.⁸³ İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesi ile özellikle ekonomik bir gelir karşılığı işgücüne katılan kadınların hızla arttığı görülmektedir.

1950'de 15-64 yaş grubundaki kadın nüfusun gelişmekte olan ülkelerde %50 iken, gelişmiş ülkelerde bu oran %47'si ekonomik olarak aktif görünmektedir. Buna karşılık gelişmekte olan ülkelerde aktif görünen kadınların %87'si tarım sektöründe yer alırken; gelişmiş ülkelerde ise %47'si tarım sektöründe yer almaktadır. Yine aynı dönemde gelişmekte olan ülkelerdeki kadınların aktif nüfusa oranı %36,7 iken 1975'te %40,6, 1985'e gelindiğinde ise %41,4 olmuştur.

1985'lere gelindiğinde; gelişmiş ülkelerde kadınların hem tarım dışı sektörlerde çalışmasının yaygınlaştığı hem de aktif kadın nüfusun oranının %47'den %58'e yükseldiği gözlenmektedir. Buna karşılık aynı dönemde gelişmekte olan ülkelerde aktif kadın nüfus oranı %49'dur.

Tablo-3: AB Ülkelerinde Kadın İşgücüne Katılma Oranları

ÜLKELER	YÜZDE ORANLARI
Fransa	% 69
Almanya	% 71,8
Hollanda	% 67,9
Danimarka	% 81,3
İsveç	% 83,1
Türkiye	% 28

Kaynak: Tisk (2000), www.tisk.org.tr

Tablo-3'de görüldüğü gibi Türkiye'de kadının işgücüne katılım oranı göz önüne alındığında; bu oranın 1950'lerde %70 iken, 1990'da %33'e kadar keskin bir düşüş gösterdiği gözlenmiştir. Küreselleşme ile birlikte, özellikle bankacılık ve sigortacılık gibi hizmet sektörlerindeki bu gelişmeler, kadınların görece daha üst mevkilerde çalıştığı sektörlerdir. Kadın istihdamında dünyanın her yerinde artış göstermiştir.

⁸³ BOSTİC, M. L. : 'Unsuitable Job for Women? Women at Work, Status and Issues', Journal of Industrial Technology, 1998, vol.15, no.1, <http://www.nait.org/jit/Articles/bost1198.pdf>, 2009.

Bankacılık sektörü ele alındığında; özel sektör bankalarında 1984'te %33 olan kadın çalışan oranı, 1994'te %39'a yükselmiş ve 2002'de %50'lere ulaşmıştır. Buna karşın kamu bankalarında bu oran %32-33 olarak kalmış ve ciddi bir değişim göstermemiştir.⁸⁴

Kadın-erkek işgücüne katılım oranı farkının yüksek olduğu İslam, Latin Amerika ve Akdeniz ülkelerinde dini ve kültürel nedenlerle kadınların piyasada çalışmalarının fazlaca onay görmediği bilinmektedir. Bu farkın düşük olduğu Kuzey Avrupa ülkelerinde, kadınların eğitim düzeylerinin yüksekliği ile yarı-zamanlı çalışmanın kadınlar arasında yaygın oluşunun bu konuda etkili faktörler olduğu düşünülebilir.⁸⁵

1.5.2. Sanayi Devrimi ve Kadın İşgücü

Dünyanın çoğu ülkesinde nüfusun önemli bir kısmını oluşturan kadınların işgücü piyasaları dışında vazgeçilmez bir üretim unsuru olmalarına rağmen işgücü piyasalarındaki varlıkları gerek geçmişte, gerekse günümüzde erkeklerin gerisinde, “ikincil işgücü” statüsü ile sınırlı kalmıştır. Sanayileşmenin o ilk döneminde kadın işgücü özellikle tekstil iş kolunda düşük ücret ve kötü çalışma koşullarında günde 12 saat çalıştırılmıştır.

Sanayi gelişmesi zaman içinde firma sayısını ve ölçeklerini de büyütmüş, buna bağlı olarak; tezgâhtarlık, sekreterlik, muhasebecilik gibi iş kollarında çalışma imkânı elde etmişlerdir.⁸⁶

1.5.3. İkinci Dünya Savaşı ve Kadın İşgücü

İkinci Dünya Savaşı, kadınların iş gücüne katılmaları noktasında sanayileşme sürecinden daha fazla bir etkiye sahip olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sürecinde kadınlar hem emek hem de talep nedenlerine bağlı olarak aktif olarak işgücüne doğrudan katılmaya başlamışlardır.

⁸⁴ KARDAM F., TOKGÖZ G.: Gender-Based Discrimination at Work in Turkey: A Cross-Sectoral Overview, AÜ SBF Review 59 (4), Ankara, 2004, s.28-35.

⁸⁵ ÖZBEY, Funda R.: Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik, I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiri Kitapçığı, 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF, 2004, s.369-383.

⁸⁶ COSTA, Dora L.: From Mill Town To Board Room: The Rise Of Women’s Paid Labor. National Bureau Of Economic Research Working Papers, WP No:7608, Cambridge, MA,2000,s. 10–11.

Bu konuda G.L.Palmer'in verileri ile ABD'ye yönelik bir araştırma yapan Claudia D.Goldin 1950 yılında çalışan kadınların yarısından fazlasının 1940 yılında emek piyasalarına giriş yaptıklarını tespit etmiştir. Goldin, araştırmasında ayrıca 1940'larda çalışmaya başlayıp ta savaşın bitmesi ile birlikte eve dönen kadınların %5.4-6.3'ünün sonradan emek piyasalarına geri dönüş yaptıklarını bulmuştur.⁸⁷

Aynı dönemde kadınların sahip oldukları çocuk sayısının 1900'lerde ortalama 6'dan, 1950'lerde 3'e düşmesi de kadın iş gücüne katılımını etkileyen bir başka önemli gelişme olmuştur. Tıp teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak ortalama insan ömrünün de artması, kadınları gençlik dönemlerinde çocuk bakımı tamamlayarak emek piyasalarında çalışmaya yöneltmiştir.

1990'lı yıllar itibariyle Latin Amerika'da ekonomik olarak aktif kadınların % 71'i, Asya ve Pasifik'te %40'ı, Afrika'da %20'si, diğer gelişmiş bölgelerde %62'sinin hizmetler sektöründe çalışması bu sektörün kadın istihdamı açısından önemini göstermektedir.

1.5.4. Küreselleşme ve Kadın İşgücü

Üretim sisteminin esnekleşmesi ile malların kitlesel olarak üretilmesi yerine küçük bölümlerde üretimi ve standartlaştırılmış üretim yerine ürün çeşitlemesine dayanan değişik ürün türlerinde üretimin yapılması kastedilmektedir. Üretimin esnekleşmesi ile işletmelerin tam zamanlı çalışan sayısını azaltarak giderek artan oranda yarı zamanlı ve geçici personel istihdamına yöneldikleri görülmektedir. Yarı zamanlı istihdam ile kadınlar evdeki sorumluluklarından vazgeçmeksizin piyasada çalışma imkânı bulurlarken, eve iş verme uygulamasını tekrar gündeme getirmiştir. Artan uluslararası rekabetin maliyetleri ön plana çıkarması bu uygulamayı tekrar önemli konuma oturtmuş, bu durum kadınların iş gücüne katılımını arttırmıştır.⁸⁸

Esnek üretim modelleri kadınlara evde çalışma imkânı vererek kendi yaşam kültürlerine daha uygun bir istihdam alanı açarken hem güvencesiz hem de düşük ücretli olması nedeniyle çeşitli eleştirilerle de karşılaşmaktadır.

⁸⁷GOLDIN, Claudia: The Role Of World War II In The Rise Of Women's Employment. American Economic Review, Vol.81, Nu.4, September: 1991,s, 740- 742- 745.

⁸⁸ ERAYDIN, Ayda, ERENDİL, Asuman vd.: Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği, T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1999, s. 20.

Kümbetoğlu ve Çağa'ya göre (2000) ise yeni modeller kadınlara yeni iş alanları açarken kadınlar küreselleşmenin ve ekonomik krizlerin sonuçlarından daha iyi çalışma imkânları yakalamak ve kendi potansiyellerini en verimli şekilde kullanmak bakımından olumsuz etkilenmektedir. Yazarlar bu soruna çözüm olarak kadınlara yeni eğitim olanakları, güvenceli ve yüksek ücretli istihdam alanları ve ev dışında da çalışma hakkı tanyacak düzenlemeler yapılmasını önermektedir.⁸⁹

1.5.5. Dünyada Kadının İş Gücüne Katılımı

Yaşanan gelişmelerin kadınların işgücüne katılımlarını arttırdığı söylenebilir. Bunu dünyanın çeşitli bölgelerinden seçilen 48 ülkeye ait erkek ve kadın işgücüne katılım oranlarını (İKO) 1980 ve 2000 yılları için karşılaştırmalı olarak veren aşağıdaki tablodan görmek mümkündür.

Tablo-4: Seçilmiş Ülkelerde Erkek-Kadın İşgücüne Katılma Oranları (1980, 2000)

Ülkeler	1980	1980	2000	2000	Fark	Fark	Ülkeler	1980	1980	2000	2000	Fark	Fark
	E	K	E	K	1980	2000		E	K	E	K	1980	2000
Dünya	87.5	57.4	85.5	60.7	30.1	24,8	AVRUPA	84,2	60.2	79,6	64,0	24,0	15,6
Gelişmiş Ülkeler	84.4	58.7	80.8	65.4	26.4	15,4	Bulgaristan	82,7	70.4	77,4	71.0	12,3	6,0
Gelişmekte Olan Ülkeler	88.6	56.9	86.7	59.5	31.7	27,2	Çek Cumh.	84,8	75.1	83,0	75.2	97,0	7,8
Geri Ülkeler	89.9	67.6	87.6	65.8	22.1	21,8	Finlandiya	79,3	68.3	76,7	72.5	11,0	4,2
AFRİKA	88.0	56.4	85.8	57.4	31.6	28,4	İzlanda	86,5	72.5	85,3	77.5	14,0	7,8
Kenya	91.7	77.7	89.2	70.6	14.0	12,6	Norveç	83,5	59.8	81,6	79.1	23,7	7,5
Somali	89.6	66.1	87.4	64.7	23.5	12,7	Yunanistan	83,5	31.8	78,2	47.9	51,7	30,3
Tanzanya	89.9	86.0	38.4	83.0	3.9	5,4	İtalya	31,9	39.2	79,0	49.9	41,7	19,1
Kamerun	89.8	49.6	86.2	51.1	40.2	35,1	Lspanya	84,5	32.5	80,1	47.9	52,0	32,2
Gabon	97.7	67.6	85.8	66.2	20.1	19,6	Belçika	79,8	41.4	73,1	51.9	38,4	21,2
Cezayir	80.4	19.1	79.6	31.2	61.3	48,4	Fransa	81,6	55.2	75,7	62.2	26,4	13,5
Mısır	83.5	29.3	82.1	37.1	54,2	45,0	İsveç	85,4	69.3	84,6	81.6	16,1	3,0
Fas	84.6	38.1	82.7	43.7	46.5	39,0	İsviçre	89,9	51.9	90,5	64.8	38,0	25,7
G.Afrika	85.1	46.5	82.2	49.5	38.6	32,7	İngiltere	89,2	57.0	83,9	67.0	32,2	16,9
Nijerya	89.1	50.0	86.5	49.5	39.1	37,0	Rusya Fed.	84,3	74.7	79,5	72.2	9,6	7,3
ASYA	88.9	59.9	87.0	62.0	29.0	25,0	Macaristan	84,8	62.0	78,7	61.2	22,8	17,5
Çin	91.5	75.5	89.6	80.0	16.0	96,0	Danimarka	88,3	71.3	95,2	77.3	17,0	7,9
Kore	82.5	65.7	85.1	67.2	16.8	17,9	LATIN AMERİKA	86,6	33.3	85,5	45.2	53,3	40,3
Afganistan	99.4	49.8	88.0	50.1	39.6	37,9	Küba	83,5	40	35,3	56.6	43,8	28,7

⁸⁹ KÜMBETOĞLU, Belkis, ÇAĞA, Nilgün: Çalışan Kadınlar ve Küreselleşme. <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/44/17.pdf> (16.09.2008).

Hindistan	88.6	47.8	86.9	44.6	40.8	42,3	Kostarika	88,8	24,3	84,8	40.0	64,5	44,8
Pakistan	88.2	27,1	86.6	37.1	60,5	49,5	Meksika	85,8	31,1	85,6	41,6	54,7	44,0
Endonezya	85.8	45.6	84.5	58.0	40.2	26,5	Arjantin	86,4	32,6	94,4	41,6	53,8	42,8
Malezya	84.6	42.8	81.4	50.4	41.8	31,0	Brezilya	89,4	35,7	87,4	47,2	53,7	40,2
Ermenistan	77.5	68.1	77.8	70.7	9.4	7,1	Şili	81,4	28,7	82,3	42,1	52,7	40,2
Gürcistan	81.1	71.0	79.1	66.2	10.1	12,9	Paraguay	91,9	34,1	87,8	38,8	57,8	49,0
Türkiye	87.5	97.8	95.0	52.5	39.7	32,5	Bolivya	85,9	39,6	83,6	48,0	46,3	35,6
KUZEY AMERİKA	84.1	58.2	81.7	70.2	25.9	11, 5	AVUSTRALYA/ YENİ ZELANDA	86,5	51,0	83,3	67,0	35,5	16,3
Kanada	86.0	57.3	83.5	72.1	28.7	11,4	Avustralya	96,6	52,0	83,4	66,8	34,6	16,6
A.B.D.	83.9	58.2	81.5	70.0	25,6	11,5	Yeni Zelanda	85,8	46,0	82,7	67,8	39,8	14,9

Kaynak: ILO (2000). *World Labour Report 2000*. Geneva: 267-271.

Tablo-4’de görüldüğü gibi Dünya’nın bütün ülkelerinde erkeklerde İKO kadınlarda İKO’dan daha büyüktür. Gelişmiş ve geri kalmış ülkelerde nispeten düşük olan erkek-kadın İKO farkı, gelişmekte olan ülkelerde daha yüksektir. Erkek-kadın İKO farkı karşılaştırılan iki yılda sadece Tanzanya, Kore, Hindistan ve Gürcistan’da artmış, bunun dışında kalan ülkelerin tümünde azalmıştır. Yeni Zelanda, Yunanistan, Avustralya, İspanya gibi ülkelerde fark süratle kapanırken; Gabon, Somali, Kenya, Afganistan’da erkek-kadın İKO farkında önemli bir değişme olmamıştır.

Cinsiyetler arası İKO farkının en düşük ve en yüksek olduğu ülkeler incelendiğinde karşımıza farklı gruplar çıkmaktadır. 2000 yılı itibariyle, Pakistan, Cezayir, Mısır gibi *ülkelerde*; Paraguay, Meksika, Arjantin, Şili gibi *Latin Amerika ülkelerinde* ve Yunanistan, İtalya, İspanya gibi *Akdeniz ülkelerinde* farkın oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan, erkek-kadın İKO’ nun birbirine oldukça yakın olduğu ülkelere bakıldığında; İsveç, Finlandiya, İzlanda, Norveç, Danimarka gibi *Kuzey Avrupa ülkeleri* ile, Bulgaristan, Ermenistan, Rusya Federasyonu ve Çek Cumhuriyeti gibi *eski doğu bloğu ülkeleri* karşımıza çıkmaktadır.

Uluslararası erkek-kadın İKO farklılıklarının nedenleri üzerine geçen yıllarda yapılan bir çalışmada, temelde kültürel faktörlerin, beşeri sermaye düzeyindeki farklılıkların ve kadınların emek piyasalarındaki konumlarını düzenleyen/etkileyen kamu politikalarının etkili olduğu belirlenmiştir.⁹⁰

Nitekim farkın yüksek olduğu İslam ülkeleri, Latin Amerika ve Akdeniz ülkelerinde dini ve kültürel nedenlerle kadınların piyasada çalışmalarının fazlaca onay

⁹⁰ ANTECOL, Heather: An Examination Of Cross-Country Differences In The Gender Gap In Labor Force Participation Rates, *Labour Economics* Vol.7 Nu.4 July, 2000, s. 412.

görmediği bilinmektedir. Farkın düşük olduğu Kuzey Avrupa ülkelerinde, kadınların eğitim düzeylerinin yüksekliği ile yarı zamanlı çalışmanın kadınlar arasında yaygın oluşunun bu konuda etkili faktörler olduğu düşünülebilir. Eski Sovyet Bloğu ülkelerinde kadın İKO' nun oldukça yüksek oluşunun, herkesin tek işveren olan kamunun emrinde çalıştığı ve işsizlik oranlarının sıfır olduğu eski sistemin kadınlar üzerinde “*piyasada çalışma geleneği*” ni yerleştirmesi ile ilgili olduğu söylenebilir.

Sosyalist sistemin kadınlar için kreş hizmetlerini parasız sunması bu alışkanlığın yerleşmesinde etkili olmuş, kreşlerin sistem değişimi sonrasında paralı hale gelmesi çoğu ülkede kadın İKO' nı biraz düşürse de “*eski alışkanlıklar zor ölür*” düşüncesi kadın İKO' nun önemli ölçüde düşüşünü engellemiştir. TÜİK verilerine göre 2000 yılında ülkemizde erkek İKO 72.9, kadın İKO 25.7'dir. Buna göre erkek-kadın İKO farkı 47.2'dir ve 1980 yılına göre bu fark 7.5 puan artmıştır. Bu nedenle farkın arttığı ülkeler arasına Türkiye'yi de eklemek gerekir.2000 yılı itibariyle kısmi-zamanlı istihdam edilenler içinde kadınların oranı; İsveç'te %72.9, Finlandiya'da %63.8, Norveç ve İzlanda'da %77.0'dir.⁹¹

1.5.6. Türkiye'de Kadının İş Gücüne Katılımı

Türk toplumunda kadınların iş gücüne katılım oranları oldukça düşüktür ve yıllara göre sürekli bir azalma göstermektedir. Kadının niteliksel gelişimini ve iş gücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşmaması, bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir ve Türkiye'de kadın istihdamı temel sorun alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir.

Türkiye'de kadınların çalışma hayatına girmeleri ve önemli roller üstlenmeye başlamaları dünyadaki gelişmelere paralellik göstermiştir. Kadının ücretsiz aile işçiliğinden çıkarak ekonomik anlamda iş gücüne katılımını sağlayan olgu Cumhuriyet yönetimidir. Bununla birlikte Türk kadını sadece siyasi olarak değil, ekonomik olarak da özgürleşmiş tarım ve el zanaatları dışındaki çalışma hayatında yerini alması ancak Cumhuriyet dönemi sonrası mümkün olabilmektedir.⁹²

⁹¹ OECD :Labor Force Statistics, 1980-2000, Paris, 2001 s. 39.

⁹² ÇOLAK, Ömer F.: Sanayileşme ve Kadın İşgücü, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1096> 03.01.2009.

1955-1990 dönemine ait kadın ve erkek aktif nüfusun 15 yaş üstü nüfusa oranlanması ile bulunan “*Rafine faaliyet oranları*” nı göstermektedir.

Tablo-5: Yıllara göre Kadın-Erkek İstihdama Katılım Oranı

Yıllar	Erkek	Kadın
1955	95.3	72
1960	93.6	66.3
1965	91.8	56.6
1970	84.7	50.9
1975	85.4	47.4
1980	84.9	46.3
1985	83.3	44.3
1990	83.3	43.7

Kaynak: Özbay, 1994: 7'den TÜİK, İstatistiki Göstergeler 1923-1990 Tablo 1-8, 1990.

Tablo-5’de görüldüğü gibi, incelenen dönemde erkek İKO’ nın kadın İKO’ dan fazla olduğu ve her ikisinin de azalma trendinde olduğu. Ancak bu azalma kadın İKO’ da daha fazla olmuş, 1955 yılında %72.0 olan kadın İKO 1990 yılında %43.7’ye düşmüştür.

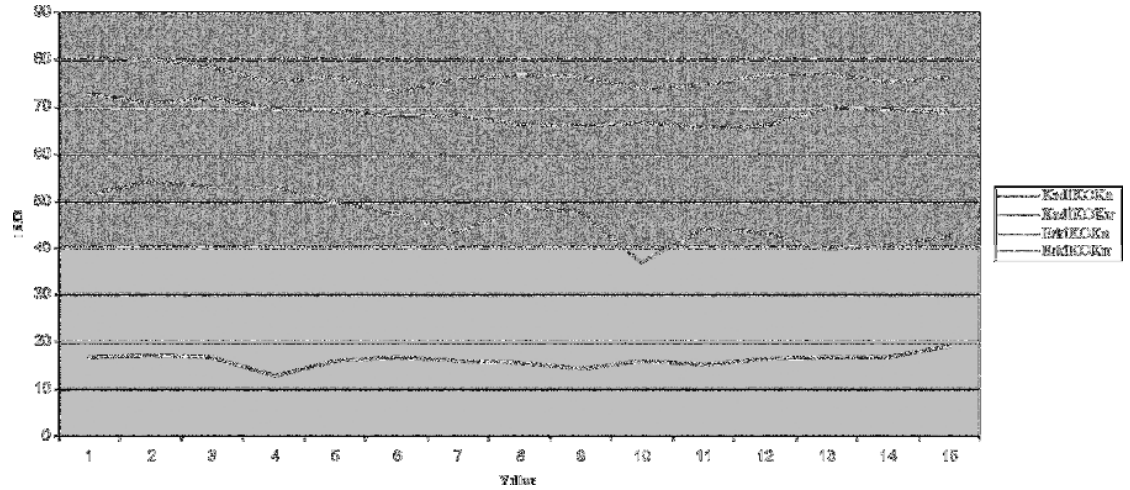
Sanayide istihdam edilenlerin içinde kadınların payının 1955-1980 döneminde %12.3’ten %10.7’ye düşmesi sanayinin kadın işgücüne istihdam yaratmadığının bir göstergesidir. Hizmet sektörü de 1980 yılında istihdamın sadece %12.3’ünün kadınlardan oluştuğu, erkek ağırlıklı bir sektör görünümünde idi. 1955’ten 1980’e ücretsiz aile işçisi kadın/erkek oranının fazla değişmemesi, incelenen dönemde

endüstrinin sunduğu fırsatların erkeklere ayrıldığı, tarımın ise kadınlar için temel istihdam kaynağı olmaya devam ettiği anlamında değerlendirilebilir.⁹³

Kadınların iş gücüne katılma oranı 1990'da % 34,1 civarında iken, 2002'de bu oran % 26,9'a düşmüştür. Türkiye'de 2003 yılı toplumsal cinsiyet eşitliği göstergeleri incelendiğinde; kadınların mecliste temsil oranınının % 4,4; üst düzey yöneticiler, hukuk ve yönetimde kadın oranınının % 8; profesyonel ve teknik çalışanlar içinde kadın oranınının ise % 31 olduğu görülmektedir.2004'ün ilk döneminde, istihdam edilenlerin % 25'ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran 2003'ün aynı dönemi ile kıyaslandığında % 13,8'lik bir düşüş söz konusudur. Türkiye genelinde istihdam edilen kadınların % 47,2'si ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Türkiye'de kadın iş gücünün en çok istihdam edildiği ikinci sektör, hizmetler sektörüdür. Bu sektördeki iş alanlarından bazıları özellikle 'kadınlar için uygun alanlar' olarak toplumsal kabul görmüşlerdir. (UNDP, 2003)

Türk ekonomisi 1970'lerin sonunda yüksek enflasyon ve politika değişikliklerinin kadın İKO' nun azalma sürecini durdurmadığı gözlenmektedir. Bunda tarımda istihdam edilen kadın işgücünün oranı düşerken sanayi ve hizmetler sektöründe kadın istihdamının artmayışının etkili olduğu söylenebilir.

1988 Sonrası Kadın İş Gücüne Katılma Oranlarının Gelişimi



Şekil 1.5. : Yıllara Göre Kadın-Erkek İKO (Kent-Kır) (1988-2002)

Kaynak : ÖZAR, Şemsa: Some Observations On The Position Of Women In The Labor Market In The Development Process Of Turkey, Boğaziçi Journal, Vol.8, No: 1-2, 1994 , s. 28-29.

⁹³ ÖZAR, Şemsa: Some Observations On The Position Of Women In The Labor Market In The Development Process Of Turkey, Boğaziçi Journal, Vol.8, No: 1-2, 1994 , s. 28-29.

Şekil 1.5.'de kadınlar ile birlikte erkeklerin de İKO' ları görülmektedir. Şekilden görüleceği gibi, incelenen dönemde gerek Türkiye ortalaması, gerekse kentsel ve kırsal alanlar itibariyle erkek İKO'larınının kadın İKO' larından büyük olması özelliği devam etmiş, bu fark özellikle kentsel alanlarda daha belirgin olarak gözlenmiştir.

Kentsel alanlarda erkek İKO incelenen dönemde % 64-72 arasında değişirken, kadın İKO' nı %13-19 arasında değerler almıştır. Kadın-erkek İKO' ları arasındaki bu farklılığı tespit ettikten sonra, kadın işgücüne daha yakından bakıldığında, benzeri bir farkın kent-kır kadın İKO' ları arasında da olduğu görülmektedir. İncelenen dönemde kır kadın İKO' nı %36-54 arasında değişirken, kent kadın İKO' nı %13-19 arasında değişmiştir. Buna göre kırsal alanlarda kadınların işgücüne katılma oranları kentsel alanlara nazaran yaklaşık 3 katı fazladır.

Akşit'e göre ülkemizde üniversitelerde öğretim elemanı kadın oranı % 36 olup, toplam profesörler içinde kadın oranı % 25'e ulaşmıştır. Mimarların % 31'i, doktor ve operatörlerin % 29'u, avukatların ise % 26'sı kadındır. Kamuda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin % 30'unun kadın olduğu görülmektedir.⁹⁴

Berberoğlu ve Maviş, Türkiye'de kadınların büyük bölümünün hizmet sektöründe çalıştığını ve bu sektörünün kadınların yönetici konumuna yükselmelerinde önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, bankacılık sektörünün hizmet sektörü içinde kadın yönetici istihdamı açısından ilk sırada olduğu da bu çalışma ile ortaya konmaktadır.⁹⁵

Kalaycıoğlu ve Toprak tarafından, kadınların siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı konusunda, 1557 kadın ve 993 erkekle yapılan yüz yüze görüşmelere dayanarak yapılan araştırmada 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, %

⁹⁴ AKŞİT, Gürdal : 'TEBİAT VI. Ekonomi Zirvesi Konuşma Metni', Antalya,2004, www.kssgm.gov.tr 19.06.2008.

⁹⁵ BERBEROĞLU G., MAVİŞ N. F.: Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. , Eskişehir, 1990, s. 271–285.

35'i ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir.⁹⁶

Yüksek yaşam standartlarının egemen olduğu üst sınıflarda, kadının çalışma özgürlüğü bulunmasına rağmen ekonomik açıdan ailenin gereksinimi olmadığı için kadın, çalışma ihtiyacı hissetmemektedir. Öte yandan, kadın istihdamının en yüksek olduğu çevre, üst sosyo-ekonomik sınıflardır.

Düşük yaşam standartlarının egemen olduğu alt sınıflarda ise ailenin ihtiyacı olmasına rağmen sahip olunan toplumsal ve geleneksel değerlerden dolayı kadının, çalışma yaşamına katılmasına çok da sıcak bakılmamaktadır. Ancak kadın, kocasının izni ile çalışabileceği işlerde iş gücüne katılabilmektedir.

Ülkemizde, Cumhuriyet'in kuruluşu ile birlikte gerçekleştirilen Kemalist Devrimler'in kadınlara sağlamış olduğu birçok hakka rağmen, kadınların çalışma yaşamına katılımları oldukça geç gerçekleşebilmiştir. Kadınlara özgü nedenlerin başında, hazırlanmış olan kanunlarla kadınlara verilen hakların, kadınlar tarafından uygulanması değil de korunması gelmektedir.⁹⁷

1970'li yıllardan itibaren çalışmak isteyen kadınların sayısı önemli ölçüde artmaya başlamıştır. Ancak 1980'li yıllardan itibaren hizmet sektörü kent kadınların işgücü talebi karşısında yetersiz kalmıştır.⁹⁸ Kentleşme süreci ile birlikte, Türkiye'de kadının çalışma yaşamından uzaklaştığı görülmektedir.

Hizmet sektörü dışında kalan kadınların yaptığı diğer işlerin başında, büyük kentlerde fabrika işçiliği, tezgâhtarlık, kasiyerlik, kuaförlük, terzilik vb. gelmektedir. Ücret karşılığı çalışan kadınların büyük bir bölümü evlilik öncesi ya da çocuk olmaması durumunda çalışmaktadır. Çalışmayı sürdüren kadınların çoğu ise aile-ev ve çalışma ikilemi içinde kalmaktadır. Türkiye'de yasalardaki eşitlikçi hükümlere rağmen, sosyal, kültürel ve ekonomik engeller nedeniyle kadınların iş gücüne katılımı erkeklere göre düşüktür.

⁹⁶ KALAYCIOĞLU, E., TOPRAK, B. :Türkiye'de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim ve İş Yaşamına Katılımı, 2003, www.ntvmsnbc.com, 20.06.2008.

⁹⁷ KORAY, Meryem, TEKELİ, Şirin: Devlet-Kadın-Siyaset, TÜSES Yayınları, İstanbul, 1991, s. 101.

⁹⁸ ECEVİT, F. Yıldız: Kentsel Üretim Sürecinde Kadın Emeğinin Konumu ve Değişen Biçimleri, Kadın Bakış Açısından Kadınlar, (Yay. Haz. TEKELİ Şirin), İletişim Yayınları, İstanbul, 1995, s. 120–121.

Türkiye’de kadın işsizlik oranı halen erkek işsizlik oranının yaklaşık 1.5 katıdır. OECD ülkeleri arasında Türkiye, kadın emeğinin iş gücüne katılım oranı en düşük ülkedir. Genelde kentli kadınların istihdamının en yoğun olduğu imalat sanayinde çalışan kadın oranı Güney Kore, Meksika, Malezya, Endonezya gibi ülkelerden düşüktür.⁹⁹

1.6. Kadınların İş Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar

İş gücünün önemli bir parçası haline gelen kadınlar, erkeklerden farklı olarak çalışma yaşamında pek çok engelle karşılaşmaktadırlar. Ruble ve arkadaşlarının 1984 yılında yaptıkları araştırma, cinsiyete göre belirlenmiş işlerin kadınların önünde engeller teşkil ettiğini ortaya koymuştur. Bu engellerin ilki istihdam alışkanlıkları nedeni ile yüksek prestijli işlerin çoğunun erkekler tarafından işgal edilmiş olması; ikincisi ise cinsiyete göre belirlenmiş işler nedeniyle, pek çok kadının erkeğe özgü olduğu düşünülen işler konusunda cesaretlerinin kırılmasıdır.¹⁰⁰

1.6.1. Cam-Tavan Kavramı

‘Cam-Tavan’ kavramı ile yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların iş ortamında karşılaştıkları engeller ve belirsizlikler ifade edilmektedir.¹⁰¹

Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini göstermiştir. Cam-Tavanın oluşum nedenleri; kadınların çalışma yaşamına kısa sayılacak bir süredir yönetici durumunda bulunmaları, iş gücüne aralıklı olarak katılmaları; geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli başlı alanların bulunması ve üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir.¹⁰²

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;

⁹⁹ www.kssgm.gov.tr .

¹⁰⁰ KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü) : Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Cem Web Ofset, Ankara, 2000, s. 27.

¹⁰¹ AYCAN, Zeynep : Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, 2004 , www.insankaynaklari.com 20.06.2008.

¹⁰²ZEL, Uğur :İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu’, www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm , 1999.

1- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik ön yargılardır. Çoğu negatif olan bu ön yargılar 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:

a. Kendini referans alma yanılgısı; Kadın yöneticilerin bilinç altındaki “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır.

b. “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 bulamayışıdır.¹⁰³

1.6.2. Cinsel Kalıp Yargıları

Cinsiyete ilişkin rol tipleri meslek seçimi sırasında da ortaya çıkar. Mesleki cinsiyet kategorileri olarak tanımlanan kavram, işin erkek veya kadın tarafından yapılabileceğine ilişkin yargıları yansıtır. Bireylerin cinsiyetlerine uygun mesleklerden etkilenmeleri beklenir. Yüksek ücretli, prestiji olan rekabetçi mesleklere genelde erkekler egemen olur.

Kadınların bu tür işleri arzu etmesi ise varolan beklentilere aykırıdır. Bu tür stereotiplerin etkisi yönetim alanında çarpıcı bir şekilde görülmektedir. Önder ve izleyenleri karakterize eden özellikler, erkek ve kadınları tanımlayan özelliklerle benzer bulunmuştur. Önderlerden atak ve etkileyici olmaları beklenirken, astlardan uyumlu olmaları beklenmiştir. Bu kültürel stereotiplerin ışığında, önderliğin erkekler, ast pozisyonlarının ise kadınlar için uygun görüldüğünü ileri sürmek hatalı olmayacaktır.

¹⁰³AYCAN, Zeynep : Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, 2004 , www.insankaynaklari.com 20.06.2008.

William ve Best (1990), yirmi beş ülkeyi kapsayan, cinsiyet klişeleri ile ilgili çalışmalarında, tüm ülkelerde kadınların duygusal, uysal ve boş inançlı olarak algılandığını erkeklerin ise gözü pek, bağımsız ve ikna edici olarak görüldüğünü ortaya koymuştur.

Heilman'a göre cinsel klişelerin bir sonucu olarak kadınlar, organizasyonların üst düzey pozisyonlarında başarılı olmak için gereken özelliklere sahip olarak görülmemektedir. Araştırma sonuçları, cinsel klişelerin, insan kaynakları yönetim kararlarında güçlü etkisi olduğunu göstermektedir.¹⁰⁴

1.6.3. İş Hayatında Kadın Algısı

Kadınlar genelde olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadırlar. Genel olarak, erkeklerin bulunmaları gereken yer 'işyeri', kadınların ise 'ev ve aile' olarak kabul edilmektedir. Bu algı, kadının kendini algılayış biçimini de etkilemektedir. Kadınların 'ev kadınlığı' kimliğini üzerlerinden atamamış olmaları, onların çalışma yaşamında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır.¹⁰⁵

Haefner (1977), 588 çalışmanı (%64'ü erkek) kapsayan çalışması sonucunda; çalışanların kadınlar, yaşlılar ve yetenezsiz insanlarla çalışmak istemediklerini ortaya koymuştur. Çalışanların, çok yetenekli kadın ve çok yetenekli erkek arasında seçimleri de erkeklerden yana olmuştur.¹⁰⁶

1.6.4. Örgüt Kültürü

Cinsiyet rolleri ile ilgili tutucu değerlerin ve kalıp yargıların çalışanları koşullandırdığı bir kültürü içeren ataerkil yapı, örgütte yükselme konusunda kadının dezavantajlı konumunu açıklamada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir.

Örgütte işlerin yatay ve dikey olarak ayrıştırılması (kadın işi- erkek işi ayrımı), örgüt içi uygulamalarda bürokrasinin işleyişinde üst yönetimde erkeklerin bulunması

¹⁰⁴ WILSON, Fiona M.: Organizational Behaviour and Gender, McGraw- Hill Book Company, England, 1995, s. 62 – 68.

¹⁰⁵ KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Cem Web Ofset, Ankara,2000, s.132–137.

¹⁰⁶ WILSON, Fiona M.: a.g.e., s. 62–67.

nedeni ile kadınların kendilerine koçluk yapacak kişi bulamamaları, kadınların yükselmelerinde önemli engelleri oluşturmaktadır.¹⁰⁷

Atabek, erkek egemen yapıda, ön yargılı, yanlı ve üst düzey yönetimdeki kadınlara ilişkin klişelerle yüklü bir örgüt kültürünün, kadınların kariyer gelişimi önünde engelleyici bir etmen olarak algılandığını ortaya koymaktadır.¹⁰⁸

1.7. Cinsiyet Farklılıklarının Etkisi

Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet ayrımının bütün toplumlarda bir rol ayrımına yol açtığı, bu rol bölüşümü nedeni ile kadının ev ve özel yaşamla sınırlandığı, erkeğin ise aile gelirini temin eden, kararlarda söz sahibi olan bir güç olarak etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Üretim işlevi erkeğe, üreme ve ev işleri kadına aittir. Kadın eğitiminde, çalışma hayatında ve çalışmasının karşılığını almasında, toplumsal etkinliklere katılmasında “kadın” olduğu için engellenmiş ve sınırlandırılmıştır. Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunları belli başlı beş grupta toplamak mümkündür. Bunlar; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik, cinsel taciz olarak sıralanabilir.

1.7.1. Eğitimde Eşitsizlik

Kadının, toplumsal rolü nedeniyle ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olması, kadınların annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi mesleklere yönelmesine yol açmıştır.¹⁰⁹ Böylece erkeksi ve kadınsı meslek ayrımı ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların iş güvencesi ve sınırlı zaman uygulaması nedeniyle de kamu kesimini tercih ettikleri görülmüştür.¹¹⁰

¹⁰⁷ KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Cem Web Ofset, Ankara,2000, s.20.

¹⁰⁸ ATABEK, Esin G.: The Career and Role Characteristics of Turkish Female Top Managers, Master's Thesis, METU Political Science and Public Administration, Ankara, 1994, s. 76-95.

¹⁰⁹ KORAY, Meryem: Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri, BASİSEN Yayını, İzmir, 1993, s. 27-34.

¹¹⁰ www.tisk.org.tr.

Görülmektedir ki, bugün kadınlar, az para kazanılan, tekdüze mesleklerde yoğunlaşmaktadırlar.¹¹¹ Kadın yöneticilerin az olması, büyük ölçüde geleneksel cinsiyet ayrımcılığına dayalı tutumların eğitim alanına da yansımaları sonucu, eğitimde fırsat eşitliğinin tam anlamıyla gerçekleştirilememesi ve bunun doğal sonucu olarak kadınların, işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriyle yeterince donatılmamış olmalarına bağlıdır.¹¹²

1.7.2. İş Bulma ve Yükseltilmede Eşitsizlik

Uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan kadınların bile üst yönetim kademelerine ulaşmada erkeklere nazaran aynı başarıyı gösteremedikleri, kariyerine yeni başlayanların üst seviyelere ulaşmalarının çok zaman aldığı saptanmıştır.

İşverenlerde hâkim olan görüşe göre, “genellikle kadınların geçici olarak çalıştıkları, erkeklere oranla kendilerini daha az işlerine verdikleri, olası hamilelik ve ev işleri yüzünden terfi ettirilmemeleri, özellikle üst yönetim basamaklarına getirilmemeleri” görüşü yaygındır. Kadından, önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır.

Avrupa’da çalışan kadınların ancak % 10’unun, orta ve alt kademe yönetici olmalarına karşılık % 5’den azı tepe yönetimde yer alabilmektedir. Batı Avrupa ve öteki gelişmiş ülkeler genelinde, ancak kamu yönetimlerinde, özellikle sosyal işlerle uğraşan bakanlıklarda üst düzeylerde, karar verme organlarında yer alan kadınların oranı % 13,1 olmaktadır.¹¹³

İngiliz şirketlerinin yönetiminde olan kadınların sayısı % 5’ten azdır. Ernst ve Young’a bağlı insankaynaklari.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında Platin dergisi için yaptığı “İş’te Kadın Olmak” adlı anket sonuçlarına göre kadınlar, kadın yönetici istememektedir. Anketin sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür: “İş’te Kadın Olmak” araştırmasında ilk soru, kadın ve erkeklerin iş yerindeki yöneticilerinin cinsiyeti üzerine tercihlerini sorgulamaktadır. “Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun?” sorusuna yanıt veren

¹¹¹ GIDDENS, Anthony: Sosyoloji, Yay. Haz. ÖZEL Hüseyin & GÜZEL Cemal, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s. 340.

¹¹² ALTAN, Şengül, ERSÖZ, Aysel: Kadının Çifte Yükümlülüğü, Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni, Sayı: 2 Mart, 1994, s. 27.

¹¹³ KORAY, Meryem: Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri, BASİSEN Yayını, İzmir, 1993, s. 21

1003 kişiden 405'i yöneticisinin erkek olmasını, 85 kişi ise kadın olmasını tercih etmiştir. Yöneticisinin kadın ya da erkek olmasının önemli olmadığını belirten kişi sayısı ise 513'tür. Katılımcıların yarıdan fazlası erkek ya da kadın yönetici ayrımı yapmazken, geriye kalan kesim daha çok erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedir. Önemli sonuçlardan biri ise "Kadın yönetici istemem" diyenlerin çoğunluğu kadın katılımcılar olmasıdır. Erkeklerin yüzde 14.66'sı yöneticisini kadın olmasını tercih ederken kadın yöneticiyi tercih eden kadınların oranı sadece %6,8'dir.

114

Araştırmalara göre kadınların tepe noktalara gelmelerini engelleyen nedenler şunlardır:¹¹⁵ Kadınların, çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları ve durdurmaları tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir. Kadınlar, mühendislik, işletme, önderlik becerilerinden yoksun oldukları gerekçesiyle tepe yönetime hazır değildirler. Genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedirler. Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendini işine vermesine engel olmaktadır. Böylece tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadırlar. Kadınlar, geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını kendileri seçmektedirler. Kadınlarda, tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi ve otorite azdır, duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.

Kadınların, kariyer gelişiminin erkeklerden farklı olduğunu savunan görüşün dayandığı noktalar ise şunlardır:¹¹⁶ İşe uygunluk açısından kadın ve erkeğin beklentileri farklıdır. Bu nedenle kadın ve erkek çalışanların seçecekleri işlerin tipi de farklı olacaktır. Evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlamaları konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Kadınlar genellikle daha mobil ve kocalarının kariyer gereksinmelerine daha fazla uyum gösteren bir pozisyonda yer almaktadırlar. Ebeveynlik rolü, kadın ve erkek için farklı tanımlanmıştır. Kadınların, annelik rolü, babalık rolüne göre daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir. Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar, işyerlerinde daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Ayrımcı ve önyargılı düşünceler, kariyer gelişimlerine zarar vermektedir. Kadınların iş

¹¹⁴ www.insankaynaklari.com., 2003,1.

¹¹⁵ GRIFFIN, Ricky: Management, 4th Edt. , Texas, 1993, s. 579.

¹¹⁶ VINNICOMBE, Susan, COLWILL, Nina L.: The Essence of Women in Management, Prentice Hall, 1995, s. 79-106.

yaşamı ve kariyerlerini, evlilik ve çocuk sekteye uğratmaktadır. Bu da, üst kademelere kolay kolay yükselmesini engellemektedir.

Türkiye'nin 40 farklı sektöründeki en büyük 250 şirketi kapsayan bir araştırmada, kadınların ve gençlerin en fazla yükselme şansının olduğu sektörler araştırılmıştır. Araştırmada, bu şirketlerdeki yönetici kademelerinde yer alan kişilerin yaş ve cinsiyete göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de kadın yönetici oranı % 20'dir. Sektör bazında incelendiğinde holdinglerin, kadın yönetici yoğunluğu bakımından 40 sektör arasında 25. sırada yer aldığı görülmektedir. Kadınlara en fazla yükselme şansı tanıyan sektör, % 58.28 ile reklamcılık sektörüdür. Diğerleri sırasıyla %56,2 ile gayrimenkul yatırım ortaklığı şirketleri, % 53,7 ile hava yolları, % 49.23 ile leasing, % 45,9 ile pazarlama, % 41,6 ile factoring, % 41.65 ile aracı kurumlardır. Öte yandan finans sektöründe kadın yöneticilerin yoğun olduğu görülmektedir. Kadınlar için avantajlı sektörlerden biri de 13. sırada yer alan internet sektörüdür. Kadın yöneticilerin az olduğu sektörler ise % 27.51 ile perakende, % 8.9 ile otomotiv ve % 11 ile kamudur.¹¹⁷

1.7.3. Maaş ve Ücretlendirmede Eşitsizlik

İstihdam edilen kadınlara ödenen ortalama ücret, her ne kadar geçen 20 yılda aradaki farkla biraz daraldıysa da, erkeklere ödenenin çok daha altındadır.

Kadınlar, daha düşük ücretli sektörlerde daha fazla görev alabilmektedirler. Ancak erkeklerle aynı mesleki kategorilerde bile ortalama olarak kadınlar daha düşük ücret almaktadırlar. İngiltere'de basit büro işlerinde çalışan kadınlar, aynı işte çalışan erkeklerin aldığı ücretin % 60'ını, kadın satış elemanları aynı işte çalışan erkeklerin aldığı ücretin % 57'sini almaktadırlar.¹¹⁸

Türkiye'de konfeksiyon sanayisinde çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre ücretli kadınların % 81'i, erkeklerin yani eşlerin % 66'sı aynı gelir grubuna dahildir. Bu durum ücretli çalışan kadınların eşleri ile aynı veya eşlerine yakın gelir düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan araştırma bulguları, aynı işi yapan erkek işçi ile kadın işçinin arasında ücret farkının bulunmadığını göstermektedir.

¹¹⁷ www.insankaynaklari.com., 2001: 1-2.

¹¹⁸ GIDDENS, Anthony: Sosyoloji, (Yay. Haz. Hüseyin ÖZEL ve Cemal , GÜZEL Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s. 345.

Kadın çalışanların arasında ise ücret farklılıkları daha çok işin niteliğine göre değişmekte, farklı nitelikli birimler arasında bile aynı işi yapanların yaklaşık aynı ücretleri aldıkları, farkların ortaya çıkmadığı görülmektedir.¹¹⁹

1.7.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Sosyal haklar içinde yer alan sendikal örgütlenme ve sendikal faaliyetlere katılmada kadın iş gücünün erkeklerin gerisinde kaldığı görülmektedir.¹²⁰ Çalışma yaşamının içinde yer alan kadınların “kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi” çerçevesinde hastalık, iş görmezlik, yaşlılık, iş kazası, mesleki hastalık, analık ve işsizlik risklerine karşı bir koruma sağlayan sosyal güvenlik hizmetlerinden yararlandırılmaları yanında, bu risklere uğrayan kadınlara yönelik sosyal yardım hizmetlerinden cinsiyet ayrımı yapılmaksızın yararlandırılmaları esastır.

1.7.5. Cinsel Taciz

Ernst ve Young’a bağlı insankaynaklari.com sitesinin yaptığı “İş’te Kadın Olmak” adlı anket sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, işyerinde cinsel taciz yaygın bir problemdir. Ankette, katılımcılara kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlar sorulmaktadır. Tüm katılımcılar ilk sırayı fiziksel ve sözlü cinsel tacize vermektedir. Kendini ispatlama zorunluluğu ve iş-yaşam dengesini kuramamak ikinci önemli sorundur. Erkeklerin % 28.50’sinin kadınların cinsel tacize maruz kaldığını belirtmeleri “Sevindirici” bulunmaktadır. Kadınlar, işte yaşadıkları taciz olayını ya bastırmakta veya bunu ifade etmekte zorlanmaktadır.¹²¹

1.8. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Çeşitli nedenlerle çalışma yaşamına katılan kadın, aile yaşamında da bir dizi sorunla karşı karşıya kalmıştır. Analık durumuna bağlı olarak kadının, aile yaşamında karşılaştıkları sorunları; rol çatışması, ev işleri ve çocuk bakım sorunu olmak üzere başlıca üç başlık altında inceleyebiliriz:

¹¹⁹ KSSGM: Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği, Cem Web Ofset, Kasım, Ankara, 1999, s. 142–144.

¹²⁰ SEYMEN, Yaşar: Kadın ve Sendika, Sosyal Demokrasi Yayınları, Aralık, Ankara, 1992, s. 12.

¹²¹ www.insankaynaklari.com. 2003, s. 9–10.

1.8.1. İş-Aile Rolü Çatışması

Kuşkusuz çalışma yaşamı, kadına ekonomik bağımsızlık ve toplumsal değer artışı başta olmak üzere pek çok avantaj sağlamaktadır. Ancak diğer taraftan geleneksel değer ve tutumların halen süregelmesi nedeniyle çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Nitekim günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında kalan kadın, iki önemli rolün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken bir ikilemde kalmakta ve bu ikilemin kadında aşırı rol yüklenmesine yol açtığı görülmektedir.

1.8.2. Ev İşleri

Çalışan kadın sayısındaki artış, kadının iş ve aile gibi iki farklı alandaki rolünün birbirini etkilemesine neden olmaktadır. Kadının, çalışma yaşamına verdiği anlam, bu iki alanın etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Profesyonel meslek sahibi olan, yüksek gelir getiren işlerde çalışan kadının, kariyerine bağlılığı, başlı başına işten aldığı doyum kadar bu iş nedeniyle ev / aile yaşamını iyi bir biçimde iyi organize edebilmesiyle de ilgili olmaktadır. Bu açıdan kadın için yapılan iş ve çalışma koşulları, aile yaşamını etkilediği gibi, aile yapısı ve sorumlulukları da kadını, iş yaşamında erkekte daha fazla etkilemektedir. Kadın, ev dışında gelir getirici bir işte çalışsa da büyük ölçüde cinsiyete dayalı iş bölümü varlığını sürdürmektedir, kadının bu ikili rolü “Çalışan kadın / ev kadını” genellikle birbirini olumsuz etkilemektedir.¹²²

1.8.3. Çocuk Bakımı Sorunu

Çalışan kadın, çocuk sahibi olmaya karar vermeden önce çocuk bakımında kimin yardımcı olacağını düşünmek zorundadır. Gerek doğum öncesi ve gerek doğum sonrası yasal izin süresi yeterli olmamaktadır. Özellikle çocuğun sağlığı için ilk aylarda anne sütüne, duygusal ve zihinsel gelişim için anne sevgisine gereksinim duyması bu süreyi yetersiz kılmaktadır.¹²³

¹²² KORAY, Meryem, DEMİRBILEK, Sevdâ, DEMİRBILEK, Tunç: Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği, T.C. Başbakanlık KSSGM, Ankara, 2000, s. 31.

¹²³ www.tisk.org.tr, 15.05.2008.

BÖLÜM II

KADIN YÖNETİCİLERİN ÖNDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE DAİR ANKET UYGULAMASI

2. UYGULAMA

Araştırmanın uygulama temelini oluşturacak olan anket uygulamasının çalışma yöntemi bu bölümde anlatılacaktır.

2.1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, verilerin toplanması ve işlenmesi ile araştırma sürecinde karşılaşılan güçlükler yer verilmiştir.

2.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma kadınlara özgü önderlik özelliklerinin işletme yönetimine etkilerinin neler olduğunu ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda kadınlara özgü önderlik özelliklerinin var olup olmadığı, kadınların ve erkeklerin önderlik özellikleri arasında nasıl farklılıklar olduğu ve işletme yönetimine etkileri bakımından kadın ve erkek önderlik özellikleri arasındaki farkların neler olduğu araştırılmaktadır. Bu araştırma amacı doğrultusunda “Analitik” bir araştırmadır. Analitik araştırmalar belirli hipotezlerin, problemlerin denetimi, sorunların çözüm yollarının belirlenmesi ve ana kütleye dair ortak noktaların ve genellemelerin bulunması ile ilgili bilimsel çalışmaları kapsar.

Aynı zamanda bu çalışma daha önce yapılan çalışmaların taranmasıyla elde edilen bilgilerin sahada işleyişini, günümüz şartlarında birey farklarına göre kurulan teorem ve hipotezlerin geçerliliğini ve güvenilirliğini ortaya koyması bakımından da yapılış amacına göre uygulamalı araştırmalar kategorisinde yer almaktadır.

2.1.2. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler İzmir’de kamuda ve özel kurumlarda yöneticilik yapan kadınların önderlik davranışlarının işletme yönetimine etkilerini incelemek üzere

araştırmacı tarafından geliştirilmiş bir soru kâğıdı ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında yalın rassal örnekleme tekniği kullanılmıştır.

5’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan anket, “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum” seçenekli cevaplardan oluşmaktadır. Anket formu toplam 41 sorudur. Görüşmelerin her biri yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Soru kâğıdı, kadınların önderlik davranışlarının erkeklerden farkını ortaya koyabilmek için aynı sektördeki erkek yöneticilere de uygulanmıştır.

Görüşme formu, yönetici kadınların öncelikle, önderlik davranışları olarak tanımlanan davranışlarla ilgili algılarını sonra da erkekler ve kadınların önderlik davranışları arasındaki farklarla ilgili algılarını anlayabilmek için oluşturulmuş sorular içermektedir. Erkek yöneticilere sadece kadın ve erkekler arasındaki farkları ortaya çıkarmak için yerleştirilmiş sorular yöneltilmiştir.

Anket posta ve elektronik posta kanalı ile seçilen firmaların yöneticilerine doğrudan ulaştırılmıştır ve ankete dair bütün soruların eksiksiz doldurulması araştırmanın güvenilirliği adına vurgulanmıştır.

Araştırma, Temmuz 2008-Kasım 2008 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmanın tüm giderleri araştırmacı tarafından karşılanmıştır.

2.1.3. Verilerin çözümlenmesi

Toplanan veriler, elektronik ortama aktarılarak, SPSS programı aracılığıyla tablolar, çizelgeler haline getirilmiş ve nicel olarak sunulmuştur. Verilerin aritmetik, istatistiksel analizinde tek değişken için basit çizelgeler kullanılmıştır. Sayısal değişkenlerde aritmetik ortalama, standart sapma hesaplanmıştır.

Araştırmada öncelikle anket soruları ve sorulara verilen yanıtlar incelenmiş, betimsel istatistik tabloları, grafikler ve oranlamalar çıkarılmıştır. Bunun ardından anket güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizinden sonra sorular faktör analizine tabi tutulmuştur.

Kadın ve erkek yöneticilerinin önderlik özelliklerinin karşılaştırıldığı bölümde bağımlı değişkenler olan “otorite, toplantı yönetimi, sosyal ilişki, kariyer, sorun çözme,

örgütsel sorun, çok yönlü iletişim, duygusallık ve sorumluluk” değişkenleri bağımsız değişken olan “cinsiyet” değişkeni bakımından birer birer incelenmiştir.

2.1.3.1. Güvenilirlik analizi

Araştırma için hazırlanan anket sorularına öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmalıdır. SPSS paket programı yardımıyla yapacağımız güvenilirlik analizi sonucunda, anketin yeterli sayıda kişiye uygulanıp uygulanmadığı, anket sorularının tutarlılığı, anket tasarımındaki hatalar veya anket sorularının tüm cevaplayıcılar tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü yapılacaktır.

Güvenilirlik analizi çıktı ekranında, anketin genel güvenilirliği ile birlikte her bir sorunun bu güvenilirliğe olan katkısı da görülmektedir. Böylece cevaplayıcılar tarafından farklı yorumlanmış olabilecek sorular genel güvenilirliği düşürecektir. Bu soruların çalışmadan çıkarılması durumunda anket güvenilirliği artacak, anketten elde edeceğimiz bilginin kalitesi artacaktır.

Güvenilirlik analizi “yaş”, “cinsiyet” gibi değişkenler için uygulanamaz. Güvenilirlik analizine 5-li Likert ölçeğe göre hazırlanmış sorular tabi tutulur.

Birinci ankette 140 kadın yöneticiye yöneltilen 41 soru için analiz sonuçları aşağıdadır:

Tablo-6: Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı	Soru Sayısı
0,781	41

Tablo-6’da anketin genel güvenilirliğini gösteren Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı sosyal araştırmalarda 0,60 ve yukarısı olması beklenir. Bu çalışmada Alpha 0,781 değerini aldığından anket sorularının yeterli derecede tutarlı ve anlaşılabilir olduğu sonucuna varırız.

Daha detaylı bilgi için her bir sorunun genel güvenilirliğe etkisine bakarak güvenilirliği daha da arttırmanın mümkün olup olmayacağını görmemiz gerekir.

Tablo-7: Sorulara ait istatistikler

	Soru Silindiğinde Ölçüm Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçüm Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
1. Çalışanlara, işlere ait talimatların detaylı açıklanması önemlidir	147,13	65,321	-,031	,784
2. Bir yönetici, çalışanlarının kuralları kesinlikle takip etmesini bekler	146,41	66,172	-,157	,788
3. İş yerindeki prosedürler çalışanların bekleneeni ortaya koyması açısından önemlidir	147,11	65,670	-,106	,784
4. Çalışma grubunun, grup olarak ödüllendirilmesi bireysel ödüllendirilmeden daha önemlidir.	147,23	63,688	,209	,779
5. Bir çalışma grubunun başarısı, bireysel başarılarından daha önemlidir	147,12	63,906	,207	,779
6. Bir grup tarafından yapılacak olan işin, yalnız yönetici tarafından değil grup elemanları tarafından da kabul edilmesi daha önemlidir.	147,21	64,313	,197	,779
7. Bir yönetici, çalışma grubunun yararı için grup üyelerinden bireysel amaçlarını bir kenara bırakmalarını beklemelidir.	147,36	62,751	,188	,780
8. Bir yönetici, kararı genellikle çalışanlarına danışmadan almalıdır.	147,90	56,824	,556	,760
9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.	147,19	62,541	,261	,777
10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.	147,69	54,142	,689	,751

11. Bir yönetici, önemli görevleri çalışanlarına bırakmamalıdır.	147,15	59,308	,470	,767
12. Bir yönetici, çalışanlarının kişisel sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmalıdır.	147,34	63,980	,125	,781
13. Bir yönetici, çalışanlarının sağlık güvencesine sahip olduğundan emin olmalıdır.	147,32	62,997	,243	,777
14. Bir yönetici, çalışanlarının çocuklarının eğitimi ile ilgili olmalıdır.	148,71	59,141	,466	,767
15. Bir yönetici çalışanlarını çocuğu gibi değerlendirip onlarla ilgilenmelidir.	148,78	56,907	,672	,757
16. Bir yönetici, işyerinde tüm çalışanlarına eşit davranmalıdır.	148,24	53,926	,613	,754
17. Bir yönetici, çalışanlarını fazla mesaiye teşvik etmelidir.	148,43	52,290	,708	,747
18. Bir yönetici, çalışanlarına yaptıkları işle ilgili olarak geribildirim sağlamalıdır.	147,24	63,404	,175	,780
19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.	148,80	60,176	,393	,771
20. Kadın yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, erkek yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir.	147,87	71,120	-,451	,813
21. Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.	148,22	67,152	-,242	,793
22. Örgütsel problemleri çözmeye aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.	148,37	65,861	-,103	,788
23. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı bağışlayıcıdır.	148,44	57,456	,505	,763

24. Başarılı bir yönetici çalışanlarına güvenir ve memnun etmeye çalışır.	147,26	64,757	,077	,782
25. Başarılı bir yönetici çalışanlarının da karar sürecine katılmasına izin verir.	147,23	63,775	,219	,778
26. Başarılı bir yönetici çalışanlarıyla işbirliği yapar.	147,21	63,950	,224	,779
27. Başarılı bir yönetici çalışanlarını gerektiğinde takdir eder.	147,09	63,503	,293	,777
28. Başarılı bir yönetici gerektiğinde astlarından özür diler.	147,37	64,883	,010	,785
29. Başarılı bir yönetici genellikle hataya tahammülü yoktur.	147,24	61,217	,495	,770
30. Başarılı bir yönetici karar almada etki altında kalmaz, bağımsızdır.	147,11	62,807	,409	,774
31. Yönetici kendi çıkarını personelin çıkarının üzerinde tutmamalıdır.	147,02	61,805	,560	,770
32. Yönetici tutum ve davranışıyla örnek olmalıdır.	146,97	61,323	,513	,770
33. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı zorlayıcıdır.	147,02	61,474	,419	,771
34. Yönetici kriz durumunda sakin olmalıdır.	146,84	59,975	,623	,765
35. Yönetici her zaman adil ve dürüst olmalıdır.	146,93	60,297	,605	,766
36. Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerinin görünmez yöneticilik stillerinin olduğu tespit edilmiştir. Siz buna Katılıyormusunuz?	147,24	64,775	,009	,786
37. Kadın yöneticiler çalışanlarına karşı daha saygılıdır.	147,31	66,965	-,247	,791
38. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.	147,27	66,818	-,216	,791
39. Kadın yöneticiler çalışanlarının çalışmalarında destekleyicidir.	147,24	66,038	-,135	,787

40. Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.	147,30	67,737	-,353	,794
41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?	148,79	60,256	,372	,771

Tablo-7' nin son sütunundaki “**Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha**” istatistikleri anketten ait olduğu soru çıkarıldığında güvenilirliğin ne olacağını göstermektedir. Örneğin 21. Soru çıkarıldığında anketin güvenilirliği 0,793 e çıkacağı görülmektedir. Eğer 21.soru çok kritik öneme sahip bir soru değilse analizden çıkarılması uygundur. Bu soruya verilen cevaplar diğerlerine göre daha fazla yorum farkına uğramış, böylece anketin güvenilirliğine olumsuz etkisi olmuştur.

Anketten 21.soruyu çıkardıktan sonra analizin tekrarlanması ve sonuçların tekrardan yorumlanması gerekmektedir. Birkaç tekrardan sonra en yüksek güvenilirlik düzeyine ulaşılır.

Yorum farkına neden olan sorular birer birer elendikten sonra kalan 31 soru için son analiz çıktısı Tablo-8’de görülmektedir.

Tablo-8: Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı	Soru Sayısı
0,881	31

Tablo-9: Her bir soru için istatistikler

	Soru Silindiğinde Ölçüm Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçüm Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
1. Çalışanlara, işlere ait talimatların detaylı açıklanması önemlidir	109,81	84,138	-,030	,883

3. İş yerindeki prosedürler çalışanların bekleneni ortaya koymasından önemlidir	109,80	84,348	-,069	,883
4. Çalışma grubunun, grup olarak ödüllendirilmesi bireysel ödüllendirilmeden daha önemlidir.	109,91	82,640	,164	,881
5. Bir çalışma grubunun başarısı, bireysel başarılarından daha önemlidir	109,81	82,704	,182	,880
6. Bir grup tarafından yapılacak olan işin, yalnız yönetici tarafından değil grup elemanları tarafından da kabul edilmesi daha önemlidir.	109,90	83,098	,176	,880
7. Bir yönetici, çalışma grubunun yararı için grup üyelerinden bireysel amaçlarını bir kenara bırakmalarını beklemelidir.	110,05	81,156	,197	,882
8. Bir yönetici, kararı genellikle çalışanlarına danışmadan almalıdır.	110,59	73,741	,609	,871
9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.	109,87	80,947	,267	,880
10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.	110,38	70,223	,767	,866
11. Bir yönetici, önemli görevleri çalışanlarına bırakmamalıdır.	109,84	77,376	,467	,875
12. Bir yönetici, çalışanlarının kişisel sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmalıdır.	110,02	83,244	,060	,883
13. Bir yönetici, çalışanlarının sağlık güvencesine sahip olduğundan emin olmalıdır.	110,01	81,964	,196	,881
14. Bir yönetici, çalışanlarının çocuklarının eğitimi ile ilgili olmalıdır.	111,40	75,954	,559	,873
15. Bir yönetici çalışanlarını çocuğu gibi değerlendirip onlarla ilgilenmelidir.	111,46	73,574	,753	,868

16. Bir yönetici, işyerinde tüm çalışanlarına eşit davranmalıdır.	110,93	69,290	,725	,867
17. Bir yönetici, çalışanlarını fazla mesaiye teşvik etmemelidir.	111,11	67,368	,822	,863
18. Bir yönetici, çalışanlarına yaptıkları işle ilgili olarak geribildirim sağlamalıdır.	109,92	81,915	,182	,881
19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.	111,49	76,942	,503	,875
23. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı bağışlayıcıdır.	111,12	74,295	,569	,873
24. Başarılı bir yönetici çalışanlarına güvenir ve memnun etmeye çalışır.	109,95	83,875	,015	,882
25. Başarılı bir yönetici çalışanlarının da karar sürecine katılmasına izin verir.	109,91	83,072	,121	,881
26. Başarılı bir yönetici çalışanlarıyla işbirliği yapar.	109,89	82,557	,228	,880
27. Başarılı bir yönetici çalışanlarını gerektiğinde takdir eder.	109,77	82,091	,291	,879
29. Başarılı bir yönetici genellikle hataya tahammülü yoktur.	109,92	80,548	,372	,878
30. Başarılı bir yönetici karar almada etki altında kalmaz, bağımsızdır.	109,80	81,801	,329	,879
31. Yönetici kendi çıkarını personelin çıkarının üzerinde tutmamalıdır.	109,71	80,050	,574	,875
32. Yönetici tutum ve davranışıyla örnek olmalıdır.	109,66	79,738	,496	,876
33. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı zorlayıcıdır.	109,71	79,302	,471	,876
34. Yönetici kriz durumunda sakin olmalıdır.	109,53	77,474	,689	,872
35. Yönetici her zaman adil ve dürüst olmalıdır.	109,61	77,793	,679	,872

41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?	111,47	77,517	,442	,876
---	--------	--------	------	------

Güvenilirlik analizi sonucunda kritik öneme sahip olmayan ve yorum farkından dolayı güvenilirliğe olumsuz etkisi olan sorular çıkarıldıktan sonra anketin güvenilirliği 0,781 den 0,881 e çıkmıştır. Bu önemli bir farktır ve çalışmanın ileriki aşamalarında kalan sorularla devam etmek uygundur.

2.1.3.2. Faktör Analizi

Çalışmanın bir diğer aşamasında faktör analizi yönteminden faydalanılacaktır. Sosyal araştırmalarda insanların belirli bir olguya ilişkin düşüncelerini tek bir soru ile ölçmek doğru değildir. Herhangi bir olguya ilişkin farklı fakat birbirini destekleyen sorular ile yapılacak bir ölçüm daha doğru sonuçlar verecektir. Bu çalışma kapsamında kadın yöneticilerin önderlik özelliklerini belirlemek amacıyla “önderlik” kavramına dair farklı bakış açıları farklı sorularla kadın yöneticilere yönlendirilmiştir. Faktör analizi ile önderlik kavramına dair benzer bakış açılarının bir araya toplanması amaçlanmaktadır.

Güvenilirlik analizi sonucu yorum farkı ve diğer etkenlerden arındırılmış sorulardan oluşan anket SPSS paket programında faktör analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan faktör analizinin anlamlı sonuçlar verip vermediğini öğrenebilmemiz için öncelikle örneklem boyutunun yeterliliğinin ölçülmesi gerekmektedir. Örneklem boyutunun yeterliliğini 0-1 arasında değer alan KMO – Kaiser Mayer Olkin istatistiği vermektedir.

SPSS paket programında Varimax dönüşümü ve temel bileşenler analizi ile yapılan faktör analizi sonuçları şöyledir.

Tablo-10: KMO ve Bartlettin Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri.	,608
Ki-Kare	2673,357
Sd	465

Anlamlılık (Sig.)	0,000
-------------------	-------

Tablo-10’da hesaplanan KMO – Kaiser Mayer Olkin istatistiği 0,608 değerini almıştır. Bu değer faktör analizi yapmak için alt sınır olan 0,50’den büyük olduğu için faktör analizi yapmanın uygun olduğu söylenebilir.

Tablo-11’e bakıldığında 31 sorunun 5 faktör yani 5 önderlik özelliği altında toplandığı görülmektedir. Oluşan bu 5 faktör analizdeki tüm değişimin %62,75’ini açıklamaktadır. Sosyal araştırmalarda bu varyans açıklama oranı kabul edilebilir düzeyde yeterlidir.

Tablo-11: Varyans Tablosu

	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	7,737	24,957	24,957	7,737	24,957	24,957	7,164	23,109	23,109
2	4,345	14,015	38,973	4,345	14,015	38,973	3,897	12,571	35,680
3	3,503	11,301	50,273	3,503	11,301	50,273	3,223	10,397	46,077
4	2,187	7,055	57,329	2,187	7,055	57,329	2,795	9,017	55,094
5	1,682	5,426	62,755	1,682	5,426	62,755	2,375	7,660	62,755
6	1,467	4,733	67,487						
7	1,258	4,058	71,546						
8	1,139	3,673	75,219						
9	1,018	3,285	78,504						
10	,886	2,857	81,362						
11	,769	2,481	83,842						
12	,763	2,462	86,305						
13	,683	2,204	88,509						
14	,565	1,823	90,332						
15	,412	1,329	91,661						
16	,387	1,249	92,911						
17	,382	1,232	94,142						
18	,324	1,045	95,188						
19	,274	,885	96,073						
20	,218	,703	96,776						
21	,194	,627	97,402						
22	,165	,534	97,936						
23	,154	,496	98,432						
24	,107	,344	98,777						
25	,100	,322	99,099						
26	,080	,258	99,356						
27	,072	,231	99,588						
28	,042	,134	99,722						
29	,036	,117	99,839						
30	,029	,095	99,934						
31	,020	,066	100,000						

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Yöntemi

Yapılan faktör analizi anket çalışmasındaki toplam değişimin %62'sini açıklamaktadır. Kadın yöneticilere yöneltilen 41 ve erkek yöneticilere yöneltilen 10 soru güvenilirlik analizinden geçirildikten sonra kendi içinde faktör analizi ile gruplanarak ilişki kurmak için zemin hazırlanmıştır. Önderlik davranışı boyutlarının sorulara göre dağılımı ise aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo-12: Önderlik Davranışı Boyutları

Boyut	Önderlik Davranışı Boyutları	Anket Soru Numaraları
1	Yönetici özellikleri	8, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 31, 34, 35, 41
2	Takım oyunu	4, 5, 6, 12, 13
3	Süreci oluşturma ve izleme	1, 3, 7, 11
4	İş becerileri	24, 25, 27, 32
5	Otorite	9, 29, 30

Tablo-12’de görüldüğü gibi birinci boyut “yönetici özellikleri” dir. Tek başına karar alabilme, insanlarla ilişkilerde doğru mesafe koyabilme, çalışanların özel sorunlarıyla da ilgilenme, eşitlikçi tavır gösterme, çalışanları teşvik edebilme, anlayışlı olma ve etkin kriz yönetimi becerisi olarak tanımlanmaktadır.

İkinci boyut “takım oyunu” dur. Grupla sürekli etkileşim içinde hareket edebilme, grup üyelerinin sorunlarıyla ilgilenme olarak tanımlanmaktadır.

Üçüncü boyut “süreci oluşturma ve izleme” dir. Kural açıkça koyma, toplam potansiyeli ortaya çıkartacak düzenlemeler yapma, sürecin içinde yer alma olarak tanımlanmaktadır.

Dördüncü boyut “iş becerileri”dir. Çalışanlarla iyi iletişim, katılımcılık, çalışanlara örnek olma olarak tanımlanmaktadır.

Beşinci boyut ise “otorite”dir. Otoriteyi doğru biçimde kullanma, mükemmeliyetçilik, bağımsız karar alma olarak tanımlanmaktadır.

2.2. Uygulanan Ankete Dair Bulgular ve Yorum

Bu bölümde anketle ilgili veriler incelenerek yorumlanacaktır. Kadın yöneticilere sorulan sorulara verilen cevaplar ile erkek yöneticilere sorulan sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı değerlendirilip, karşılaştırılacaktır.

2.2.1 Kadın Yöneticilere Yöneltilen Sorularla İlgili Bulgular

Kadın yöneticilere yöneltilen sorular yönetici özellikleri, takım oyunu, süreci oluşturma ve izleme, iş becerileri, otorite başlıkları altında toplanmaktadır. Her bir gruba dâhil olan sorulara verilen yanıtların dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo-13: “Yönetici Özellikleri” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı

SORU	Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor
8	1	12	63	7	17
10	3	5	54	16	22
14	2	64	20	13	1
15	4	65	18	12	1
16	0	55	6	31	8
17	5	58	2	29	6
19	5	61	23	11	0
23	0	56	12	32	0
31	0	82	0	0	18
34	0	1	0	62	37
35	0	0	3	67	30
41	4	64	19	13	0

Tablo-13’ de görüldüğü gibi kadın yöneticiler kararların alınmasında çalışanlara danışılması gerektiği konusunda kararsız kalmaktadır. Benzer bir durum çalışanları ile sosyal ilişkiler kurma sorusunda da görülmektedir. 14. ve 15. sorularda kadın yöneticilerin, çalışanların özel hayatlarıyla ilgili olmaları gerektiği konusuna katılmadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca kadın yöneticiler işyerlerinde tüm çalışanlarına eşit davranmaları gerektiğini de belirtmektedirler. Çalışanları fazla mesaiye teşvik etmeleri gerektiği de kadın yöneticilerin büyük oranda katılmadıkları bir konudur. 19. soruda ise kadın yöneticiler toplantıların erkek yöneticiler tarafından yönetildiğinde daha verimli geçtiğine katılmadıklarını belirtmektedirler.

Tablo-14: “Takım Oyunu” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı

SORU	Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor
6	0	2	1	95	2
12	1	4	6	87	2
13	2	2	5	90	1

Tablo-14’ de görüldüğü gibi kadın yöneticiler birlikte çalışmaya, takım halinde çalışmaya güçlü bir eğilim göstermektedir. Belirgin oranda kadın yönetici kendilerinin çalışanların kişisel sorunlarında yardımcı olması ya da onların sağlık durumlarıyla ilgilenmesi gerektiğini söylerken diğer taraftan da çalışanlarından da kendi kişisel beklentilerini işletme beklentilerinin önüne koymamaları gerektiğini belirtmektedir. Bu gruptaki cevaplar kadın yöneticilerin takım oyununa açık olduklarının ancak takımın bütün oyuncularından aynı düzeyde açık olmalarını beklediklerinin altını çizmektedir.

Tablo-15: “Süreci Oluşturma ve İzleme” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı

SORU	Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor
1	0	0	1	92	7
3	0	0	0	92	8
7	2	2	3	90	3
11	3	3	2	73	19

Tablo-15’ de görüldüğü gibi iyi bir işletme önderliğinden beklenen şey doğru işleyişi sağlayacak kuralları koymaktır. Herkesin ne yapacağını açıkça belli olduğu bir örgütsel yapıda sorumluluk alanları daha iyi tanımlanmış olacağından işlerin doğru tarzda yürütülebilmesi daha kolay olur. Ayrıca çalışanların hangi işlerden dolayı ödül ve ceza alacaklarını da bilmeleri işletmede herkesin sorumluluk alabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Böyle olduğunda örgüt üyelerinin potansiyelleri en üst düzeyde açığa çıkarılabilir. Bir işletmede önderlik yapacak kadınlardan beklenen önemli bir davranış kalıbı yapının oluşturulmasıdır. Doğru ve işletmenin amaçlarına uygun biçimde kurulmuş bir yapı hedeflere ulaşmak için daha geniş olanaklar sunabilmektedir. Ankete katılan kadın yöneticilerin eğilimleri yüksek oranda bu yöndedir.

Tablo-16: “İş becerileri” sorularına verilen yanıtların dağılımı

SORU	Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor
24	0	1	6	92	1
25	0	2	3	92	3
27	0	0	1	86	13
32	0	1	0	76	23

Tablo-16’ da, kadın yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları ilişkilerde işbirliği yapması gerektiğini, gerektiğinde çalışanlarını takdir etmesi gerektiğini, ancak bunlar karşısında hata kabul etmeyecek kadar mükemmeliyetçi olduğunu göstermektedir. Bir kadın yöneticinin işini ve çalışanlarını yönetmede gösterdiği kritik becerilerin vurgulandığı bu sorulara verilen yanıtlardaki yoğunlaşma kadın yöneticilerin bu konudaki farkındalık düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo-17: “Otorite” Sorularına Verilen Yanıtların Dağılımı

SORU	Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor
9	3	0	4	83	10
29	1	3	2	89	5
30	0	1	1	87	11

Tablo-17’ de kadın yöneticilerin otoriterlik davranışları ile ilgili algılarını göstermektedir. Tablodaki verilere göre bir yönetici çalışanları üzerinde otoritesini sıklıkla hissettirmelidir. Ancak otorite tek başına gücü elinde tutmak ve belli aralıklarla uygulamak anlamına gelmemektedir. Çalışanları üzerinde sıklıkla otoritesini gösteren yönetici aynı zamanda onlara örnek davranışlar da sergilemelidir. Çalışanlar, yöneticinin kendi çıkarlarını diğerlerinden üstün tutmadığını açıkça görmelidir. Kadın yöneticilerde otoritenin doğru kullanımı, bu tabloda da görüldüğü gibi istatistiksel olarak belirgin bir davranışa işaret etmektedir. Kadın yöneticilerin işyerinde otorite kullanma konusunda erkek yöneticilerden daha fazla eğilim göstermesi literatüre ve konuyla ilgili araştırmalara da uygun bir sonuçtur.

2.2.2. Kadın Yöneticilerin Önderlik Özelliklerinin Erkek Yöneticilerden Farkları

Uygulamanın üçüncü aşamasında kadın ve erkek yöneticilere birlikte yapılan diğer anket incelenmiş, bu anket sonucunda da işletmelerde kadınlardaki önderlik özelliklerinin erkek yöneticilerden farkları ortaya konmuştur. İkinci ankette cinsiyet değişkeni anket sorularıyla çaprazlanarak ilgili tablolar hazırlanmış, Bağımsız Örneklem T Testi analizi ile kadın ve erkek yöneticilerin sorulara verdiği cevaplar arasındaki farkın anlamlılığı araştırılmıştır.

Tablo-18: Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cevaplarının Karşılaştırma İstatistikleri

	Cinsiyet	N	ortalama	Std.hata	Std.Hata ort.
9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.	Kadın	157	3,73	,874	,070
	Erkek	123	2,95	1,200	,108
10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.	Kadın	157	3,25	1,085	,087
	Erkek	123	1,97	,914	,082
15. Bir yönetici çalışanlarını çocuğu gibi değerlendirip onlarla ilgilenmelidir..	Kadın	157	2,57	,894	,071
	Erkek	123	3,42	1,152	,104
19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.	Kadın	157	2,46	,881	,070
	Erkek	123	2,56	1,146	,103
20. Kadın yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, erkek yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir.	Kadın	157	3,13	1,017	,081
	Erkek	123	2,59	1,137	,103
21. Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler	Kadın	157	2,98	,693	,055
	Erkek	123	2,90	1,176	,106
22. Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.	Kadın	157	2,74	,681	,054
	Erkek	123	2,80	1,164	,105
38. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır	Kadın	157	3,81	,632	,050
	Erkek	123	3,25	1,013	,091
40. Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir..	Kadın	157	3,90	,579	,046
	Erkek	123	3,58	,958	,086
41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?	Kadın	157	2,45	,835	,067
	Erkek	123	2,75	1,191	,107

5-li likert ölçeği ile hazırlanan anket sorularının cevaplanma istatistiklerinin verildiği Tablo-18’de, verilen cevaplar için;

1. hiç katılmıyorum
2. katılıyorum
3. kararsızım

4. katılıyorum

5. tamamen katılıyorum

şeklinde puanlar verilmiştir. Tablo-18'deki cevapların ortalamaları 1-5 puan aralığında değer almıştır ve ilgili soruya ait ortalama değer katılımcıların o soru hakkındaki genel fikirlerini yansıtmaktadır.

Herhangi bir soru için kadın veya erkek yöneticilerin verdiği cevapların ortalamalarını karşılaştırarak bir fikir edinmek mümkün olsa da oluşan farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığının incelenmesi gerekir.

2.2.3 Kadın - Erkek Yöneticilerin Her İkisine Birden Yöneltilen Sorularla İlgili Bulgular

Hem kadın yöneticilere hem de erkek yöneticilere sorulan sorulara verilen cevapların analizi yapılacaktır.

Araştırma Hipotezleri

- **H_0 :** Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.
 - Bağımlı değişken: otorite
- **H_0 :** Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.
 - Bağımlı değişken: toplantı yönetimi
- **H_0 :** Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.
 - Bağımlı değişken: sosyal ilişki
- **H_0 :** Kadın yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, erkek yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir.
 - Bağımlı değişken: kariyer
- **H_0 :** Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.
 - Bağımlı değişken: sorun çözme

- **H₀**: Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.
 - Bağımlı değişken: örgütsel sorun
- **H₀**: Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.
 - Bağımlı değişken: çok yönlü iletişim
- **H₀**: Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.
 - Bağımlı değişken: duygusallık
- **H₀**: Kadın yöneticilerin çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hâkimdir.
 - Bağımlı değişken: kadın sorumlulukları

Tablo-19: Bağımsız Örneklem Testi

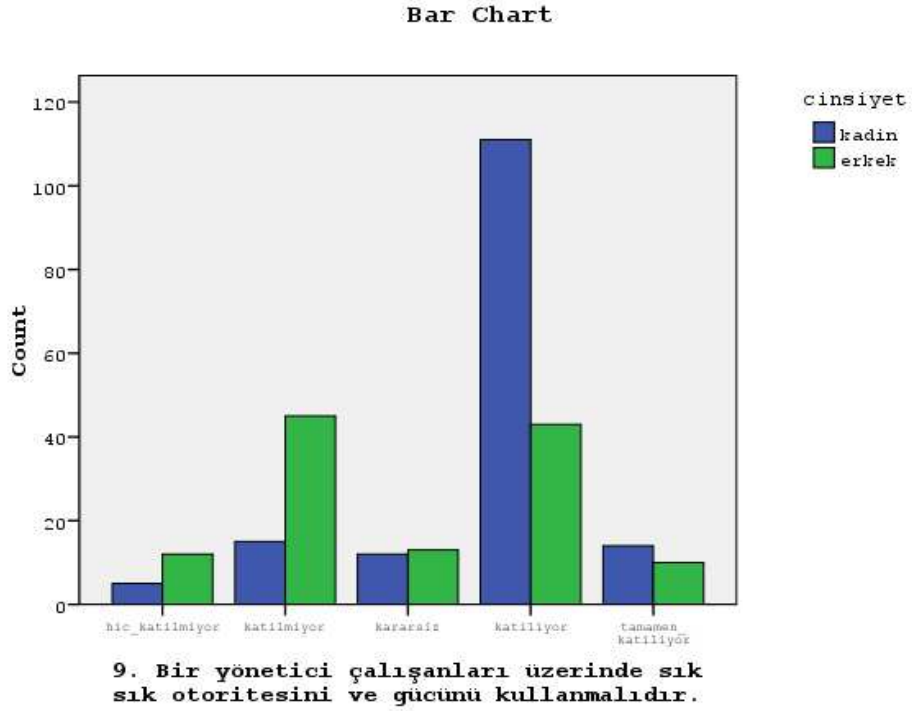
	Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşliği için T Testi						
	F	Anlamlılık	t	sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Üst	Alt
9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.	44,033	0	6,248	278	0	0,775	0,124	0,531	1,019
10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.	8,818	0,003	10,546	278	0	1,287	0,122	1,047	1,528
19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.	11,645	0,001	-0,845	278	0,399	-0,102	0,121	-0,341	0,136
21. Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.	90,456	0	0,696	278	0,487	0,078	0,113	-0,144	0,3
22. Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.	57,993	0	-0,593	278	0,554	-0,066	0,111	-0,285	0,153
38. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.	54,169	0	5,632	278	0	0,557	0,099	0,362	0,752

40. Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.	54,422	0	3,465	278	0,001	0,321	0,093	0,139	0,503
41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri haklıdır, katılıyor musunuz?	23,709	0	-2,491	278	0,013	-0,302	0,121	-0,541	-0,063

Yukarıdaki T testi tablosuna bakılarak her bir soru için kadın veya erkek yöneticinin önderlik özellikleri bakımından vermiş olduğu cevapların farklılıklarının anlamlı olup olmadığı görülebilir. Tablodaki çift yönlü T testinin anlamlılık (sig.) değerleri 0.05 ten küçük olduğu durumlarda farklılıkların anlamlı olduğu yani kadın ve erkek yöneticinin o soruya vermiş olduğu cevap bakımından farklılıklar olduğu sonucuna varılır.

9. soru için;

H_0 : Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.



Şekil 4.1: 9. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı

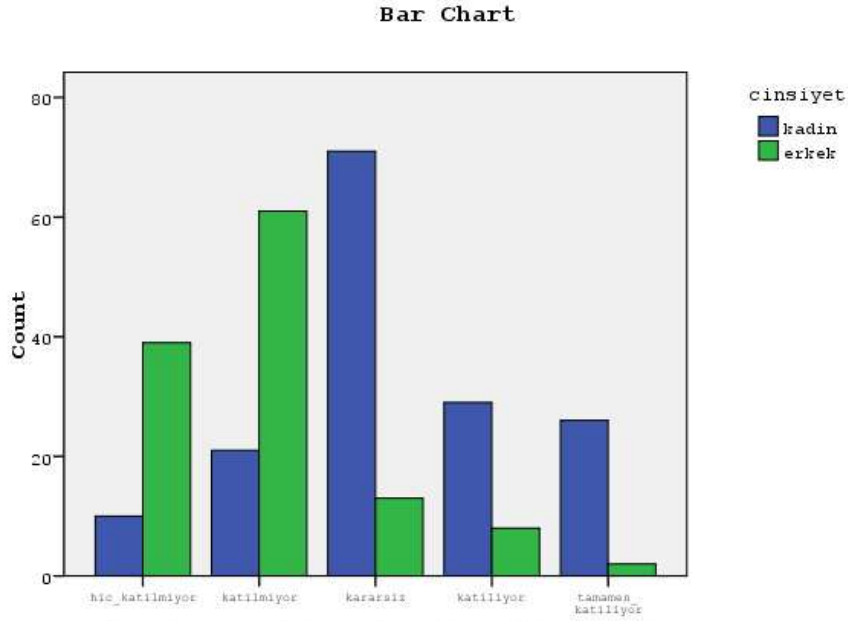
Tablo-20 : 9. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu

		9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.					Toplam		
		Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor			
Cinsiyet	Kadın	Frekans	5	15	12	111	14	157	
		% Toplam	1,80%	5,40%	4,30%	39,60%	5,00%	56,10%	
	Erkek	Frekans	12	45	13	43	10	123	
		% Toplam	4,30%	16,10%	4,60%	15,40%	3,60%	43,90%	
Toplam		Frekans	17	60	25	154	24	280	
		% Toplam	6,10%	21,40%	8,90%	55,00%	8,60%	100,00%	
Bağımsız Örneklem T Testi									
		Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşliği için T Testi					
		F	Anlamlılık	t	sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı
									Üst Alt
9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.		44,033	0	6,248	278	0	0,775	0,124	0,531 1,019

“Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır” hipotezi için yapılan t testinin anlamlılık değeri 0 çıkmıştır. %95 güvenlilikle H_0 hipotezi reddedilmekte, kadın ve erkek yöneticilerin, çalışanları üzerinde otorite ve güç kullanımı bakımından farklı düşündükleri sonucuna varılmaktadır. Cevapların dağılımına bakıldığında kadın yöneticiler %45 gibi bir oranla otorite ve güç kullanımı fikrine katılmaktadır. Erkek yöneticilerin ise sadece %19'luk bir kısmı bu fikre katıldıklarını bildirmiştir.

10. soru için;

H_0 : Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.



10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.

Şekil 4.2: 10. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı

Tablo-21 :10. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu

			10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.					Toplam
			Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	
Cinsiyet	Kadın	Frekans	10	21	71	29	26	157
		% Toplam	3,60%	7,50%	25,40%	10,40%	9,30%	56,10%

	Erkek	Frekans	39	61	13	8	2	123
		% Toplam	13,90%	21,80%	4,60%	2,90%	0,70%	43,90%
Toplam		Frekans	49	82	84	37	28	280
		% Toplam	17,50%	29,30%	30,00%	13,20%	10,00%	100,00%

Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşliği için T Testi						
	F	Anlamlılık	t	sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Üst	Alt
10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.	8,818	0,003	10,546	278	0	1,287	0,122	1,047	1,528

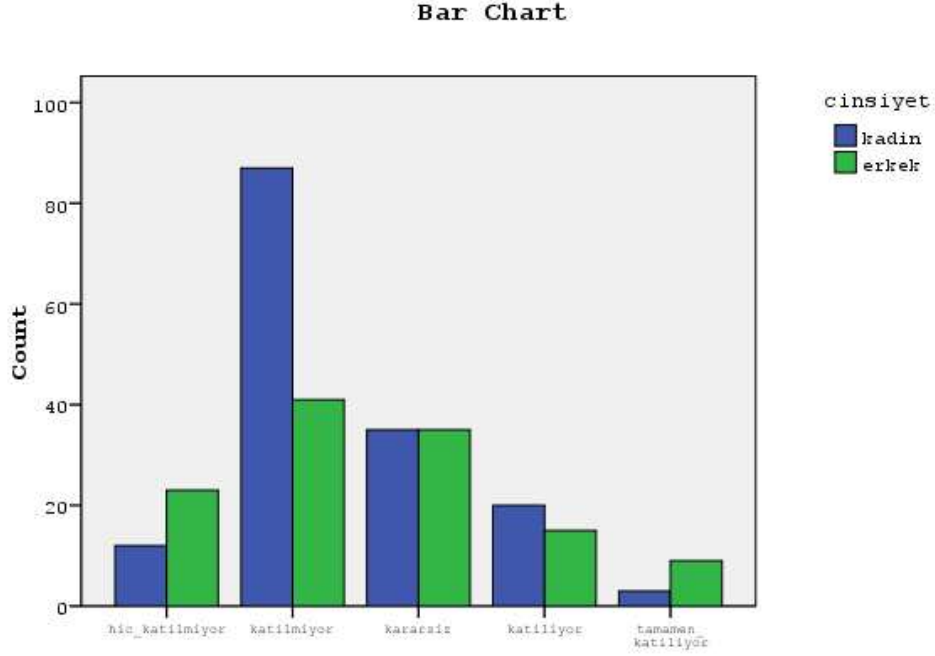
“Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır” hipotezi için yapılan t testinin anlamlılık değeri 0 çıkmıştır. %95 güvenlilikle H_0 hipotezi reddedilmekte, kadın ve erkek yöneticilerin çalışanları ile kurdukları sosyal ilişkiler arasında fark olduğu söylenmektedir.

Kadın ve erkek yöneticilerin çalışanları ile kurdukları sosyal ilişkiler hakkında bilgi veren bu ifade, verilen cevaplar sonucu reddedilmiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin çalışanları ile sosyal ilişkiler kurma tutumlarında anlamlı farklılıklar vardır.

Kadın yöneticiler, çalışanları ile sosyal ilişki kurma fikri bakımından genellikle kararsız kalmıştır fakat erkek yöneticiler çalışanları ile sosyal ilişkiler kurma konusunda olumlu bir tutum içerisinde olduklarını beyan etmişlerdir.

19. soru için;

H_0 : Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.



19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.

Şekil 4.3: 19. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı

Tablo-22 : 19. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu

			19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.					Toplam
			Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	
Cinsiyet	Kadın	Frekans	12	87	35	20	3	157
		% Toplam	4,30%	31,10%	12,50%	7,10%	1,10%	56,10%
	Erkek	Frekans	23	41	35	15	9	123
		% Toplam	8,20%	14,60%	12,50%	5,40%	3,20%	43,90%
Toplam	Frekans	35	128	70	35	12	280	
	% Toplam	12,50%	45,70%	25,00%	12,50%	4,30%	100,00%	

Bağımsız Örneklem T Testi

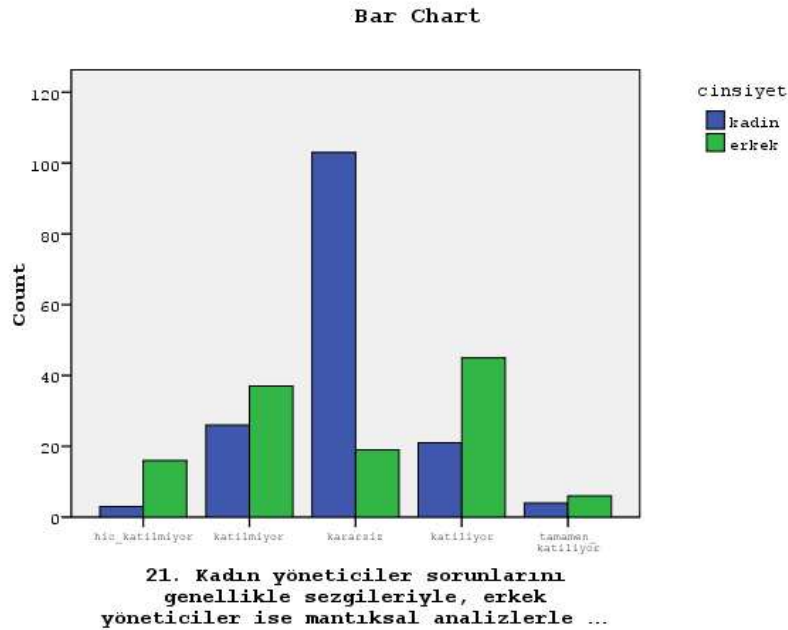
Levene's Varyans Eşitliği Testi	Ortalama Eşliği için T Testi
---------------------------------	------------------------------

	F	Anlamlılık	t	sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Üst	Alt
19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.	11,645	0,001	-0,845	278	0,399	-0,102	0,121	-0,341	0,136

“Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer” hipotezi için yapılan t testinin anlamlılık değeri 0,399 çıkmıştır. Bu değer 0,05 ten büyük olduğundan %95 güvenlilikle H_0 hipotezi kabul edilmekte, kadın veya erkek yöneticilerin bu konudaki düşünceleri paralellik göstermekte anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmaktadır. Cevapların dağılımına bakıldığında ise genel olarak bu ifadenin hem kadın hem erkek yöneticiler tarafından kabul görmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

21. soru için;

H_0 : Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.



Şekil 4.4: 21. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı

Tablo-23: 21. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu

		21. Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.					Toplam	
		Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor		
Cinsiyet	Kadın	Frekans	3	26	103	21	4	157
		%						
	Toplam	1,10%	9,30%	36,80%	7,50%	1,40%	56,10%	
	Erkek	Frekans	16	37	19	45	6	123
%								
Toplam	Toplam	5,70%	13,20%	6,80%	16,10%	2,10%	43,90%	
		Frekans	19	63	122	66	10	280
		%						
		Toplam	6,80%	22,50%	43,60%	23,60%	3,60%	100,00%

Bağımsız Örneklem T Testi

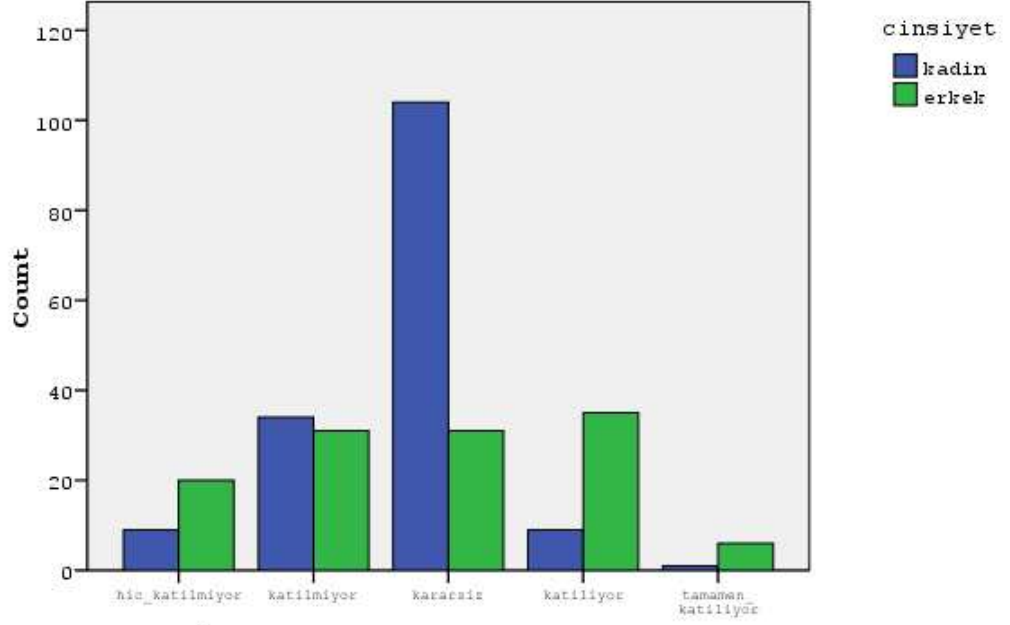
	Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşliği için T Testi						
	F	Anlamlılık	T	Sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Üst	Alt
21. Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.	90,456	0	0,696	278	0,487	0,078	0,113	-0,144	0,3

“Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler” hipotezi için yapılan t testinin anlamlılık değeri 0,487 çıkmıştır. Bu değer 0,05 ten büyük olduğundan %95 güvenlilikle H_0 hipotezi kabul edilmektedir. İşletme yönetiminde bulunan kadınların sorun çözmede daha çok sezgilerini ve duygularını kullandığı, buna karşılık erkeklerin ağırlıklı mantıklarıyla hareket ettiği fikri yaygındır. Araştırma bulguları bu konuda hem kadın hem de erkek yöneticilerin **benzer yönde düşündüklerini** ortaya koymaktadır. İşletme yönetimlerinde kadınlar sezgileriyle, erkekler ise mantıklarıyla sorun çözmektedir.

22. soru için;

H_0 : Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.

Bar Chart



22. Örgütsel problemleri çözmenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.

Şekil 4.5: 22. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı

Tablo-24: 22. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu

		22. Örgütsel problemleri çözmenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.					Toplam	
		Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor		
Cinsiyet	Kadın	Frekans	9	34	104	9	1	157
		%						
	Toplam	3,20%	12,10%	37,10%	3,20%	0,40%	56,10%	
	Erkek	Frekans	20	31	31	35	6	123
%								
Toplam		7,10%	11,10%	11,10%	12,50%	2,10%	43,90%	
Toplam	Frekans	29	65	135	44	7	280	
	%							
	Toplam	10,40%	23,20%	48,20%	15,70%	2,50%	100,00%	

Bağımsız Örneklem T Testi

		Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşliği için T Testi						
		F	Anlamlılık	t	sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Üst	Alt

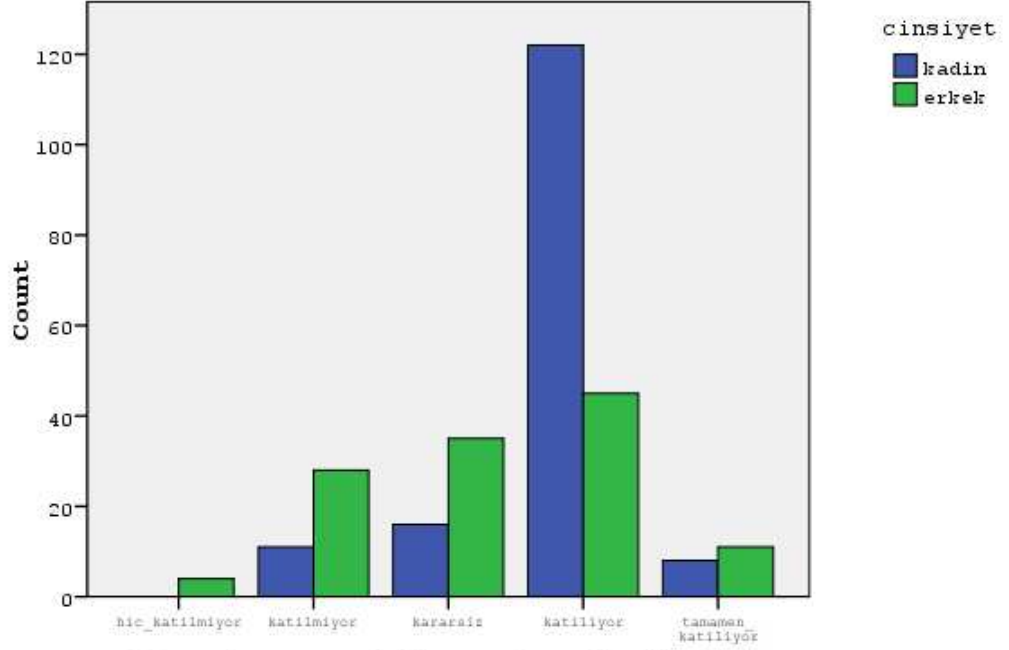
22. Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.	57,993	0	-0,593	278	0,554	-0,066	0,111	-0,285	0,153
--	--------	---	--------	-----	--------------	--------	-------	--------	-------

“Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir” hipotezi için yapılan t testinin anlamlılık değeri 0,554 çıkmıştır. Bu değer 0,05 ten büyük olduğundan %95 güvenilrlikle H_0 hipotezi kabul edilir, örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmenin erkeksi bir özellik olduğu konusunda erkek yöneticiler de kadın yöneticiler de aynı fikirdedir. Cevapların dağılımına bakıldığında ise hem kadın hem de erkek yöneticiler tarafından belirtilen ortak fikrin, bu ifadenin kabul görmediği yönünde olduğudur. Gerek kadın yöneticiler gerekse erkek yöneticiler örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmenin erkeksi bir özellik olmadığını, kadın yöneticilerin de konuya dair gerekli bilgi birikimine sahip olduğu gereken yaklaşımı ve iradeyi sergileyebildiği ortaya konmaktadır.

38. soru için;

H_0 : Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.

Bar Chart



38. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.

Şekil 4.6: 38. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı

Tablo-25: 38. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu

		38. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.					Toplam	
		Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor		
Cinsiyet	Kadın	Frekans	0	11	16	122	8	157
		%	0,00%	3,90%	5,70%	43,60%	2,90%	56,10%
	Erkek	Frekans	4	28	35	45	11	123
		%	1,40%	10,00%	12,50%	16,10%	3,90%	43,90%
Toplam		Frekans	4	39	51	167	19	280
		%	1,40%	13,90%	18,20%	59,60%	6,80%	100,00%

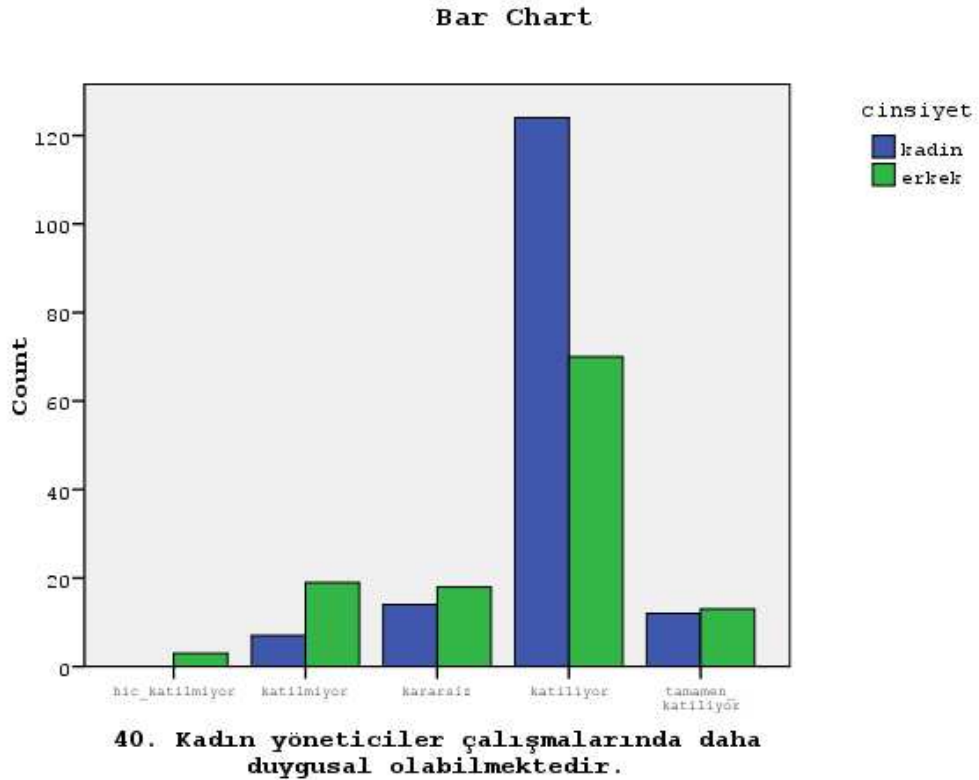
Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşliği için T Testi						
	F	Anlamlılık	t	sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Üst	Alt
38. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.	54,169	0	5,632	278	0	0,557	0,099	0,362	0,752

“Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır” hipotezi için yapılan t testinin anlamlılık değeri 0 çıkmıştır. %95 güvenilrlikle H_0 hipotezi reddedilir, kadın ve erkek yöneticilerin, kadınların çok yönlü iletişim kurma başarısı bakımından farklı düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Cevapların dağılımına bakıldığında kadın yöneticilerin, kendilerini çok yönlü iletişim konusunda çok başarılı bulduğu göze çarpmaktadır. Fakat erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin iletişim kabiliyetleri konusundaki değerlendirmesinin farklı olduğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin %20’lik bir kısmı kadınların iletişim kabiliyetlerini başarılı bulsa da yaklaşık %24’ünün değerlendirmesi olumsuz ve kararsız olmaktadır.

40. soru için;

H_0 : Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.



Şekil 4.7: 40. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı

Tablo-26: 40. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu

			40. Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.					Toplam
			Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	
Cinsiyet	kadın	Frekans	0	7	14	124	12	157
		%						
		Toplam	0,00%	2,50%	5,00%	44,30%	4,30%	56,10%
	erkek	Frekans	3	19	18	70	13	123
		%						
		Toplam	1,10%	6,80%	6,40%	25,00%	4,60%	43,90%
Toplam		Frekans	3	26	32	194	25	280
		%						
		Toplam	1,10%	9,30%	11,40%	69,30%	8,90%	100,00%

Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşliği için T Testi						
	F	Anlamlılık	t	sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Üst	Alt
40. Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.	54,422	0	3,465	278	0,001	0,321	0,093	0,139	0,503

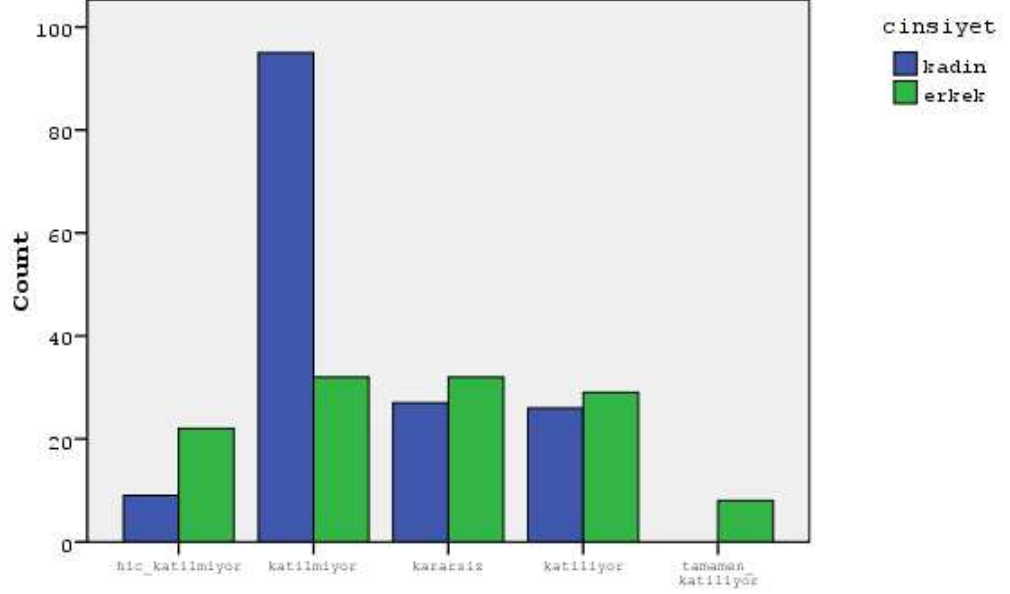
“Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir” hipotezi için yapılan t testinin anlamlılık değeri 0,001 çıkmıştır. Bu değer, sınır değeri olan 0,05 ten küçüktür ve %95 güvenilirlikle H_0 hipotezi reddedilir, kadın ve erkek yöneticilerin, kadınların çalışma ortamındaki duygusal nitelikli davranış gösterme eğilimi konusunda farklı düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Kadın yöneticilerin çalışmalarında daha duygusal olabildiği fikri, kadın yöneticilerin yarısı tarafından benimsenmişken erkek yöneticilerin sadece %30 u kadarı tarafından benimsenmiştir. Bu fikre katılmama oranlarına bakılınca erkek yöneticilerin ağırlıkta olduğu da göze çarpmaktadır.

41. soru için;

H_0 : Kadın yöneticilerin çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hâkimdir.

Bar Chart



41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?

Şekil 4.8: 41. Soruya Ait Yanıtların Dağılımı

Tablo-27: 41. Soruya Ait Karşılaştırma Tablosu

		41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?					Toplam		
		Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor			
Cinsiyet	Kadın	Frekans 9	95	27	26	0	157		
	% Toplam	3,20%	33,90%	9,60%	9,30%	0,00%	56,10%		
Cinsiyet	Erkek	Frekans 22	32	32	29	8	123		
	% Toplam	7,90%	11,40%	11,40%	10,40%	2,90%	43,90%		
Toplam		Frekans 31	127	59	55	8	280		
		% Toplam	11,10%	45,40%	21,10%	19,60%	2,90%	100,00%	
Bağımsız Örneklem T Testi									
		Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama Eşliği için T Testi					
		F	Anlamlılık	t	sd	Sig. (2-yönlü)	Ort.Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı
									Üst Alt

41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?	23,709	0	-2,491	278	0,013	-0,302	0,121	-0,541	0,063
---	--------	---	--------	-----	--------------	--------	-------	--------	-------

“Kadın yöneticilerin çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hâkimdir” hipotezi için yapılan t testinin anlamlılık değeri 0,013 çıkmıştır. Bu değer, sınır değeri olan 0,05 ten küçüktür ve %95 güvenilirlikle H_0 hipotezi reddedilmektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin iş yaşamı dışındaki sorumluluklarının görevlerini etkileme durumlarında farklılık gözlenmektedir.

Bu soruya kadınların % 37’si katılmazken, erkeklerin % 19’unun katılmadığı görülmektedir. Erkeklerin “katılıyorum” ve “kararsızım” biçiminde verdikleri yanıtların oranları da “katılmıyorum” biçiminde verdikleri yanıtların oranına yakındır. Erkek yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar arasında belirgin farklılıklar olmaması ayrı bir inceleme konusu olabilecek niteliktedir. Diğer taraftan kadın yöneticiler ve erkek yöneticilerin verdikleri cevaplar arasındaki belirgin fark sorunun bu alandaki önemli bir tespitin altını çizmesi bakımından anlamlıdır. Alanyazınında, kadınların iş hayatında erkekler kadar başarılı olamayacağı fikrinin arkaplanında bu soruda araştırılan iddia yatmaktadır. Kadınların ev işlerindeki sorumlulukları nedeniyle iyi yöneticiler olamayacakları fikri, yönetim bilimindeki cinsiyetçi yaklaşımların merkezinde yer almaktadır. Ankete verilen yanıtlardan da anlaşılacağı gibi bu soru, kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin yaklaşım farklılıklarını göstermesi bakımından oldukça önemlidir.

BÖLÜM III

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde daha fazla kadının kamu ve özel kurumlar ile bireysel girişimlerde de yönetici olarak çok değişik roller aldığı bilinmektedir. Öte yandan, kadınların iş ortamında yöneticilik davranışları ve önderlik becerilerini de birlikte ele alması ile işletme yönetimine etkisi bakımından çalışma iki önemli konuyu birleştiren önemli bir niteliğe sahiptir.

Bu çalışmada, yapılan araştırma ile kadın yöneticilere yönelik özellikle toplumsal cinsiyet temelli olumsuz algıların da devam ettiği ile bir kez daha görülmüştür. Çalışmada varılan bu sonucun en önemli sonucu olduğu ve halen yönetim bilimi içinde incelemeye değer bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada yapılan araştırmanın sonuçları genel olarak aşağıda verilmiştir.

1. Kadın ve erkek yöneticilerin önderlik özellikleri arasındaki farklılıklar; önderlik güdüsü, zekâ, değişime direnç, otorite olarak tespit edilmiştir.

2. Kadınların yöneticilik konusunda kendilerine güvenleri erkeklere göre daha düşük olmasına karşılık, kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarının fazla olması ve iş motivasyonlarının erkeklere göre de daha yüksek olduğunu anlaşılmıştır.

3. Kadın yöneticiler, iş ortamında erkeklere göre daha fazla otorite kullanmaya eğilimli olduğu anlaşılmıştır.

4. Kadın yöneticilerin, sosyal ilişkilerinde erkek yöneticilerden daha pasif ve daha isteksiz oldukları görülmüştür. Başka bir ifade ile kadınların çalışanlarla ilişkilerinde otorite gücünü, erkeklerin ise samimiyet yönünde sosyal ilişkiyi tercih ettiklerine işaret edilmiştir.

5. Toplantıları yönetmede, kadın ve erkek yöneticiler arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

7. Kadınların çok yönlü iletişim kurma kapasitelerinin erkeklere göre daha gelişmiş olduğu fikrine kadın yöneticiler katılırken, erkeklerin katılmadığı görülmüştür.

8. Kadın yöneticilerin çalışmalarında daha duygusal ve sezgisel davrandığı ve bunu kararlarında yansımalarına karşılık, erkeklerin bu yönde aldığı kararlarda daha çok mantıklarıyla hareket ettikleri, somut ve kararlı bir tutum sergilediği görülmüştür.

9. “Kadınların ev işleri ve çocuk bakımı gibi uğraşları olduğundan, işletmelerde yöneticilik gibi önemli bir pozisyonun gerektirdiği zaman ve yoğunlaşmaya sahip olmaları kolay değildir” görüşüne erkekler katılmakta ancak kadınların katılmadıkları görülmüştür. Bu sonuçlara dayanılarak, konu ile ilgili bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Kadın yöneticilerin kendilerine özgü önderlik davranışlarının daha iyi kavranabilmesi için aile, eğitim, iş ortamında ve çevre koşullarının bu görüşe nasıl bir etkide bulunduğu anlaşılabilmesine önem verilmelidir.
2. Erkek yöneticilerin işletme yönetiminde kadın yöneticiler ile ilgili olarak bakış açılarına ilişkin sonuçlar analiz edilmeli, sorunlar ve yetersizliklerin nedenleri giderilmeli ve konuya gereken önem verilmelidir.
3. Aynı sektörde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin önderlik davranışları incelenerek, cinsiyet farklılıklarının işletme yönetimine etkisi irdelenmelidir.
4. Kadın yöneticilerin, aile yaşamındaki rollerinin ve önderlik davranışlarına etkileri araştırılarak, işletme yönetimindeki sonuçları geleceğe yönelik olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, kadın ve erkek yöneticiler arasında önderlik davranışları bakımından yukarıda özetlenen bir dizi farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıklar cinsiyet rolleri her cinse özgü davranış kalıpları yaratarak işletme yönetimini etkilemesi yanında, yönetici davranışları arasındaki farklılıklar olarak da yansımaktadır. Bu nedenle, kadın yöneticilerin işletme yönetiminde tüm olumsuz algılara, önyargılara, rekabete ve engellemelere rağmen, erkeklere göre bu konuda daha fazla mücadele etmelerinin gerektiği söylenebilir. Kuşkusuz erkek odaklı toplumlarda, bu mücadelenin biraz daha zor ve zaman alacağı kaçınılmaz olduğu da belirtilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Semih BOZPOLAT, 04.11.1979 tarihinde İstanbul'da doğdu. Orta öğrenimini İstanbul ve Bursa'da, tamamladı. 2002 yılında Kara Harp Okulu Sistem Mühendisliği lisans programından Teğmen rütbesiyle mezun oldu. 2006 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans eğitimi halen devam etmektedir.

KAYNAKÇA

- AKGÜNDÜZ, A. (2004). Önder Yöneticinin El Kitabı. İstanbul: Genç Yayınları.
- AKKOYUN, F. (1997). Önderlik Gücünün Psikolojik Dinamikleri. 21.yy Önderlik Sempozyumu. İstanbul
- AKŞİT, G. (2008): 'TEBİAT VI. Ekonomi Zirvesi Konuşma Metni', Antalya,2004, www.kssgm.gov.tr.
- AKTAN, C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ALTAN Ş. , ERSÖZ A. (1994): Kadının Çifte Yükümlülüğü, Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve sorunları Genel müdürlüğü Bülteni, Sayı: 2 Mart.
- ANTECOL, H. (2000): An Examination Of Cross-Country Differences In The Gender Gap In Labor Force Participation Rates, Labour Economics Vol.7 Nu.4 July.
- ARIKAN, S. v.d. (2001) :Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ASHBY, M.D, MILES, S.A. (2002). Leaders Talk Leadership. Oxford University Press.
- ATABEK, E. G. (1994): The Career and Role Characteristics of Turkish Female Top Managers, Master's Thesis, METU Political Science and Public Administration, Ankara.
- AYCAN, Z. (2004) : Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, www.insankaynaklari.com.
- AYTAÇ, T. (2003). Karizmatik Önderlik, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi. y.4, s.42-43, www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm 19.06.2008.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002): İş Hayatında Kadın Yönetici, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.
- BASS BERNARD, M. (1981) :Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research, N.Y.: The Free Press.
- BERBEROĞLU G., MAVİŞ N. F. (1990): Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir.
- BERKMAN, M. A. (2004). Önderliğin Serüveni. Uluslararası Önderlik Sempozyumu. (15 Nisan). 1nci Panel. KHO, Ankara.
- BLAKE, R. R. and MOUTON, S. J. (1985). The New Managerial Grid. (3th Ed.), Gulf Publishing Company, New York.

- BOLDEN, R. (2004). What is Leadership?. Leadership South West Research Report 1, Centre for Leadership StuTÜIKs, University of Exeter, England.
- BORKOWSKİ, N. (2005). Overview and History of Organizational Behaviour. <http://healthadmin.jbpub.com/Borkowski/chapter1.pdf> (2008-Haziran, 18).
- BOSTİC, M. L. (1998) : ‘Unsuitable Job for Women? Women at Work, Status and Issues’, Journal of Industrial Technology, vol.15, no.1.
- BRYAN, S. (2008) :Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes, A Dissertation: In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Communication StuTÜIKs, Faculty of The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College,2002 , www.etsd02.lnx390.lsu.edu .
- CAN, H. (1981). Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması, Amme İdare Dergisi. Cilt 14. Sayı 1. Mart.
- CAN, H. (1994). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- COSTA, Dora L. (2000): From Mill Town To Board Room: The Rise Of Women’s Paid Labor. National Bureau Of Economic Research Working Papers, WP No:7608, Cambridge, MA.
- ÇOLAK, Ö. F. (2003): Sanayileşme ve Kadın İşgücü, İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, TİSK, Muğla, Yayın No.242.
- DAFT, R. (1995). Understanding Management, The Dryden Press, USA.
- DARBAZ, T. (2004). 21. Yüzyılda Önderlik Stratejileri. Uluslararası Önderlik Sempozyumu. 16 Nisan. Ankara
- DARBAZ, T. (2004). 21. Yüzyılda Önderlik. KHO Uluslararası Önderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. 15-16 Haziran
- DÖKMEN, Z. Y. (2004): Toplumsal Cinsiyet –Sosyal Psikolojik Açıklamalar, Sistem Yayıncılık Bayii ve Kitabevleri, İstanbul.
- DÖNMEZER, S. (1984). Sosyoloji. Ankara: Savaş Yayınları
- DRUCKER, P. (1993). Yeni Gerçekler. (Çev: Birtane Karanakçı) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- ECEVİT, F. Y. (1995): Kentsel Üretim Sürecinde Kadın Emeginin Konumu ve Değişen Biçimleri, Kadın Bakış Açısından Kadınlar, (Yay. Haz. TEKELİ Şirin), İletişim Yayınları, İstanbul.
- EKİCİ. M. K. (2006). Vizyoner Önderlik. (1nci Basım), Turhan Kitabevi, Ankara.

- ERAYDIN, A. , ERENDİL, A. vd. (1999): Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği, T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- GIDDENS, A. (2000): Sosyoloji, Yay. Haz. ÖZEL Hüseyin & GÜZEL Cemal, Ayraç Yayınevi, Ankara.
- GOLDIN, C. (1991): The Role Of World War II In The Rise Of Women's Employment. American Economic Review, Vol.81, Nu.4, September.
- GRIFFIN, R. (1993): Management, 4th Edt. , Texas.
- GÜNEY, S. (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Önderliği, Ocak Yayınları (1nci Basım), Ankara.
- HATİBOĞLU, Z. (1968). İşletme İdareciliğinin Esasları. İstanbul: Alagöz Yayınları.
- HELER, T. (1997): Yönetimde Kadın Erkek, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- ILO (2003): www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf.
- JACOBSEN, C. and HOUSE, R. J. (1999). The Rise and Decline of Charismatic Leadership. <http://www.leadership.wharton.upenn.edu> (19.06.2008)
- KABAKADZE, A. (1999) : The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles, Management Focus Issue, Cranfield School of Management.
- KABAKOFF, R.,I. (1998) :Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, Management Research Group, USA, www.mrg.com .
- KALAYCIOĞLU, E., TOPRAK, B. (2008) :Türkiye'de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim ve İş Yaşamına Katılımı, www.ntvmsnbc.com.
- KARDAM F., TOKGÖZ G. (2004): Gender-Based Discrimination at Work in Turkey: A Cross-Sectoral Overview, AÜ SBF Review 59 (4), Ankara.
- KATKAT, M. (2000) :Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003). Önderlik ve Önderler, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul.
- KOÇEL, T. (1993). İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KORAY M., DEMİRBİLEK S. , DEMİRBİLEK, T. (2000): Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği, T.C. Başbakanlık KSSGM, Ankara.
- KORAY M., TEKELİ Ş. (1991): Devlet-Kadın-Siyaset, TÜSES Yayınları, İstanbul.

- KORAY, M. (1993): Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri, BASİSEN Yayını, İzmir.
- KORAY, M. (1997). 21. Yüzyıl, Yeni Beklentiler, Yeni Önderlik Alanları ve Kadınlar. DHO 21. Yüzyılda Önderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt 1. İstanbul 5-6 Haziran.
- KOTTER, J. (1990). What Leaders Really Do? Harward Business Review.
- KOTTER, J. (1999). Önderler Gerçekte Ne Yapar? (Çev: Meral Tüzel). İstanbul: MESS Yayınları.
- KSSGM (1999): Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği, Cem Web Ofset, Kasım, Ankara.
- KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü) (2000): Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Cem Web Ofset, Ankara.
- KÜMBETOĞLU, B., ÇAĞA, N. (2008): Çalışan Kadınlar ve Küreselleşme. <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/44/17.pdf> .
- LE BON, G. (2005). Kitleler Psikolojisi. (Çev: Selahattin Demirkan). İstanbul: Yağmur Yayınevi.
- MACDONALD, M. (2008) :Transformational Leadership and High-Performance Work Sysytem Practices As Facilitations of Knowledge Work Behaviors, 2003, s. 9 , www.smealsearch2.psu.edu.
- MAVIŞ, F. (2001). Yönetim İşlevleri. Genel İşletme Ders Kitabı. s.121. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Eskişehir.
- MCCARTHY, ALICE, A. (1981) : Male Versus Female Intelligence: Does Gender Matter, www.community.healthgate.com
- MUTLU, E.C. (1998). Yönetimin Geleceği. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt XIV Sayı:2.
- NARMAN, G. (2006). Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- NEALE, M., NORTHCRAFT, G.B. (1990).Organizational Behaviour-A Management Challenge, The Dryden Press.
- NORTHOUSE, G. P. (2004). Leadership Theory and Practice, Sage Publications (3th Ed.), London.
- OECD (2008) :Labor Force Statistics, 1980-2000, Paris.
- ÖZAR, Ş. (1994): Some Observations On The Position Of Women In The Labor Market

In The Development Process Of Turkey, Boğaziçi Journal, Vol.8, No: 1-2.

ÖZBEY, F. R. (2004): Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik, I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiri Kitapçığı, 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF.

ROBBINS, S.P. (2003). Organizational Behaviour. Prentice Hall, New Jersey.

SEYMEN, Y. (1992): Kadın ve Sendika, Sosyal Demokrasi Yayınları, Aralık, Ankara.

SİMİĆ, I. (1998). Transformational Leadership-The Key To Successful Management of Transformational Organizational Changes, Economics and Organization: The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS, vol.1, no.6.

STOGDILL, R.M. (1974). Handbook of Leadership , A Survey of Theory and Research, Free Press, New York.

STONER, J. (1982). Management, N.J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

TABAK, A. (2005). Önder ve Takipçileri , Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara.

TUNALI, A. (2006). Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri, Türkiye’deki Kadın Kaymakamlar Örneği. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.

UZUN, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Önderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana.

ÜLKER, G. (1997). Yönetici ve Önder. 21. Yüzyılda Önderlik Sempozyumu. İstanbul.

VEGA, L. (2004). Charismatic Leadership. www.goinside.com (19.06.2008)

VINNICOMBE S. , COLWILL N. L. (1995): The Essence of Women in Management, Prentice Hall.

VINNICOMBE, S. (1999): The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles ,Management Focus Issue, Cranfield School of Management.

WILSON, F. M. (1995): Organizational Behaviour & Gender, McGraw- Hill Book Company, England.

www.insankaynaklari.com. (2003),1.

www.tisk.org.tr.

ZEL, U. (1999) :İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu’, www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm.

ZEL, U. (2001). Kişilik ve Önderlik, Seçkin Yayıncılık (1nci Basım), Ankara.

EK 1 - ANKET ÖRNEĞİ

*Sayın İlgili,
Mayıs,2008*

Bu anketle, '**kadın yöneticilerin önderlik davranışlarının, işletme yönetimine etkileri**' araştırılmaktadır. Bu nedenle, anketin, özellikle kadın yöneticiler tarafından doldurulması önemlidir. Ankete katılım, bu çalışmanın okuyucuya ve diğer araştırmalara katkısı açısından son derece önemlidir.

Ayrıca, istenilmesi halinde çalışmanın sonuçları bir rapor olarak katılan firmalara gönderilecektir. Anketlerde, kimlik bilgileri istenilmemekte ve cevaplar ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Yoğun işleriniz arasında ankete ayırdığınız zaman, ilgi ve katkılarınıza çok teşekkür eder, işlerinizde kolaylıklar dilerim. Saygılarımla.

Semih BOZPOLAT(semih_bozpolat@yahoo.com)
Kırıkkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET SORULARI

(Lütfen soruları, ' X ' işareti koyarak işaretleyiniz)

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Çalışanlara, işlere ait talimatların detaylı açıklanması önemlidir.					
2. İş yerindeki prosedürler çalışanların bekleneeni ortaya koyması açısından önemlidir.					
3. Çalışma grubunun, grup olarak ödüllendirilmesi bireysel ödüllendirilmeden daha önemlidir.					
4. Bir çalışma grubunun başarısı, bireysel başarılarından daha önemlidir.					
5. Bir grup tarafından yapılacak olan işin, yalnız yönetici tarafından değil grup elemanları tarafından da kabul edilmesi daha önemlidir.					

6. Bir yönetici, çalışma grubunun yararı için grup üyelerinden bireysel amaçlarını bir kenara bırakmalarını beklemelidir.					
7. Bir yönetici, çalışanlarının kuralları kesinlikle takip etmesini bekler.					
8. Bir yönetici, kararı genellikle çalışanlarına danışmadan almalıdır.					
9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.					
10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.					
11. Bir yönetici, önemli görevleri çalışanlarına bırakmamalıdır.					
12. Bir yönetici, çalışanlarının kişisel sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmalıdır.					
13. Bir yönetici, çalışanlarının sağlık güvencesine sahip olduğundan emin olmalıdır.					
14. Bir yönetici, çalışanlarının çocuklarının eğitimi ile ilgili olmalıdır.					
15. Bir yönetici çalışanlarını çocuğu gibi değerlendirip onlarla ilgilenmelidir.					
16. Bir yönetici, işyerinde tüm çalışanlarına eşit davranmalıdır.					
17. Bir yönetici, çalışanlarını fazla mesaiye teşvik etmelidir.					
18. Bir yönetici, çalışanlarına yaptıkları işle ilgili olarak geribildirim sağlamalıdır.					
19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.					
20. Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.					
21. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı bağışlayıcıdır.					
22. Başarılı bir yönetici çalışanlarına güvenir ve memnun etmeye çalışır.					
23. Başarılı bir yönetici çalışanlarının da karar sürecine katılmasına izin verir.					
24. Başarılı bir yönetici çalışanlarıyla işbirliği yapar.					
25. Başarılı bir yönetici çalışanlarını gerektiğinde takdir eder.					

26. Başarılı bir yönetici gerektiğinde astlarından özür diler.					
27. Başarılı bir yönetici genellikle hataya tahammülü yoktur.					
28. Başarılı bir yönetici karar almada etki altında kalmaz, bağımsızdır.					
29. Yönetici kendi çıkarını personelin çıkarının üzerinde tutmamalıdır.					
30. Yönetici tutum ve davranışıyla örnek olmalıdır.					
31. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı zorlayıcıdır.					
32. Yönetici kriz durumunda sakin olmalıdır.					
33. Yönetici her zaman adil ve dürüst olmalıdır.					
34. Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerinin görünmez yöneticilik stillerinin olduğu tespit edilmiştir. Siz buna katılıyor musunuz?					
35. Kadın yöneticiler çalışanlarına karşı daha saygılıdır.					
36. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.					
37. Kadın yöneticiler çalışanlarının çalışmalarında destekleyicidir.					
38. Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.					
39. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?					
40. Kadın yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, erkek yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir.					
41. Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.					

Ankete olan ilgi ve katkılarınıza tekrar çok teşekkür ederiz.

EK 2 –ANKET SORULARINA AİT FREKANS DAĞILIMLARI

cinsiyet

	Frekans	%	%	Birikimli %
kadın	140	100,0	100,0	100,0

1. Çalışanlara, işlere ait talimatların detaylı açıklanması önemlidir

	Frekans	%	Birikimli %
Kararsız	7	5,0	5,0
Katılıyor	117	83,6	88,6
Tamamen Katılıyor	16	11,4	100,0
Toplam	140	100,0	

2. Bir yönetici, çalışanlarının kuralları kesinlikle takip etmesini bekler

	Frekans	%	Birikimli %
Katılıyor	31	22,1	22,1
Tamamen Katılıyor	109	77,9	100,0
Toplam	140	100,0	

3. İş yerindeki prosedürler çalışanların bekleneni ortaya koymasından önemlidir

	Frekans	%	Birikimli %
Katılıyor	129	92,1	92,1
Tamamen Katılıyor	11	7,9	100,0
Toplam	140	100,0	

4. Çalışma grubunun, grup olarak ödüllendirilmesi bireysel ödüllendirilmeden daha önemlidir.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	2	1,4	1,4
Kararsız	9	6,4	7,9
Katılıyor	121	86,4	94,3
Tamamen Katılıyor	8	5,7	100,0
Toplam	140	100,0	

5. Bir çalışma grubunun başarısı, bireysel başarılarından daha önemlidir

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	1	,7	,7
Kararsız	2	1,4	2,1
Katılıyor	123	87,9	90,0
Tamamen Katılıyor	14	10,0	100,0
Toplam	140	100,0	

6. Bir grup tarafından yapılacak olan işin, yalnız yönetici tarafından değil grup elemanları tarafından da kabul edilmesi daha önemlidir.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	2	1,4	1,4
Kararsız	1	,7	2,1
Katılıyor	135	96,4	98,6
Tamamen Katılıyor	2	1,4	100,0
Toplam	140	100,0	

7. Bir yönetici, çalışma grubunun yararı için grup üyelerinden bireysel amaçlarını bir kenara bırakmalarını beklemelidir.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	4	2,9	2,9
Katılmıyor	4	2,9	5,7
Kararsız	11	7,9	13,6
Katılıyor	114	81,4	95,0
Tamamen Katılıyor	7	5,0	100,0
Toplam	140	100,0	

8. Bir yönetici, kararı genellikle çalışanlarına danışmadan almalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	1	,7	,7
Katılmıyor	16	11,4	12,1
Kararsız	88	62,9	75,0
Katılıyor	11	7,9	82,9
Tamamen Katılıyor	24	17,1	100,0
Toplam	140	100,0	

9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	3	2,1	2,1
Kararsız	5	3,6	5,7
Katılıyor	117	83,6	89,3
Tamamen Katılıyor	15	10,7	100,0
Toplam	140	100,0	

10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	5	3,6	3,6
Katılmıyor	5	3,6	7,1
Kararsız	77	55,0	62,1
Katılıyor	21	15,0	77,1
Tamamen Katılıyor	32	22,9	100,0
Toplam	140	100,0	

11. Bir yönetici, önemli görevleri çalışanlarına bırakmamalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	3	2,1	2,1
Katılmıyor	5	3,6	5,7
Kararsız	3	2,1	7,9
Katılıyor	101	72,1	80,0
Tamamen Katılıyor	28	20,0	100,0
Toplam	140	100,0	

12. Bir yönetici, çalışanlarının kişisel sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	1	,7	,7
Katılmıyor	5	3,6	4,3
Kararsız	9	6,4	10,7
Katılıyor	123	87,9	98,6
Tamamen Katılıyor	2	1,4	100,0
Toplam	140	100,0	

13. Bir yönetici, çalışanlarının sağlık güvencesine sahip olduğundan emin olmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	2	1,4	1,4
Katılmıyor	4	2,9	4,3
Kararsız	5	3,6	7,9
Katılıyor	128	91,4	99,3
Tamamen Katılıyor	1	,7	100,0
Toplam	140	100,0	

14. Bir yönetici, çalışanlarının çocuklarının eğitimi ile ilgili olmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	2	1,4	1,4
Katılmıyor	90	64,3	65,7
Kararsız	28	20,0	85,7
Katılıyor	19	13,6	99,3
Tamamen Katılıyor	1	,7	100,0
Toplam	140	100,0	

15. Bir yönetici çalışanlarını çocuğu gibi değerlendirip onlarla ilgilenmelidir.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	4	2,9	2,9
Katılmıyor	93	66,4	69,3
Kararsız	25	17,9	87,1
Katılıyor	17	12,1	99,3
Tamamen Katılıyor	1	,7	100,0
Toplam	140	100,0	

16. Bir yönetici, işyerinde tüm çalışanlarına eşit davranmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	77	55,0	55,0
Kararsız	7	5,0	60,0
Katılıyor	42	30,0	90,0
Tamamen Katılıyor	14	10,0	100,0
Toplam	140	100,0	

17. Bir yönetici, çalışanlarını fazla mesaiye teşvik etmelidir.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	7	5,0	5,0
Katılmıyor	80	57,1	62,1
Kararsız	2	1,4	63,6
Katılıyor	41	29,3	92,9
Tamamen Katılıyor	10	7,1	100,0
Toplam	140	100,0	

18. Bir yönetici, çalışanlarına yaptıkları işle ilgili olarak geribildirim sağlamalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	7	5,0	5,0
Kararsız	4	2,9	7,9
Katılıyor	117	83,6	91,4
Tamamen Katılıyor	12	8,6	100,0
Toplam	140	100,0	

19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	7	5,0	5,0
Katılmıyor	86	61,4	66,4
Kararsız	32	22,9	89,3
Katılıyor	15	10,7	100,0
Toplam	140	100,0	

20. Kadın yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, erkek yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	4	2,9	2,9
Katılmıyor	24	17,1	20,0
Kararsız	36	25,7	45,7
Katılıyor	75	53,6	99,3
Tamamen Katılıyor	1	,7	100,0
Toplam	140	100,0	

21. Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	19	13,6	13,6
Kararsız	110	78,6	92,1
Katılıyor	7	5,0	97,1
Tamamen Katılıyor	4	2,9	100,0
Toplam	140	100,0	

22. Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	2	1,4	1,4
Katılmıyor	26	18,6	20,0
Kararsız	107	76,4	96,4
Katılıyor	5	3,6	100,0
Toplam	140	100,0	

23. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı bağışlayıcıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	79	56,4	56,4
Kararsız	16	11,4	67,9
Katılıyor	45	32,1	100,0
Toplam	140	100,0	

24. Başarılı bir yönetici çalışanlarına güvenir ve memnun etmeye çalışır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	2	1,4	1,4
Kararsız	7	5,0	6,4
Katılıyor	130	92,9	99,3
Tamamen Katılıyor	1	,7	100,0
Toplam	140	100,0	

25. Başarılı bir yönetici çalışanlarının da karar sürecine katılmasına izin verir.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	3	2,1	2,1
Kararsız	4	2,9	5,0
Katılıyor	128	91,4	96,4
Tamamen Katılıyor	5	3,6	100,0
Toplam	140	100,0	

26. Başarılı bir yönetici çalışanlarıyla işbirliği yapar.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	2	1,4	1,4
Kararsız	3	2,1	3,6
Katılıyor	130	92,9	96,4
Tamamen Katılıyor	5	3,6	100,0
Toplam	140	100,0	

27. Başarılı bir yönetici çalışanlarını gerektiğinde takdir eder.

	Frekans	%	Birikimli %
Kararsız	2	1,4	1,4
Katılıyor	121	86,4	87,9
Tamamen Katılıyor	17	12,1	100,0
Toplam	140	100,0	

28. Başarılı bir yönetici gerektiğinde astlarından özür diler.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	1	,7	,7
Katılmıyor	4	2,9	3,6
Kararsız	18	12,9	16,4
Katılıyor	113	80,7	97,1
Tamamen Katılıyor	4	2,9	100,0
Toplam	140	100,0	

29. Başarılı bir yönetici genellikle hataya tahammülü yoktur.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	1	,7	,7
Katılmıyor	4	2,9	3,6
Kararsız	2	1,4	5,0
Katılıyor	126	90,0	95,0
Tamamen Katılıyor	7	5,0	100,0
Toplam	140	100,0	

30. Başarılı bir yönetici karar almada etki altında kalmaz, bağımsızdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	1	,7	,7
Kararsız	1	,7	1,4
Katılıyor	124	88,6	90,0
Tamamen Katılıyor	14	10,0	100,0
Toplam	140	100,0	

31. Yönetici kendi çıkarını personelin çıkarının üzerinde tutmamalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılıyor	116	82,9	82,9
Tamamen Katılıyor	24	17,1	100,0
Toplam	140	100,0	

32. Yönetici tutum ve davranışıyla örnek olmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	1	,7	,7
Katılıyor	106	75,7	76,4
Tamamen Katılıyor	33	23,6	100,0
Toplam	140	100,0	

33. Başarılı bir yönetici çalışanlarına karşı zorlayıcıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	1	,7	,7
Katılmıyor	1	,7	1,4
Kararsız	1	,7	2,1
Katılıyor	107	76,4	78,6
Tamamen Katılıyor	30	21,4	100,0
Toplam	140	100,0	

34. Yönetici kriz durumunda sakin olmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	1	,7	,7
Katılıyor	88	62,9	63,6
Tamamen Katılıyor	51	36,4	100,0
Toplam	140	100,0	

35. Yönetici her zaman adil ve dürüst olmalıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Kararsız	4	2,9	2,9
Katılıyor	95	67,9	70,7
Tamamen Katılıyor	41	29,3	100,0
Toplam	140	100,0	

36. Yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerinin görünmez yöneticilik stillerinin olduğu tespit edilmiştir. Siz buna katılıyor musunuz?

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	1	,7	,7
Katılmıyor	1	,7	1,4
Kararsız	23	16,4	17,9
Katılıyor	94	67,1	85,0
Tamamen Katılıyor	21	15,0	100,0
Toplam	140	100,0	

37. Kadın yöneticiler çalışanlarına karşı daha saygılıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	2	1,4	1,4
Kararsız	19	13,6	15,0
Katılıyor	113	80,7	95,7
Tamamen Katılıyor	6	4,3	100,0
Toplam	140	100,0	

38. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	5	3,6	3,6
Kararsız	9	6,4	10,0
Katılıyor	118	84,3	94,3
Tamamen Katılıyor	8	5,7	100,0
Toplam	140	100,0	

39. Kadın yöneticiler çalışanlarının çalışmalarında destekleyicidir.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	4	2,9	2,9
Kararsız	4	2,9	5,7
Katılıyor	126	90,0	95,7
Tamamen Katılıyor	6	4,3	100,0
Toplam	140	100,0	

40. Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.

	Frekans	%	Birikimli %
Katılmıyor	4	2,9	2,9
Kararsız	11	7,9	10,7
Katılıyor	121	86,4	97,1
Tamamen Katılıyor	4	2,9	100,0
Toplam	140	100,0	

41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?

	Frekans	%	Birikimli %
Hiç Katılmıyor	6	4,3	4,3
Katılmıyor	89	63,6	67,9
Kararsız	27	19,3	87,1
Katılıyor	18	12,9	100,0
Toplam	140	100,0	

EK 3 – KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE UYGULANAN ANKET

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
9. Bir yönetici çalışanları üzerinde sık sık otoritesini ve gücünü kullanmalıdır.					
10. Bir yönetici, çalışanları ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmalıdır.					
15. Bir yönetici çalışanlarını çocuğu gibi değerlendirip onlarla ilgilenmelidir.					
19. Toplantılar bir erkek yönetici tarafından yönetildiği zaman daha verimli geçer.					
20. Kadın yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, erkek yöneticilerin profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir.					
21. Kadın yöneticiler sorunlarını genellikle sezgileriyle, erkek yöneticiler ise mantıksal analizlerle çözerler.					
22. Örgütsel problemleri çözenin aktif ve güçlü bir yaklaşım gerektirdiğini düşünmek erkeksi bir özelliktir.					
38. Kadın yöneticiler çok yönlü iletişim konusunda başarılıdır.					
40. Kadın yöneticiler çalışmalarında daha duygusal olabilmektedir.					
41. Kadın yöneticilerin; çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukları sebebiyle görevlerini iyi yapamadıkları fikri hakimdir, katılıyor musunuz?					