

## Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, KAYSERİ

E. Aziz BULUT - Evren Arı TEKÇE - Yıldız ÇİRLİ - Tevfik GEMİCİ

Mahmut TOZAL - Yasemin DOĞAN

Erciyes Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencileri, KAYSERİ

### ÖZET

Son yıllarda gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe kadın yöneticilerin üst kademelerde görev aldığı görülmektedir. Bu çalışmada, üst düzey kadın ve erkek yöneticilerin gözetimi altında çalışan personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Kayseri, Yozgat ve Nevşehir illerindeki toplam 8 bankada, 108 çalışanla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin stres, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin, erkek yöneticinin gözetiminde çalışan personelin stres, iş tatmini ve motivasyon düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın yöneticiler, motivasyon, stres, iş tatmini

### *A Research Aimed to Determine The Differences of Motivation, Stress and Job Satisfaction of Employees Working Under Supervision of Female and Male Managers*

#### ABSTRACT

In recent years, it is seen that female managers are employed at top management both in public and private sectors. In this study, it is aimed to determine the differences of employees' motivation, stress and job satisfaction working under supervision of female and male managers. As a result of a research made with 108 employees working in 8 different banks displaying activity in Kayseri, Yozgat and Nevşehir, it is determined that motivation, stress and job satisfaction of employees working under supervision of female managers are higher than the employees working under supervision of male managers. The differences are statistically meaningful.

**Key Words:** Female managers, motivation, stress, job satisfaction

### GİRİŞ

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Bilimsel yönetim öncesi dönemden günümüze dek pek çok yeni yönetim yaklaşımı, teorisi ve uygulamaları geliştirilmiştir. Bunların hemen hemen hepsinde işletmelerin verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılması esas hedef olmuştur. Bu yönetim anlayışlarını uygulayanlar da yöneticiler olmuştur. Yönetici deyince belirli dönemlere kadar hep erkekler akla gelmiştir. Oysa ki 1980'li yıllardan itibaren kadın yöneticiler gerek kamuda gerekse özel sektörde pek çok alanda yönetici olarak istihdam edilmeye başlanmıştır. Etkinlik ve verimlilik artışında kadın yöneticilerin rolü ayrı bir araştırma konusu teşkil etmeye başlamıştır. Kadın yöneticilerin pek çok soruna rağmen yönetim kademelerinde görülme sıklıkları

artmaktadır. Erkek ve kadın yöneticilerin performansları, yönetim özellikleri, motivasyonları, iş tatminleri ve başarıları son yıllarda araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Kadın girişimcilikten sonra kadın yöneticilik alanında da çalışmalar yapılması kadın yönetici istihdam edilip edilmeyeceği ile ilgili önemli bulgular ortaya koyacaktır. Veya en azından hangi alanlarda kadın yönetici istihdam edilebileceğine ilişkin ip uçları verecektir. Bu bakımdan kadın yöneticilerin yönetimi altında çalışan bireylerin motivasyonları, vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, stresleri, performans düzeyleri, moralleri veya disiplin anlayışları gibi konularda araştırma yapılma ihtiyacı vardır.

## **I. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA KADIN YÖNETİCİLERİN GÖRÜNÜMÜ**

Kadınlar, işletmelerin insan kaynakları, yönetim bilgi sistemleri, finansman, pazarlama, muhasebe, mühendislik ve ar-ge gibi çeşitli bölümlerinde yönetici olarak görev almaktadırlar (Wentling, 1992:48; Aycan, 1998:83). Yapılan araştırmalarda yönetici kadınların yaş ortalaması 40 civarındadır (Aycan, 1998:83; Wentling, 1992:48; Gökakın, 2001:110). Yönetici kadınlardan aynı zamanda girişimci olanların çoğunluğu orta veya orta-üstü tabakadan ailelere mensuptur (Ünsoy ve Gürol, 2000:390; Gökakın, 2001:112). %70'i evli olan yönetici kadınların (Gökakın, 2001:112; Aycan, 1998:83; Wentling, 1992:48; 1990:121) yaklaşık %'de 60'ı çocuk sahibi değildir (Aycan, 1998:83; Wentling, 1992:48). Her geçen gün eğitilmiş kadın sayısı yönetim kademelerinde artış göstermektedir. Özellikle yönetim, insan kaynakları, mimarlık mühendislik dallarında eğitim alan, üniversite mezunu kadın yönetici oranı oldukça yüksektir. Ayrıca mastır ve doktora derecesine sahip olanlarının sayısı da dikkate değer şekilde artmaktadır (Aycan, 1998:83; Wentling, 1992:48; Gökakın, 2001:110; Ünsoy ve Gürol, 2000:391). Bazı araştırmalar kadın yöneticilerin aynı iş karşılığında erkek meslektaşlarıyla eşit ücret aldıklarını ortaya koyarken (Rosener, 1990:121), bazıları cinsiyet ayrımcılığının kendini en çok ücretlerde kadınlar aleyhine gösterdiğini açıklamaktadır (Wentling, 1992:48). Birleşmiş Milletler Türkiye raporuna göre yönetici kadrolarında kadınlar erkek meslektaşlarına ödenen maaşın %80'ini kazanmaktadır (Aycan, 1998:84). Kadınların erkeklerden farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları kabul edilebilir. Erkekler kararlı, inançlı, yenilikçi, hedefe yönelik, kendine aşırı güvenen, hevesli ve patron olma gibi kişilik özellikleri gösterirken, kadınlar esnek, toleranslı, yaratıcı, hedefe yönelik, orta seviyede kendine güvenen, hevesli, çevresiyle baş edebilen kişilik özellikleri sergilemektedirler (Ünsoy ve Gürol, 2000:392). Kadınlar, organizasyon içinde ve yöneticilikte güç elde edebilmelerinde, başarılı olmalarında (Bayrak ve Yücel, 2001:136; Aycan, 1998:83) kişiliklerinin önemini vurgulamaktadırlar. Kadınlar buldukları pozisyonları kendi çabalarına, çok çalışmalarına, becerikli ve hoş görülme olmalarına bağlamaktadırlar (Katrinli ve Özmen, 1990:108).

Kadınlar eskisinden daha hızlı ve daha kolay bir şekilde kariyer sahibi oldukları halde, yönetim kademelerinde yükselmeleri birçok nedenle

gerçekleşmemektedir (Wentling, 1992:47). Bu nedenlerden bazıları şunlardır (Wentling,1992:50; Bayrak ve Yücel, 2001:136; Aycan, 1998:83):

- cinsiyet ayrımı,
- üstlerinin rehber ve destek olmayışı,
- kadınların iş dünyasında politik davranamamaları,
- kariyer stratejilerinden yoksun olmaları,
- yetişme tarzları,
- ailevi sorumlulukları,
- isteksizlikleri,
- kurumsal özellikler,
- toplumsal değerler.

Cinsiyet ayrımının kadınlar tarafından algılanması onların sosyal ve kültürel geçmişlerine bağlı olabilmektedir (Gökakın,2001:117). Diğer taraftan cinsiyet ayrımı eşit olmayan ücret ve performans değerlendirme politikalarıyla da varlığını gösterebilmektedir (Wentling,1992:51). Kadınlar serbestçe seçtiklerini hissedecekleri kariyer şartları istemektedirler, eğer bu şartlar yoksa ayrılmayı tercih edebilmektedirler (Marshall,1995:24). Kadın yöneticiler kimi zaman, farklı bir iş alanına geçmek, yüksek sorumluluk gerektiren görevler üstlenmek, ilerlemelerine daha iyi imkan verecek alt pozisyonlardaki işlere geçmek, kendi işine başlamak gibi oldukça riskli iş değişiklikleri yapabilmektedirler (Wentling,1992:49).

Çeşitli ülkelerdeki kadınların, yönetim kademelerindeki oranlarının düşüklüğü, kadınların yönetimde, özellikle üst düzey yönetimde, yer almasında problemler olduğunun kanıtı olabilecek düzeydedir. Bu oranlar ABD’de % 2.4’ü üst yönetim olmak üzere % 4, Japonya’da yarısı üst düzey olmak üzere %2, İngiltere’de % 22’si üst düzey olmak üzere % 26, Finlandiya’da ve Kanada’da % 21, Türkiye’de sağlıklı veriler bulunmamakla beraber üst düzey kadın yönetici oranlarına yönelik bazı araştırmalara göre % 4, bazılarında ise % 6.6’dır (Bayrak ve Yücel, 2001:127; Aycan, 1998:83).

## II. KADIN YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARI

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetim tarzları ve liderlikleri arasında fark olup olmadığına ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır (Dobbins ve Platz, 1986; Donnell ve Hall, 1980; Dowling ve Nagel, 1986; Eagly ve Johnson, 1990; Gibson, 1995; Powel, 2002; Statham, 1987). Bu araştırmalarda kadın ve erkeklerin karşılaştırmalı olarak veya sadece kadınların yöneticilik özellikleri incelenmiştir. Bazı araştırmalarda bazı özellikler itibariyle kadın ve erkek yöneticiler arasında fark bulunamamıştır. Bazılarında ise liderlik açısından ve daha demokratik yönetim uygulama açısından farklılıklar bulunmuştur (Eagly ve Johnson, 1990; Gibson, 1995).

Kadın yöneticiler farkında olarak veya olmayarak kendilerini “kadınsı” kabul edilen özelliklerle tanımlamaktadırlar. Kadınsı kabul edilen özellikler

heyecanlı nazik, duygusal, mütevazı, hassas, anlayışlı, merhametli duyarlı , sorumlu, güvensiz, pasif, bağlı olma özellikleridir (Rosener, 1990:121; Bayrak ve Yücel, 2001:139). Aynı şekilde kadınların erkekleri ve erkeklerin kendilerini tanımlamaları da “erkeksi” kabul edilen özelliklerdir. Soğukkanlı, hırslı,iddialı, kararlı, baskın, sert, otokrat, analitik, rekabetçi, özgür olma özellikleri erkeksi kabul edilen özelliklerdir (Rosener, 1990:121; Bayrak ve Yücel, 2001:139). Genel olarak toplumlarda kadınlara pasiflik, kabul edicilik, evcimenlik atfedilirken, erkeklere özerklik, girişkenlik, baskınlık ve başarı atfedilir (Konrad ve diğ., 1997:78).

Doğuştan olduğu kadar aile ve toplum tarafından da kadın ve erkeğe atfedilmiş olan bu görelî rollerin onların yöneticilik özelliklerini de etkilediği düşünülebilir. Mesela erkekler liderlik rollerine hayatlarının ilk dönemlerinden itibaren aile ve toplumları tarafından hazırlanmaktadırlar (Francis ve Milbourn,1980:333). Pek çok ülkede erkeksi özelliklere sahip yöneticiler daha etkilidir ve bunu en iyi erkekler yapmaktadır (Konrad ve diğ.,1997:79). Kadın yöneticiler için erkeksi özelliklere sahip olmak soğuk, merhametsiz, sorunlu, yalnız, erkek gibi olmak demektir. Oysa ki kadınlardan sempatik, anlayışlı, şefkatli, fedakar olmaları beklenmektedir (Bayrak ve Yücel, 2001:139).

Kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, erkeklerin otoriter tarzlarının karşısında kadınların insan odaklı ve destekleyici bir yönetim tarzına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Kadınlar sadakat ve yakınlaşma duygularını ortaya çıkaran yönetim tarzına sahiptirler (Konrad ve diğ., 1997:78); Ünsoy ve Gürol, 2000:395). Ayrıca kadınlar çalışanların potansiyelini organizasyonun amaçlarına yönelik kullanmalarını sağlayarak erkeklerden daha fazla transformasyonel liderlik sergilemektedirler (Rosener, 1990:121). Erkekler rekabetçi, güçlü, karar verici, kontrole hakim durumda görünmek zorunda iken, kadınların duygusal, destekleyici, işbirlikçi halleri kadınları daha interaktif lider yapmaktadır (Rosener, 1990:124). Zamanla değişen ve gelişen organizasyonlar, erkek merkezli ve kumanda-kontrol liderliğinden, kadınların daha çok gösterdikleri çevreye uyum sağlayabilen, geleneksel olmayan liderliğe gerek duymaktadırlar (Rosener, 1990:120).

Kadınısı özelliklerinden dolayı insan odaklı bir yönetim anlayışına sahip kadın yöneticiler, çalışanlara rehberlik, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme faaliyetlerini daha çok tercih etmektedirler (Konrad ve diğ., 1997:78). Eğitim, takım çalışması, kademe azaltma ve kalite konularında hassas olan kadınların kariyer geliştirme ve müşteri beklentilerine duyarlılıkları daha fazladır (Ünsoy ve Gürol, 2000:395). Kadınlar kadınısı yapılarının gereği bu tür işlere önem verirken, erkekler de erkeksi yapılarının gereği karar verme, kontrol, iş fırsatlarını belirleme gibi işlere önem vermektedir. Organizasyonda çalışanlar tarafından onlardan talep edilen de böyle davranmalarındır. Mesela insan odaklı yerine otoriter bir yönetim tarzı kullanan kadınlar etkisiz olmaktadır (Rosener, 1990:121).

Kadın yöneticiler katılıma teşvik etmeye, yetkiyi ve bilgiyi paylaşmaya sıklıkla başvurmaktadır. Performans ölçütlerini oluşturmaktan strateji belirlemeye

kadar pek çok konuda çalışanlarının kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerine çalışmaktadırlar (Rosener, 1990:121). Kendi motivasyonlarını çalışanlarına yayma gayreti içinde olan kadınlar, astları ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmayı başarılarının nedenlerinden biri olarak görmektedirler (Wentling, 1992:49).

Kadın yöneticiler personel seçiminde cinsiyetten çok işin niteliğini düşündüklerinden güç ve seyahat gerektiren işlerde erkekleri tercih etmektedirler (Aycan, 1998:84). Kadınları ise daha titiz, daha sorumlu ve kendileriyle çalışılması kolay olduklarından tercih etmektedirler (Gökakın, 2001:119). Kadın yöneticilerin organizasyonlarında genç, eğitilmiş, yüksek performansa sahip çalışanlar daha fazla yer bulmaktadır (Rosener, 1990,125).

Çeşitli bazı araştırmalar erkek ve kadın liderler arasında örgüt yapısı oluşturulması, astların tatmini ve etkinlik konusunda farklılıkları ortaya koymuştur. Ancak bu araştırmaların tümüne yönelik yapılan meta-analizinde farklı bulgulara erişilmiştir. Organizasyon iş yapısının oluşturulması ve astların tatmini açısından arada fark bulunmadığı, etkinlik açısından laboratuvar ortamlarında erkeklerin daha etkin olduğu, alan uygulamalarında ise kadın ve erkekler arasındaki farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir (Dobbins ve Platz, 1986:119-124).

Yetenek, eğitim, çok çalışmak, kadınların yönetim seviyelerindeki başarılarında en önemli etkenlerdir. Girişkenlik erkeksi bir özellik olarak kabul edildiğinden yönetim kademelerinde kadınların erkeklerden daha az girişken olmaları erkekler tarafından daha olumlu karşılanmaktadır (Francis ve Milbourn,1980:330). Kadınların kariyerlerinin gelişiminde stratejik davranmamaları önlerine engel olarak çıkmaktadır. Kadınlar yönetimdeki haklarının kullanımını yasal ve güvenilir bir zemin üzerine kurma ihtiyacı hissetmektedirler (Marshall, 1995:25). Karizma, belge, bağlantı ve kilit ilişkilerini pozisyon veya unvan elde etmede, ödüllendirme ve cezalandırmada erkeklere nispeten daha fazla kullanma eğilimindedirler (Marshall, 1995:24; Rosener, 1990:121; Bayrak ve Yücel, 2001:137).

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda kadın yöneticilerin kendilerine güvenmedikleri, iş arkadaşlarına amirlik yapmaktan çekindikleri belirlenmiştir (Bayrak ve Yücel, 2001:131). Bu nedenle otorite sorunu özellikle genç kadın yöneticilere müşteri ve çalışanların güvensizliği ile baş göstermektedir (Gökakın, 2001:117). Kadınların kadınsı özellikleriyle daha başarılı oldukları kabul edilmesine rağmen bu araştırmalarda, kadınların erkekler gibi özgür davranmamaktan ve onlardan daha yumuşak olduklarından, çalışanların isteklerini reddetmekte zorluk çektiklerinden dolayı erkekler tarafından eşit kabul edilmediklerinden yakındıkları belirlenmiştir (Gökakın, 2001:117; Bayrak ve Yücel, 2001:139; Katrinli ve Özmen, 1990:108).

### **III. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE STRES KAVRAMLARI**

Bireyler, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilinçli eylemlerde bulunurlar. Bazı ihtiyaçların tatminsizliği gerginlikler

yaratırken, gerginlikler de, kişinin kültürünün etkisiyle biçimlenerek, bazı isteklere dönüşür. Bu istekler olumlu ve olumsuz özendiriciler ve kişinin çevresine ilişkin algıları açısından yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açabilir. (Davis, 1988 : 52-53)

Birey, ihtiyaçlarını isteğe dönüştürdükten yani hedef belirledikten sonra ona ulaşmak için iç veya dış etkilerle harekete geçer. Özellikle bireyin kendisinden kaynaklanan iç faktörler olmadan dış faktörlerin etkisi yetersiz kalabilir. Motivasyonun çeşitli yazarlar tarafından değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmektedir;

- Motivasyon, bir insanı belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güçtür. (Ertürk, 2000:143)
- Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. (Koçel, 1999:465)
- Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (Eren, 1993:316)

Bütün bu tanımlardan sonra motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru, kendi arzu ve istekleriyle, devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabalar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Motivasyonun 2 önemli özelliği vardır (Koçel, 1999:466):

1. Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.
2. Motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş tatmini, bireyin işine karşı tutumudur (Brief, 1998:10). Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkiler (Berry, 1997:8). Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmıştır. Locke'un 'başkalık teorisi' olarak adlandırılan görüşü, iş tatmininin, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke'a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu "ne kadar" istediği ile ilgilidir. Başkalık Teorisi, tatminsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Berry, 1997:16). İş tatmini ile ilgili diğer bir teori Lawler tarafından geliştirilmiştir. Lawler, iş tatmininin güdüsel çerçeve içerisinde görülmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hakkettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda

ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş tatminsizliği söz konusu olur (Lawler, 1973:25). İş tatminini çevresel bir perspektife oturtmak için, sosyal psikolog Bandura “sosyal etki hipotezi” olarak bilinen teoriyi geliştirmiştir. Bu hipoteze göre, kişiler, çevrelerindeki insanların kendilerinin ne istediklerini düşündükleri ve inandıkları konuları isterler (Bandura, 1997:98). İş tatminini açıklayan son teori Landy tarafından geliştirilen “zıt süreç” teorisidir. Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatminini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürmektedir (Landy, 1983:58).

İş hayatının kaçınılmaz gerçeklerinden biri de strestir. Bugünkü anlamıyla stresi ilk açıklayan Kanadalı fizyoloji bilgini Dr.Hans Selyedir. Selye, 1950 yılında yayınladığı “Stres” adlı eserinde stresi, dış ve iç ortamdan kaynaklanan etkenlerin organizmada yarattığı değişiklik olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 1996:270). Bir diğer tanıma göre, bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum içinde düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumuna stres denir (Eren, 1993).

Stres yaratan faktörler çeşitlidir. Bireyin çalıştığı ortama, aile yapısına, işletmenin kültürüne, bireyin kişiliğine bağlı olarak değişir. İnsanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır (Bingöl ve Naktiyok, 2001:324).

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (Balcı, 2000:78)

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratabilmektedir. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmamaktadır (Finn, 1998:65-75; Şahin,1994:65). Stresin işletmeler ve çalışanlar açısından her zaman olumsuz olduğunu düşünmek hatalıdır. İş başarımı için belirli düzeylerde stres gereklidir. Ancak. Kişisel özelliklere bağlı olarak değişen maksimum stres miktarından fazlası kişiye zarar vermeye başlamaktadır. Dolayısıyla, strese verimliliği ve etkinliği artıran bir unsur olarak görmek gerekir.

#### **IV. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

##### **A. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın amacı, kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçla, araştırma evreni olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bayan müdürün yönetimi altındaki 4 banka ve erkek müdürün yönetimi altındaki 4 bankada uygulanmıştır. Araştırma toplam 108 banka çalışanı ile yürütülmüştür. Bayan müdürün bulunduğu bankalar, Kayseri (2 banka), Yozgat, Nevşehir illerinde faaliyet göstermektedir. Erkek müdürün bulunduğu bankalar ise yine Kayseri (2 banka), Yozgat ve Nevşehir illerinde faaliyet göstermektedir. Araştırmanın üç farklı ilde yapılmasının nedeni kadın müdürün yönetimindeki banka bulmadaki güçlüğüdür.

##### **B. Verilerin Toplanması**

Veriler geliştirilen bir soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Soru formu dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik bilgiler sorulmuştur. İkinci bölümde araştırmaya katılanların iş tatmini ölçülmüştür. İş tatmini ölçümünde Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 düşük iş tatminini, 5 yüksek iş tatmini ifade etmektedir. Üçüncü bölümde, stres ölçümü yapılmıştır. Stres ölçümünde kullanılan sorular ise tarafımızca geliştirilmiştir. Burada da 1 düşük stres düzeyini 5 yüksek stres düzeyini ifade etmektedir. Son bölümde de çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular da tarafımızca geliştirilmiştir. Ölçekte 1 düşük motivasyonu, 5 yüksek motivasyonu ifade etmektedir.

Soru formu banka müdürlerinin izni ile çalışanlara dağıtılmış ve daha sonra kontrol edilerek geri toplanmıştır. Araştırmaya ilgi yeterli düzeyde olmuştur.

##### **C. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Elde edilen veriler, SPSS istatistik programına yüklenmiş ve hipotezleri test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Ayrıca, elde edilen veriler frekans dağılımları ve yüzdeler şeklinde de özetlenmiştir.

##### **D. Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan soru formunun güvenilirlik analizleri yapılmış ve iş tatmini ölçeğinin cronbach alfa değeri 0.84, stres sorularının alfa değeri 0.79, motivasyon sorularının alfa değeri ise 0.89 bulunmuştur. Her üç grubun da alfa değerleri kabul edilebilir düzeyde olduğundan bulguların elde edilmesi bölümüne geçilmiştir.

##### **E. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırmada test edilecek ana hipotezler şunlardır:

**Hipotez 1:** Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.



**Hipotez 2:** Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 3:** Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

#### F. Araştırmanın Bulguları

##### 1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların % 50'si erkek, % 50'si bayandır. % 70.4'ü üniversite mezunudur, % 60.2'si evlidir. Yaşlarına bakıldığında % 63.9'unun 26-35 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Çalışma süresi bakımından da % 48.1'inin 0-5 yıldır ilgili bankada çalıştıkları belirlenmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Banka Türü

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bayan müdürün yönetimindeki banka çalışanları	54	50
Erkek müdürün yönetimindeki banka çalışanları	54	50
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Durumu

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Erkek	54	50
Bayan	54	50
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Ortaokul-Lise	10	9.3
Meslek Yüksekokulu	10	9.3
Üniversite	76	70.4
Lisansüstü	12	11.0
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bekar	34	31.5
Evli	65	60.2
Boşanmış ve diğer	9	8.3
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tablo 5:** Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
18-25	15	13.9
26-35	59	63.9
36-48	24	22.2
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

**Tablo 6:** Kurumdaki çalışma süresi

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
0-5 yıl	52	48.1
5-10 yıl	43	39.8
10 yıl ve üstü	13	12.1
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

## 2. Hipotezlerin Testi

**Hipotez 1:** : Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_0$  = Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$  = Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testinde t testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 7:** Kadın ve Erkek Banka Müdürlerinin Yönetiminde Çalışan Personelin Stres Düzeylerinin Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik t Testi

<b>Cinsiyet</b>	<b>t değeri</b>	<b>df</b>	<b>Önem Derecesi</b>
	-2.899	106	0.001

$p < 0.01$

Tablo 7’de de görüldüğü üzere  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde t değeri – 2.899’dur. Bu anlamlılık düzeyi hipotezin kabul edilmesini gerektirmektedir ( $H_1$ ). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyleri, yöneticilerinin cinsiyeti itibarıyla farklılık göstermektedir. Stres ortalamaları ise kadın yöneticilerin yönetiminde çalışanlarda 3.01, erkek yöneticilerin yönetiminde çalışanlarda ise 2.60’dır. Bu durumda, kadın yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Hipotez 2:** Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testi için yapılan t testi sonuçları ise şöyledir:

$H_0$  = Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$  = Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 8:** Kadın ve Erkek Banka Müdürlerinin Yönetiminde Çalışan Personelin İş Tatmini Düzeylerinin Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik t Testi

Cinsiyet	t değeri	df	Önem Derecesi
	2.968	106	0.004

$p < 0.01$

Tablo 8’de de görüldüğü üzere  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde t değeri 2.968 bulunmuştur. Dolayısıyla farklılıkların anlamlıdır ve hipotez kabul edilmiştir( $H_1$ ). Kadın ve erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin iş tatmini ortalamaları ise kadınlarda 3.52 ve erkeklerde 3.13’dir. Kadın banka müdürlerinin gözetiminde çalışan personelin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Hipotez 3:** Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testi için yapılan t testi sonuçları ise şöyledir:

$H_0$  = Kadın yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$  = Kadın yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 9:** Kadın ve Erkek Banka Müdürlerinin Yönetiminde Çalışan Personelin Motivasyon Düzeylerinin Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik t Testi

Cinsiyet	t değeri	df	Önem Derecesi
	3.297	106	0.001

p<0.01

Farklılıkların anlamlılığına ilişkin yapılan t testi sonucunda p<0.01 düzeyinde t değeri 3.297 bulunmuştur. Bu sonuç, kadın ve erkek banka müdürlerinin gözetimi altında çalışan personelin motivasyon düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla hipotez kabul edilmiştir ( $H_1$ ). Motivasyon düzeylerinin ortalamalarına bakıldığında ise kadın banka müdürlerinin gözetimi altında çalışan personelin motivasyon düzeyi 3.17, erkek banka müdürlerinin gözetimi altında çalışan personelin ki ise 2.69'dur. Erkek yöneticilerin gözetimindeki personelin daha düşük motivasyonla çalıştıkları görülmektedir.

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel yaşamda motivasyon, iş tatmini ve stres, verimliliği etkileyen belirleyen temel faktörlerdendir. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin bu üç faktör açısından çeşitli sektörlerde ve işletmelerde incelenmesi gereken bir konudur. İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren sekiz bankada gerçekleştirilen araştırmada üç temel hipotez test edilmiştir. Birinci hipotez, bankalarda kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin stres düzeyleri arasında farklılık bulunduğuna ilişkin hipotezdir. Araştırma sonucunda bu hipotez doğrulanmıştır. T testi sonucunda t değeri -2.899 bulunmuştur (p<0.01). İkinci hipotez, bankalarda kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık bulunduğuna ilişkin hipotezdir. Bu hipotez de doğrulanmıştır. T testi sonucunda t değeri 2.968 bulunmuştur (p<0.01). Son hipotez, bankalarda kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin motivasyon düzeyleri arasında farklılık bulunduğuna ilişkin hipotezdir. Araştırmada bu hipotez de doğrulanmıştır. T testi sonucunda t değeri 3.297 bulunmuştur (p<0.01). Bu sonuçlar, kadın ve erkek banka müdürlerinin yönetiminde çalışan personelin stres, iş tatmini ve motivasyon açısından farklılıklar yaşadığını göstermektedir.

Bu durumda, kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin stres düzeyi erkek müdürlerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyinden daha yüksektir. Aynı şekilde iş tatminleri ve motivasyonları da daha yüksektir. Yıllardır kadınlar yönetim kademelerinde yükselmede sorunlar yaşamaktadır. Oysa ki bu sonuçlar, böyle bir durumun kabullenilemez olduğunu göstermektedir. İş dünyasında kadın yöneticilerle çalışmak genel olarak iş tatminini ve motivasyonu artırmakta mıdır?

Bu farklılıkların nedenleri, başka araştırmaların konusunu teşkil etmektedir. Derinlemesine yapılacak araştırmalarla bankalarda niçin kadın müdürlerin yönetimindeki personelin stres, iř tatmini ve motivasyonlarının yüksek olduğu ortaya çıkarılmalıdır.

Bu sonuçların sadece bankacılık sektöründe mi yoksa genel olarak iř dünyasında mı olduğu da yapılacak başka araştırmalarla ortaya çıkarılmalıdır. Çünkü, bankacılık hizmetler sektöründe yer alan alt sektörlerden biridir. Sanayi sektöründe ve diğer hizmet sektörlerinde yapılacak araştırmalarla bu araştırmada elde edilen sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Ayrıca, örgütsel davranışın diğer konuları açısından da araştırmalar derinleştirilmelidir. Bu araştırmada üç örgütsel davranış konusu incelenmiştir. Liderlik, haberleşme, informel ilişkiler, örgütsel vatandaşlık davranışı, moral gibi konular da inceleme konusu olmalıdır. Daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak bu araştırmaların tamamlanması ile mümkündür.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, kadın yöneticilerin daha başarılı ya da daha başarısız olduklarına ilişkin genel bir değerlendirme yapılmasına imkan vermemektedir.

### KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (1998). "Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler," **Human Resources**, Sayı:7: 78-86.
- Balcı, A. (2000). **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bandura, A.(1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: W.H. Freeman & Co.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2001). "Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, ss.124-129.
- Berry, L. M. (1997). **Psychology at Work**. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.
- Bingöl, D. ve Naktiyok, A. (2001). "Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri," **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Yayın No:10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, ss.323-335.
- Brief, A.P. (1998). **Attitudes in and Around Organizations**, Thousands Oaks, Ca:Sage.
- Davis, K. (1998). **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**. Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul : İ.Ü İşletme Fakültesi Yayın No : 199.
- Dobbins, G.H. ve Platz, S.J (1986). "Sex Differences in Leadership: How Real Are They?," **Academy of Management Review**, 11:112-130.
- Donnell, S.M. ve Hall, J. (1980). "Men and Woman as Manager: A significant Case of No Significant Difference," **Organizational Dynamics**, 8(4):60-77.
- Dowling, P.J. ve Nagel, T.W. (1986). "Nationality and Work Attitudes: A Study of Australian and American Business Major", **Journal of Management**, 12:121-128.
- Eagly, A.H. ve Johnson, B.T. (1990). "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis" **Psychology Bulletin**, 108:233-256.
- Erdoğan, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.
- Eren, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları
- Ertürk, M. (2001). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 3.Bası, İstanbul : Beta Yayınları.
- Francis, G. ve Milbourn J.G. (1980). **Human Behaviour In The Work Environment: A Managerial Perspective**, Goodyear Publishing Company Inc, California.
- Finn, P. (1998). "Correctional Officer Stres: A Cause for Concern and Additional Help", **Federal Probation**, 62(2):65-75.
- Gibson, C.B. (1995). "An Investigation of Gender Differences in Leadership Across four Countries," **Journal of International Business Studies**, 26(2):255-280.

- M. Özdevecioğlu-A. Bulut-E. Tekçe-Y. Çirli-T. Gemici-M. Tozal-Y. Doğan / *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*  
Gökakın, Z.Ö., (2000). "Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye'deki Girişimci Kadın Profili," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, ss.110-118.
- Katrinli, A. ve Özmen Ö.A. (1990). "Yönetici Olarak Kadınlar: Duyguları, Güdülleri, Başarıları, Problemleri," **Dokuz Eylül İİBF Dergisi**, 5(1-2):108.
- Koçel, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. 7.Bası, İstanbul : Beta Yayınları.
- Konrad, A.M., Waryszak R. ve Hartmann L. (1997). "What Do Managers Like To Do? Comparing Women and Men in Australia and the US," **Australia Journal of Management**, 22(1):72-84.
- Landy, F. (1983). **Performance Measurement and Theory**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Marshall, J. (1995). "Women Managers Moving On:Exploring Issues of Career", **Third National Women in Leadership Conference**, ss.23-27.
- Rosener, J.B. (1990). "Ways Women Lead," **Harvard Business Review**, 68(6):118-127.
- Statham, A. (1987). "The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women Sex Roles", 16:409-429.
- Şahin, N. (1994). **Stresle Başa Çıkma**, (Ed. Suna Tevruz), Türk Psikologlar Derneği Yayını No.2, Ankara.
- Ünsoy, Ö. ve Gürol M.A. (2000). "Kadınların Girişimcilikteki Rollerini: Günümüz Koşullarında Engel ve Fırsatların Bir İrdelemesi," **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 16(1):390-395.
- Wentling, R.M. (1992). "Women In Middle Management: Their Career Development and Aspirations," **Business Horizons**, 35(1):42-54.