T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KADIN YÖNETİCİLERİ MOTİVE VE DEMOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Duygu GÜLDAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA-2006

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KADIN YÖNETİCİLERİ MOTİVE VE DEMOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Duygu GÜLDAL

DANIŞMAN: Doç.Dr. Azmi YALÇIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA-2006

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu Çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç.Dr. Azmi YALÇIN

(Tez Danışmanı)

Üye : Prof.Dr. Hüseyin Özgen

Üye : Prof.Dr. Ahmet Fazıl ÖZSOYLU

Üye : Prof.Dr. Adnan ÇELİK

Üye : Prof.Dr. Ünal AY

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçerli öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

/ / 2006

Prof.Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZET

KADIN YÖNETİCİLERİ MOTİVE VE DEMOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Duygu GÜLDAL

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç.Dr. Azmi YALÇIN
Mayıs 2006, 116 Sayfa

Günümüzde kadının toplumsal, siyasal ekonomik pek çok alanda konumunun değiştiğini görmekteyiz. Aktif bir rol üstlenen kadın karar verici konuma gelmektedir. Sanayi devrimiyle birlikte çalışma hayatına giren kadın, ilerleyen zaman içerisinde yönetici konumuna yükselebilmiştir. Ancak yönetici konumuna yükselebilen kadın sayısı oldukça azdır. Eğitimli kadın sayısı arttıkça şirketlerde yönetici kadın sayısı da artmaktadır.

Yönetici kadınlar pek çok toplumsal önyargıyla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Yönetici konumuna yükselirken engellerle karşılaşan kadınlar için bu engeller motivasyon kırıcı olabilmektedirler. Uluslararası rekabet içerisindeki şirketler için çalışanların yaptıkları işe motive edilebilmesi önemli olduğu gibi yöneticilerin motivasyonu da oldukça önemlidir. Kadınların başarılı bir yönetici olabilmeleri için kadın yöneticileri motive ve demotive eden hususların belirlenmesi gereklidir. Bu çalışmada kadın yöneticileri motive ve demotive eden hususlar tespit edilmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yöneticiler, Motivasyon, Demotivasyon

ABSTRACT

A STUDY OF DETERMİNİNG THE FACTORS THAT MOTİVATE AND DEMOTİVATE WOMEN MANAGERS

Duygu GÜLDAL

Masters Thesis, Department of Business
Suupervisor: Assoc. Prof. Azmi YALÇIN
May 2006, 116 Pages

Today, we see that the role of women in economical, social and political areas is changing. Women who undertake an active role also becomes decision-makers. Women who joined in working life with industrial revolution, by in time passed have been promoted to manager positions. But the number of women in managing positions are very low at the moment. As the number of educated women increases, the number of women managers also increases.

Women managers have to struggle with many of social prejudges. The obstacles which the women face while becoming manager are highly demotivating for them. But for the international companies, not only the employees' but also the managers' motivations are also very important. In order to become a succesful manager, it is necessary to determine the factors which are motivating or demotivating. In this study it is tried to find out these factors.

Keywords: Women Managers, Motivation, Demotivation

ÖNSÖZ

Kadınların karşı karşıya kaldıkları sorunlar ve bu sorunların nasıl üstesinden gelinebileceğine ilişkin olarak yapılan araştırmalar günümüzde büyük önem kazanmıştır. Uluslararası alanda kadın sorunlarına yönelik olarak gerçekleştirilen çözüm arayışları, harekete geçmek konusunda devletler üzerinde, baskı unsuru oluşturmuş ve bunun sonucunda kadınların hemen her alanda erkeklerle eşit konumda olmalarını sağlayan yasal düzenlemeler yapılmıştır. Kadın-erkek eşitliği yasal olarak sağlanmış olmakla birlikte bu durum kadınların karşı karşıya kaldıkları sorunların ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Fiiliyatta toplumsal, siyasal, ekonomik pek çok alanda kadınlara yönelik ayrımcı uygulamalar devam etmektedir. Kadınlar gerek işe girerken gerekse de yönetici konuma yükselirken pek çok engelle karşılaşmaktadır. Yönetici konuma yükselebilen kadınlar da kadın olmalarından kaynaklanan bir takım önyargılarla mücadele etmek ve geleneksel olarak aile içerisinde üstlendikleri sorumlulukların altından kalkmak zorunda kalmaktadırlar. Bu noktada kadın yöneticilerin işlerine daha fazla konsantre olabilmeleri açısından motivasyon ve demotivasyon konusu önem kazanmaktadır.

Çalışmam süresince değerlendirme ve önerileri ile yardımlarını esirgemeyen, sabırla bana destek olan değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Azmi YALÇIN'a, anket sonuçlarını analiz edebilmemde yardımcı olan Yrd.Doç. Dr. Hilal İNAN'a, bana çalışmamda destek olan arkadaşlarım ve aileme teşekkür ederim.

Duygu GÜLDAL

Adana, 2006

İÇİNDEKİLER

ÖZET…….…..…i

ABSTRACT…….……..….ii

ÖNSÖZ…….…..……iii

TABLOLAR LİSTESİ.....viii

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Önemi.....…….…….2

1.2 Çalışmanın Amacı.....…….…….4

1.3 Çalışmanın Yöntemi..... ……...4

1.4 Çalışmanın Planı.....……...5

BÖLÜM 2

TARİHSEL GELİŞİM İÇERİSİNDE KADIN İŞGÜCÜNÜN YERİ

2.3 Tarihte Kadının Yeri Ve Konumu…...…...…….....6

2.2 Eski Toplumlarda Kadının Yeri…….....…….....……7

2.2.1 Çin Toplumunda…….…….....…….……..7

2.2.2 Hint Toplumunda…….....7

2.2.3 Eski Babil'de……7

2.2.4 Hititler'de……8

2.2.5 Sümerler'de…….……..8

2.2.6 Eski Yunan'da…….……..8

2.2.7 Roma İmparatorluğu'nda……..…....……8

2.2.8 Eski Türkler'de……...…...……...…9

2.2.9 Osmanlı İmparatorluğu'nda……..…….……..9

2.3 Tarihte Kadın İşgücü…….....…….....……....9

2.4 Türkiye'de Kadın İşgücünün Gelişimi...……..…….....14

2.4.1 Cumhuriyet Öncesi Türk Kadını……...……..…15

2.4.2 Cumhuriyet Döneminde Türk Kadını……...…..…19

2.5 Kadın Haklarındaki Gelişmeler …….....23

2.6 Enformal Sektörün Kadın İstihdamındaki Önemi…….....….26

2.7 İstihdamda Yatay Ve Dikey Bölünmeler……..…….....…..28

2.8 Kadın İşgücünün Artma Nedenleri……...…….....…..30

BÖLÜM 3

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

4.1 Motivasyon Kavramı…….....…….....…...35

4.2 Motivasyon Teorileri……..…….…….....….....36

4.2.1 İhtiyaç Kuramları…….....……..……37

4.2.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı……..…...…….....37

4.2.1.2 Çift Faktör Teorisi…….……..……..……..40

4.2.1.3 Alderfer'in Erg Kuramı.....43

4.2.1.4 Mcclelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı……..…….....…..44

4.2.2 Bilişsel Kuramlar…….…...……44

4.2.2.1 Pekiştirme Kuramları……..…….…...…….....45

4.2.2.2 Beklenti Kuramları……..…….……..45

4.2.2.3 Eşitlik Teorisi……..…….……..……..……...46

4.2.2.4 Amaç Teorisi……..…….……..…….……47

4.2.2.5 Atıf Teorisi……..…….……..…….……...47

BÖLÜM 4

KADINLARIN YÖNETİCİ OLMALARI ÖNÜNDEKİ ENGELLER

4.1 Kadın Yöneticilere Özgü Kavramlar

3.1.1 Çifte Kariyer…….……..…….……56

3.1.2 Süper Kadın Sendromu…….……..……..…….…..58

4.2 Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Engeller….....…..…….59

4.2.1 Dışsal Engeller……..…….…….59

4.2.1.1 Toplumsal Önyargılar……....…..……59

4.2.1.2 Cam Tavan …….…….…..…….…61

4.2.1.3 Toplumsallaşma Süreci, Dişil Ve Eril Özellikler……..……...…..64

4.2.1.4 Şirket İklimi……...……..…....67

4.2.1.5 Örgüt Kültürü……..…….....68

4.2.1.6 Fırsat Eşitliğinin Olmayışı……..…….....68

4.2.1.7 Aile İçi Sorumluluklar…….…..…….....69

4.2.2 İçsel Engeller…….…..…….……... …..70

4.3 Kadınların Yönetici Olmaları Önündeki Engellere İlişkin Genel Değerlendirme…….....…….……...73

BÖLÜM 5

KADIN YÖNETİCİLERİ MOTİVE VE DEMOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

5.1 Araştırmanın Amacı…….....…..…...…..…75

5.2 Araştırmanın Hipotezleri…….....……..76

5.3 Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları..…….....77

5.4 Araştırmanın Yöntemi…….....….....….77

5.5 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi…….....78

5.5.1 Demografik Özellikler……..……..…….....78

5.5.2 Yöneticide Bulunması Gerekli Görülen Özellikler

İle İlgili Bulgular….....…...82

5.5.3 Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Edici

Faktörlere İlişkin Bulgular.....85

5.5.4 Hipotez Testleri…….....……..……92

BÖLÜM 6

SONUÇ.....96

KAYNAKÇA……..…….....101

EK……..…….....112

ÖZGEÇMİŞ……..…….…….....116

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2-1: 1913-1915 Sanayi Sayımı Sonuçlarına Göre Kadın İşçilerin Oranı.....18
Tablo 3-1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması.....40
Tablo 3-2: İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler.....41
Tablo 3-3: İş Memnuniyetini Sağlayan Faktörler.....42
Tablo 4-1: Kadın Milletvekillerinin Meclisteki Oranları.....55
Tablo 5-1: Medeni Durum.....78
Tablo 5-2: Yaş.....79
Tablo 5-3: Çalışma Yılı.....79
Tablo 5-4: Yöneticilik Süresi.....80
Tablo 5-5: Öğrenim Durumu.....80
Tablo 5-6: Anne Öğrenim Durumu.....81
Tablo 5-7: Baba Öğrenim Durumu.....81
Tablo 5-8: Kendine Güven.....82
Tablo 5-9: Otoriter Olmak.....82
Tablo 5-10: İdealist Olmak.....83
Tablo 5-11: Açık Görüşlü Olmak.....83
Tablo 5-12: Pratik Olmak.....84
Tablo 5-13: Sabırlı Olmak.....84
Tablo 5-14: Yargı 1'e Verilen Cevapların Dağılımı.....85
Tablo 5-15: Yargı 2'ye Verilen Cevapların Dağılımı.....86
Tablo 5-16: Yargı 3'e Verilen Cevapların Dağılımı.....86
Tablo 5-17: Yargı 4'e Verilen Cevapların Dağılımı.....87
Tablo 5-18: Yargı 5'e Verilen Cevapların Dağılımı.....88
Tablo 5-19: Yargı 6'ya Verilen Cevapların Dağılımı.....88
Tablo 5-20: Yargı 7'e Verilen Cevapların Dağılımı.....89
Tablo 5-21: Yargı 8'e Verilen Cevapların Dağılımı.....90
Tablo 5-22: Yargı 9'a Verilen Cevapların Dağılımı.....91
Tablo 5-23: Yargı 10'a Verilen Cevapların Dağılımı.....91
Tablo 5-24: Yargı 11'e Verilen Cevapların Dağılımı.....92
Tablo 5-25: Hipotez 1'e Verilen Cevapların Dağılımı.....93
Tablo 5-26: Hipotez 2'ye Verilen Cevapların Dağılımı.....93
Tablo 5-27: Hipotez 3'e Verilen Cevapların Dağılımı.....94

Tablo 5-28: Hipotez 4'e Verilen Cevapların Dağılımı.....94
Tablo 5-29: Hipotez 5'e Verilen Cevapların Dağılımı.....95
Tablo 5-30: Hipotez 6'ya Verilen Cevapların Dağılımı.....95

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Sosyal, ekonomik ve hukuksal alanda hak arama mücadelesi kadının toplumsal yeri ve konumunda pozitif ayrımcılığa varan değişimlerin meydana gelmesine neden olmuştur. İş dünyasında meydana gelen gelişmeler de bu değişimin bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışma yaşamına dahil olan kadın sayısı hızla artmış ve bu durum yönetici kadın sayısında artışı beraberinde getirmiştir.

Kadınların çalışma yaşamına girişi ve kariyer sahibi olması, çok da kolay gerçekleşmemiş, kadınların yükselişi pek çok zorluğu beraberinde getirmiştir. Toplumsal olarak kadına biçilen rol ev içerisinde anne ve eş olma rolü iken, ev dışındaki bir alanda edindiği roller kimi zaman, geleneksel rollerine uygun görülmeyerek toplumun tepkisini çekmiştir. Yöneticilik de, bu rollerden birini oluşturmaktadır. Kadınların çalışma yaşamına girişi ekonomik yaşamın zorunluluklarından kaynaklanmış olmakla birlikte bu durum gerek kadın gerekse de erkek tarafından geçici olarak değerlendirilmiş, ekonomik zorunlulukların kalktığı dönemlerde kadın ait olduğu yere, evine geri dönmüştür.

Kadınların evi dışına çıkması, çalışma yaşamına zorunluluklar nedeniyle değil de, kendi rızası ile dahil olması ve takip eden dönemde kariyer sahibi olma isteği ile yönetici konuma yükselmesi, geleneksel rolleri ile uyum göstermemiş; aile içerisinde mevcut görevlerinde herhangi bir değişiklik olmaksızın çalışma yaşamında üstlendiği sorumluluklar, çalışan kadınların üstesinden gelinmesi zor bir yükün altına girmesine neden olmuştur. Kadınların artan rollerinin getirdiği ağır yük yanında iyi bir yöneticinin sahip olması gerekli özelliklere kadınların sahip olmadığı, duygusal olduğu ve bu nedenle mantıklı kararlar veremeyeceği önyargıları, kariyer sahibi olan kadınların karşısına sorun olarak çıkmıştır.

Teknolojik alanda meydana gelen ilerlemeler yanında hizmet sektöründeki gelişmeler, çalışan kadınların yükünü büyük ölçüde hafifletmiştir. Kadın yönetici sayısı arttıkça toplum bu durumu çok fazla yadırgamamaya başlamıştır. Bütün bu gelişmelere

karşın kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar devam etmektedir ve bu sorunlar kadın yöneticilerin motivasyon ve demotivasyonunda etkili olabilmektedir.

İnsan faktörünü ön planda tutan yönetim teorileri açısından çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmeleri işletmenin verimliliği açısından oldukça önemli bir husustur. Toplumsal alanda kadınların yeri ve konumunda meydana gelen gelişme ve değişmeler ile, çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunların yanı sıra kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörler bu araştırmada belirlenmeye çalışılmıştır.

1.1 Çalışmanın Önemi

Sanayi Devrimi ile birlikte çalışma yaşamına ücretli işgücü olarak, artan biçimde giren kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları problemler, bu problemlere çözüm bulma çabaları ve kadın hareketlerinin de etkisiyle, gerek toplumsal alanda gerek ekonomik ve siyasal alanda kadın kimliğinin öne çıkarılması çabası, ilerleyen sürede etkisini göstermiş; ekonominin bir parçası haline gelen kadının toplumsal ve siyasal alanda söz sahibi olmasının yolları açılmıştır.

Kadının çalışma yaşamına girişi ilk dönemlerde ücretli, niteliksiz işgücü şeklinde iken ilerleyen dönemlerde artan eğitim imkanı ve sosyal-siyasal haklarda görülen gelişmeler kadınların işletmelerde gerek girişimci olarak gerekse de yönetici olarak daha fazla sayıda yer almalarını sağlamıştır. Ancak bu süreç çok kolay gerçekleşmemiş, kadınların ücretsiz aile işçiliğinden ücretli işletme yöneticiliğine geçiş süreci pek çok sorunu beraberinde getirmiştir.

Kadınların uğraşıları ekonomik etkinliği olup olmaması ve parasal karşılığı olup olmaması ölçütlerine göre dört grupta ele alınmaktadır (Eyuboğlu, 1999, 15).

1- Birinci grubu ekonomik etkinlikte bulunduğu halde, bunun karşılığında herhangi bir gelir elde etmeyen kadınlar oluşturmaktadır.

2- İkinci grubu uğraşıları ekonomik etkinlik olarak kabul edilmeyen ve herhangi bir parasal gelir elde etmeyen kadınlar oluşturmaktadır.

3- Üçüncü grupta daha çok marjinal işlerde geçici ve örgütsüz olarak çalışan kadınlar yer almaktadır. Bunların yaptığı işin parasal karşılığı olduğu halde, kayıtlara geçmedikleri için ekonomik etkinlikte bulunmuyor olarak görülmektedirler.

4- Ekonomik etkinliği olan işler yapan ve ücret karşılığı çalışan kadınlar ise, dördüncü grubu oluşturmaktadır.

Kadınların geleneksel olarak bulunması gereken doğal yer evidir ve kadın, evinde para karşılı olmaksızın çalışmaktadır. Ev içinde veya tarım alanlarında herhangi bir para karşılığı olmaksızın yapılan işler, parasal değeri bulunmadığından dolayı, ekonomik olarak da bir değeri yokmuş gibi görülmektedir.

Sanayileşme nedeniyle artan işgücü talebi ve savaş gibi olağanüstü dönemlerde işgücü yetersizliğini gidermek amacıyla kadınlar zorunlu olarak çalışma yaşamına katılmışlardır. Toplumsal alanda kadının çalışmasına karşı duyulan önyargılar ekonomik zorunluluklar nedeniyle aşılmaya başlamış olmakla birlikte, kadınların yönetici olmaları konusunda engeller ve önyargılar halen mevcut olup, bu durum kadınların yönetim kademelerinde olması gerekenden daha az sayıda olmalarına neden olmaktadır.

Kadınların yönetici pozisyonuna yükselmesine engel pek çok faktör mevcut olup, bu durum yönetici olmak konusunda kadınları demotive edici bir fonksiyona sahip olabildiği gibi, aynı zamanda motive edici bir fonksiyona da sahiptir. Kariyerinin başında bu engellere yenik düşen kadınlar işlerinden ayrılırken, aksine bu engeller kariyer sahibi olmak konusunda kadınları çok daha ısrarcı hale de getirebilmektedir.

Çalışanların ve işletme yöneticilerinin işe karşı tutumları, güdülenme düzeyleri, işten beklentileri ve iş doyumu son dönemlerde değişen örgüt ve yönetim anlayışıyla birlikte önem kazanmıştır. Global ekonominin her alanda daha dikkatli olmaya yönelttiği ve uluslararası rekabette üstün gelmeye çalışan işletmeler için, çalıştırdıkları kişinin cinsel kimliğinden ziyade işe uygunluk düzeyleri, başarının ön koşullarından biri haline gelmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalar da kadınların işe alınması ve terfileri konusunda tutucu olmayan işletmelerin daha karlı olduğunu göstermektedir. Amerika'da Covenant Yatırım Yönetim Şirketi tarafından 500 şirket üzerinde yapılan araştırma da bu bulguyu destekler niteliktedir. Buna göre azınlıkların ve kadınların terfilerine önem veren şirketlerin beş yıllık bir süre içinde yıllık ortalama yatırımlarının geri dönme oranı %18,3 iken, kadınları terfi sürecinde devre dışı bırakan şirketlerde bu oranın %7,9 olduğu tespit edilmiştir (Özar, 1999, 34).

Uluslararası rekabet içerisinde olan işletmelerde cinsel ayrımcılığın yeri olmaması gerekirken, aksine kadınların gerek işe alım, gerek yükselme, gerekse de yükseldikleri noktada karşı cinse göre ayrımcılıkla karşılaştıkları, yapılan araştırmalarla da tespit edilmiş bir konudur.

1.2 Çalışmanın Amacı

Kadınlar çalışma yaşamına giriş ve yükselmede kadın olmalarından kaynaklanan birtakım ayrımcı uygulamalarla karşı karşıya kalmakta ve cinsel ayrımcılık olarak nitelendirilen bu durum, liyakat gözetilmeksizin erkeklerin kadınlara tercih edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Sanayi Devrimi ile artan emek talebine bağlı olarak çalışma yaşamına ücretli işçi olarak giren kadın işgücü, ekonominin konjonktürel durumuna bağlı olarak zaman zaman artmış veya azalmıştır. Sanayi Devriminden günümüze kadar gelen süre içerisinde çalışma yaşamının hemen her kademesinde yer alan kadın, işletmelerde yönetici pozisyonuna kadar yükselebilmiş olmakla birlikte, toplumsal önyargıları yıkmak konusunda çok da başarılı olamamıştır.

Kadınların karşılaştıkları sorunlar, toplumsal, hukuki, siyasal, ekonomik ve psikolojik pek çok yönden ele alınmış, bu sorunları gidermeye yönelik birimler kurulmuş ve araştırmalar yapılmış olmakla birlikte, kadın yöneticilerin motivasyonu konusu, yapılan araştırmalarda göz önünde bulundurulan bir husus olmamıştır. Bu çalışma ile kadın sorunlarına ilişkin olarak yapılan araştırmalara farklı bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın esas amacı kadın yöneticileri motive ve demotive eden unsurların belirlenmesi olup bu alanda mevcut olan bir eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

Çalışma yaşamına giriş ve yükselmede pek çok sorunla karşılaşan kadınların bu alanda daha başarılı olmalarının sağlanabilmesi için her şeyden önce karşılaştıkları sorunların net olarak ortaya konulması gerekmektedir. Yapılan bu çalışma ile kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerle de ilgili olarak bu sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.3 Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada araştırma yöntemi olarak literatür ve alan araştırması olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. 2., 3. ve 4. bölümlerde literatür araştırması sonucunda elde edilen

teorik bilgilere yer verilmiş olup bu sayede, alan araştırması için kullanılacak olan anket soruları hazırlanmıştır.

Hazırlanan anketin uygulanma alanı 500 büyük sanayi kuruluşunun kadın yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Bu ankette kadın yöneticileri motive ve demotive eden unsurları tespit etmeye yönelik olarak sorulan soruların yanı sıra, kadın yöneticilerin özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular da sorulmuştur.

Anket, cevaplandırılmak üzere 500 büyük sanayi kuruluşuna posta, elektronik posta ve faks yoluyla gönderilmiş olup bunun yanında, kadın yöneticilere doğrudan ulaşmak suretiyle bire bir görüşmeler yapılmış, anket soruları cevaplandırılmıştır.

1.4 Çalışmanın Planı

Tez çalışmasının ilk bölümünde giriş, çalışmanın önemi, amacı, yöntemi ve planına yer verilmiştir.

İkinci bölümde tarihsel gelişim içinde kadın ve kadın işgücünün gelişimine yer verilmiş, bu husus Türkiye'de ve dünyada olmak üzere iki farklı alanda ele alınmıştır.

Üçüncü bölümünde ise, motivasyon kavramı ve motivasyon teorileri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde kadın yöneticiler ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara değinilmiştir.

Beşinci bölümünde araştırmaya ilişkin hipotezler ve yapılan anketin istatistiksel sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümde ise sonuç kısmı yer almaktadır.

BÖLÜM 2

TARİHSEL GELİŞİM İÇERİSİNDE KADIN İŞGÜCÜNÜN YERİ

Kadınların işgücü piyasasına dahil olması, çalışma yaşamında karşılaştıkları ayrımcılık, eşitsizlikler ve yükselme şansı verilmemesi hususunu birbirinden farklı değerlendiren yaklaşımlar vardır. Ortodoks iktisat, uzmanlaşmayı verimliliğin artmasının bir ön koşulu olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre kadınlar ev işlerinde, çocuk bakımında; erkekler ise ev dışında üretime katılmak suretiyle iki ayrı alanda uzmanlaşmaktadırlar. Bu sayede toplumsal ve ekonomik verimlilik artacaktır. Bu yaklaşım kadınlara daha düşük ücret verilmesi hususunu, kendi uzmanlık alanının dışına çıkmaları dolayısıyla normal görmektedir. Kadınları ön plana alan yaklaşımlar ise yaşlı ve çocuk bakımı, ev işleri gibi bir takım görevlerin, toplumsallaşma süreci içerisinde kadınlar tarafından üstlenilmiş olmakla birlikte bunlarda zaman içinde bir takım değişiklikler olabileceğini belirtmektedirler (Özar, 1999, 157).

Toplumsallaşma süreci içerisinde kadın ve erkeğin edindiği farklı roller çalışma yaşamında meslek seçimlerini de etkilemekte, kadın ve erkeklerin birbirinden farklı meslek gruplarında yoğunlaşmaları sonucunu doğurmaktadır. Kadın çalışanların çalışma yaşamındaki konumuna bakmadan önce kadının tarihsel olarak nasıl bir süreçten geçtiğine bakmamız gerekmektedir.

2.1 Tarihte Kadının Yeri ve Konumu

Kadının toplum hayatındaki yeri ve önemi ile çalışma yaşamındaki rolü tarihsel gelişim içerisinde farklılıklar göstermiştir. İlkel toplumların pek çoğunun anaerkil yapıya sahip oldukları düşünülmektedir**.** Anaerkil toplumlarda soyun anadan geldiği kabul edilir. Miras anneden çocuklarına geçmektedir (Connell, 1987). Bu toplumlarda eşitlik söz konusudur ve kadınların toplum içerisinde erkeklerden bir farkı yoktur. Bu eşitlikte kadın ve erkeğin evin geçimini sağlamada birbirlerinden farklı bir iş yapmamalarının etkisi vardır. Hem kadın hem de erkeğin toplayıcı olduğu bu toplumlarda toplayıcılıktan avcılığa geçişle birlikte fiziksel güç ön plana geçmiş, daha güçlü ve hızlı olan erkek avlanmaya giderken çocuk doğuran ve onu emzirme durumunda kalan kadın evinde kalmıştır. Erkeğin yaşamın devamı için gerekli olan

besini sağlamaya başlaması ile toplum içindeki statüsü artmış, kadın ise geri plana düşmeye başlamıştır. Anaerkil yapıdan ataerkil yapıya geçişte en önemli nedenlerden birinin toplayıcılıktan avcılığa geçiş olduğu kabul edilmektedir. Bu suretle, anaerkil toplumların eşitlikçi yapısı, ataerkil düzene geçişle birlikte erkeğin lehine bozulmuştur. Zamanla ortaya çıkan işbölümü ve hayvanların evcilleştirilmesi ile birlikte erkek avlanmaya giderken, kadın evinde çalışır hale gelmiştir. Kadının toplumda ve çalışma yaşamındaki konumu bu süreçle birlikte geri plana düşmüş ve kadının evinde çalışması, ev dışında çalışma yaşamında çok fazla görülmemesi durumu genel olarak Sanayi Devrimine kadar devam etmiştir.

2.2 Eski Toplumlarda Kadının Yeri

Eski toplumlarda kadınların nasıl bir yere sahip olduğu konusunda yapılan araştırmalarda ortaya konduğu üzere, farklı toplumlarda kadının yeri ve önemi farklılaşmakla birlikte temel olarak hemen hepsinde kadının ikincil konumda ve erkeğe tabi olduğu görülmektedir. Tarihte farklı toplumlarda kadının nasıl bir yere sahip olduğuna bakacak olursak (Dinçkol, 1998, 36):

2.2.1 Çin Toplumunda

Eski Çin'de kadına toplum içinde hiç değer verilmemiştir. Kız çocukları kötülük sembolü olarak görülmüş ve kız çocuklarının doğumu yasa girilecek bir durum olarak kabul edilmiştir. Kız çocuklarını öldürmek suç değildir ve aileler kız çocuklarını ölüme terk edebilmişlerdir.

2.2.2 Hint Toplumunda

Eski Çin Toplumunda olduğu gibi Hint Toplumunda da kadına toplumda hiç değer verilmemiştir. Kadın için babasına, kocasına ya da erkek çocuklarına tabi bir rol biçilmiştir. Kız çocukları babalarına varis olabilecek bir damatla ve babasının isteği ile evlendirilirmiş , mirastan da pay alamamışlardır.

2.2.3 Eski Babil'de

Babil Kralı Hammurabi tarafından oluşturulan Hammurabi Kanunlarında kadının toplumdaki yerini saptayan birtakım düzenlemeler mevcuttur. Bu düzenlemeler

daha çok kadını koruma amacına yöneliktir. İstisnaları olmakla birlikte bu toplumda tek eşliliğin esas olduğu görülmektedir. Boşanma durumunda kadın korunmaya çalışılmış; erkeğe, kadını babasının evinden getirdiği çeyizi ve başlığı kadar gümüş vermek kaydı ile boşayabilme yetkisi verilmiştir.

2.2.4 Hititler'de

Hititler'de tek eşlilik söz konusudur. Kadın erkekten sonra gelir ve erkek kadar haklara sahip değildir. Mirasta erkeklere öncelik tanınmıştır. Çalışma yaşamında ise, kadınlara erkeklere verilen ücretin yarısı kadar ücret verilmiştir.

2.2.5 Sümerler'de

Sümerlerde, kadının toplumda önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Kadın bereketin simgesi olarak görülmüş ve çok tanrılı bir inanca sahip olan bu toplumda Bereket Tanrıçaları kadın olarak tasvir edilmiştir. Sümerler'de çok eşlilik söz konusudur. Sümerler'de ve diğer Mezopotamya toplumlarında kadının hiçbir zaman yönetici olamadığı belirtilmektedir.

2.2.6 Eski Yunan'da

Eski Yunan'da da kadın erkeğe tabi bir konumdadır. Kadının toplum içinde hiçbir hakkı yoktur. Demokrasinin ilk ortaya çıktığı ve doğrudan demokrasinin görüldüğü Eski Yunan'da kadınlar köleler gibi seçme hakkına sahip değildir. Seçme hakkı yalnızca erkeklere tanınmış olup, kadının temel görevi çocuk doğurmaktır. Bunun dışında kadının toplum içinde bir değeri yoktur.

2.2.7 Roma İmparatorluğu'nda

Diğer toplumlarda olduğu gibi Roma Toplumunda da kadın önce babasına sonra da kocasına tabidir. Kadının erkek işlerinde çalışması mümkün değildir ve bunun da temel nedeni kadının iffetinin korunması kaygısıdır. Kadın siyasi ya da idari bir görev üstlenemez. Kadınların seçme hakkının olmadığı Roma İmparatorluğunda zaman içinde yapılan düzenlemelerle kadınlara bazı haklar tanınmıştır. Roma'da, Romalı kadınlar Eski Yunan'dan farklı olarak eve kapatılmamıştır.

2.2.8 Eski Türkler'de

Eski Türkler'de kadınlar toplum içinde diğer toplumlara göre oldukça ileri bir yere ve öneme sahiptir. Kadınlar devlet yönetiminde önemli görevler almış, ülke savunmasına katılmış, eğitim-öğretim kurumları ihdas etmiştir. Savaşa giden erkeklerin yerine evde kalan kadın, ailenin her türlü ihtiyacını karşılamıştır. Türk toplumunda kadın siyasi ve dinsel görevler alabilmiş ve yönetimde kocalarının yanında yer almışlardır. Miras konusunda erkeklere öncelik tanınmış olmakla birlikte, erkek çocuk olmadığı durumlarda kız çocuklarına miras kalabilmiştir. Eski Çin'in aksine kız çocuğuna sahip olmak kötülüğün habercisi olarak görülmemiştir. Yüksek mevkide olan bir kadın ancak kendine denk bir erkekle evlenebilirdi.

2.2.9 Osmanlı İmparatorluğunda

Osmanlı'da kırsal alanda üretim faaliyetine katılan kadın, kentli kadına göre daha özgür bir durumda idi. Bizans ve Arap toplumlarının etkisi ile kadınların toplumdaki yeri Eski Türk toplumlarına göre gerileme göstermiş, pek çok alanda kadınlara yasaklamalar getirilmiştir. Tanzimat öncesinde kız çocukları yalnızca Sıbyan Mekteplerine gidebilirken, Tanzimat dönemi ile birlikte daha iyi bir eğitim almaları gerektiği düşüncesi hakim olmuştur. 1869 yılında çıkarılan "Maarif-i Umumiye Nizamnamesi" ile kız çocuklarına ilk öğretim görme zorunluluğu getirilmiştir. 1842 yılında ebe mektebi, 1858'de kız rüştiyesi, 1870'de kız sanayi mektepleri ve darülmuallimat kurulmuş ve 2. Meşrutiyet'le birlikte ilk "inas darülfünunu" (kızlar üniversitesi) açılmıştır. Bu dönemde miras hukukunda da düzenlemeler yapılmış ve kız çocuklarına da mirastan pay alabilme hakkı sağlanmıştır.

2.3 Tarihte Kadın İşgücü

Tarihsel gelişim içerisinde kadınların işgücüne katılım oranları farklılıklar göstermiştir. Birinci ve İkinci Dünya Savaşı gibi kimi dönemlerde kadınların işgücüne katılım oranları artar iken, kimi dönemlerde azalmalar meydana gelmiştir. Adeta yedek işgücü gibi, kadın çalışanlar ihtiyaç olunan dönemlerde işgücü gereksinimini karşılayabilmek için çalışma yaşamına dahil olmuş ve ihtiyaç ortadan kalktığında ise ev hayatına geri dönmüşlerdir. Konjonktürel durumdan oldukça çabuk etkilenen kadın işgücünün, günümüzde artan oranlarda çalışma yaşamına dahil oldukları görülmektedir.

Nitelikli işgücüne ihtiyaç duyan gelişmekte olan ülkeler açısından kadın çalışanların sayısında artış meydana gelmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Tarihsel gelişim içerisinde bilgi birikimi kümülatif olarak artmıştır. Bilgi birikimi açısından bir sonraki kuşak önceki kuşaklardan daha şanslı olmaktadır. Artan bilgi birikimi, teknolojinin hızla gelişmesi, iletişim imkanlarında meydana gelen gelişmeler dünyadaki gelişim ve değişimi daha da hızlandırmıştır. Teknolojinin, iletişim ve bilgi sisteminin ileri boyutlara ulaştığı dünyamızda beden gücüne dayanan işlerin yanında kadınların da yeteneklerini çok daha rahat gösterebilecekleri, mental yeteneğe dayanan işler ortaya çıkmıştır. Çalışma saatleri esneklik kazanmış; işyeri dışında da çalışabilmeye imkan sağlayan işler, kadınların çalışma yaşamına daha kolay dahil olabilmelerini sağlamıştır (Özkaya, 2005, 1).

18. yüzyılda İngiltere'de ortaya çıkan Sanayi Devrimi kadının iş hayatına girmesi ve ekonomik alanda aktif bir rol üstlenmeye başlamasının da başlangıç aşamasını oluşturur. Sanayi Devrimi tarihsel gelişim çizgisi içerisinde bakıldığında, pek çok konuda olduğu gibi kadının iş hayatındaki rolü konusunda da bir dönüm noktasını oluşturmuştur.

Sanayi Devrimi ile birlikte tarım sektöründe istihdam edilmiş olan büyük nüfus, toprak sahipleri tarafından topraklarından çıkarılmış ve kentlere göç etmek zorunda kalmışlardır. Bu süreç büyük ölçüde istihdam yapısı ve işgücünün değişmesine neden olmuştur. Nüfusun coğrafi dağılımı değişmiş, kentlerde biriken yoksul insan yığınları gecekondulaşmayı da beraberinde getirerek çarpık kentleşmeye neden olmuştur. İşgücünün tarım alanından tarım dışı alana kayması kadınların kentlerde ücretli işçi konumuna gelmesinde etkili olmuştur (Koray ve diğ., 1999, 10). İş yaşamına ücretli işçi olarak giren kadın, niteliksiz işgücü olarak ağır şartlarda çalışmak zorunda bırakılmıştır. Kadınlar daha çok herhangi bir nitelik ve beceri gerektirmeyen, düşük gelirli ve prestiji olmayan, marjinal işlerde çalışmışlardır.

Sanayi devrimi ile birlikte kadın ve çocuk iş gücü çalışma yaşamına daha yoğun bir biçimde katılmış olmakla birlikte çok ağır çalışma koşullarında ve erkeklere oranla oldukça düşük ücretlerle istihdam edilmişlerdir. Ücret karşılığı ev dışında da çalışmaya başlayan kadın iş gücü, ekonomik yaşamın vazgeçilmez bir unsuru halini almaya başlamıştır. Bugün artık dünyanın herhangi bir noktasındaki gelişme aynı anda tüm dünyaya yayılabilmektedir. Bunun bir sonucu tüketim alanında meydana gelen her

gelişme ve değişiklikten dünyanın farklı noktalarındaki pek çok tüketicinin haberdar olabilmesidir. Bu durum Fordizmin 1980'ler öncesi standart, tek düze mal üretim anlayışının değişmesini zorunlu kılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası ABD'de başlayarak tüm dünyaya yayılan Fordist üretim biçiminde tekdüzelik söz konusudur. Büyük işletmelerde kitlesel üretim yapılmaktadır. Bu üretim biçiminde işçilerin yapmaları gereken tek şey makinelerin hızına ayak uydurmaktır. Ancak sermayenin uluslararası hale gelmesi ve uluslararası ticaretin gelişmesi, tüketim taleplerinde meydana gelen çeşitlilik yönündeki değişim, üretim biçimlerinde de değişimi zorunlu kılmıştır. Esnek üretim bu değişimin ürünüdür. İşletmelerde tam zamanlı çalışma yerini kısmi zamanlı çalışmaya bırakmış, geçici olarak işçi çalıştırılması söz konusu olmuştur. Bu durum işgücü maliyetini azaltmanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır. İşgücü piyasasında geçici olduğu kabul edilen kadınlar, bu çalışma biçimi için oldukça uygun görülmüş ve bu sistem içinde çalışan kadın sayısı artmıştır. İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, İsveç ve ABD üzerinde yapılan bir araştırma 1970 ve 1980'lerde esnekleşme sürecine girilmesinin kadın çalışan oranının artmasına yol açtığını saptamıştır (Şenesen, ve diğ., 2000, 56). İhracata dönük sanayileşme stratejisini benimseyen ülkelerin emek-yoğun ihracat sektörlerinde, ucuz işgücü olarak kadın çalışan sayısının arttığını görüyoruz.

Önceden üretimde söz sahibi olan, neyin ne kadar ve nasıl üretileceğine karar veren üreticiler iken, meydana gelen gelişmeler tüketicilerin üretimde söz sahibi olmaları sonucunu doğurmuştur. Neyin, ne miktarda ve nasıl üretileceği tüketicilerin talepleri ile şekillenmeye başlamıştır. Kadınlar aileleri ile ilgili tüketim kararlarını alan bireyler olarak, üretimin şekillenmesinde de bu itibarla söz sahibi olmuşlardır. Diğer taraftan, üretici olmaktan çıkıp tüketici konumuna gelen ailelerde tüketim ihtiyacının artması kadının çalışma yaşamına ücretli olarak dahil olmasını zorunlu kılmıştır. Değişen bu ekonomik yapı, üretim ve yönetim anlayışında da değişiklikleri zorunlu kılmıştır. 1970'li yıllardan itibaren Fordist üretimden esnek üretim biçimine geçiş kadınların çalışma yaşamına gittikçe artan şekilde dahil olmasını sağlamıştır.

Küreselleşme ile birlikte tüketicilerin standart değil de, değişik özellikler taşıyan mallar talep etmeye başlamaları ile birlikte Fordizm bu istekleri karşılayamamış, işgücü maliyetlerini azaltmak zorunda kalan işletmeler bu amaçla üretim sürecinde "esnekleşme" yoluna gitmişlerdir. Esnekleşme yalnızca üretim biçiminde değil, çalışma

saatlerinde, üretim mekanında, ücretlerde ve işgücü piyasasında esnekleşmeyi de içermektedir. Kadın işgücü erkeklere göre daha ucuz olup daha kolay kontrol edilebilmekte, sıkıcı ve monoton işler ve kötü iş koşullarına daha kolay razı olarak, kısmi zamanlı ve esnek saatli işleri daha kolay kabul edebilmektedir (Yılmaz, 2000, 34).

Bu dönemde gerek kadın gerekse çocuk işçiler için oldukça ağır olan bu çalışma koşulları, ilerleyen dönemlerde birtakım yasal düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmıştır (Berberoğlu, 1989, 287).

Sanayi Devrimini izleyen yıllarda kadının ekonomik hayata daha çok dahil olmaya başlaması ile birlikte kadının toplumdaki geleneksel rolünün iyi bir eş ve anne olması durumu herhangi bir değişikliğe uğramamış, kadın evde iyi bir eş ve anne olmaya çalışırken, aynı zamanda iş hayatına da dahil olarak evin geçimine katkı sağlar hale gelmiştir.

Çalışma yaşamına dahil olan kadın, aynı zamanda ekonomik bağımsızlığını da elde etmiş; bu durum, kadının toplumsal statüsünde değişiklikler meydana gelmesine neden olmuştur. Ev içerisinde ücretsiz olarak çalışan kadın ekonomik açıdan erkeğe bağımlıdır. Ev işlerinden sorumlu olan kadının yaptığı iş, para ile ifade edilmediği için ekonomik bir değeri yokmuş gibi görülmektedir. Kadının toplumsal statüsünün tarımsal üretimin söz konusu olduğu dönemlerde azaldığı, endüstriyel üretimle birlikte yükselişe geçtiği belirtilmektedir. Ankara'da Akdere, Peyami Safa, Tuzluçayır ve Menderes Mahallelerindeki gecekondu aileleri üzerinde yapılan bir araştırma, kente göç eden ailelerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlara kıyasla, aile içindeki yetki ve sorumluluklarının arttığını; karı-koca arasındaki dayanışmanın daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Koray ve diğ., 1999, 20).

Tarihsel gelişimine baktığımızda kadın iş gücünün ekonomik konjonktürden son derece etkilenen bir yapıya sahip olduğu dikkati çekmektedir (Altan, 1980, 28). Sanayi Devrimi ile birlikte yaşam standartlarının altındaki ücret düzeylerinde çalışmak zorunda kalan aile reislerinin, evin geçimini sağlamada tek başlarına yetersiz hale gelmeleri nedeni ile kadınların çalışma yaşamına girişleri bir ölçüde zorunluluk haline gelmiştir. Kadının çalışma yaşamına aktif olarak katılması kendi isteklerinden dolayı değil ekonomik şartların bir gereği olarak ortaya çıkmıştır.

İşsizliğin yoğun olarak görüldüğü konjonktürel daralma dönemlerinde ise ilk olarak işten çıkarılanların kadınlar olması sık rastlanan bir durumdur. Örneğin 1929 yılında yaşanan Büyük Bunalımın yarattığı işsizlik ortamı içerisinde kadınların çalışma yaşamından çekilmesi ile işsizlik sorununa çözüm bulunabileceği düşünülmüş ve öncelikle kadınlar işten çıkarılmıştır. Kadınlar işgücü açığının bulunduğu dönemlerde işe alınarak kriz dönemlerinde ise işten çıkarılarak işgücü piyasasına esneklik kazandıran bir fonksiyona sahip olmuştur. Yedek işgücü gibi kullanılan kadın işgücü ekonomideki değişimden kolayca etkilenmektedir. Örneğin Rusya ve Doğu Avrupa ülkelerinde yaşanan büyük değişimde işini kaybedenlerin %60'ını kadınlar oluşturmuşlardır. Asya'daki mali krizden kadınlar erkeklerden daha fazla etkilenmiştir. Bu krizde Kore Cumhuriyetinde kadınların istihdam oranlarında %8, erkeklerde ise %5 oranında gerileme olmuştur. Bu kriz sırasında banka ve mali kurumlarda işten çıkarılanların %86'sını kadınlar oluşturmuştur. Endonezya'da da kriz esnasında işten çıkarılanların %48'i kadındır (Tokol, 1999, 25).

Buna karşılık, konjonktürel dalgalanmaların ardından gelen "patlama" dönemlerinde, ekonomik canlanma ile birlikte, işgücü gereksiniminin artmasına bağlı olarak kadınların, artan oranlarda çalışma yaşamına katıldıkları görülmektedir. Örneğin 1929 bunalımının atlatıldığı ve savaş ortamının da etkisi ile ekonomik anlamda büyük bir canlanmanın yaşandığı 1940'lı yıllar kadın işgücünün yoğun olarak kullanıldığı yıllar olmuştur. Erkek işgücünün, ekonominin ihtiyacını karşılamada yetersiz kaldığı büyük canlanma ya da savaş dönemleri, kadınların çalışma yaşamına en yoğun katıldığı dönemlerdir. Erkeklerin büyük çoğunluğunun askere alındığı ve bu nedenle yeterli çalışanın bulunmadığı Birinci ve İkinci Dünya Savaşları sırasında çalışma yaşamında erkeklerin bıraktığı boşluk kadınların çalışma yaşamına dahil olması ile giderilmeye çalışılmıştır. Buna karşılık erkeklerin çalışma yaşamına geri döndükleri ve bu nedenle kadın çalışanlara gereksinmenin ortadan kalktığı, savaş sonrası dönemlerde kadınlar da evlerine dönmüşlerdir (Çitçi, 1982, 17-22).

21. yüzyıla gelindiğinde istihdam edilen kadın sayısının erkeklere nazaran düşük düzeyde kaldığını görüyoruz. 1990 yılında tüm dünyada toplam 854 milyon kadın, işgücü piyasasına dahil durumdadır ve bu da toplam işgücünün %32,1'ini oluşturmaktadır. 15 yaş ve üstü kadınların yaklaşık %34,3'ünün işgücüne dahil olduğu belirtilmektedir. 1970-1990 yılları arasında bölgesel farklılıklar olmakla birlikte çalışan

kadın sayısının tüm dünyada arttığı belirtilmektedir. Kadın çalışanların işgücü içindeki payı gelişmiş ülkelerde %35'den %39'a, Latin Amerika'da %24'ten %29'a, Kuzey Afrika ve Batı Asya'da %12'den %17'ye çıkmış; Doğu Asya'da %40 ve Güney Doğu Asya'da %35 olarak değişmeden kalmıştır. Ekonomik olarak aktif kadın nüfus Uzak Doğu Asya'da %59 civarındayken, bu oran Amerika'da %50, Avrupa Birliği ülkelerinde ise ortalama %40'dır (Koray ve diğ., 1999, 24).

Sanayileşmiş Batı toplumları kadın iş gücünün halen en yoğun olduğu ülkelerdir. Bu ülkelerde de kadın iş gücünün önemli bir bölümünün hizmet ve sanayi sektöründe yoğunlaşmakta olduğunu görmekteyiz. Gelişmekte olan ülkelerde kadın çalışanların büyük çoğunluğu tarım sektöründe çalışmaktayken gelişmiş ülkelerde kadın çalışanların yoğun olarak hizmet sektöründe yer aldıkları görmektedir. Gelişmiş ülkelerde kadınların yalnızca %5'i tarım sektöründe çalışmakta iken, yaklaşık %86'sı tarım dışı sektörlerde ve %78,5'i ücretli olarak çalışmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde genel olarak kadın çalışanların %79'u hizmet sektöründe yer almaktadır. Yunanistan'da bu oran %50'ye inmekte iken Lüksemburg'da %90'a ulaşmaktadır (Koray ve diğ., 1999, 25). Fortune Dergisince yapılan bir araştırmaya göre "35 yıl önce tüm dünyada yöneten her yüz kişinin biri kadındı. Bugün ise yöneten her yüz kişiden beşi kadın" Buna göre 267 yıl sonra bu oranın %50'ye ulaşabileceği belirtilmektedir (www.nethaber.com). Bu oranın günümüz koşulları içerisinde, oldukça iyimser olduğu söylenebilir. Ücretli kadın çalışan sayısındaki artış, yönetici kadın sayısının artmasına neden olmuştur ve tarihsel gelişim bu oranın daha da artabileceğini göstermektedir. Ancak bu artışın ne düzeyde gerçekleşebileceğini söylemek bugün için pek de mümkün değildir.

Tüm dünyada kadın yöneticiler açısından görülen bu gelişme Türkiye açısından da geçerlidir. Örneğin ülkemizde kısa adı Peryön olan Personel Yönetimi Derneğinin üyelerinin %39,9'nu kadın yönetici ve uzmanların oluşturduğu görülmektedir (www.peryon.org.tr).

2.4 Türkiye'de Kadın İşgücünün Gelişimi

Ülkemizde kadın işgücünün gelişim süreci, genel olarak dünyada görülen gelişim sürecinden çok da farklı değildir. Batı toplumlarında görüldüğü gibi, ülkemizde de kadın işgücünün yoğun biçimde ücretli işgücü halini alışı, erkek işgücünün azaldığı savaş dönemlerine rastlar. Kadın çalışanların yoğunluğu 19. yüzyılın sonlarında artmaya

başlamıştır. Ülkemizde, başlangıçta kadınların ve kız çocuklarının mensucat alanında yoğun olarak çalıştırıldığı; ilerleyen dönemlerde ise daha farklı sanayi alanlarına da yöneldikleri görülmektedir.

Kadın işgücünün ülkemizde ücretli işgücü halini alışı ekonomik ve toplumsal bir zorunluluğun sonucu olarak ortaya çıkmış olduğunu söyleyebiliriz. Sanayileşmenin etkisi ile artan işgücü talebinin karşılanması sorunu kadınların da ücretli işgücüne dahil olmasını gerekli kılmıştır. İkinci Dünya Savaşı da tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de çalışma yaşamındaki kadın sayısının artmasında önemli bir paya sahiptir. Cumhuriyetin kuruluşu ile birlikte gerçekleştirilen hukuksal düzenlemeler, kadının gerek toplum içerisinde gerekse çalışma yaşamında hak ettiği yeri alması konusunda ciddi atılımların gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

2.4.1 Cumhuriyet Öncesi Türk Kadını

Kadının ücretli işgücü olarak ekonomik hayata dahil olma sürecini daha iyi anlayabilmek için Türk kadınının tarihteki yerine bakmak gerekmektedir.

Orta Asya'daki Türk kadınına bakıldığında, toplum ve aile içerisinde saygı duyulan önemli bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Kadın erkeğin yanında ve onunla birliktedir; onun arkasında değil. Göçebelik döneminde kadınların erkeklerden çok da bir farkı yoktur. Yerleşik hayata geçiş ve kadın-erkek arasındaki iş bölümü; kadına bu iş bölümü içerisinde ev işleri ile ilgili sorumlulukların düşmesi, kadının konumunda da bir gerilemeyi beraberinde getirmiştir. Kadının toplum içerisindeki rolü evini çekip çeviren iyi eş ve iyi anne rolü olmuştur.İslamiyet'in kabul edilişi ile birlikte Türk toplumlarında kadının toplum içerisindeki statüsünde de değişmeler meydana gelmiştir. İslam Uygarlığı, kadınlara, dönemindeki diğer uygarlıklara göre çok daha fazla değer ve önem vermiştir. Ancak Türk kadınının erkeğin yanında hatta onunla birlikte yönetici dahi olabildikleri bir durumla kıyaslandığında kadının toplumsal statüsünde bir gerilemenin olduğu söylenebilir. Osmanlı Döneminde kadınlar yeterli düzeyde eğitim alamamışlardır. Kadınlar bu dönemde yalnızca sıbyan mekteplerine gidebiliyor, onun dışında enderun ve medreseye gidemiyorlardı. Sıbyan mektepleri bugünkü anlamda ilkokul düzeyine denk gelmekteydi. Ekonomik yaşamın dışında tutulan kadın, sınırlı eğitim imkanına sahip olmuş, yedi-sekiz yaşına kadar sıbyan mekteplerinde dua öğrenmelerine izin verilirken daha ileri aşamalarda eğitim

alamamışlardır. 1900'lü yıllara kadar kadınların nerelerde, nasıl bulunabilecekleri gibi konular fermanlarla düzenlenmiştir. Kırsal kesimde, tarlasında çalışarak ekonomik faaliyetlerde bulunabilen kadınlar kentte üretimden tamamen koparak evine kapanmıştır (Yaraman, 2001, 22).

Tanzimat Dönemine gelindiğinde kadınlara ilköğrenimin üstünde bir eğitim alabilme imkanı sağlanmıştır. Eğitim alanında kızlara yönelik okulların geçmişi 1778'e kadar gitmekle birlikte esas olarak 1862 yılında Sultanahmet'te Cevri Katla mektebinde açılan rüştiye ilk kız rüştiyesi olarak kabul edilmektedir. 1869 yılında Saffet Paşa'nın maarif nazırlığı sırasında yayınlanan Maarif Nizamnamesi ile ilköğretim "6-11 yaşları arasındaki tüm erkek ve 6-10 yaşları arasındaki tüm kız çocukları için zorunlu kılınmıştır. Her köyde ya da mahallede bir sıbyan mektebi bulunacaktır(….) Kız ve erkek çocukların eğitiminde hiçbir fark gözetilmeyecekse de, bir arada bulunamayacaklar ve kız sınıflarına kadın öğretmenler görevlendirilecektir" (Yaraman, 2001, 30).

Bu Nizamname ile kız çocuklarına ilköğretim zorunluluğu getirilirken, kız rüştiyelerine kadın öğretmen yetiştirilmesi durumu ortaya çıkmış ve bunun sonucunda Darülmuallimat açılarak 1873 yılında ilk mezunlarını vermiştir. Başlangıçta öğrenci sayısının az olduğu kız rüştiyelerinde zamanla daha fazla kız öğrenci mezun olmuştur. 1876 yılında yayınlanan Kanun-i Esasi'nin 114. maddesinde erkek ve kız çocuklarının tamamı için ilköğretim zorunluluğu anayasal düzenlemeye konu olmuş; böylece kadınların eğitimi konusu anayasal güvenceye kavuşmuştur. Kız liseleri ise 2. Meşrutiyet Dönemi'nde 1913-1914 yılları arasında açılmıştır (Yaraman, 2001, 32).

Kadının ücretli işgücü olarak çalışma hayatına dahil oluşu, eğitim imkanlarının gelişmesi ile paralellik göstermektedir. Eğitim imkanları artan kadınlar çalışma yaşamında daha rahat iş bulma imkanına kavuşmuşlardır. Kırsal kesimde kadınlar, aile içerisinde ücretsiz tarım işçisi olarak çalışmakta iken, kentsel alanda kadınların çalışma imkanlarının daha dar olduğu görülmektedir (Kurnaz, 1991, 101-102).

Sanayinin gelişmesi ile birlikte Türk kadınının da çalışma hayatına dahil olduğunu görmekteyiz. Gerek Meşrutiyet döneminde görülen sosyal gelişmeler, gerekse erkek nüfusun savaşlar nedeni ile azalması, kadının ekonomik yaşama dahil olması sürecinde önemli gelişmelerin olması sonucunu doğurmuştur. Batı toplumlarında

yaşanan süreç ülkemizde de benzer olmuş; kadınlar düşük ücretlerle çalıştırılan işgücü olarak kullanılmıştır.

DİE'nin "Türkiye'de Kadın Bilgi Ağı" başlığıyla internet sitesinde verilen bilgilere bakıldığında, kadın-erkek eşitliği hususunda hangi aşamalardan geçildiği kronolojik olarak görülebilmektedir. Buna göre; ülkemizde kadının çalışma yaşamına ücretli işgücü olarak ilk katılışında 1843 tarihinde Tıbbiye mektebi bünyesinde ebelik eğitimi almalarının önemli bir noktayı oluşturduğu görülmektedir. Kız çocukları, babalarının mirasından hiçbir şekilde pay alamazlarken bu durum 1858 yılında yayınlanan Arazi Kanunnamesi ile değişmiştir. Bu kanunname ile mirasın kız ve erkek çocuklar arasında eşit olarak paylaştırılacağı belirtilmiş ve böylece kadınlar, ilk kez miras yolu ile mülkiyet hakkına sahip olmuşlardır.

1858 yılında Kız Rüştiyeleri açılırken, 1869 yılında yayınlanan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile kız çocuklarının eğitimi konusunda yasal bir zorunluluk getirilmiştir. 1876 yılında yayınlanan Kanun-i Esasi ile de kız ve erkekler için ilköğretimin zorunluluğu anayasal bir düzenleme haline getirilmiştir.

Kadınların 1897 yılında ücretli işçi olarak çalışmaya başladıkları görülmektedir. 1913 yılında ise kadınlar, ilk kez devlet memuru olarak çalışmaya başlamışlardır. Kadınların çalışma hayatında tüccar ve esnaf olarak girmeleri ise yine bu dönemlere rastlar (www.die.gov.tr).

1915 yılında kadın çalışanlarla ilgili olarak bir takım düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir. Bu düzenlemelerde kadınların yılda bir ay izin yapabilecekleri ve çalışma süresinin 15 saatle sınırlanması hususu düzenleme konusu yapılmıştır. Bu dönemde ticaretle uğraşan kadınlar ortaya çıkmıştır (Kurnaz, 1991, 105).

Kadın ve çocuk işçilerin sayısının 19. yüzyıldan itibaren arttığı Osmanlı İmparatorluğu'nda savaş ortamının yarattığı erkek işgücünün kıtlığı ve kadınlara yönelik düşük ücret politikaları, kadın işgücünün bu dönemde artmasının en önemli sebebidir. Savaş nedeni ile erkek nüfusun büyük ölçüde cephelere sevki işgücü arzının sınırlı kalmasına neden olmuş; bunun sonucunda Osmanlı kadını çalışma yaşamına dahil olmak durumunda kalmıştır. Bu dönemde "fabrikalardan atölyelere, yol yapımından sokak temizliğine kadar birçok iş sahasında kadın işçi çalıştırılmaya

başlanmıştır" (Makal, 1997, 197). 1913-1915 Sanayi Sayımı sonuçları o dönemde çalışma yaşamındaki kadın işgücünün sayısı ile ilgili ilginç veriler ortaya koymaktadır.

Tablo 2.1. 1913-1915 Sanayi Sayımı Sonuçlarına Göre Kadın İşçilerin Oranı

	1913			1915		
Sanayi Kolları	**Erkek**	**Kadın**	**Toplam**	**Erkek**	**Kadın**	**Toplam**
Gıda Sanayi	2676	1194	3870	1467	1144	2492
Toprak san.	-	-	913	-	-	306
Deri sanayi	-	-	886	-	-	1223
Ağaç sanayi	-	-	672	-	-	356
Dokuma	-	-	7667	-	-	6660
Yün, ipek imalatı ve dokumacılığı	-	-	2347	-	-	2306
Pamuk ipliği imalatı, dokumacılığı	%50	%50	604	%45	%55	1240
Ham ipek imalatı	%5	%95	-	%5	%95	-
İpek dokumacılığı	-	%63	731	-	%43	427
Sair dokuma imalatı	-	-	283	-	-	88
Kırtasiya sanayi	-	-	1796	-	-	1173
Matbaacılık ve sair kağıt mamulatı	-	-	1276	-	-	898
Kırtasiye benzeri	164	227	501	-	-	-
Kimya sanayi	-	-	336	-	-	131

Kaynak: 1913-1915 Sanayi Sayımı sonuçlarından düzenleyen, Atlan, 1980, s.58

Tablo 2.1'den de anlaşılacağı üzere, 19. yüzyılda kadın çalışanların sayısı hızla artmıştır. Bazı sanayi kollarında kadın çalışanların oranı erkeklere yaklaşmakta, hatta bazılarında geçmektedir. Yapılan sanayi sayımında çalışanların 1/3'ünün kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Kadın işçi sayısının en yüksek olduğu sanayi kolu dokumacılıktır. Örneğin ham ipek imalatında çalışanların %95'i kadındır. İpek dokumacılığında çalışanların %63'ü kadındır. Bu durum yukarıda da belirtildiği üzere, ülkenin içerisinde bulunduğu savaş ortamından kaynaklanmaktadır. Birinci Dünya

Savaşı sırasında kadınların iş hayatına daha çok katılmalarını teşvik etmek amacı ile çeşitli dernekler kurulmuştur. Bunlardan biri de "Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslamiyesi"dir. Bu dönemde savaşın da etkisiyle ücretli kadın çalışanların sayısı da artmaya başlamıştır (Gürhan, 1976, 121). Savaş ortamı nedeni ile erkek nüfusun büyük çoğunluğunun cephelere gitmek zorunda kalması işgücü piyasasında büyük boşluklar yaratmış ve işgücü piyasasındaki bu boşluk kadınlarla kapatılmaya çalışılmıştır. Kadın memurların çalıştırılmaya başlaması da yine bu dönemde gerçekleşmiştir.

2.4.2 Cumhuriyet Döneminde Türk Kadını

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte ülkemizde kadınların toplumsal ve ekonomik alanda daha etkin olabilmesine imkan sağlayan pek çok yasal ve toplumsal reform süreci de başlamıştır. Modern Türkiye'yi yaratma amacındaki inkılap hareketleri çerçevesinde pek çok alanda olduğu gibi kadın haklarıyla ilgili olarak hukuk, siyaset, eğitim ve istihdam alanında pek çok adım atılmış; kadının toplumsal alanda ve çalışma yaşamındaki yeri bu inkılaplar sayesinde sağlamlaştırılmıştır.

Hukuksal alanda kadın haklarına yönelik en önemli gelişmelerden biri 3 Mart 1924'te çıkartılan Tevhid-i Tedrisat Kanunudur. Bu kanun ile eğitim ve öğretim kurumları birleştirilmiş ve kızların da erkeklerle eşit şartlarda eğitim görmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Kadının toplumsal alanda erkekle eşit haklara sahip olması konusunda en büyük adımlar ise 17 Şubat 1926 yılında Türk Medeni Kanununun kabul edilmesi ile atılmıştır. Erkeklere hak olarak tanınan çok eşlilik kaldırılmış ve boşanma hakkı, velayet ve mallar üzerinde tasarruf hakkı kadınlara da tanınmıştır. Kadınların siyasal yaşamda erkeklerle eşit haklara sahip olmaları konusunda ise 1930 yılında belediye seçimlerine katılma hakkının tanınması ve 1934 yılında kadınların seçme ve seçilme hakkının Anayasaya konularak Anayasal bir hak haline gelmesi gibi düzenlemeler etkili olmuştur.

Çalışma yaşamında kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olması konusunda da pek çok düzenlemenin yapıldığı görülmektedir. 1930 yılında çıkarılan "Umumi Hıfzıssıha Kanunu" ile kadın ve çocukların korunmasına yönelik düzenlemeler getirilmiştir. 1933 yılında ise, kız çocuklarına mesleki eğitim vermek amacı ile Kız Teknik Öğretim Müdürlüğü kurulmuştur. 1945 yılında "Analık Sigortası" (doğum yardımı) düzenlenmiştir. Kadın ve erkek işçiler arasında "eşit işe eşit ücret" ilkesini

benimseyen ILO Sözleşmesi 1966 yılında onaylanmıştır. 1971 yılında "eşit işe eşit ücret" ilkesi yasal düzenlemelere konu olurken, bu yıl içerisinde yapılan başka düzenlemelerle kadınların yer altında, ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılması yasaklanmıştır. 1985 yılında ilk kez kadın konusu bir sektör olarak 5. Beş Yıllık Kalkınma Planına konularak bu konuda politikalar belirlenmiştir. 1990 yılında "Kadın Statüsü ve Sorunları Başkanlığı" kurulmuştur. Aynı yıl Anayasa Mahkemesinin kadınların çalışmalarını kocalarının iznine bağlayan kanunun iptaline ilişkin kararı ile kadınların çalışma yaşamları önündeki büyük bir engelin kalkması sağlanmıştır. 1993 yılında ise kadınları girişimciliğe özendirmek amacı ile Halk Bankası, kadınlara özel, düşük faizli kredi uygulaması başlatmıştır (K.S.S.G.M. 1999, 120-121).

1997 yılında kadınlara kocalarının soyadlarını alma zorunlulukları, kendi kızlık soyadlarını da kullanabilme hakkının tanınması suretiyle kaldırılmıştır. 1998 yılında yürürlüğe giren "Ailenin Korunmasına Dair Kanun" ile aile içi şiddete uğrayan kadınların korunmasına ilişkin düzenlemeler getirilmiştir (Soyutürk, 2001, 42).

Toplumda kadının statüsünü arttırmaya yönelik bu çalışmalar yanında, bu konuda çalışmalar yapan bir takım kuruluşlar da kurulmuştur. Bunlardan biri 1987 yılında Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde kurulan "Kadına Yönelik Politikalar Danışma Kurulu"dur. 1989 yılında İstanbul Üniversitesinde "Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi" kurulmuştur. 1990 yılında ise kadına yönelik politikalar geliştirmek, Türk kadınına eşitlik içinde, sosyal, kültürel ve siyasi alanda hak ettiği statüyü kazandırmak amacı ile "Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü" kurulmuştur.

1992 yılında "Toplumsal Cinsiyet ve Kalkınma" projesi yürürlüğe girmiştir. Diğer taraftan toplum içerisinde kadın statüsünün belirlenmesi, kadınlara yönelik istatistiki bilgilerin oluşturulması amacıyla 1993 yılında DİE bünyesinde "Toplumsal Yapı ve Kadın İstatistikleri Şubesi" kurulmuştur.

4. Dünya Kadın Konferansı 4-15 Eylül 1995 yılında Pekin'de düzenlenmiş ve Türkiye bu konferansa katılarak, taahhütleri çekincesiz bir biçimde imzalamıştır. 1998 yılında ise Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesindeki ana amaçların gerçekleştirmesine yönelik TBMM'de kadının durumunu inceleyen Araştırma Komisyonu kurulmuştur (Soyutürk, 2001, 44).

Türk kadınının çalışma yaşamında aktif rol üstlenmesi ve kadının çalışma yaşamında daha üst düzeylerde görevler alabilmesi konusunda tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de kadın haklarını savunan hareketlerin yaygınlaşmasının etkisi büyüktür. Bu konuda yapılan yasal ve kurumsal düzenlemeler de kadının çalışma yaşamındaki statüsünün daha üst düzeylere çıkmasında büyük rol oynamıştır.

Ülkemizde kadın çalışanlar kırsal kesimde yoğun biçimde ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Kentte ise köyden kente göçün etkisiyle bir süre çalışma yaşamının dışında kalan kadın eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına yoğun olarak katılmaya başlamıştır. 1955 yılında yapılan bir araştırmaya göre çalışan kadın sayısı 228.598'dir. Ücretli kadın çalışan sayısı ise yaklaşık 150.000'dir. 1996 yılında yapılan başka bir araştırmaya göre ise kadın işgücü yaklaşık olarak 6.5 milyon civarındadır ve bunun yaklaşık 4.5 milyonu ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır (Koray, 1999, 37).

Kadınların işgücü piyasasındaki yerini üçe ayırabiliriz:

-1950 Öncesi Dönem

Nüfusun büyük çoğunluğunun kırsal kesimde yaşadığı bu dönemde uzun süren savaşların da etkisiyle erkek nüfus azdır ve doğurganlık teşvik edilmektedir. Tarım küçük aile işletmelerince yapılmakta, kadın ve erkek birlikte çalışmaktadırlar. Bu dönemde erkek emeğinin kıt olması nedeni ile kadın emeği işgücü piyasasında aktif rol oynamıştır. Kadınların eğitimi ve tarım dışı üretime katılması Kemalist ideoloji tarafından desteklenmiş kadınlar kamusal alanda daha fazla görülmeye başlamıştır (Eyuboğlu, 1999, 79).

-1950-1980 Dönemi

1950 sonrası Türkiye'de dikkat çeken en önemli olgulardan biri köyden kente göç olgusudur. Bu dönemde göç yoluyla kente gelen kadınlar, köyün aksine çalışma yaşamından çekilmişlerdir. Tarlada çalışan kadın kente geldiğinde, maddi bir zorunluluğu yoksa evinde oturmuş, çalışma yaşamı dışında kalmış; bu nedenle de kadın işgücü tarımdan tarım dışı alana kayamamıştır.

1960'lı yıllarda kadınların ev dışında çalışması zorunluluklardan kaynaklanan geçici bir durum olarak görülüyordu. Kadının önceliği eviydi ve ücret karşılığı çalışmak bu öncelikler arasında yer almıyordu (Demirel ve diğ., 1999, 21).

1970'li yılların ortalarından itibaren kentsel yaşamın zorlukları kadınların artan oranda işgücüne katılmasına neden olmuş, bu dönemde çalışan kadın sayısı hızla artmıştır.

-1980 Sonrası Dönem

Bu dönemde kadınlar daha fazla çalışma yaşamına katılmış ve yükselme imkanı bulmuşlardır. Ev kadınlığının yüceltilmesi ve hem işte hem de evde çalışmanın getirdiği yükten şikayet etmeler, 1980 öncesi döneme göre azalmıştır. Çalışmak ve para kazanmak pek çok kadın için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle çalışma yaşamında görülen kadın sayısı hızla artmıştır (Arıkan, 1998, 60).

Ülkemizde kadın çalışanların işgücü piyasası içindeki durumuna bakıldığında şu hususlar dikkati çekmektedir:

1-1950'li yıllardan itibaren tarım sektöründe çalışan kadın sayısının azalmasına bağlı olarak, kadın çalışanların toplam istihdam içindeki oranlarının azalması söz konusu olmuştur. Bu düşüşün nedenleri arasında köyden kente göç olgusunun yanında, enformal sektördeki gelişmelerin yol açtığı kayıt dışı ekonomideki değişmeler de etkilidir.

2-Kadın çalışanların tarım sektöründen hizmet sektörüne kaymıştır. Sanayi Devriminin ardından Avrupa'da işgücü tarım sektöründen sanayi sektörüne kaymış iken, ülkemizde kadın çalışanların tarım alanından hizmet sektörüne kaydığı görülmektedir.

3-Ücretli ve işveren konumundaki kadın sayısında son yıllarda çok büyük bir değişiklik söz konusu değildir. Kadınlar hala en yoğun olarak ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadırlar.

4- Kadınların pek çoğu eğitim düzeylerinin düşük olması nedeniyle istihdam içinde önemli bir yere sahip olamamaktadır.

5- Kadınların en yoğun olarak 20-29 yaşları arasında işgücüne dahil oldukları, bu yaşlardan sonra çeşitli nedenlerle işgücü piyasasından çekildikleri görülmektedir (Demirel ve diğ., 1999, 21).

6- Çalışan kadınların oranı ileri yaş gruplarında ve evli olanlarda düşmektedir.

7- Çalışan kadın oranının eğitim durumu itibariyle en düşük olduğu grup ortaokul ve lise mezunlarıdır.

8- Çalışma oranı okur-yazar olmayanlarda %44 iken, yüksek okul mezunlarında %74'tür (Mardin, 2000, 16).

2.5 Kadın Haklarındaki Gelişmeler

19. yüzyılda gerçekleştirilen icatlar ve aydınlanma çağı içerisinde kadınlara yönelik hak ve eşitlik söylemleri güç kazanmış, bu süreç kadınların toplumsal alanda önem kazanmasını sağlamıştır. Kadın hareketlerinin başlangıcı bu döneme rastlar. 1869 yılında kadınlar için de eşit eğitim ve oy hakkının savunucusu olan John Stuart Mill'in "Kadınların Uyrukluğu Üzerine" adlı denemesi bu konuda oldukça etkili olmuş, 1890 yılında Amerikalı "Kadınlar Oy Hakkı Derneği", 1897'de ise İngiltere'de "Kadınların Oy Hakkı için Ulusal Birlik" kurulmuştur. Eğitim konusunda ise, İngiltere'de 1850 yılında burjuvaziye mensup kızların eğitim görebildiği ortaöğretim kurumları kurulmuştur. Fransa'da 1850 yılında kızlara ilkokul, 1863 yılında ise ortaöğretim olanağı tanınmıştır. Almanya'da 1893 yılında ilk kız lisesi açılmışken, Rusya'da 1861 yılında gerçekleştirilen reformlarla kadınlara eğitim hakkı verilmiştir (Yaraman, 2001, 19).

Kadının toplumsal ve ekonomik anlamda hak ettiği yeri alabilmesinde kadın hareketlerinin yeri büyüktür. İlk kadın hareketleri kadınların çalışma yaşamına daha çok katıldıkları ve daha büyük haksızlıklarla karşılaştıkları kapitalist toplumlarda özellikle ABD, İngiltere ve Fransa'da ortaya çıkmıştır. Ülkemizde de kadın hareketleri oldukça uzun bir geçmişe sahiptir. Türkiye'de kadının statüsünün yükseltilmesine ilişkin düşünceler Tanzimat hareketleriyle başlamış ve İkinci Meşrutiyetten sonra bu konu aydınlar tarafından tartışma konusu olmuştur. Eğitim olanağı bulabilen kadınlar ile Osmanlı aydını erkekler arasında yaygın olan, kadının toplum içindeki konumunun değişmesi gerektiği düşüncesi, kadınlara yönelik derneklerin kurulmasını beraberinde

getirmiştir. Kadın örgütlerinin bir bölümü doğrudan kadın haklarının savunucusu niteliğindeyken, bir bölümü de savaşın ortaya çıkardığı hayır kurumları niteliğindedir. İlk kadın derneği 1896 yılında Fatma Aliye Hanım ve arkadaşları tarafından kurulan Muhadenet-i Nisvan adlı dernektir. 1908 tarihinden itibaren kadın haklarını savunan pek çok örgüt ortaya çıkmıştır. Fatma Aliye Hanım tarafından Rumeli sınırındaki askerlere kışlık giyecek sağlamak amacıyla kurulan Cemiyet-i İmdadiye 1908 yılında kurulmuştur. Yine aynı tarihte Osmanlı Kadınları Şevkat Cemiyet-i Hayriyesi ve İttihat ve Terakki Kadınlar Şubesi kurulmuştur. 1909 yılında Halide Edip tarafından kurulduğu belirtilen Teali-i Nisvan Cemiyeti çalışmalarını başlatmıştır. Yine aynı tarihte Süleyman Paşa'nın kızı Sabiha Hanım ve sekreteri Nezihe Muhiddin Hanım tarafından "İttihat ve Terakki Kız Sanayi Mektebi"ne parasal gelir sağlamak amacıyla Esirgeme Derneği kurulmuştur. Kadınların eğitimi ve çalışma yaşamına girmeleri konusunda faaliyette bulunan Hilal-i Ahmer Cemiyeti Hanımlar Heyet-i Merkeziyesi 1912 yılında kurulmuştur. Bunların dışında bu dönemde pek çok kadın derneği kurulmuştur (Yaraman, 2001, 85-89)

Birinci Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkan işgücü açığını kadınları çalışma yaşamına çekmek suretiyle kapatmak amacıyla, 1915 yılında Osmanlı Ticaret Nezaretinde kadınlara yönelik bir "mecburi hizmet" kanunu kabul edilmiş, faaliyetlerine ara verilen İstihlak-ı Milli Kadınlar Cemiyeti 1916 yılında tekrar çalışmalarına başlamıştır. Bu dönemin önemli gelişmelerinden biri de 24 Ağustos 1916 yılında Abdülmecid'in torunu ve Enver Paşa'nın kızı Naciye Sultan'ın himayesinde İsmail Hakkı Bey tarafından kurulan Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslamiyesi'nin çalışmalarına başlamış olmasıdır. Bu dernek, kadınların iş yaşamına katılmasıyla ilgili önemli çalışmalarda bulunmuştur. Derneğin kendisi de, değişik iş alanlarında kadınların çalıştığı fabrikalar kurmuştur. Derneğin kuruluş amacı ise, "kadınlara iş bulup, kendilerini namuslu olarak hayatlarını kazanmaya alıştırarak himaye ve izdivaçlarına delalet etmek" olarak belirtilmiştir (Altan, 1980, 60). Kadınları çalışma yaşamına dahil etmeye çalışan bu dernek dışında başka kadın dernekleri de olmuştur.

Kurtuluş Savaşı sırasında kadınları işgalci güçlere karşı harekete geçirmek amacı ile çalışmalar yapan Anadolu Kadınları Müdafaa-i Vatan Cemiyeti 1919 yılında kurulmuştur. Bu Cemiyet ülke savunmasında kadınların birlik oluşturmasını amaçlamış ve bu amaçla Sivas Kongresinin hemen ardından merkezi Sivas'ta olmak üzere

kurulmuştur (Yaraman, 2001, 118). 1924 ve 1935 yılları arasında Türk Kadınlar Birliği kadınların kamusal alanda haklar elde edebilmesi için mücadeleler vermiştir. 1948'den itibaren kadın derneklerinin sayısında hızlı bir artış söz konusudur. 1980'lerden sonra ise pek çoğu feminist özellikler taşıyan kadın örgütleri, cinsiyet ayrımına karşı çıkan eylemlerde bulunmak sureti ile kadın haklarının gelişmesi konusunda son derece etkin olmuşlardır (www.uçansupurge.org).

Yaşanan toplumsal olaylar kadınların çalışma yaşamında ve toplumsal alanda karşılaştıkları sorunlara çözüm bulunabilmesi için gerekli olan itici gücü de sağlamıştır. İkinci Dünya Savaşının ardından 1947 yılında Birleşmiş Milletler Teşkilatı içerisinde tüm üye ülkelerdeki kadınların statüsünü ve sorunlarının saptamaya yönelik "Kadın Statüsü Komisyonu" kurulmuştur. Bu komisyonun kuruluşunda İkinci Dünya Savaşı sırasında ekonomik alanda kadın çalışanların sayısının artması etkili olmuştur. Meksiko-City'de düzenlenen ilk Dünya Kadın Konferansında eşitlik, kalkınma ve barış için 1976-1985 yılları arasında "BM Kadınlar On Yılı" olarak kabul edilmesine karar verilmiştir (Arat, 1993, 199).

1979 yılında Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) kabul edilmiş ve 1981 yılında hayata geçirilmiştir. Bu sözleşme, daha önce kabul edildiği halde kadın-erkek eşitliği konusunda yeterince etkili olamamış İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi (1948), Kadınların Sosyal Hakları Sözleşmesi (1952), Uluslararası Medeni ve Siyasi Haklar Sözleşmesi ile Uluslararası Sosyal, Ekonomik ve Kültürel Haklar Sözleşmesi gibi uluslararası antlaşmaların üzerine inşaa edilmiştir. Kadınlara karşı ayrımcılığın ortadan kaldırılması konusunda somut ve ciddi adımlar atılmasını öngören bu sözleşme, kadınlara karşı ayrımcılık olgusunu tüm boyutları ile ele alarak bu konuda alınacak önlemleri öngören ilk uluslararası antlaşma olmuştur. Bu sözleşmenin en dikkat çekici tarafı ise insan hakları konusunda yapılan uluslararası antlaşmalar içerisinde en fazla ülkenin taraf olduğu (161), buna karşılık çeşitli maddelerine en fazla çekince konulmuş olan antlaşma olmasıdır. Sözleşmenin amacı kadın-erkek arasında eşitlikten ziyade, kadınlara karşı ayrımcılığın ortadan kaldırılması olmuştur (Acar, 1998, 26).

1980 yılında Kopenhag'da yapılan konferansta ise eşitlik sadece hukuki eşitlik ya da ayrımcılığın önlenmesi bağlamında değil, kadınların kalkınma sürecine katılmaları ve kalkınmanın nimetlerinden yararlanmaları konusunda fırsatlarda, hak ve

sorumluluklarda eşitlik olarak kabul edilmiştir. Bu konferansta, toplumsal ve ekonomik alanda kadına yönelik kapsamlı değişikliklerin yapılması ve kalkınmalarını sağlamak amacıyla yapısal dengesizliklerin yok edilmesi, üzerinde durulan konular olmuştur (Aydın, 1999, 81).

16-26 Temmuz 1985 yılında Nairobi'de "Eşitlik, Kalkınma ve Barış için B.M Kadın On Yılının Başarılarının gözden geçirilmesi ve Değerlendirilmesi Dünya Konferansı" düzenlenmiş ve bu konferansa 157 ülke katılmıştır. Bu konferansta amaç 1986-2000 yılları arasındaki dönemin geçmiş dönemde elde edilen sonuçlara göre daha etkin kılınabilmesi olmuştur (Arat, 1993, 201).

1995 yılında Kopenhag'da gerçekleştirilen "Dünya Sosyal Kalkınma Zirvesi"nde çalışma yaşamında kadınlara yönelik kararlar alınmıştır.

4-15 Eylül 1995 yılında Pekin'de düzenlenen 4. Dünya Kadın Konferansı'nda diğer konferanslardan farklı olarak birtakım taahhütlerde bulunulmuştur. Ülkemizin taahhütleri arasında "2000 yılına kadar Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesine konulan çekincelerin kaldırılması, kadın okur-yazar oranının %100'e çıkarılması, zorunlu ilköğretimin 8 yıla çıkarılması, kadın ve çocuk ölümlerinin %50 azaltılması, ulusal mekanizmaların güçlendirilmesi ve uluslararası platformda bölgesel ve küresel işbirliğinin gerçekleştirilmesi" yer almaktadır (Aydın, 1999, 81).

2.6 Enformal Sektörün Kadın İstihdamındaki Önemi

Son dönemde ortaya çıkan ve fason üretim olarak ifade edilen ve yan kuruluşlar tarafından görülen bir takım işlerin, evde kadınlara gördürülmesi, kadınlara istihdam alanı sağlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet olgusu, ileri teknoloji kullanımı, nitelikli işgücü istihdamını ve esnek üretimi beraberinde getirmekte; çalışma yaşamında ortaya çıkan esnekleşme enformal sektörün gelişmesinde etkili olmaktadır. İşler parçalara bölünerek yan kuruluşlara gördürülmektedir.

Enformal sektör, formal sektörün aksine yasal ve kurumsal çerçeveler içerisinde değildir. Enformal sektörün ana özelliğini oluşturan bu durum uluslararası rekabette öne çıkmaya çalışan şirketler açısından maliyetleri arttırıcı pek çok faktörün de dışında kalmak anlamına gelmektedir.

Enformal sektörün ortaya çıkış nedenlerinden biri, örgütlü işgücünün firmaların maliyetlerini arttırıcı faaliyetlerinin önüne geçmektir (Toksöz, 1999, 57). Örneğin kaçak işçi çalıştırmak suretiyle, işçilere tanınan sosyal haklardan yararlandırılmadan işçi çalıştırılabilmektedir. Devletin koyduğu sosyal haklar konusundaki yasal düzenlemelerden kaçabilmek enformal sektörün ortaya çıkış nedenlerindendir. Uluslararası rekabetin arttığı günümüzde çalışanlara tanınan sosyal haklar işletmeler için maliyetleri arttırıcı uygulamalar olarak görülmektedir. Uluslararası rekabette öne geçebilmenin yollarından biri ise emek maliyetlerinin azaltılmasıdır. Enformal sektörün birtakım özellikleri söz konusudur. Bunlar (Toksöz, 1999, 56):

1-Formal sektör ve enformal sektör arasında sıkı bir bağ söz konusudur. Bu bağ fason üretim yoluyla kurulmaktadır. Fason üretim: "Kitlesel üretim yapan fabrikaların üretimi parçalara bölerek küçük işletmelere yaptırması veya eve iş verilmesi yoluyla fabrika tipi işçilik yerine küçük üretim biçimlerinde sendikasız ve güvencesiz işgücü kullanımıdır." Formal sektör, enformal sektöre gördürdüğü üretim yoluyla maliyetleri aşağı çekmektedir.

2-Göçmenler, etnik azınlıklar, kadınlar, gençler ve çocuklar gibi işgücünün en zayıf kesimi enformal sektördeki kötü çalışma koşullarında çalışmak zorunda kalmaktadır.

3-Enformal sektör devletin bilgisi dışında değil aksine devletin hoşgörüsü altında faaliyet göstermektedir. İşsizliğin yaratabileceği toplumsal huzursuzluk bu sayede giderilmeye çalışılmaktadır.

Enformal sektör kadın çalışanların en yoğun olduğu alanlardan biridir. Kadınların kısmi-zamanlı ve geçici işlere daha rahat razı olabilmeleri, uyumlu olmaları ve iş yaşamını zaten geçici olarak görmeleri enformal sektördeki yoğunluklarının nedenini oluşturmaktadır. Ülkemizde özellikle dış ticarete yönelik üretim yapan sektörlerde ucuz işgücü olarak kadınlar kullanılmaktadırlar. Büyük kentlerde dokumacılık, tekstil gibi emek yoğun sanayi kollarında eve iş verme sistemi işverenler açısından oldukça karlı görülmüştür. Bu sayede, işçi maliyetleri azaltılmış ve parça başına ücret vermek suretiyle işgücüne bir esneklik kazandırılmıştır. Bunun dışında işyeri kirası gibi sabit maliyetlerden kurtulma imkanı bulmuşlardır (Demirel ve diğ. 1999, 45). Yedek işgücü işlevi gören kadın işgücü, büyük ölçüde eğitim düzeyinin

düşük olması ve niteliksiz olması nedeniyle emek yoğun, düşük teknoloji ve düşük nitelik gerektiren işlerde istihdam edilmektedirler. 1988 ve 1993 yılları arasında sosyal güvenlik kapsamı dışındaki kentli kadın çalışanların oranının %56 olması, kadın işgücünün büyük ölçüde enformal sektörde yoğunlaştığını göstermektedir (Toksöz, 1999, 57).

Kadınlar enformal sektörün en önemli işgücünü oluşturmuşlardır. Gelişmekte olan ülkelerde kadın çalışanların yaklaşık yarısının enformal sektörlerde istihdam edildiği ifade edilmektedir. OECD ülkelerinde kısmi zamanlı çalışanların %65'i ile %90'ının kadınlardan oluştuğu saptanmıştır. Taşeronların kullanıldığı part-time ve geçici işlerde yoğun olarak kadın çalışanlar kullanılmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde bu tarz işlerde çalışan kadınların toplam kadın çalışanlara oranı %44'dür (Koray, 1999, 29).

Enformal sektör işverenler açısından avantajlı olmakla birlikte evli ve çocuklu olup gelire ihtiyaç duyan kadınlar açısından da, işin evde yapılması sureti ile ev kadınlığı ve annelik görevlerinin aksatılmaması ve çalışma saatlerine esneklik kazandırılması gibi avantajları vardır.

Büyük kentlerde enformal sektörün yoğunluğu, istatistiklerde istihdam edilen kadın çalışanların sayısının olduğundan az görünmesine neden olmaktadır. Diğer tarafından, bu şekilde çalışan kadınlar yaptıklarını iş olarak görmeyip boş zamanlarını değerlendirme olarak düşünmektedirler (Demirel ve diğ. 1999, 46).

2.7 İstihdamda Yatay Ve Dikey Bölünmeler

Çalışan kadın sayısı artmakla birlikte işgücü piyasasında kadın çalışanlar açısından birtakım yatay ve dikey bölünmelerin olduğundan bahsedilmektedir.

Çalışma yaşamında "kadın işkolları" ya da "kadın meslekleri" olarak adlandırılan ayrım yatay bölünmeyi oluşturmakta iken, bu işkolları veya mesleklerde kadınların daha çok alt kademelerde yer alması durumu da dikey bölünme olarak adlandırılmaktadır (Koray, 1999, 26).

Yatay bölünme olgusu yapılan araştırmalarla da desteklenen bir husus olup, bazı işkollarında çalışanların büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktayken, bazı

işkollarında hemen hemen hiç kadın çalışana rastlanamamaktadır. 1950'li yıllarda Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre %90'ı kadınlardan oluşan sekreterlik, hemşirelik, ev hizmetleri, öğretmenlik gibi mesleklerde toplam kadın çalışanların dörtte birinin yer aldığı, kadın çalışanların yaklaşık yarısının da, dörtte üçünü kadınların oluşturduğu işkollarında çalıştığı tespit edilmiştir (Koray, 1999, 26).

1970'li yıllarda ABD'de yapılan başka bir araştırmaya göre; kadınların yaklaşık %82'sinin ofis hizmetleri, ev hizmetleri, profesyonel bazı meslekler ve yarı nitelikli işçi gerektiren sanayi işkollarında çalıştıkları tespit edilmiştir. 1980'li yıllarda yapılan bir araştırmada ise ABD'de tüm sekreterlerin %98'i, hemşirelerin %97'si, tezgahtarların %70'inin kadın olduğu ortaya konulmuştur (Sapino, 1990, 363).

Kadınların çalışma yaşamında ev işlerinin devamı olarak da görülen hemşirelik, çocuk ve yaşlı bakımı, öğretmenlik gibi işlerde yoğunlaşmaları olgusunu araştırma konusu yapan çalışmalardan biri de Ferber ve Lowrey'nin 157 ülkeyi kapsayan araştırmasıdır. Araştırmacılar kadınların yoğun olarak çalıştıkları işlerin ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, bu işlerin ortak yönünün kazançları düşük işkolları olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmaya göre Gana'da kadınların %88'i satış işlerinde çalışmaktayken, Bahreyn, Kuveyt ve İran'da bu oran %1'e inmektedir. Romanya'da kadın çalışanların %59'u çiftçilik, balıkçılık ve odunculuk yaparken, Bahreyn, Bermuda ve Kuveyt'te bu tür işlerde çalışan kadın bulunmamaktadır. Diğer taraftan; 1970'lerde yüksek kazançlı bir meslek olan doktorluk alanında çalışanların yalnızca %7'si kadın iken, eski Sovyetler Birliğinde bu oran %75'e çıkmakla birlikte, doktorluk çok kazanç sağlayan bir meslek değildir. Bu durumu yazarlar cinsiyetten ziyade kültür, din ve idari rejimdeki farklılıklara bağlamaktadırlar (Mardin, 2000, 12).

Avrupa Birliği ülkelerinde de durum çok farklı değildir. Öğretmenlik, sekreterlik, sağlık hizmetleri gibi mesleklerde çalışanların yaklaşık %70'ini kadınlar oluşturmaktadır. Buna karşılık teknoloji ve sermaye yoğun işlerde kadın çalışan sayısı oldukça azdır (Koray, 1999, 26).

Kadınların alt kademelerde yer alması, üst kademelerde ise kadın sayısının az olması olarak ifade edilen dikey bölünme olgusu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ortak bir durum olarak kendini göstermektedir. Dikey bölünmeye yol açan pek çok içsel ve dışsal faktör söz konusudur. Bu faktörler kadın yöneticilerin profillerini de

belirleyen bir durum ortaya koymaktadır. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre 1498 erkek ve 806 kadın yönetici arasında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha genç olduklarını (kadınların yaş ortalaması 31, erkeklerin 48) ortaya koymuştur. Aynı araştırmaya göre bayan yöneticilerin %29'u bekar iken erkek yöneticilerin %3'ünün bekar olduğu, bayanların %10'unun da boşanmış olduğu (erkeklerin %3'ü) tespit edilmiştir. Ablan- Metcalfe ve West'in 1991 yılında yayınlanan araştırmalarına göre erkek yöneticilere kıyasla kadın yöneticilerin daha genç oldukları ve daha eğitimli oldukları belirlenmiştir. Kadınların erkeklerle aynı konuma gelebilmek için onlardan daha iyi vasıflara sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilere kendilerini genel olarak ve iş yaşamında nasıl algıladıkları sorulmuş ve alınan cevaplarda kadın ve erkelerin kendilerini birçok bakımdan (hırslı, denetleyen, zorlayıcı, yaratıcı, güven duyan, iyimser, neşeli, kendinden memnun, belirsizliği sevmeyen) benzer algıladıkları görülmüştür. Kadınların daha fazla duygularını dışa vuran, sosyal, entelektüel, tatmin olmuş, daha az rahat, daha az kendine güvenen olarak algıladıkları ve bu noktada erkeklerden ayrıldıkları tespit edilmiştir (Mardin, 2000, 16).

2.8 Kadın İşgücünün Artma Nedenleri

Kadının çalışma yaşamında aktif bir rol üstlenmeye başlaması ve bunun artarak devam etmesinin bir takım nedenleri vardır. Bunlar (Akoğlan,1997, 2-3):

1-Hizmet sektöründeki gelişme ve büyümeye bağlı kadın işgücüne olan talep,

2-Kadının eğitim seviyesinin yükselmesi,

3-Sosyo-kültürel yapıdaki değişmeler sonucu kadınlara yönelik rol algılamalarının değişmesi,

4-Bilgiye dayalı yönetim ve üretim sistemlerindeki gelişmeler ve iş kollarının artması,

5-Ailede artan tüketim ihtiyaçlarının sadece erkeğin çalışması ile karşılanamaması ve kadının aileye ekonomik katkıda bulunma zorunluluğu.

Yukarıda sayılan bu gerekçeler kadının tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de artan şekilde işgücüne dahil olmasına neden olan unsurlardır. Değişen ekonomik

koşullar ve örgüt anlayışında meydana gelen gelişmeler, kadınların çalışma hayatına daha kolay dahil olmalarını sağlamıştır. Bilgi toplumuna geçiş ve çalışma yaşamında fiziksel gücün yerine bilgiye dayanan işlerin önem kazanması, kadın istihdamının artmasını sağlayan bir ortam doğurmuştur. Eğitimli kadın nüfusunun artması yönetici konumuna yükselebilen kadın sayısının artmasında önemli bir faktördür. Özellikle annelerin kız çocuklarını, ekonomik özgürlüklerini kazanmaları ve bağımlı olmamaları için okumaya teşvik ettikleri görülmektedir. Bu durum kadınlara toplumun dayattığı cinsel kalıp davranışların değişmesini ve kariyer sahibi olmak konusunda kadınların motive olmalarını sağlamaktadır.

Diğer taraftan "yönetim anlayışında meydana gelen değişmeler ve iletişim, ekip çalışması, sürece odaklanma, etkili dinleme ve empati, coaching, müzakere becerileri, stres yönetimi, değişim yönetimi, farklılıkların yönetimi gibi konularda kadınların daha başarılı olduklarının görülmesi" kadın yönetici sayısının artmasında etkili olmuştur (Barutçugil, 1993).

Ülkemizde işgücüne dahil olan kadın çalışanların oranları gittikçe artmakla birlikte, kadınların özel sektörden ziyade kamu sektöründe çalışmayı tercih ettiklerini görmekteyiz. Kamu sektöründe çalışma saatlerinin belirli olması, sağlanan iş güvencesi ve çoğu zaman ağır olmayan çalışma şartları bu tercihin başlıca sebeplerini oluşturmaktadır.

Kamu sektöründe kadın çalışanların oranı 1990 yılında %30,4 iken bu oran 1994 yılında %34,3'e yükselmiştir. Kamu kesiminde çalışan kadınlar sağlık hizmetleri sınıfında toplam çalışanların %65,6'sını oluştururken, avukatlık hizmetleri sınıfının %65,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Bunu %43,4 ile eğitim ve öğretim hizmetleri izlemektedir. Kamu kesiminde çalışan kadın işgücüne eğitim durumları itibari ile bakıldığında ise %44'ünün lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunlardan %15,2'si iki yıllık yüksek okul mezunudur. Yüksek okul mezunu kadın çalışanların sayısının az olması üst düzey yöneticiler arasında kadın çalışanların sayısının da az olması sonucunu doğurmaktadır. Kamuda orta ve üst düzey yönetici konumunda bulunan kadınların %80'i şef kadrosunda, %15'i şube müdürü ve %3,7'si daire başkanı, %0,62'si ise genel müdür yardımcısı kadrolarında görev yapmaktadırlar. Bugün ülkemizde genel müdürlük görevini üstlenenlerin %92,4'ü erkektir (Özkaya, 2005, 2).

Ülkemizde kadın çalışanların özel sektördeki durumlarına bakıldığında kadın çalışanların sayısı her geçen gün artmakla birlikte kamu sektörü ile karşılaştırıldığında, bunun çok da fazla olmadığı görülmektedir. 1970'lerde S. Özbaşar ve Z. Aksan'ın İstanbul ve çevresindeki 48 sanayi kuruluşunda yaptıkları araştırmalar sonucunda bu kuruluşlarda toplam çalışanların %25'inin kadınlardan oluştuğu, yönetim kademesinde ise bu oranın %14'e, üst kademelerde ise %4'e düştüğü tespit edilmiştir. 1990'ların başında gerçekleşen bir başka araştırmada ise incelenen 100 civarında sanayi kuruluşunda kadınların üst düzey yöneticilerin %4'ünü oluşturduğu belirlenmiştir (Özkaya, 2005, 3).

1980'lerde F. Tabak tarafından 500 büyük Türk Sanayi Kuruluşu arasında tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 80 firmada yapılan araştırmaya göre 100 kişiden fazla çalışanı olanlarda toplam personelin %17'sinin kadınlardan oluştuğu, yönetim kademesinde bu oranın %15'e, üst kademelerde ise %2.8'e düştüğü tespit edilmiştir. 100 kişiden az çalışanı olan işletmelerde ise üst düzeyde kadın yönetici bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmada kadın yöneticilerin genelde üniversite mezunu oldukları ve en az 10 yıl çalışma deneyimine sahip oldukları belirtilmektedir. Ayrıca kadınların yoğun olarak çalıştığı tekstil sektöründe kadın yönetici sayısının da fazla olduğu yapılan araştırma sonucu ortaya konulmuştur (Mardin, 2000, 21).

S. Çabuk ve A. Yalçın tarafından 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan Adana'daki sanayi kuruluşlarında görevli üst düzey kadın yöneticiler arasında yapılan araştırmada kadın yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%64) yüksek öğrenim görmüş oldukları ve evli kadın yöneticilerin oranının fazla olmakla birlikte dul (%7) ve bekar (%35) kadın yöneticilerin oranının da oldukça fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada kadın yöneticilerin karşılaştıkları en büyük sorunun, üst yönetim kademesindeki erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin başarısız olacakları yönündeki önyargıları olduğu belirtilmektedir (Çabuk, Yalçın, 1995, 52)

Yönetici kadınların profili hakkında Dokuz Eylül Üniversitesince yapılan bir araştırmada Türkiye'de üst düzey yönetici konumuna gelebilmiş kadınların ortak özellikleri(Mardin, 2000, 21);

1-Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm,

2-Fazla ön plana çıkmamak,

3-Yüksek sosyo-ekonomik geçmiş,

4-Evli ve çocuklu olmak,

5-Feminist olmamak,

6-Kuvvetli şahsiyet,

7- Başarı gereksinimlerinin ve beklentilerinin benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek olması.

Diğer taraftan içinde bulunduğumuz son yıllarda ülkemizde çalışan kadınların toplam işgücü içerisindeki payının azalmakta olduğu dikkati çeken bir diğer husustur. 1990 yılında %34 civarında olan kadınların işgücüne katılım oranları 1995 yılında %30,6'ya, 2000 yılında %25,87'ye, 2002 yılında ise %27,9'a çıkmakla birlikte 2003 yılında %26,6'ya indiği görülmektedir (www.die.gov.tr).

2005 yılı itibari ile erkeklerin %69,5'i işgücüne katılırken, kadınların sadece %25,1'i işgücüne katılmışlardır. Kadınlardaki işsizlik oranı işgücüne katılım oranının az olması nedeni ile %9,4 iken, bu oran erkeklerde %10,7 olarak gerçekleşmiştir. Kadın işgücüne, eğitim durumu itibari ile bakıldığında eğitim düzeyi yükseldikçe işsizlik oranının da arttığı görülmektedir. Lise mezunu erkeklerde işsizlik oranı %12,2 iken kadınlarda %25,3'tür (www.ses.org.tr).

Kadınların işgücüne katılım oranlarında meydana gelen bu azalmanın nedenlerinden biri, uzayan öğrenim süreleri ile birlikte genç nüfusun işgücüne girişlerinde gecikmeler meydana gelmesidir. Gerek üniversitede okuyan nüfusun artması, gerekse de zorunlu eğitim süresinin 8 yıla çıkarılması bu sonucu doğurmaktadır. Diğer taraftan kırsal kesimde ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınların kente göç ettiklerinde eğitimsiz ve deneyimsiz olmaları nedeni ile işgücü piyasasına hemen dahil olamamaları da kadınların işgücüne katılım oranlarında son yıllarda meydana gelen azalmaların sebeplerinden birini oluşturmaktadır (Yılmaz, Berber, 2002, 5).

Kadınların işgücüne katılım oranlarında meydana gelen azalmalar son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerle de yakından bağlantılıdır. 2002 yılında yaşanan krizin ardından ekonomi tekrar yükselişe geçmiş olmakla birlikte, istihdam düzeyinde beklenen iyileşme bir türlü gerçekleşememiş ve işsizlik oranı %10'un üzerine çıkmıştır. İşsizliğin arttığı bu gibi dönemlerde ilk işten çıkarılanlar kadınlar olmaktadır. Bu durumun sonucu ise işgücüne dahil kadın sayısında meydana gelen azalmadır.

BÖLÜM 3

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Kadın yöneticilere ilişkin sorunlara geçmeden önce motivasyon kavramı ve motivasyon teorilerine değinmek gerekmektedir.

İşletmelerin başarısında en önemli unsurlardan biri insan faktörüdür. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmeleri sağlandığı taktirde başarı yakalanabilecektir. Motivasyon psikolojik bir süreç olup belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda istek duyma ile ilgilidir (Özgen ve diğ., 2005, 360). Bu istek, çalışanların örgüt başarısı için gerekli olan performansı gerçekleştirmelerini sağlayacaktır.

3.1 Motivasyon Kavramı

Çalışanları işe bağlayan, istek ve hevesle işlerini yapmaları konusunda onları motive eden faktörlerin yanında onları işten soğutan, çalışma isteklerini kıran faktörler de mevcuttur.

Motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türemiştir. "Motive" kelimesi güdü, saik, harekete geçme anlamına gelmektedir (Eren, 1998, 398).

Motivasyon belirli bir amacı gerçekleştirebilmek konusunda harekete geçmeyi sağlayan unsur olarak da tanımlanmaktadır (Adair, 2003, 10). Motivasyonu Baykal (1988), insanın kendi kavramını gerçekleştirebilmesi, kendisi için uygun bulduğu şekilde yaşayabilmesi, özlemini duyduğu düzeydeki bir insana yapılan muameleye kavuşabilmesi ve kişisel değerini yansıtabilecek şekilde ödüllendirilmesi olarak tanımlamıştır.

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar, çalışanları daha çok işe bağlama ve daha verimli çalışmalarını sağlama amacına yönelik olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim psikolojisinin en önemli kavramlarından biri motivasyondur.

İnsanı harekete geçiren ihtiyaç ya da tutku olarak tanımlayabileceğimiz güdüler birden fazla olabilmektedir (Adair, 2003, 10). Bir eylem pek çok güdünün etkisiyle ortaya çıkabilir. Güdüler harekete geçmek için gerekli olmakla birlikte bir güdüye sahip olmak her zaman harekete geçmeye yol açmayabilir.

Bu konuda kullanılan önemli bir kavram da "motive etmek" kavramıdır. Kişinin dışında ikinci bir kişiyi gerektiren bu kavram, harekete geçmek konusunda kişilerde gerekli güdü ve dürtüyü oluşturmaktır (Adair, 2003, 13). Motive etme kavramı, çalışanların birtakım ihtiyaçlarının çeşitli araç ve yöntemlerle karşılanması suretiyle davranışlarına işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda yön verilmesi sürecidir (Özgen ve diğ., 361). İnsanların gösterdikleri davranışların arkasında fizyolojik ve psikolojik güdüler yatmaktadır. Motivasyonun üç temel işlevi vardır: Harekete geçirici, harekete devam ettirici, hareketleri veya davranışları olumlu yönetici.

Birtakım ihtiyaçlar, bu ihtiyaçların uyarılması neticesinde ortaya çıkan davranış ve bu şekilde ihtiyaçların karşılanması ve ulaşılan tatmin süreci motivasyon sürecini oluşturmaktadır.

Motivasyon gözle görülen bir durum olmamakla birlikte ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle bireyin davranışlarını etkilemek suretiyle tahmin edilebilir niteliktedir. Bireyin çalışma yaşamındaki verimliliği üzerinde motivasyonun çok önemli bir yeri vardır. Motivasyonun yanında yetenek ve çevresel koşullar verimlilik üzerinde etkilidir.

Yetenek X Güdülenme X Çevresel Koşullar = Verimlilik
(Çetinkanat, 2000, 8)

İçsel bir durum olan motivasyon, örgüt açısından, bireylerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek konusunda harekete geçirilmesi noktasında önem taşımaktadır.

3.2 Motivasyon Teorileri

Motivasyonla ilgili araştırmaların geçmişi çok eski değildir. Bu konuda yapılan çalışmalar 1910 ve 1915 yıllarında Frederick Taylor'un yazılarına kadar götürülebilir. Bu yazılarda Taylor bireylerin daha çok çalıştırılabilmeleri için ekonomik faktörlerin

temel güdüleyici faktörler olduğunu ve ücret artışı sağlamak suretiyle bu güdülenmenin gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir (Çetinkanat, 2000, 10).

Motivasyon konusunda 1927 ve 1932 yılları arasında Western Electric Company'de gerçekleştirilen ve Hawthorne Araştırmaları adı verilen çalışmaların katkısına değinmek gerekir. Bu araştırmalarda bireylerin çalıştırılırken sosyal boyutlarının da ele alınması gerektiği ve insanlara ilgi göstermek suretiyle onların çalışma konusunda daha istekli olmalarının sağlanabileceği tespit edilmiştir.

Motivasyon teorileri insan doğasını açıklamaya çalışan iki farklı varsayım etrafında toplanmaktadır. İnsan davranışlarını Davranışçı Ekol "etki-tepki" prensibine dayandırmaktadırlar ve davranışların içgüdüler tarafından yönlendirildiğini savunmaktadırlar. Bilişsel Yaklaşım ise, insan davranışlarının temelini akıl ve belirli bir amaca dayandırmaktadır. Bu yaklaşıma göre davranışlar kontrol altına alınabilir ve değiştirilebilir (Adair, 2003, 22).

Hawthorne araştırmalarında Elton Mayo işyerinde belirlenmiş kurallar dışında ortaya çıkan sosyal grupların, birey davranışları ve iş performansını etkilediğini tespit etmiştir. Bireylerin davranışlarını anlamda bu gruplar büyük öneme sahiptir (Mayo, 1945, 69-84). Kişilerin iş verimliliğini aynı gruptaki kişilere göre ayarlamakta olduğu ve daha fazlasını yapabilecek iken, gruptan ayrılmamak adına onlara uygun düzeyde çalıştıkları tespit edilmiştir. Kişi daha çok çalıştığında diğer grup bireylerinin tepkisini çekeceğini ve gruptan dışlanacağını düşünerek grup dışı davranışlarda bulunmayacaktır.

3.2.1 İhtiyaç Kuramları

Bu kuramlar benzer işkollarında çalışan bireylerin güdülenmelerindeki farklılıkla ilgilenmektedir. Bu kuramlar davranış üzerinde içsel denebilecek etkenleri açıklama amacını güder (Çetinkanat, 2000, 11). İnsan sürekli gelişen bir varlıktır ve kişisel gelişimi, yetenek ve kapasitesi, akılcı ve duygusal yönleri motivasyonda etkili olan faktörlerdir.

3.2.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramlarından bekli de en önemlilerinden biri Abraham Maslow'un bireylerin gereksinmelerini tespit eden kuramıdır. Bu kuram, insanı dış faktörlerin değil

iç ihtiyaçlarının motive ettiği düşüncesine dayanmaktadır. Bir hiyerarşi içinde gruplandırılan ihtiyaçlar bireyleri asıl motive eden faktörlerdir. Buna karşılık, ödül ve ceza gibi dışsal faktörlerin motivasyon konusunda herhangi bir etkisi yoktur. Maslow'a göre insan ihtiyaçları sınırsızdır ve bir ihtiyaç karşılandığında bir diğeri ortaya çıkar. Bu süreç içinde tam anlamıyla memnuniyet ise mümkün değildir.

Buna göre birey sahip olmadığı şeyleri arzular ve giderilen bir gereksinim güdüleyici özelliğini yitirir. Bu ihtiyaçlar giderilmeden önce büyük bir motivasyon kaynağı iken, giderildikten sonra kişinin davranışı üzerindeki belirleyici etkisini yitirmektedir (Maslow, 1943, 370-396). Alt düzeydeki gereksinim karşılanmadan üst düzeydeki bir gereksinimin karşılanması birey için bir şey ifade etmeyecektir. Bu itibarla Moslow'un kuramında ihtiyaçların hiyerarşisi kavramı teorinin temelini oluşturur. İhtiyaçların hiyerarşisi piramit şeklinde gösterilmiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi 5 ana kategoriye ayrılır. Bunlar:

1-Fizyolojik İhtiyaçlar = Açlık, susuzluk, uyku

2-Güvenlik İhtiyaçları = Tehlikeden korunma

3-Sosyal İhtiyaçlar = Aidiyet, sevgi, kabul görme, sosyal hayat

4-Saygınlık İhtiyacı = Statü, başarı, itibar, tanınma

5-Kendini Gerçekleştirme = Gelişim, bir işi başarıyla tamamlama, yaratıcılık

-Fizyolojik İhtiyaçlar

Maslow fizyolojik ihtiyaçların tüm ihtiyaçlar içinde en önemli ihtiyaçlar olduğunu belirtmektedir. Fizyolojik bir ihtiyaçla karşı karşıya olan birey için diğer ihtiyaçlar önemli olmayacaktır. Aç veya susuz olan bir insan öncelikle bu fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir ve diğer ihtiyaçların o an için bir önemi yoktur (Maslow, 1943). İnsanın doğumundan itibaren sahip olduğu bu ihtiyaçlar, insanı kuşatır ve ölene kadar da devam eder. Bu ihtiyaçlar refah düzeyi yüksek gelişmiş ülkelerde bir motivasyon unsuru olmaktan çıkmışken, refah düzeyi düşük ülkelerde ise en önemli motivasyon unsurlarından biridir,

-Güvenlik İhtiyaçları

Güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkar. Korunma, barınma, korku ve kaygıdan uzak durma ve bunun için de kural ve yasalara olan gereksinimdir (Maslow, 1943). İnsan tehlike ve yoksunluklara karşı korunma gereksinimi içindedir. Adair güvenlik ihtiyacının en net biçimde çocuklarda görülebildiğini belirtmektedir (Adair, 2003, 35). Düşme, yüksek ses, sert bir temas gibi rahatsızlık yaratan durumlara çocuklar tam tepki verirken tepkisini göstermek konusunda yetişkinler biraz daha çekingen davranabilmektedir. Güvenlik ihtiyacı bireyi iş konusunda motive edebilecek önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçları karşılama konusunda işverenlerin tavrı bireylerin yaptıkları işe daha çok motive olabilmelerini sağlayacaktır.

-Sosyal İhtiyaçlar

İnsanoğlu tek başına yaşayamaz ve başka insanların varlığına ihtiyaç duyar. Sosyal bir varlık olan insanın başkalarıyla birlikte yaşama, başkaları tarafından kabul edilme, arkadaşlık, sevme ve sevilme gibi ihtiyaçları sosyal ihtiyaçlarını oluşturur. Maslow bireyin fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları giderildikten sonra sosyal ihtiyaçların motivasyon kaynağı haline geleceğini belirtmektedir (Maslow, 1943). Bu gereksinmeler giderilmediğinde kişi kendini aidiyetten yoksun, yalnız ve reddedilmiş hissedecektir.

-Saygı Görme İhtiyacı

Bu ihtiyaç ikili bir yapıya sahiptir. Birey bir taraftan kendisine güven ve saygı duyarken diğer taraftan, çevresindekilerden kendisine saygı gösterilmesini beklemektedir. Bu gereksinimi karşılanmayan birey kendini küçük görme, zayıflık ve çaresizlik içerisine girmektedir. Bu ise, bireylerde psikolojik sorunların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.

-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bireyin yetenek ve becerilerini gösterebilmesi ve bu yönde kendini gerçekleştirebilmesi ihtiyacını oluşturur. Bu ihtiyaç bireyin kendini yetenek ve

becerileri doğrultusunda geliştirmesine dayanır (Adair, 2003, 39). Bu ihtiyacın tam anlamıyla karşılanması ise mümkün değildir.

Birey ihtiyaçlar hiyerarşisinin herhangi bir noktasında olabilir. Bu nedenle örgütler bireyleri tatmin etmek amacıyla değişik motivasyon araçları kullanabilir.

Tablo 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması

Gereksinim Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
1- Fizyolojik	Yiyecek, içecek, seks, uyku v.b	a. Ödemeler b. Hoş bir çalışma ortamı c. Kafeterya
2- Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a. Güvenli çalışma koşulları b. Örgütsel olanaklar c. İş güvenliği
3- Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma	a.Birlikte iyi çalışan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler
4- Saygınlık	Kendine güven, Kendine saygı, Prestij, statü	a. Sosyal tanınma b. Unvan c.Yüksek statülü iş d. İşten alınan geri bildirim
5-Kendini gerçekleştirme	Gelişme, İlerleme, Yaratıcılık	a. Anlamlı bir iş b. Yaratıcılık için olanaklar c. İşte amaçlara ulaşma d. Örgütte ilerleme

Kaynak: Steers ve Porter, 1991, 35, Çetinkanat, 2000, 15

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı farklı durumlarda farklı ihtiyaçların ortaya çıkma nedenlerini açıklamak için sıkça kullanılmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi pek çok kurama temel oluşturmuş önemli bir yaklaşımdır.

3.2.1.2 Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bir teoridir. Bugün yaygın olarak kullanılan "iş memnuniyeti" kavramı Herzberg'in araştırmaları sonucu bu kadar yaygın hale gelmiştir. Herzberg'in çift faktör kuramında iş doyumuna yol açan faktörler ile, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerin farklı olduğu üzerinde durulmaktadır. İki ayrı

faktör grubu vardır. Birinci grupta hijyen faktörleri adını verdiği faktörler, ikinci grupta ise güdüleyici faktörler vardır. Varlığı iş doyumuna neden olmayan ancak yokluğu doyumsuzluk yaratan, iş ortamıyla ilgili faktörleri Herzberg "hijyen faktörleri" olarak ifade etmektedir (Bone, Bowen, 1987, 174). Çalışanların iş tatmini için önemli olan ve yokluğunda tatminsizliğe yol açan, ancak bireylerin güdülenmesine katkı sağlamayan hijyen faktörleri Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. İş Memnuniyetsizliğine Sebep Olan Faktörler

Şirket politikası ve yönetim	Çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların mevcut olması: Kurum ve yönetim kifayeti
Teknik denetim	Üstünüzün ulaşılabilir, kifayetli ve adil olması
Kişiler arası ilişkiler	Üstünüzle, astınızla ve iş arkadaşlarınızla olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal hayatın niteliği
Maaş	Ücret, maaş, emekli aylığı, şirket arabası gibi mali açıdan faydalı olacak ögeleri içeren tazminatlar
Statü	Bir kişinin diğerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, unvan, araç park alanı, ofislerin genişliği,mobilyalar
İş güvenliği	Pozisyon kaybı veya iş kaybına sebep olacak güvensiz bir ortamdan kaçınmak
Özel hayat	İnsanın iş hayatının aile hayatına olan etkileri, örneğin stres, asosyal geçen zamanlar veya ev taşımak
Çalışma şartları	Çalıştığınız işyerinin fiziksel şartları: İş imkanı, mevcut tesisler, havalandırma, kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğer durumlar

Kaynak: Adair, J., 2003; Etkili Motivasyon, İstanbul:Babıali Kültür Yayıncılığı

İş doyumu ya da doyumsuzluğu nötr noktasından başlar. Bu kurama göre iş doyumunun tersi iş doyumsuzluğu değildir. Memnuniyetsizlik verici faktörler iş ortamıyla ilgiliyken motive edici faktörler işin kendisiyle ilgilidir.

İşyerinde bulunması beklenen ve bulunması normal karşılandığı halde bulunmaması memnuniyetsizliğe yol açan hijyen faktörlerinin dışında güdüleyici faktörler ise Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. İş Memnuniyetini Sağlayan Faktörler

Başarı	Bir işin başarıyla tamamlanması, bir problemin çözümlenmesi, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı.
Tanınma	Fark edileme ve övülme gibi herhangi bir tanınma eylemi. Tanınma göstergesi olarak somut ödüllerin verildiği durumlarla diğer durumlar arasında bir ayrım yapılabilir.
Gelişme ihtimali	İş konumunda mesleki gelişim ihtimalini arttıran değişiklikler. Terfi yoluyla tanınan şansların yanında, mevcut durumda öğrenme, yeni kabiliyetler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanıma
İlerleme	Kişinin işteki pozisyonunu veya statüsünü yükselten bazı değişmeler
Sorumluluk	Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün bir biçimde yerine getirilebilmesi için ilgili yetkilerin verilmesi
İşin Kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya safhaları

Kaynak: Adair, J., 2003; Etkili Motivasyon, İstanbul:Babıali Kültür Yayıncılığı

Herzberg ve Maslow'un kuramları aynı temelden yola çıkmaktadır. Buna karşı, her iki kuramı birbirinden ayıran çeşitli hususlar vardır.

Herzberg'in hijyen faktörleri olarak adlandırdığı faktörler Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarına benzemektedir. Herzberg'in güdüleyici olarak adlandırdığı faktörler ise Maslow'un kendini gerçekleştirme ve saygınlık gereksinimine benzemektedir. Her ikisinde de alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra üst düzeydeki faktörler birey açısından önem kazandığı belirtilmektedir (Çetinkanat, 2000, 20).

Bu benzerliklerin yanında iki kuram arasında bir takım farklılıklar vardır. Maslow ihtiyaçları bütüncül bir yapı ve hiyerarşi içerisinde ele almışken Herzberg'in ikili bir yaklaşımı söz konusudur. Herzberg'e göre ihtiyaçların farklı fonksiyonları vardır. Buna göre; fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar karşılanmadığında tatminsizliğe yol açmaktadır. Ancak bu faktörlerin memnuniyet sağlama açısından bir

etkileri yoktur. Buna karşılık, itibar ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması memnuniyet yaratmaktadır (Adair, 2003, 77).

Herzberg'in bu ayrımının gelişmiş ülkeler için doğru olmakla birlikte az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için hijyen faktörlerinin halen motive edici bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Alkış, 2001, 39).

3.2.1.3 Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına büyük benzerlikler içermektedir. Ancak bu kuramda ihtiyaçlar beş düzeyde değil üç düzeyde incelenir (Çetinkanat, 2000, 16). Bunlar :

Var Olma İhtiyacı: Yeme, içme, korunma ve güvenlik gibi yaşamın devamı için gerekli olan ve en alt düzeydeki ihtiyaçlardır.

İlişki İhtiyacı: Sevgi, saygı, ait olma, tanınma gibi ihtiyaçlardır.

Gelişme İhtiyacı: Kendini gösterme, yaratıcılık gibi bireysel gelişmeyle ilgili olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini geliştirebilmesi için çevresiyle gireceği etkileşimi içerir. Bu ihtiyaçların tam olarak karşılanması mümkün değildir. Çünkü bu ihtiyaçlar buna benzer yeni ihtiyaçların doğmasına yol açmaktadır. Birey kendini geliştirdiğinde yeni yetenekleri ortaya çıkacaktır.

Alt düzeydeki ihtiyaçlar giderildiğinde üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. ERG kuramında da ihtiyaçlar kuramında olduğu gibi gelişme ihtiyacının giderilmesi imkansızdır. Buna karşılık, ERG kuramında alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça önemsiz hale geldiği halde üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça daha önemli hale geldiği kabul edilmektedir (Çetinkanat, 2000, 17).

Bireyler üst düzet ihtiyaçları karşılanmadığında alt düzey ihtiyaçlarına doğru yönelirler. Bu şekilde, gerçek isteklerinin yerini daha alt düzey ihtiyaçları alır. Bu noktada, bireyin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunun iyi saptanması gerekmektedir. Bu sayede bireylerin alt düzey ihtiyaçlara geri dönmesi önlenebilecektir (Yüksel, 1998, 128).

3.2.1.4 McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu kuram, insanların ihtiyaçlarını kendi kültürel yapıları içinde yaşayarak kazandıklarını ileri süren öğrenme kuramı ile yakından ilişkilidir. Bu kurama göre, güdülerden biri diğerine göre daha baskındır ve bireyin davranışını baskın olan güdü belirler.

McClelland'a göre başarı güdüsü (*n* Ach- need for achievement) bireyi en fazla etki altında bırakan güdüdür (McClelland, 1975, 254). Başarı güdüsüne sahip bireyler başarılı olmak amacıyla riski göze alabilen, yaratıcı çözümler bulabilen bireylerdir. Bu bireyler için geri bildirim de önemlidir. Bu konuda McClelland para ile başarı güdüsüne sahip bireylerin güdülenemeyeceği ancak paranın nasıl iş yaptıkları konusunda bir geri bildirim sağlaması açısından önemli olduğunu belirtmektedir.

İlişki ihtiyacı bireyin diğer insanlarla sıcak bir ilişki ve arkadaşlık içinde olması ihtiyacını anlatmaktadır. Buna göre, birey sosyal bir varlık olması dolayısıyla diğer insanlarla ilişki içinde bulunması gereklidir. Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına benzer biçimde ilişki ihtiyacı içerisinde olan bireylerin grup içinde destek görmek suretiyle daha başarılı olacakları ve bu konuda bireyleri güdüleyici olacağı belirtilmektedir. Güç ihtiyacı bireyin başkalarını etkileme ve çevresine hakim olma ihtiyacıdır. McClelland bireysel güç ve kurumsal güç olmak üzere iki türlü güç ihtiyacından bahsetmektedir. Bireysel güçle güdülenmiş olan bireyler başkaları üzerinde hakimiyet kurmak konusunda bir çaba içerisindedirler. Kurumsal güçle güdülenmiş bireyler ise örgütün hedeflerini gerçekleştirmek konusunda bir çaba içerisindedirler (Çetinkanat, 2000, 23).

3.2.2 Bilişsel Kuramlar

Bu kuramlar motivasyon konusunu bilişsel yönden ele alır. Bireyleri motive eden hususları araştırmaya yönelen bilişsel kuramlar bireyleri motive eden unsurların tespiti sırasında kişilerin farklı düşünce, yapı, amaç ve görüşe sahip olmalarına karşın ortak güdülerle harekete geçtikleri varsayımına dayanmaktadır. Bireylerin belirli bir şekilde davranması ya da o şekilde davranmamasının nasıl sağlanacağı konusunda araştırmalar yapılmıştır. Bu teorinin en eksik tarafı ise, birtakım kesin ilkelerin olması ve bu ilkelere uyulmak suretiyle gerçekleşen ve bireyleri motive eden en iyi tek bir hususun olduğu varsayımıdır (Eren, 1998, 431).

Bilişsel kuramlar pekiştirme kuramları ve beklenti kuramları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.2.2.1 Pekiştirme Kuramları

Bireyin davranışlarının sebeplerinin neler olduğunu araştıran bu teorilerden en önemlilerinden biri B.F. Skinner'in "İşlemsel Şartlandırma" teorisidir. Buna göre bireylerin davranışlarını belirleyen şey aslında bu davranış neticesi ortaya çıkan sonuca bağlanmaktadır. Birey ortaya çıkabilecek sonuçtan yola çıkarak belirli bir şekilde davranma eğilimi içindedir. Aynı sonucu almak isteyen birey aynı şekilde davranacak farklı bir sonuca ulaşılmak istediğinde ise farklı şekilde davranacaktır (Alkış, 2001, 42).

3.2.2.2 Beklenti Kuramları

Bu kuramlar motivasyonun nasıl harekete geçirildiğine ilişkin süreç teorileridir. Victor Vroom, Porter ve Lawler ve Smith ve Cranny gibi araştırmacılar bu teoriye katkı sağlamışlardır (Baykal, 1988, 35).

Vroom'un beklenti modeli 1964 yılında Amerikalı psikolog Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bir formüle dayanmaktadır. Bireylerin motivasyonlarını ölçmeyi amaçlayan bu formülde iki önemli kavram söz konusudur. Bunlardan birincisi "valens" (değer) kavramıdır. Bireyin sahip olduğu tercih hakkı olarak ifade edilen valens bireyin belirli bir sonuca ulaşma arzusudur. Bireyler arasındaki farklılık bireylerin ödüle verecekleri değeri de etkilemektedir. Buna göre birey bir sonuca ulaşmak isteyebileceği gibi, bir sonuçtan kaçınabilir veya buna karşı kayıtsız kalabilir. Valensin dışında bir ikinci önemli kavram ise beklenti kavramıdır. Bu ise bireylerin göstereceği davranış neticesinde ulaşacağı sonuca ilişkin beklentisini oluşturmaktadır (Adair, 2003, 25). Burada 0 ile +1 olmak üzere iki değer söz konusudur.

0 Belirli bir davranışla sonuç arasında hiç ihtimal olmaması durumudur.

+1 Belirli bir davranışla sonuç arasında tam bir kesinlik söz konusu olmasıdır.

Valens ve bekleyişlerin yüksek olması durumunda o kişi yüksek düzeyde motive olabilecektir.

Porter ve Lawler, Vroom'un modelini biraz zenginleştirmek suretiyle iş tutumları ve performans arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır. Vroom'un modeline çok benzeyen bu modelde gayret, performans, ödül ve tatminkarlık ana değişkenlerdir. Bireyin ödüle vereceği değer ile ulaşmayı beklediği ödül, bireyin sarf edeceği gayreti belirlemektedir. Objektif olarak ölçülebilen performans bir gayret sonucu ortaya çıkar. Kişinin performansı gayretin yanında yetenek ve nitelikleri ile kendisinden beklenen iş hakkındaki görüşlerine bağlıdır. Üçüncü bir kavram olarak ödüller konusunda ise, asıl olanın içsel ödüller olduğu belirtilmektedir. Kişinin hak ettiğine inandığı veya beklentisinin üzerindeki ödüller kişide tatmin hissi yaratırken, beklentisinin altında olması halinde ise tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Lawler, Porter, 1967,20-28).

Smith ve Cranny; Vroom, Porter ve Lawler'in beklenti modellerinin karmaşıklığını giderecek daha basit bir model ortaya koymuştur. Buna göre; ödül, tatminkarlık ve gayret değişkenleri diğer değişkenler üzerinde tek ya da toplu olarak etkide bulunmaktadır. Buna karşılık performans, ödül ve tatminkarlığı etkileyebilmekteyken yalnızca gayret tarafından etkilenmektedir (Baykal, 1988, 41).

3.2.2.3 Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik kuramı, eşitlik teorisi içinde en yaygın olanıdır. Bu kuram, çalışanların gösterdikleri çaba sonucunda elde ettikleri ödül konusunda adaletin sağlanması ile ilgilidir (Alkış, 2001, 46). Bireylerin gayretleri ile elde ettikleri ödüller arasında uyum sağlamaya çalıştıkları düşüncesi, bu teorinin temellerini oluşturmaktadır. Adams'a göre bireyler gösterdikleri çaba ve sonucunda elde ettikleri ödülleri karşılaştırma eğilimindedirler. Bilgi, beceri, zeka, deneyim, eğitim ve iş için harcanan zaman girdileri oluştururken, ücret, statü, prim, ikramiye ve iş güvenliği çıktıları oluşturmaktadır (Çetinkanat, 2000,27).

Birey, işe yaptığı katkılar sonucu elde ettiği ödüllerle başkalarının katkısı ve sonucunda onların elde ettiği ödülleri karşılaştırır ve bu durum, işe daha çok motive olması veya olmaması konusunda belirleyici bir unsur olmaktadır.

3.2.2.4 Amaç Teorisi

Edvin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilmiştir. Bu teori esas olarak insanların belirledikleri amaçları gerçekleştirme durumunun onlar için bir ödül olması nedeniyle, bu amaçların bireyleri güdelediği düşüncesinden yola çıkmıştır. Locke, elde edilmesi, ulaşılması zor ve yüksek amaçlar tespit eden bireylerin daha fazla motive olarak daha çok çaba sarf edecekleri ve daha yüksek bir performans gösterecekleri düşüncesindedir. Bu kurama göre amaçların belirginlik, güç ve amaç derecesi olmak üzere üç temel özelliği bulunmaktadır. Bireysel farklılıklar bireyin amaçlarını da belirleyecektir (Koçel, 1989, 323).

3.2.2.5 Atıf Teorisi

Fritz Heider'e ait olduğu kabul edilen bu kuram davranış ve algılama üzerinde durmaktadır.

Denetim noktası kavramı bu teorinin en önemli kavramlarından biridir. Bu kavram çalışanların işe ilişkin davranışlarının iç etmenler tarafından mı yoksa dış etmenler tarafından mı kontrol edildiğine yönelik olarak değişmektedir. İç denetime yönelik olan birey kendi çıktılarının kendi yetenek, beceri ve çabasıyla etkilenebileceğine inanırken dış denetime yönelik bireyler çıktıların kendi denetimleri dışında dış faktörler tarafından belirlendiğine inanır (Yüksel, 1998, 141).

BÖLÜM 4

KADINLARIN YÖNETİCİ OLMALARI ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Dünyada toplam nüfusun %50'sini kadınlar oluşturmaktadır. Ekonomik hayatın işleyişinde bu durumun doğal sonucu, istihdam edilebilir nüfusun yarısını kadınların oluşturmasıdır. Kadının iş hayatında ücretli işgücü olarak gittikçe artan rolü, toplumsal ve ekonomik konjonktürün doğal bir sonucu olduğu gibi, kadınların iş gücüne katılımı ve eşitliği konusunda gerçekleştirilen uluslararası girişimlerin de bu konuda rolü büyüktür.

Çalışma yaşamında kadın iş gücü nitelikli ve niteliksiz işgücü olarak ikiye ayrılabilir. Niteliksiz kadın iş gücü "yedek iş gücü" fonksiyonunu görmektedir. Burada asıl amaç ailenin geçimine katkı sağlamaktır ve kadınlar zorunlu olarak iş yaşamına katılmaktadırlar. Zorunluluk gereği işgücü piyasasına dahil olan bu kadınlar isteyerek çalışma yaşamında olmadıkları için, ailevi olarak geçim sıkıntıları ortadan kalktığında kolayca iş yaşamından çekilebilmektedir. Niteliksiz işgücünü oluşturan kadınların eğitim düzeyleri düşüktür ve parasal gelir elde etmek dışında yaptıkları işle ilgili herhangi bir beklentileri yoktur. Kadınlık ve annelik rolünün ön planda olduğu bu kadınlar, ekonomik konjonktüre göre iş yaşamına dahil olmaktadırlar ve iş yaşamındaki herhangi bir olumsuzluktan da en çabuk etkilenen işgücünü oluşturmaktadırlar (Eyuboğlu ve diğ., 2000, 20).

Nitelikli işgücünü oluşturan kadınlar ise, daha iyi eğitim almışlardır ve bu kadınlar geleneksel olarak sahip oldukları rollerin farkında olmakla birlikte bu durum mesleki kariyerlerine önem vermelerine engel teşkil etmez. Nitelikli işgücünü oluşturan kadınların yaptıkları işle ilgili olarak beklentileri yalnızca gelir elde etmek değildir. Aynı zamanda mesleki kariyer de onlar için önemlidir ve eş ve anne olma rollerini de en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştıklarından bu tip kadınlar üstesinden gelinmesi ağır bir yük altına girmektedirler (Eyuboğlu ve diğ., 2000, 21).

Nitelikli işgücünü oluşturan kadınlar için kariyer sahibi olmak önemli olmakla birlikte, kadınlar iş yaşamına girdikleri andan itibaren "çıkmaz" (dead end) kariyer yoluna yönlendirilmekte ve bu nedenle yönetim kademesine ulaşmadan iş yaşamları son

bulmaktadır. Çalışma yaşamında kadın sayısı hızla artmakla birlikte, yönetim pozisyonundaki kadın sayısı çok düşüktür. İşgücünün %46'sını kadın çalışanların oluşturduğu Danimarka'da üst yönetim düzeylerindeki kadın oranı %4,5'tir. Amerika'da kadın yöneticilerin oranı 1970'te %16'dan 1992'de %42'ye yükselmişken tepe yönetimindeki kadın oranı 1979'da %3 iken 1991'de %5'e yükselmiştir (Ataay, 1998, 237).

Kadın yöneticilerin genel olarak nasıl bir profile sahip olduklarına bakıldığında, kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla daha genç, bekar olup, orta sınıf ailelerden gelmekte oldukları, hizmet sektöründe ve insan kaynakları gibi alanlarda daha yoğun çalıştıkları, genel yönetim düzeyinde daha az, uzman pozisyonlarında ise daha fazla sayıda oldukları görülür. Kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştıkları sorunlar erkeklerden farklıdır. Tharenou, Latimer, ve Conroy erkek ve kadın çalışanlar için iki ayrı kariyer gelişim modeli hazırlamışlardır. Bunlardan kadınların kariyer gelişim modellerine bakıldığında, kariyer teşvikinin kadınların eğitim ve gelişmesini arttırmakta olduğu ve bunun da yönetimsel gelişmeyi etkilediği görülmektedir. Eş ve çocukların varlığı yani ailevi durum, iş deneyimini azaltmaktadır. Eğitim, geliştirme ve kariyer özendirme, özgüven ile artmaktadır. Kariyer ilerlemesi ailenin eğitim teşvikleri ve eğitim düzeyi ile artmaktadır (Ataay, 1998, 241).

Dünya genelinde yönetici konumuna gelebilen kadın sayısı oldukça azdır. Çeşitli ülkelerde kadın yöneticilerin oranları aşağıda verilmiştir (Aytaç, 1999, 28):

Avrupa %10 (orta ve alt kademe yönetimde)
%5'den azı üst kademe yönetimde

İngiltere %26 (%2'si üst yönetimde)

İrlanda %17,4

Fransa %25 (%9,8'i mühendislik ve teknik yönetici)
%10'u tepe yönetim. Toplum hizmetlerinin yönetiminde daha ağırlıklı. Sosyal, sağlık ve ilkokul eğitmenliği alanında yöneticiler.

Almanya Kamu sektöründe tepe yöneticilerin %11,2'si (Toplam %23,3)
Özel sektör yöneticilerinin %5'i kadın ancak %0,7'si direktör pozisyonunda
Sağlık sektöründe çalışanların %86'sı
Sosyal hizmetlerde çalışanların %79'u

	Perakende hizmetlerde çalışanların %62'si
	Eğitim hizmetlerinde çalışanların %48'i kadın.
İtalya	%3'ü genç tepe yönetici
İspanya	%5 (özel sektörde üst pozisyonda tepe yönetici)
Yunanistan	%8 (kadınların işgücüne katılım oranları %45.4)
Danimarka	%10 (kamu ve özel sektörde orta kademe yönetici
Finlandiya	%21 üst kademe yönetici (bankacılık ve kamu sektörü)
ABD	%4'ü tepe yönetimde (işgücünün %45'i kadın)
Japonya	%1'i yönetimde (işgücünün %40'ı kadın)
Türkiye	Kadınların %0,19'u, erkeklerin %1,93'ü üst kademe yönetici.

Ülkemizde ve dünyada kadınların iş yaşamlarına girmeleri ve yükselmelerinde, toplumda ve işverenlerde mevcut bir takım önyargıların olduğu kabul edilen bir gerçektir. Kadının evlenince ya da çocuk doğurunca, işini bırakarak evine geri döneceği ve böylece kendisine o güne kadar yapılan yatırımların boşa gideceği düşüncesi, kadınlara fazla mesai yaptırılamayacağı korkusu, üst kademe yöneticilerin kadınlarla çalışırken kendilerini daha kısıtlanmış hissedebilecekleri, kadınların iş yerine çekici bir görünümle gelerek erkek çalışanlarda farklı duygular uyandırabileceği ve bunun iş yerinde karmaşa ve sorunlara yol açabileceği ve diğer taraftan evini geçindirmek zorunda olan erkeğin istihdamının kadınlardan daha öncelikli olduğu düşüncesi, kadınların iş yaşamına girmeleri ve yükselmelerinde karşılarına büyük bir problem olarak çıkmaktadır (Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Konferansı 1993, 19).

İş yaşamında kadınların ve erkeklerin daha iyi yapacakları kabul edilen birtakım meslekler vardır. Kadınların ebe, hemşire, öğretmen gibi meslekler için daha uygun oldukları düşünülürken, yöneticilik ise erkeklerin daha iyi yapabilecekleri, onlara özgü bir meslek olarak düşünülmektedir. Kadınlar da, kendi açılarından rutin çalışmayı gerektiren ofis işlerinde, öğretmenlik, hemşirelik, kütüphanecilik gibi yarı profesyonelleşmiş mesleklerde çalışmayı uygun görmektedir. Kadınlar geleneksel ev işlerine yakın olan hizmet sektörlerinde daha yoğun olarak çalışmakta iken yöneticilik, askerlik, hakimlik, müfettişlik gibi işlerde daha çok erkekler çalışmaktadır. Kadınlar uzmanlık ve el becerisi gerektiren işlerde daha az bulunmaktadırlar. Bunun sonucu ise, daha düşük statülü işlerde kadınların daha yoğun çalışmaları ve bu işlerde yükselme fırsatını yakalayamamalarıdır (Arıkan, 1998, 52). Öğretmenlik çok yorucu bir meslek

olmakla birlikte, fazla mesaisinin olmayışı, yarım gün oluşu ve kadının evi ve ailesi ile daha rahat ilgilenebileceği düşüncesi, bu mesleğin kadınlar için en uygun mesleklerden biri olduğu düşüncesine yol açmaktadır.

ABD'de yapılan araştırmalara göre tüm sekreterlerin %98'i, tüm hemşirelerin %97'si ve tüm tezgahtarların %70'i kadındır. Bu oranlar da göstermektedir ki, kadınlara daha uygun görülen ve daha çok kadınlar tarafından tercih edilen; kadınların yoğun olarak yer aldıkları iş kolları ortaya çıkmıştır (Sapino, 1990, 363). Kadınlar da iş yaşamına girdiklerinde, bu tarz işlerde çalışma eğiliminde olup, kadınlar için uygun görülmeyen yöneticilik gibi görevlerde bulunmak konusunda çaba göstermemektedirler. Bu durum, kadınların yukarı doğru sosyal hareketliliğinin az olmasına neden olmaktadır. Sosyal hareketliliğe ilişkin olarak yapılan İskoç Hareketlilik çalışmasında rutin ofis işleri ile yarı profesyonellik gerektiren işlerde yukarı doğru hareketliliğin çok olmasına karşılık, servis pozisyonlarındaki kadınlar için, aşağı doğru bir hareketliliğin olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, kadınların %77'sinin aşağı hareketli oldukları ve orada kaldıkları tespit edilmiştir. Buna göre "profesyonel idareci babaların kızlarından yalnızca %12'si konumlarını koruyabilmiş; orta sınıf babaların kızlarının ise %72'si işe başlarken aşağı hareketlilik göstermiş; bunlardan da zaman içinde yalnızca %15'i profesyonel veya yarı profesyonel konuma ulaşabilmiştir" (Arıkan, 1998, 59).

Kadınların mesleki kariyer seçimlerinde yönetici olmak konusunda, özellikle içinde yaşadığımız toplum açısından çok da istekli olmadıkları görülmektedir. Kadınların yönetici pozisyona yükselmeleri önünde pek çok engel mevcut olmakla birlikte kendi içlerinde besledikleri bir takım kaygılar da kadın çalışanların yönetici konumuna yükselmek konusunda istekli olmamalarına neden olmaktadır. Çalışan kadınların gerek işyerinde gerekse de evde çalışıyor olmaları ve erkeklerin ev işlerinde eşlerine yardımcı olmamaları, çocuk bakımındaki zorluklar, kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin daha az oluşu, kadınların yönetici pozisyona yükselmeleri konusunda onlarda isteksizlik yaratan başlıca faktörlerdir. Bunun dışında, kadınların ekonomik krizlerde, ilk işten çıkarılan kişiler olması, kılık kıyafetlerine erkeklerden daha çok karışılıyor olması; çocuk, hastalık gibi nedenlerle kadınlara öncelikle izin veriliyor olması ve bu iznin kendisine primmiş gibi gösterilmesi gibi pek çok etken de kadınların yönetici pozisyona yükselmek konusunda yaşadıkları demotivasyon kaynaklarıdır (Özkaya, 2005, 22).

Evli ve çocuklu kadınların yönetici pozisyona yükselirken duydukları en büyük kaygılardan biri, anne ve eş olarak görevlerini aksatma kaygısıdır. Bu noktada kadın çoğu zaman kariyeri ve ailesi arasında ikilemde kalmaktadır. Bu ikilem sonucunda kadın çoğunlukla ailesini tercih etmekte ve kariyerini ihmal eder duruma gelmektedir. Kariyerini ailesinin önüne koyan kadın yöneticilerin aile yaşamları bu noktada sekteye uğrayabilmekte, eşlerinin desteğini gören kadın yöneticiler ise, gerek iş yaşamında gerekse aile yaşamında daha rahat ve başarılı olabilmektedir.

Türkiye'de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı ile de yakından ilgilidir. Kadınlar bir yandan iyi anne ve eş olmaya çalışırken, diğer taraftan da iş hayatına atılarak kariyer yapmaya çalışması kadınların üzerlerindeki yükün daha da artması sonucunu doğurmaktadır. Pek çok kadın bu ağır yükün altından kalkamamakta, çoğu zaman üstlendiği rollerin birinde başarısız olmaktadır. İşinde kariyer sahibi olabilen kadınların pek çoğu eşlerinin ya da ailesinin desteği ile bunu gerçekleştirebilmektedir. Ailelerinden ve eşlerinden destek görmeyen çalışan kadınlar ise işinde iyi bir yönetici, evinde ise iyi bir eş ve anne olma konusunda başarısız olabilmektedir.

"Martin ve Roberts'in "Kadınların Ömür Boyu İş Tarihleri Çalışması"nın sonuçlarına göre, evliliğin işgücü piyasasına katılımı etkilemediği fakat çocuk sahibi olmanın (özellikle küçük yaşta çocuk) işgücü piyasasından çekilmede ana neden oluşturduğu, kadınların yalnız %4'ünün ilk çocuk sahibi olduktan sonra istihdamda olmaya devam ettikleri saptanmıştır" (Arıkan, 1998, 52). Aynı araştırmada yaşlı ve çocuksuz kadınların profesyonel ve yarı profesyonel işlerde bulunma oranının çok daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ailevi sorumlulukları olan kadın, çalışma yaşamına dahil olduğunda bu sorumluluklarına ek olarak bir de çalışma yaşamındaki sorumlulukları eklenmektedir. Bu durum kadın çalışanlar üzerinde bir takım gerilimler yaratabilmektedir. Bunlar (Koray, 1999, 34);

a) Zaman baskısının neden olduğu gerilim,

b) Çatışan rollerin neden olduğu gerilim,

c) Aile ve çalışma yaşamında birbirinden farklı davranış istenmesinin yarattığı gerilim.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, vardiyalı çalışılan, çalışma saatlerinin uzun olduğu, hafta sonu tatilinin olmadığı işlerde kadınların işi ve aile içi rolleri arasında çatışma artmakta, iş ve evlilikten alınan doyum azalmaktadır (Koray, 1999, 34). 1998 yılında Business&Professional Women's Foundation/AMA tarafından gerçekleştirilen ankete göre ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri, iş yeri dışında da çalışabilme, ücretli hamilelik izni, kreş benzeri hakların kadın çalışanlar açısından erkek çalışanlara kıyasla daha önemli olduğu tespit edilmiştir (Yeşildere, 2005, 1). Bu hakların varlığı, kadınların ailesi ve çocuk bakımı konusunda duyduğu kaygıların azalmasında önemli bir role sahiptir. Bu sayede, kadınlar iş yaşamına daha rahat girebilmektedir. Ancak bu istekler iş yaşamında kadınların yönetici pozisyona yükseltilmemesinin gerekçesi olarak ortaya konulabilmekte ve bu haklar kimi zaman kadınların kariyerleri konusunda karşılarına engel olarak çıkarılabilmektedir. Pek çok ülkede kadın çalışan istihdamında kadının doğurganlığı karşısına sorun olarak çıkarılmakta ve işe alınırken daha çok bekar kadınlar tercih edilmektedir. Bununla ilgili çeşitli uygulamalara rastlanmaktadır. Örneğin Şili'de doğum izni verme durumunda kalmamak amacıyla kadınların çalıştırılmasından kaçınılmaktadır. Bazı işyerlerinde kadın çalışanlar için gebelik testi yapıldığı belirtilmektedir. Meksika'da ise kadınlar işe alınırken gebe olmadıklarını gösteren belge vermeleri veya gebelik testinden geçmeyi kabul etmeleri istenmektedir (Tokol, 1999, 24). Kadınların doğum öncesi ve doğum sonrası izin alma problemleri nedeniyle verimliliklerinin düştüğü, işlerin büyük ölçüde aksadığı düşünülmektedir.

"Kadın için en uygun yer evidir ve evi geçindirecek olan da erkektir" düşüncesi günümüzde halen varlığını korumaktadır. Ancak günümüz kentli toplumunda tek kişinin geliri ile geçinmenin zorlukları karşısında kadının çalışma yaşamına girmesi zorunluluğu ortaya çıkmakta ve bu zorunluluk toplumun tüm değer yargılarına karşı söz konusu olabilmektedir (Arat, 1995, 212). Geleneksel olarak kadının rolü ev içinde anne ve eş olma rolüdür ve bu rolün gereği olarak "kadının yeri evidir" düşüncesini küçük yaştan itibaren edinen kız çocukları, cinsel davranış kalıplarına uygun olarak bu yönde beceriler edinmektedir. Geleneksel olarak da liderlik ve yöneticilik erkeklerin işidir.

Kadınlar iş yaşamında rakipleri olan erkeklerden daha iyi niteliklere sahip olsalar bile ileride evlenip, çocuk sahibi olup, işlerine yeterince vakit ayıramayacakları düşüncesi ile yönetici konuma yükselmede erkeklerin hep bir adım gerisinde kalmaktadırlar.

Kadınların yönetici pozisyona yükselmeleri konusunda en büyük destekleyici unsur ise eğitimdir. Kadınların eğitim düzeyleri yükseldiğinde üst düzey yönetici pozisyona daha rahat yükselebilme şansları olmaktadır. Okutulan kız çocuklarının sayısının erkeklere oranla çok daha az olduğu ülkemizde, kadın yönetici sayısının da az olması bunun doğal bir sonucunu oluşturmaktadır. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte gerçekleştirilen devrimler, kadınların pek çok konuda erkeklerle eşit haklara sahip olmasını ve daha çok eğitim alabilmelerini sağlamıştır. Erkeklere özgü olarak nitelendirilen girişimcilikte, yöneticilikte, giyim sanayinde, turizmcilikte, reklamcılık, bankacılık ve sigortacılık gibi alanlarda 1970'lerden sonra kadın sayısında büyük bir artış olmuştur (Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Konferansı, 1993, 95).

Erkeklere özgü olarak düşünülen işlerde kadın sayısının artmasında, kadının ev işlerinde yükünü azaltan hizmet sektöründeki gelişmelerin etkisi son derece büyüktür. Kreşler, hazır giyim, hazır yemekler ve kadınlara ev işlerinde yardımcı olan çamaşır makinesi, bulaşık makinesi gibi teknolojik gelişmeler kadının ev dışına daha rahat çıkabilmesi ve iş hayatına katılabilmesini sağlamıştır.

Cumhuriyetin ilanı ile Türk kadını pek çok Batılı toplumda kadınların sahip olmadığı haklara sahip olmuştur. Batılı toplumlarda örneğin İtalya ve Fransa gibi demokratik ülkelerde kadınlar seçme ve seçilme haklarını 1940'lı yıllardan sonra elde etmişken, Türkiye'de kadınlar bu hakka 1934 yılında kavuşmuşlardır. Cumhuriyetle birlikte kadınların toplum içindeki konumu o dönemdeki pek çok Avrupa ülkesine göre çok daha ileri boyutlardadır. Ancak ilerleyen dönemlerde kadın hakları konusunda ülkemiz aynı ilerici konumunu koruyamamıştır. Türkiye'de parlamentoya giren kadın milletvekillerinin sayısı dünya ortalamasının oldukça altındadır. Bu açıdan ülkemiz ilk 100 ülke arasında dahi değildir. Aşağıdaki Tablo 4.1 bu hususu yansıtmaktadır.

Tablo 4.1. Kadın Milletvekillerinin Meclisteki Oranları

Sıralama	Ülke	Kadın Milletvekillerinin Meclisteki Oranı
1	İsveç	%45,0
2	Danimarka	%38,0
3	Finlandiya	%36,5
4	Norveç	%36,4
5	Kosta Rika	%35,1
10	Mozambik	%30,0
11	G.Afrika	%29,8
16	Vietnam	%27,3
18	Bulgaristan	%26,2
20	Türkmenistan	%26,0
24	Uganda	%24,7
29	Tanzania	%22,3
55	Meksika	%16,0
66	Zambia	%12,0
72	Romanya	%10,7
75	Suriye	%10,4
89	Yunanistan	%8,7
90	Fildişi Sahilleri	%8,5
97	Gürcistan	%7,2
110	Türkiye	%4,36
111	İran	%4,1

Kaynakça: Women in the US Labor Force: US Labor Department Bureau of Labor Statistics

Tablo 4.1'den de anlaşılacağı üzere; Türkiye, kadınların parlementoda temsili açısından Suriye, Yunanistan, Gürcistan gibi ülkelerin gerisinde kalmıştır. Kadınların geri kalmışlığı bunun dışında pek çok alanda da söz konusudur. Yöneticilik de bu alanlardan birini oluşturmaktadır.

Toplumun ataerkil yapısı kadınların karar verici pozisyona gelememeleri konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Toplum içerisinde ailenin geçimini sağlama, ailede sözü dinlenen bir otorite kaynağı ve güç olma rolü erkeğe düşmüştür. Bu noktada ailenin yöneticisi olan erkektir ve iş yaşamında da yönetici olmak erkeklere özgü bir

durumdur. Dolayısı ile iş yaşamında kadınların erkeklere özgü bir iş olarak görülen yönetici olabilmeleri, toplumun değer yargılarına uygun düşmemekte ve çoğu zaman kadınların yönetici pozisyona yükselmeleri önünde bu önyargı başlıca engelleyici faktör olmaktadır.

Günümüzde kadınların yönetici olamayacakları konusunda toplumda var olan önyargılar az da olsa değişmeye başlamıştır. Toplumun değer yargılarındaki bu değişim, ekonomik zorunluluğun doğal bir sonucunu oluşturmaktadır. Ekonomik zorunluluklar kadınların iş hayatına girmesine yol açarken, bu konuda toplumda var olan değer yargılarının ve ön yargıların da değişmesini sağlamaktadır. Naisbitt ve Aburdere'nin "Şirketi Yeniden İcad Ederken" adlı eserinde belirttikleri gibi günümüzde toplumsal değişim, yeni değerler ve ekonomik zorunlulukların sonucunda ortaya çıkmaktadır ve bu iki unsurun birlikte var olduğu tarihteki ender dönemlerden birini yaşamaktayız (Palmer, ve Hyman, 1993, 16).

4.1 Kadın Yöneticilere Özgü Kavramlar

Literatürde kadın yöneticilerin durumları ve yaşadıkları sorunlara ilişkin olarak kullanılan bir takım kavramlar mevcuttur. Çifte kariyer kavramı ve süper kadın sendromu kavramı bunlar içerisinde en önemlilerini oluşturmaktadır.

4.1.1 Çifte Kariyer

Kariyer "kişilerin çalıştığı kurum içindeki yerini belirleyen ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini, yükselen başarısını anlatan bir kavramdır." İş hayatı süresince bireylerin yer aldığı mevkiler, yaptığı iş ve bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 1999, 27).

Ailede hem kadın hem de erkek çalışıyorsa bunlar çift kariyerli aileyi oluşturmaktadır. "Çift kariyerli eşler" kavramı esas olarak hem kadın hem de erkeğin ailevi sorumluluklarına bağlılıklarının yanı sıra mesleki kariyerlerine de bağlı oldukları bir yaşam tarzını ifade etmektedir (Palmer, Hyman, 1993, 24). Burada mesleki kariyerin yanı sıra aileye bağlılık da söz konusudur.

Çifte kariyerli ailelerin ortaya çıkmasının temel sebebi ise, 1980'lerden sonra tek eşin kazandığı maaşla geçinmenin ekonomik olarak zorluğundan kaynaklanmaktadır.

Ailelerin daha iyi bir yaşam standardına sahip olabilmesi için bugün yalnızca erkeğin çalışması yeterli değildir. Aynı zamanda kadının da çalışıp para kazanması gerekmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe işletme, mühendislik gibi alanlarda üniversite eğitimi alan kadınların sayısı da her geçen gün artmaktadır.

Günümüzde kadınlar iş yaşamında yalnızca alt düzey çalışanlar olarak değil, aynı zamanda kariyer sahibi yöneticiler olarak da görülmektedir. Bu durum, geleneksel aile kalıplarının da değişmesine neden olmaktadır. Çalışan kadın yalnızca işte değil evde de çalışmak zorundadır. Yapılan araştırmalar kadınların, mesleklerinin yanı sıra ev işlerinin de büyük çoğunluğunu yapmaya devam ettiklerini göstermektedir. Çift kariyer sahibi olan kadınlar için ailesinin yanı sıra mesleki kariyeri için de çaba sarf etmek bir zorunluluk olmuş ve bu durum geleneksel aile yapısının da değişmesine neden olmuştur (Palmer, Hyman,1993, 26).

"Kadının yeri evidir" düşüncesi, kadının toplumsal rolünü iyi bir eş ve anne olmak noktasında belirlemekle birlikte, toplumsal dönüşüm ve ekonomik konjonktürün etkisi ile birlikte kadının bu rolünde değişim meydana gelmiş ve buna yeni sosyal roller eklenmiştir. İş hayatına girerek kariyer sahibi olan kadınlar için bu rollerden biri de iyi bir yönetici olmak rolüdür.

Geleneksel olarak erkekler evin geçimini sağlayan, kadınlar ise evin düzenini sağlayan, çocuklara bakan bireydir. Ancak bugün erkek ve kadının geleneksel rollerinde değişim olduğu görülmektedir. Erkek bugün yalnız başına evin geçimini sağlayan kişi değildir. Kadın da çalışarak evin geçimine katkıda bulunmaktadır. Ancak kadından beklenen geleneksel rollerini aynen yerine getirmeleridir. Yoğun çalışma temposu içerisinde çalışmak zorunda kalan kadın, evine çalışmayan bir kadın kadar vakit ayıramamakta, bu noktada ev işlerinin yapılmasında ikinci bir kişinin yardımına ihtiyaç duymaktadır.

Ev işleri konusunda eşlerinden yardım görmeyen kadınlar, iş yaşamında ya da özel yaşamında başarısız olmakta; iki rolünde de başarılı olmak için çok çalışmak zorunda kalan ve "süper kadın" olarak nitelendirilen kadınların psikolojileri, kimi zaman bu ağır yükü kaldıramamaktadır.

4.1.2 Süper Kadın Sendromu

Süper kadın sendromu, ev içerisinde anne ve eş olma rolünün gereğini tam olarak yerine getirebilme çabası içerisine giren çalışan, kariyer sahibi kadınların içinde bulundukları durumu anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Bu şekilde hem meslek sahibi olan hem de evdeki görevlerini aksatmadan yerine getirmeye çalışan kadınların kendilerine ayıracakları pek fazla vakitleri kalmamaktadır. Bugün çalışan kadınlar erkeklerden farklı olarak evde de çalışmak zorunda kalmakta ve bu durum kadınların üzerlerine kaldırabileceklerinden daha fazla yükün binmesine sebep olabilmektedir. Daha önceki dönemlerde, sorumluluğu ev işleri ve çocuk bakımıyla sınırlı olan kadından ayrıca, evin geçimine katkıda bulunması beklenmiyordu. Ancak 1970'li yıllara gelindiğinde, ekonomik bunalım ve ailelerin içine girdiği geçim sıkıntısı, eşlerden yalnızca birinin çalışmasıyla geçinmenin çok zor hale gelmesine ve kadınların da eşlerinin yanında işgücü piyasasına girmelerine sebep olmuştur.

Bugün kadın, geçmişteki gibi yalnızca mecburiyetten değil aynı zamanda kendi çalışmak istediği için de çalışmaktadır. Ekonomik bağımsızlığını elde etmek bunun temel gerekçelerinden birisidir. Ancak kadın evlenip çocuk sahibi olduğunda, sorunlar ortaya çıkmaya başlamakta; kadın hem tam gün çalışırken hem de ev işlerini yerine getirmek ve çocuğuna bakmak yükümlülüğü altına girmektedir.

1970'li yıllarda kadınlar hem iyi bir anne ve eş hem de kariyer sahibi bir iyi bir iş kadını olmaya çalışmışlardır. Bu durumdaki kadınlara "süper kadın" denmiştir. Bu şekilde "süper kadın" olmaya çalışan kadınların pek çoğu bu yükü kaldıramamış ve bunun sonucu olarak sinir krizi geçiren, aşırı alkol alan, eşlerinden boşanan kadınların sayısında büyük bir artış meydana gelmiştir (Palmer, Hyman, 1993, 69).

Bu kadınların üzerlerine aldıkları yükün hafiflemesinde ise ev işlerine karışmayan erkek tipi yerine kadınlara destek olan, yardım eden eşlerinin katkısı büyüktür. Ayrıca gelişen ve pek çok ihtiyaca karşılık veren teknolojik yenilikler ve çocuk bakıcıları, kreşler, ev işlerinin yapılması için tutulan gündelikçi kadınlar gibi hizmet sektöründe ortaya çıkan gelişmeler de kariyer sahibi olmak isteyen kadınlara yardımcı olmuştur. Eşlerinden gerekli desteği göremeyen kadınların ise, kariyer sahibi olma konusunda, başarılı olabilme olasılıklarının çok daha düşük olduğu görülmektedir.

4.2 Kadınların Yönetici Olmaları Önündeki Engeller

Tarihsel gelişim içerisinde çalışma yaşamına katılan ve yönetici pozisyona yükselen kadın sayısında artış meydana gelmiştir. Küreselleşen dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler, eğitimli kadın sayısında meydana gelen artış ve işletmelerin yönetim anlayışlarında meydana gelen gelişmeler kadınların artan oranda yönetici olmalarını sağlayan önemli faktörlerdir. Eğitim düzeyinin yükselmesi, kadın yöneticilerin sayısının artmasına neden olmuştur. Eğitim, bilgi ve beceri düzeyi artan kadınlar, çalışma yaşamında daha rahat yükselebilme fırsatına sahip olmaktadırlar. Diğer taraftan doğum oranının düşmesi de kadınların işlerine daha fazla vakit ayırabilmeleri ve bu sayede kariyer sahibi olabilmelerini sağlayan faktörlerden biridir. Bu olumlu gelişmeler kadınların üstlendikleri yükü hafifletmekle birlikte, kadınların yönetici konumuna yükselebilmelerine engel bir takım faktörler, yönetici kadın sayısının olması gerekenden az olmasına sebep olmaktadır. Bu engeller; dışsal engeller ve içsel engeller olmak üzere ikiye ayrılabilir.

4.2.1 Dışsal Engeller

Üst düzey yönetici konumuna gelmede kadınlar erkeklere göre daha isteksiz ve pasif davranmaktadır. Bu konuda içsel nedenlerden kaynaklanan bir takım engelleyici faktörlerin yanında, kadınların yönetici pozisyonuna yükselebilmesine engel dışsal nedenlerin de olduğu görülmektedir. Dışsal engeller, kadınların kendi kontrolünün dışında meydana gelen ve yönetici konuma yükselmelerine engel olan çevresel bir takım faktörlerdir.

4.2.1.1 Toplumsal Önyargılar

Kadınlara karşı duyulan toplumsal önyargılar dışsal demotivasyon kaynaklarının başında gelmektedir. Kadınların daha itaatkar ve hizmet edici bir durumda oldukları kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde liderlik edemeyecekleri, mantıksal karar alamayacakları ve emir veremeyecekleri, astları konumundaki erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almak istemeyecekleri ve erkeklerin kadınlardan daha iyi lider olabilecekleri düşünülmektedir.

Yönetici kadınların karşılaştıkları problemlerden biri, belki de en önemlisi toplumda var olan genelleme ve önyargılardır. Kadınlara yakıştırılan duygusallık, her

zaman akılcı olamama, dar kapasiteli olup, çok yönlü düşünememe, insancıllık, pasiflik gibi özelliklerin yöneticilikte olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi kadınların üst düzey görevler alabilmelerine engel teşkil etmektedir (Bedük, 2005, 113). Serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünebilme, kararlarında örgütsel amaçları ön planda tutma, dolayısı ile örgütten insan, para ve hammadde giderlerini en verimli şekilde mal ve hizmet çıktılarına dönüştürme faaliyetlerini gerçekleştirebilme niteliğine sadece erkeklerin sahip olduğu önyargısı hala toplumlarda mevcuttur (Demirci, 2005, 75).

Kadınlar uysal, insancıl ve duygusal, erkekler ise hırçın ve akılcı olarak düşünülmektedir. Kadınların daha çok duyguları ile hareket ederek akılcı kararlar veremediği, buna karşın erkeklerin duyguları ile değil akılcı hareket ettikleri ve böylece daha yerinde kararlar verebildikleri kanısı hakimdir. Bu nedenle, karar verici konumunda erkeklerin olması gerektiği düşünülmektedir. Yöneticiler karar verir, astlar ise verilen bu kararları yerine getirir. Cinsel kalıplar açısından bakıldığında kadınlara düşen görev verilen kararlara uymaktır.

Yöneticilik çoğu zaman kadınlara yakışan bir meslek olarak görülmemiştir. Toplumda var olan önyargıları kırarak yönetici pozisyona yükselmek isteyen kadınlar, çoğu zaman kendi cinsel kimliklerini yok sayarak, erkek değerlerini kabul etmek durumunda kalmışlardır (Arat, 1986, 93). Kadınlar yönetici pozisyona yükselirken aynı zamanda ideal bir yöneticinin sahip olduğu özelliklere sahip olup olmadıkları konusunda da, diğer kişileri ikna etmede erkeklere göre daha fazla çaba göstermek zorundadırlar. Çünkü kadın yöneticilere karşı var olan önyargıları da kırma sorunu ile karşı karşıyadırlar. Yönetici olabilmek için yeterince atak, rekabetçi, güçlü, akılcı ve dayanıklı oldukları konusunda erkeklerin sahip olduğu düşünülen davranış kalıplarına sahip olduklarını kanıtlamaları gerekmektedir. Amerikada Catalyst şirketinin başarılı kadın yöneticilerle ilgili olarak yaptığı bir anket çalışması sonucunda, kadın yöneticilerin %77'si sürekli beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, %61'i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir tarz geliştirebilmelerini, %50'si sürekli zor projeleri tamamlamalarını, %37'si etkili bir koç/rehbere sahip olmalarını başarılarının önde gelen sebepleri arasında gördükleri ortaya çıkarmıştır (Yeşildere, 2005,1). Bu anket, kurumlarda kadın çalışanlara kendilerini gösterebilecekleri projeler verilmesi ve kariyer gelişimde cinsiyete dayalı önyargılara engel olunmasının, kadın çalışanların üst düzey yönetici konumuna gelmelerinde yardımcı olacağını ortaya koymaktadır.

Kadınlar iş yaşamında kariyer sahibi olurken karşılaştıkları toplumsal ve kültürel ön yargıların yanında çocukların bakım problemi, kadınların, özellikle de evli olanların kolayca seyahat edememesi gibi zorluklar da yönetici olmak konusunda kadınların çok istekli olmamaları sonucunu doğurmaktadır (Şenel, 1989, 201).

Liderlik, yöneticilik kavramları toplumlarda hep erkek imajı ile birlikte düşünülmekte ve bu kavramlar kadınlara uygun görülmemektedir. Geleneksel toplum yaşamı içerisinde kadının rolleri belirlenmiştir ve bu roller içerisinde yöneticilik yoktur. Liderlik ve yöneticilik özgüvenli, başarıya yönelik, atılımcı, tutkulu, özgür, bağımsız ve etkin bir kişilik yapısı öngörürken geleneksel olarak kadın imgesi kadınların girişimci, lider ve yönetici olabilmeleri konusunda engel teşkil etmektedir (Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Konferansı, 1993, 91).

4.2.1.2 Cam Tavan

Cam Tavan, "kadınlar ile üst yönetim düzeyleri arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, görünmeyen, şeffaf ve aynı zamanda da geçilemeyen engelleri"(Ataay, 1998, 243) ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu kavram, ilk kez 1986 yılında Wall Street Journal'da "Corporate Women" köşesinde iki yazar tarafından kullanılmıştır. Cam tavan kavramı, kadınların yönetici olabilmelerinin yalnızca kadın olmalarından dolayı engellendiği düşüncesini yansıtmaktadır. Kadınların işlerini ailevi sebeplerle rahatlıkla bırakabilecekleri, rekabetçi bir ortamda başarılı olamayacakları düşüncesi ve kadına karşı önyargıların yanında üst düzey erkek yöneticilerin kendilerini kadınların yanında rahat hissetmedikleri düşüncesi cam tavanı oluşturmaktadır.

Örgütler, toplumun değer yargılarından bağımsız, ayrı yapılar değildir. Örgütler de o toplumun bir parçasıdır ve içinde bulunduğu toplumun değer yargılarından etkilenmektedir. Toplumda kadına karşı var olan önyargılar, işe alınmada ve yükselmede kadınların karşısına çıkmaktadır. Toplumsal anlayışa göre kadınlar duygusaldır, erkeklere göre daha az yeteneklidir, rekabetçi ve mücadeleci değillerdir. Pek çok toplumda iyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklere kadınların sahip olmadığı düşünülmektedir ve bu düşünce yapısı, aynı toplum içerisindeki örgütlerin kadınlara bakış açısını da etkilemektedir.

Kadınlara karşı toplumda var olan önyargılar iyi yöneticilerin erkek olduğuna dair genel kabul görmüş yargılar tarafından da desteklenmektedir. İyi yöneticiler erkektir ve erkeklerden farklı özelliklere sahip olan kadınlar, farklı oldukları için iyi yönetici olamazlar. Bu farklılıklar kadınların başarılı olmaları konusunda engel oluşturacaktır. Bu düşünceler kadınlar hakkında, erkek yöneticilerin sahip oldukları önyargıların da temelini oluşturmaktadır. Bu önyargıların neler olduğuna bakıldığında şu hususlar dikkat çekmektedir: "Çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir, uzun veya mesai saatleri dışında çalışamazlar veya çalışmak istemezler, karar veremezler veya karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar, yeterince agresif değillerdir, çok pasiftirler, sayısal yetenekleri yoktur" (Ataay, 1998, 245). Erkek yöneticilerin kadınlar hakkında sahip oldukları pozitif önyargılar ise, insanlarla iyi geçinmeleri, sıcak ve şefkatli olmaları, yaratıcı olmaları, çok çalışkan, sadık ve iyi bir takım oyuncusu oldukları noktasında toplanmıştır.

İşletmelerde üst yöneticiler ve işverenler kadın yöneticiler konusunda birtakım kaygılar taşımaktadırlar. Kadının duygusallığı ve insancıl yapısının doğru kararlar verebilmesinin önüne geçebileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklere kadınların yetiştirilme tarzı ve kişilikleri itibari ile sahip olmadıkları konusunda yaygın bir kanaat söz konusudur. Kadınlara atfedilen kişilik özelliklerinin yanında kadının evlenmesi ve çocuk sahibi olması durumunda yönetim pozisyonu için gerekli motivasyondan yoksun kalacakları düşüncesi de işverenlerin kadınları yönetici pozisyona yükseltmek konusunda isteksiz olmalarına neden olmuştur. Yönetici olmak her şeyden önce bununla ilgili gerekli donanıma sahip olmayı gerektirir. Bunun için çalışanların gerekli eğitim seminerlerine katılmaları ve kendilerini ispatlayabilecekleri işlerin verilmesi gerekmektedir. Kadın yöneticilere karşı işverenlerde var olan olumsuz bakış açısı kadınlara bu imkanların tanınmamasına neden olmaktadır. Kadınların evlenerek ya da çocuk doğurmak sureti ile işten ayrılabilecekleri ihtimali, onların yetiştirilmesi için gösterilen çabanın ve maliyetin boşa gideceği düşüncesi nedeniyle, kadın çalışanlar eğitim seminerlerine dahil edilmemekte ve kendilerini gösterebilecekleri işler verilmemekte, böylece yönetici pozisyona yükselebilme imkanları daha başlangıçta ortadan kaldırılmaktadır. Erkeğin iş yaşamında gösterdiği başarı onun yeteneğine bağlanırken, kadının başarısı şans faktörüne bağlanmakta, erkeğin iş yaşamında gösterdiği başarısızlıklar ise şansızlık olarak değerlendirilirken,

kadının başarısızlığı ise yeteneksizlikle açıklanmaktadır (Katkat, 2000, 63). Kadın yöneticilerin rekabetten hoşlanmadıkları ve bunun yanında etraflarındaki insanların duygularını anlayıp onları istedikleri gibi yönlendirebildikleri düşüncesi yaygındır.

Diğer taraftan, kadın yöneticilere karşı çalışanların da olumsuz bakış açıları söz konusudur. Gelişmiş ve gelişmekte olan toplumların çoğunda çalışanların kadın yöneticilerin emri altında çalışmak istemedikleri görülmektedir. Tüm ataerkil toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de kadınların astı konumunda bulunmak ve onlardan emir almak, erkek çalışanlar için onur kırıcı olarak değerlendirilmektedir. Erkek çalışanların dışında kadın çalışanların da kadın yöneticiler yerine erkek yöneticilerle çalışmak istediği görülmektedir.

Çalışanlar açısından yöneticinin cinsel kimliğinin çoğu zaman önemli olduğu yapılan araştırmalarla da tespit edilmiştir. İzmir'deki kadın yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada, kadın yöneticilerin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları engellerle ilgili bir soruya, büyük ölçüde "erkeklere kadın yöneticilerle çalışmanın zor gelmesi" şeklinde cevap vermişlerken; yine aynı ankete katılan kadın yöneticilerin %32'si görevlerini yerine getirirken hiçbir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir (Katrinli, Özmen, 1990, 98).

Erkek çalışanların kadın yöneticilerin emri altında çalışmak istememelerinin altında yatan nedenlere bakıldığında, toplumda kadınlara karşı var olan önyargılar yine karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesi ve kadınların bu işi yapamayacakları düşüncesi, diğer taraftan yöneticilerin işlerinin bir gereği olarak yapmaları gereken iş seyahatleri ve iş yemekleri konusunda toplum tarafından yadırgayıcı bir tutumun söz konusu olduğu ve dolayısı ile, kadın yöneticilerin bu gibi noktalarda yetersiz kalacağı düşüncesi erkek çalışanların, kadın yöneticilerin emri altında çalışmak istememelerinin nedenleri olarak gösterilmektedir. Diğer taraftan, ataerkil aile yapısı, erkek çalışanların bu konuda isteksiz olmalarının bir başka sebebini oluşturmaktadır.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda ise, erkeklerin kadın yöneticilerle çalışmaya daha öncesine göre çok fazla karşı çıkmadıkları tespit edilmiştir (Katrinli, Özmen, 1990, 99). Kadınların iş hayatında gittikçe artan rolleri ve başarıları toplumda

kadın yöneticilere karşı var olan olumsuz bakış açısının değişmesi konusunda etkili olmaktadır.

4.2.1.3 Toplumsallaşma Süreci, Dişil ve Eril Özellikler

Bireylerin kişilikleri, genetik olarak getirdikleri bir takım özelliklerin sosyal çevre ile etkileşimi sonucunda belirginleşmektedir. Sosyalleşme "belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen bireyin, sosyal çevre ile karşılıklı etkileşim içerisinde kendisine sosyal çevre içerisinde rol üstlenmeyi olanaklı kılacak bazı yetenekler, beceriler, güçler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar oluşturması süreci" olarak tanımlanmaktadır (Katkat, 2000, 46). Sosyalleşmeyi bireyin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarını ve davranış kalıplarını öğrenerek, toplumla bütünleşmesi, yaşadığı toplumun bir parçası haline gelmesi süreci olarak da tanımlayabiliriz (Ersöz, 1998, 255). İlk olarak aile, ardından eğitim kurumları ve üçüncü olarak da kişilerin edindikleri meslekler, bireysel kimliğin şekillenmesinde belirleyici olan başlıca sosyalleşme alanlarıdır. Bu sosyalleşme sürecinde kadın ve erkek kimlikleri yerleşmekte ve kız çocukları kendi cinsiyetlerine ait kişilik yapıları edinmektedirler. Toplumsal cinsel rollerin edinilme süreci ailede başlayarak, oynanan oyunlar, oyuncak seçimi, meslek seçimi ve yapılan uğraşlarla devam eder. Okullar, kız ve erkek çocukların sosyalizasyonunda en önemli sosyalleşme alanlarından birini oluşturmaktadır. Çocuk okulda karşılaştığı erkek ve kadın rol örnekleri sayesinde toplumun kadın ve erkekten beklediği rol davranışlarını edinmeye başlar (Powell, 1993). Toplumda normal olarak kabul edilen "erkeklik ve kadınlık kimlikleri" vardır. "Dişillik ve erillik" olarak adlandırılan bu cinsel kimliklerden dişil özelliklere kadınların, eril özelliklere ise erkeklerin sahip olması gerektiği toplum tarafından kabul edilmektedir. Birbirlerinin zıttı olduğu düşünülen bu özelliklerden dişil özelliklere sahip olanların duygu ve düşüncelerini daha kolay ifade edebilen, sıcak ilişkiler kurabilen kişiler olduğu; eril özelliklere sahip olan bireylerin ise, daha araçsal, maddesel değerlere önem veren kişiler olduğu kabul edilmektedir. Dişil ve eril özelliklerin neler olduğuna bakıldığında birbirine zıt şu özellikler görülmektedir (Bayhan, 2002, 10):

Dişil (Kadınsı) Özellikler: Demokratik, Bağımlılık, Duygusallık, Riskten kaçınma, Empati, Çekimserlik, İşbirlikçi, Pasiflik, Başarı peşinde koşmama, Kendini fazla göstermeme, Yumuşak, Uyum gösterme, Kabullenici olma, Çaresizlik, Edilgen, Güçlü bir korunma ihtiyacı duyan ve son olarak da Ev eğilimli.

Eril (Erkeksi) Özellikler: Otokratik, Bağımsızlık, Rasyonellik, Risk alma, Baskın olma, Atılganlık, Bireysel, Aktiflik, Başarı peşinde koşma, Rekabetçi olma, Sert, Hükmetme, Yargılayıcı olma, Çözüm getiren, Etken, Güçlü bir korunma ihtiyacı olmayan, Sokak eğilimli.

Erkek ve kadınlara atfedilen bu özellikler kesin biçimde birbirinden ayrılmış olmayıp, erkeklerin kadınsı olarak kabul edilen özelliklere, kadınların da erkeksi olarak kabul edilen özelliklere sahip olabilecekleri kabul edilmektedir. Androjeni olarak ifade edilen durum da buradan ortaya çıkmaktadır. Dişil ve eril özellikleri bir arada barındırma durumuna androjeni denilmektedir (Varoğlu, 1998, 325).

Yapılan araştırmalarda yönetim tarzı olarak kadın ve erkekler arasında bir fark bulunmamıştır. Bunda erkeklerin dünyası olarak görülen yönetim kademelerine yükselebilen kadınların erkeklere benzer davranışlar göstermeye başlamalarının etkili olduğu, toplumsallaşma sürecinde edindikleri dişil özelliklerin örgüt içinde yönetim kademelerine yükseldikçe törpülendiği ifade edilmektedir (Özen, 1998, 220).

40 ülkenin karşılaştırıldığı bir çalışmaya göre toplumsal kültürümüzün bireysel maddi başarıya ulaşma, bağımsız yaşama, kararlılık gibi eril özelliklerden çok bağlılık, insan ilişkilerine duyarlılık, manevi tatmin gibi dişil değerlere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim kültürümüzün de tıpkı toplumsal kültür gibi insana dönüklük, ortak davranış, adanmacılık gibi dişil değerlere sahip olduğu belirtilmektedir (Özen, 1998, 219).

Cinsel roller toplumsal hayattan, meslek seçimine ve aile içi sorumlulukların belirlenmesine kadar pek çok ayrımı şekillendiren bir niteliğe sahiptir. Yukarıda sayılan dişil ve eril özellikler bireyin sosyalizasyonu sürecinde kadın ve erkekler tarafından edinilmektedir. Bir bireyin başarılı bir biçimde sosyalizasyonu kendi cinsiyetine uygun kimliği en iyi şekilde içselleştirebilmesine bağlıdır. Bu cinsel kimlik, kalıpları içselleştirilebildikleri ölçüde bireyin kimliğinin temel unsurlarını oluşturur hale gelmektedir. Böylece bu davranış kalıpları "dışarıdaki bir objektif realitenin temel unsurları olarak kalmazlar, ferdin bilincinin kaçınılmaz temel yapıları olurlar. Sosyalleştirme, objektif ve subjektif realite, objektif ve subjektif kimlik arasında bir simetri gerektirmektedir" (Berger, 1973, 275).

Sosyalleşmenin başarısı, bu uyumlaştırmanın derecesine bağlıdır. Birey kendisine sunulan kimlik kalıplarını içselleştirerek toplumun bir parçası olabilmektedir. Sosyalizasyon süreci ailede başlar. Anne ve baba, çocuklar için birer rol modelidir. Kız çocukları annelerini, erkek çocukları ise babalarını örnek alarak büyür. Sosyalizasyon sürecinde önemli bir diğer ortam ise okullardır. Okullarda, çocuklar anne ve baba dışında başka kişilerle etkileşime geçerek kendilerine başka rol modelleri bulurlar. Sosyalleşmede anne ve babanın yerini yavaş yavaş arkadaşlar ve öğretmenler almaya başlamıştır.

Erkek ve kız çocuklarının oynadıkları farklı oyunlar da cinsel kimliklerinin şekillenmesinde etkilidir. Kız çocukları küçük gruplarla, kesin çizgileri olmayan, iletişim kurabilecekleri örneğin "evcilik oyunu" gibi oyunlar oynarken; erkek çocuklar kalabalık gruplar halinde, daha kesin kurallara ve rekabete dayanan futbol gibi oyunlar oynayarak büyümektedirler. Bu oyunlar, erkek çocuklarına kendilerini ifade edebilmeyi, strateji ve rekabeti öğretmektedir (Bayhan, 2002, 17). Erkek çocukları daha aktif, girişimci ve özgür yetiştirilirken, kız çocukları daha edilgen, bağımlı ve baskı altında yetiştirilmektedir. Bu süreç içerisinde kız çocukları evlenme, çocuk doğurma ve büyütme rolünü içselleştirmektedir. Daha nazik, kırılgan yetişen ve anne olabilmenin gerektirdiği koruma içgüdüsüne sahip olan kız çocukları küçük yaştan itibaren evlenme ve çocuk sahibi olma düşüncesi ile büyümektedir. Meslek seçimlerinde de edindikleri bu cinsel kimlik belirleyici olmaktadır (Katkat, 2000, 46).

Bu noktada, cinsiyete dayalı ayrımcılık olgusu ortaya çıkmaktadır. Dolaylı ve dolaysız olarak görülen cinsiyete dayalı ayrımcılık çalışma yaşamında kadınların başa çıkması gereken önemli bir sorundur. Cinsiyetine bağlı olarak bir kadına bir erkeğe davranıldığından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranılması dolaysız ayrımcılık; eşitlikçi gibi görülen davranış veya uygulamaların kadınlar üzerinde olumsuz etkiler yaratması durumu ise, dolaylı ayrımcılık olarak ifade edilmektedir. Kadın çalışanların işe alınmaması veya belli mesleklere yükseltilmemesi dolaysız ayrımcılığa örnek oluşturmaktadır. Dolaylı ayrımcılık ise, bir kişinin kendisinden bir şey isteyen bir kadına bunu ancak belli önkoşulların varlığı halinde yerine getirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu önkoşul,

a) Hem erkek hem de kadına uygulanıyorsa,

b) Erkeklere nazaran yerine getirebilecek kadın sayısı daha az ise,

c) Yerine getirmemek ilgili kadının zararına ise ,

d) Öne süren kişi, bu şartı uyguladığı kişilerin cinsiyetinden bağımsız olarak bu koşulu savunamıyorsa, dolaylı ayrımcılığın mevcudiyetinden bahsedilmektedir. Örneğin işveren bütün çalışanların boylarının 1.80 olmasını istemesi durumunda bu şartları bir bayanın sağlaması, bir erkeğin sağlamasından daha zor olacağı için dolaylı ayrımcılık söz konusu olacaktır (Acar ve diğ.,1999, 6).

Kadınlara karşı cinsel ayrımcılığın en net görüldüğü alanlardan biri kariyer sahibi olabilme konusunda kendini göstermektedir. Bu durumu çeşitli açılardan açıklamaya çalışan yazarlar olmuştur. Kanter erkeklerin yönetici olarak tercih edilmelerini güçle açıklamaya çalışmıştır. Ona göre insanlar daha güçlü kişiler tarafından yönetilmek istemektedirler. Yazar erkeklerin ortak toplumsallaşması (male homosociability) adını verdiği bir durumdan bahsetmektedir. Buna göre, yönetici olmak insanlarla etkili bir iletişim kurmayı gerektirir. Ortak bir kültürden gelen erkekler kendi aralarında daha etkili iletişim kurabilirlerken, başka bir toplumsallaşma sürecinden geçmiş olan kadınlar ile anlaşmak erkek yöneticiler için daha zor olabilmekte, bu nedenle kadınlar, yöneticiler arasında kabul görmemektedir (Acar ve diğ.,1999, 10).

Diğer taraftan, kadınların aile içindeki yardımcı konumları, onları örgüt içinde ast olmaya hazırladığından bahsedilmektedir. Kadınlar, duygusal olmaları nedeniyle doğru kararlar alamayabilecekleri ve iş yaşamında kalıcı olmayacakları düşüncesi ile eğitim programları gibi fırsatlardan da yoksun bırakılmaktadır. Çalışma yaşamında azınlıkta kalan kadın çalışanlar, örgüt içinde daha çok dikkat çekmekte diğer taraftan kadın ve erkekler arasındaki farklılıklar abartılmaktadır.

4.2.1.4 Şirket İklimi

Kadın yöneticiler kurum içinde kendilerine örnek alabilecekleri rol örnekleri bulamamakta, bu nedenle ilk olarak kadınlara karşı duyulan kurum içi önyargıları kırmak zorunda kalmaktadırlar. Kadın yöneticiler astlar ve üstler tarafından kabul görme, mesleki arkadaşlık eksikliği gibi problemler yaşayabilmektedir. Kadın çalışanlar

için rol modeli oluşturabilecek kişilerin varlığı, karşılarına çıkan şeffaf engelleri aşabilmelerinde önemlidir. Kurum içerisinde kadın yöneticilerin varlığı, kadın astların kariyerleri için bir rol modeli olması açısından önemlidir (Ataay, 1998, 249).

İş yaşamında kadın yöneticilere yönelik olumsuz bakış açısı, kadın çalışanların kendilerine hak ettikleri değerin verilmediği ve fark edilmedikleri düşüncesi ve engellendikleri hissi, hayal kırıklığına uğramalarına ve huzursuz olmalarına neden olmaktadır. Yaşanan bu hayal kırıklığı ve huzursuzluk pek çok kadının iş yaşamından çekilmesine yol açmakla birlikte bu durum kimi kadınlar açısından kendi işinin patronu olma konusunda bir motivasyon kaynağı da olabilmektedir (www.superanne.com).

4.2.1.5 Örgüt Kültürü

Kadının yönetici pozisyonuna yükselmesinde engelleyici unsurlardan birini de örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü "bir örgütün temel değerleri, inançları ve bunları çalışanlara ileten simge, tören ve mitolojilerin tümüdür" (Katkat, 2000, 53). Örgütsel kültür çalışanları aynı değerlerde birleştirerek örgütle bütünleştirir. Çalışanlara farklı bir kimlik sunar. Yöneticilerin hemen hemen tamamının erkeklerden oluşması, örgüt kültürünün oluşmasında erkeklerin belirleyici olmalarını sağlamıştır. Bu nedenle, örgüt kültürünün saldırganlık, rekabetçilik, başarı oryantasyonu ve bağımsızlık gibi erkeklere atfedilen özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir (Katkat, 2000, 54). Diğer taraftan, aynı örgüt kültürü, benzer işleri yapan kadınlara ve erkeklere farklı ücretlerin ödenmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Benzer işleri yapan kadınlara ve erkeklere farklı ücretlerin ödenmesi uygulamasının pek çok kanunla yasaklanmış olmasına karşın fiiliyatta halen mevcut olduğu görülmektedir.

4.2.1.6 Fırsat Eşitliğinin Olmayışı

Kadın çalışanlar kariyer gelişimi konusunda erkeklere tanınan fırsatlardan yararlanamamaktadırlar. Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve gösterebilecekleri iş ve görevler, kariyerleri için bir deneyim sağlar. Bu tarz işler, çalışanların yönetim kademelerine yükselebilmek için gerekli deneyimi sağlamakla birlikte çalışanları motive etme ve kurumsal bağlılığını arttırma gibi bir fonksiyon da görmektedir. Yöneticiler erkek çalışanlara bayan çalışanlarına oranla daha fazla

kendilerini gösterebilecekleri işler vermekte, eğitim seminerlerinden daha çok erkek çalışanlarını faydalandırmaktadırlar (Ataay, 1998, 250).

Çoğu zaman işe girmede ve yükselmede erkeklerin öncelikli olduğu kabul edilmektedir. Profesyonel iş yaşamı, işe uygun eleman seçmeyi gerektirirken, çoğu zaman aynı durumda olan erkek ve kadın arasında seçim yapılması gerektiğinde erkeklerin seçildiği görülmektedir (Palmer, Hyman, 1993, 41). Kadın yöneticilerle ilgili olarak yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin pek çoğunun terfi konusunda erkek çalışanların kadın çalışanlara tercih edildiğini düşündüğü saptanmıştır (Katrinli, Özmen, 1990, 98).

4.2.1.7 Aile içi Sorumluluklar

Kadınların yönetici pozisyona yükselmeleri konusunda karşılarına çıkan engellerden biri de kadının aile içinde yüklendiği sorumlulukların yönetici konuma yükselebilmek için gerekli olan zaman ve enerjiyi harcamalarına izin vermemesidir. İngiltere'de yapılan bir araştırmada 1498 erkek ve 806 kadın yönetici karşılaştırıldığında, kadın yöneticilerin daha genç yaşta olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; kadınların yaş ortalaması 31 iken erkeklerin yaş ortalaması 48'dir (Ablan, 1991, 155-158). Çocuk bakımı ve ev işleri ile ilgili olarak kadının üstlendiği aile içi sorumluluklar kadınların zaman ve enerjilerinin büyük çoğunluğunu almaktadır. Çalışan kadınlar açısından aile yaşamı ve çalışma yaşamını bir arada dengeli olarak sürdürebilmek önemlidir. Ancak kadının üstlendiği annelik rolü diğer rollerinden daha baskın gelmektedir. Çoğu zaman doğum yapan kadınlar çalışma yaşamından çekilmekte ve ilerleyen yaşlarda ise çalışma yaşamına geri dönmektedirler. Bu nedenle, çalışan kadınların işgücü piyasasındaki yeri üç aşamalı bir süreç izlemektedir. Kadın genç yaşta çalışma yaşamına girmekte, çocuk doğumu ile işgücü piyasasından çekilmekte ve ilerleyen yaşlarda iş yaşamına geri dönmektedir (Ernst, 1987, 101).

Evli kadın çalışanların yönetici olabilmek konusunda karşılarına çıkan ve belki de en belirleyici olan engellerden biri de üstlendikleri farklı rollerin getirdiği sorumluluktur. "Rol bir grup veya sosyal durum içinde yer alan belirli bir statü tarafından ifade edilen spesifik haklar ve görevlerin sebep olduğu davranış biçimleridir" (Allport, 1935, 7). Bireyin sahip olduğu statü aynı zamanda toplumsal rollerini de belirlemektedir. Sosyal roller, toplumda var olan iş bölümünün bir sonucudur. Aile

içerisinde sorumlulukların anne ve baba arasında paylaşılması sonucunda anne ve babaya ait sosyal roller ortaya çıkmaktadır. Ailevi sorumluluklarını yerine getirmesi gereken kadın çalışma yaşamına dahil olması durumunda üstlenilen bu rollerde bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Evli kadın yalnızca iş yerinde çalışmamakta evin ve çocukların bakımı görevini de üstlenmektedir. Evde anne ve eş rolünü üstlenen kadın bu sorumluluğa ek olarak, işyerinde yöneticilik gibi sorumluluk gerektiren işler yapmak durumunda kaldıklarında bu farklı ve yoğun çaba gerektiren rollerin başarı ile yerine getirilmesinde zorlanmaktadır. Annelik rolü yöneticilik görevi ile birleştiğinde, kadınlar çoğu zaman aile ve kariyer arasında seçim yapmak zorunda kalabilmektedir.

Kadın yöneticilerin örgütsel adanma düzeylerinin erkeklere göre düşük olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu durum, kadınların sahip olduğu roller arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. Bunun yanında, bu hususun birtakım demografik değişkenlerden kaynaklandığı da tespit edilmiştir. İş doyumu açısından ise, erkek ve kadınlar arasında bir fark olmadığı ve yönetim kademelerine doğru çıktıkça bu farkın gittikçe azaldığı belirtilmektedir (Özen, 1998, 220).

4.2.2 İçsel Engeller

Kadınların yönetici konuma yükselmesinde aşılması gereken asıl engeller bireysel engellerdir. Her şeyden önce kadınlar kendilerini yönetici olarak düşünmeli, o mevkiye kendilerini layık görmelidirler ki, bu konuda istekli olabilsin, gayret sarf edebilsinler.

Kadınların yönetici konuma gelirken üstesinden gelmeleri gereken pek çok içsel engel söz konusudur. Kadın sosyalleşme sürecinde otorite ve güç sahibi olarak babasını, ağabeyini ve kocasını görmektedir. Bunun sonucu ise otoriteye, güce itaat ve onun karşısında güçsüzlük duygusudur. Bu şekilde yetiştirilen kadınların otorite ve gücü gerektiren işlerde kendilerini düşünememeleri ve bu işlerde kendilerini rahat hissetmemeleri normaldir.

Toplum içerisinde kız çocuklarının sosyalleşme sürecinde edindikleri cinsel kimlik ve roller de kadınların kendilerini emir veren yönetici konumunda görmelerine engel oluşturmaktadır. Sosyalleşme sürecinde kadın kimliğini edinirken, bu kimliğin gerektirdiği iyi bir anne ve eş olma bilinciyle yetiştirilen kız çocukları, kariyer sahibi iyi

bir iş kadını, yönetici olma düşüncesinden uzaktırlar. Toplumsallaşma sürecinde, kadının yönetici konuma yükselmesi konusunda dışsal olan bu faktör, bu şekilde kadın tarafından içselleştirilmektedir. Bu hususun bir yansıması olarak kadın çalışanların kadın yöneticilerle çalışmak istemedikleri görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar da bu düşünceyi destekler niteliktedir. Ernst&Young'a bağlı insankaynakları.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında Platin Dergisi için yaptığı " İş'te kadın olmak" adlı ankete katılanlara sorulan "Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun" sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 405'i yöneticisinin erkek olasını, 85'i kadın olmasını tercih ederken katılımcıların 513'ü fark etmez şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneticilerinin kadın olmasını isteyen kadın oranı yalnızca %6,8'dir (www.insankaynakları.com). Bu durum büyük ölçüde kariyer sahibi iyi bir yönetici olma düşüncesinden uzak yetiştirilen kadınların, sosyalleşme sürecinde cinsiyete dayalı yetiştirilme tarzından kaynaklanmaktadır. Cinsiyete dayalı yetiştirilme tarzı ve bunun içselleştirilmesi kadınların yönetici olmak konusunda istekli olmamalarını sağlamakla birlikte, hemcinslerini de bu pozisyonda görmek istememeleri sonucunu doğurmaktadır.

Kadınlar, psikolojik olarak toplumdaki kalıplaşmış önyargıları kırmak konusunda çok ısrarcı olmamaktadır. Kadınların doğası gereği sahip oldukları annelik içgüdüsü, çocuğu ile yeterince ilgilenememektense kariyerini ihmal etme sonucunu doğurmaktadır.

Kadınların karşılaştıkları kişisel engeller arasında bir takım karakter özelliklerini geliştirmedeki zorluklar da mevcuttur. İş yaptırma yeteneğine, özgüvenine sahip olan kadınlar sosyal yaşamda aşırı saldırgan ve kendini bilmez olarak değerlendirilmekte ve buna karşılık pasif, sessiz ve uysal kadınlar ise yöneticiliğe uygun görülmemektedir. Kadınların iş yaşamında başarılı olabilmeleri için bu ikisi arasında bir karaktere sahip olmaları gerekmektedir. Kadınlar geleneksel rolleri gereği aile içerisinde koruyucu, sorumluluk sahibi, ara bulucu, uyum sağlayıcı bir karaktere sahiptir. Bu karakter yapısının iş yaşamına yansıması, kadınları aşırı sorumluluk duygusu içerisinde aşırı çalışmaya ve kötü bir yönetici olmaya götürebilmektedir. Kadın aile içerisinde çocuğa daha yakın olan, çoğu zaman onun sıkıntılarını paylaşan kişi olmaktadır. Kadının bu insancıl yönü, iş yaşamında sorun ve sıkıntılarını dinlemekten iş yapamaz hale gelmesine neden olabilmekte; bu da iyi bir yönetici olmasının önüne geçebilmektedir. Toplumda kadından beklenen daha cana yakın, sempatik olmalarıdır ve saldırgan,

rekabetçi kadınlar sevilmez. Ancak kadınların yönetici olmak için herkese cana yakın ve sempatik davranmaları değil, başarılı olacakları yönde kendilerini kanıtlamaları gereklidir. Diğer taraftan, kadının eleştiri kabul etmeyen yapısı da iyi bir yönetici olabilmelerine engel bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Yaptığı her şeyde takdir edilmek isteyen kadın eleştirilmekten hiç de haz etmemekte ve bu durum kimi zaman doğru kararlar alamamalarına neden olabilmektedir (Palmer, Hyman, 1993, 44).

Kadınların iyi birer yönetici olamayacakları düşüncesi, kadınların iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere sahip olmadıkları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Kadınlar çok daha fazla dışa dönüktürler ve beğenilmekten hoşlanırlar. Bir grup içinde beğenilmek için ise, o grubun önüne çok fazla geçmemek gerektiği düşünülür. Hem grup içinde iyi bir arkadaş hem de grup dışında iyi bir yönetici olmaya çalışmak, kadın yöneticilerin kendi içerisinde çatışmaya neden olabilmekte; bulunduğu grup içinde yönetici pozisyona yükselen kadınlar daha önceden birlikte çalıştıkları mesai arkadaşlarından talepte bulunmakta zorlanabilmektedir (Palmer, Hyman, 1993, 107)

Yönetici pozisyonuna yükselebilmek için kadınların her şeyden önce kendilerine inanmaları gerekmektedir. Erkeklerle eşit ölçüde rekabet edebilme yeteneğine sahip olduğunu düşündüğü sürece, kadınlar iyi bir yönetici olabileceğine de inanacaktır. Kendi içsel bakış açıları kadınların yönetici olma konusunda motive olmalarını sağlayacak faktörlerden biridir.

Kadınların yönetici konumuna yükselebilmeleri ve iyi bir yönetici olabilmeleri için pek çoğu sosyalleşme sürecinde edinilen bir takım davranış tarzı ve karakteristik özelliklerini değiştirmeleri gerekmektedir. Kadınların yönetici konumuna yükselmelerine engel içsel faktörleri oluşturan ve yukarıda sayılan bu özellikler, kadınların yönetici olmamaları gerektiği düşüncesine sahip kişilerin de baş vurdukları temel argümanlardır. Kadınların iyi bir yönetici olamayacağı düşüncesinin ardında çoğu zaman kadınların sahip oldukları kişilik özellikleri sebep olarak gösterilmekte ve kadınların yönetici konuma yükselmeleri engellenmeye çalışılmaktadır. Ancak bu özellikler kesinlikle değiştirilemez değildir ve yönetici olmak isteyen kadınların kolayca üstesinden gelebilecekleri hususlardır. Asıl önemli olan şey kadınların kendilerini yöneticiliğe layık görebilmeleri ve bunu istemeleridir. Bu noktada kadınların yönetici

olabilmeleri konusunda ortaya çıkan temel demotivasyon kaynağı ve engel, kadınların kendilerini yönetici olabilecek kadar güçlü ve bu mevkiye layık görmemeleridir.

4.3 Kadınların Yönetici Olmaları Önündeki Engellere İlişkin Genel Değerlendirme

Kadın çalışanların yönetici pozisyona yükselmelerine engel pek çok etmen söz konusudur. Toplumsal gelenek ve görenekler ile bu geleneklerin kadına yüklediği toplumsal roller, mevcut ataerkil örgüt kültürü ve örgütlerdeki iktidar savaşımı bu engellerden bir kısmını oluştururken, bu konuda asıl engel kadınların kendilerini algılayış biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Toplumsallaşma süreci içerisinde kadının aldığı eğitim, kadının kendi kendini algılayış tarzını da belirlemektedir. Kadın, kendini iyi bir ev kadını, iyi bir eş ve iyi bir anne olmakla görevli görmekte ve bu düşünce yapısı içerisinde çalışmak ve yönetici olmak gibi hususlar yer almamaktadır. Toplumun her alanında olduğu gibi iş hayatında da egemen güç olan erkekler kadınların yönetici konumuna yükselmelerine çoğu zaman destek vermemekte; kadınlar ise toplumsal rol algılamalarına uygun olarak yönetici pozisyona yükselmek konusunda çok da istekli ve ısrarlı davranmamaktadırlar.

Mevcut yasaların kadın erkek eşitliğini sağlamak yönünde uygun bir ortam yaratmış olmasına karşın, kadın ve erkeğin toplumsal rollerinde meydana gelen ve kadının sorumluluğunu arttıran değişimler kadının iş yaşamını ve aile hayatını bağdaştırmasını gerekli kılmıştır. Bir yandan toplumun kendisine yüklediği geleneksel rollerle başa çıkmaya çalışan kadın diğer taraftan çalışma yaşamında da başarılı olmak ve yükselmek istediğinde kısaca "süper kadın" olmaya çalıştığında her iki rolünde de başarılı olması çok zor olmaktadır (Eyuboğlu, ve diğ., 2000, 19-21).

Çalışma yaşamında kadının yönetici pozisyona yükselmesi konusunda kadının asıl yerinin evi olduğu düşüncesi, çalışma yaşamını kadının öncelikleri içerisinde ikincil konuma itmektedir. Bu düşüncelerle çalışma yaşamına giren kadınlar, daha çok kadınlara özgü olarak görülen eğitim, sağlık, hazır giyim gibi alanlarda çalışmakta ve bu işlerde de çok fazla yükselme imkanı bulamamaktadır. Ancak eğitim düzeyi yükseldikçe, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları engeller de önemini yitirmekte ve mesleki kariyerine daha çok önem veren eğitimli kadın, toplumsallaşma süreci içerisinde kendisine öğretilen kalıplara çok fazla girmemekte, kendi amaç ve istekleri doğrultusunda daha rahat hareket edebilmektedir.

Eğitim faktörü işgücünün niteliğinin yükselmesinde ve çalışanların işe daha fazla güdülenmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Eyuboğlu, ve diğ., 2000, 133). Eğitimli kadın eğitimsiz kadına göre işini bir tatmin kaynağı olarak da görmekte ve bu kadınlar için mesleki kariyer ön planda yer almaktadır. Eşlerinin de desteğini ve yardımını alan kadınlar için mesleki kariyer ile aile yaşamını bağdaştırmak çok da zor olmamaktadır. Kadın yöneticilerin sayı olarak artması diğer kadınlar için güdüleyici bir faktör olmaktadır.

BÖLÜM 5

KADIN YÖNETİCİLERİ MOTİVE VE DEMOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN TESPİTİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde artan sayıda kadın, işletmelerin çeşitli kademelerinde yönetici konumuna gelebilme imkanına sahip bulunmaktadır. İş dünyasında hak ettiği yeri almaya çalışan kadın, gerek çalışma yaşamına girişte, gerekse de kariyer sahibi olmada cam tavan olarak da nitelendirilen pek çok engelle karşılaşmakta; bu engeller çoğu zaman kadın çalışanların kariyerlerini daha başlangıçta çıkmaza sürükleyebilmektedir.

Araştırmanın teorik kısmında da belirtildiği üzere, kadınların yönetici konumuna yükselmesinde kendi yetiştirilme tarzı ve kişilik yapısından kaynaklanan içsel engeller mevcut olmakla birlikte toplumsal ve örgütsel birtakım dışsal engeller de mevcuttur.

Kadınların yönetici konumuna yükselmesine engel içsel ve dışsal faktörler, yönetici konumuna yükselen kadınlar için aynı zamanda motivasyon ve demotivasyon kaynağı haline de gelebilmektedir.

Bu çalışmada; kadın yöneticilerin sorunlarına ilişkin olarak daha önce yapılmış olan araştırmalar da incelenmiş ve bu araştırmalarda kadın yöneticilerin sorun olarak değerlendirdikleri birtakım hususların kadın yöneticilerin motivasyon ve demotivasyonlarına ne ölçüde etki ettiği, oluşturulan sorular ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tez konusunun seçiminde, artan sayıda kadının iş dünyasına katılması nedeniyle sıkça gündeme gelmeye başlayan kadın sorunlarının bir parçası olan kadın yöneticiler konusu, motivasyon ve demotivasyon kaynaklarının tespit edilmesi doğrultusunda ele alınmış, bu amaçla hazırlanan anket soruları kadın yöneticiler tarafından cevaplandırılmak suretiyle bu unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Kadın yöneticileri motive ve demotive eden unsurların tespit edilmesinin amaçlandığı bu çalışmada bazı hususların tespit edilmesi amacıyla birtakım hipotezler belirlenmiştir. Belirlenen hipotezlere uygun olarak araştırma öncesinde anket

sorularında gerekli düzenlemeler yapılmış ve anket sonucu elde edilen veriler ışığında bu hipotezlerin doğruluk düzeyleri kontrol edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde hipotezlerin neler olduğuna yer verilmiş, bu hipotezlerin doğrulukları tespit edilmeye çalışılmış ve araştırma sonuçları değerlendirilmek suretiyle kadın yöneticileri motive ve demotive eden unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır.

5.2 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada tespit edilmeye çalışılan hipotezler şunlardır:

Hipotez- 1

Kadın yöneticilerin eğitim düzeyleri ile motivasyon unsurları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez- 2

Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak görülmesi ile iş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı arasında ilişki vardır.

Hipotez-3

Kadın yöneticilerin işleri nedeniyle ailelerine daha az vakit ayırmak zorunda kalmalarını demotivasyon kaynağı olarak görmeleri ile ailelerini işlerinden daha fazla ön planda tutmaları arasında ilişki vardır.

Hipotez- 4

Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olduğu düşüncesinin motivasyon unsuru olarak görülmesi ile kadınların da iyi birer yönetici olabileceklerini kanıtlayabilmenin önemli olduğu düşüncesi arasında ilişki vardır.

Hipotez- 5

Kadın yöneticilerin medeni durumları ile ailelerini işlerinden daha fazla ön planda tutmaları arasında ilişki vardır.

Hipotez- 6

Kadın yöneticilerin medeni durumları ile iyi bir eş, iyi bir anne ve iyi bir yönetici olabilme düşüncesi arasındaki ilişki vardır.

5.3 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini 500 büyük sanayi kuruluşunun kadın yöneticileri oluşturmaktadır. 500 büyük sanayi kuruluşunun kadın yöneticilerine posta, elektronik posta, faks ve mülakat yoluyla anket soruları ulaştırılmıştır. Anket gönderilen 500 sanayi kuruluşunun kadın yöneticilerinin 91 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır.

5.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak alan araştırması ve literatür araştırması olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. Öncelikli olarak literatür araştırması gerçekleştirilmiş ve bu konuda mevcut kaynaklar incelenmiştir. Literatür araştırmasının ardından, kadın yöneticilerle ilgili olarak gerçekleştirilen farklı çalışmalar da değerlendirilmek suretiyle anket soruları hazırlanmış ve araştırma alanı olarak tespit edilen 500 büyük sanayi kuruluşunun kadın yöneticilerine bu anket gönderilmek suretiyle alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Anket üç grup sorudan oluşmakta olup, birinci grupta kadın yöneticilerin demografik özelliklerinin tespitine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci grupta kadın yöneticilerin bir yöneticide bulunması gerekli özellikler hakkında ne düşündükleri saptanmaya çalışılmış ve bu amaçla sorular sorulmuştur. Üçüncü grupta ise, kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespiti amacına yönelik sorular sorulmuştur.

Anket 500 büyük sanayi kuruluşunun kadın yöneticilerine posta, elektronik posta, faks ve şahsen ulaştırılmış ve aynı yollarla cevaplar alınmıştır.

Anket sonucunda elde edilen veriler, istatistik paket programı olan SPSS yardımıyla analiz edilmiştir. Öncelikli olarak birinci ve ikinci grup soruların frekans dağılımı yapılmış, ardından üçüncü grup soruların frekans dağılımı, ortalama ve

standart sapmaları bulunmuştur. Hipotezlere ilişkin olarak da Pearson Ki-Kare testi gerçekleştirilmiştir.

5.5 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Kadın yöneticilere uygulanan anket sonucu elde edilen veriler ışığında katılımcıların demografik özellikleri, yöneticilerde bulunması gerekli faktörlere ilişkin düşünceleri, motive ve demotive eden faktörlere ilişkin tespitler ve hipotez sonuçları istatistiksel yöntemlerle tespit edilmiştir.

5.5.1. Demografik Özellikler

Tablo 5.1. Medeni Durum

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	28	30,8	30,8
Evli-Çocuklu	52	57,1	87,9
Evli-Çocuksuz	8	8,8	96,7
Dul-Çocuklu	3	3,3	100
Dul-Çocuksuz	0	0	

Yapılan araştırma sonunda evli ve çocuklu kadın yöneticilerin oranının %57,1, bekar kadın yöneticilerin oranının ise %30,8 olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara bakıldığında kadın yöneticilerin yüksek bir oranının evli ve çocuklu olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada ise bekar kadın yöneticiler gelmektedir. 1991 yılında İngiltere'de Ablan-Metcalfe ve West'in yaptıkları çalışmada araştırmaya katılan 1498 kadın yöneticinin %29'unun bekar olduğu tespit edilmiştir. Yaptığımız araştırma sonucu ülkemizde de, buna benzer bir durumun var olduğunu görmekteyiz. Ablan-Metcalfe ve West'in yaptıkları araştırmada kadın yöneticilerin %10'unun boşanmış olduğu tespit edilmiş iken bizim elde ettiğimiz bulgulara göre bu oran yalnızca %3,3'dür. Kadın yöneticilerin büyük çoğunluğunun evli ve çocuklu olması durumu Dokuz Eylül Üniversitesince Türkiye'de üst düzey kadın yöneticiler arasında gerçekleştirilen araştırma sonucu elde ettikleri bulgularla da uyuşmaktadır (Mardin, 2000, 16)

Tablo 5.2. Yaş

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29	11	12,1	12,1
30-39	50	54,9	67,0
40-49	22	24,2	91,2
50-59	8	8,8	100
60 ve üzeri	0	0	0

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %54,9'u 30-39 yaş aralığında iken, %24,2'si 40-49 yaş aralığındadır. Katılımcıların %12,1'i 20-29 yaş aralığında iken %8,8'i 50-59 yaş aralığındadır. Tablo 5.2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu 30-39 yaş aralığında olup 50-59 yaş aralığında bu oran %8,8'e inmektedir. Buna göre, kadın yöneticilerin toplamda %91,2'sinin genç ve orta yaştaki kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5.3. Çalışma Yılı

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-9	21	23,1	23,1
10-14	27	29,7	52,7
15-19	27	29,7	82,4
20-24	6	6,6	89,0
25 ve üzeri	10	11,0	100

Yapılan araştırma sonucunda çalışma süresi 10-14 yıl arasında olan kadın yöneticilerin oranı %29,7, ve aynı şekilde 15-19 arasında olanların oranı %29,7 olduğu tespit edilmiştir. 9 yıla kadar olan bayan yöneticilerin oranı %23,1, 20-24 yıl aralığında olanların oranı %6,6 ve son olarak 25 ve üzeri çalışma süresine sahip olanların oranı ise %11'dir. Tablo 5.3'de görüldüğü üzere araştırma bulguları kadın yöneticilerin %82,4'ünün 19 yıla kadar çalışma deneyimine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuç 1980 yılında F. Tabak tarafından 500 büyük sanayi kuruluşunda yapılan araştırma sonucunda kadın yöneticilerin en az 10 yıl çalışma deneyimine sahip oldukları sonucunu destekler niteliktedir (Mardin, 2000, 21).

Tablo 5.4. Yöneticilik Süresi

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3	29	31,9	31,9
4-6	18	19,8	51,6
7-9	13	14,3	65,9
10-12	14	15,4	81,3
13 ve üzeri	17	18,7	100,0

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %31,9'unun 1 ve 3 yıl arasında yöneticilik yapmış oldukları anlaşılmaktadır. Bunun dışında, kadın yöneticilerin %19,8'i 4-6 yıl, %14,3'ü 7-9 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahiptir. Tablo 5.4'deki bu bulgular ışığında araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, yöneticilik deneyimlerinin çok fazla olmadığı söylenebilir. Kadın yöneticilerin %65,9'u 10 yıla kadar yöneticilik deneyimine sahiptir.

Tablo 5.5. Öğrenim Durumu

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaöğretim	0	0	0
Lise	1	1,1	1,1
Önlisans	7	7,7	8,8
Lisans	56	61,5	70,3
Yüksek Lisans	21	23,1	93,4
Doktora	6	6,6	100,0

Yapılan araştırmada kadın yöneticilerin %61,5'inin lisans, %23,1'inin yüksek lisans, %7,7'sinin önlisans, ve %6,6'sının doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler arasında ortaöğretim mezunu bulunmazken lise mezunu olanların oranı ise %1,1'dir. Araştırma bulguları, İngiltere'de Ablan-Metcalfe ve West'in yaptıkları araştırma sonuçlarına benzer şekilde ülkemizde de kadın yöneticilerin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum eğitim düzeyleri yükseldikçe kadınların yönetim kademelerine daha fazla gelebildiklerini göstermektedir.

Tablo 5.6. Anne Öğrenim Durumu

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Okuma-Yazma Bilmiyor	1	1,1	1,1
Ortaöğretim	49	53,8	54,9
Lise	30	33,0	87,9
Önlisans	4	4,4	92,3
Lisans	5	5,5	97,8
Yüksek Lisans	2	2,2	100,0
Doktora	0	0	

Kadın yöneticilerin annelerinin %53,8'i ortaöğretim mezunu iken %33'ü ise lise mezunu, %4,4'ü önlisans, %5,5'i lisans, %2,2'si yüksek lisans mezunudur. Bunlardan yalnızca %1,1'i okuma yazma bilmemektedir. Bu sonuca göre kadın yöneticilerin annelerinin en az ortaöğretim mezunu okuma-yazma bilen eğitimli kişiler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 5.7. Baba Öğrenim Durumu

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Okuma-Yazma Bilmiyor	0	0	0
Ortaöğretim	25	27,5	27,5
Lise	32	35,2	62,6
Önlisans	11	12,1	74,7
Lisans	17	18,7	93,4
Yüksek Lisans	3	3,3	96,7
Doktora	3	3,3	100,0

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin babalarının öğrenim durumlarına baktığımızda % 35,2'sinin lise, %27,5'inin ortaöğretim, %18,7'sinin lisans ve %12,1'inin önlisans mezunu olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin anne ve babaları ağırlıklı olarak ortaöğretim ve lise mezunu olup annelerine kıyasla babalarının daha büyük bir kısmının (37,4) yüksek öğrenim görmüş oldukları anlaşılmaktadır.

5.6 Yöneticide Bulunması Gerekli Görülen Özellikler İle İlgili Bulgular

Bu kısımda kadın yöneticilerin, bir yöneticide bulunması gereken özelliklerin neler olması gerektiğine ilişkin düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla altı özellikler verilerek bunları önemliliğine göre sıraya koymaları istenmiştir. Tablonun ilk sütununda, birden altıya kadar bu özelliği katılımcıların kaçıncı sıraya koydukları belirtilmektedir.

Tablo 5.8. Kendine Güven

	Sayı	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
1	63	69,2	69,2
2	18	19,8	89,0
3	4	4,4	93,4
4	3	3,3	96,7
5	0	0	0
6	3	3,3	100,0

Katılımcıların %69,2'si altı özellik içerisinde "kendine güveni" yöneticide bulunması gerekli en önemli özellik olarak görmektedir. Katılımcıların %19,8'i ise "kendine güveni" sayılan altı özellik arasında ikinci önemli özellik olduğunu düşünmektedir.

Tablo 5.9. Otoriter Olmak

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	3	3,3	3,3
2	6	6,6	9,9
3	9	9,9	19,8
4	10	11,0	30,8
5	15	16,5	47,3
6	48	52,7	100,0

Katılımcılardan %3,3'ü otoriter olma özelliğini yöneticide bulunması gerekli en önemli özellik olarak görmekte iken, %16,5'i otoriter olma özelliğini, sayılan altı özellik arasında beşinci sıraya, %47,3'ü altıncı sıraya koymuştur. Bu sonuç kadın

yöneticilerin otoriter olmayı bir yöneticide bulunması gerekli önemli bir özellik olarak görmediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.10. İdealist Olmak

	Sayı	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
1	5	5,5	5,5
2	19	20,9	26,4
3	13	14,3	40,7
4	14	15,4	56,0
5	20	22,0	78,0
6	20	22,0	100,0

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %5,5'i idealist olma özelliğini birinci sıraya koymuş iken %20,9'u ikinci sıraya, toplamda %44'ü beşinci ve altıncı sıraya koymuştur. Buna göre idealist olmak kadın yöneticiler açısından bir yöneticide bulunması gerekli özellikler arasında en önemli özellikler arasında görülmemektedir.

Tablo 5.11. Açık Görüşlü Olmak

	Sayı	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
1	10	11,0	11,0
2	25	27,5	38,5
3	23	25,3	63,7
4	19	20,9	84,6
5	11	12,1	96,7
6	3	3,3	100,0

Kadın yöneticilerin %11'i açık görüşlü olmayı altı özellik arasında birinci sıraya koymuş iken, %27,5'i ikinci sıraya, %25,3'ü üçüncü sıraya, %20,9'u dördüncü sıraya koymuştur. Araştırmaya katılın kadın yöneticiler açısından açık görüşlü olmanın önemli bir özellik olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.12. Pratik Olmak

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	5,5	5,5
2	14	15,4	20,9
3	21	23,1	44,0
4	27	29,7	73,6
5	18	19,8	93,4
6	6	6,6	100,0

Pratik olmayı kadın yöneticilerin %5,5'i birinci sıraya koyarken, %29,7'si dördüncü, %23,1'i ise üçüncü sıraya koymuştur. Pratik olma özelliğinin aritmetik ortalaması 3,63 olup araştırmaya katılan kadın yöneticiler açısından daha çok orta düzeyde bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.13. Sabırlı Olmak

	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	5,5	5,5
2	8	8,8	14,3
3	22	24,2	38,5
4	18	19,8	58,2
5	27	29,7	87,9
6	11	12,1	100,0

Sabırlı olmayı kadın yöneticilerin %29,7'si beşinci sıraya koymuş iken %24,2'si üçüncü sıraya koymuştur. Bu özelliğin aritmetik ortalaması 3,96 olup, yöneticide bulunması gerekli özellikler arasında sabırlı olma özelliği kadın yöneticiler tarafından orta düzeyde önemli görmüştür.

5.7 KADIN YÖNETİCİLERİ MOTİVE VE DEMOTİVE EDİCİ FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR

Yargı-1: ***Kadınlar işte iyi bir yönetici, evde iyi bir eş ve anne olabilirler.***

Araştırmacı tarafından oluşturulan bu ilk yargıda çalışan kadınların iş ve aile yaşamında karşı karşıya kaldıkları ikili rol çatışmasını nasıl algıladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu soruya katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 5-14'te gösterilmiştir.

Tablo 5.14. Yargı 1'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	0	1	0	34	56	4,59	0,557
Yüzde	0	1,1	0	37,4	61,5		
Toplam Yüzde	0	1,1	1,1	38,5	100		

Araştırmanın teori bölümünde de belirtildiği gibi, çalışan evli kadınların bir taraftan çalışma yaşamında başarılı olup kariyer sahibi olma, diğer taraftan aile yaşantısı içerisinde anne ve eş olma görevlerini en iyi şekilde yerine getirme çabası içerisinde "süper kadın" olmaya çalışmaları; iş ve aile yaşamından birinde başarılı olamama durumuna yol açabilmektedir. Her iki alanda da başarılı olma çabası, kadınlarda ruhsal problemlere de neden olabilmektedir. Ancak günümüzde gelişen teknoloji ve hizmet sektöründeki gelişmeler çalışan kadınların bu konuda daha başarılı olabilmelerini sağlamıştır. Diğer taraftan, erkeklerin eşlerine ev işlerinde daha fazla yardımcı olmaları kadınların bu sorunun kolayca üstesinden gelebilmelerini sağlamaktadır.

Kadınların işte iyi bir yönetici, evde iyi bir eş ve anne olabileceği ifadesine verilen cevaplara baktığımızda kadın yöneticilerin büyük çoğunluğunun bu konuya katıldığını görmekteyiz. Katılımcıların yalnızca %1,1'i bu soruya katılmıyorum derken %37,4'si katılıyorum, %61,5'si kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi kadın yöneticiler iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olmak konusunda yüksek bir inanca sahiptirler. Aksi düşünce ise yok denecek kadar azdır.

Yargı- 2: ***Ailem işimden her zaman önce gelir***

İkinci yargıda kariyer yapmış ve çoğu zaman uzun saatler çalışmak zorunda kalan kadın yöneticilerin ailelerini ikinci planda bırakıp bırakmadıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar Tablo 5-15'te gösterilmiştir.

Tablo 5.15. Yargı 2'ye Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	0	20	3	37	31	3,87	1,118
Yüzde	0	22	3,3	40,7	34,1		
Toplam Yüzde	0	22	25,3	65,9	100		

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %22'si bu yargıya katılmamakla birlikte katılımcıların %40,7'si katılıyorum ve %34,1'i kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,87 olup, kadın yöneticilerin büyük çoğunluğunun ailesini işinden daha fazla ön planda tuttuklarını görmekteyiz.

Yargı- 3: ***Kadınların iyi yönetici olabileceklerini kanıtlamak benim için önemlidir***

Çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları sorunlardan biri de yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak değerlendirilmesi neticesinde kadınların yönetici olmak konusunda başarılı olamayacakları düşüncesidir. Bu soru ile iş yaşamındaki bu önyargıyı kırmanın kadın yöneticiler için ne kadar önemli olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar Tablo 5-16'da gösterilmiştir.

Tablo 5.16. Yargı 3'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	2	5	3	31	50	4,34	0,945
Yüzde	2,2	5,5	3,3	34,1	54,9		
Toplam Yüzde	2,2	7,7	11	45,1	100		

Verilen cevaplara baktığımızda katılımcıların %54,9'unun bu soruyu kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırdıklarını görmekteyiz. Bu sorunun aritmetik ortalaması da 4,35 olup araştırma sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğu için kadınların da iyi yönetici olabileceklerini kanıtlamanın oldukça önemli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç kadın yöneticiler için bu durumun bir motivasyon unsuru olduğunu göstermektedir.

Yargı- 4: ***Daha fazla gelir elde etmek benim için motive edici bir unsurdur***

Bu soru ile gelir elde etmenin kadın yöneticiler için önemli bir motivasyon unsuru olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar Tablo 5-17'de görülmektedir.

Tablo 5.17. Yargı 4'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	3	19	3	43	23	3,7	1,159
Yüzde	3,3	20,9	3,3	47,3	25,3		
Toplam Yüzde	3,3	24,2	27,5	74,7	100		

Kişilerin çalışma nedenlerinden biri daha fazla gelir elde etmek ve daha iyi bir yaşam standardını yakalamaktır. Daha fazla gelir elde etmek, gerek kadın gerekse de erkek çalışanlar için çoğu zaman önemli bir motivasyon unsuru olmuştur. Bu soruya katılımcıların % 47,3'ü katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Cevapların ortalaması ise 3,70'dir. Standart sapmanın ise 1,159 olduğu görülmektedir. İstatistiki verilerden de anlaşılacağı üzere daha fazla gelir elde etmek kadın yöneticiler açısından motive edici bir faktördür.

Yargı- 5: ***Toplumun kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı beni motive etmektedir.***

Bu yargı ile kadın yöneticilerin toplumun olumsuz bakış açısından ne derece etkilendikleri ve motivasyon unsuru olarak değerlendirip değerlendirmedikleri tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlar Tablo 5-18'de verilmiştir.

Tablo 5.18. Yargı 5'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	6	19	8	35	23	3,55	1,258
Yüzde	6,6	20,9	8,8	38,5	25,3		
Toplam Yüzde	6,6	27,5	36,3	74,7	100		

Kadın ve erkeğin toplumsallaşma sürecinde edindikleri bir takım davranış kuralları ve roller vardır. Kadının rolü eş ve anne olmaktır. Çalışıp aileyi geçindirmek ise erkeklere verilmiş bir görev olarak görülmekte ve halen, toplumda kadınların çalışması hoş karşılanan bire durum olarak değerlendirilmemektedir. Bu noktada yöneticilik de kadınların yapabileceği bir iş olarak görülmemektedir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplara baktığımızda %38,5'inin bu soruya katılıyorum şeklinde, %25,3'ünün ise, kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Buna göre, toplumda kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısının kadın yöneticileri motive edici bir faktör olduğu anlaşılmaktadır.

Yargı- 6: ***Toplumun kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı beni demotive etmektedir***

Sorulan bu soru ile kadın yöneticiler açısından, toplumda var olan olumsuz değerlendirmelerin çalışma istek ve arzularını kırıcı bir rol oynayıp oynamadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu soruya tüm katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 5-19'dadır.

Tablo 5.19. Yargı 6'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	30	52	4	3	2	1,85	0,829
Yüzde	33	57,1	4,4	3,3	2,2		
Toplam Yüzde	33	90,1	94,5	97,8	100		

Katılımcıların %57,1'i bu soruya katılmıyorum şeklinde cevap vermiş iken %33'ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. Ortalama 1,85 ve standart sapma 0,829'dur. Toplumda kadın yöneticilere karşı mevcut olumsuz bakış açısının kadın yöneticileri motive edebileceği gibi, bu yaklaşımın kadın yöneticileri demotive edici bir unsur olabileceği düşüncesi ile sorulan bu soruya verilen cevaplara bakıldığında, kadın yöneticilerin büyük bir kısmının toplumun kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısını bir demotivasyon kaynağı olarak değerlendirmedikleri görülmektedir. Bu durumu demotivasyon unsuru olarak değerlendirenlerin oranı yalnızca %5,5'dir.

Yargı- 7: ***Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak düşünülmesi beni motive etmektedir.***

Sorulan bu soru ile kadın yöneticilerin yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak görülmesini nasıl değerlendirdikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Sonuçlar Tablo 5-20'de görülmektedir.

Tablo 5.20. Yargı 7'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	6	30	6	33	16	3,25	1,27
Yüzde	6,6	33	6,6	36,3	17,6		
Toplam Yüzde	6,6	39,6	46,2	82,4	100		

Yöneticilerde bulunması gereken özelliklere erkeklerin sahip olduğu, kadınların ise bu özelliklere sahip olmadıkları düşünülmektedir. Kadınların duygusal olmaları ve verdikleri kararı duygularının yönlendirdiği, erkeklerin ise akılcı oldukları ve bu nedenle daha doğru karar verebilecekleri düşüncesi yöneticiliğin erkeklere göre bir iş olarak görülmesine neden olmaktadır. Bu düşüncenin kadın yöneticileri ne derece motive edici bir unsur olarak görüldüğüne baktığımızda, kadın yöneticilerin %36,3'ü bu soruya katılıyorum ve %17,6'sı kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verirken, %33'ü katılmıyorum, %6,6'sı ise kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdiklerini görüyoruz. Cevapların ortalaması 3,25'tir. Buna göre; cevaplar daha çok bu durumun motivasyon unsuru olarak görüldüğü noktasında yoğunlaşmakla birlikte, motivasyon unsuru olarak görmeyenlerin oranının da oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Yargı- 8: ***Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak düşünülmesi beni demotive etmektedir.***

Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak görülmesi kadınları motive edici bir unsur olabileceği gibi bu husus demotive edici bir özellik de taşıyabilir düşüncesi ile bu soru sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar Tablo 5-21'de görülmektedir.

Tablo 5.21. Yargı 8'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	25	59	2	5	0	1,86	0,708
Yüzde	27,5	64,8	2,2	5,5	0		
Toplam Yüzde	27,5	92,3	94,5	100	100		

Zaman içerisinde kadınlara özgü ve erkeklere özgü bir takım işler ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik, hemşirelik gibi meslekler kadınlara özgü işler olarak değerlendirilirken müfettişlik, askerlik, yöneticilik gibi işler erkeklere özgü işler olarak görülmüştür. Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak düşünülmesinin kadın yöneticileri demotive edip etmediğine ilişkin olarak sorulan bu soruya verilen cevaplara baktığımızda; katılımcıların %64,8'inin bu soruya katılmıyorum şeklinde cevap verirken, %27,5'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdiklerini görmekteyiz. Ortalama 1,86 olup yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak görülmesinin katılımcı kadın yöneticiler tarafından demotive edici bir unsur olarak görülmediği anlaşılmaktadır.

Yargı- 9: ***İşim nedeniyle aileme daha az vakit ayırmak zorunda kalmam beni demotive etmektedir.***

Kadın yöneticiler için işi nedeniyle ailesine daha az vakit ayırmak zorunda kalmanın demotive edici bir nitelik taşıyıp taşımadığının tespit edilmeye çalışıldığı bu soruda sonuçlar Tablo 5-22'de görülmektedir.

Tablo 5.22. Yargı 9'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	8	37	5	30	11	2,99	1,26
Yüzde	8,8	40,7	5,4	33	12,1		
Toplam Yüzde	8,8	49,5	54,9	87,9	100		

Yöneticilik uzun saatler çalışmayı gerektirmektedir. Gününün büyük çoğunluğunu çalışarak geçiren yöneticiler için ailelerine daha az vakit ayırmak durumunda kalmaları rahatsızlık verici olabilmektedir. Anne ve eş rollerini üstlenen bayan yöneticiler için uzun saatler çalışıp ailesine daha az vakit ayırmak, demotive edici bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin bu soruya ilişkin olarak verdikleri cevaplara bakıldığında, katılmıyorum cevabını verenlerin oranı %40,7 iken katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %33'dür. Kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %8,8 iken kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı ise %12,1'dir. Cevapların ortalaması 2,99 ve standart sapması 1,260'dir. Görüldüğü üzere cevaplar, aileye daha az vakit ayırmak zorunda kalmanın mutlak bir demotive edici unsur olarak ifade edilmesi için yeterli görünmemektedir.

Yargı- 10: ***İş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı beni motive etmektedir.***

İş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısının motive edici bir unsur olarak görülüp görülmediğine ilişkin sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 5-23'de verilmiştir.

Tablo 5.23. Yargı 10'a Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	9	37	6	29	10	2,99	1,26
Yüzde	9,9	40,7	6,5	31,9	11		
Toplam Yüzde	9,9	50,6	57,1	89	100		

Toplumda kadın yöneticilere karşı var olan olumsuz bakış açısı çalışma yaşamında da kendini göstermekte; çalışanlar kadın yöneticilerin emri altında çalışmak

konusunda isteksiz davranırken, işverenler de çoğu zaman yönetici olarak kadınların seçilmesine kuşkuyla yaklaşmaktadırlar. İş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısının motive edici bir unsur olarak görülüp görülmediğine ilişkin olarak katılımcıların %40,7'sinin bu soruya katılmıyorum, %31,9'unun ise katılıyorum şeklinde cevap verdikleri saptanmıştır. Cevapların aritmetik ortalaması 2,99, standart sapması ise 1,260'dir. Bir önceki soruda olduğu gibi bu soruda da motivasyon konusunda net bir cevap verilememektedir.

Yargı 11: ***İş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı beni demotive etmektedir.***

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları bazı sorunlar onları motive edebileceği gibi demotive de edebilmektedir. İş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısının, kadın yöneticileri motive edebileceği gibi demotive edici bir unsur da olabileceği düşüncesi ile bu sorulan bu soruya katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 5-24'te görmektedir.

Tablo 5.24. Yargı 11'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Frekans Dağılımı	25	56	4	4	2	1,92	0,833
Yüzde	27,5	61,5	4,4	4,4	2,2		
Toplam Yüzde	27,5	89	93,4	97,8	100		

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %61,5'inin bu soruya katılmıyorum, %27,5'inin ise kesinlikle katılmıyorum cevabını verdiklerini görmekteyiz. Cevapların aritmetik ortalaması 1,92, standart sapması ise 0,833'dür. Bu cevaplardan da anlaşılacağı üzere iş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı katılımcılar tarafından demotive edici bir unsur olarak görülmemektedir. Ortaya çıkan bu sonuç günümüzde kadın yöneticilere karşı çalışma yaşamında var olduğu düşünülen önyargıların azaldığı şeklinde de yorumlanabilir.

5.8.Hipotez Testleri

Hipotez- 1

Kadın yöneticilerin eğitim düzeyleri ile motivasyon unsurları arasında ilişki olup olmadığı Pearson Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir. Anket sorularında motivasyon

unsuru olarak belirtilen hususlar ile kadın yöneticilerin eğitim durumu arasında ilişki olup olmadığı Tablo 5-25'te gösterilmiştir.

Tablo 5.25. Hipotez 1'e Verilen Cevapların Dağılımı

Motivasyon Unsurları	P-Değeri
Kadınların da iyi bir yönetici olabileceğini kanıtlamak	0,925
Daha fazla gelir elde etmek	0,047
Toplumun kadın yöneticilere olumsuz bakış açısı	0,356
Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak görülmesi	0,236
İş yerinde yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı	0,045

Analiz sonuçlarına baktığımızda, kadın yöneticilerin eğitim durumları ile ankette motivasyon unsuru olarak belirtilen daha fazla gelir elde etmek ve işyerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemli çıkmıştır. Kadın yöneticilerin eğitim durumları ile gelir elde etmek arasındaki ilişkide P-değeri =0,047<0,05'dir. Eğitim durumu ile işyerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı arasındaki ilişkide P-değeri =0,045<0,05'dir.

Hipotez- 2

Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak görülmesi ile işyerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı arasında ilişki Pearson Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda iki değişken arasındaki ilişkinin önemli olduğu tespit edilmiştir. (P-değeri=0,001<0,05)

Tablo 5.26. Hipotez 2'ye Verilen Cevapların Dağılımı

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,956(b)	1	,001
Likelihood Ratio	12,389	1	,000
Linear-by-Linear Association	11,824	1	,001
N of Valid Cases	91		

Hipotez 3

Kadın yöneticilerin işleri nedeniyle ailelerine daha az vakit ayırmak zorunda kalmalarını demotivasyon kaynağı olarak görmeleri ile ailelerini işlerinden daha fazla ön planda tutmaları arasında ilişki Pearson Ki-Kare testi yapılmak suretiyle analiz edilmiş ve P-değeri 0,757 (>0,05) bulunmuştur. Buna göre, ailesini işinden daha fazla ön planda tutmak ile işi nedeniyle ailesine daha az vakit ayırmak zorunda kalma arasında bağlantı olmadığı bulunmuştur.

Tablo 5.27. Hipotez 3'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,095(b)	1	,757
Likelihood Ratio	,095	1	,758
Linear-by-Linear Association	,094	1	,759
N of Valid Cases	91		

Hipotez- 4

Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olduğu düşüncesinin motivasyon unsuru olarak görülmesi ile kadınların da iyi birer yönetici olabileceklerini kanıtlayabilmenin önemli olduğu düşüncesi arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Pearson Ki-Kare testi sonucunda P-değeri 0,019 (< 0,05) bulunmuştur. Analiz sonucuna göre bu iki değişken arasındaki ilişkinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.28. Hipotez 4'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,542(b)	1	,019
Likelihood Ratio	5,757	1	,016
Linear-by-Linear Association	5,481	1	,019
N of Valid Cases	91		

Hipotez- 5

Kadın yöneticilerin medeni durumları ile ailelerini işlerinden daha fazla ön planda tutmaları arasında ilişki olup olmadığını anlayabilmek için Pearson Ki-Kare testi

yapılmıştır. Analiz sonucunda P-değeri 0,271 (> 0,05) bulunmuştur. Elde edilen istatistiki sonuça göre evli ve çocuk sahibi olma ile ailesini işinden daha fazla ön planda tutma arasında bağlantı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5.29. Hipotez 5'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,214(b)	1	,271
Likelihood Ratio	1,186	1	,276
Linear-by-Linear Association	1,201	1	,273
N of Valid Cases	91		

Hipotez- 6

Kadın yöneticilerin medeni durumları ile iyi bir eş, iyi bir anne ve iyi bir yönetici olabilme düşüncesi arasındaki ilişki Pearson Ki-Kare testi yapılarak analiz edilmiştir. P-değeri 0,470 (> 0,05) bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre evli ve çocuklu olma durumu ile kadın yöneticilerin iyi bir eş, iyi bir anne ve iyi bir yönetici olabileceği düşüncesi arasında ilişkinin önemli olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.30. Hipotez 6'e Verilen Cevapların Dağılımı

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,522(b)	1	,470
Likelihood Ratio	,839	1	,360
Linear-by-Linear Association	,517	1	,472
N of Valid Cases	91		

BÖLÜM 6

SONUÇ

Toplumsal alanda kadınların erkten uzak olmaları durumu, iş yaşamında kendini yönetici konuma yükselebilen kadınların sayısının, olması gerekenden az olması şeklinde göstermektedir. Geleneksel olarak karar verici, yöneten, erk sahibi erkeklerdir ve erkeklerin hakim olduğu bir dünyaya kadınların girebilmesi oldukça güçtür. Yönetici olma mücadelesine giren kadın her şeyden önce bu güçlüklerle başa çıkmak zorunda kalmakta ve bunu gerçekleştirip yönetici konuma gelebilen kadınlar ise yüksek çalışma temposunda, aile içerisinde üstlendiği roller ve yöneticilik rolü arasında ikili bir rol çatışması yaşayabilmektedir. Çalışma yaşamında kadınların yönetici konuma yükselirken karşılaştıkları bir takım engelleyici faktörler söz konusudur. Bunlar (Aytaç, 1999, 29):

1-Kadınların çocuk büyütmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim kademelerine ulaşmaları için önemli bir engeldir.

2-Kadınların mühendislik, işletme, liderlik becerilerinden yoksun oldukları ve bu nedenle tepe yönetime hazır olmadıkları düşüncesi mevcuttur.

3-Kadınlar, genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı içindedirler. Böylece tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadırlar.

4-Tepe yöneticilik için gerekli olan iş olanakları azdır.

5-Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendilerini işine vermesine engel olmaktadır.

Bu sorunlar kadın yöneticiler tarafından motive veya demotive edici faktörler olarak da görülebilmektedir. Bu çalışmada da kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörler incelenmiştir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin profillerine baktığımızda çoğunluğunun orta yaşta, evli ve çocuklu veya bekar oldukları görülmektedir. Evli ve çocuklu kadın

yöneticilerin oranı %57,1'dir. Bu durum, bu konuda daha önce yapılan araştırmaları destekler niteliktedir. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere kadınların evli ve çocuk sahibi olmaları, onların yönetici olamayacakları anlamına gelmemektedir. Günümüzde gelişen hizmet sektörü, kadınların ev işlerini daha az vakit ayırarak gerçekleştirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Diğer taraftan erkeklerin eşlerine, aile içi sorumluluklarını paylaşmak suretiyle daha fazla yardımcı oldukları görülmektedir. Bu sayede kadınlar kariyerlerine daha fazla vakit ayırabilmektedir.

Kadın yöneticilerin toplamda %82,4'ü 20 yıla kadar çalışma deneyimine sahip olup bunlardan %31,9'u 3 yıla kadar; %19,8'i 4 ve 6 yıl arası, %14,3'ü 7 ve 9 yıl arası yöneticilik yapmıştır. Kadın yöneticiler arasında uzun bir yöneticilik tecrübesine sahip olanların oranı azdır. Bu durum eğitimli kadın sayısının artmasıyla da ilgilidir. Daha fazla eğitim imkanı bulan kadınlar çalışma yaşamında artan biçimde yönetim kademelerine talip olmaktadırlar. Yapılan araştırmada ankete katılan kadın yöneticilerin %91,2'sinin lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu da eğitimli kadın sayısı arttıkça, yönetici kadın sayısının arttığını göstermektedir.

Kadın yöneticilerin eğitim durumları yüksek olmakla birlikte ebeveyinlerinden yüksek öğrenim görmüş olanların sayısının çok olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum o dönemin eğitim imkanlarıyla da bağlantılıdır. Kadın yöneticilerin annelerinin büyük ölçüde ortaöğretim ve lise mezunu oldukları görülmektedir. Annelerine oranla babalarının eğitim durumları daha yüksek olup toplamda %37,4'ünün yüksek öğrenim görmüş oldukları anlaşılmaktadır.

Bir yöneticide bulunması gerekli özellikler içerisinde kadın yöneticilerin en fazla önem verdiği özelliğin ise kendine güven olduğu araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticilerin bir yöneticide bulunması gerekli özellikler arasında en önemsiz gördükleri özelliğin ise otoriter olmak olduğu anlaşılmaktadır. Toplum içerisinde otorite kaynağı olarak daha çok baba, ağabey ve koca görülmekte olup erkeklere özgü bir iş olduğu düşünülen yöneticilik gibi bir işle ilgili olarak kadın yöneticilerin otoriter olmayı yöneticide bulunması gerekli özellikler arasında en önemsiz özellik olarak değerlendirmeli ilginç bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Bununla bağlantılı olarak araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak düşünülmesi ile ilgili olarak sorulan soruya da büyük ölçüde katılmıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine ilişkin olarak sorulan sorularda ise motivasyon unsurları olarak şu hususlar tespit edilmiştir:

Kadın yöneticilerin hem bir anne ve eş hem de iyi bir yönetici olabilecekleri konusunda duydukları inanç,

Kadınların da iyi bir yönetici olabileceklerini kanıtlama çabası,

Daha fazla gelir elde etmek,

Toplumda kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısını kırma.

Kadın yöneticilerin motivasyonuna ilişkin olarak sorulan sorularda, motivasyon unsuru olarak yukarıda sayılan faktörler ortaya çıkmış olmakla birlikte bunun dışında kadın yöneticiler motivasyon kaynağı olarak başka bir takım unsurlara işaret etmişlerdir. Bunlar:

Eşlerinin desteğini görmek,

Serbest bir çalışma ortamı,

Hedefe ulaşmak ve başarılarından dolayı takdir edilmek,

Takım çalışması,

Kendini geliştirme imkanına sahip olmak,

Çalışma ortamı.

Kadın yöneticileri motive eden faktörlere ilişkin olarak bu hususlar tespit edilmiştir. Kadın yöneticileri demotive eden faktörlere ilişkin olarak ise sorulan sorulara, araştırmaya katılan kadın yöneticiler ağırlıklı olarak katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bunun dışında araştırmaya katılan kadın yöneticilerin demotivasyon kaynağı olarak gördükleri faktörler ise şunlardır:

Kendilerini geliştirme imkanı verilmemesi,

Haksızlığa uğramak,

Yersiz yere eleştirilmek,

Çocuklarına daha az vakit ayırmak zorunda kalmak,

Müşterilerin olumsuz yaklaşımları,

Evli ve çocuklu olmalarının işlerine engel olacağı önyargısı,

Ev ve iş arasında denge kurmada yaşanan zorluklar,

Üst yönetimdeki erkeklerin hemcinslerine öncelik vermesi.

Çalışmada belirlenen hipotezlerle ilgili olarak bunları test etmek amacıyla Pearson Ki-Kare analiz yöntemi kullanılmıştır.

Birinci hipotezin Pearson Ki-Kare analiz yöntemiyle test edilmesi sonucu kadın yöneticilerin eğitim düzeyleri ile motivasyon unsurları olarak sayılan daha fazla gelir elde etmek ve iş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İkinci hipotezin Pearson Ki-Kare analiz yöntemiyle test edilmesi sonucu yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak görülmesi ile iş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış arasında ilişkinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü hipotezin Pearson Ki-Kare analiz yöntemiyle test edilmesi sonucu yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olduğu düşüncesi ile kadınların da iyi bir yönetici olabileceklerini kanıtlama arasındaki ilişkinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü, beşinci ve altıncı hipotezler ise yapılan yapılan Pearson Ki-Kare analizi sonucu doğrulanmamıştır.

Yapılan çalışmada kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin farklılaşabildiği görülmektedir. Kadın yöneticiler arasında bu konuda ortak değerlendirmeler olmakla birlikte birbirinden farklı düşünceler de mevcuttur. Bazı kadın yöneticiler iş yaşamında erkekler ve kadınlar arasında bir takım ayrımcı uygulamalar olduğunu belirtmekle birlikte bunun aksine hiçbir ayrımcı uygulamayla karşılaşmadığını belirten kadın yöneticiler de bulunmaktadır. Bu durum toplumumuzda

ve çalışma yaşamında kadınlara karşı bakış açısının zaman içerisinde olumlu yönde değiştiğini göstermektedir.

Kadınların, toplumda yönetici olarak kabul görmeye başlandığı anlaşılmaktadır. Toplumsal gelişim ve değişim kadınların konumunda da farklılıklar meydana getirmekte kadınlar yalnızca yönetilen değil yöneten rolünü de başarıyla üstlenmektedir.

Bu çalışma 500 büyük sanayi kuruluşunda görevli kadın yöneticiler arasında yapılmıştır. Daha farklı şirket grupları seçilmesi halinde belirlenen sonuçların dışında sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Kadın yöneticilere yönelik başka amaçlarla araştırmalar yapılmış olmakla birlikte kadın yöneticileri motive ve demotive edici faktörlerin tespitine yönelik araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, çalışmanın noksanları olmakla birlikte bu konuda yapılacak başka araştırmalara kaynak olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Acar, F., A. G. Ayata, D. Varoğlu, (1999); *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği*, Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları

Adair, J., (2003); *Etkili Motivasyon*, İstanbul:Babıali Kültür Yayıncılığı

Akoğlan, M. (1997); *Konaklama Enstitüsünde Kadın Yöneticiler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, no:994,

Aktan, C., (1999); *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği,* TÜGİAD Yayını

Alban, M., M. West, (1991); *Women Managers-Women at Work,* Philadelphia, Open University Press

Allport, G. W. (1935); *Attitudes in a Handbook of Social Psychology,* Worcester, MA: Clark University Press

Altan, Z. (1980); *Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu İle Korunması,* Eskişehir: EİTİA Yayınları

Arat, N., (1995); *Türkiye'de Kadın Olgusu*, İstanbul: Say Yayınları

Arat, N., (1986); *Kadın Sorunu*, İstanbul: Say Yayınları

Baykal, B., (1988); *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış,* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No: 2524

Boone, L., D. D. Bowen, (1987), *The Great Writings in Management and Organizational Behavior,* USA: Irwin McGraw-Hill

Bulutay, T. (2000); *Kadın İstihdamı*, Ankara: Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü

Can, H., (1997); *Organizasyon ve Yönetim,* Ankara: Siyasal Kitapevi

Connell, R. W., (1998); *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Çitçi, O., (1982); *Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar*, Ankara: TODAİE Yayını

Çetinkanat, C., (2000); *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu,* Ankara: Anı Yayıncılık

Doğramacı, E., (1989); *Türkiye'de Kadının Dünü Bugünü,* Ankara

Eren, E., (1998); *Yönetim ve Organizasyon,* İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş

Ernst, A. (1987); *A Comparison of the Position of Women in the Labour Markets of Japan and West Germany- Economic and Social Aspects of Industrial Relations,* Frankfurt, Campus Verlag

Eyuboğlu, D., (1999); *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler,* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 637

Eyuboğlu, A., Ş. Özar, T. Tanrıöver, (2000); *Kantlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo- Ekonomik ve Kültürel Boyutları,* Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları

Hearn, J., D. L. Shappared, P. Tancred, S. Gibson, (1989); *The Sexuality of Organization, Sage Publications,* London Newbury Park New Delhi

Heller, T., (1997); *Yönetimde Kadın ve Erkek,* Çev. Işın Tuzcular, Altın Kitaplar Yayınevi

İncir, F. D., G. Ilgaz, N. E. Fidan, Y. İnce, (2000); *Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık,* Ankara: TCKSSGM Yayınları

Kahn, W., J. A. Grave, (1983); *Pay Equality-Women Power and Policy,* London, Pergamon Press

Kendrigan, M. L., (1984*); Political Equality in a Democratic Society: Women in the United States,* Connecticut, Greenwood Press

Koray, M., S. Demirbilek, T. Demirbilek, (1999); *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği,* Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları

Koray, M., (1993); *Türkiye'de Kadınlar, Yeni Yüzyıl*, İstanbul: Türkiye'nin Sorunları Dizisi 4.

K.S.S.G.M., (1999); *Türkiye'de Kadın,* Ankara: K.S.S.G.M. Yayınları

Kurnaz, Ş. (1991); *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını:1839-1923,* Ankara: T.C Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları

Lordoğlu, K., T. Minibaş, (1999); *Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi,* Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları

Makal, A., (1997); *Osmanlı İmparatorluğu'nda Çalışma İlişkileri:1850-1920,* Ankara: İmge Kitapevi Yayınları

Mardin, N. B., (2000); *Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık,* Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları

Markham, U., (1999); *Baskı Altındaki Kadın,* İstanbul: Alfa Yayınları

Mayo, E., (1945); *The Social Problems of an Industrial Civilization,* Harvard Business School, Boston: Division of Research, pp. 69-84

Oktar, T., (1998); *Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı,* İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi

Onay, P., (1969); *Türkiye'nin Sosyal Kalkınmasında Kadının Rolü,* Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları

Palmer, M., B. Hyman, (1993); *Yönetimde Kadınlar,* Çev.Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları

Powell, G. N., (1993); *Women & Men in Management,* California: Sage Publiciations

Sapino, V., (1990); *Women in American Society,* California, Mayfield Publishing Company

Şenel, S., *Yönetimde Kadın Ve Kadın Yöneticilerin Sorunları,* Anadolu Ünv. Yayınları

Şenesen, G., E. Pulhan, (2000); *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep,* Ankara: Başbakanlık KSSGM Yayınları

Tan, M., (1979); *Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi,* İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayımları

Başbakanlık KSSGM, (2001), *Türkiye'de Kadın 2001,* Ankara

Yaraman, A., (2001), *Resmi Tarihten Kadın Tarihine,* İstanbul: Bağlam Yayınları

Yılmaz B., M. Berber (2000); *Türkiye'de Kadının İşgücü Piyasasına Katılım Süreci ve Bölgesel Analiz,* Ankara :T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunlar Genel Müdürlüğü Yayınları

MAKALELER

Acar, F. (1998); "Kadınların İnsan Hakları:Uluslararası Yükümlülükler", Edit:Oya Çitçi, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek,* Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:16

Akın, Z., (1992), "Gelişen Türkiye'de Kadının Rolü ve Etkinliği Kongresi 6-7 Kasım 1991", *İstanbul Lioness Yönetim Çevresi*

Alkar, N., (1993); "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin Desteklenmesi Konusunda Politikalar", Arat, N., *Türkiye'de Kadın Girişimcilik,* Ankara: Tes-Ar Yayınları

Arıkan, G. "Kadınlarda Sosyal Tabakalaşma ve Sosyal Hareketlilik" ", Edit:Oya Çitçi, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek,* Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:16

Ataay, N. A., (1998); "Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri", Edit:Oya Çitçi, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek,* Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:16

Aydın, O., (1999); "Yasal Açıdan Kadın İşgücü", TİSK, *Tükiye'de Kadın İşgücü Semineri,* Bursa

Aytaç, S., (1999); "Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", TİSK, *Tükiye'de Kadın İşgücü Semineri,* Bursa

Barutçugil, İ. (2003), " 21. Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici" *Kişisel Gelişim Dergisi,* sayı 3, Mart

Bedük, A. (2005); "Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar 2005, c.3, sayı:12, s113

Berberoğlu, G. N, (1989); "Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları" *Eskişehir Anadolu Ünv. İİBF Dergisi,*C.7, Sayı1, s.287

Berger, P., (1973); "Instity as a Problem in the Sociology of Knowledge", *Towards the Sociology of Knowledge: Origin and Development of a Sociological Thought Style,* London

Bergman, B., (2003); "The Validation of the Women Workplace Culture Questionnaire: Gender- Related Stres and Health For Swedish Working Women", *Sex Roles,* Vol. 49, Nos.5/6

Birkök, C., "Sosyal Rol ve İş Bölümü" www.birkok.net

Blum, T., D. Fields, (1994); "Organization-Level Deteminants of Women in Management", *Academy of Management Journal,* Vol.37, Issue 2

Crompton, S. M., M. Jitendra, (1999); "Women in Management", *Public Personel Management,* Volume 28, Issue 1

Çabuk, S., A. Yalçın, (1995); "Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunların Tespit ve Analizine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Çukurova Ünv. İİBF Dergisi,* cilt 5, sayı 1, s.39-54

Demirbilek, S., (1996); "Sosyal Değişim İçerisinde Ailenin Çocuğu Sosyalleştirme Fonksiyonu", *Dokuzeylül Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi* cilt 11, sayı 2, s.211

Demirci, G. F., "Eğitimde Kadın", *Amme İdaresi Dergisi,* sayı:24, s75

Dinçkol, B., (1998); "Kadının Hukuksal Statüsünün Tarihsel Gelişimi" Edit:Oya Çitçi, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek,* Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:16

Ersöz, A., (1998); "Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri", Edit: Oya Çitçi, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek,* Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:16

Feltes, P:, C. Steinhaus, (1998); "Wanted: International Managers Women Should Apply", *Business Forum,* Vol.23, Issue ½

"Few Women Found in Top Public Jobs" *Womens International Network News,* 1992, Vol.18, Issue. 2

French, E., (2001);"Approaches to Equity Management and their Relationship to Women in Management", *British Journal of Management,* Vol. 12, Issue 4

"Glass Ceiling Separates Women From Top", *Worklife Report*, 1997, Vol.11, Issue 1

Gürhan, Ü., (1976); "Kadın Emeğinin Değeri ve Evli Kadınların Çalışmasının Kocanın İznine Bağlı Olmasının Yarattığı Sosyal ve Hukuki Sorunlar", *Hacettepe Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,* C8, s,Sayı 1-2 Mart-Ekim, s.121

Hagemann- White, (1999); "KadınİşgücününNiteliğinin Gelitirilmesinde Perspektifler ve Tuzaklar", *Değişen Bir Toplumda Kadınların İstihdam İmkanlarının Geliştirilmesi Konferansı 7-8 Kasım 1999,* İş ve İşçi Bulma Kurumu, Ankara

Herzberg, F., (1968), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*

Iverson, K., (2000); "The Paradox of the Contented Female Manager" *International Journal of Hospitality Management,*

Katrinli, A., Ö. Özmen, (1990); "Yönetici Olarak Kadınlar", *Dokuz Eylül Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi,* C:5, S:1-2, İzmir, s.92

Kubilay, H., " Özel Girişim Özgürlüğü ve Farklı Cinslerin Eşit Haklara Sahip Olması İlkesi", *Farklı Cinslerin Eşitliği Sempozyumu 17-18 Mayıs 1998,* Edit: Zafer Gören, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletöesi Yayınları No:86

Lawler, E., L. Porter, (1967); "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations, a Journal of Economy and Society,* 7 (1), 20-28

Liff, S., L. Worrall, (1997); "Attitudes to Women in Management : An Analysıs of West Midlands Businesses", *Personnel Review,* Vol. 26, Issue 3

Lyons, E., (2002); "Psychosocial Factors Related To Job Stress and Women İn Management", *Ios Press*

Maslow, A. H., (1943); "A Theory of Human Motivation", *Psychological Rewiew,* 50

McClelland, D. C., (1966), "That Urge to Achieve", THİNK Magazine, *International Business Machines Corporation*

Özar, Ş.,(1999); "İstihdamda Toplumsal Cinsiyet Ayrımının Uluslar arası Karşılaştırmalı Bir Çözümlemesi", TİSK, *Tükiye'de Kadın İşgücü Semineri,* Bursa

Özen, Ş., (1998); "Türkiye'de Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril Erkek Dişil Kadın Varsayımının Geçerliliği" Edit:Oya Çitçi, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek,* Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:16

Özkaya, M. O., (2005), "Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler" www.meltemozkaya.superonline.com,

Rosen, B., M. E. Templeton, K. Kichline, (2002); "The Fist Few Years On the Job: Women in Management", *Ebsco Publishing*

Sama, L. M., S. D. Papamarcos, (2000); " Culture's Consequences for Working Women in Corporate America and Japan, Inc." *Cross Cultural Management- An International Journal,* Volume 7, Number 2

Sarı, S., (2000), "Kadının Ekonomideki Yeri", *Hukukta Kadın Sempozyumu 30 Eylül-1 Ekim 1999,* Ankara

Schwartz, F. N., (1989);"Management Women and the New Facts of Life", *Harvard Business Review,* January-February

Stroh, L., A. Varma, S. Valy-Durbin, (2000); "Why are Women Left at Home" *Journal of World Business,* Volume 35, Issue 3, 241-255

Tansel, A., (2002); "İktisaden Kalkınma Ve Kadınların İşgücüne Katılımı:Türkiye'den Zaman Serisi Kanıtı ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri"

Tokol, A. (1999); "Dünya'da Kadın İşgücü", TİSK, *Tükiye'de Kadın İşgücü Semineri,* Bursa

Toksöz, G., (1999); "Türkiye'de Kadın İşgücü ve Enformal Sektörde İstihdamı" TİSK, *Tükiye'de Kadın İşgücü Semineri,* Bursa

Tütek, H., "Dünya'da ve Türkiye'de Kadın Yöneticiler: Cam Tavan Deliniyor mu?", *Farklı Cinslerin Eşitliği Sempozyumu 17-18 Mayıs 1998,* Edit: Zafer Gören, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Yayınları No:86

Varoğlu, D., "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rolleri", Edit: S. Güney, *Yönetim ve Organizasyon,* Ankara

"Workplace Accomodates to Women In The Decade Of The 90's, *Hispanic Times Magazine,* Dec.90/Jan.91, Vol.12, Issue 1

Yeşildere, M., (2005); "Camdan Tavan", *www.insankaynakları.com*

DİĞER KAYNAKLAR

Alkış, Hüseyin., (2001); Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara

Bayhan, P., (2002); Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi,* Hacettepe Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Ankara

BM Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Komitesine Sunulan 2. ve 3. Birleştirilmiş Dönemsel Ülke Raporu, (1998); *Başbakanlık KSSGM Yayınları,* Ankara

Erkanlı, H., (2002); Kadın ve Kariyer Bolu'da Üst Düzey Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bolu

Gül, S., (2002); Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörler, *Yüksek Lisans Tezi,* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

"iş'te kadın" *www.insankaynakları.com*

Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Konferansı 18-20 Kasım 1993, *İstanbul Mülkiyeliler Vakfı*

Katkat, M., (2000); Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi, *Yüksek Lisans Tezi,* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum

Sağlam, G., (1996); Yöneticilerin Bir Kişilik Değişkeni Olarak Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları, *Yüksek Lisans Tezi,* G.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Soyutürk, M., (2001); Yönetimde Kadının Yeri(Ankara'da Küçük Bir Grup Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Şahin, N., D., (2002); Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği, *Yüksek Lisans Tezi,* Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Ankara

www.ucansupurge.org

www.nethaber.com, 06.09.2003

www.peryon.org.tr

www.superanne.com "Gelecek Yüzyıl Kadınların Olacak" 06.09.2003

www.die.gov.tr

www.ses.org.tr "aa. 03.08.2005"

Women in the US Labor Force: US Labor Department Bureau of Labor Statistics

EK:

Sayın Yönetici,

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Unsurlar" konulu Yüksek Lisans Tez çalışması yürütmekteyim. Bu çalışma En Büyük 500 Sanayi Şirketinin Kadın Yöneticileriyle sınırlı olarak yapılmakta olduğundan çalışmaya ampirik destek sağlamak amacıyla hazırlamış olduğumuz anketi doldurmanız çalışmaya çok önemli katkı sağlayacaktır.

Anketi doldurarak çalışmaya katılmakta, firmanız için, sizin için ve çalışmalarınız için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Sizin ve çalışanlarınız tarafından sağlanacak bütün bilgiler güvenli bir ortamda muhafaza edilecek ve işletmenizde yada başka bir işletmede hiç kimseye verilmeyecek ve açıklanmayacaktır. Sağladığınız bilgiler kesinlikle sizi ve firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece örneklem kapsamındaki bütün firmalara ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır. Ulaşılan genel sonuçlara, yalnızca yayın, sunum vb. eğitim materyallerinde yer verilecektir.

Çalışma ile ilgili **görüşlerinizi yada etik kaygılarınızı**, tarafıma belirtebileceğiniz gibi, Çukurova Üniversitesindeki danışmanım Doç. Dr. Azmi YALÇIN'a da iletebilirsiniz.

Saygılarımla.

Duygu GÜLDAL
Sayıştay Denetçi Yardımcısı
Sayıştay Başkanlığı Balgat /ANKARA
Tel:0312-2954418 / 05053979383
Fax:0312-2954043
duyguguldal@sayistay.gov.tr

Danışman:
Doç. Dr. Azmi YALÇIN
Tel: (322) 338 72 60/228
azmiyalcin@cu.edu.tr

1- Medeni Durumunuz

[ ] Bekar

[ ] Evli- Çocuklu

[ ] Evli-Çocuksuz

[ ] Dul-Çocuklu

[ ] Dul-Çocuksuz

2- Yaşınız

[ ] 20-29 [ ] 30-39 [ ] 40-49 [ ] 50-59 [ ] 60 ve üzeri

3-Çalışma Yılınız

[ ] 0-9 [ ] 10-14 [ ] 15-19 [ ] 20-24 [ ] 25 ve üzeri

4- Yöneticilik Süreniz

[ ] 0-3 [ ] 4-6 [ ] 7-9 [ ]10-12 [ ]13 ve üzeri

5- Öğrenim Durumunuz

[ ] Ortaöğretim

[ ] Lise

[ ] Önlisans

[ ] Lisans

[ ]Yüksek Lisans

[ ] Doktora

6- Annenizin Öğrenim Durumu

[ ] Ortaöğretim

[ ] Lise

[ ] Önlisans

[ ] Lisans

[ ]Yüksek Lisans

[ ] Doktor

7- Babanızın Öğrenim Durumu

[ ] Ortaöğretim

[ ] Lise

[ ] Önlisans

[ ] Lisans

[ ]Yüksek Lisans

[ ] Doktora

8- İyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden bir kısmı aşağıda belirtilmiştir. Size göre en önemlisinden başlayarak 1,2,3,4,5,6 şeklinde numaralandırınız

[ ] Kendine güven

[ ] Otoriter olmak

[ ] İdealist olmak

[ ] Açık görüşlü olmak

[ ] Pratik olmak

[ ] Sabırlı olmak

[ ] Diğer ……

9- Bir kadın yönetici olarak şu ana kadar karşılaştığınız en büyük problem nedir?

.....

……..

……

……

10- Bir kadın yönetici olarak, yönetici olmak konusunda sizi motive ve demotive eden hususlardan yukarıda belirtilenler dışında belirtmek istediğiniz şeyler.

…….

……...

……...

……..

Aşağıdaki sorulara yanlarında verilen ifadelere “* “ koymak suretiyle cevap veriniz

Yargı	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kadın hem işte iyi bir yönetici hem de evde iyi bir anne ve eş olabilir					
Ailem her zaman işimden daha önde gelir					
Kadınların da iyi bir yönetici olabileceklerini kanıtlamak benim için önemlidir					
Daha fazla gelir elde etmek, daha çok çalışmam için beni motive etmektedir					
Toplumun kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açıları daha çok çalışmam konusunda beni motive etmektedir					
Toplumun kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açıları daha çok çalışmam konusunda beni demotive etmektedir					
Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak düşünülmesi daha çok çalışmam konusunda beni motive etmektedir					
Yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak düşünülmesi daha çok çalışmam konusunda beni demotive etmektedir					
İşim nedeniyle aileme daha az vakit ayırmak zorunda kalmam daha çok çalışmam konusunda beni demotive etmektedir					
İş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı daha çok çalışmam konusunda beni motive etmektedir					
İş yerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı daha çok çalışmam konusunda beni demotive etmektedir					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :Duygu GÜLDAL

Doğum Tarihi :02.08.1980

Doğum Yeri :Adana-Karaisalı

E-Mail Adresi :duyguguldal@sayistay.gov.tr

EĞİTİM DURUMU

2002-2006 : Çukurova Üniversitesi/ Adana
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

1997-2002 : Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
Kamu Yönetimi

1994-1997 : Abdülkadir Paksoy Lisesi
Sosyal Bilgiler

İŞ DENEYİMİ

2005- : T.C Sayıştay Başkanlığı, Sayıştay Denetçi Yrd.

2003-2005 : Maliye Bakanlığı, Gelir Uzman Yrd.

YABANCI DİL : İngilizce

İLGİ ALANLARI: Kitap okuma, seyahat, sinema