



CİNSİYET BAĞLAMINDA İLETİŞİM KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE YÖNELİK ALGILAR: YÖNETİCİLER KAPSAMINDA BİR ARAŞTIRMA

PERCEPTIONS ON THE FACTORS AFFECTING THE QUALITY OF COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF GENDER: A RESEARCH COMPRISING MANAGERS

Şehriban AYGÜN¹, Nezih Metin ÖZMUTAF²

Öz

Yöneticilerle ilgili olarak cinsiyet kapsamında farklı açılardan (pozisyon, ilerleme, liderlik, kararlar, uygulamalar, kültür vb.) çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışma kapsamında iletişim kalitesine odaklanılmıştır. Bu çerçevede, çalışmanın temel amacı, yöneticilerin cinsiyetleri kapsamında iletişim kalitesini etkileyen faktörlere yönelik algılarının belirlenmesidir. Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu, İstanbul Sanayi Odası'nın açıklamış olduğu, 2017 yılında Türkiye'nin en büyük 500 büyük sanayi kuruluşu içinde, ilk 100'e giren işletmeler kapsamında, 26 işletme çerçevesinde 37 yöneticiye 2018 –2019 yıllarında e-mail yoluyla uygulanmıştır. Araştırma sonucunda iki temel bulguya ulaşılmıştır. Birincisi, yöneticiler iletişim kalitesinin pozitif yönde etkilenmesi kapsamında bireysel beceri, liderlik, mesaj, süre ve stratejik boyut faktörlerini ileri düzeyde önemsemektedirler. İkincisi ise, yöneticilerin bireysel beceri, liderlik, mesaj, süre ve stratejik boyut faktörlerine cinsiyet kapsamında bakış açıları farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet, Yöneticiler, İletişim, İletişim Kalitesi

Abstract

Various researches are carried out from different perspectives (position, progress, leadership, decisions, practices, culture, etc.) with respect to managers. This study focuses on the quality of communication. In this context, the main purpose of the study is to determine managers' perceptions about the factors affecting the quality of communication within the genders. A questionnaire prepared for the survey was conducted via e-mail in 2018 and 2019 among 37 managers within 26 enterprises in the top 100 enterprises of Turkey in 2017. As a result of the research, two main findings were obtained. First, managers attach great importance to factors such as individual skill, leadership, message, duration and

¹ sehribanaygun@windowslive.com

² Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, nezih.metin.ozmutaf@ikc.edu.tr

strategic dimension so that the quality of communication can be affected positively. Second, managers' perspectives, in terms of gender, on individual skills, leadership, message, duration and strategic dimension do not differ.

Keywords: *Gender, Managers, Communication, Quality of Communication.*

1. GİRİŞ

Günümüzde gelişmiş ülkelerde bile organizasyonlarda kadın ve erkekler, ideal şartlarda (eşit, meşru, hakkaniyetli vb.) temsil edilememektedir (Prewitt vd., 2011, s. 18). Ancak çağdaş iş dünyasında insan hakları, kültürel etkileşimler, farkındalıklar, işletmeler ve yönetim uygulamaları vb. geliştikçe kadınların çeşitli yönetim kademelerinde yer alma oranlarının ve bu durumun pozitif etkilerinin artış gösterdiği belirtilebilir. Dolayısıyla kadınların yönetim düzeylerinde yer almaları, yönetsel süreçlerde kendini çeşitli şekillerde gösterebilmektedir. Bu yönetsel süreçlerde önemli bir konunun da iletişim süreçleri olduğu belirtilebilir.

Organizasyonlarda iletişim süreçlerinin temel olarak, stratejik, organizasyonel (kurum felsefesi, kültür, yapı, politika, strateji, teknoloji vb.), yönetsel (iletişim süreci ve unsurları, lidelik nitelikleri, zaman, stres vb.), bireysel (cinsiyet, algı, yetenek, dil, etkin dinleme, süre kullanımı vb.), çevresel (araçlar, ortam vb.) ve dışsal (dış paydaşlar, yasalar vb.) faktörlerden etkilendiği belirtilebilir (Hampton, 1981, s. 497; Byars, 1987, s. 11; Nahavandi ve Malekzadeh, 1999, s. 419, 495). Cinsiyet her ne kadar bireysel bir faktör olsa da yönetim açısından sözü edilen etkileşimler çerçevesinde, cinsiyetin önemli bir yer tuttuğu söylenebilir.

Bu çerçevede, yukarıda sözü edilen faktörlerin iletişime etkisi temel bağlamda yöneticiler kapsamında cinsiyete odaklanarak ele alınmıştır. Hazırlanan anket formu 2018 –2019 yıllarında 37 yöneticiye e-mail yoluyla uygulanmıştır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. İş Yaşamında Cinsiyetin Rolü

1900'den bu yana kadınlar iş yaşamında varlıklarını giderek artan bir oranla göstermeye başlamışlardır. Yüz yıllık süreçte birçok ekonomi; tarıma bağımlılıktan sanayiye, daha sonra da hizmetlerin baskınlığına ev sahipliği yapmıştır. Ancak bu değişimlerde göze çarpan, (göz ardı edilen birçok eşitsizliğe rağmen) kadınların iş yaşamında sahip olduğu roldeki çarpıcı gelişmeler ve değişimlerdir. Yaşanan bu değişim, iş yaşamında kadın ve erkeklerin rolleri hakkında; işin bir bütün olarak yaşamdaki yerini de içeren temel insani değerlere geniş bir yansıma getirmiştir. Devam eden süreçte uygulamada eşitliğin sağlanması için neyin gerekli olduğu; ekonomist, felsefeci, hukukçu ve istatistikçilerin analizleri bir araya getirilerek anlaşılabilir (Loutfi, 2001, s. 3).

Cinsiyet perspektifi, iş-yaşam dengesi konusundaki tartışmaların gelişmesinde önemli rol oynamıştır. İş ve aile, erkekler ve kadınlar için yaşamın en önemli iki alanı olmuştur. Birçok toplumda kadınların birincil sorumluluğunun aile, erkeklerinkinin ise para kazanmak olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda iş ve ailenin hem erkekler hem de kadınlar için farklı öncelikler ve zorluklar olduğu söylenebilir (Rehman ve Roomi, 2012, s. 212). Brush ve diğ. (2006), kadınların iş-yaşam dengesini sağlamak için

erkeklerle karşılaştırıldığında kendi işlerini kurma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Yeni bir işe başlamanın arkasındaki temel motivasyon kaynağının, kadınlarda daha çok esneklik arzusu olduğu öne sürülmüştür (Brush ve diğ.'den aktaran Rehman ve Roomi, 2012, s. 212). DeMartino ve Barbato (2003) araştırmalarında, erkeklerin yüksek finansal kazançlar elde etmek için girişimci olma konusunda motive olduklarını; kadınların ise kariyerde esnekliği tercih ettiğini ifade etmişlerdir (DeMartino ve Barbato'dan aktaran Rehman ve Roomi, 2012, s. 212).

Shore (1992), cinsiyetin yönetsel potansiyel değerlendirmelerine etkisini araştırdığı çalışmasında; kadınların performans tarzı yeteneklerinde erkeklerden daha iyi olduğunu, genel yönetim potansiyelinde ve fiili uzun vadeli iş ilerlemesinde ise kadınlar ile erkekler arasında bir farklılık bulunmadığını göstermiştir (Shore, 1992, s. 499).

Sullivan ve Mainiero (2007), kariyer yaşamında cinsiyet farklılıklarını açıklamak için geliştirdikleri modelde; erkeklerin genel olarak alfa kariyer düzenini, kadınların ise beta kariyer düzenini takip ettiklerini ortaya koymuşlardır. Alfa kariyer kalıbı; çağdaş işyerinde profesyonellerin kariyerlerini tanımlayan iki kalıptan biri olarak belirtilmiş ve yaşam süresi boyunca bu kalıbı kullananların önce meydan okumaya, sonra özgürlüğe ve sonra da dengeye odaklandıklarını söylemektedir. Diğer kalıp ise beta kalıbı olarak isimlendirilmiş olup, yaşam süresi boyunca bu kalıba sahip olan insanların önce meydan okumaya, sonra dengeye, sonra da realiteye odaklandıklarını ifade etmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007, s. 238).

İş yaşamında liderlik stillerinde cinsiyet farklılıkları üzerine yapılan araştırmalardan bazıları, liderlik rollerinde erkekler ve kadınlar arasında ölçülebilir bir fark olmadığı, ancak liderlik rollerinin son derece durumsal olduğu sonucuna varmıştır. Bu literatür çizgisi, ne erkeklerin ne de kadınların liderlik pozisyonlarında daha iyi olmadığını, ancak liderlik stilinin etkinliğinin grup ve organizasyonel ortamların çeşitli özelliklerine bağlı olduğunu iddia etmektedir. Ancak liderlik stilinin üye memnuniyetine etkisi kısmen grup üyelerinin cinsiyetine bağlı olabilmektedir. Bu soruyu doğrudan ele alan araştırmalar, kadınların otokratik liderlerle erkeklerden daha az memnun olduklarını; otokratik ve demokratik bir lider arasındaki memnuniyet farkının, kadınlar için erkeklerden daha büyük olduğunu göstermektedir. Erkekler beklentilerine daha uygun olduğu için otokratik liderliği daha tatmin edici bulabilir oysa kadınlar demokratik liderliği daha tatmin edici bulabilmektedirler (Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000, s. 681).

Kanter (1977), örgütsel rollerin yönetim veya liderlik konularında cinsiyet rollerini geçersiz kıldığını ileri sürmüştür. Aynı örgütsel rolü üstlenen erkeklerin ve kadınların, teorik olarak liderlik yaklaşımlarında çok az farklılık göstermesi gerektiğini, çünkü hem erkek hem de kadın liderlerin "toplumsal cinsiyet rollerinin cinsiyete göre farklılaştırılmış özelliklerini temsil etmekten ziyade, etkili bir şekilde yönetme konusunda endişeli olduklarını" savunmuştur (Kanter'den aktaran Merchant, 2012, s. 35).

Lee, lider-üye değişiminde, cinsiyet ve üyelerin liderlerle iletişim beklentilerini incelediği çalışmasında; kadın üyelerin yüksek kaliteli değişimlerde iletişim modellerinde erkek üyelerden daha fazla pozitif değişim beklentisinde olduklarını, düşük kaliteli değişimlerde ise tersi durumunu saptamıştır (Lee, 1999, s. 415).

Groves, sosyal ve duygusal yeteneklerle karizmatik liderlikte cinsiyet farklılığını incelediği çalışmasında; kadınların sosyal ve duygusal yeteneklerde ve karizmatik liderlikte daha iyi olduklarını,

sosyal ve duygusal yeteneklerin lider cinsiyeti ile karizmatik liderlik arasında aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur (Groves, 2005, s. 30).

Bakar vd., Batılı araştırmacıların çalışmalarında erkek çalışanların üstleriyle kurdukları iletişimde çalışma iletişimini, kadın çalışanların ise ilişki iletişimini tercih ettiklerinin öne sürüldüğünü söylemişlerdir. Bu literatür bilgileri ışığında Endonezya işletmelerini inceleyerek; erkek çalışanların üstleriyle olan (olumlu ve olumsuz) ilişki iletişiminin ve iş iletişiminin yöneticilerle olan ilişkilerini etkilemekte olduğunu, ancak kadın çalışanlar için yalnızca pozitif ilişki iletişimi ve işle ilgili iletişimin önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca yapılan çalışmada diğer bir bulgu ise, yöneticilerle olan ilişkileri etkilemede araçsal iletişime odaklanılması erkek çalışanlar için öne çıkarken, ilişki iletişimi kadın çalışanlar için odak noktası olmasındır (Abu Bakar, vd., 2007, s. 63).

Eagley ve Johnson (1990), cinsiyete göre liderlik farklılıkları üzerine yapılan araştırmaların ana konusunun, erkeklerin iş odaklı liderler olduğu, kadınların ise ilişki odaklı liderler olduğu sonucunu çıkardığını söylemiştir (Eagley ve Johnson'dan aktaran Merchhant, 2012, s. 40-41). Merchhant (2012), iletişim stillerinde cinsiyet farklılıklarını, etki taktikleri ve liderlik stillerinde erkekler ve kadınların nasıl farklılaştığını incelediği çalışmasında; erkekler ve kadınlar arasında genel liderlik tarzının farklılık göstermediğini iddia eden çok sayıda araştırma olmasına rağmen, farklı iletişim tarzları ve etki taktiklerinin temel psikolojik cinsiyet farklılıkları gösterdiğini söylemiştir. Aynı çalışmada, kadınlar ve erkekler arasındaki iletişim tarzı farklılıklarının da farklı liderlik tarzları önerdiği, erkekler ve kadınların liderlik stillerinde farklılık gösterdiği ifade edilmiştir (Merchhant, 2012, s. 40-41).

Odetunde, dönüşümsel ve işlemsel liderliklerin ve liderlerin cinsiyetlerinin örgütsel çatışma yönetimi davranışına etkisini incelediği çalışmasında; etkili çatışma yönetimi davranışında, liderlerin cinsiyeti ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir etkileşim olmadığını göstermiştir (Odetunde, 2013, s. 5323).

Underdahl ve arkadaşları, cinsiyet ve liderlik etkinliğinin algıları ile ilgili yaptığı çalışmada; kadınların iş ve eğitim kurumlarında erkeklerden önemli ölçüde daha etkili liderler olduğunu göstermişlerdir (Underdahl vd., 2014, s. 1138).

2.2. Cinsiyet, Yöneticilik ve İletişim İlişkisi

Yöneticilikte değişimi yönetme yeteneğinin ön plana geçtiği bir zamanda, iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde kuruluşlardaki büyük bir memnuniyetsizlik kaynağı, örgütsel ortamdaki bilgi, değer ve deneyimi yönlendirmek ve yaymak için yapılan zayıf yapılar ve ağlardır. Liderlik pozisyonu olan çok sayıdaki kadının varsayımı, geleneksel, hiyerarşik örgütten; ortaklığa ve takım çalışmasına dayanan bir örgüte geçişte önemli bir unsurdur. Bu durum, kurumların, eril ve kadınsı modellerin birlikte yaşamalarını ve sinerji içinde çalışmalarını sağlayan uygun bir iklim yaratma ihtiyacı olduğunu gösterir. Örgütlerde uygun teşvikler verildiği takdirde kadın yöneticiler, empati ve ilişki kurma için yaratılışlarındaki doğal yeteneklerini kullanabilmekte başarılıdırlar. Örgütlerde kadın yöneticilerin kaliteli iletişim, işbirliği, takım ruhu ve bağlılığın gelişmesine önemli ölçüde katkısı bulunabilecek nitelikleri olduğu kanıtlanmıştır. Geleceğin yönetim becerilerinin; stratejik düşünme ve iletişim yeteneklerini içeren eril ve kadınsı özelliklerin bir birleşimi olarak geliştiği göz önüne alındığında, hem kadınların hem de erkeklerin birlikte çalışarak öğrenecekleri ve kazanacakları şeyler bulunmaktadır (Claes, 1999, s. 444).

İş yaşamındaki kadınların ve erkeklerin iletişim süreçlerinde farklı noktalara odaklanarak iletişim kurdukları belirtilmektedir. Örneğin, kadınlar iletişimde ağırlıklı olarak karşı tarafla bağlantı kurmak, yakınlığı artırabilmek ve destek verebilmeyi önemli ölçüde önemsemektedirler. Erkeklerin ise iletişime ağırlıklı olarak problem çözücü, öneriler verici ve kontrolü elinde tutma perspektifiyle yaklaştıkları vurgulanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s. 361).

Girişimciler boyutunda bakıldığında, erkek ve kadın girişimcilerin yönetim ve iletişim tarzlarında çeşitli benzerlik ve farklılıklar bulunduğu, bunların bilinen girişimci davranışlarıyla etkileşime girebileceği, dolayısıyla çalışanların çalışma hayatını ve iş dünyasında performansı etkileyebileceği, literatürde birtakım çalışmalar sonucu ortaya koyulmuştur. Cinsiyet ve girişimcilik özellikleriyle ilişkili bir yönetim sürecinin benimsenmesi, kadın girişimcilere erkek girişimcilerden daha cazip geldiği söylenebilir (Freeman ve Varey, 2015, s. 75).

2.3. Cinsiyet, Yöneticilik ve İletişim Kapsamında Araştırmalar

Smeltzer ve Werbel, yönetsel iletişimde cinsiyet farklılıklarının gerçek mi yoksa bir fikir mi olduğunu araştırdıkları çalışmada; iletişimdeki farklılıkların yazılı yönetsel iletişim örneklerinde görüldüğünü, ancak cinsiyetler arasında bu konuda herhangi bir farklılık bulunmadığını söylemişlerdir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre iletişimde gönderenin cinsiyeti, yazılı iletişim ölçeklerinden hiçbirini etkilememekte ve alıcının cinsiyeti de gönderenin iletişimini etkilememektedir (Smeltzer ve Werbel, 1986, s. 46). Key ise (1972), literatürde önceki çalışmaların, kadınların daha fazla sosyo-duygusal olduğunu, erkekler ise daha çok görev odaklı olduklarını gösterdiğini söylemiştir. (Key'den aktaran Smeltzer ve Werbel, 1986, s. 46).

Kenton, erkek ve kadınların güvenilirlik ve uzmanlık boyutlarında nesnel olarak eşit olsalar bile ikna edici iş iletişiminde erkeklerin kadınlara göre daha etkili olarak algılandığını ifade etmiştir (Kenton, 1989, s. 143).

Wilkins ve Andersen'in, yönetim iletişiminde cinsiyet farklılıkları ve benzerliklerini meta analizi ile inceledikleri çalışmada; iletişim davranışları ile kadın ya da erkek yöneticilerin arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmişlerdir. Yine aynı çalışmada; pozitif etkili davranış, etki stratejileri, otokratik davranış, negatif etkili davranış, iletişimi kolaylaştırma ve lider oluşumu değişkenlerinde, kadın ya da erkek yönetici olmanın anlamlı bir farklılık ortaya koymadığı söylenmiştir (Wilkins ve Andersen, 1991, s. 22).

MacLeod ve arkadaşlarının, banka yöneticilerinin sözlü iletişim modellerinde cinsiyet ve yönetim düzeyindeki farklılıkları inceledikleri çalışmalarında buldukları sonuçlar; alt, orta ve üst düzey yöneticiler ile erkek ve kadın yöneticiler arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir (MacLeod, vd., 1992, s. 343). Jablin (1987), iletişim modellerini yönetim düzeylerinde incelediği çalışmasında; üst düzey yöneticilerin iletişim kurmak için alt düzey yöneticilerden daha fazla zaman harcadıklarını, daha fazla personel konferansı kullandıklarını, yüz yüze iletişim ve telefonu daha sık kullandıklarını, daha fazla harici iletişim kurduklarını ortaya koymuştur (Jablin'den aktaran MacLeod, vd., 1992, s. 343).

Gefen ve Straub, söylemdeki cinsiyet farklılığının, e-postaların algılanan sosyal varlığındaki cinsiyet farklılığına yansıtacağını ve bu etkinin, e-postalarda kadın görünümünün erkeklere göre daha

yüksek olduğunu göstermiştir. Aynı çalışmada; kadınların erkeklerden daha çok e-posta yoluyla iletişimi tercih ettikleri ve kadınların e-postanın algılanan faydalarını erkeklerden daha yüksek bir oranla değerlendirdikleri ortaya konmuştur (Gefen ve Straub, 1997, s. 397).

Oakley, kadın yöneticilerin kullandığı nazik dilin erkekler tarafından; düşünceli ve kibar olma girişiminden ziyade, özgüven eksikliği ya da otorite yetkisini etkin kullanmada eksiklik olarak algılandığını ifade etmiştir. Bununla birlikte, kadın yöneticilerin erkek dil tarzını benimsemesinin, zayıf algılanma problemini çözmediğini, aksine “fazla agresif” olarak algılandığını söylemiştir (Oakley, 2000, s. 325).

Varma ve Storh (2001) ile Wood (2002) yaptıkları çalışmalarda, ast-üst ilişkilerinde, cinsiyetin iletişim davranışlarını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Jones, yaptığı çalışmada; cinsiyet farklılığının sadece lider-üye değişimini direkt olarak etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda bu değişimin oluşumunu engelleyen iletişim algısını da artırabileceğini ortaya koymuştur (Jones, 2009, s. 5).

Henderson ve Stackman, proje yönetiminde cinsiyet farklılıklarını inceledikleri çalışmada; aynı cinsiyete sahip olan proje yöneticisi ve takım üyesinin çalışmalarının olasılığı ile ilgili önemli bulgular elde etmişlerdir. Bu bulguların içinde en çarpıcı sonuçlar cinsiyet ile ilgilidir. Kadın proje ekibi üyelerinin, kadın proje yöneticileriyle çalışma olasılıkları, erkek proje ekibi üyelerinden dokuz kat daha fazladır. Kadın proje yöneticilerinin de ekip üyelerinden dağıtılması daha olasıdır (Henderson ve Stackman, 2010, s. 48).

Ruiz-Jimenez ve Fuentes-Fuentes, üst yönetim ekibinde yönetim yetenekleri, yenilik ve cinsiyet çeşitliliğini incelikleri çalışmada; yönetim yeteneklerinin hem ürün hem de süreç inovasyonunu olumlu yönde etkilediğini, üst yönetim ekibindeki cinsiyet çeşitliliğinin bu ilişkiyi olumlu yönde düzenlediğini göstermişlerdir. Başka bir deyişle, yönetim yetenekleri, yönetim ekibi kadın ve erkek sayısında daha dengeli olduğunda hem ürün hem de süreç inovasyonu üzerinde daha büyük etkiye sahip olduğunu açıklamışlardır (Ruiz-Jimenez ve Fuentes-Fuentes, 2016, s. 107).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin cinsiyetleri kapsamında iletişim kalitesini etkileyen faktörlere yönelik algılarının belirlenmesidir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için hazırlanan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işteki çalışma süresi ve mesleğindeki çalışma süresi yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticinin iletişim kalitesini etkileyeceği varsayılan toplam 22 önerme yer almaktadır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5’li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. Yöneticilerin iletişim kalitesini etkileyeceği kapsamında oluşturulan 22 önerme beş faktör altında toplanmıştır.

Anket formundaki 22 önerme oluşturulurken; Lee’nin (1999), Halis’in (2000), Groves’un (2005), Bakar vd.’nin (2007), Merchant’ın (2012), Odetunde’nin (2013), Underdahl vd.’nin (2014),

çalışmalarından yararlanılmıştır (Lee, 1999, s. 415; Halis, 2000, s. 226-227, Groves, 2005, s. 30; Abu Bakar, vd., 2007, s. 63; Merchhant, 2012, s. 40-41; Odetunde, 2013, s. 5323; Underdahl vd., 2014, s. 1138).

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket; İstanbul Sanayi Odası'nın açıklamış olduğu, 2017 yılında Türkiye'nin en büyük 500 büyük sanayi kuruluşu içinde, ilk 100'e giren işletmeler kapsamında, 26 işletme çerçevesinde 37 yöneticiye e-mail yoluyla uygulanmıştır. İşletme ve yönetici sayısı, ilk 100 şirket içinde kendilerine ulaşılabilenleri göstermektedir. Anketlerin tamamı analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında faktör analizi, tek örnek t testi ve Mann-Whitney U Testi gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın iki temel hipotezi bulunmaktadır. Birinci temel hipotez yöneticilerin genel olarak iletişim kalitesini etkileyen boyutları önemli olarak algılayıp algılamadıklarını belirlemeye yöneliktir. İkinci temel hipotez kadın ve erkek yöneticilerin genel olarak iletişim kalitesini etkileyen boyutlara bakış açılarının farklı olup olmadığının belirlenmesine yöneliktir.

H_{1a}: Yöneticiler bireysel beceri faktörünü önemli olarak algılamaktadır.

H_{1b}: Yöneticiler liderlik faktörünü önemli olarak algılamaktadır.

H_{1c}: Yöneticiler mesaj faktörünü önemli olarak algılamaktadır.

H_{1d}: Yöneticiler süre faktörünü önemli olarak algılamaktadır.

H_{1e}: Yöneticiler stratejik boyut faktörünü önemli olarak algılamaktadır.

H_{2a}: Cinsiyete göre bireysel beceri faktörüne yönelik algı farklılığı bulunmaktadır.

H_{2b}: Cinsiyete göre liderlik faktörüne yönelik algı farklılığı bulunmaktadır.

H_{2c}: Cinsiyete göre mesaj faktörüne yönelik algı farklılığı bulunmaktadır.

H_{2d}: Cinsiyete göre süre faktörüne yönelik algı farklılığı bulunmaktadır.

H_{2e}: Cinsiyete göre stratejik boyut faktörüne yönelik algı farklılığı bulunmaktadır.

(Hipotezlerdeki faktörlerin tablolardaki ifadeleri; f1: Bireysel beceri, f2: Liderlik, f3: Mesaj, f4: Süre, f5: Stratejik boyut)

4. BULGULAR

4.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin (n=37) yaş ortalaması ve standart sapması 40,7±10,95'tir. Yaş ortalaması ve standart sapması kadın yöneticiler (n=17, %459) için 35,1±8,90 ve erkek yöneticiler (n=20, %54,1) için 45,5±10,39 olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin %35,1'i (n=13) lisans ve %10,8'i (n=4) lisansüstü eğitime sahiptir. Erkek yöneticilerin %37,8'i lisans (n=14) ve %16,2'si (n=6) lisansüstü eğitime sahiptir. Kadın ve erkek yöneticilerin sırasıyla işletmedeki çalışma süresi ve standart sapması 7,3±7,63 ve 13,1±9,58 yıldır. Kadın ve erkek yöneticilerin mesleğindeki sırasıyla çalışma süresi ve standart sapması ise, 12,2±9,41 ve 22,0±12,33 yıldır.

4.2. Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Anketin ikinci bölümünde yer alan iletişim kalitesine yönelik 22 önerme 5 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi temel bileşenler analizi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,837 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-Kare=554, 275, Sd= 231, p=0.000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,901-0,789 arasında değişmektedir. Bu üç sonuca göre yapının da faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucu toplam varyans %88,654 oranındadır. Toplam varyansı birinci faktör %35,073, ikinci faktör %18,598, üçüncü faktör %18,344, dördüncü faktör %8,715 ve beşinci faktör %7,924 düzeyinde açıklamaktadır. 22 maddelik yapının Cronbach Alfa değeri 0,912'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı belirtilmiştir. Ayrıca oluşan yapı iç tutarlılığa sahiptir. Faktörler içerdikleri önermeler göz önüne alınarak isimlendirme yapılmıştır: Bu çerçevede faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak f1: Bireysel beceri, f2: Liderlik, f3: Mesaj, f4: Süre ve f5: Stratejik boyut isimleri verilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Geçerlik ve Güvenirlilik

Geçerlik ve Güvenirlilik								
Yöneticinin ... iletişim kalitesini pozitif yönde etkilemektedir	İsim	Faktör					Cronbach Alfa	
		1	2	3	4	5	Genel: ,912	
Etkin geri besleme yapması	f1	,987	-,060	,017	,000	,013	,890	,897
İletişim aracını etkin kullanması		,982	-,089	,020	,013	-,032	,885	
Algı yeteneği		,971	-,092	,121	-,013	,034	,881	
İyi bir dinleyici olması		,968	-,120	,125	-,002	-,008	,885	
Dili etkin kullanması		,968	-,120	,125	-,002	-,008	,886	
İletişim yeteneklerini geliştirmesi		,961	-,066	,038	,020	-,055	,883	
İşi sahiplenmesi		,956	-,089	,014	,087	,078	,872	
Empati yeteneğini geliştirmesi		,921	-,079	,054	,053	,029	,873	
Destekleyici olması	f2	-,123	,971	,039	,097	-,013	,811	,819
Güvenilir olması		-,159	,953	,160	,050	,011	,813	
Lider özelliklerine sahip olması		-,208	,943	,092	,017	,064	,809	
Motive edici olması		-,231	,933	,082	,003	,097	,802	
Stresle baş edebilmesi		,222	,521	,096	,316	,026	,816	
Mesajı iletim üslubu	f3	,106	,035	,955	,013	,159	,773	,781
Mesaj konusuna hakimiyeti		-,011	,111	,946	,016	,065	,755	
Mesajı anlaşılır ifadesi		,015	,082	,944	,022	-,015	,768	
Mesaja duyarlılığı		,249	-,003	,847	,111	-,094	,735	
Mesajı yeterli uzunlukta tutması		-,036	,216	,658	,060	,211	,733	
Yeterli süreye sahip olması	f4	,091	,025	,019	,975	,128	-	,743
Süreyi etkin kullanması		-,058	,256	,142	,859	,240	-	
Stratejik amaçlara önem vermesi	f5	,049	,040	,025	,092	,931	-	,732
Kurum felsefesini (misyon, vizyon, değerler, ilkeler) sahiplenmesi		-,013	,084	,253	,286	,833	-	

4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular

Yöneticilerin iletişim kalitesini pozitif yönde etkileme kapsamındaki faktörlere yönelik H_1a , H_1b , H_1c , H_1d ve H_1e hipotezleri (Yöneticiler ... faktörünü önemli olarak algılanmaktadır) kabul edilmiştir (Tablo 2).

Burada faktörler, f1: Bireysel beceri, f2: Liderlik, f3: Mesaj, f4: Süre ve f5: Stratejik boyut olmak üzere tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Tek Örnek t Testi

Tek Örnek t Testi				
Faktör	N	Ort. ± ss	(Test Value $3 \leq \mu$)	
			t	p
f1: Bireysel beceri	37	4,2±,76	9,965	,000
f2: Liderlik	37	4,4±,62	14,379	,000
f3: Mesaj	37	4,5±,53	18,223	,000
f4: Süre	37	4,0±,83	7,362	,000
f5: Stratejik boyut	37	4,4±,51	17,021	,000

Yöneticilerin iletişim kalitesini pozitif yönde etkileme kapsamındaki faktörlere yönelik cinsiyet açısından algı farklılığını ortaya koyan H_2a , H_2b , H_2c , H_2d ve H_2e hipotezleri (Cinsiyete göre ... faktörüne yönelik algı farklılığı bulunmaktadır) her hangi bir faktör kapsamında kabul edilmemiştir. Diğer deyişle, yöneticilerin kadın veya erkek olması bireysel, liderlik, mesaj, süre ve stratejik boyut kapsamında iletişim kalitesine yönelik pozitif etkiler açısından farklılık göstermemektedir. Analiz için gruptaki örnek hacimleri düşük olduğundan dolayı tek örnek t testi yerine Mann Whitney U testi tercih edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Cinsiyet Kapsamında Faktörlere Yönelik Algılar

Cinsiyet Kapsamında Faktörlere Yönelik Algılar					
Faktör	Yönetici	N	Ortama Rank	U	p
f1: Bireysel beceri	Kadın	17	19,74	157,5	,688
	Erkek	20	18,38		
f2: Liderlik	Kadın	17	20,00	153,0	,591
	Erkek	20	18,15		
f3: Mesaj	Kadın	17	19,26	165,5	,884

	Erkek	20	18,77		
f4: Süre	Kadın	17	18,12	155,0	,625
	Erkek	20	19,75		
f5: Stratejik boyut	Kadın	17	16,59	129,0	,180
	Erkek	20	21,05		

5. SONUÇ

İletişim hem iş hem de özel yaşamın merkezinde olan önemli konulardan biridir. Günümüz dünyasında organizasyonların, grupların ve bireylerin sürekli olarak iletişim içinde bulunarak amaçlarını gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşabilme çabası içinde oldukları belirtilebilir. Etkin ve etkili iletişim süreçlerinin varlığı ise, yönetsel açıdan en iyi sonuçlara ulaşabilmeyi de beraberinde getirebilmektedir. Yöneticiler formal ve informal iletişim tekniklerini kullanarak amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılmasını sağlayabilmektedirler.

Organizasyonlarda yöneticiler, eylemlerin devamlılığı için çalışanlardan aldıkları geribildirimler doğrultusunda belirli kararları almaktadırlar. Bu bağlamda yöneticiler, iletişim yeteneklerini kullanabildikleri oranda başarılı veya başarısız olarak nitelendirilebilmektedir. Yönetsel bir davranış olan iletişim, yönetici için yönetsel rolünün sonucu olarak ortaya çıkmakta olup, farklı ortam ve koşullarda meydana gelmektedir (Halis, 2000, s.218).

Bazı açılardan ise, iletişim yöneticinin bireysel doğasından etkilenecek de şekillenebilecektir. Bu kapsamda önemli bir unsur olarak yöneticinin cinsiyeti yer alabilmektedir. Yöneticinin kadın veya erkek olması yönetim süreçlerini etkileyebilecektir. Bu çalışma kapsamında yöneticilerin iletişim kalitesini etkileyebilecek beş temel faktöre ulaşılmıştır. Bunlar, bireysel beceri, liderlik, mesaj, süre ve stratejik boyuttur. Diğer bir yaklaşımla, yöneticilerin bireysel beceri, liderlik, mesaj, süre ve stratejik boyutlara vereceği önem iletişim kalitesini de üst düzeyde kaliteli bir seviyeye taşınabilecektir. Ancak, bu çalışmada bu sözü edilen beş boyutun yöneticinin kadın ve erkek olmasından algısal açıdan etkilenmeyeceği belirlenmiştir. Yöneticiler kadın olsun erkek olsun iletişim kalitesini artırmada bireysel beceri, liderlik, mesaj, süre ve stratejik boyutlara benzer düşünce içindedirler. Ancak, çalışma ile ortaya çıkan algı farklılığı uygulamaya nasıl yansımaktadır konusu, ileriki çalışmaların konusudur.

Bu çalışma ile aşağıdaki temel konulara açıklık getirilmiştir:

- i. Cinsiyet, yönetici ve iletişim konusu birlikte ele alınmıştır.
- ii. Organizasyonel çerçevede iletişimle ilgili bazı temel unsurlar, bunlara yöneticilerin verdiği önem ve cinsiyetin bu unsurlar kapsamında bakış açıları irdelenmiştir.
- iii. Çalışma önemli bir hedef kitle kapsamında yer alan yönetici grubu ile gerçekleştirilmiştir.

KAYNAKÇA

Abu Bakar, H., Mohamad, B., Mustafa, C. S. (2007). Superior-Subordinate Communication Dimensions and Working Relationship: Gender Preferences in a Malaysian Organization, *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(1), 51-69.

- Byars, L., Lloyd. (1987). *Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases*, New York: Harper & Row, Publishers.
- Claes, M. T. (1999). Women, Men and Management Styles, *International Labour Review*, 138(4), 431-446.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. ve Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction An Integration, *Small Group Research*, 31(6), 676-701.
- Freeman, S., Varey, R. J. (2015). The Effects of Entrepreneur Characteristics and Gender-Based Management and Communication Styles from An Internal Marketing Perspective, Within Both A Small and Large Business Environment, *Marketing Education Review*, 7(3), 75-85.
- Gefen, D., Straub, D. W. (1997). Gender Differences in the Perception and Use of E-Mail: An Extension to the Technology Acceptance Model, *MIS Quarterly*, 21(4), 389-400.
- Groves, K. S. (2005). Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(3), 30-46.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Hampton, R. D. (1981). *Management*, USA: McGraw-Hill, Inc.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W. (2010). An Exploratory Study of Gender in Project Management: Interrelationships With Role, Location, Technology, and Project Cost, *Project Management Journal*, 41(5), 37-55.
- Jones, J. A. (2009). Gender Dissimilarity and Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Communication Apprehension, *Emerging Leadership Journeys*, (2)1, 3-16.
- Kenton, S. B. (1989). Speaker Credibility in Persuasive Business Communication: A Model Which Explains Gender Differences, *The Journal of Business Communication*, 26(2), 143-157.
- Lee, J. (1999). Leader-Member Exchange, Gender, and Members' Communication Expectations With Leaders, *Communication Quarterly*, 47(9), 415-429.
- Loutfi, M. F. (2001). Women, Gender and Work-An Overview. M. F. Loutfi, (Ed), *Women, Gender and Work What is Equality and How Do We Get There?* içinde (3-18). 1st edition. Geneva: International Labour Office.
- MacLeod, L., Scriven, J. ve Wayne, F. S. (1992). Gender and Management Level Differences in the Oral Communication Patterns of Bank Managers, *Journal of Business Communication*, 29(4), 343-365.
- Merchant, K. (2012). How Men and Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles. CMC Senior Theses. Claremont McKenna College.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh, R. A. (1999). *Organizational Behavior*, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.

- Odetunde, O. J. (2013). Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organisational Conflict Management Behaviour, *Gender & Behaviour*, 11(1), 5323-5335.
- Prewitt, J., Weil, R. ve McClure, A. (2011). Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations, *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 13-20.
- Rehman, S., Roomi, M. A. (2012). Gender and Work-Life Balance: A Phenomenological Study of Women Entrepreneurs in Pakistan, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 209-228.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). İletişim, (A. Yalçın, Çev.). İ. Erdem, (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (340-373). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ruiz-Jimenez, J. M., Fuentes-Fuentes, M. D. M. (2016). Management Capabilities, İnnovation, and Gender Diversity in the Top Management Team: An Empirical Analysis in Technology-Based Smes, *Usiness Research Quarterly*, 19(2), 107-121.
- Shore, T. H. (1992). Subtle Gender Bias in the Assessment of Managerial Potential, *Sex Roles*, 27(9-10), 499-515.
- Smeltzer, L. R., Werbel, J. D. (1986). Gender Differences in Managerial Communication: Fact or Folk-linguistics?, *International Journal of Business Communication*, 23(2), 41-50.
- Sullivan, S. E., Mainiero, L. A. (2007). The Changing Nature of Gender Roles, Alpha/Beta Careers and Work-Life İssues, *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Underdahl-Paustian, S. C., Walker, L. S. ve Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators, *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129 –1145.
- Varma, A., Storh, L. K. (2001). Different Perspective on Selection for İnternational Assignments: The İmpact of LMX and Gender, *Cross Cultural Management*, 8, 85–97.
- Wood, J. T. (2002). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters* (3rd ed.), Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Wilkins, B. M., Andersen, P. A. (1991). Gender Differences and Similarities in Management Communication: A Meta-Analysis, *Management Communication Quarterly*, 5(1), 6-35.