

Kadın Yöneticilerde İş ve Aile Yaşam Dengesi: Düzce İli Örneği

*Female Executives At Work And Family Life Balance: Düzce Province
Example*

Derya ÇETİNOĞLU

*Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Ankara Hacı Bayram Veli University Graduate Institute of Education
Department of Tourism Management
deryacetinoglu@gmail.com*

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep MESCI

*Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü
Duzce University College of Tourism and Hotel Management
Department of Tourism and Hotel Management
zeynepmesci@duzce.edu.tr*

Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

*Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
Duzce University Faculty of Management
Department of International Trade
mehmetakifoncu@duzce.edu.tr*

Temmuz 2019, Cilt 10, Sayı 2, Sayfa: 27-44
July 2019, Volume 10, Number 2, Page: 27-44

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2019

www.dergipark.org.te/cider

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL

Abdurrahim ŞENOCAK
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF

Dr. Elif ÇELİK

EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR

Esra TAŞCI

TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES

ECONLI T - USA
CABELL'S DIRECTORIES - USA
ASOS İNDEKS - TR
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION
6 AYLIK - TWICE A YEAR
DİLİ / LANGUAGE
TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

PRINT ISSN

2146 - 0000

E - ISSN

2146 - 7854

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*
Prof. Dr. Mustafa ÖZBİLGİN *Brunel University - UK*
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR *Türkiye Bilimler Akademisi*
Prof. Dr. Cihangir AKIN *Yalova Üniversitesi*
Prof. Dr. Yusuf ALPER *Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI YÖK
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ *Kırklareli Üniversitesi*
Prof. Dr. Mehmet BARCA *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ *İstanbul Gelişim Üniversitesi*
Prof. Dr. Eyüp BEDİR *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi*
Prof. Dr. Vedat BİLGİN *TBMM*
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR *Dokuz Eylül Üniversitesi*
Prof. Dr. Erdal ÇELİK *Dokuz Eylül Üniversitesi*
Prof. Dr. Toker DERELİ *Işık Üniversitesi*
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR *DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi*
Prof. Dr. E. Murat ENGİN *Galatasaray Üniversitesi*
Prof. Dr. Bülent ERDEM *Cumhuriyet Üniversitesi*
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ *İstanbul Şehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL *Bahçeşehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Nükhet HOTAR *Dokuz Eylül Üniversitesi*
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*
Prof. Dr. Aşkın KESER *Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*
Prof. Dr. Tamer KOÇEL *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. Metin KUTAL *Gedik Üniversitesi*
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI *Cumhuriyet Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet MAKAL *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU *Çankaya Üniversitesi*
Prof. Dr. Sedat MURAT *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR *Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU *Kocaeli Üniversitesi*
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER *Selçuk Üniversitesi*
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU *Atılım Üniversitesi*

Prof. Dr. İnsan TUNALI Koç Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Erineç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Engin YILDIRIM Anayasa Mahkemesi
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Erineç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Dr. Öğretim Üyesi Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Kadın Yöneticilerde İş ve Aile Yaşam Dengesi: Düzce İli Örneği

Female Executives At Work And Family Life Balance: Düzce Province Example

Derya Çetinoğlu¹

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Mesci²

Prof. Dr. Mehmet Akif Öncü³

Öz

Son yıllarda kadınlar artık iş hayatında başarıları ile adlarından söz ettirmekte ve üst pozisyonlarda (yöneticilik) sayıları gittikçe artmaktadır. Kadın yöneticilerin en önemli sorunlarından bir tanesi iş ve aileyi nasıl bir arada yürütebilecekleri ve bu dengeyi nasıl sağlayabilecekleridir. Bu çalışmanın amacı kadın yöneticilerin iş- aile yaşam dengesini nasıl sağladığı üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında Düzce ilinde bulunan kadın yöneticilerle görüşme yapılmış ve elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; kadın yöneticilerin iş- aile yaşam dengesini sağladıklarını bunu sağlarken en çok eşlerinden destek aldıklarını, evli yöneticilerin iş ve aile dengesini bir arada yürütürken daha çok zorlandıklarını, bekâr yöneticilerin ise bu dengeyi daha kolay kurabildikleri ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar kelimeler: Yönetici, Kadın Yönetici, İş ve Aile Yaşam Dengesi Ölçeği

Abstract

In recent years, women are no longer in business achievements and promise top positions with name (managerial) increasing numbers. One of the most important problems for women administrators job and how the family can pray together and advise how this balance. The aim of this study was to women managers job-was carried out on how the balance of family life. To this end, qualitative research method has been applied to one of the interview technique. The scope of the woman found in the province of Duzce research managers meeting and findings have been analyzed with descriptive analysis method. As a result of the investigation; female managers work-family life balance while providing that they provide most of the support they received, married a combination of work and family balance of managers in conducting more forced, it's easier than this single managers balance they can set up.

Key words: Manager, Woman Manager, Work and Family Life Balance Scale

¹ Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, deryacetinoglu@gmail.com

² Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, zeynepmesci@duzce.edu.tr

³Prof. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü mehmetakifoncu@duzce.edu.tr

GİRİŞ

Ekonomik anlamda kadınların iş yaşamına girme serüvenleri epey uzun soluklu ve zor olmuştur. Son yıllarda iş dünyasının yaşadığı en büyük devrimlerden bir tanesi kadınların yöneticilik konumuna gelmesi olmuştur. Sahip olduğu başarı arzusu onu ilerlemeye itmiş “yönetici” kademesine gelmesi o kadar kolay olmamıştır. Yine de çalışan kadın sayısındaki artış ve yöneticilik pozisyonuna gelmeleri erkek yöneticilerin sayısına oranla daha azdır. Geçmişten bugüne lider ve yönetici konumunda kadının değil de erkeğin uygunluğu varsayımı yıkılması zor bir tabu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu varsayımın yıkılmamasındaki en büyük etken ise ataerkil bir toplum yapısına sahip olmamızdan kaynaklanmaktadır. Kadının toplum tarafından kabul gördüğü ana vasıflarının dışında bu vasıfları iş yaşamına da uygun bir şekilde yansıtması iş- aile yaşam dengesi üzerine çalışmaları beraberinde getirmiştir.

Kadının yönetici pozisyonundaki yeri 1900’lü yıllar ile gerçekleşmeye başlamıştır. Bu dönemlerde bile tam anlamıyla kadınlara her alanda yöneticilik pozisyonları verilmemiş, belirli meslek ve iş gruplarında yönetici pozisyonları uygun görülmüştür. İş hayatında kadınlar her alanda yükseliş göstermiş yöneticilikte bu alana dâhil olmuştur ancak istenilen sonuca erişilememiştir (Arıkan, 1999: 148).

Çalışmanın odak noktası yönetim kademesinde bulunan kadın yöneticiler olup, bu süreçte kadının iş- aile yaşam dengesini nasıl sağladığı ve bunu yaparken nelerden fedakârlık ettiği, karşılaştıkları sorunları hem bir kadın hem de bir kadın yönetici olarak nasıl çözümlendiği ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini, Düzce İlinde bulunan 50 kadın yönetici oluşturmaktadır. Çalışma da nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup bulgular görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgular betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiş olup toplamda sorulan 10 soru tablolar halinde ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Araştırmanın sonucunda; Kadın yöneticilerin iş- aile yaşam dengesini sağlarken zorlandıkları, aileleri ile geçirecekleri zamanlardan fedakârlık ettikleri ve eşlerinden destek aldıkları sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra evli olan kadın yöneticilerden özellikle çocuk sahibi olanların çocuklarına çoğu zaman vakit ayıramadıklarını ve bu durumunda da kadın yöneticilerde çalışma hayatlarında stres ve üzüntüye yol açtığı sonucuna varılmıştır.

1. Literatür

1.1. Yönetici

Literatürde geniş bir yere sahip olan yönetici kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Özellikle girişimci, lider ve yönetici arasındaki farkın daha iyi anlaşılabilmesi için farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılarak ayırım daha iyi anlaşılmasına başlanmıştır.

Yönetici başlı başına bir iş sahibi olarak algılansa da aslında başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir. Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belli ihtiyaçları doyurmak amacıyla yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir. Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kar veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici, emeği karşılığında

ücret, prim ve/veya kardan pay olarak işletmeyi hedeflediği amaçlara ulaştırmaya çalışır (Çetin, 2010: 5).

Budak ve Budak'ın (2004: 16) yaptığı tanıma göre ise yönetici, çalışanların işlerini planlar, eşgüdümleme ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretmek veya onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlara işlerini öğretmek ve onlarla gönülden bir işbirliği yapar. Yönetimi altındaki bireylere neyi, nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildiren kişi olarak tanımlanabilir.

Bir başka tanıma göre yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makina, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kişidir. Diğer bir tanıma göre yönetici kavramı ise ,bir zaman sınırı içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalışan kimsedir (Eren, 2003: 9).

Farklı bir tanımlamaya göre yönetici, çıktı üretmek üzere kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmakla yetkili ve sorumlu olan yetkilidir. Sorumlu bulunduğu alanda o olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak kalır ve asla ürüne dönüştürülemez. Yönetici çeşitli işleri başkalarına yaptırma durumunda olduğu için karar vermek zorundadır (Şimşek, 2007: 57).

Yönetici, işletmelerin, organizasyonların, kurumların başarı ya da başarısızlıklarından sorumlu kişidir. Başkalarının katılımını sağlayarak hedeflere ulaşmaya çalışan kişi yöneticidir. İnsanları bir araya getiren, bir arada tutan ve bir arada tutarken hedeflere ulaştıran kişi yöneticidir. Alternatifler yaratıp, alternatifler arasında seçim yapabilme becerisi gelişmiş kişi yöneticidir (Akdemir, 2009: 222).

Tekin'e göre yönetici (2014: 14) işletmeyi yöneten kişidir. Yönetici işletmede üretim faktörlerini bir araya getirerek müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretimi veya pazarlaması için kullanan kişiye denir. İşletme sahibi yönetici olacağı gibi dışardan profesyonel yöneticilerde işletmeyi yönetebilirler. İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi zorunlu duruma gelmiştir. Bu bağlamda yönetici, risk altına girmediği için kara ve zarara katlanmaz. Ancak başarılı olabilmesi için kar sağlaması esastır. Yönetici bir ücret karşılığında işletme sahibi adına çalışır. Yönetici işletmede yönetim görevini yerine getirir.

Yöneticiler belirlenen, işletmede oluşan, oluşturulan yönetim kültürüne göre işletmelerin kaynaklarına nüfuz ederek işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Yöneticiler işletmelerde çeşitli yönetim kademelerinde yer alırlar. Bunlar üst yönetim kademesi, orta yönetim kademesi ve alt yönetim kademesidir. Gerçekten de bir yönetici örgüt içinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmamak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır (Eren, 2003: 9).

Yönetici bir işletmenin yöneticisi olacağı gibi bir sağlık kuruluşunun, bir üniversitesinin veya herhangi bir yapının da yöneticisi olabilir. Yönetici birçok özelliği içinde barındıran ve diğer tüm insanlardan onları ayıran birçok özelliğe sahiptirler.

1.2. Yönetici Özellikleri

Yönetimde, belirli kademelerde bulunan yöneticilerde aranacak özellikler her işletme ve her kadroda, görevin ihtiyaçlarına göre değişir. Ancak bunula birlikte her yöneticide bulunması gereken bazı temel özellikler vardır. Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişidir. Bu kişilerin yönetim fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bir takım özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri 3 ana grupta toplamak mümkündür (Eren, 2003: 10-13).

Tablo 1: Yöneticilerin Özellikleri

ÖZELLİK YAKLAŞIMI		
1. Yöneticilerin Entelektüel Özellikleri	2. Yöneticilerin Karakterine İlişkin Özellikler	3. Yöneticilerin Sosyal Özellikleri
Genel Kültür	Akıl ile duygu arası denge	Dış Görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinde kabul görmelidir.
Mantıksılık	Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme	Gruba Hitap Edebilecek Nitelikte Olmalıdır.
Analiz Ruhü	Dikkatlilik	Grup Yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir
Sentez Ruhü	İhtiyatlılık	İş disiplini
Sezgi Gücü	Girişkenlik	Diplomat veya takt sahibi olma
Hayal Gücü	Hafıza Gücü	Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı düşünmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir
Muhakeme (Yargı) Gücü	Dinamiklilik	Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven verme, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili otorite sahibi ve ikna gücü olan
Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaşabilme yeteneği	Azım ve Sebatkarlık	
Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği	Tertiplilik ve Düzenlilik	
	Yöntemlilik	
	Süratlilik	
	Ciddilik	

Kaynak: Eren, E. (2003). "Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar", Beta yayım: İstanbul.

Tablo 1'de görüldüğü üzere yöneticinin sahip olması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Yukarıdaki belirtilen 3 özelliğe sahip (Entelektüel, karakterine ilişkin, sosyal özellikler) yönetici bulmak oldukça zordur. Bir yöneticinin kendisini analiz etmesi ve gücünü ortaya koyması, farkındalık yaratabilmesi için sahip olduğu potansiyeli bilmesi gerekmektedir. Bunu da yapabilmesinin en güzel yolu kendi yapabileceklerini ve eksiklerini ortaya koymasından geçmektedir.

Bunun yanı sıra yönetici sadece emir vermenin yanı sıra emrindeki kişileri seçer, onlara işlerini öğretir, onlara her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülden işbirliği yapar. Emri altındaki bireylere neyi, nasıl ve kiminle yapacağını; yetki ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bildirir (Çetin, 2010: 6);

Bunun yanı sıra son yıllarda yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday gösterilen başlıca kavramların başında lider kavramı gelmektedir.

1.3. Lider

Yönetici ve lider en çok karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu karışıklığı az da olsa giderebilmek için yönetici ve lider kavramlarına yer verilmiştir.

Ünlü düşünür Farabi lideri tanımlarken "reis- i evvel" benzeri bir yorumlama yaparak hiç kimseden etkilenmeyen ve emir almayan ancak başkalarını etkileyen olarak vurgu yapmıştır (Akt. Dural, 2002: 32).

Liderin literatürde ki diğer bir ismi önder olarak geçmektedir. Önder; belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Bir başka tanıma göre lider astlarını belirlenen hedeflere götürür. Görülen hizmetlere ve örgüte kişilik kazandırır. Firma imajı, içinde liderin ya da liderlerin verdikleri görüntünün önemli yeri vardır (Budak ve Budak, 2004: 379).

Lider, belirli faaliyetleri ve davranışları etkileme ve yönlendirme sürecini başarıyla yerine getiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider değişime karar verme, vizyon belirleme- yayma ve değişimi gerçekleştirme sürecini gerçekleştiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Karaman, 2006: 60).

Cihan (2016: 169) lideri şu şekilde ele almıştır, başkalarının himayesi altına girmeyen, tam anlamıyla ilim ve yeteneği hakikaten öğrenmiş, doğru yolu ancak kendi doğruları ile bulan, yapılması gerekenleri iyice kavramış, başkalarını bildiklerine yöneltme kabiliyeti olan, takdir etme ve yönlendirme gücüne sahip kişidir.

Tekin (2013: 209) lider kavramında yönetici ile aynı olabileceğine vurgu yapmıştır. Lider ve yönetici kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak bu iki kavramın anlamı birbirinden farklıdır. Yönetici ve lider aynı kişi olabilirler.

Bir başka tanıma göre lider ise bulunduğu kuruma uygun vizyon belirlemekle sorumlu ve belirlediği bu vizyonu kurum içindeki herkese empoze etmekle yükümlü kişi olarak tanımlanabilir. Liderin en belirgin özelliği başkası tarafından ortaya atılan hedeflere değil kendi belirlemiş olduğu hedeflere hizmet etmektir. Lider, gücünü yazılı bir kaynaktan değil içinde bulunduğu koşullar ve kişisel özelliklerinden almaktadır (Yiğit, 2002: 17).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak bir liderin sahip olması gereken nitelikler ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir (Budak ve Budak, 2004: 382; Yiğit, 2002: 19)

- Kararlı ve cesur olması,
- Uyuşukluğu ve engellemeleri göğüsleyebilecek irade gücü,
- Dünyadaki değişimlere ayak uydurabilecek düşünme esnekliği,
- Bilgi ve deneyime sahip olma,
- Amaca ve göreve bağlılık ve bütünlüğü sağlayabilme,
- İnsanlara odaklanmak ve iyi bir iletişim becerisine sahip olmak,
- Yönetmek ve yönlendirebilmek,
- Disiplinli ve çalışkan olmak,
- Kişisel gelişime önem vermek,
- Geleceği görebilmek ve gelecekte oluşabilecek belirsizlik ve risklere karşı her zaman tetikte olmak,
- Güvenilir olmak ve motivasyon sahibi olmak,
- Yaratıcı ve akılcı bir zekaya sahip olmak,
- Bilgi ve deneyimlere sahip olmak ve
- İnsanları etkileyebilme gücüne sahip olmaktır.

Liderin en önemli görevlerinden bir tanesi de örgüt kültürünü yönetebilmektir. Liderler başkalarının anlamlı faaliyetlerini en iyi şekilde şekillendirebilen kişilerdir (Akdemir, 2009: 320).

1.4. Yöneticilik ve Kadın Yöneticiler

Yönetici ve lider kavramı insanlık tarihi kadar eski bir tarihe sahiptir. En küçük sosyal grup olarak bilinen ailede bile bir yöneticilik veya liderlik bulunmaktadır. Ülkemiz toplumunda ataerkil bir yapıya sahip olduğu için yönetici veya lider vasfı erkeklerle verilmiştir. Özellikle son yıllarda bu görüş değişmiş erkeklerin yanı sıra kadınlara da yöneticilik hakkı tanınmaya başlanmıştır. Küresel dünya koşullarında yöneticilerden beklenen davranışların başında stratejik davranma bakış açısına sahip olma, yönlendirme, inovasyon odaklı çalışma eğilimi, amaç odaklı olma ve çoklu düşünme ve analiz etme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Paşaoğlu, 2013: 1). Yönetim kavramı işin içine girdiği zaman aslında bir işletmede lider ve yönetici yöneticilik konumunda bu işi yapan aynı veya farklı kişiler olabilirler. Yöneticilik, yönetim görevini yerine getirme ve yürütme işi olarak tanımlanmaktadır. Lider ve yönetici de bu işi yapmak için yaratılmış, biçilmiş kaftan olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Tekin, 2013: 193).

Yönetim kavramı, iki veya daha fazla kişiyi bir araya getirerek onları ortak amaçlar etrafında toplamak ve güçlerini örgüt adına kullanmalarını sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Yönetimde en önemli olgular etkileme, yönlendirebilme ve bir arada tutabilme olarak göze çarpmaktadır. Bu tanımla birlikte etkileme ve güç kavramının en usta aktörleri olarak erkekler ön plana çıkmaktadır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde erkeklerin yanında kadın yöneticilerde ortaya çıkmış ve onlarla birlikte boy göstermeye başlamışlardır. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bu durum hiç de böyle değildir (Öztekin, 2002: 15).

Bir başka tanıma göre yöneticilik, çalışanların, yer, zaman ve maddi kaynakların etkin kullanılması işi olarak görülmektedir. Yöneticilik toplumda güç kavramı ile ilişkilendirildiği için genelde erkek işi olarak özümsemiştir. Aslında bakıldığında zaman yöneticilikte cinsiyet ayrımı olmaması gerekmektedir. Fakat ülkemizde genellikle erkek işi olarak görülen yöneticilik vasfının bu şekilde algılanmasının temelinde yer alan düşünce geleneksel rol ve davranışlardır. Kadınların, hassas, duygusal, narin, kırılğan ve analık korumacı içgüdülerinden dolayı yöneticilik ve liderlik gibi üst düzey görevler yerine ikinci planda kalan yardımcı işlerde görev almaları sağlanmıştır ve böyle bir algı oluşturulmuştur (Ercan, 2016: 39).

Amerika'da bulunan 9 sigorta şirketi üzerine yapılan bir araştırmada erkeklere erkek, kadın ve başarılı yöneticilerin özellikleri sorulduğunda verilen cevaplarda başarılı yöneticilerin erkek olduklarını ve bu yönde özellikler belirttikleri görülmüştür. Kadınlar ise verdikleri cevaplarda erkekler kadar net olmadıkları ve yönetici işinin tuttuğunu koparan, sabır isteyen ve stresli bir iş olduğunu ifade etmişler ve erkeksi bir iş olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenden ötürü de kadın yöneticiler aslında olmak istedikleri yöneticilik pozisyonunu değil toplum tarafından kabul görmüş erkeksi yöneticiler gibi davranmışlardır. Bunun yanında da giyim kuşam olarak da erkeklere benzemeye başlamışlardır. Oysaki kadınlar serbest bırakılıp kendi yöneticilik özelliklerini yansıtsalar ve bunları duygusal zekaya çevirseler iş hayatında kadın yöneticilerin sayısının arttıracağı kaçınılmaz bir gerçektir ((Korkmaz, 2010: 32).

Türkiye'de cinsiyet ayrımının tam anlamıyla hüküm sürdüğü, insanlığın varoluşundan itibaren toplumda belirli bir iş bölümü içerisinde rol paylaşımı olmuştur. Yine bu iş

paylaşımında belirli işlerin sadece kadınlar tarafından yapılacağı bazıların ise sadece erkekler tarafından yapılacağı öngörülmüştür (Tok ve Yalçın, 2017: 354).

Kadınların çalışma yaşamında, cinsiyet temeline dayanan iş ayrışmasında, iş gücü gerektiren işlerde, işe giriş ve yükselmelerde yaşadıkları problemlerdir (Gülbay, 2012: 16). Yönetici olmanın gerektirdiği bir takım özelliklere sahip olamayan kadınlar bu noktada dezavantajlı gruplar olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmişten günümüze devam eden bu sorun için, kadınların eğitim ve işin istediği niteliklerde kendisini geliştirmesi gerekmektedir. Kadınların işe girmesinden, görevde yükselmesine kadar etkili olan gerekli donanım, cinsiyet eşitsizliğinin azalması ve ortadan kalkması içinde önemli görülmektedir.

Türkiye’de dâhil olmak üzere tüm dünyada kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında eğitim seviyesi, yaş, hizmet süresi ve mesleki ve özel edinimler gelmektedir. Bu faktörlere bakıldığında bir sıralama yapılacak olursa eğitim seviyesi gelmektedir. Geçmişten bugüne eğitim düzeyleri ele alındığında kadınların erkeklere oranlara her zaman geri planda kalmış oldukları görülmektedir. Son yıllarda bununla ilgili yasalar çıkarılmış ve gün geçtikçe kadınların eğitim düzeyleri artmaya başlamıştır. Yine de eşitleme söz konusu olmayan eğitim seviyesinde geçmişe nazaran bir ilerleme kaydedilmiştir. Diğer bir faktör ise yaştır. Bu faktör çalışılan sektöre ve mesleğe göre farklılık göstermektedir. Bazı pozisyonlarda üst sınır yaş (35) aranırken bazılarında ise 18 yaşını doldurmak yeterli olmaktadır. Özellikle müdür, yönetici ve CEO pozisyonlarına gelecek olan birinin en az 35 yaşında olması beklenmektedir. Son yıllarda bu algı biraz daha kırılmış olsa da genç yaşta yöneticilik pozisyonuna gelmek pek mümkün olmamaktadır. Hizmet süresi faktörü ise özellikle kamu kurumlarında üst düzey yöneticilik pozisyonuna gelebilmek için belirli bir süre alt kademe ki pozisyonlarda çalışmış olmak şartı aranmaktadır. Son olarakta meslek ve özel edinimlerde ise günümüz bilgi çağı ve teknoloji odaklı bir ilerleme kaydettiği için özellikle iyi derece bilgisayar ve dil şartı aranmaktadır. Kadınların bu faktörlerden dolayı yöneticilik pozisyonlarında yer bulmaları zorlaşmaktadır (Ercan, 2016: 44-48).

Yukarıda bahsedilenler haricinde kadınların yönetim pozisyonlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler kadının yönetimdeki yerini her şekilde etkilemektedir. Ayrımın daha iyi anlaşılabilmesi için kadınların yönetim pozisyonlarını olumlu ve olumsuz şekilde etkileyen faktörler olarak Tablo 2’ de sunulmuştur (Yılmaz, 2013).

Tablo 2: Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Olumlu ve Olumsuz Etkileyen Etmenler

Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Olumlu Etkileyen Etmenler	
Pozitif Ayrımcılık	Belirli bir iş için benzer özelliklere sahip kadın ve erkekler arasında o iş için uygun niteliklere sahip kadının işe alınması durumudur. Yüzyıllardır süren kadınlara yapılan negatif hareketlerden ötürü ortaya çıkmıştır.
Başarı Arttırıcı Yönlendirmeler	Kadın yöneticilerin meslekleri ile ilgili sürekli kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bunu da farklı sertifika programları ve kurslar yardımı ile sağlayabilmektedirler. Yapılan başarılı her işin diğer bir başarıyı tetiklediği görülmektedir.
Eğitim	Son yıllardaki gelişmelerin yanı sıra iş başı eğitimleri, dışarıdan destekle verilen sertifikalar ve de kendi alanlarında uzmanlaşma-yükselme imkânının sağlanması kadınları özgüvenli-değerli olduklarını hissettirmekte ve daha fazla işlerine bağlanmalarını sağlamaktadır.
Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Olumsuz Etkileyen Faktörler	
Örgüt Kültürü	Erkek odaklı olan bir örgüt kültürü kadının yükselmesinde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.
Örgüt İçi Cinsiyet Roller	Özellikle Türkiye’de sıkça karşılaşılan ve büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ataerkil bir topluma sahip olmamız kadınlar için büyük bir dezavantajdır. Üst pozisyonlara genellikle erkeklerin uygun görülmesi ve yerleştirilmesi kadınların iş yerindeki rolünün yanı sıra evli ise evdeki sorumluluklarının da göz önüne alınarak karar verilmesi kadınlar için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.
Örgüt İçi Tutumlar	Erkeklerin örgüt içerisinde güçlü gösterilmesi veya bu şekilde yansıtılması kadınların erkekler kadar güçlü ve hırslı olmaması algısı yöneticilerin yanı sıra diğer çalışan kadınlar içinde olumsuz ve negatif sonuçlar doğurmaktadır.
Çoklu Rol Üstlenme	Kadının çalışma ortamında üstlendiği rolün yanı sıra çalışan kadının çocuk sahibi olmak istemesi hem işini hem de yaşamını farklı olarak etkilemektedir.
Meslekteki Cinsiyet Ayrımcılığı	Toplumdan topluma farklılık gösteren kadın erkek ayrımı özellikle toplumumuzda veya gelişmekte olan ülkeler de meslek konusunda kendini göstermektedir. Nasıl ki yöneticiliğin tam anlamıyla erkek işi olduğunu savunan bir toplum ise kadınların yapması gereken meslekleri bile belirlenmiş durumdadır. Özellikle öğretmen, hemşire gibi mesleklerin kadın işi olduğu vurgu yapılmıştır. Bu gibi toplumsal yaptırımlar kadın yöneticilerin çekimser davrandıklarına ve yöneticilik pozisyonlarına gelmelerine engel olmuştur (Wirth, 2004: 2-5).
Tükenmişlik	Çalışanın iş doyumunun gerçekleşmesi sonucunda oluşmaktadır. Kadınların bu konuda erkeklere göre daha hassas oldukları ve bu sendroma yakalanma oranlarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2 devamı

Cam Tavan Sendromu	“Kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen görünmez yapay engeller olarak ifade edilmektedir. Kadınların yaşamış oldukları cam tavan sendromları erkek yöneticilerin koydukları tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, koruma ve kollama içgüdüğü, kadınlara yönelik önyargılar, kadınlarla kurulan iletişimin zorluğu ve erkeğin gücünü elde tutma isteği olarak bahsedilmektedir. İkincisi ise, kadın yöneticiler tarafından konulan engellerdir. Tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, kraliçe arı sendromu, çok boyutlu kıskançlık (kadın çalışanların çeşitli nedenlerle -aile hayatı, fiziksel özellikler vb. - bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi), kadınlara yönelik önyargılar, erkekler gibi düşünerek onlar gibi olma çabası olarak sıralanmaktadır. Üçüncüsü de; kadınların kendi kendilerine koydukları engeller ve cinsiyet rolleriyle alakalı koyulan engellerdir. Bu engellerin birkaçını sıralamak gerekirse; kadının kendine olan güvensizliği, aile, çocuk ve de eşini bahane ederek kendini geri çekme, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamaması, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı, veya imkanı olmaması, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç olarak ifade edebiliriz” (Aycan, 2010).
Kraliçe Arı Sendromu	Kadın yöneticilerin kendilerinden alt kademede çalışan kadınları desteklememeleri ve yükselmelerini istememeleridir. Hatta erkek yöneticileri destekleyerek cinsiyet ayrımcılığını göz ardı etmeleridir. Bunun yanı sıra diğer rakiplerini bertaraf etmek için ellerinden geleni yapmaları olarak da ifade edilebilir (Zel, 2002: 42).

Kaynak: Yılmaz, M. (2013). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doyumu Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: Trabzon Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.

1.5. İş- Aile Yaşam Dengesi

Kadınların özellikle iş yerindeki sorumlulukları ile aile içinde sahip olduğu rolü dengeleyememesi birçok soruna neden olmaktadır. Bu sorunların başında stres, başarılı olamama, verimsizlik, kendine güven eksikliği, memnun olmama ve doyumsuzluk gibi birçok sorunu peşinden getirmektedir. Bu sonuçlar sadece kadınları etkilememekte yetiştirmediği bireylerde de birtakım sorunlara yol açmaktadır. Bu yüzden son yıllarda iş-aile yaşam dengesini sağlamak önemli bir husus haline gelmiştir (Harcar, 2008).

İş- aile yaşam dengesi, hem iş alanının hem de ailenin taleplerinin en iyi şekilde karşılanmasıdır. Özellikle kadınlar için hem aile ortamı hem de iş ortamındaki sorumluluklarını dengede tutmak zor bir iştir (Topgül, 2016: 218).

İş- aile yaşam ölçeği aslında kadınların refah seviyesinin artması ve kadınların daha çok iş hayatına adım atmalarıyla gelişmiş bir ölçek olarak ortaya çıkmıştır. Kadınlar bu iki ayrı dünyayı da (İş hayatı ve aile hayatı) eşit şekilde yürütebilmek ya da dengede tutabilmek için bazı şeylerden vazgeçmeyi de göze almışlardır. Son yıllarda kadın erkek eşitliğinin artması ve gündeme gelmesi erkeklerinde artık kadınlara ev işlerinde ya da çocukların sorumluluklarında eşit görev yükümlülükleri olduğu bilincini aşmıştır. Bu sayede kadınlar hem bu dengeyi daha hızlı sağlamış hem de daha sağlıklı bir şekilde yürütme imkanı bulmuşlardır.

Clark (2001: 751) aile ve iş hayatının iki farklı yaşam olduğunu ve bunları 2 farklı yabancı dil olarak betimlemiştir. İki ortamda da farklı sorumlulukların ve sorunların olduğunu, farklı dillerin konuşulduğunu savunmuştur. Tabi ki de birbirinden bağımsız düşünülemediği ve birbirini etkilediği görüşünü dile getirmiştir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, Düzce ilinde kadın yöneticilerinin İş- Aile Yaşam Dengesini nasıl sağladıklarını ortaya çıkarmak üzerine yapılmıştır. Buna yönelik yapılan çalışma ile birlikte kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorlukların neler olduğunu ve bunlarla nasıl başa çıktıklarını saptamaktır. Araştırmanın amacına uygun olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri kullanılarak, algı ve olayların gerçekçi ve bir bütün halinde bir sürecin izlendiği aşama olarak tanımlanmaktadır (Yurtseven, vd., 2013: 71). Nitel araştırmaların en önemli özelliği “doğal ortam, araştırmacının araştırmaya birebir katılım sağlaması, bütüncülük, algıların ortaya çıkarılması, esneklik ve tüme varımcı analiz olarak sıralanabilir (Karagöz, 2017: 567). Araştırma kapsamında Düzce İlinde bulunan kadın yöneticiler çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen kadın yöneticilerin sayısı kolayda örnekleme çeşidi ile 50 kişi olarak belirlenmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme, konusu önceden belli olan, belirli bir amaca yönelik soru sorma ve derinlemesine bilgi almayı amaçlayan karşılıklı etkileşim içeren bir süreci ifade etmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2016: 129). Çalışmada görüşme tekniği türlerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılandırılmış görüşme tekniğinde sorular önceden hazırlanmış olup görüşme esnasında bu sorular dışında soru sorulmadan görüşmenin tamamlanması amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında 10 adet soru Efeoğlu (2006) tarafından hazırlanmış olan doktora tezindeki anket sorularından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Sorular oluşturulduktan sonra bu konuda uzman olan 2 araştırmacıya gösterilmiş olup araştırmacının görüşü alınarak soruların geçerliliği sağlanmıştır. Daha sonra hazırlanmış olan sorular Düzce ilindeki 50 kadın yöneticiye (her biri farklı sektörde kamu, özel ve aile işletmesinde) yöneltilmiştir.

Çalışmanın geçerliliği araştırmacı tarafından ses kayıtları alınarak sağlanmıştır. Araştırmaya dahil edilen 50 kadın yönetici ile yapılan görüşmeler 30- 45 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında verilen bilgiler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş olup ayrıntılı bir şekilde tablolar haline getirilip raporlanmıştır.

Çalışma Kapsamında Kadın Yöneticilere Şu Sorular Yöneltilmiştir. Alınan Cevaplar Tablolar Haline Getirilmiş Olup Bulgular Kısmında Ayrıntılı Bir Şekilde Verilmiştir.

Sorular 50 kadın yöneticiye yöneltilmeden önce çalışma hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Soruların içeriğinden bahsedilmiş anlaşılmayan ya da bilinmeyen kavramlar açıklanmıştır. Tablo 3' te 10 adet görüşme sorusuna yer verilmiştir.

Tablo 3: Görüşme Soruları

1.	İşyerindeki çalışma saatleriniz ailenize karşı sorumluluklarınızı yerine getirmenizi nasıl etkiliyor?
2.	İşteki sorumluluklarınız aile yaşantınızla ilgili yapmak istediğiniz şeylere engel oluyor mu?
3.	Ailevi sorumluluklarınız işinizi nasıl etkiler?
4.	Ev yaşantınızın gereksinimleri nedeniyle işinizle ilgili çalışmaları sonraya bıraktığınız oluyor mu?
5.	İş yerinde kazanmış olduğunuz bilgi ve becerilerin, ailevi yükümlülükleri gerçekleştirmenizi kolaylaştırdığınızı düşünüyor musunuz?
6.	İş ve aile hayatını nasıl denge de tutuyorsunuz?
7.	Ailenizle birlikte gerçekleştirdiğiniz etkinlikler sonucu işinizi daha iyi yapmanızı sağlayacak enerjiyi kazandığınızı düşünüyor musunuz?
8.	Kariyeriniz süresince karşılaştığınız sorunlar oldu mu?
9.	İş- aile yaşantınızı sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için destek alıyor musunuz?
10.	Kadın yönetici olmayı bir şeye benzetseydiniz neye benzetirdiniz? Neden?

3. Verilerin Analizi

Bu araştırmada görüşme sonucunda elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde, gözlem veya görüşme sonucundan elde edilen verilerin dikkat çekici hale getirmek için doğrudan alıntılara ve kesitlere yer verilmektedir. Bu tür analizde amaç, elde edilen verilerin düzenli ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Bu amaçla elde edilen veriler, sistematik ve düzenli bir şekilde betimlenir. Daha sonra görüşme soruları, araştırmanın kavramsal çerçevesi boyutunda ya da görüşme de yer alan boyutlar ele alınarak veri analizi yapılması için bir taslak oluşturulur. Bir sonraki aşamada oluşturulan çerçeveye göre bulgular okunur ve düzenlenir. Elde edilen bulgular tanımlanır ve güçlendirmek amacıyla direk alıntılarla desteklenir. Son aşamada ise, bulgular yorumlanır. Bu aşamada neden- sonuç içerisinde bulgular yorumlanır varsa farklı olgular arasındaki farklılıklar ortaya konulur. Karşılaştırma yapmak hem okuyucunun konuyu daha iyi anlaması ve farklı düşünceleri bir arada görmesini sağlarken bir yandan da araştırmacının daha nitelikli çalışmalar yapmasına yardımcı olur (Şimşek ve Yıldırım, 2016: 239- 240).

4. Bulgular ve Tartışma

4.1. Kadın Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında Düzce İlinde bulunan 50 kadın yönetici ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Tablo 4'te kadın yöneticilere ait demografik özellikler (medeni durum, yaş, eğitim durumu,) ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Görüşme yapılan kadın yöneticilerin vermiş olduğu cevapların gizli kalacağı söylendiği için isimleri "Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3 şeklinde" 1 den 50' ye kadar verilen sayılarla kodlanmıştır. Kodlama sadece araştırmacının bilgisi dâhilinde karmaşık bir şekilde yapılmıştır.

Tablo 4: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Katılımcı	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu
1.Katılımcı	48	Evli	İlkokul
2.Katılımcı	34	Evli	Üniversite
3.Katılımcı	25	Evli	Lise
4.Katılımcı	23	Bekar	Üniversite
5.Katılımcı	33	Evli	Lise
6.Katılımcı	25	Bekar	Üniversite
7.Katılımcı	45	Evli	İlkokul
8.Katılımcı	43	Evli	Üniversite
9.Katılımcı	29	Bekar	Üniversite
10. Katılımcı	37	Evli	Ortaokul
11. Katılımcı	31	Bekar	Üniversite
12. Katılımcı	47	Bekar	Üniversite
13. Katılımcı	46	Evli	Lise
14. Katılımcı	39	Evli	Üniversite
15. Katılımcı	48	Bekar	Üniversite
16.Katılımcı	38	Evli	Lise
17. Katılımcı	33	Evli	Üniversite
18. Katılımcı	36	Evli	Lise
19.Katılımcı	53	Evli	Lise
20. Katılımcı	36	Bekar	Üniversite
21. Katılımcı	28	Evli	Üniversite
22. Katılımcı	48	Evli	Üniversite
23. Katılımcı	32	Evli	Üniversite
24. Katılımcı	30	Evli	Üniversite
25. Katılımcı	29	Evli	Üniversite
26. Katılımcı	34	Evli	Lise
27.Katılımcı	45	Bekar	İlk Okul
28. Katılımcı	37	Evli	Üniversite
29.Katılımcı	44	Evli	Ortaokul

Tablo 4 devamı

30.Katılımcı	41	Evli	Üniversite
31.Katılımcı	25	Bekar	Üniversite
32. Katılımcı	40	Bekar	Üniversite
33. Katılımcı	50	Dul	Lise
34. Katılımcı	38	Evli	Üniversite
35. Katılımcı	49	Evli	Üniversite
36. Katılımcı	41	Evli	İlk Okul
37.Katılımcı	45	Bekar	Üniversite
38. Katılımcı	47	Evli	Üniversite
39. Katılımcı	45	Evli	Üniversite
40. Katılımcı	37	Bekar	Üniversite
41. Katılımcı	48	Evli	Üniversite
42. Katılımcı	43	Evli	Üniversite
43. Katılımcı	45	Evli	Lise
44. Katılımcı	53	Evli	İlk Okul
45. Katılımcı	44	Bekar	Lisans Üstü
46. Katılımcı	27	Evli	Üniversite
47. Katılımcı	57	Evli	Lise
48.Katılımcı	46	Evli	Üniversite
49. Katılımcı	43	Evli	Lise
50.Katılımcı	45	Evli	Üniversite

Tablo 4'te toplamda 50 kadın yöneticiye ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda görüşme yapılan kişilerin yaş aralığı 23-57 iken yaş ortalamaları ise 39,7 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılardan 37 katılımcının medeni durumu evli, 12 katılımcının medeni durumu bekar iken geri kalan 1 katılımcının medeni durumu dul dur. Eğitim durumları ise 31 katılımcı üniversite mezunu, 1 katılımcı lisansüstü, 5 katılımcı ilkokul, 2 katılımcı ortaokul geri kalan 11 katılımcı da lise mezunudur.

4.2. İş Yerindeki Çalışma Saatlerinin Kadın Yöneticilerinin Ailesine Karşı Sorumluluklarını Yerine Getirmede Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşme yapılan 50 kadın yönetici iş yerindeki çalışma saatlerinin aile hayatında sahip oldukları sorumlulukları yerine getirmesinde bir engel teşkil edip etmediği sorusu sorulmuştur. Katılımcı 1,2,3,4,5 bu soruya şu şekilde cevap vermişlerdir “Ailemizden yardım aldığımız için ve kendi iş yerimiz olduğu için bir sıkıntı

çekmiyoruz". Yapılan görüşmeler sonucunda alınan cevaplar analiz edilerek şu sonuçlara varılmıştır. İş yerindeki çalışma saatlerinin düzensiz ve uzun olması aile içinde olan sorumlulukların yerine getirilmesinde birçok sorunla karşılaşıldığı sonucuna varılırken bunun yanı sıra kendi işinin yöneticisi olan kadın yöneticilerin ise iş saatlerinde daha rahat değişim yapabildiğini ve ailesine karşı sorumluluklarını yerine getirdikleri sonucuna varılmıştır. Özellikle bu soru esnasında elde edilen en önemli bulgunun kadınların medeni durumlarına göre daha çok etkilenip etkilenmediği ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Bekar kadın yöneticilerin ailevi sorumluluklarının az olması evli kadın yöneticilerin ise ailevi sorumluluklarının fazla olması sonucu sıkıntı yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

4.3. İşteki Sorumluluklarınız Aile Yaşantınızla İlgili Yapmak İstediklerinizi Engelliyor mu? Buna İlişkin Bulgular

Diğer bir soruda ise "kadın yöneticilere işteki sorumluluklarınız aile yaşantınızla ilgili yapmak istediklerinize bir engel teşkil ediyor mu?" Şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Yapılan analiz neticesinde işteki sorumlulukların aile yaşantısını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu soruya verilen bazı yanıtlarda ise uzun süre iş hayatında olan kadın yöneticilerin tecrübelerinden dolayı iş ve ailevi sorumluluklarını iyi bir şekilde dengede tuttuklarını belirtmişlerdir. Bir önceki soruda olduğu gibi bu sorunun cevaplarında da evli kadın yöneticilerin iş yerindeki işlerini tam anlamıyla yerine getirmemesi ve eksik kalması sonucu evlerine iş götürdüklerini ve bu yüzden de evdeki sorumluluklarını ertelediklerini belirtmişlerdir.

4.4. Kadın Yöneticilerin Ailevi Sorumluluklarının İş Hayatını Nasıl Etkilediğine Yönelik Bulgular

Kadın yöneticilerin tamamına "ailevi sorumluluklarının iş hayatını ne yönde etkilediği? sorusu yöneltilmiştir". Alınan cevaplar analiz edilerek kadın yöneticilerin bazılarının ailevi sorumluluklarının iş hayatını olumsuz etkilediklerini bazılarının ise aileyi geçindirebilen ve sorumlulukları ile başa çıkabilen kadınların her türlü işlerinde de başarılı olacaklarını belirtmişleridir. Özellikle olumsuz etkileyen cevabını veren kadınların her türlü ailede yaşadıkları problemlerin ister istemez işe de yansıtıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 36, 37,42 ve 50, "aile yaşamında çektiğim zorluk ve olumsuz bir durumu iş yerimde çevreme ve işe yansıtmışımıdır " cevabını vermişlerdir.

4.5. Kadın Yöneticilerin Ev Yaşantılarının Gereksinimleri Nedeniyle İşleri İle İlgili Çalışmaları Erteleyip Ertelemediklerine Yönelik Bulgular

Burada katılımcılara şu şekilde bir soru yöneltilmiştir: "Ev yaşantılarının gereksinimleri nedeniyle iş hayatındaki çalışmaları ertelediğiniz oluyor mu?". Bu soruya katılımcılardan bazıları önceliğinin iş olduğunu ve evdeki sorumluluklarının ertelenmesi sonucu olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarını fakat iş yerindeki sorumluluklarını ertelerlerse geri dönüşü olmayan sonuçlarla karşılaşacaklarını belirtmişlerdir. Bu yüzden ev işlerini ertelediklerini, işlerini erteleyemediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra kendi işletmesinin yöneticisi olanlar ise küçük çapta işletmelere sahip olmaları işlerini zamanında yetiştirmelerine ve ev yaşantılarına da gerekli vakti ayırdıklarını belirtmişlerdir.

4.6.İş Yerinde Kazanılmış Bilgi ve Becerilerin, Ailevi Yükümlülükleri Geliştirmesine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında kadın yöneticilerin iş yerinde kazanmış oldukları bilgi ve becerilerin ailevi yükümlülüklerini geliştirmede bir katkısının olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Kadın yöneticilerden alınan cevaplar ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgularda ise kadın yöneticilerin iş hayatında edindiği bilgi ve becerilerin aile hayatını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Özellikle aile içi iletişim, problem çözme, planlı ve sabırlı olma konusunda olumlu şekilde etkilediğinin altını çizmişlerdir.

4.7.İş ve Aile Yaşantısını Dengede Tutmaya Yönelik Bulgular

Kadın yöneticilerin tamamına iş ve aile yaşantılarını nasıl dengede tuttukları sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda kadın yöneticiler iş ve aile yaşantılarının ayrı ayrı ilgi isteyen iki durum olduğunu ve dengede tutmanın oldukça zor olduğunu belirtmişlerdir. İş ve aile yaşantısını dengede tutmanın en iyi yolunun birbirine karıştırmamaktan geçtiğini belirtmişlerdir. Bir plan dâhilin de yürütülürse daha kolay bir şekilde dengede tutabileceğini belirtmişlerdir.

4.8. Ailenizle Birlikte Gerçekleştirdiğiniz Etkinlikler Sonucu İşinizi Daha İyi Yapmanızı Sağlayacak Enerjiyi Kazandığınızı Düşünüyor musunuz Sorusuna İlişkin Bulgular

Bu başlık altında kadın yöneticilere şu şekilde bir soru yöneltilmiştir: *“Ailenizle birlikte gerçekleştirdiğiniz etkinlikler sonucu işinizi daha iyi yapmanızı sağlayacak enerjiyi kazandığınızı düşünüyor musunuz?”* . Bu soruyu katılımcıların tamamı aile ile geçirilen zaman ve yapılan etkinliklerin işe olumlu dönüşlerinin olduğunu belirtmişlerdir. Aile ile zaman güzel vakit geçirilince iş yerine daha enerjik ve motive olarak gittiklerini belirtmişlerdir. Aile desteğini hissetmenin çok önemli bir motivasyon kaynağının olduğunu belirtmişlerdir.

4.9. Kariyer Sürecinde Karşılaşılan Engellere Yönelik Bulgular

Burada katılımcılara şu şekilde bir soru yöneltilmiştir: *“ Kariyeriniz süresince karşılaştığınız sorunlar oldu mu?”* Bu soruya özellikle cinsiyet ayrımı ile ilgili karşılaşılan sorunların olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra mobbing, aile baskısı ve çevreden alınan olumsuz eleştirilerin karşılaşılan engeller arasında olduğu yanıtları alınmıştır. *“Katılımcı 13,24,26 ve 30 siz kadınsınız başaramazsınız, evinizin düzeni bozulur, kadın kısmı çalışır mı gibisinden olumsuz eleştiriler aldıklarımı”* belirtmişlerdir. Bazı kadın yöneticiler ise hiçbir engelle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

4.10. İş- Aile Hayatının Sağlıklı Bir Şekilde Yürütülmesi İçin Destek Programlarına veya Seminerlere Başvurulup Başvurulmadığına Yönelik Bulgular

Bu başlık altında kadın yöneticilerin iş – aile yaşantısını sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için (destek programı veya seminer) destek alıp almadığına ilişkin bulgular olup olmadığı araştırılmıştır. Alınan cevapların analizi sonucunda yok denecek kadar az kadın yöneticinin işi ile ilgili profesyonel destek aldığı sonucuna ulaşılırken diğerlerinin ise hiçbir destek veya seminere katılmadığı sonucuna varılmıştır.

4.11. Kadın Yönetici Olmayı Tanımlamaya Yönelik Bulgular

Burada kadın yöneticilere şu şekilde bir soru yöneltilmiştir: “Kadın yönetici olmayı bir şeye benzetseydiniz neye benzetirdiniz? Neden?. Yapılan analiz neticesinde kadın yönetici olmayı özellikle hayvanlardan ahtapot, atom karınca, karınca, kaplumbağa, kuş, kaplan, kartal, aslan, bukalemuna benzetilmiştir. Özellikle çalışkanlığı ile bilinen karıncaya benzetilmesi dikkat çekmektedir. Farklı cevaplardan ise bukalemuna benzetilmesinin sebebi her ortama uyum sağlayabilmesidir. Bunun yanında annelik, köprü, çamaşır makinası, çok amaçlı mutfak robotu, çınar ağacı, renk (siyah, beyaz, tozpembe), alovera, İsveç çakısı, elmas, lider, futbol sahası ve denize benzetilmiştir. Özellikle İsveç çakısı alınan cevaplardan dikkat çekenler arasındadır. Küçük ve çok işlevli olması bunun yanında alovera bitkisine benzetilmesi ise dalmın kesildiği yerden aynı şekilde devam etmesi ile anneliğe benzetilmesi de her ortamda farklı bir görevi yapması ile dikkat çekmiştir.

SONUÇ

Son yıllarda iş yaşamındaki kadın erkek eşitsizliğinin giderek ortadan kalkması kadınların artık sadece alt ve orta kademe de iş bulmasının önüne geçmiş üst yönetim pozisyonlarında da iş bulmalarına zemin hazırlamıştır. Dünya da ve Türkiye’de en iyi yöneticilerin ve liderlerin erkekler olması algısını yıkmak zor olsa da kadınlarında birçok sektörde yöneticilik pozisyonunun da ne kadar iyi oldukları gerçeği görmezden gelinmez bir hal almıştır. Kadın yöneticinin hem işindeki sorumlulukları hem ev de ki sorumlulukları ayrı bir yönetim algısına sahip olmasını gerektirmektedir. Bu çalışma kadın yöneticilerin iş - aile yaşam dengesini nasıl sağladığı savı üzerine oluşturuldu. Görüşme tekniği ile Düzce ilinde farklı işletmelerde kadın yöneticilere iş hayatı, aile hayatı ve iş - aile dengesi ile ilgili 10 adet soru yöneltilmiştir.

Araştırma sonuçlarından en önemlilerinden bir tanesi kadın yöneticilerin ev ve iş hayatı ile zaman sıkıntısı yaşaması ve bunu dengede tutmakta zorlandığı sonucuna varılmış olmasıdır. Bunun yanı sıra katılımcıların çoğu iş yerindeki çalışma saatlerinin ailelerine karşı sorumluluklarını olumsuz etkilediklerini belirtirken bazıları ise kendi iş yerleri olduğu için çalışma saatlerini kendine göre ayarladıklarını ve sorumlulukları ile ilgili bir sıkıntı yaşamadıkları sonucuna varılmıştır.

İşteki sorumlulukların aile yaşantısı ile ilgili yapmak istediklerine engel midir? sorusuna ilişkin alınan cevaplardan ortaya çıkan sonuçlar bazı kadın yöneticiler kesinlikle aile yaşantılarının etkilendiği sonucuna varılmıştır. Bu durum özellikle evli ve çocuk sahibi kadın yöneticilerin çocukları ile ilgilenemedikleri için büyük engel teşkil ettiğini öte yandan bekar kadın yöneticilerin ise ailelerinin bu duruma anlayış gösterdiğini belirtmişlerdir. Geriye kalan kadın yöneticiler ise işlerinde disiplinli olduklarını ve her şeyi düzenli ve tertipli yaptıkları için etkilemedikleri sonucuna varılmıştır.

Ailevi sorumlulukların işlerini nasıl etkilediklerine yönelik alınan cevaplar doğrultusunda bazı katılımcılar olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun sebebinin ise ailevi sorumlulukların çok fazla zaman aldığı ve işten bile bazen zaman ayrılması gereken sürelerin olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra bazı katılımcılar ise işlerinin her şeyden önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Ev yaşantınızın gereklilikleri sonucu işinizle ilgili çalışmalarını sonraya bıraktığınız oluyor mu? sorusuna ise katılımcılardan bazıları iş işte yaptığım için bir aksaklık olmuyor cevabını verirken bazı katılımcılar ise ev işlerini ertelediklerini fakat işteki sorumluluklarını erteleyemeyeceklerini belirtmişlerdir.

İş yerinde kazanılmış olan bilgi ve becerilerin ailevi yükümlülükleri gerçekleştirilmede etkisinin olup olmadığına yönelik katılımcılardan alınan cevaplarda özellikle iletişim, organizasyon, planlama, özveri ve sabır konusunda etkili olduğunu belirtmişlerdir.

İş- aile yaşantınızı nasıl dengede tutuyorsunuz sorusuna yönelik alınan cevaplarda ise sonuç olarak katılımcıların tecrübe, iş ve aile birbirine karıştırmama, özveri ve eşit zaman ayırma gibi davranışlarla dengede tuttukları sonucuna varılmıştır. Bazı katılımcılar ise iş hayatının daha önemli olduğunu ve ona daha çok zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı aile ile geçirdikleri zamanda ya da yaptıkları etkinliklerde motive olduklarını, mutlu ve huzurlu, stresten uzak olduklarını ve bunların işlerine olumlu bir şekilde yansındığını belirtmişlerdir.

Kadın yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda kariyerleri boyunca karşılaştıkları engellerin başında “mobbing, cinsiyet ayrımı, başörtü problemi, aile ve çevre baskısı, eşitsizlik, kadın başına nasıl yapacaksınız”, nasıl altından kalkacaksınız başaramazsınız yakıştırması gelmektedir.

İş- aile yaşam dengesini sağlıklı bir şekilde yürütmek için aldıkları bir desteğin olup olmadığı sorusuna ilişkin katılımcılardan alınan cevapların sonuçlarına göre genellikle bir destek veya seminer programına gerek duymadıkları ailelerinden destek aldıkları sonucuna varılırken bunun yanı sıra kamu kurumunda ki yöneticilerin ise işleri ile ilgili seminerlere katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Kadın yöneticiyi bir şeye benzetseydiniz neye benzetirdiniz sorusuna yönelik alınan cevapların sonuçlarına göre kadın yöneticilerin geneli çalışkanlıkları yönünden arıya benzetilirken, özveri ve sahiplenme duygusu ile anneliğe diğer taraftan sihirli değnek, deniz, ahtapot, köprü gibi birçok benzetimde bulunmuşlardır. Kadın yöneticilerden bir tanesi ise kadın yöneticiyi İsveç çakısına benzetmiştir. Kadın yöneticiliğin aslında ne kadar zor ve çok işlevli bir şey olduğu bu soruda ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışma ilerde yapılacak olan çalışmalara örnek teşkil etmektedir. Araştırma yöntemi olarak nitel tercih edilmesi çalışmanın evrenini kısıtlamış bundan sonra yapılacak olan çalışmaların evreni genişletilerek Türkiye’deki kadın yöneticiler üzerinde nicel araştırma yöntemleri ile yapılabilir.

Kaynakça

- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa : Ekin Yayıncılık
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınlar
- Cihan, A. K. (2016). *Farabi'nin Savaş Teorisi*, *Diyanet İlmî Dergisi*, 52(1), 167-180.
- Clark, C. (2000). *Work/family Border Theory. A new theory of work/life balance*. *Human Relations*, 53(6), 747- 770.

- Çetin, C. (2010). **Toplam Kalite Yönetimi (İlke- Süreç- Uygulama)**. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Dural, B. (2002). **Atatürk'ün Liderlik Sırları (1 b.)**. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık
- Durna, U. (2002). **Yenilik Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Efeoğlu, E. İ. (2006). **İş- Aile Yaşam Çatışmasının İş stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Ercan, K. (2016). **Türkiye’de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Kırıkkale
- Eren, E. (2006). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Harcar, T. (2008). *Strategic Role of Managers For The Utilization of Family-Friendly Workplace Policies: A Social Responsibility Perspective*. **Journal of Global Strategic Management**, 4, 79-87
- Karaman, A. (2006). **Vizyon Yönetimi**. İstanbul: IQ Kültür- Sanat Yayıncılık
- Korkmaz Moraloğlu, S. (2012). **Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler (Kayseri İli Örneği)**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Öztekin, Ali, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- Paşaoğlu, Didem, (2013), **Yönetim ve Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900 Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, M. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları
- Tekin, M. (2013). **İşletme Bilimi**. Konya: Eralp Yayın
- Tok, N, T. ve Yalçın, N. (2017). **Okul Yöneticileri Gözünde Kadın Okul Yöneticileri, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 28.
- Topgül, S. (2016). **İş ve Aile Yaşamı Dengesizliğinin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 23 (1), 217-231.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (10. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2013). **Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doyumu Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: Trabzon Örneği**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trabzon
- Yiğit, R. (2002). *İyi Bir Lider Olmanın Yolları*, **C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 6(1),17-21
- Yurtseven, H. Vd., (2013). **Örneklerle sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri**. Ankara: Detay Yayıncılık