

Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı

Nilüfer NEGİZ*
Aysun YEMEN**

ÖZET

Kadınlar gerek dünyada gerekse ülkemizde nüfus açısından önemli bir ağırlığa sahip olmasına karşın, benzer oransal eşitliğin çalışma yaşamı, siyaset ve yönetim açısından gözlenmediği bir gerçektir. Yönetim açısından kadına ilişkin algıların temel alındığı bu çalışmada, iki boyutlu bir araştırmaya yer almaktadır. Birinci boyutunu kadın yöneticilerin oluşturduğu kısımda, yönetici kadınların yönetici olma konusunda karşılarında yer alan sorunlar, hem teorik açıdan hem de ampirik bir araştırma ile ele alınmıştır. İkinci boyutunu ise, kadın yönetici ile çalışan personelin oluşturduğu kısımda ise, bizzat kadın yönetici ile çalışanların kadın yöneticiye ilişkin tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, yönetici kadınlara ilişkin öne çıkan bulgu, Türkiye’de yönetim kademelerindeki kadın yönetici oranının erkeklere oranla daha az olmasına yol açan nedenler sıralamasının geleneksel yaklaşımla paralel olduğudur. Ayrıca yine yönetici kadınların yönetim kademelerine gelmelerinde önlerine engel olarak sürülen faktörleri genel olarak engel olarak görmedikleri yönündedir. Araştırmanın personele yönelik yürütülen kısmında ise öne çıkan bulgu, kadın yönetici ile daha önce çalışan ve ilk kez çalışan erkek personelin kadın yöneticiye ilişkin motive etme, huzur ortamı sağlama, performans, ve kuruma katkı sağlama konularında olumlu eğilim içinde olduklarıdır.

***Anahtar Kelimeler:** Kadın, Kamu Örgütlerinde Kadın, Yönetici Kadın.*

Female Administrators in Public Organizations: Female Problematique in Administration in Terms of Administrator and Employee

ABSTRACT

It is the reality that similar proportional equity is not seen in work life, politics and administration, though females have major significance in the sense of population both in the world and our country. This study, based on perceptions related females regarding administration, is composed of two dimensional researches. In the part, the first dimension takes place, the problems regarding being administrator in front of the females, are handled theoretically and empirically. In the part about female administrator and employees, which is the second dimension, attitudes of employees toward female administrator are analyzed. In the end of the study, the finding about female administrators shows that the reasons leading less

* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Kentleşme ve Çevre Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi, e-mail: nilufernegiz@sdu.edu.tr

** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi, ay_88_sun@hotmail.com

female administrators than male ones in Turkey is paralleled with the traditional approach. Also, females do not see the factors as obstacles, which are put forward as bottlenecks. The outstanding finding of the research for personnel reveals that male employees working with female administrators for the first time or worked before have positive tendency about motivating female administrator, making a peaceful atmosphere, performance and contributing to organization.

Keywords: *Woman, Woman In Public Organizations, Female administrator.*

Giriş

Kadının tarih içerisinde geçirmiş olduğu süreç incelendiğinde, kapitalist anlayışın ortaya çıkmasıyla birlikte toplumda kapitalist üretim ilişkilerinin içeriğinde kadın erkek ayrımını doğurmuştur. Cinsler arasında iş bölümünün ayrıştığı bu sistemde, kadının, savaş vb. durumlar haricinde, toplumsal üretimin dışında tutulduğu görülmektedir. Kadını ucuz ve vasıfsız iş gücü olarak değerlendiren toplumsal anlayış, istihdam politikalarının kadının aleyhinde şekillenmesini yönlendirmektedir.

Kadınlar hem dünyada ve hem de Türkiye’de nüfusun yaklaşık yarısını oluşturmalarına rağmen, ekonomik faaliyetlerde aynı oranda temsil olanağı bulamamışlardır. Bu durum çoğu zaman toplumların kadının üstlenmesi gereken rollere dair çizdikleri çerçeveden kaynaklanmaktadır. Yine buna bağlı olarak toplumda ekonomik yaşamda iş tanımlarının, iş ortamının ve iş koşullarının genellikle erkek ağırlıklı belirlenmiş olması, kadının iş dünyasında ikinci plana itilmesi sonucunu da beraberinde getirmiştir. Kadının ilk olarak emeğini bir ücret karşılığı vermesi, dünyadaki tüm toplumları derinden etkileyen Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler, toplumsal bakış açısını da yönlendirerek kadına aile içinde ve toplumda yeni roller yüklemiştir. Böylece artık kadın, dış dünyada yani, iş yaşamında yerini yavaş yavaş almaya başlamıştır¹.

Kadın toplumda kabul gördüğü ana vasıflarının dışında çeşitli nedenlerle çalışma hayatına girmiş ve zamanla sahip olduğu özellikleri iş yaşamına yansıtmaya başlamıştır. Sahip olduğu başarı tutkusu onu çalışma hayatında ilerlemeye itmiş fakat “çalışan işçi” pozisyonundan “yönetici” kademesine gelmesi o kadar kolay olmamıştır. Gerek kendisi ile ilgili sorunlara gerekse toplumun baskısına maruz kalan kadın, kendini geliştirme yolunda dönem dönem sekteye uğramıştır.

Çalışmanın odak noktasında yönetimde kadının varlığı olup, bu süreçte kadının karşılaştığı sorunlar ve hem yönetici hem de kadın olarak yaşadığı ikilem irdelenmiştir. Kadının yönetim kademelerine kadar uzanan zorlu tırmanışında ilk adımı, kadının çalışma yaşamına katılımı oluşturduğu için, çalışmada teorik tartışma, bu adımdan başlayarak kamu örgütlerinde kadın yönetici sorunsalına kadar uzanmaktadır. Çalışmada söz konusu sorunsal, araştırma evreni olan Isparta ili kapsamında hem yönetici kadınlar hem de kadın yönetici ile çalışan personel açısından ampirik bir araştırma ile tamamlanmıştır.

¹ Faruk Kocacık, Veda B. Gökkaya., “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 6, S:1, Sivas 2005, s. 195.

1. Yönetimde Kadın Sorunsalı Üzerine

Genel itibariyle ülkemizde ve dünyada erkek işi olarak görülmekte olan yöneticilik, akademik çevrelerce araştırılan önemli alanlardan biridir. Mantıksal olarak yönetimin cinsiyetinin olmaması gerekirken; yöneticide bazı özelliklerin olması da olmazlardandır. İşte bu özelliklerden örneğin risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi davranışların erkeklerde daha fazla var olduğuna² yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanmasına yol açmaktadır. Yönetim ve yönetici tartışmalarına salt bir cinsiyet ayrımcılığı ile bakmak yerine bir yöneticiyi etkileyen değerleri ortaya koyarak kadın-erkek yöneticinin bu değerler açısından durumunun değerlendirilmesi, “iyi yönetmek” ve “iyi yönetici olmak” tartışmalarına açıklık getirmek açısından önem arz eder. Söz konusu bu değerler aşağıda sıralanmıştır³.

- İçinde Bulunduğu Toplumun Yapısı ve Toplumsal Değerler
- Aile Yapısı ve Yetiştirilme Tarzı
- Siyasal İlgi ve Çevre
- İnançlar ve Dini Değerler
- Ahlaki Değerler
- İletişim Becerileri
- Eğitim Türü ve Düzeyi
- Kişilik Yapısı

Literatürde Kadınların yönetim pozisyonlarında sayıca az olmalarına kaynaklık eden bir takım görüşler mevcuttur⁴. Bunların başında *geçimsel görüş* yer alır. Kadınların yönetici pozisyonuna gelmelerinde yaşanan problemi, kadınların neden az temsil edildikleri olarak değil, aslında kadının çalışma yaşamında düşük düzeyde yer almalarının nedenleri ve yapılan düşük ödemeler olarak değerlendirmektedir⁵. Daha geniş açıyla değerlendiren bir başka yaklaşım *İnsan Kaynağı Yaklaşımı*'dir. Bu yaklaşıma göre herkes kendi becerilerine göre iş seçimi yaparlar ve kendilerini bu açıda geliştirerek görevde yükselme şanslarını artırırlar. Bu görüş aslı itibariyle kadını işgücünün ortaya atıldığı pazarda, işe girişlerde ve yükselmelerde olumsuz olarak görmektedir. Nedenini ise kaynakların azlığına bağlamaktadır. Kaynakların azlığından kasıt olarak da kadınların eğitim ve deneyim konusunda yetersiz olmalarına dayandırır. İşte bu noktada yönetici vasfında bulunması gereken eğitim ve deneyimin kadınlarda yeteri düzeyde olmamasından dolayı kadınlar yönetici pozisyonuna gelmekte sorun yaşarlar. Bir başka neden olarak kadınların ev ile ilgili konulara daha fazla ağırlık vermesi kadınları bu konuda yönlendirirken erkekleri de yaptıkları işlerde daha üstün hale getirmeleri biçiminde açıklar⁶. Bir diğer görüş *Ayrılaşmış İş Gücü* yaklaşımına aittir. Bu yaklaşıma göre de işgücü pazarı ayrılaşmıştır. Pazar, çalışma koşulları,

² Semra Arkan, “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:5, S: 1, Ankara 2003, s.2

³ Gümran Uçar, “Yöneticilerde Değer Yargıları”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, S: 9, Mayıs 2006, s. 8-13.

⁴ Selma Acuner, Songül Sallan, “Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler” Amme İdaresi Dergisi, C: 26, S: 3, Eylül 1993, s. 78-81.

⁵ Acuner, Sallan, a.g.m., s. 78.

⁶ Acuner, Sallan, a.g.m., s. 78.

ödeme farklılıkları, yükselme olanakları ve işin devinimi esasları itibariyle birincil ve ikincil işgücü piyasaları halinde ayrılmıştır. Birincil piyasada ödemeler yüksek ve işler uzmanlık istemektedir. Bunun yanında ilerleme olanakları fazla ve dikey geçişler oldukça yüksektir. İkincil Piyasa da ise ücretler düşük, iş düzeyinde nitelik aranmamaktadır ve yükselme oranları çok düşüktür. İş güvencesi bakımından da ikincil piyasa çok zayıftır. Kadınlar bu iki piyasa arasında daha çok ikincil piyasada yer almaktadırlar. Bununla birlikte kadının yükselmesi ve yüksek iş güvencesine sahip olması pek mümkün değildir. Sonuç yöneticilikte “erkek işi” olarak tanımlanır ve kadınların yönetici pozisyonuna gelmelerinin önünde; çalışan kadınların “işe bağlı olmama”, “yüksek iş değiştirme oranı”, “aile sorumluluklarının getirdiği katılım sınırlılığı” gibi nedenlerin yer aldığı ve kadınların birincil piyasada yer bulamadıkları görüşü ileri sürülmektedir⁷. Son olarak *Ekinsel görüş* ise, kadınların çalışma yaşantısının incelemenin dışında, aile içi sorumlulukların getirmiş olduğu sorunları ele almaktadır. Bu görüşe göre kadınların iş yaşamında düşük sayıda yer almalarının nedeni istekli bir seçim olmasıdır. Bu da işlevsel ve ataerkil bakış açısının sonucu olarak değerlendirilir. İşlevselcilere göre cinsel görev ayrışması çekirdek aile içerisinde yapısal bir ayrıma gider. Kadınlar bu görev ayrımında aktarıcı görevleri, erkekler ise gerçekleştirici görevleri üstlenirler. Kadınların aktarıcı görevler olarak nitelenen çocuk doğurma, çocukların bakımı, beslenmeleri gibi alanlarda rol almaları erkeklerin ise gerçekleştirici pozisyonda karar verme sürecinde yer almaları; kadınları özel alanda erkekleri ise kamusal alanda uzmanlaştırır denmektedir. Kadın geleneksel rolünün dışında hareket etmeye başlarsa aile içi sorunlara neden olur, eğer geleneksel rolünü benimser iş yaşamını ve evliliğini buna göre düzenlerse, ailevi sorunlarda azalma görülür demektedir. Bu yaklaşıma göre kadının yönetici pozisyonuna gelmemesi onun özel alanda uzmanlaşmasının ve düzenin buna yönelik hareket etmesinin sonucudur⁸.

Görülüyor ki, kadınların giderek daha çok sayıda ücretli çalışanlar arasına katılması, kariyer sahibi olması ve yönetsel pozisyonlara aday olmaları ve üstlenmeleri, olumlu ve olumsuz yönleriyle birçok tartışma ve yoruma yol açmaktadır. Bir yandan çalışmanın kadına sağladığı yararlar belirtilirken, diğer yandan da kadının çalışma ve ev yaşamında karşılaştığı sorunlar gündeme gelmektedir. Özellikle ekonomik yetersizlik nedeniyle iş hayatına atılan kadınların hem ev kadını olarak, hem anne olarak karşılaştığı sorunlara, olumsuz iş koşullarının ve toplumsal baskıların bıraktığı olumsuz etkiler de eklendiğinde, çalışan kadının çok yönlü sorumluluklar ve sorunlar altında kalması iş-aile yaşamı dengesinde çatışma yaşamasına yol açmaktadır.⁹

Dünyada ve Türkiye’de yapılan incelemeler yönetici kadınların sayısının oldukça düşük olduğuna işaret eder. Özellikle Türkiye gibi geleneksel anlayışın baskın olduğu toplumlarda kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmelerinin önünde birçok engelle karşılaştıkları açıktır. “Kadın olmak” olgusunun başatı oynadığı bu yapıda sistemin,

⁷ Acuner, Sallan, a.g.m., s. 79.

⁸ Acuner, Sallan, a.g.m., s. 80.

⁹ Serap Ö. Kapız, “İş Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, DÜ SBE Dergisi, C:4, S:3, 2002, s.141; Linda Duxbury,, Chris Higgins, “*Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we?Where do we need to go?*”, CPRN Discussion Paper, October 2001, s.6. Akt:Burcu Ş. Doğrul, Seda Tekeli, “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, C: 2, S: 2, 2010, s.14.

sistemdeki görevlerin ve sorumlulukların “eril” tanımlanması, özellikle kamu sektöründe kadın için dezavantajlı bir durum yaratmaktadır. Sektörel açıdan yönetici kadının durumu özel sektörde daha iyi bir tablo çizmekte iken benzer bir iyimserlik kamu sektörü için söylenememektedir. Türkiye İşveren Sendikası'nın (TİSK) Dünya Ekonomi Forumu tarafından yayınlanan ve çeşitli ülkelerde özel sektörde çalışan kadınların durumunu ekonomik katılım ve fırsatlar açısından değerlendiren "*İş Dünyasında Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2010 Raporu*"na göre; üst düzey yönetici (CEO) pozisyonundaki kadın oranı konusunda dünya ortalaması %5 civarlarında iken, Türkiye'de aynı oranın yüzde %12 düzeyinde ve 34 ülke sıralamasında 2. sırada olduğu belirtilmiştir¹⁰ Bu oran, yönetim kademelerinde yer alma açısından ülkemizde sektörel bir değerlendirmede özel sektörün daha zorlu şartlarına rağmen kadın açısından daha çok imkân sunduğunu düşündürmektedir. Özel sektörün kadına yönelik daha avantajlı olduğu ya da imkân sağladığına yönelik bir algı aşağıda kamuya ilişkin verilen rakamlardan da anlaşılmaktadır.

1924 tarihinden itibaren kamu yönetiminde görev almaya hak kazanan kadınlar¹¹, çalışma yaşamına girme açısından tercihlerini “devlet güvencesi” algısı ile kamu sektöründen yana yapmaktalar. 1980'li yıllara kadar kamu örgütlerinde artan bir eğilim gösteren kadın istihdamı, dönemin sonlarına doğru durağanlaşmıştır. Aynı dönemde, kamusal görevlerin üstlenilmesine ilişkin kadın lehine yaşanan artışın üst düzey kamu yönetimlerinde de görüldüğü ifade edilmiştir ki, Acuner&Sallan'ın da belirttiği üzere 1985 yılı kadın yönetici oranı, tüm yönetsel görevlerin %6'sını kapsarken; bu oran 1989 yılında %3,9'a, 1990'larda ise (orta düzey yönetici, müfettiş ve üst düzey yönetici toplamında) %4.2 oranında seyretmiştir.¹² 1980'li yıllar kadınların hem kamusal görev üstlenmeleri hem de yönetsel görevlere aday olmaları açısından olumlu bir görünüm sağlamışken; sonraki dönemde bu paralelliğin kamu üst düzey görevler açısından devam etmediği yukarıdaki oranlar bağlamında görülmektedir. 1980'li yıllarda yaşanan bu olumlu tablonun geriye doğru ilerlemesinin ardında Buğra, tarım sektörünün önemini yitirmesinin ve buradan kopan işgücünün kentte iş bulamamasının yer aldığını vurgularken; 1980 sonrası ideoloji anlamında yükselen siyasal İslam ve artan muhafazakâr anlayışın da kadın istihdamında bir gerilemeye yol açtığını ifade etmiştir¹³.

Kamu sektöründe istihdam ve yönetim açısından kadının günümüzdeki durumu ise, 2010 yılı Başbakanlık Personel Dairesi Başkanlığı'nın verilerinden tespit edilmiştir. Buna göre, devlette çeşitli pozisyonlarda yer alan yöneticilerin %16'sı kadın, %84'ü erkektir. Yine, kamuda görev alan toplam 1 milyon 815 bin 639 personelden, üst düzey yöneticilik yapan kadın sayısı sadece 530, üst düzey erkek yöneticisi sayısı ise 2 bin 776'dır¹⁴.

¹⁰<http://www.tisk.org>, “CEO Pozisyonundaki Kadın Oranında Türk Özel Sektörü Gelişmiş Ülkelere Fark Atıyor”, ET:04.05.2011.

¹¹ Tevhid-i Tedrisat Kanununun kabul edilmesinin ardından kadının kamusal görevlere girme hakkının yasalarla güvenceye alındığı dönem.

¹² Acuner, Sallan, a.g.m., s. 81.

¹³ Ayşe Buğra, “Muhafazakarlık Artıkça Kadın İstihdamı Düşüyor”, Akşam Gazetesi 18.03.2011.

¹⁴ <http://gundem.milliyet.com.tr> 10 Nisan 2011 tarihli haber.ET: 05.05.2011

Tablo 1: Kamu Örgütlerinde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımı

Pozisyon	Kadın	Erkek
Müsteşar	1	23
Müsteşar yrd.	2	78
Bağlı kurum başkanları	7	31
Bağlı kurum bşk. yrd.	5	43
Genel müdür	9	156
Genel müdür yrd.	44	416
Kurul başkanları	1	67
Kurul üyeleri	19	122
Kurum bünyesindeki bşk.	8	34
Daire başkanı	302	1806

Kaynak: www.dpb.gov.tr ET: 02.05.2011 (Yıl bilgisine erişilememiştir.)

Yukarıdaki tabloya ek olarak; Türk Dışişlerinde görev yapan 110 Büyükelçiden 11 tanesi kadındır. Diploması akademisi başkanı-büyükelçi 1 kadın, konsolosluk kâtabi 53 kadın bulunmaktadır. Ülkemizde kadın vali bulunmazken, 464 vali yardımcısından sadece 10 tanesi kadındır, 801 kaymakamın 13 tanesi ve 261 kaymakam adayının da sadece 8 tanesi kadındır. Son olarak, 154 üniversitenin 8'tanesinde kadın rektör görev yapmaktadır.¹⁵

Kamuya oranla özel sektör açısından kadının göreceli olarak olumlu konumu, aslında sorunun kadınlardan ziyade (gerek kadına yönelik içsel faktörler gerekse roller) dışsal faktörler üzerinde durulması gerektiğini düşündürmektedir. Sonuçta kadınlar, özel sektör yönetim kademelerinde üst sıralarda yüksek oranda yer bulabiliyorlarsa, kamu sektöründe bu durumun sağlanamamasının altındaki nedenlerin irdelenmesi elzemdir. İşte bu noktada üzerinde durulması gereken konu, kadınların kamu örgütlerinde yöneticilik pozisyonunda yeterince temsil edilememesinin gerekçeleridir. Burada ilk olarak değinilecek başlık literatürde de sıklıkla ifade edilen toplumda yerleşmiş "kadın" algısı ve bunun kadınlar üzerinde yarattığı "özgüven eksikliği" olarak özetleyebileceğimiz toplumsal yapı ve anlayıştır. Toplumun değer yargılarında kadın algısı; aldığı eğitimin düzeyi veya yaptığı iş ile bağlantılı olarak değil, "kadın ve anne" olarak biçimlenmektedir. Bu sadece toplumun kendi algısı değil aynı zamanda çalışan kadının kendisi için de algısı bu biçimde şekillenmektedir. Çünkü gerek içsel bir kabullenme ile gerekse toplumsal kabul ettirme ile kadının önceliği evi ve ailesi olmaktadır. Değişen şartlar ve modern toplum düzenine rağmen kadın için evlilik müessesesi hala en önemli gelecek güvencesi olarak görülmekte ve önemini korumaktadır. Bu durumda da kadın, anne ve ev kadını olarak sorumlulukları öncelikli görmekte ve yerine getirmediği zaman kadın için psikolojik yıpranmalara yol açabilmektedir.¹⁶ Bu durum kadınların yöneticilik görevlerine aday olmalarında ya da bu görevlerdeyken bırakmalarında diğer bir engelleyici olarak kadının karşısında yer almaktadır.

¹⁵ <http://gundem.milliyet.com.tr> 10 Nisan 2011 tarihli haber.. 05.05.2011.

¹⁶ Meryem Koray, "Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri", Amme İdaresi Dergisi, C: 25, S: 1, 1992, s. 119.

İkinci olarak değinilecek başlık ise örgütsel yapı ve kültürdür. Burada sektörün kamu ya da özel olması, örgütsel kültürün yönetici için şekillendirdiği imajın erkekler için tanımlanması ve astların kadın yöneticiye karşı olumsuz tutumları, kadınların yönetim kademelerine doğru ilerlemelerinde engel teşkil etmektedir.¹⁷ Ayrıca, örgüt yöneticilerinin kadın yöneticilere karşı olumsuz bakışı¹⁸ da yine bu başlık altında yer alabilecek bir diğer engel olarak sayılabilir. Sonuç olarak, kadının yönetsel pozisyonlarda yer almasına ilişkin karşılaştığı sorunlara yönelik yukarıda iki başlık altında bahsedilen sorunlar, literatürde ifade edilenler toplamında aşağıdaki gibi bir tabloda genel olarak özetlenebilir.¹⁹

Tablo 2:Yönetsel Pozisyonlarda Kadının Yer Almasına İlişkin Karşılaştığı Sorunlar

Başlıklar	İçerik
Ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller ²⁰	Kadının toplumdaki yerinin öncelikli olarak eş ve anne olarak belirlenmesi
Cinsiyet temelli ayrışma / ayrıştırma ²¹	Kadının cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelememesi
Ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak ²²	Elde etmiş olduğu ekonomik özgürlüğün kendisine ve çevresine yeterli katkı sağlayamayacağını düşünmesi
Kendine güven veya zihinsel olgular ²³	Yönetsel pozisyonlara gelmede kendini yeterli görmemesi yani özgüven eksikliği
Başarı / zirve / yalnızlık korkusu ²⁴	Başarılı ve zirvede olmasının kadını yalnızlaştıracağını düşünme (ailevi ve iş ortamında)
“Kraliçe Arı Sendromu” veya tek olma özlemi ²⁵	Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenmesi ve onların yöntemlerini benimsemeye başlamaları
Cam tavan sendromu ²⁶	Kadının belirli bir kademeye kadar yükseldikten sonra daha fazla ilerlemelerinin görülmeyen ve geçilemeyen bir şekilde engellenmesi
Mobbing’e yenilme ²⁷	Kadının, çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalınması ve kadının bu duruma dayanamaması

¹⁷ Arıkan, 1999, s.152.

¹⁸ Güneş Berberoğlu, “Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları”,Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C:VII, S:1,1989, s.293.

¹⁹ Gülden Türktan, “Yönetimde Kadın”, 19. Kalite Kongresi, <http://www.kalitekongresi2010.org>. 10.09.2011.

Geniş açı ile bakabilme ²⁸	Kadının olayları geniş açıyla değerlendiremeyeceğinin düşünülmesi
Analitik bakış ²⁹	Kadınların analitik bir bakış açısına sahip olmadığı düşüncesi
Özgüven Eksikliği ³⁰	Kadının erkeğe oranla özgüveninin yeterli olmaması
Kadınlara yönelik stereotipleme ³¹	İnsanların cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri ve yaşadıkları bölge gibi özellikleri nitelendirilmeleridir. Örneğin, erkeklerin başarı, bağımsızlık, kendine güven vb. özellikler ile tanımlanırken; kadınların nazik, anlayışlı, insanlara dönük gibi özelliklerle tanımlanması gibi.

Yönetim, yukarıda da bahsedildiği üzere cinsiyeti olmayan ama bazı özellikleri mutlaka bünyesinde barındırması gereken bir olgudur. Her ne kadar ülkemiz örneğinde özellikle kamu sektöründe tüm şartlar kadın-erkek açısından eşit olarak yapılsa da; uygulamada yönetim kademelerinin erkek ağırlıklı biçimlendiği görülmektedir. Kadının yönetimde yer almasına karşı geliştirilen ve çeşitli gerekçelerle açıklanan olumsuz yapıya karşın aşağıda sıralanan özellikler, kadının yönetime eli değdiğinde onun başarılı olmasını sağlayıcı avantajlar olarak ileri sürülmüştür.³²

- Anne desteği, eş desteği,
- Maddi menfaat beklentisi, aile bütçesine destek olma gereği,
- Hırs ve veya inat,
- İçten gelen bir motivasyon,
- İşlerin tanımının, organizasyonların yapısının ve işleyişinin değişmesi,
- Üretim şeklinin endüstriyel üretimden bilgi ve hizmet sektörüne kayması,

²⁰ Türktan, 10.09.2011.

²¹ Türktan, 10.09.2011

²² Türktan, 10.09.2011

²³ Türktan, 10.09.2011.

²⁴ Türktan, 10.09.2011

²⁵ Uğur Zel., "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu", Amme İdaresi Dergisi, C:35, S: 2, Haziran, 2002, s.41.

²⁶ Mustafa Çelikten., (2007), "Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İl Örneği" K.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:17, 2004, s.97.

²⁷ Pınar Tınaz., "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", Çalışma ve Toplum, S.3, 2006, s.11-22.

²⁸ Türktan, 10.09.2011.

²⁹ Türktan, 10.09.2011

³⁰ Türktan, 10.09.2011

³¹ Margaret Karsten, Management And Gender Issues And Attitudes, Quorum Books, London,1994, p.83; Semra ARIKAN,"Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler",Polis Bilimleri Dergisi, C:1, S:4, 147

³² Türktan, 10.09.2011.

- Çalışma ortamının uygun hale gelmesi,
- İyi eğitim, iyi okul fırsatı.

2. Kamu Örgütlerinde Kadın Yönetici Algısı: Yönetici ve Çalışan Açısından Bir İnceleme

2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi

Çalışmanın amacı, kadınların yönetsel görevlere gelmelerinde ve yönetsel görevlere geldiklerinde karşılaştıkları sorunlar ve yönetsel görevlerde başarılı olup olmadıklarına ilişkin tespitleri ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmanın birinci kısmını Isparta ili genelinde yönetim ve karar alma süreçlerinde yer edinebilen “atanmış” kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Isparta ili kamu örgütlerinde toplam 77 kadın yönetici tespit edilmiştir.³³ Çalışmaya katılımı sağlananlar açısından toplam sayı atanmış kadın yöneticiler için 43 olup, Isparta ölçeğinde kamu örgütlerinde mevcut kadın yönetici sayısı açısından Süleyman Demirel Üniversitesinin akademik ve idari birimlerinin en yüksek rakamlara sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın çalışanlara yönelik kısmı için, Süleyman Demirel Üniversitesinin yöneticisi kadın ve diğer birimlere göre sayıca en fazla personele sahip akademik ve idari birimleri seçilmiştir.

Araştırmanın çalışanlara yönelik bölümü için seçilen birimler dâhilinde evren, Sağlık Kültür Spor Dairesi Başkanlığı 100, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı 21, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 22 ve Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi 44 olmak üzere toplam 187 kişi olup, evrende 127 katılımcıya ulaşılmıştır.

Çalışmada hem kadın yöneticiler için hem de bu yöneticilere bağlı olarak çalışan personel için iki ayrı soru formu oluşturulmuştur. Birincisi, “kadın yönetici olmak” başlığı altında, kadınların yönetsel görevlere gelmelerinde ve yönetsel görevlere geldiklerinde karşılaştıkları sorunlara yönelik ifadelerin yer aldığı bir formdur. İkincisi ise, “Kadın yönetici ile çalışanların tutumu” başlığı altında, kadın yönetici ile çalışan personelin, yöneticilerini değerlendirmelerine yönelik ifadelerin yer aldığı bir formdur. Katılımcılarla gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan görüşmeler 01.05.2001-30.08.2011 tarihleri arasında tamamlanmış, veriler SPSS 15.00 programına işlenerek araştırmanın hipotezleri doğrultusunda çeşitli analizler yapılmıştır. Bulgular, kadın yönetici olma ve kadın yönetici ile çalışma başlıkları altında verilmiştir.

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliği Alfa yöntemiyle ölçülmüş ve birinci ölçek için, %86,1 ikinci ölçek için %93,1 güvenilirlik değeri saptanmıştır. Bu oranlar kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2. Araştırmanın Bulguları

2.2.1. Kadın Yönetici Olmaya İlişkin Bulgular

Katılımcıların sosyo-ekonomik özellikleri arasında dikkat çeken bulgu, yönetici kadınların ağırlıklı olarak orta yaş ve altında olmalarıdır. Yine kadın yöneticilerin %79'u

³³ Isparta ölçeğinde; Valilik, Milli Eğitim, Orman Bölge Müdürlüğü, Tarım İl Müdürlüğü, Çevre ve Orman İl Müdürlüğü, İl Özel İdaresi, Belediye, Defterdarlık, İl Sağlık Müdürlüğü ve Sosyal Güvenlik Kurumu, Turizm İl Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü olmak üzere kamu kurumları il ve ilçe teşkilatları ile Süleyman Demirel Üniversitesi akademik ve idari birimleri araştırma kapsamındaki kurumlar olup, İl Sağlık Müdürlüğü ve SGK çalışmaya katılım açısından olumsuz yanıt vermişler, Emniyet ve Jandarma teşkilatlarında da kadın yöneticiye rastlanmamıştır. Bilgiler kurumların internet sitelerinden Nisan ayı içerisinde alınmıştır.

evli olup, %98'nin yüksek eğitim almış oldukları gözlenmiştir. Isparta ölçeğinde kadın yönetici sayısı erkeklere oranla oldukça azdır. Ancak, konuya yönetim kademeleri açısından bakıldığında kadın yöneticilerin yöneticilik pozisyonlarında tepe noktalara kadar ilerlemiş oldukları da söylenebilir. (43 yönetici kadının 17 tanesi müdür ya da müdür yardımcılığı pozisyonundadırlar.)

Tablo 3:Çalışmaya Katılanların Sosyo-ekonomik Özellikleri (Yönetici Kadınlar)

Yaş	sayı	%	Pozisyon	Sayı	%
25-35	11	25,6	Müdür-Md. Yrd.	17	39,5
36-45	22	51,2	Şef	13	30,2
46+	10	23,3	Daire Başkanı	2	4,7
Toplam	43	100,0	Dekan-Dekan Yrd.	6	14,0
			Fakülte-Y.okul Sekreteri	5	11,6
			Toplam	43	100,0
Medeni durum	Sayı	%	Yöneticilikte Geçirilen Süre	Sayı	%
Evli	34	79,1	1-5	18	41,9
Bekâr	9	20,9	6-10	12	27,9
Toplam	43	100,0	11-15	4	9,3
			16-20	6	14,0
			21+	3	7,0
Eğitim	Sayı	%	Meslekte Çalışma Süresi	Sayı	%
Lise	1	2,3	1-5	4	9,3
Lisans	27	62,8	6-10	7	16,3
Yüksek	15	34,9	11-15	5	11,6
Toplam	43	100,0	16-20	10	23,3
			21+	17	39,5

Türkiye’de yönetim kademelerindeki kadınların oranlarının erkeklere oranla daha az olmasına yol açan nedenler katılımcılara sorularak, önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Tablo 4’te verilen değerlere göre katılımcılar tarafından belirtilen ilk üç neden aşağıdaki gibidir.

- 1.Kadınların ailevi öncelik taşımaları (ev ve çocuk bakımı)
2. Kültürel engeller (Kadına toplum tarafından benimsenilen cinsiyet rollerinin dayatılması)
3. İşe alma ve terfi sürecinde kadın ve erkek çalışana fırsat eşitliği tanımayan örgütsel uygulamalar

Kadınların yönetim pozisyonlarına gelememelerinde kendilerinin en önemli gördüğü ve literatürde de sıklıkla ifade edilen neden, kadına yüklenen ailevi sorumlulukları olarak görülmektedir. Bu durum geleneksel kadın bakışının ve kadın sorumluluğunun bizzat kadınlar tarafından da içselleştirildiğini düşündürmektedir. İkinci sıradaki neden ise yine geleneksel anlayışta ancak kadınların dışında kadınlar tarafından her ne kadar kabul etmeseler de karşı karşıya kaldıkları toplumsal cinsiyet anlayışının ürünüdür. Son neden ise, yine geleneksel anlayış doğrultusunda örgütsel boyutta kadına ilişkin sıklıkla ifade edilen “*cam tavan sendromu*”nu akla getirmektedir.

Tablo 4:Yönetim Kademelerinde Kadınların Önündeki Engeller

Değişkenler	1. Derece		2.Derece		3. Derece	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Eğitim yetersizliği	4 –	9,3	6-	14	3-	7
Ailevi öncelik taşımaları	18-	41,9	7-	16,3	11-	25,6
İşe alma ve terfi sürecinde kadın ve erkek çalışana fırsat eşitsizliği	5-	11,6	6-	14	8-	18,6
Kültürel engeller	8-	18,6	12-	27,9	10-	23,3
Kadınların düşük kariyer hedeflemeleri	2-	4,7	3-	7	6-	14
Muhafazakâr bakış açısı	6-	14	9-	20,9	5-	11,6
Kadınların yönetimde başarısız olması	0		0		0	

Tablo 5: Ölçek Ortalamaları

<i>Kadınların tepe noktalara gelmelerini engelleyen ifadeler</i>	N	Ort.	ss
Kadınların, çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları ve durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir	43	2,9302	1,12113
Kadınlar, mühendislik, işletme, liderlik becerilerinden yoksun oldukları gerekçesiyle tepe yönetime hazır değillerdir.	43	4,3023	1,14507
Kadınların, aile, eş ve çocuk konusundaki sorumlulukları, yönetsel görevlere hazırlanmalarında gereken zamanı ayıramamalarına yol açmaktadır.	43	2,9767	1,26281
Kadınlarda, üst yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi azdır.	43	4,1163	1,13828
Kadınlarda, üst yöneticilik için gerekli olan otorite azdır.	43	4,3023	1,01266
Kadınlar, duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.	43	4,3256	,94418
Ölçek Ortalaması		3,8256	,86675
<i>Kadınların, kariyer gelişiminin erkeklerden farklı olduğuna yönelik ifadeler</i>	N	Ort.	ss
İşe uygunluk açısından kadın ve erkeğin beklentileri farklıdır. Bu nedenle Kadın ve erkek çalışanların seçecekleri işlerin tipi de farklı olmalıdır.	43	3,7907	1,03643
Evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlamaları konusunda farklılıklar bulunmaktadır.	43	3,2558	1,41578

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.	43	2,5814	1,31353
Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar, işyerlerinde daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Ayrımcı ve önyargılı düşünceler, kariyer gelişimlerine zarar vermektedir.	43	2,8372	1,42979
Kadınların iş yaşamı ve kariyerlerini, evlilik ve çocuk sekteye uğratmaktadır. Bu da, kadınların kolay kolay üst kademelere yükselmesini engellemektedir.	43	3,1628	1,34395
Ölçek Ortalaması		3,1256	,94921

(1:Kesinlikle katılıyorum 2: katılıyorum, 3:kararsızım, 4: katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılmıyorum,)

Kadınların tepe noktalara gelmelerini engelleyen ifadeler açısından ölçek ortalaması 3,82'dir. Yani yönetici kadınların önlerine engel olarak sürülen değişkenlerden; "Kadınların, çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmalarında önemli bir engeldir" (2,93) ve "Kadınların, aile, eş ve çocuk konusundaki sorumlulukları, yönetsel görevlere hazırlanmalarında gereken zamanı ayıramamalarına yol açmaktadır" (2,97) biçimindeki geleneksel aile rollerine ilişkin karşılarına çıktığı ileri sürülen engellere kısmen katıldıkları, bunun dışındaki diğer engelleri ifade eden değişkenlere ise katılmadıkları görülmektedir.

Yine kadınların erkeklere göre farklı kariyer gelişimleri olduğuna yönelik ileri sürülen gerekçeler karşısında ölçek ortalamasının 3,12 olması, bu gerekçelere de katılmadıklarını ifade etmektedir.

Sonuç olarak yönetim kademelerine gelmeyi başaran kadınların, literatürde kadınlara yönelik öne sürülen engeller karşısında (annelik sorumluluğu dışında) kabul edici bir tutum sergilemediklerini söyleyebiliriz.

2.2.2. Kadın Yönetici İle Çalışmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde kadın yönetici ile çalışanların yöneticilerine karşı tutumları ölçülmüştür. Verilerin analizinde güvenilirlik, frekans, ortalama gibi analizlerin yanında ortaya koyulan hipotezlerin testi için, Mann Whitney U-Testi kullanılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak araştırmaya katılanların sosyo-ekonomik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6:Çalışmaya Katılanların Sosyo-Ekonomik Özellikleri (Kadın Yönetici İle Çalışanlar)

Yaş	Sayı	%	Pozisyon	Sayı	%
18-24	4	3,1	Memur	58	45,7
25 - 35	54	42,5	İşçi	4	3,1
36 - 45	52	40,9	Teknik Eleman (İ)	4	3,1
46 - 55	16	12,6	Sekreter (M)	6	4,7
56 - +	1	,8	Şirket Elemanı (İ)	42	33,0
Toplam	127	100,0	Bilgisayar İşletmeni (M)	2	1,6
			Şef (M)	4	3,1
Cinsiyet	Sayı	%	Hemşire (M)	2	1,6
Kadın	42	33,1			
Erkek	85	66,9	Şube Müdürü (M)	2	1,6
Toplam	127	100,0	Kısmi Zamanlı Eleman	1	,8
			Dış Hekimi (M)	2	1,6
			Toplam	127	100,0
Medeni durum	Sayı	%	Meslekte Çalışma Süresi	Sayı	%
Evli	106	83,5	1-5	35	27,6
Bekâr	21	16,5	6-10	32	25,2
Toplam		100,0	11-15	19	15,0
			16-20	20	15,7
			21+	21	16,5
Eğitim	Sayı	%	Toplam	127	100,0
İlköğretim	25	19,7			
Lise	40	31,5			
Ön Lisans	18	14,2			
Lisans	41	32,3			
Lisans Üstü	3	2,4			
Toplam	127	100,0			

Tablodan katılımcıların yaş açısından genel seyrinin orta yaş ve altı grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmanın ve çalışmanın temelinde yer alan cinsiyet değişkeni açısından görünüm yine erkek ağırlıklı olarak karşımıza çıkmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %66,9'unu erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %83,5' evlidir. Tabloda katılımcıların üniversitedeki pozisyonlarına göre değerleri verilmiş olup bunları istihdam türüne göre topladığımızda katılımcıların %59,9'u memur, %39,2'sinin işçi olduğu görülmektedir.

Demografik verilerin ardından, araştırmada kullanılan ölçeğin ortalamasına ilişkin değerler, genel olarak araştırma evreninde kadın yönetici ile çalışanların yöneticilerine karşı tutumlarını anlamamıza yardımcı olacaktır. Söz konusu bu ortalamalar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7:Ölçek Ortalaması

İfadeler	N	Ort.	ss
Kadın yöneticiler daha dostça davranır.	127	2,4803	1,33244
Kadın yöneticiler yapılan işlemlerde astlarına danışır.	127	2,6772	1,24008
Kadın yöneticiler astlarına itibar gösterme konusunda daha başarılıdır.	127	2,5669	1,33089
Kadın yöneticiler astlarla iletişim kurma konusunda daha başarılıdır.	127	2,8740	1,32732
Kadın yöneticiler astlarına gerekli durumlarda destek verme konusunda daha etkindirler.	127	2,8110	1,35537
Kadın yöneticiler astlarının isteklerini temsil etme konusunda daha özverilidirler.	127	2,6929	1,33042
Kadın yönetici planlama konusunda daha başarılıdır.	127	2,8583	1,30155
Kadın yönetici koordine etme ve koordineli çalışma konusunda daha başarılıdır.	127	2,7008	1,31725
Kadın yönetici yönetme konusunda daha etkin ve başarılıdır.	127	2,4724	1,25247
Kadın yönetici problemleri çözme konusunda daha başarılıdır.	127	2,6457	1,27570
Kadın yönetici yapılan işlerin yetersiz olması durumunda daha fazla eleştirir.	127	3,2283	1,35804
Kadın yönetici iş sırasında astlarına daha fazla baskı kurar.	127	3,0394	1,36511
Kadın yönetici çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurma ve onları tanımada daha başarılıdır.	127	2,7244	1,33141
Kadın yönetici, çalışanın kendisini güvende hissetmesini daha çok sağlar.	127	2,4646	1,22017
Kadın yönetici, durumun gerektirdiği şekilde hareket esnekliğine sahiptir.	127	2,5433	1,28332
Kadın yönetici, çalışanların kararlara katılımında daha çok imkân sağlar.	127	2,4409	1,24501
Kadın yönetici, çalışanlarına daha çok güvenir.	127	2,5669	1,21231
Kadın yönetici, tüm şartlarda sakin ve mantıklı davranır.	127	2,3386	1,19669
Kadın yönetici, çalışanlara karşı daha çok hoşgörü sahibidir.	127	2,7087	1,36922
Ölçek Ortalaması		2,6755	0,9483

(1:Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3:kararsızım, 4: katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

Kadın yöneticilere ilişkin ifadeler karşısında her bir ifade için değer ve toplam ölçeğin ortalamasının yaklaşık olarak 2-3 ortalama değer arasında gözlemlenmesi, araştırma evreninde yer alan katılımcıların genel olarak olumsuz bir tutum içinde olduklarını göstermektedir. Yani tabloda verilen değişkenler bağlamında kadınların

yönetim görevi için yetkin görülmediğini yansıtan bu ortalama, katılımcıların “kadınlar iyi yönetici değildir” şeklinde bir tutum içinde oldukları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce bu hipotezlere kaynaklık eden aşağıdaki ifadelerin frekans değerleri, araştırma evreninin kadın yöneticiye yönelik tutumunu anlamamızda yardımcı olacaktır. Söz konusu değerler Tablo 8’de verilmiştir.

- Kadın yönetici ile çalışmaktan memnuniyet duyma,
- Kadın yöneticilerin çalışanlarını motive eder,
- Kadın yöneticilerin çalışanların başarısını artırır,
- Kadın yönetici çalışma ortamında huzur sağlanmasında daha etkindir,
- Kadın yöneticilerin varlığı kuruma olumlu katkı sağlar.

Tablo 8:Kadın Yöneticiye İlişkin İfadelerin Frekans Değerleri

Cinsiyet	Memnuniyet		Motive Etme		Performans		Huzur Sağlama		Kuruma Katkı	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Kadın										
Evet	23	54,8	20	47,6	20	47,6	18	42,9	29	69
Hayır	19	45,2	22	52,4	22	52,4	24	57,1	13	31
Erkek										
Evet	36	42,4	23	27,1	19	22,4	20	23,5	31	36,5
Hayır	49	57,6	62	72,9	66	77,6	65	76,5	54	63,5

Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırma evrenindeki katılımcıların “kadın yönetici” tutumunu ölçmeye yönelik yukarıdaki ifadeler karşısındaki durumları genel olarak olumsuzdur. Ancak cinsiyet temelli baktığımızda bu olumsuzluğun her bir değişken için erkek çalışanlarda yüksek yüzdelerde olduğu görülür. Cinsler arasında ayrışma kadın yönetici ile çalışmaktan memnuniyet duyma ve kadın yöneticinin kuruma katkı sağlama konularında olduğu görülmektedir. Sadece bu iki değişken için kadınların erkeklerden farklı olarak olumlu eğilim içinde olduklarını tablodan görmekteyiz.

Hipotezler

H1:Cinsiyet çalışanların iş yaşamında kadın yöneticiye ilişkin tutumlarında farklılık yaratır.

H1a: Çalışanların cinsiyeti kadın yöneticiye ilişkin memnuniyet algılarında farklılık yaratır.

H1b: Çalışanların cinsiyeti kadın yöneticiye ilişkin motivasyon algılarında farklılık yaratır.

H1c: Çalışanların cinsiyeti kadın yöneticiye ilişkin performans algılarında farklılık yaratır.

H1d: Çalışanların cinsiyeti kadın yöneticiye ilişkin iş ortamında huzur sağlama algılarında farklılık yaratır.

H1e: Çalışanların cinsiyeti kadın yöneticiye ilişkin kuruma katkı algılarında farklılık yaratır.

$\%5$ ve $\%1 < H_0 =$ Cinsiyet çalışanların iş yaşamında kadın yöneticiye ilişkin tutumlarında farklılık yaratmaz;

$\%5$ ve $\%1 > H_a =$ Cinsiyet çalışanların iş yaşamında kadın yöneticiye ilişkin tutumlarında farklılık yaratır.

Tablo 9: Çalışanların İş Yaşamında Kadın Yöneticiye İlişkin Tutumlarına Yönelik Hipotez Testi Sonuçları

<i>Kadın yöneticiye ilişkin Tutumlar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Sayı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>P</i>
Memnuniyet algısı	Kadın	42		1,314	,189
	Erkek	85	58,73		
	Toplam	127	66,61		
Motivasyon algısı	Kadın	42		-2,294	,022
	Erkek	85	55,26		
	Toplam	127	68,32		
Performans algı	Kadın	42		-2,893	,004
	Erkek	85	53,26		
	Toplam	127	69,31		
İş ortamında huzur sağlama algı	Kadın	42		-2,229	,026
	Erkek	85	55,79		
	Toplam	127	68,06		
Kuruma katkı algısı	Kadın	42		-3,446	,001
	Erkek	85	50,15		
	Toplam	127	70,84		

Tablodan görüleceği üzere memnuniyet $p=,189 > 0.05$ olduğu için, cinsiyet açısından farklılık yaratmamıştır. Bu bağlamda bu değişken için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, kadın ya da erkek çalışanların, birlikte çalıştıkları kadın yöneticilerinden memnuniyet duymalarında cinsiyet belirleyici olmamıştır. Motivasyon, performans, huzur ve kuruma katkı değişkenleri için ise $p < 0.05$ olduğu için, H_a hipotezi kabul edilmiştir. Yani, kadın ve erkeklerin kadın yöneticiye ilişkin yukarıda değişkenler açısından tutumları memnuniyet dışında farklılık oluşturmaktadır.

H2: Daha önce kadın yönetici ile çalışan personelin kadın yöneticilere ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklıdır.

H2a: Daha önce kadın yönetici ile çalışan personelin kadın yöneticilerle çalışmaktan memnuniyet duyması cinsiyete göre farklılaşır.

H2b: Daha önce kadın yönetici ile çalışan personelin kadın yöneticilerin çalışanları daha iyi motive ettiğine dair inancı cinsiyete göre farklılaşır.

H2c: Daha önce kadın yönetici ile çalışan personelin kadın yöneticilerin çalışanların performansını arttırdığını dair inancı cinsiyete göre farklılaşır.

H2d: Daha önce kadın yönetici ile çalışan personelin kadın yöneticilerin çalışma ortamında huzur sağladığını dair inancı cinsiyete göre farklılaşır.

H2e: Daha önce kadın yönetici ile çalışan personelin kadın yöneticilerin kuruma katkı sağladığına dair inancı cinsiyete göre farklılaşır.

$\%5$ ve $\%1 < H_0 =$ Cinsiyet Daba önce kadın yönetici ile çalışan personelin kadın yöneticilere ilişkin algılarında farklılık yaratmaz.

$\%5$ ve $\%1 > H_a =$ Cinsiyet Daba önce kadın yönetici ile çalışan personelin kadın yöneticilere ilişkin algılarında farklılık yaratır.

Tablo 10: Daha Önce Kadın Yönetici İle Çalışan Personelin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarına Yönelik Hipotez Testi Sonuçları

<i>Daha önce kadın yönetici ile çalışan personelin Kadın yöneticiye ilişkin Tutumları</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Sayı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Z Değeri</i>	<i>P</i>
Memnuniyet algısı	Kadın	30	41,50	-1,187	,235
	Erkek	60	47,50		
	Toplam	90			
Motivasyon algısı	Kadın	30	37,00	-2,652	,008
	Erkek	60	49,75		
	Toplam	90			
Performans algısı	Kadın	30	36,00	-3,013	,003
	Erkek	60	50,25		
	Toplam	90			
İş ortamında huzur sağlama algısı	Kadın	30	39,00	-2,062	,039
	Erkek	60	48,75		
	Toplam	90			
Kuruma katkı algısı	Kadın	30	35,50	-2,966	,003
	Erkek	60	50,50		
	Toplam	90			

Tablo 10'dan görüleceği üzere memnuniyet ($p=,235>0.05$) cinsiyet açısından farklılık yaratmamıştır. Bu bağlamda bu değişken için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Motivasyon, performans, huzur ve kuruma katkı sağlama değişkenlerinde ise ($p < 0.05$) H_a hipotezi kabul edilmiştir. Yani, daha önce kadın yönetici ile çalışan kadın ve erkeklerin kadın yöneticiye ilişkin yukarıda belirlediğimiz değişkenler açısından tutumları cinsiyet açısından memnuniyet dışında farklılık oluşturmaktadır. P değerinin

anamlı olduğu bu dört değişken için ortalama farklılığının erkeklerde daha yüksek olduğu görülür.

Gerek H1 gerekse H2 hipotezleri için P değerlerinin dört değişken için anlamlı olup cinsiyet açısından ortalama farklılığı oluşturması, kadın yönetici ile çalışan erkeklerin kadın yöneticiye karşı genel olarak olumlu bir tutum içinde olduğunu göstermez. Çünkü her ne kadar ortalamada farklılık elde edilse de bu değişkenlerin Tablo 8’de verilen frekans değerlerine bakıldığında, erkeklerin her bir ifade için (memnuniyetten, kuruma olumlu katkı sağlamaya kadar) olumsuz-hayır değerlerinin %50’nin üzerinde olduğu görülür. Kadın ve erkek açısından bu değişkenlerde hipotez testi ile elde tespit edilen ortalama farklılığının erkekler açısından yüksek seyretmesi, kadın yönetici konusundan erkeklerin kadınlara oranla daha olumsuz bir tutum içinde oldukları biçiminde yorumlanabilir. Memnuniyet açısından cinsiyet, katılımcıların tutumlarında farklılık yaratmazken, (her iki cins birbirine yakın oranlarda olumsuz tutum içindedir.) kadın yöneticilerin;

- Çalışanları daha iyi motive ettiği,
- Çalışanların performansını arttırdığı,
- Çalışma ortamında huzur sağladığı,
- Kuruma katkı sağladığı, konularında erkeklerin kadınlara kıyasla olumsuz tutumlarının daha güçlü olduğunu söyleyebiliriz.

Sonuç olarak yukarıda verilen H1 ve H2 ana ve alt hipotezleri bağlamında, çalışma evreninde kadın yönetici ile daha önce çalışan ve ilk kez çalışan personelin kadın yönetici tutumu, çalışanın cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermiştir. Her iki hipotez için de erkeklerin kadın personele oranla motivasyon, performans, huzur sağlama ve kuruma katkı sağlama algılarında daha olumsuz eğilim içinde oldukları saptanmıştır.

Araştırma evreninde kadın yöneticiye ilişkin ifadelerin yer aldığı ölçeğin genel ortalamasının 2-3 arasında saptanması, katılımcıların genel olarak “yönetici kadın” tutumlarının olumsuz (katılmıyorum) ya da kararsız olduğunu göstermektedir. Katılımcıların bizzat çalıştıkları yöneticileri ile ilgili memnuniyet, motivasyon, performans, huzur sağlama ve kuruma katkı sağlama açısından tutumlarına yönelik bulgular da bu bağlamda paralellik gösterirken; olumsuz eğilimin erkek çalışanlarda daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç

Kamu örgütleri kadınların çalışma hayatı için tercih ettiği sektör olarak ön plana çıkarken; üst düzey yönetsel görevlere gelme açısından çok da iyi bir oranda olduğu söylenemez. Bu konuda yasal şartlarda eşitlik sağlanmış olmasına karşın uygulamada yönetsel pozisyonda kadın sayılarının erkeklere oranla oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada, kadının çalışma hayatındaki yeri, yöneticilik görevine gelme süreci ve bu süreçte karşılaşılan sorunlar teorik olarak ele alınmıştır. Literatürde sıklıkla karşılaşılan bir sorun alanı olarak yönetimde kadın olgusu, söz konusu teorisinin ardından bir araştırma ile çalışma evreninde yapılan durum tespiti ile çalışmaya özgün bir değer katılmıştır.

Araştırmada uzun yıllardır tartışma konusu olan kadınların yöneticilik pozisyonunda yeterince yer alamamalarının sebepleri, yöneticilik kademesine gelmiş olan kadınlara sorularak bu yöndeki algının bizzat kadınlar tarafından içselleştirilme/kabul görme durumu ortaya koyulmuştur. Araştırmanın birinci aşamasına ilişkin elde edilen sonuçlardan literatürle de paralel olan bir bulgu, kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde “aile, çocuk ve eş” sorumluluklarının hayatlarında belirleyici bir rolü olduğudur. Geleneksel toplumsal anlayış ve bunun gerek aile gerekse iş hayatına yansımaları, kadınların kariyer hedeflerine yönelik kararlarında kimi zaman zorlayıcı kimi zaman da içselleştirici bir etki yapmaktadır. Bu bağlamda çalışma yaşamında önceliklerini belirlerken zaman/kariyer planlaması yapmak zorunda kalan kadın, tepe noktalarına yükselmede erkeğe kıyasla geride kalmaktadır. Elbette bu durum “iş-aile-ben” üçgenindeki kadın için, çalışma yaşamına girme ve yükselme konusunda kazanımlarını kısıtlarken, beraberinde sosyo-psikolojik açıdan yıpranmaları da doğurmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde kadın yöneticinin yönetim kademesine geldikten sonra ona bağlı olarak çalışan personelin kadın yönetici ile çalışma ve onu yönetsel pozisyonu açısından değerlendirmesine yer verilmiştir. Araştırma evreninde çalışanların kadın yöneticilerin “yöneticilik” konusundaki tutumları genel olarak olumsuz bir tablo çizmektedir.

Çalışanların birlikte çalıştıkları kadın yöneticileri, motivasyon, performans, huzur ve kuruma katkı sağlama konuları açısından değerlendirmelerinde ise, erkeklerin kadınlara göre daha güçlü bir olumsuz eğilim içinde oldukları söylenebilir. Söz konusu bu değerlendirme daha önce kadın yönetici ile çalışıp çalışmama kısıtına göre de yapılmış ve sonucun yine erkekler açısından güçlü bir olumsuzluk ortaya koyduğu saptanmıştır. Genel olarak araştırma evreni için, çalışanların kadın yöneticiden memnuniyet duymalarına ilişkin sonucun frekans değeri açısından kadınlar yönünde olumlu olduğu görülürken, erkekler açısından olumsuz olduğu saptanmıştır. Hipotez testinde ise bu değişkenin p değerinin anlamlı olmaması, iki cins arasında farklılık olmadığını göstermektedir.

Genel olarak araştırma evreni için söylenebilecek son söz, Isparta ili kapsamında en fazla kadın yöneticiyi bünyesinde barındıran Süleyman Demirel Üniversitesi Akademik ve İdari Birimlerinde, çalışanların “kadın yönetici” tutumunun olumsuz olduğudur. Kadın yönetici ile çalışmaktan kısmen (kadınlar açısından) memnuniyet duyulsa da; sonuçlar yönetimde kadınların olması konusunda özellikle erkek ağırlıklı bir olumsuzluğa işaret etmektedir. İlginç bir tespit olarak kadınların yöneticilerine dair kısmi memnuniyet duymalarına rağmen, kadınların yönetim kademelerinde sağlayabileceğini düşündüğümüz performans, motive etme, huzur ortamı sağlama ve kuruma katkı sağlama gibi katkılara karşı olumsuz düşünceleridir. Bu sonuç kadın çalışanların hali hazırda birlikte çalıştıkları kadın yöneticilerinden memnun olduklarını ancak kadın-yönetim ilişkisinde kadın lehine düşünmediklerini göstermektedir.

Bu sonuçlar bağlamında çalışma, yönetimde kadın sorunsalı açısından olması gerekeni değil araştırmanın evreni olan Süleyman Demirel Üniversitesi akademik ve idari birimlerinde bir durum tespitini ortaya koymaktadır. Gözlenen bulgular dâhilinde kadın yöneticiye yönelik olumsuz algının varlığı gözlemlenirken, bu durumun altında yatan nedenlerin irdelenmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik çözümlerin üretilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- ACUNER S., SALLAN S., “Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler” *Amme İdaresi Dergisi*, C:26, S:3, 1993.
- ARIKAN, S., “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2003.
- ARIKAN, S., “Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C:1, S:4, 1999.
- BERBEROĞLU, G., “Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:VII, S:1,1989.
- BUĞRA, A., “Muhafazakarlık Artıkça Kadın İstihdamı Düşüyor”, *Akşam Gazetesi* 18.03.2011.
- ÇELİKTEN, M., “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İl Örneği” *K.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, 2007.
- Doğrul, B. Ş., Tekeli, S., “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C: 2, S: 2, 2010.
- Duxbury, L., Higgins, C., “Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we?Where do we need to go?”, *CPRN Discussion Paper*, October 2001.
- <http://gundem.milliyet.com.tr> 10 Nisan 2011 tarihli haber.ET: 05.05.2011.
- <http://www.dpb.gov.tr> ET: 02.05.2011.
- <http://www.tisk.org>, “CEO Pozisyonundaki Kadın Oranında Türk Özel Sektörü Gelişmiş Ülkelere Fark Atıyor”, ET:04.05.2011.
- KAPIZ, Ö.S., “İş Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, *DÜ SBE Dergisi*, C:4, S:3, 2002.
- KARSTEN,M., *Management And Gender Issues And Attitudes*, Quorum Books, London,1994.
- KOCACIK, F. ve GÖKKAYA, V.B., “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2005.
- KORAY,M., “Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 1992.
- TINAZ, P., (2006), Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz, *Çalışma ve Toplum*, S.3, 2006.
- TÜRKTAN, G., “Yönetimde Kadın”, *19.Kalite Kongresi*, <http://www.kalitekongresi2010.org> 10.09.2011.
- UÇAR, G., “Yöneticilerde Değer Yargıları”, *Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi*, ISSN:1694-528X, Sayı 9, Mayıs 2006.
- www.tuik.gov.tr, E.T: 12.08.2011
- ZEL, U., “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı Sendromu”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 2, Haziran, 2002.