



**Başvuru Tarihi (Received Date):** 01.03.2020

**Kabul Tarihi (Accepted Date):** 12.04.2021

**Makale Türü (Article Type):** Araştırma Makalesi / Research Article

**Kaynakça Gösterimi:** Bozdoğan, S. (2021). 1997'den bu yana ne değişti acaba kadınlar yönetmek istemiyor mu?. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(1), 17-28.

**Citation Information:** Bozdoğan, S. (2011). What changed since 1997 aren't women willing to manage?. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 4(1), 17-28.

## 1997'DEN BU YANA NE DEĞİŞTİ ACABA KADINLAR YÖNETMEK İSTEMİYOR MU?

Sibel BOZDOĞAN<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışma, 1997 yılında yapılmış ve kadınların yönetmeye karşı motivasyon durumunu belirlemeye çalışan bir çalışmadan esinlenerek, eğitim sisteminde okul yöneticilerinin cinsiyet değişkeni açısından yönetmeye ne düzeyde güdülendiklerini tespit etmek amacı ile yapılmıştır. 1997 yılında yapılmış olan çalışmada Ankara ilinin farklı ilçelerinde bulunan okulların yöneticileri ile yapılan çalışma sonuçlarına göre, erkek yöneticilerin yönetmeye karşı daha fazla güdülendikleri tespit edilmiştir. 2017 yılında yapılan bu çalışma, aradan 20 yıl geçmiş olmasına rağmen 1997 yılında yapılmış olan çalışma sonuçları ile benzer sonuçlar vermiştir. Bu bağlamda bakıldığında, kadın yöneticilerin yönetimde var olmaya karşı güdülenmelerini sağlayacak bir değişim ortaya konulamamıştır. Eğitim kadrolarında erkekler kadar var olan kadınların, eğitimin yönetim kadrolarında yer almaya karşı güdülenme düzeylerinin artırılması için çalışmalar yapılmasına bir an önce başlanması gerekmektedir. Bu nedenle kadınların yönetim alanındaki varlıklarını artıracak şekilde politikalarının belirlenmesi, kadına özgü toplumsal cinsiyet rollerinde öncelikli sıralarda yer alan annelik, ev hanımlığı, eş olma algılarından toplumun sıyrılması, kadınlarda görülme düzeyi düşük olan yönetmeye karşı motivasyon düşüklüğünün nedenlerinin daha fazla araştırılması gerekmektedir. Aksi takdirde aradan çok uzun yıllar geçse dahi kadınlar yönetsel konumlara gelemeyecek gibi görünmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetimde Erkek, Yönetimde Kadın, Yönetmeye Güdülenme.

### *What Changed Since 1997 Aren't Women Willing to Manage?*

#### Abstract

This study was inspired by a study conducted in 1997 that attempts to determine the motivation of women to manage and to determine the level of motivation of school administrators to manage in terms of gender variable in the education system. According to the results of the study conducted in 1997 with the administrators of the schools in different districts of Ankara, it was found that male administrators were more motivated to manage. This study conducted in 2017 gave similar results to the results of the study conducted in 1997, although 20 years have passed. In this context, no change has been made to ensure that female managers are motivated to exist in management. It is necessary to start working as soon as possible to increase the motivation level of women, who are as many as men in education staff, against being involved in the management staff of education. For this reason, it is necessary to determine the policies in a way to increase the presence of women in the field of management, to get rid of the perceptions of motherhood, housewife, being a wife, which are at the forefront of gender roles specific to women, and the reasons for the low level of motivation against the management, which is seen in women, should be investigated further. Otherwise, it seems that women will not be able to take managerial positions even after many years have passed.

**Keywords:** Women in Management, Men in Management, Managerial Motivation.

<sup>1</sup> Dr. Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, E-posta: [sibel06bozdogan@gmail.com](mailto:sibel06bozdogan@gmail.com), ORCID: 0000-0002-8923-7578.

## Giriş

Toplumlar biyolojik olarak bilinen iki cinsiyetten oluşmaktadır. Biyolojik ve anatomik olarak varlıkları birbirinden ayırmak ve toplum içindeki iki cinsi ifade etmek için kadın ve erkek kelimeleri kullanılmaktadır. Her iki cins de özgür varlıklar olarak doğarlar ancak ilerleyen zaman diliminde şekillenen ve ortaya çıkan son noktadaki bireysel özellikler, herkes için özgürce verilmiş kararlardan sonra ortaya çıkmış olmayabilir. Bireyler, yaşamlarını şekillendiren kalıplaşmış yargıların etkisi sıfırlandığında ya da en düşük düzeye çekildiğinde özgür olarak yaşamlarına devam etme ve kendi seçimleri ile yaşamlarını şekillendirme şansı elde ederler. Yapılan seçimlerin tam anlamı ile özgürce yapıldığını söyleyebilmek için bireylerin seçimlerinde etkisi olduğu öngörülen kültürel, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin yok olması ya da en asgari düzeylere çekilmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin kadın ve erkeklerin seçimleri üzerindeki etkisinin ve yönünün aynı olduğunu söylemek mümkün değildir. İş yaşamındaki kadın ve erkeklerin kariyer seçimleri de bu duruma dâhildir.

Son yıllarda kadınların iş dünyasındaki ağırlığı giderek artmakta ancak üst düzeydeki yönetici pozisyonlarında istenen oranda temsil edilmedikleri görülmektedir (Mızrahi & Aracı, 2010). Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) 2017 haber bülteni verilerine göre Türkiye nüfusunun %49,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Yine aynı verilere göre erkeklerin iş gücüne katılma oranları %71,6 iken kadınların iş gücüne katılma oranları %31,5'de kalmaktadır. Ayrıca okuma yazma bilmeyen kadın sayısının nüfusa oranının erkeklerden beş kat fazla olduğu tespit edilen veriler arasındadır. Her dört kadından biri kendisini yaşadığı çevrede güvensiz hissederken, aile içindeki iş paylaşımlarının da cinsiyet farkı gözetilerek yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından ilk defa 2006 yılında yayımlanan Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'na göre, Türkiye cinsiyet eşitsizliği açısından 115 ülke arasında 105'inci sırada yer alırken, 2019 yılında yayımlanan rapora göre, 153 ülke arasında 130'uncu sıradadır (Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu, 2019). Kadınların siyaset alanında temsiliyet oranı da bu verileri destekler niteliktedir. Türkiye'de ülke yönetimini sağlayan hükümet kabinesinde 1990 yılında 31 bakandan 1 tanesi kadın iken 2019 yılına gelindiğinde 16 bakan arasında sadece 2 kadının bakan olarak görev yaptığı görülmektedir (TUİK, 2020).

Yukarıda aktarılan veriler ışığı altında 21. yüzyıl eşliğinde Erçetin'in (1997) belirttiği; Türkiye'de kadınların a) toplum ve aile içindeki yerleri, b) yasal alanlardaki konumları, c) istihdamları, d) siyasi yaşama katılımları, e) yönetsel alandaki payları açısından ciddi sorunlar olduğu yargısının pekişme durumu 21.yüzyıl içerisinde yaşarken de değişmiş gibi görünmemektedir. Özellikle 16 bakan arasında sadece iki tanesinin kadın olması yönetsel alanlarda kadınların varlık gösterme oranının ne denli düşük olduğunun bir göstergesi konumundadır. Bu durum birçok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi alanına da yansımaktadır.

Yönetimin temel işlevi örgütü belirlediği vizyon doğrultusunda ilerletebilecek amaçlara yönlendirebilmek ve entropiye uğramadan varlığını devam ettirmeyi sağlayabilecek yeni amaçlar belirlemektir (Erçetin, 1997). Örgütün amaçlarına ulaşması ise insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması ile mümkün olabilmektedir (Arıkan, 2003). İnsan kaynakları bir tek cins, erkekler, üzerine yoğunlaşıyor ise mevcut durumda bir problem olduğu düşüncesi hâsıl olmaktadır. Nitekim Çelikten (2004) tarafından da eğitim alanında kadınların erkekler ile aynı koşullar ve şartlar altında mesleğe başladığı ancak erkeklerin her geçen gün yönetimin üst kademlerine doğru ilerlerken kadınlar için aynı ilerlemenin söz konusu olmadığı belirtilmektedir.

## Kadınların Yönetsel Konumlara Gelmelerine Engel Durumlar

İş hayatında kadınlar ve erkekler eşit koşullar ile başlarken kadınların üst yönetim kademlerine gelme konusunda kariyerlerine devam etmedikleri görülmektedir (Uzun, 2004). Kadınların ne oranda

temsil edildiğinin önemli göstergelerinden biri olan siyaset alanına bakıldığında Türkiye verilerine göre parlamentodaki kadın oranı %15, belediye yönetimlerinde ise %2,9 olarak görülmektedir (Pınarcıoğlu, 2017). Avrupa Birliği verilerine bakıldığında ise kadınların iş hayatında temsil oranı %60 iken büyük şirketlerin üst yönetim kademelerindeki varlık oranları 2012 yılı verilerine göre %13,7 olarak tespit edilmektedir (Redman, 2012). Kadınların büyük bir çoğunluğu alt ya da orta düzey konumlardaki işlerde görev almaktadır (The Corporate Gender Gap Report, 2010).

TÜİK verilerine göre 2019 yılında 15 yaş ve üstü olan ve istihdamı sağlanan erkekler arasında yönetici olarak görevlendirilenlerin oranı %6,57 olarak gerçekleşirken aynı yaş aralığında bulunan ve istihdam edilen kadınlardan yönetici olarak görevlendirilenlerin oranı %2,73 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2020). Hem Türkiye'de hem de global olarak dünyada görünen bu durumu açıklamaya çalışan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğu ise cinsiyet temelli nedenlere dayalı olan durumlar ortaya koymaktadır. Kadınların üst düzey yönetimlerde temsil edilmemesi çeşitli nedenlerle açıklanmakla birlikte çoğunluğu cinsiyet temelli nedenlerdir. Durumu açıklayan modeller iki faktöre dayanmaktadır. Bu faktörlerden birisi bireyin kendinden kaynaklı olanlar diğeri ise çevreden kaynaklı olan faktörlerdir.

Özcan (1999) tarafından yapılan çalışmada, yönetici konumundaki erkeklerin kadınların yöneticiliğine sıcak bakmadığı ve kadınların yönetici olmasını engellemeye çalıştıkları tespit edilirken, Çelikten (2004) cinsiyete ilişkin kalıp yargıların varlığını vurgulamaktadır. Alanyazındaki başka bir çalışmada da İnandı (2009) kadın öğretmenlerin kariyerlerinde ilerlemek istememe nedenleri arasında cinsiyet kalıp yargıları, aile, kadınların yöneticiliğe bakış açıları, medeni durumları ve okul ile çevreden kaynaklanan engelleri sıralamaktadır. Korkmaz'a (2014) göre kadınlar üst yönetime gelme konusunda bazı engeller ile karşılaşmaktadırlar. Bu engeller arasında ise, ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller, cinsiyet temelli ayrışma, ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak, kendine güven veya zihinsel olgular, yalnızlık korkusu, "Kraliçe Arı Sendromu" veya tek olma özlemi dile getirilmektedir (Korkmaz, 2014).

Yukarıda verilen çalışma sonuçlarına bakıldığında kadınların üst yönetimlerde olmama nedenleri bireysel ve toplumsal olmak üzere iki kategori altında toplanmaktadır. Nedenler birbirinden çok farklı ve her biri ayrı bir çalışma konusu olarak irdelenebilecek niteliktedir. Bu çalışmada ise kadınların yönetmek istememe nedenlerinden ziyade kadınların yönetmeye güdülenme oranı üzerinde durulmuştur. Bireyin kendine güveni ve yapacağı işe karşı olan motivasyonu başarının ve alanda ilerlemenin ön koşulu olarak görülmektedir. Motivasyon, belirli bir hedefe doğru yönelebilmek ve devamlılığı sağlayabilmek adına gösterilen çabaların tümü (Ertürk, 1995) olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamına girmek için motive olmuş olan kadınlar üst düzeylerde yer almak için yeterince motive olmuş görünmemektedirler. Dolayısı ile motivasyon oranları daha üstteki konumlara gelmeleri bağlamında bireysel olarak çözümlenmesi gereken sorunlardan birini teşkil etmektedir. Bu nedenle bu çalışmada kadınların yönetmeye karşı güdülenmeleri üzerinde durulmaktadır.

## **Yönetmeye Güdülenme**

Güdülenme (motivasyon) kavramı birçok alana hitap eden bir kavram olduğundan tanımlamaları da çok çeşitlilik göstermektedir. Psikolojide insan davranışlarının yönü, gücü olarak nitelenirken; fizik alanında bir molekül tanecığının uyarıcı, düzenleyici, davranış süreci olarak tanımsal nitelik kazanmaktadır (Şahin, 2004). Güdülenme ile ilgili kuramlar insanda bir hareketi başlatan, harekete geçmesini sağlayan ve ısrarlı bir şekilde elde etme arzusunu etkileyen faktörleri incelemektedir (Kelecioğlu, 1992).

Türkçe'de güdülenme kelimesi ve motivasyon kelimesi eş anlamlı olarak kullanılan kelimelerdir. Motivasyon kelimesi Latince kökenli olup "movere" hareketlendirme, harekete geçirme

kelimesinden türetilmiştir (Demir ve Arı, 2014). GÜDÜLENME bir insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Motive kavramı üzerinden tanımlanan güdülenme ise sadece kendini harekete geçirme değil bir veya birden çok insanı aynı amaç için harekete geçirme ve bu konuda ısrarcı olabilmeyi sağlama konusunda gösterilen çabalar bütünüdür (Eren, 2004).

Tevrüz'e (1999) göre güdülenme, bir ihtiyaç ile ortaya çıkmakta ve ihtiyacın giderilmesi ile son bulmaktadır. İhtiyacın giderilmesi ve sonlandırılması ise bir dizi hareketlenmeyi beraberinde getirmektedir (Tevrüz, 1999). Dolayısı ile güdülenme insan davranışlarını etkileyen karmaşık bir süreci ifade etmektedir. GÜDÜLENME çeşitleri içsel ve dışsal olarak iki ayrı alanda incelenmektedir. İçsel durum bireyin kendi hissettikleri ile alakalıdır. Robins'in (1993) motivasyon tanımına göre, motivasyon, bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesi için çaba sarf etme, istekli olma ve kendini şartlamadır. Başka bir tanımlamaya göre motivasyon, bir davranışın altındaki nedenleri ifade etmektedir. İnanç, algı, değer, ilgi alanı, eyleme geçme gibi kavramların hepsi motivasyon ile bağlantılıdır (Lai, E.R., 2011). Dolayısı ile motivasyon bireyin kendine özgü olmasını sağlayan ve şahsına münhasır birçok değeri ile de bağlantılıdır. Bu nedenle bireyin içsel gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmama durumuna göre de farklılık göstermesi mümkün olan bir kavramdır.

Tanımlardan yola çıkıldığında yönetime karşı güdülenme de bireyin yönetsel konumda bulunmaya karşı istekli olması, lider konumda bulunma ihtiyacını karşılamak adına harekete geçmesi olarak ifade edilebilir. Yönlendirmek, yoğunlaşmak ve ısrarcı bir şekilde hedefe ulaşmak adına harekete geçme ve başkalarını harekete geçirme durumu, içsel ve dışsal bazı faktörler ile başa çıkmayı da gerektirmektedir. Kendisi ile aynı hedefe karşı motive olmuş bireyler ile yarışma, risk alma, yöneticiliğin gereği olan arabuluculuk ortamları düzenleme, aktif olma, başkaları ile olumlu ilişkiler kurabilme konularında da çaba göstermek gerekmektedir. Bu bağlamlarda gösterilecek olan çaba ve hedefe ulaşmadaki başarı bireyin yönetim görevinde bulunmaya karşı ne kadar güdülendiği ile bağlantılıdır. Güçlü bir güdülenme düzeyine sahip olma başarıyı da beraberinde getirecek etkenlerden biri olarak görülebilir. Nitekim Akbaba (2006) güdülenmenin, davranışların yönünü, şiddetini, kararlılığını belirlediğini ve güdülenme ile başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Açıklamalar kapsamında yönetim kademesine geçme ve bu kademedeki başarı olabileceği bağlamında önemli bir etken olduğu belirtilen güdülenme ile ilgili değerlendirilmesi gereken bir durum, güdülenmenin kim tarafından sağlanmasının gerektiği sorunsalıdır. Aydın (2013) güdülenmenin birinci ögesinin, bireyleri belli davranışlar göstermeye zorlayan, harekete geçiren içsel güçleri ifade ettiğini; çevresel güçlerin ise genellikle içsel güçleri harekete geçirdiğini söylemektedir. Dolayısı ile bireyin içsel güçlerini harekete geçirmesinde çevresel güçler enerji verici, davranışı pekiştirici bir rol üstlenmektedir. Başka bir ifade ile güdülenme sadece içsel nedenler ile bağlantılı olmayıp dışsal faktörlerin de etkisi altında kalmaktadır.

Maslow (1970) ve Herzberg (1966) güdülenme ile ilgili içsel faktörlerden söz etmektedirler. Maslow'un (1970) ve Herzberg'in (1966) geliştirmiş oldukları kuramlar, detaylarda birbirinden ayrılmakla birlikte her ikisinin de çıkış noktasında güdülenme aracı, kendini gerçekleştirme arzudur (Onaran, 1981). Başka bir deyişle kişi güdülenme gücünü kendini gerçekleştirmeden almaktadır. Buna bağlı olarak kendini gerçekleştiren kişi güdülenme duygusunda zayıflama yaşayacaktır (Aslan ve Doğan, 2020). GÜDÜLENME kavramını insanın doğuştan gelen özellikleri ile bağlantılı gördüklerinden güdülenmeye etki eden dışsal faktörleri göz ardı etmektedirler. Oysaki çalışma yaşamında güdülenmeyi etkileyen içsel faktörleri saran çevresel faktörler de bulunmaktadır. Yönetimin elinde bulunan ve bireylerin var olduğunu ispatlayan tanınma, örgüt politikaları, bireyler arası ilişkiler, çalışma koşulları bireydeki güdülenmeyi harekete geçirici dışsal etkenler olarak sıralanabilir. GÜDÜLENMEYE ilişkin bu çalışmalar ile birlikte güdülenmenin örgütlerin yönetimi alanında kullanımı

ve ölçülmesi kendi içinde çalışmaların gelişmesine sahne olmuştur. Bu kısma kadar motivasyon ile ilgili verilen bilgiler kavramın açıklamasını yapmakta ancak tam olarak yönetsel motivasyon kavramını motivasyon kavramından ayırıcı nitelikler taşımamaktadır (Özbezek, 2018).

McClelland'a (1940) göre insanın en büyük ihtiyacı başarıma isteğidir. Başarma isteği birlikte olma ve güç kazanma isteği ile birlikte yol alır. Büyük organizasyonlardaki liderler bu istekler ile hareket ederler ise başarıyı elde edebilirler (Şahin, 2012). Bu çalışma da diğerleri gibi motivasyon ile yönetme motivasyonunu ayırt edici değildir. Buna rağmen McClelland'ın (1940) çalışması yönetme alanındaki motivasyonu ölçmeye dayalı olması bakımından önemlidir.

Yönetsel motivasyon alanındaki ilk çalışmalar Bower'in (1966) başarıma isteği ile yönetme isteğini ayırt etmeye ilişkin çalışmaları ile başlamaktadır. Bu çalışmaların ardından Fiedler'in (1967) geliştirdiği "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Teorisi", McClelland ve Boyatzis'in (1982) "Liderlik Motivasyon Modeli" ortaya konmuştur. McClelland ve Boyatzis (1982) büyük işletmelerde liderlik motivasyonunu etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Çalışma yönetme alanındaki motivasyonu ölçmeye dayalı olması bakımından önemlidir. Ancak motivasyon alanında bireysel özellikleri reddettiği eleştirisi ile karşılaşmıştır. Bu nedenle yönetme motivasyonu teorisi, Miner'in (1978) Rol kuramına dayandırılarak geliştirilmiştir (Özbezek, 2018).

Rol kuramına göre, bir yönetici başarılı olmak istiyorsa yönetsel rolleri yerine getirme motivasyonuna sahip olmalıdır. Miner (1978) yöneticilik rolünün yerine getirilmesi için yedi motivasyon boyutu belirlemiştir. Bahsi geçen tüm çalışmalar sayesinde motivasyon kavramı ile yönetsel motivasyon kavramları birbirinden ayrılmaktadır. Motivasyon herhangi bir hedefe ulaşmak için odaklanmayı içermektedir. Yönetsel motivasyon ise yöneten kişinin yönetme rolünü ne kadar istediği ve bu rolden ne kadar hoşnut olduğu ile ilgilidir (Özbezek, 2018).

Liderlik motivasyonu hem bireysel farklılıklar hem de liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleme üzerine kuruludur. Liderlik motivasyonu kavramı, bir bireyin liderlik konusunda eğitim alma, liderlik rollerini ve sorumluluklarını üslenme ve yerine getirme kararlarını, liderlik konusunda kendini geliştirme yönünde ısrarcı olmasını ya da bir liderliği sürdürmesini ve liderlik etme konusundaki çabalarının yoğunluğunu etkileyen bireysel farklılıklar yapısı olarak tanımlanmaktadır (Polatcan ve Cansoy, 2020).

Bu çalışma, kadınların yönetmeye motive olma durumlarını ölçmek için Erçetin'in (1997) "Acaba Kadınlar Yönetmeye İstekli Değil Mi?" adlı çalışmasından esinlenerek düzenlenmiştir. Ankara ili içinde farklı ilçeler seçilerek eğitim yönetimi alanında çalışan kadınların yönetmeye yeterince motive olup olmadıkları ve 1997 yılında yapılmış araştırma sonuçlarında bir değişim olup olmadığının yeniden ölçülmesi amacı ile yapılmıştır. Araştırmada yönetmeye motive olma kavramı cinsiyet temelli incelenmiştir. Kadınların iş yaşamında özelde ise eğitim alanında varlık gösterirken eğitim yönetimi alanında yönetmeye ne oranda güdüledikleri problem olarak belirlenmiş ve aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

- 1- Okul müdürlerinin yönetmeye güdülenme düzeyleri nedir?
- 2- Okul müdürlerin yönetmeye güdüleme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 3- Okul müdür yardımcılarının yönetmeye güdülenme düzeyleri nedir?
- 4- Okul müdür yardımcılarının yönetmeye güdüleme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 5- Okullardaki yöneticilerin yönetmeye güdülenme düzeyleri nedir?

## Yöntem

Araştırma alan taraması modelinde desenlenmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaç edinen araştırmalar için uygun bir modeldir (Erçetin & Açıklık, 2020; Karasar, 2016). Araştırmada, John B. Miner tarafından geliştirilen yönetsel motivasyon kuramında belirlenmiş olan yönetsel roller ve bu rolleri gerçekleştirme arzusu aracılığı ile kadın ve erkeklerin yönetmeye motive olma düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Miner'in (1978) belirlemiş olduğu yönetim rollerinden hareket edilerek bir anket oluşturulmuş ve iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde kişilerin cinsiyet bilgileri derlenmiştir. İkinci bölümde ise yönetim rolleri ve bu rollere güdülenme düzeylerini ölçen ifadelerin yer aldığı 7 madde yer almaktadır. Miner'in (1978) yönetsel motivasyon çalışmasında yer alan roller ve motivasyon özelliklerinin maddeleri; otorite figürleri, rekabet oyunları, iddialı olma, destekleyici rol, istek ve dilekleri etkileme, ön plana çıkarma ve günlük yönetsel fonksiyonlardan oluşmaktadır (Şahin, 2012). Oluşturulan anketin ikinci bölümünde yöneticilik motivasyonuna ilişkin soruların Cronbach's Alpha değeri 0,89 olarak saptanmış ve güvenilirlik düzeyi oldukça yüksek olarak tespit edilmiştir.

Yönetmeye güdülenmeyi ifade eden her madde bireyin isteklilik düzeyini belirlemek amacı ile "1" en düşük ve "7" en yüksek olmak üzere puanlanmaktadır. Güdülenme puanları 7-21 arası "düşük", 22-34 arası "orta" 35-49 arası "oldukça yüksek" olarak yorumlanmıştır. Veriler IBM-SPSS 20 programına yüklenerek analiz edilmiştir. Kadın ve erkeklerin yönetmeye güdülenme oranları arasında anlamlı istatistiksel bir farklılık olup olmadığı bağımsız "t -testi ile sınanmıştır.

## Çalışma Grubu

Çalışma evreni, maddi kaynaklar, ulaşılabilirlik ve zaman etkenlerinden kaynaklı olarak Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları kapsamında merkez ilçelerden olan Mamak, Çankaya, Altındağ, Etimesgut ve Sincan ilçelerinde çalışan okul yöneticisi konumundaki müdür ve müdür yardımcıları olarak seçilmiştir. Çalışma kapsamında sayılan ilçelerde yer alan 408 yöneticiye 2017-2018 eğitim öğretim yılında ulaşılmıştır. 408 kişinin 198'ini kadın yöneticiler oluştururken 210'unu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Verilerin analizine kaynak sağlayan veri grubu, müdür ve müdür yardımcılarında oluşmakta olup grubun dağılımı Tablo 1'de aktarıldığı gibidir.

Tablo 1. Veri sağlayan kaynak grupların dağılımı

Gruplar	Verilen	%
Müdür	110	27,00
Müdür yardımcısı	298	73,00
Toplam	408	100

Anketler internet ortamında yayımlanmış ve Mamak, Çankaya, Altındağ, Etimesgut ve Sincan ilçelerinden toplamda 408 kişinin anketi doldurması sağlanmıştır. Anketi dolduran kişilerin %27'si okul müdürü ve %73'ü müdür yardımcısıdır.

## Bulgular ve Yorum

Bulgular ve yorum başlığı altında elde edilen verilerin analizleri tablolar halinde aktarılmıştır. Buna göre anket içinde yer alan cinsiyete ilişkin verilerin analizine ait bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

1997'den Bu Yana Ne Değişti Acaba Kadınlar Yönetmek İstemiyor Mu?  
Sibel BOZDOĞAN

**Tablo 2.** Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları

Gruplar	Müdür		Müdür yardımcısı	
	f	%	f	%
Kadın	33	8,13	165	40,44
Erkek	77	18,87	133	32,56
Toplam	110	27,00	298	73,04

Tablo 2'ye göre katılımcıların %48,52'si kadınlardan %51,46'sı erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

**Tablo 3.** Katılımcıların güdülenme puanlarının frekans dağılımları ve yüzde oranları

Gruplar	Motivasyon Puanı	Müdür				Müdür Yardımcısı			
		Kadın		Erkek		Kadın		Erkek	
		f	%	f	%	f	%	f	%
7-21 Oldukça düşük		3	9,09	1	1,29	13	7,87	7	5,26
22-34 Orta		11	33,33	32	41,55	88	53,33	41	30,82
35-49 Oldukça Yüksek		18	54,54	47	61,03	64	38,78	85	36,48
Toplam		33	100	77	100	165	100	133	100

Tablo 3'e bakıldığında kadın müdürlerin %9,09'u oldukça düşük düzeyde motivasyona sahipken, %33,33'ü orta ve %54,54'ü oldukça yüksek düzeyde motivasyona sahiptir. Erkek müdürlerin durumu da kadın müdürlere paralel bir yapı göstermekte ve %61,03'lük bir kısmı oldukça yüksek, %41,55'i orta ve %1,29'u oldukça düşük düzeyde motivasyon göstermektedir. Müdür yardımcılarında ise %7,87'sinin oldukça düşük, %53,33'ünün orta düzeyde ve %38,78'inin oldukça yüksek düzeyde motivasyon gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Erkek müdür yardımcılarının motivasyon düzeyleri ise %5,26'sında oldukça düşük, %30,82'sinde orta ve %36,48'inde oldukça yüksek olarak gerçekleşmiştir.

Ulaşılabilen alanyazın üzerinde kadın ve erkek yöneticilerin güdülenme düzeyleri ile ilgili Erçetin'in (1997) araştırması dışında bir araştırma ile karşılaşılmamakla birlikte, kadınların üst düzey sayılabilecek işlerde bulunmak isteme eğilimi açısından değerlendirildiğinde araştırma bulguları Karakuş'un (2016) akademisyenler ile yapmış olduğu çalışma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Karakuş (2016) kadın akademisyen oranının erkek akademisyen oranından daha az olduğunu belirtmektedir. Kadın akademisyen sayısının azlığının nedenlerinden birinin de önceden akademisyen olan kadınların daha sonra sistem dışında kalabilmelerinden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Sistem dışı kalmanın nedenleri arasında ise kadınların komformist yaşama istekleri, önceliği eşlerine veren tutumları, toplumdaki geleneksel rollerin akademisyenlik rolünden üstün çıkması, kadında yönetimde olma düşüncesinin gelişmemesi gibi sebepler sayılmaktadır. Bu tür sebeplere sahip olan bireylerin üst kademelerdeki yönetsel konulara karşı ilgisiz kaldıkları aktarılmakta ve motivasyonlarının düştüğü belirtilmektedir. Benzer şekilde Alican ve Çelik'in (2017) yapmış olduğu, "Orta Öğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri" adlı araştırmalarında da eğitim yönetimi alanında kadınların oldukça az sayıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Alican ve Çelik, 2015). Bu araştırmada da okul müdür ve müdür yardımcılarının motive olma ortalamalarına bakıldığında, erkeklere oranla kadınlarda yönetici olmaya karşı motivasyon düşüklüğü gözlemlenmektedir. Kadınlar öğretmen olarak sistemin içinde var olmakla birlikte yönetici olmak için yeterli isteğe sahip görünmemektedirler.



Katılımcıların frekans dağılımlarından sonra müdür, müdür yardımcıları için cinsiyet ve görev dikkate alınarak yapılan t- testi sonuçları birbirinden farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Kadın ve erkek müdürlerin güdülenme düzeylerine ilişkin t- testi sonuçları Tablo-4 de aktarılmıştır.

**Tablo 4.** Kadın ve erkek müdürlerin güdülenme düzeyleri

Cinsiyet	f	x	ss	t
Kadın	33	33,74	8,35	,124
Erkek	77	35,63	8,24	

\* P> 0,05

Tablo 4'e göre; kadın müdürlerin güdülenme ortalaması orta düzeyde kalırken erkek müdürlerin güdülenme düzeyleri oldukça yüksek düzeydedir. Ancak müdürler arasında cinsiyet değişkenine göre yapılan t- testi sonuçlarına bakıldığında, motivasyon düzeyleri arasındaki farklılığa rağmen kadın ve erkek müdürler arasında güdülenme düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 5.** Kadın ve erkek müdür yardımcılarının güdülenme düzeyleri

Cinsiyet	f	x	ss	t
Kadın	165	32,08	8,35	,000
Erkek	133	36,64	8,24	

Müdür yardımcıları için cinsiyete bağlı güdülenme düzeylerine ilişkin t- testi sonuçları Tablo-5 'te verilmiştir. Buna göre; müdür yardımcıları için cinsiyete göre yapılan t- testi sonuçlarına göre, kadın müdür yardımcılarının güdülenme oranı orta, erkek müdür yardımcılarının güdülenme düzeyleri oldukça yüksek olarak gerçekleşmektedir. Aynı zamanda kadın müdür yardımcıları ve erkek müdür yardımcılarının güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmakta ve bu fark kadınlar aleyhine istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu bulgular, Erçetin (1997) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir. Erçetin'e (1997) göre müdür yardımcıları bakımından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.

**Tablo 6.** Kadın ve erkek yöneticilerin güdülenmeye düzeylerine ilişkin puan ortalamalarının sınanması

Cinsiyet	f	x	ss	t
Kadın	198	32,20	8,36	,000
Erkek	210	35,19	8,25	

\*P<0,05

Tablo 6'da görüldüğü gibi, görev dikkate alınmadan cinsiyet değişkenine göre bakıldığında, kadınların motivasyon ortalamaları orta düzeyde gerçekleşmekte ve erkeklerin motivasyon ortalaması oldukça yüksek çıkmaktadır. Ayrıca görev dikkate alınmadan cinsiyete göre yapılan t- testinde istatistiksel olarak kadınlara göre negatif yönde anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Bulgular, Bayrak ve Mohan'ın (2011) çalışmasında bulmuş olduğu erkeklerin etkin liderlik rollerini daha çok kendilerinde gördükleri, kadınları ise hala geleneksel roller ile değerlendirdiklerini belirttiği çalışması ile de örtüşmektedir. Erkekler liderlik ile ilgili vasıfları kendilerinde görmekte ve dolayısı ile yönetim kadrolarına yönelik pozitif yönlü güdülenme eğilimi içine girmektedirler. Toplum içindeki kadınlara yönelik bu tür yaklaşımlar güdülenmeyi etkileyen nedenler arasında sayılabilir. Bu tür değerlendirmelerin kadınların güdülenmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Cinsiyete göre kalıplaşmış yargılar nedeni ile bazı işlerin eril olarak görülmesinden kaynaklı pek çok kadının erkeğe özgü gördüğü işlerde cesaretini yitirdiği (Ruble vd.,1984) bu nedenden ötürü de işe yönelme konusunda erkeklere oranla daha fazla güdülenme sorunu yaşadığını söylemek mümkündür.



## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışma sonucuna göre erkek yöneticilerin yönetime karşı güdülenme oranları daha yüksek çıkmıştır. Bu durum kadınların üst düzeylere gelme konusunda yeterince güdülenmediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Kadın yöneticiler kendilerini engelleyen sebeplerden kaynaklı olarak üst yönetim kademlerinde var olmak adına yeterince güdülenmemektedirler.

Güdülenme sadece kişinin kendisi ile alakalı olmayıp dışsal faktörler de güdülenmeye etki etmektedir. Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde olduğu gibi bireyin bir sonraki ihtiyacına geçmek adına güdülenebilmesi için öncelikli olarak alt basamaklardaki ihtiyaçlarının tamamlanması gerekmektedir (Kula ve Çakar, 2015). Kadınların üst yönetim kademlerine çıkabilmeleri için öncelikli olarak bu bağlamda tam anlamı ile istekli olmaları gerekmektedir. Araştırma bulgularına göre katılım sağlayan yönetici kadınların daha üst düzeyler için güdülenme düzeyleri yeterli görünmemektedir.

Toplumda kadınlara yönelik beklentiler, tanımlanan roller, çalışma koşulları yönetmeye karşı güdülenme dürtüsünü harekete geçirici değil ise kadınların yönetim alanında varlık göstermesinin de beklenmesi mümkün görünmemektedir. Ayrıca bireyler toplumun kendilerine yüklediği rolleri yerine getirdiği takdirde varlık gösterebiliyor (Lorber, 1994) ise, kendilerine yüklenecek rolü kanıksamak zorunda kalacak demektir. Güdülenme elbette sadece dışsal etkenlere bağlı değildir. Bireyin kendisi de farklı arzu ve istekler içinde bulunduğundan yönetime doğru yönelmemiş olabilir. Ancak toplumun kadına yüklediği rol, yönetimde olmak yerine anne olmak, evinin hanımı olmak, çocuklarını yetiştirmek gibi görevleri birincil hale getirdiği takdirde yönetime karşı güdülenmenin çok da mümkün olmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısı ile kadın yönetim alanına girmek istediği takdirde “erkeklerin baş etmek zorunda olduğu sorun sayısından fazlası ile baş etmek durumunda kalacak demektir” denilebilir.

Bir hedefe yönelebilenin ve hedefi gerçekleştirmek için çaba gösterebilmenin ilk koşulu, hedef ile ilgili olumsuzlukları aşmak için çaba göstermektir. Çalışma bulgularına göre öncelikli olarak kadınların güdülenmelerini engelleyen şartları ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Güdülenmeyi engelleyen faktörler arasında kadınların üst yönetim kademlerinde karşılaştıkları sorunları (cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal cinsiyet, başarısız olmaktan korkma, cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu...) sıralamak mümkündür ancak bu konu çalışmanın konusunu aştığından değerlendirilmesinin başka bir çalışma konusuna aktarılması gerektiği düşünülmektedir.

Kadınların çalışma yaşamında varlıkları sadece bireysel sonuçlar doğurmayıp toplumsal etkileri de mevcuttur. Kadının çalışma yaşamına girmesinin getirdiği ailevi sonuçlar, insan kaynaklarının etki ve verimli kullanılması sonucu ekonomide oluşan değişim tüm bireyleri etkileyebilecek ve değişime neden olabilecek durumlardır. Erçetin'in (1997) “Acaba Kadınlar Yönetmeye İstekli Değil Mi?” adlı çalışmasından esinlenerek yapılan bu çalışmanın sonuçları sayısal olarak farklılıklar gösterse de sonuçlar itibarı ile değerlendirildiğinde, 1997 yılında yapılan çalışma ile benzerlikler göstermektedir. O halde kadınların üst yönetim kademlerine gelmek adına güdülenme düzeylerini etkileyen faktörlerin 20 yıl içinde değiştiğini söylemek mümkün görünmemektedir. Aslında yirmi yıldan çok uzun bir zaman diliminde kadın ve erkeklerin kamusal alanlarda varlığı ve üst yönetimler için motivasyonu konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Kadın ve erkeklerin toplumsal olarak belirlenen görevleri ve yetiştirilme şekilleri ilerideki hayatları için de belirleyici nitelikler taşımaktadır. Nitekim Platon'un devlet adlı kitabında, “...aynı şekilde büyütülmemiş ve yetiştirilmemiş iki hayvan aynı işe koşulabilir mi? Koşulamaz. Kadınların erkekler ile aynı işi yapmalarını istersek onları da erkekler gibi yetiştirmemiz gerek.” (Çev: Eyüboğlu ve Cimcoz, 2017) denilmektedir. Dolayısı ile kadın ve erkeğin aynı şeyler için motive edilmediği yüzyıllar öncesinden süregelen bir sorun olarak görünmektedir. Bu nedenle yetiştirme algıları ve farklı görevler

yüklenmenin nedenleri her çağda kadınların motivasyonunu etkileyen bir nitelik taşımakta olup mutlaka üzerinde çalışılması gereken bir özellik taşımaktadır. Başka bir deyişle Erçetin'in (1997) önerileri yirmi yıl sonrasında da halen geçerliliğini korumaktadır. Oysaki değişen yaşam koşulları, küreselleşme, kadınların eğitim oranının yükselmesi ve çalışma yaşamına katılım oranlarının arttığı düşünüldüğünde üst yönetim kademelerine katılımlarının da artması ve bu bağlamdaki motivasyon oranlarının da yükselmesi beklenmektedir. Ne yazık ki tüm bu pozitif etkenlere karşın üst yönetime karşı kadınların motivasyon oranında artış olmadığı gibi kadınların yönetim motivasyonu bakımından istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir durum ortaya çıkmıştır. Görünen odur ki yirmi yıl içerisinde kadınların motivasyonlarını etkileyen nedenler değişse bile, etkilenme sonucu motivasyonun yönü değişmemiştir. Halen kadınlar yüksek mevkilerde bulunma adına yeterli isteğe sahip görünmemektedir. Bu bağlamda çalışma sonucu geliştirilen önerileri şu şekilde sırlamak mümkündür.

- 1- Eğitimde kadın yönetici sayısının artırılması için politikalar belirlenmeli ve izlenmelidir.
- 2- Kadınların yönetmeye güdülenme düzeyini düşüren nedenlerin detaylı araştırmaları yapılmalı ve bu nedenleri ortadan kaldıracak düzenlemeler yapılarak üst yönetim kademelerine karşı kadınların güdülenme düzeylerini artırıcı tedbirler alınmalıdır.
- 3- Kadınlar kendi öz eleştirilerini yaparak, kendilerinden kaynaklı komformist yaşam istekleri var ise bu durumlarını gözden geçirmelidirler.
- 4- Kadınlar ile erkekler arasındaki güdülenme düzeyi farklılığını oluşturan nedenler başka bir çalışmaya konu edilmelidir.

#### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalede araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulmuştur. Araştırmanın verileri 2017-2018 eğitim öğretim yılında toplandığı için Etik Kurul İzni alınmamıştır.

#### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makalenin tamamı yazar tarafından kaleme alınmıştır.

#### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13,343-361.
- Alican, F., & Çelik, A. (2017). Orta öğretimde görev yapan kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerini etkileyen faktörlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(3), 911-926.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 1/2003, 1-20.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Aydın, M. (2013). *Çağdaş eğitim denetimi* (7. Basım). İstanbul: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bayrak, S., & Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Demir, M. K., & Arı, E. (2013). Öğretmen adaylarının akademik güdülenme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 9(3), 265-279.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). Acaba kadınlar yönetmeye istekli değil mi?. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Sayı:3, 17-32.
- Erçetin, Ş.Ş., & Açıkalm, Ş.N. (2020). Bilimsel araştırmalarda temel yaklaşımlar araştırma modelleri ve desenleri. Ş.Ş. Erçetin (Ed.). *Araştırma teknikleri* (s. 29-49) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İnandı, Y. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- Karakuş, H. (2016). Delik boru: Türkiye'deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number: 53, 533-556.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi* (31. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kelecioğlu, H. (1992). Güdülenme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 175-181.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *The Journal of Academic Social Science*, 2(5), 1-14.
- Kula, S., & Çakar, B., (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Lai, R.E. (2011). *Motivation: A literature review*. Person Research's Report.
- Lorber, J. (1994). *Paradoxes of gender*. ABD: Yale University Press.
- Mızrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Özbezek, D. (2018). Liderlik etme motivasyonu üzerine kuramsal bir araştırma. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*,4 (14), 1276-1288.

- Özcan, F. (1999). *Milli eğitimin bürokratik yapılanmasında cinsiyetçilik*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pınarcıoğlu, Ş. (2017). Eril siyasette kadın temsili (mi?). *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 7(1),12-24.
- Platon. (2017). *Devlet* (Çev: Eyüboğlu, S. & Cimcoz, M. A.). İş Bankası Kültür Yayınları: Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Polatcan, M., & Cansoy, R. (2020) Liderlik etme motivasyonu ölçeğinin türk kültürüne uyarlanması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 1263-1288.
- Redman, B.T., (2012). Üst yönetimde kadın temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki gelişmeler. Erişim:<http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/fikir-ureten-fabrikadan/ust-yonetimde-kadintemsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler>, 22.11.2017.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior* (6th Ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ruble, T.L., Cohen, R., & Ruble, D.N. (1984). Sex stereotypes. *American Behavioral Scientist*, 27(3), 339-356.
- Tevrüz, S. (1999). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11, 523-547.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-162.
- Uzun, G. (2004). *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- The Corporate Gender Gap Report. (2010). Erişim: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_CorporateReport\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf), 01/01/2018.
- TUİK. (2017). Erişim: <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreTabloArama.do?metod=search&araType=vt>, 30/11/2017.
- TUİK. (2020). Erişim: <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreTabloArama.do?metod=search&araType=vt>, 30/11/2020.