

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMU VE
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA: TRABZON ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meriç YILMAZ

OCAK - 2013

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMU VE
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA: TRABZON ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meriç YILMAZ

Tez Danışman: Prof. Dr. Kamil YAZICI

OCAK - 2013

TRABZON

ONAY

Meriç YILMAZ tarafından hazırlanan “Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doyumu Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: Trabzon Örneği” adlı bu çalışma 28/01/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Kamil YAZICI (Başkan/ Danışman)

Prof. Dr. Hasan ÖZYURT

Prof. Dr. Taner ACUNER

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım... /.. /....

Prof. Dr. Ahmet ULUSOY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Meriç YILMAZ

ÖNSÖZ

Kadınların çalışma yaşamına ve yönetime girmesiyle birlikte ülkelerin yönetim anlayışı değişmiş, ekonomik süreçler iyileşmeye başlamıştır. Bununla birlikte, kadınların karşılaştığı engeller çoğalmıştır. Kadınların iş yaşantısında kendilerini gösterebilmeleri, iş doyumlarının sağlanabilmeleriyle ölçülmüştür. Toplumların gelişmesi ve de ilerlemesinde yaptığı işten tatmin olabilen, iş ortamında huzuru ve mutluluğu yakalayabilen bireylere bağlı olup; yaşam doyumunu destekleyebilen iş ortamlarını sunabilmek örgütlerin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

Kadınların yoğun olarak yer aldığı sektör olan bankacılık sektöründe yönetim pozisyonlarında yer alan kadın çalışanlar; yaptıkları işlerden memnun, tatmin olabilen, huzuru ve mutluluğu yakalayabilecekleri çalışma ortamlarında kendilerini gösterebilmektedirler.

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, Yüksek Lisans tezi olarak yapılan bu çalışma, “Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doyumu ve Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkisi”ni açıklamaktadır.

Çalışmalarım sırasında bana her türlü desteği veren, yardımlarını ve bilgisini esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Kamil YAZICI'ya, konuya olan desteği ile çalışmama katkıda bulunan Prof. Dr. Taner ACUNER ve Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS'a, analizlerimde bana yardımcı olan Arş. Gör. Eren BAŞ'a, çalışma süresince yanımda olan Arzu AKTAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Tolga ERDOĞAN'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Son olarak, güven, sevgi ve de anlayışlarıyla her zaman beni destekleyen anneme ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım.

Trabzon, Ocak 2013

Meriç YILMAZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM KAVRAMI, KADIN YÖNETİCİ, İŞ HAYATI VE KADIN	4-48
1.1. Yönetici Kavramı.....	6
1.2. Yönetici Kavramının Önemi.....	7
1.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	8
1.4. Kadın Yönetici Kavramı	9
1.5. Kadın Yönetici Kavramının Önemi.....	11
1.6. Kadın Yöneticinin Özellikleri.....	12
1.7. İş Hayatı ve Kadın	14
1.8. Sanayi Devrimi Öncesinde Çalışma Hayatında Kadın	16
1.9. Sanayi Devrimi Sonrasında Çalışma Hayatında Kadın	16
1.10. Yönetimde Kadın.....	18
1.11. Dünya’da Çalışma Hayatında Kadın ve Dünya’da Kadın İşgücü	23
1.12. Dünya’da Kadın Yöneticiler.....	24
1.13. Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın ve Türkiye’de Kadın İşgücü	25
1.13.1. Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın.....	25
1.13.2. Türkiye’de Kadın İşgücü	26
1.13.3. Türkiye’de Kadın Yöneticiler	29
1.14. Yönetimde Kadının Rolü.....	32

1.14.1. Kadınların Yönetim Avantajı	32
1.14.2. İş Hayatında Kadın Algısı	33
1.14.3. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	33
1.14.4. İş Hayatında Kadın ve Erkek Yönetici Algısı Arasındaki Farklılıklar	34
1.15. Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Etkileyen Faktörler	35
1.15.1. Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Etkileyen Olumlu Faktörler	35
1.15.1.1. Pozitif Ayrımcılık	36
1.15.1.2. Başarı Arttırıcı Yönlendirmeler	36
1.15.1.3. Eğitim	37
1.15.2. Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Etkileyen Olumsuz Faktörler	38
1.15.2.1. Örgüt Kültürü	38
1.15.2.2. Örgüt İçi Cinsiyet Rollerini	39
1.15.2.3. Örgüt İçi Tutumlar	40
1.15.2.4. Çoklu Rol Üstlenme	40
1.15.2.5. Mesleki Cinsiyet Ayrımcılığı	41
1.15.2.6. Kariyer Platosu	43
1.15.2.7. Tükenmişlik	43
1.15.2.8. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)	44
1.15.2.9. Cam Tavan Sendromu (Glass Ceiling)	45
1.15.2.10. Kraliçe Arı Sendromu	47

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ DOYUMU, İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ DOYUMU TEORİLERİ	49-85
2.1. İş Doyumunun Tanımı	49
2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	51
2.2.1. İçsel (Kişisel) İş Doyumunu Faktörleri	53
2.2.1.1. Yaş	54
2.2.1.2. Cinsiyet	54
2.2.1.3. Tecrübe	55
2.2.1.4. Eğitim Düzeyi	56
2.2.1.5. Statü	56

2.2.1.6. Kişilik.....	57
2.2.1.7. Sosyo- Kültürel Çevre	57
2.2.1.8. Zeka ve Yetenek	58
2.2.1.9. Mesleki Durum	58
2.2.2. Dışsal (Örgütsel) İş Doyumu Faktörleri.....	59
2.2.2.1. Çalışma Yerinin Fiziki Özelliği.....	60
2.2.2.2. Ücret Düzeyi	61
2.2.2.3. Ödüllendirme	62
2.2.2.4. Terfi Olanakları.....	62
2.2.2.5. İşin Niteliği ve Önemi.....	62
2.2.2.6. Kararlara Katılma	63
2.2.2.7. İletişim	64
2.2.2.8. Ast Üst İlişkileri.....	65
2.2.2.9. Örgütsel Adalet	66
2.3. İş Doyumunun Önemi	67
2.3.1. İş Doyumunun Personel Üzerindeki Etkisi	67
2.3.2. İş Doyumunun Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	67
2.4. İş Doyumu ile İlgili Teoriler	67
2.4.1. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler.....	68
2.4.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi	68
2.4.1.2. Herzberg'in İki Etmen Teorisi	69
2.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	70
2.4.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi	71
2.4.2. Performans ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler	72
2.4.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	72
2.4.2.2. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi.....	73
2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	74
2.4.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	75
2.5. Araştırma Modeli	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TRABZON İL MERKEZİNDE UYGULAMA	86-109
3.1. Çalışmanın Amacı	86
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	86
3.2.1. Araştırmanın Modeli	86
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	87
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi	88
3.4. Araştırmanın Kısıtları	89
3.5. Araştırmanın Yöntemi	89
3.6. Veri Analizi	92
3.7. Bulgular	93
SONUÇLAR.....	110
YARARLANILAN KAYNAKLAR	117
EKLER	124
ÖZGEÇMİŞ	126

ÖZET

Hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan banka sektörü, bünyesindeki kadın yöneticilerin ve çalışanların, fiziksel, ruhsal isteklerine ve ihtiyaçlarına verdikleri önem, örgütün performans grafiklerini ve çalışanlarının iş doyumlarını direkt etkilemektedir. Çalışanların işlerinden memnun olup olmadığını ifade eden “iş doyumunu” kavramı büyük ölçüde, kişilerin yaşam doyumlarını, algılarını ve değerlerini etkileyen bir faktördür. Kişilerin işlerine olan bağlılıklarını, hassasiyetlerini ve önem seviyelerini belirleyen iş doyum kavramı, sağlanamadığı takdirde “iş doyumsuzluğu” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir çok faktörden etkilenen iş doyum kavramı, içsel ve dışsal faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Bu çalışmada Trabzon’da banka sektöründe çalışan kadın yöneticilerin iş doyum düzeylerini ölçmek ve kadın yöneticilerin demografik özelliklerinin iş doyumları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda seçilen altı bankanın kadın yönetici ve yönetici adaylarının iş doyum düzeylerinin belirlenmesi için; Minnesota İş Doyum Anketinden ve kişisel bilgilerin yer aldığı bilgilendirme formundan yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, demografik özelliklerin kadın yöneticilerin iş doyum düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılırken, T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi olan Anova Testinden yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş doyumunu, kadın yönetici, çalışma hayatında kadının yeri

ABSTRACT

The importance that banking sector, which has a significant role in service sector, in which woman managers intensively take parts, gives to the physical and emotional wishes and demands of the employees, directly effects the performance graphics of the organization and job satisfaction. “Job satisfaction” concept meaning whether the employee is satisfied or unsatisfied with the job is a critical factor and effects mostly the person’s life satisfaction, perception and values. If Job satisfaction concept, which determines the loyalty, sensitivity and importance level of persons is not provided, which is effected by many factors, emerges as “ a job dissatisfaction”, it is divided into two factors; internal and external factors.

This paper aims to measure the job satisfaction level of working women in the banking sector and determine the whether it has any effects of demographic features of women manager on job satisfaction level in Trabzon. Minnesota Job Satisfaction Survey and disclosure form which includes personal informations were used to determine the job satisfaction level of managers and manager candidate that work at six different bank in Trabzon. In the light of data concluded by analysis, T test and Anova Test which is One Way Analysis of Variance were used while searching whether it has effected demographic features on working women or not.

Key Words: Job satisfaction, woman manager, role of woman in business life.

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1.	Dünyada 2012 Yılı Üst Yönetim Kademesindeki Kadınların Oranları	24
2.	1999-2009 Yılları Arasında Yerel Yönetimlerde Kadın Ve Erkek Oranı ...	29
3.	1980-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Cinsiyete Göre Bakan Sayıları.....	31
4.	Çalışma Evreninde Yer Alan Bankalar	89
5.	Minnesota İş Doyum Ölçeği Puan Aralıkları.....	90
6.	İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Düzeyi	91
7.	Maddelerin Toplam İstatistikleri.....	92
8.	Kadın Yöneticilerin Bankalara Göre Dağılımları	93
9.	Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Banka Kurumlarına Göre Dağılımları.....	93
10.	Kadın Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Faaliyet Alanına Göre Dağılımları	94
11.	Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları	94
12.	Kadın Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	94
13.	Kadın Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları	95
14.	Kadın Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	95
15.	Kadın Yöneticilerin Anket Maddelerine Verdikleri Cevapların Frekans Ve Yüzde Dağılımları	96
16.	Kadın Yöneticilerin İş Doyumları	98
17.	KMO and Bartlett's Test	98
18.	Kadın Yöneticilerin Banka Türüne Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları	99
19.	Kadın Yöneticilerin Banka Türüne Göre İçsel İş Doyum Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları	100
20.	Kadın Yöneticilerin Banka Türüne Göre Dışsal İş Doyum Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları	100

21.	Kadın Yöneticilerin Faaliyet Alanına Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	101
22.	Kadın Yöneticilerin Faaliyet Alanına Göre İçsel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	101
23.	Tukey Testi Sonuçları	102
24.	Kadın Yöneticilerin Faaliyet Alanına Göre Dışsal İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	102
25.	Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	103
26.	Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre İçsel İş Doyum Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları	103
27.	Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dışsal İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları	104
28.	Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	104
29.	Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İçsel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	105
30.	Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dışsal İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	105
31.	Kadın Yöneticilerin Yaşlarına Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	106
32.	Kadın Yöneticilerin Yaşlarına Göre İçsel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	106
33.	Kadın Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dışsal İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	107
34.	Kadın Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	107
35.	Kadın Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre İçsel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	108
36.	Kadın Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Dışsal İş Doyumu Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	108
37.	Hipotezlerin Genel Bir Özeti	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	İş Doyumuna veya Doyumsuzluğuna Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	53
2	Lawler-Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklanması	74
3	Araştırmanın Modeli	88

GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Dünyada 2008 Yılında Yönetim Kademelerinde Kadın ve Erkek Çalışan Oranları	20
2	Türk Üniversitelerinde 2011 Yılında Kadın ve Erkek Rektör Oranları	22
3	Dünyada 2009 Yılında Çalışan Erkek ve Kadın Nüfusun Genel Dağılımı Nüfusun Genel Dağılımı	23
4	2004-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılım Oranı	27
5	Dünya’da 2011 Yılında Kadın ve Erkeklerin İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri,2011	28
6	2001-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Büyükelçilik Görevi Yapan Kadın İstihdam Oranı Büyükelçi Kadınlarının Oranı, 2001-2011.....	30
7	1935-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Kadın Milletvekili Oranları.....	30

KISALTMALAR LİSTESİ

- ILO : International Labour Organization
İKO : İşgücü Katılım Oranı
OECD : Organization For Economic Co-Operation Development
TİSK : Türkiye İşveren Sendikaları
TUIK : Türkiye İstatistik Kurumu
UNDP : United Nation Development Programme

GİRİŞ

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşullarına bakıldığında, teknolojik gelişmeler, globalleşen süreçler ve ekonomideki dalgalı süreçler hem yönetim anlayışımızı değiştirmekte hem de ülkelerin kalkınmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu durumda ülkelerin ekonomik kalkınma süreçlerini devamlı dinamik halde tutabilmesi, krizlere karşı denge sağlayabilmesi, istihdam yaratabilmesi, farklılığın ve sürekliliğin korunabilmesi için farkındalık yaratmaları; bireylerin çalışma hayatına, özellikle de yönetim içerisindeki pozisyonlarına gereken önemin ve teşvikin verilmesi gerektiğini bizlere göstermektedir. Çalışanların ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurabilen, iş ortamında huzuru ve de mutluluğu yakalayabilen; işlerinden tatmin olabilen, iş doyumları yüksek bireyler olmasını sağlayabilen örgütlerin gelişime ve değişime açık oldukları bilinmektedir. İş doyumunu sağlayan çalışanlarla oluşan iş ortamı, hem örgüt içi performansı artırmakta hem de örgütün devamlılığını sağlamaktadır. İş doyumunu kavramı, çalışanların kendi işine karşı oluşturdukları iş değerleriyle, işten elde etmiş olduğu kazanımların birleşimi şeklinde özetlenmektedir.

Kadın nüfusunun erkek nüfusuna oranı göz önüne alındığında, kadınların sahip olduğu çalışma gücünün, çalışma hayatına ve özellikle de yönetim alanına verebileceği katkı son derece fazladır. Ülkelerin sosyo-ekonomik yapılanmadaki eksikliklerini tanımlayabilmeleri, refah seviyelerini artırabilmeleri ve teknolojik, ekonomik ve sosyal alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişimleri yakalayabilmeleri; kadınların ülke ekonomisine ve de ülkelerin sosyal gelişimlerine olan katkısıyla desteklenmektedir.

Kadın yöneticilerin yoğun olarak yer aldığı sektör olan, bankalar; çalışma şartlarının, çalışma ortamının ve de iletişim gibi manevi ölçütlerin yer aldığı iş doyumunu kavramını ve içeriğini bizlere sunmaktadır. Kadın yöneticilerin, kişisel değerlerle, işten elde edilen kazanımların birleşmesiyle iş doyumları gerçekleşmekte olup; işlerinden aldıkları tatmin oranı, örgüt içi performansını, kişisel yaşamlarındaki mutluluğunu ve de huzurunu da etkilemektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin hem yaşam kalitesindeki

dengeyi oluşturmasını sağlamakta; hem de örgütündeki gelişimi ve de ilerlemeyi destekleyici nitelikte kılmaktadır. İş doyumuna ulaşmış olan çalışanlar, performanslarını fark etmeden artırmakta, daha uzlaşmacı, paylaşımcı ve de disiplinli olmaktadırlar.

İş doyumunu kavramı bireyler arası farklılık gösterip, içsel ve dışsal doyum olarak boyutlandırılabilir. Kişiler arası değişken bir özelliğe sahip olup; kimi çalışan için yükselme olanakları ön planda olurken, kimileri için de ücret vb. faktörler ön planda olabilmektedir. İş doyumunu, bireylerin eğitim seviyeleri, tecrübeleri gibi faktörlerden de etkilenerek, kişilerin yaşam doyumları üzerinde önemli derecede etki bırakmaktadır.

Bu çalışma, Trabzon'da ki Garanti Bankası, Halkbank, İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası, Yapı Kredi Bankası ve Ziraat Bankası'nda çalışan 94 kadın yöneticinin iş doyumunu etkileyen faktörler ve bu faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Yapılan tez üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, yönetim ve yöneticilik kavramı üzerinde durulmuş ve çeşitli yönlerden incelendikten sonra kadın yönetici kavramı hakkında bilgilendirme yapılarak; iş hayatında kadının yeri, dünyada ve Türkiye'deki çalışma hayatındaki kadın iş gücü ve kadın yöneticiler üzerinde genel bir inceleme yapılmıştır. Dünyada ve Türkiye'deki kadının çalışma hayatındaki yeri ifade edildikten sonra, yönetimdeki kadınların üstlendikleri rol ve yönetim pozisyonlarını etkileyen faktörlerin boyutları irdelenmiştir.

İkinci bölümde, iş doyumunu kavramı üzerinde durulmuştur. İş doyumunu etkileyen içsel ve dışsal faktörler incelenerek, iş doyumunu kavramının önemi ifade edilmiştir. Son olarak da, iş doyumunu ile ilgili teoriler hakkında bilgilendirme yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmada banka çalışanlarına uygulanan anket, ilgili oldukları etkenlere göre gruplandırılmış ve cevaplar araştırmanın bulguları olarak sunulmuştur. Bankada çalışan kadın yöneticilerin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği saptanmış ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümüne yer verilerek, çalışma özetlenmiş, araştırma bulgu ve sonuçları üzerinde durulmuş ve gelecekte yapılabilecek araştırmalarla ilgili önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM KAVRAMI, KADIN YÖNETİCİ, İŞ HAYATI VE KADIN

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararları planlama, organize etme ve uygulatma süreçlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 1998: 3).

Yönetim, insan, makine ve para gibi örgütlenmemiş çabaları içerisinde bulundurmaktadır. Bir örgütün var olabilmesi için, öncelikle yönetimin var olmasını gerekir (Can, 1999: 21).

Yönetim, amaçların etkili ve de verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla, belirli bir grupta işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüne denir (Genç, 2004: 18). Belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bir faaliyet olup; sürekli gelişen ve değişen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Geçici ve anlık bir süreç olmayıp; aksine başlangıcı ve sonu olmayan bir süreçtir.

Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, çeşitli faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim ise sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Yönetim bir bilim, bir bilimsel uygulama, bir sanat ve bir süreç olarak tanımlanabilir. Yönetim bunların tümünü içerisine alan, evrensel bir kavramdır (Genç, 2004: 17).

Bu özellikleri biraz daha geniş olarak incelediğimizde karşımıza şöyle bir tablo çıkacaktır (Onal, 2000: 11):

- Ancak birden çok insanın varlığında yönetim eyleminden söz açılabilirdiğine göre, yönetim sosyal niteliği olan bir grup sürecidir.
- İnsanlar ancak çabalarını birleştirerek saptadıkları amaçlara ulaşabilirler. Öyleyse yönetim işbirliği sürecidir.
- İnsanlar arasında sağlanan işbirliği, gösterilen çabaların birbiriyle uyumlu olması koşuluyla sonuca ulaşır. Bu olgu yönetimin bir koordinasyon süreci olduğunu ortaya koyar.

Genellikle yönetim denildiğinde akla hiyerarşik basamakta alt ve üst düzey gelir. Ama örgütlenmiş bir toplumda yönetim, çeşitli düzeyleri kapsayan bir süreçtir. Bu tanım ışığında yönetimin temel özellikleri şunlardır (Can ve Güney, 2007: 174):

- Yönetim insan ilişkilerine dayanır; yönetim sürecinde hem yöneten hem de yönetilenler insanlar olmaktadır.
- Yönetim grup özelliği gösterir; yönetimin olabilmesi için en az iki ya da daha fazla bireyin bir amaç etrafında birleşen bir grup olmaları gerekir. Böylece bir ya da birkaç gruptan oluşan örgütsel bir yapı ortaya çıkar.
- Yönetim bir amaç ya da amaçlara dayanan bir süreçtir; bireylerin bir araya gelme nedeni bu amaç ya da amaçlara ulaşmaktır.
- Yönetim bu amaçları elde etmek için bir grubu oluşturan bireylerin işbirliğini ve çabalarının eş güdümlenmesini gerektirir.
- Yönetim, işbirliği yapan insanların dikey ve yatay olarak işbölümü yapmalarına ve uzlaşmalarına dayanır. Dikey bölümü hiyerarşik yapının ortaya çıkmasına neden olur. Bu hiyerarşi yönetim kademelerinin ortaya çıkmasına neden olur. Yatay işbölümü ise, aynı düzeydeki insanların uzmanlıklarında farklılaşmalara ve bunun sonucunda farklı bölüm ve işlevlerin ortaya çıkmasına neden olabilir.
- Yönetim demokratik bir süreçtir; her ne kadar hiyerarşik yapı demokratik yapının alternatifi olmakla birlikte, burada demokratiklik, bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli katkı ve desteklerinin zorla, kural tanımaz bir biçimde ve totaliter yolla olmaması demektir.

Yönetimin var olabilmesi için bir örgütün var olması gerekmektedir. Örgüt, yönetimin içinde yer alan bir yapı, yönetim ise onun işlevi olup, biri olmadan diğeri

varlığını koruyamayacak, etkinliğini devam ettiremeyecektir. Örgüt, kararlı bir kalıbı içermesine karşın; yönetim dinamik ve hareketli bir nitelik taşımaktadır (Türkel, 1999: 3).

1.1. Yönetici Kavramı

Yönetim, belirlenen amaçlar doğrultusunda, eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimi olarak ifade edilmektedir. Yönetici de bu süreci, yöneten kişidir (Genç, 2004: 22).

Yönetimle ilgili çalışmaları, çaba ve faaliyetleri, tek olarak ya da grup halinde gerçekleştiren bireyler, yönetim organlarını meydana getirirler ve bu organlara da yönetici denir (Türkel, 1999: 2).

Yönetim biliminin gurusu Peter Drucker yöneticiyi; “Bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu olan kişi” olarak tanımlamaktadır”. Günümüzde, profesyonel olarak adlandırılan bu kişiler, bir orkestra şefi gibi sahip olduğu takımı yönetmekte, motive etmekte ve sistematik çalışma düzeni kurmaktadır (Çoroğlu, 2002: 55).

Şu halde yönetici, belirli bir zaman dilimi içerisinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren; bunların birbirleriyle uygun bir bileşim, etkileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimse olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998: 6).

Yönetici, örgütün dokusunu bilen ve dokuya uygun çeşitli işlemlerde bulunan kişidir. Örgütler farklı kimliklere sahip, yaşayan, canlı organizasyonlardır. İhtiyaçlar, stratejiler, misyon ve vizyon örgütten örgüte değişen kavramlardır. Yönetici de bu farklılıkları ayırt edebilen, kararlı, örgüt dokusundan anlayan, açığı kolay saptayabilen, liderlik vasıflarına sahip, geleceği görebilen, yönlendirici ve de sürükleyici kişi olmalıdır. Yönetici, evrensel düşünce yapısıyla, yönetsel, teknik ve iletişim becerilerini bir araya getirerek, şartlara göre üretim faktörlerini yönlendiren ve de biçimlendiren kişidir. Yöneticinin örgüt içerisinde etkin bir rol üstlenebilmesi, becerilerini doğru yer ve zamanda kullanabilmesi, örgütün geleceğini belirlemektedir.

Bir işletme yöneticisinin önemli sorumluluk alanlarından bazıları şunlardır (Çoroğlu, 2001: 56):

- İhtiyaç duyulan kalitede personel almak, yetiştirmek ve görev dağılımını organize etmek,
- İşletmenin geleceği ile ilgili uzun vadeli amaçları belirlemek ve stratejik planlamayı yapmak,
- Hedefler koymak ve bunlara ulaşılmasında etkin rol oynamak,
- Yapılan işleri, gelişmeleri ve personeli denetlemek,
- İşletme faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmek ve takip etmek.

1.2. Yöneticilik Kavramının Önemi

Yöneticilik kavramı geçmişten günümüze birçok alanda kendini gösteren bir kavramdır. Kendini ve insanları yönetebilme sanatını iyi uygulayan bireylerin iyi birer yönetici olabilme şansı vardır.

İnsanları yönetebilme sanatını bilen, ekibini benimseyen, planlamalarda düzenlemeyi ve denetimi elinden bırakmayan, örgüt içi eğitime önem veren, karar verme becerisini etkin bir biçimde kullanan yöneticilerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları son derecede önemlidir.

Gelişen organizasyonlar, yaşanan değişimler, gelişen teknoloji her alanı etkilediği gibi yöneticiliği de etkilemektedir. Örgütün ihtiyaçlarının farklılık göstermesiyle birlikte, yönetici de bu farklılıklara göre kendini ayarlamak durumunda kalmaktadır. Değişen koşulları ve karar verme süreçlerinde yaşanan bütün olasılıkları göz önünde bulundurma, yönetsel becerilerini doğru yerde kullanabilme, iletişim becerilerini daima etkin kılabilme, teknik ve analitik becerilerini değişime açık tutabilme durumundadır. Yönetici, örgüt içerisinde her zaman dinamik ve kalp atışlarını yöneten kişi olarak bilinmektedir. İyi bir yöneticiye sahip olan örgütler canlılığını devam ettirebilmekte, değişimlerle iç dünyalarını canlandırabilmektedirler.

Büyüyen ve gelişen bir işletmenin başarısı, sahip olduğu sermaye, yenilikçi ve üretkenlik becerisi, yöneldiği veya hedeflediği pazar, içinde çalıştığı ekonomik yapı gibi bir çok değişik örgütsel ve çevresel unsurlara bağlı olmakla birlikte, bilgili, beceri sahibi, yetenekli yöneticilere sahip olmasına da bağlıdır. Çok iyi örgütlenmiş, her türlü araç, gereç ve kaynaklara sahip olan bir işletme yeteneksiz bir yöneticinin elinde zarar edebilirken, kaynakları sınırlı, bir çok sorunu olan bir işletme bilgili ve yetenekli bir yöneticinin idaresinde istediği başarıyı elde edebilir (Uygur ve Göral, 2005: 9).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik

L.L. Bernard'a göre liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini ve konsantrasyonlarını bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yönlendirmektir (Erçetin, 2000: 5).

Faye Wattleton'a göre liderlik, bir fırtınadaki güvenli tek gemidir (Campbell ve Samiec, 2006: 39).

Harvey S. Firestone'a göre liderlik, İnsanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi liderliğinin en önemli çağrısı olarak görülmektedir (Campbell ve Samiec, 2006: 58).

Warren Bennis'e göre liderler, hangi sahada olurlarsa olsun, herkes gibi becerileriyle olduğu kadar deneyimleriyle de varlık bulurlar. Liderler, başkalarından farklı olarak, ödünç alınmış giysilerle yürümeyi tercih etmez, deneyim ve becerilerini kullanarak, farklılıklarıyla yürümeyi tercih ederler (Campbell ve Samiec, 2006: 155).

Yukarıda verdiğimiz tanımlar doğrultusunda diyebiliriz ki; lider, büyük değişimlerin yarattığı fırsatları yakalayabilen, tehlikeleri ve tehditleri bilerek bunlara rağmen fırsatları değerlendirebilen, grubunu yönlendiren, izleyenleri etkileyen, kurumuna yeni açılım ve farklı bakış açıları katan kişidir.

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olup, tamamen eşdeğer niteliklere sahip değildir. Temelleri farklıdır. Dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ince çizgiye dikkat etmek gerekir. Liderliğin temelini başkalarını etkileyebilme,

yönlendirebilme, neyi nasıl yapılacağı konusunda önderlik edip yol gösterebilme yatmaktadır. Lider bizim rehberimizdir, misyon ve hedefleri koyup bizim kendi yolumuzu nasıl çizeceğimizi gösterebilen kişidir, ağaçlara takılmayıp bize ormanın tümünü gösterebilen kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş olup, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayıp, denetleyen kişidir. Yasal gücü ödül ve cezadır. Yöneticilikte, verilen görevi en iyi şekilde başarma isteği vardır; liderlikte ise, başarmak istenilen görevlerin üzerine odaklanma durumu vardır.

Yöneticiler hiyerarşiyi ve otoriteyi seven, amaç odaklı çalışan ve işi kurallarına göre yapan kişilerdir; liderler ise kuralları ve otoriteyi sevmeyen, gelecek odaklı çalışan, doğru işi etkin ve yenilikçi bir ortamda yapan kişilerdir. Yöneticilerin üstlendikleri rol, itaati benimseyen, yapıya aykırı olmayan, riskli olmayan, işletmeyi benimseyen rollerdir. Liderlerin üstlendikleri rol ise, insan odaklı, ufuk çizgisini görebilen, değişimi ve üretkenliği seven, vizyon sahibi, risk alabilen rollerdir. Yöneticiler sistemin kuralları ve standartları olduğunu savunan ve mekanik düşünen kişilerdir. Liderler ise, sistemin canlı olduğunu, gelişim ve değişime açık olduğunu savunan kişilerdir.

Liderlik vasıfları, yöneticilerin başarı merdivenlerindeki adımlarını destekleyen etkenlerdendir. İyi bir lider olmak, iyi bir yönetici olma yolunda da ilerlemeyi sağlamaktadır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının herhangi bir cinsiyeti yoktur. Erkek ya da kadın yönetici, liderlik vasıflarına hakim, yönetim değerlerini bilen ve uygulayan kişiler olmalıdır.

1.4. Kadın Yönetici Kavramı

Kadınların iş ve yönetim dünyasında yönetici pozisyonunda yer alabilmesi, 1970'li yılların sonlarında başlamıştır. Ancak bu tarihten sonra; kadınların lehine değişen ekonomik ve demografik şartlar, yaşanan sosyo-kültürel değişimler, destekleyici hükümet programları, değişen aile rolleri ve kadına karşı değişen bakış açısı sonucu, kadın yönetici sayılarında önemli artışlar yaşanmasını sağlamıştır. Kadınların teknik ve işletme alanında eğitim görmeye başlaması ise, kadınların yönetim pozisyonlarına gelebilmeleri için birer basamak olmuş ve kariyer gelişimlerine de büyük katkı sağlamıştır.

1940 ve 1950'li yıllarda dünyada, üst düzey yönetici kadınların sayısı oldukça düşük olarak yer almaktadır. 1959 yılı ise yönetici olmak isteyen kadınlar için bir kilometre taşı olmuş; bu tarihte kadınlar ilk kez Harvard-Radcliffe işletmecilik programına kabul edilmiştir. 1960'lı yıllarda ise; cinsiyet ve ırka dayalı istihdam ayrımcılığı, teknolojik ilerlemeler, eğitim düzeyindeki yükselmeler ve çevresel değişiklikler gibi nedenlerden dolayı kanunların yeniden düzenlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmış; bu durum 80'li yıllardaki kadına bakış açısını etkilemiş ve yönetimdeki kadın bakış açısını da değişime uğratmıştır. 1980'li yıllarda kadınlar yönetimde belirli bir noktaya gelmiş ve iş deneyimi kazanmışlardır. Bu yıllarda işletmecilik alanında master derecesi alan kadınların sayısında bir artış gözlenmiş; ancak tüm bu çabalar kadınların üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine yetmemiştir (Arıkan, t.y: 148).

Geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye'de nüfusun yarısını oluşturan kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir.

Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002: 13). Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellemiştir (Aytaç, 1997: 222).

Kadın artık yönetim dünyasında da erkeğin arkasında değil yanında olmak istemektedir. Ancak yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda etkileri devam etmektedir. Bu çevrelerin dayanağı kadının daha çok ev, eş ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısından kaynaklanmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok belirginleştirmektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlandığından kadınların yönetsel pozisyonlara ilerlemeleri engellenmektedir (Doğramacı, 1997: 106).

80'li yıllardan itibaren kadınların iş yaşantısında kendilerini gösterdikleri ortadadır. Fakat yönetim kadrolarında, liderlik kadrolarında kadın yöneticilere olan eğilim yine de alt

sıralarda yer almaktadır. 90'lı yıllardan itibaren artan kadın yönetici sayısı, az da olsa gelişim göstermektedir. Toplumsal, kültürel, yönetsel ve teknolojik anlamdaki çeşitli gelişim ve değişimler de kadın yöneticilerin konumunu etkileyen pozitif faktörler arasında yer almaktadır.

Değişen ve gelişen organizasyonlarla, istihdamdaki işgücü niteliği değişmekte ve yönetimde kadın bulundurma sayısı geçmiş senelere göre hızla artmaktadır. Fakat bu hız, gecikmiş bir artışı birlikte getiriyor olmasından dolayı, yapılan istatistikler sonucu kadın yönetici sayısı hala alt seviyelerde yer almaktadır.

Türkiye'deki kadın yönetici sayısı, dünya geneline bakıldığında en alt seviyelerde yer almaktadır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Kurulu, 1990 yılından bu yana "İnsani Gelişme Raporu" isimli bir rapor yayınlamaktadır. Bu rapora göre, Türkiye'deki kadın yönetici oranı %8 olarak bilinmektedir (UNDP, 2009: 189).

Türkiye ve dünyada, kadın yöneticilerin genel bir profilini çıkarmak gerekirse, kadınlar sayısal veya otorite açısından erkeklerin egemenliğinde olan organizasyonlarda çalışmaktadırlar. Kadın yöneticilerin daha genç, bekar ve çoğu orta sınıf bir çevrede yetişmiş, hizmet sektörü gibi sektörlerde, yönetim ve insan kaynakları gibi bazı fonksiyonel alanlarda çalışan; genel yönetim düzeyinde daha az, uzmanlık pozisyonlarında daha çok bulunan birer yönetici olmaktadır. Bunun yanı sıra, erkek meslektaşlarına göre daha iyi bir eğitime sahip olsalar bile, daha az ücret almakta ve üst yönetim kadrolarında daha az bulunmaktadırlar (Ataay, 1998: 240).

1.5. Kadın Yönetici Kavramının Önemi

Ülkelerin gelişmişlik seviyeleri; istihdam oranları, işgücünün üretime katılması, kişi başına düşen milli gelir gibi birçok etkene bağlı olarak değişimler göstermektedir. Bu etkenlerden bir tanesi de, kadınların çalışma hayatının içerisinde yer alması ve yönetim kadrolarında çalışma imkanının sunulmasıdır. Gelişmekte olan bir ülke olarak, verimliliğimizin ve çağdaşlık seviyemizin artırılmasında kadın istihdamın rolü son derece büyüktür. Kadın çalışanların sayısındaki artış hem yeni istihdam alanları yaratmakta hem de kadın yöneticilere olan eğilim sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu önemli nokta,

toplumların gelişmişlik düzeylerini belirlemede de ince bir sınırı bizlere sunmaktadır. Gelişen organizasyonların gelişen birer parçaları olan kadın yöneticiler farklı yetenek ve özellikleriyle organizasyonların eksik kalan yanını tamamlamaktadırlar.

Son yirmi yıl içerisinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesi olarak yorumlanmıştır. Endüstri toplumunun çalışan prototipini erkekler oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmışlardır. Eğitimleri ve uygun yetkinlikleri nedeniyle bilgi çağının oluşturduğu yeni mesleklerin pek çoğunu kadınlar ele geçirmişlerdir (Barutçugil, 2002: 14). Erkeklerden ayrılan yetenek ve becerileri fark edilen kadınlar, toplumda yeni bir yer edinme çabası içerisine girmişlerdir. Gelişimlerine önem veren, liderlik vasıflarına sahip, iletişim becerileri erkeklere nazaran daha yüksek olan kadın çalışanlar topluma ve de iş yaşantısına yeni farkındalıklar kazandırmışlardır. Yeni iş modelleri geliştirilmiş, rekabet pazarında kadına olan bakış açısında farklılıklar kazandırılmış; kadın çalışan ve de kadın yöneticiler üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Kadın yöneticiler genetik yapıları, sosyal ve kültürel ortamları ile, psikolojik açıdan erkeklere göre farklı davranışlara, tutumlara sahiptirler. Bu farklılık, beceri ve yetenekleri de birbirlerinden farklılaştırmakta, organizasyonlardaki bütünlüğün kadın yöneticilerle tamamlanmasını sağlamaktadır.

1.6. Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler, çeşitli etkenlere göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin bulunduğu ortama, iş alanına ve yapılan işlere göre farklı yeteneklere ve niteliklere sahip olması gerekir. Buna göre örneğin, teknik bir alanda faaliyet gösteren bir işletmenin yöneticisinde bulunması gereken niteliklerle, sosyal bir alanda faaliyet gösteren bir işletmenin yöneticisinde bulunması gereken nitelikler farklılık göstermektedir (Uygur ve Göral, 2005: 9).

İşviçre psikoteknik kurumunun yöneticilerde bulunması gerekli nitelik ve yetenekler konusunda yaptığı araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Onal, 2000: 14):

- a. İnsanları tanımak,
- b. Kendine güvenmek,
- c. Yerinde kararlar alabilmek,
- d. Yetkisini kullanabilmek,
- e. Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- f. İradesi kuvvetli olmak.

Yine aynı kurum aşağıdaki özelliklere sahip kimselerin de üst olamayacağını ileri sürmüştür.

- a. Anlayışsız
- b. Taraflı
- c. Çabuk etkilenebilen
- d. Kararsız
- e. Sağduyusuz
- f. Korkak

Kadın yöneticilerin özellikleri ve erkeklerden farklı taraflarının belirlenmesi amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu konudaki literatür incelendiğinde bazen birbirinden farklı sonuçlara da rastlanmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin farklılıklarını belirlemeye yönelik ilk araştırma 1977 yılında L. Moore ve U. Rickel tarafından yapılmıştır. Eğitim, yaş, organizasyon basamağı faktörleri dikkate alınmadan yapılan bu araştırmada; erkek yöneticilerin uzun dönemli hedeflere, gelir elde etme ve kararlarda etkili olma, örgüt geliştirme fırsatına öncelik verirken; kadın yöneticilerin iş çevresi, çalışma ilişkileri, anlaşabilecekleri astlarla çalışma, yükselme fırsatına öncelik verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Akoğlan, 1997: 13).

Erkek ve kadın yöneticilere ilişkin yapılan çoğu araştırmalar sonucunda her iki cinsten de olumlu ve olumsuz özellikler bulunduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin şekilci, uzak duruşları ve cinsiyet ayrımcılığı yaptıklarına ilişkin olumsuz özelliklerine karşılık, kadınların ise özgüvenlerinin düşük olması ve risk alamama durumu olumsuz özelliklerinin başında yer almaktadır. Kadınların güç kullanmakta zorlanması, duygusal tepkiler ve de

risk almaktan kaçınması da kadınların yönetimde yer edinemediğinin temel unsurları olarak gösterilmektedir.

Kadın ve erkek yöneticiler üzerinde yapılan çeşitli araştırmalarda, hem kadınların hem erkeklerin olumlu ve olumsuz yanlarının olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kadın yöneticilerin olumsuz yanları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Barutçugil, 2002: 25):

- Kendilerine güvenlerinin az olması,
- Duygusal olmaları ve tepkilerini belli etmeleri,
- Kişilere öncelik vermeleri.

Diğer taraftan kadın yöneticilerin olumlu yanları ise şu şekilde açıklanmaktadır (Barutçugil, 2002: 25):

- Daha insancıl olmaları,
- Açık ve dost canlısı davranmaları,
- Eşitlik yanlısı tavır takınmaları,
- Organize ve etkin olmaları.

Kadın yöneticilerin sahip oldukları özelliklere göre, yer aldıkları sektörler genelde hizmet sektörü olarak tespit edilmiştir. İnsan kaynakları, pazarlama gibi iletişimin kuvvetli olduğu alanlarda uzman, uzman yardımcısı ya da yönetici yardımcısı gibi pozisyonlarda yer almaktadırlar. Üst yönetimden ziyade daha alt yönetimde yer alan yer alan kadın yöneticiler, çoğunlukla genç ve bekarlardan oluşmaktadır.

1.7. İş Hayatı ve Kadın

Toplumlarda nüfusun önemli bir kısmını oluşturan kadınların, emek piyasalarındaki varlıkları gerek geçmişte, gerekse günümüzde erkeklerin gerisinde, “ikincil işgücü” statüsü ile sınırlı kalmıştır. Kadınların emek piyasalarındaki ikincil rolleri büyük ölçüde geleneksel iş bölümü ile ilgili olmaktadır. Cinsiyete dayanan bu işbölümü her toplumda farklı düzeylerde olsa da temelde; çocuk doğurmak ve büyütme, ev işlerini yapmak gibi işler fizyolojik ve sosyolojik açılarından kadınların temel görevleri arasında yer alırken, piyasada

çalışarak para kazanma işi erkeklerin esas görevi olarak kabul edilmiştir (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 57).

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılımları oransal olarak daha düşüktür. Kadın eğitiminde, çalışma hayatında ve çalışmasının karşılığını almasında, toplumsal etkinliklere katılmasında hep “kadın” olduğu için sınırlandırılmıştır (Koray, 2000: 211). Toplumların kadına olan bakış açısı, kültürel sebepler ve kadına verilen rollerden dolayı kadının çalışma hayatındaki yeri geri planda kalmıştır.

Kadının ekonomik anlamda çalışma yaşamına girişi ve işgücüne katılımı sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. İlk zamanlarda kadının ücretli olarak işgücüne katılımı ve çalışma yaşamındaki yerleri çok az iken, İkinci Dünya Savaşı ile birlikte artan işgücü gereksinimi ve erkek nüfusun azalması sonucu kadın işgücünde belirgin bir artış gözlenmiş; kadınların iş dünyasında kendilerini göstermelerine fırsat verilmiştir. Bütün dünya ülkeleri, bu köklü değişimle birlikte kadınların toplumdaki yerini, kadın işgücünü, kadının çalışma yaşamındaki yerini sorgulamaya başlamıştır. Bunun sonucunda da, 1946 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde Kadın Statüsü Komisyonu kurulmasına karar verilmiştir. Bu komisyon sayesinde, kadınların ekonomik yaşamdaki yeri de belirginleşmeye başlamıştır. Kadın Statüsü Komisyonu oluşturulduktan yaklaşık 30 sene sonra, tüm dünya ülkelerinde kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesi hazırlanmıştır. Türkiye bu sözleşmeyi 1985 yılında imzalamıştır. Devamında düzenlenen 1985 Nairobi ve 1995 Pekin’deki Dünya Kadınlar Konferansı da, kadının toplumdaki yerini sağlamlaştırmış, cinsiyet ayrımcılığının önü kapatmıştır. Tüm bu gelişmeler, toplumsal adalet, kadın erkek eşitliği gibi kavramların ön plana çıkmasını sağlamıştır (Koray, 2000).

Kadının toplumdaki yerine karşı geliştirilen bu düşünceler ve girişimler, toplumların kadının çalışma hayatındaki yerine olan bakışını olumlu derecede etkilemiştir. Eğitim, kültür ve sosyal yaşamda kadının önünü açmış, iş hayatına adım atabilmelerini sağlamıştır. Ekonomik anlamda özgürlüğünü kazanmasını sağlamış, kendine olan güvenini geliştirmesinde öncülük sağlamıştır.

1.8. Sanayi Devrimi Öncesinde Çalışma Hayatında Kadın

Sanayi devrimi öncesi topluluklara ve toplumlara baktığımızda; ilk topluluklardan itibaren kadının toplumdaki statüsü ve toplumdaki yeri bulunulan koşullara göre farklılık göstermiştir. Kadına olan bakış açısı, kadının toplumdaki rolü ve statüsü bu ilkel topluluklara ilişkin çoğu bulgularda kendini göstermiştir. Bu topluluklarda anaerkil yapı geçerli olmuş, kadınlar toplumun üst seviyelerde yer almış, saygı duyulmuş ve de toplum tarafından benimsediklerini göstermiştir. Özellikle kadının doğurganlığı, bu ilkel topluluklarda kutsal bir özellik olarak algılanmış ve kadınların tanrıça mertebesine yükselmelerini sağlamıştır.

Toplumların Yerleşik düzene geçmesiyle birlikte kadının toplumdaki statüsü zayıflamış, saygınlığını kaybetmeye başlamıştır. Kültürel, sosyal ve ekonomik alanda yaşanan çeşitli değişim ve gelişimler, kadınların rollerini biçimlendirmiş, onlara verilen belirli rollerle çerçevelerini çizmelerine ve sınırlandırılmalarına neden olmuştur. Toplumların hayatta kalma mücadeleleri, buldukları topluluğu koruma mücadeleleriyle birleşince savaş taktikleri ortaya çıkmış, erkeği kadının önüne geçiren en önemli unsur güç olmuştur. Meydana gelen bu değişim sonucu kadının toplumdaki yeri ve statüsü zayıflamaya başlamış, erkeğin toplumsal statüsü güçlenmiştir. Güç unsurunun ortaya çıkmasıyla, bu dönemde erkekler, avcılık, madencilik, üretim araçlarının yapımı ve kullanımı, balıkçılık ve askerlik gibi fiziksel güç gerektiren işlere yönelmişlerdir. Kadınlar ise daha çok ev işleri (yemek, temizlik vb.), çocuk bakımı, dikiş, nakış gibi geleneksel ev işleri ile uğraşarak, aktif üretim sürecinden uzaklaşmış, evlerine çekilmek durumunda kalmışlardır. Böylece ataerkil aile düzeni ortaya çıkmıştır. Kadın erkek rollerinin kesin sınırlarla çizildiği bu dönem sanayi devrimine kadar bu şekilde devam etmiştir.

1.9. Sanayi Devrimi Sonrasında Çalışma Hayatında Kadın

İş bölümü 1750'lerden itibaren İngiltere'de sanayileşmenin başlaması ile değişime uğramıştır. "Sanayi Devrimi" olarak isimlendirilen bu süreç ilk olarak çırık makinesinin icadı ile başlamış, 1782 yılında James Watt'ın yaptığı buharlı makinenin icadından sonra demir-çelik üretimi başta olmak üzere diğer sektörlerle ve ülkelere de yayılmıştır. Bu dönemde Avrupa sanayisinde başlayan kitle üretimi ile birlikte tarımda da "devrim"

niteliğinde gelişmeler yaşanmış boşa çıkan tarımsal kadın işgücü de kente göç ederek emek piyasalarına işgücü olarak katılmaya başlamıştır (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 57).

Sanayi devrimiyle sadece Avrupa değil, tüm dünya ülkelerinde çeşitli değişim ve gelişimler yaşanmıştır. Özellikle tarım alanında olumlu gelişmeler yaşanmış, kadınların bu alanda istihdam edilmesinin önü açılmıştır. Çalışma koşulları açısından zorlanan kadınlar, sanayileşmenin ilk döneminde kadın işgücü düşük ücret ve kötü çalışma koşullarında çalıştırılmışlardır (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 57). Daha sonraki senelerde kadınlar, sadece tarım sektörüyle kalmayıp, fabrikalarda da çalışmaya başlamıştır. Ekonomik anlamda kadın işgücü piyasalarındaki asıl değişim ise; ikinci dünya savaşı sürecinde kendini göstermiştir.

Kadın işgücüne katılımını sanayileşmeden daha fazla etkileyen olay İkinci Dünya Savaşı olmuş, savaş esnasında kadınların işgücüne katılımının önemli ölçüde arttığı gözlenmiştir. Bu artışın hem emek arzı hem de emek talebi ile ilgili nedenleri vardır. Emek arzı açısından bakıldığında; bir kısım kadın işgücü için piyasaya girişteki temel güdü vatanseverlik olurken, diğerleri için erkeklerin savaşa gitmeleri ile ailelerin gelirinin düşmesi ve kadının evde yapacağı işlerin azalması etkili olmuştur. Emek talebi açısından ise; erkeklerin savaşa gitmeleri ekonomide işgücü talebini ve ücretleri yükseltmiş, bu ise kadınların emek piyasalarına girişlerini teşvik etmiştir (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 58).

İkinci Dünya Savaşından itibaren artan kadın istihdamı, günümüze kadar sayılarını artırarak gelmiştir. Çalışma koşulları ve ücret bakımından iyileştirilmeye gidilmesine rağmen, erkek ve kadın istihdam oranları arasındaki fark ülkeden ülkeye değişmektedir. 2010 yılı itibarıyla kadının işgücüne katılım oranı, Kanada'da %73,1, ABD'de %69,2, Japonya'da %60,8 ve Avrupa Birliği Ülkeleri genelinde %63,5 iken bu oran Türkiye'de %26,5'tir (OECD, 2012). OECD Ülkelerinin tamamında kadınların istihdam oranı erkeklerden daha düşüktür. Ancak neredeyse her yerde istihdam oranında kadınlar ve erkekler arasındaki fark azalmaktadır. 1990'ların ortalarından bu yana istihdam oranında kadınlar ve erkekler arasındaki farkın arttığı sadece beş ülke bulunmaktadır: Türkiye, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya ve İsveç (TİSK, 2008).

Türkiye, OECD Ülkeleri arasında kadın istihdamı oranının %24,3 ile en düşük olduğu ülkedir. Dahası, 1991-2004 döneminde de OECD ortalamasında kadın istihdamı oranı erkeklere göre %0,78 daha hızlı artarken ülkemizde tam tersine %1,57 oranında azalmıştır. OECD Ülkelerinin hepsinde kadınlardan daha fazla oranda erkek istihdam edilmektedir. Türkiye, Meksika, İtalya, Yunanistan, İspanya ve Polonya'da kadınların %50'sinden azı, İzlanda, Norveç, Danimarka, İsveç ve İsviçre'de %70'inden fazlası ücretli biçimde istihdam edilmektedir. Cinsiyet farkı en çok Türkiye ve Meksika'da dikkati çekmektedir, ancak Japonya, Kore ve İrlanda'da da yüksektir (TİSK, 2008).

1.10. Yönetimde Kadın

İlkel çağlardan itibaren değişen toplumsal yapılar, anaerkil yapıdan yerini ataerkil yapıya bırakmıştır. Bu da kadını ikinci plana atıp, günümüze kadar kadının bu toplum içerisindeki statüsünün ikincil planda kalmasına neden olmuştur. İkincil planda kalan kadınlar, ev hayatına ve de eşine olan sorumluluklarıyla yetinmiş, çalışma hayatında yer alsa bile, geri planda durmayı tercih etmiştir. Bu durumun en önemli sebebi kadına toplum tarafından, kültürel yapı tarafından verilen rolden kaynaklanan nedenlerdir. Kadının evlilik hayatı, evi, çocukları gibi sorumlulukları ağır bastığı için iş yaşamında çeşitli zorluklarla karşılaşmakta ve de kendini geri plana atmak durumunda kalmaktadır. Anne olmaları da kadınların tüm yaşantısını etkileyen duygusal bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kapitalist sistemin yaygınlaşmasıyla birlikte, gelişmekte olan ülkelere hızla yaşanan sosyal dönüşüm, kadın istihdamını etkileyen ve kapitalist sistemin özelliklerini dönüştüren yerel ya da kültürel faktörlerin etkilerini göstermektedir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelere uygulanan ihracata yönelik kalkınma stratejileri birçok ülkede çalışan kadın sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Aynı zamanda bu stratejinin bir sonucu olarak büyüyen sektörde de kadın emeği artan oranda kullanılmaktadır (Dedeoğlu, 2000: 140). Kadın çalışanın artışıyla birlikte yönetimde yer alan kadın sayısı da artış göstermektedir. Alt yönetim kademelerinde daha çok yer alan kadın işgücü, 90'lı yıllarla birlikte üst kademelere kadar artış göstermeye başlamıştır. Birçok çerçevede gelişim gösteren sektörler özellikle hizmet alanında kadınlara istihdam ortamı yaratmaktadır.

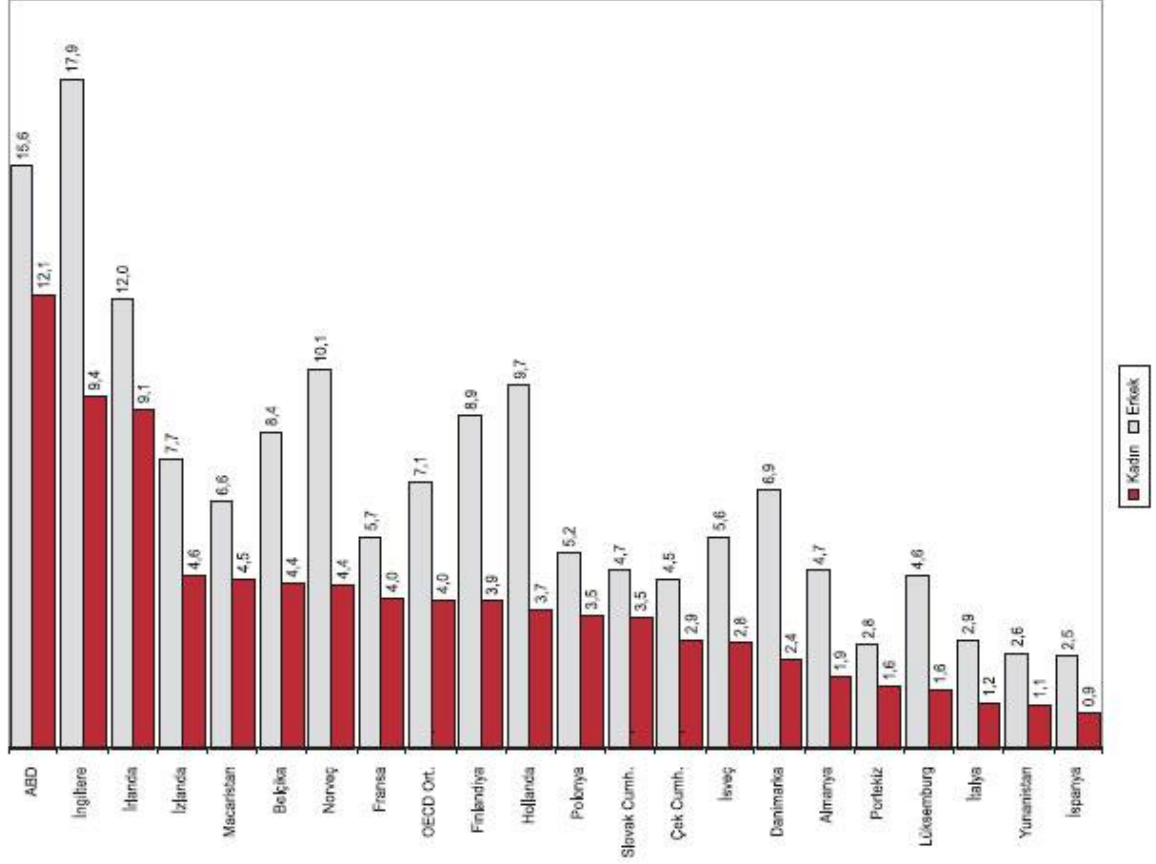
Kadınların ekonomik anlamda çalışma yaşamına girmeleri ve yönetim kademelerinde yer alma süreçleri erkeklerden daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir. Yönetimin tarihsel gelişimi boyunca kadınlar toplumlara önemli katkılarda bulunmuştur, fakat bu durum toplumlar tarafından yeterince fark edilememiştir. “Kadınlar yaşamın her anında, yaşama dokunmak ve tat almak isterler”, “yaşamdaki, iş hayatındaki ve yönetimdeki kaliteyi” herkese sunmak isterler. Hayata olan dokunuşlarıyla, beden dilleriyle, görgü ve gelenekleriyle toplumlar ve örgütler üzerinde iyileştirici etkiye sahip olduklarını herkese göstermek isterler. Dünya ülkeleri ise, kadınların sessiz bekleyişlerini daha yeni görebilmekte ve kadın işgücüne sahip çıkmaktadırlar.

Gelişen teknoloji, değişen yönetsel yapılar ve sosyo- ekonomik durumlar toplumların kültür yapılarında da değişiklikler yaratmış, kadına olan bakış açısının değişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Kadına verilen toplumsal rol değişmiş, anne rolü aynı zamanda, çalışan kadın profilini de içermeye başlamış, yeni bir çizgi çizilmeye başlanmıştır. Dünya nüfusunun hemen hemen yarısını oluşturan kadınların çalışma hayatına girmesiyle, yönetim yapılarında olumlu değişimler meydana gelmiş, yönetsel süreçler zenginleşmiş ve keskin sınırlardan kurtulmuştur. Bu süreç içerisinde, meydana gelen toplumsal, ekonomik ve siyasi gelişimler kadınların iş hayatındaki rolünü etkilemiş, yönetimde etkin farklılıklar ve gelişimler söz konusu olmaya başlamıştır.

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir. Yine de, çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir (Barutçugil, 2002, 13-17).

Veri elde edilebilen OECD Ülkelerinin tamamında kadınlara kıyasla daha fazla oranda erkek, yönetici veya müdür pozisyonlarında çalışmaktadır. Ülkeler arasında “yönetici” pozisyonunda çalışanların oranında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bununla beraber, tüm ülkelerde yönetsel pozisyonlarda cinsiyete dayalı farklılık bulunmaktadır. İngiltere, Norveç, Finlandiya, Hollanda ve Danimarka’da cinsiyete dayalı farklılık özellikle fazladır. Doğu Avrupa’da farklılıklar azalmaktadır (TİSK, 2008). Aşağıdaki tabloda bize yönetsel pozisyonlarda çalışanların oranlarını sunmaktadır.

Grafik 1: Dünyada 2008 Yılında Yönetim Kademelerinde Kadın ve Erkek Çalışan Oranları



Kaynak: Türkiye İşveren Sendikaları [TİSK], 2008

Yine bir araştırmaya göre; Türkiye'deki üst düzey kadın yöneticiler sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf ailelerden geldikleri ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticilerin yaklaşık %53'nün babası bürokrat ve %6'sı yönetici olarak bilinmektedir. Birçoğu Türkiye'deki yabancı okullarda ya da yurtdışındaki okullarda lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamlamışlardır. Almış oldukları eğitimle ve de ailesel desteklerle iş hayatındaki yorucu dönemleri daha rahat atlattımlardır. Bu kadınlar, aynı zamanda toplumda altsınıftan gelen kadınları ev işi ve çocuk bakımında kullanmak suretiyle, kendileri de hem evli hem de çocuk sahibi kadın vasfını taşıyarak mesleki statülerini korumaya devam etmektedirler.

Öte yandan Ülkemizde, yüksek öğrenim gerektiren mesleklerde kadınların oranının azımsanmayacak seviyelerde olduğu görülmektedir. Türkiye'de üniversite öğretim görevlilerinin %36'sı, profesörlerin %25'i, mimarların %31'i, doktorların %29'u ve

avukatların %26'sı kadındır. Yüksek yargı organı üyelerinin %17'sinin kadın olması da Türkiye'nin bu alandaki pozisyonunu belirlemede altı çizilmesi gereken hususlardan biridir (TİSK, 2008). Kadın oranlarının fazla olmasına rağmen, yönetimdeki kadın oranları oldukça düşük seviyelerdedir.

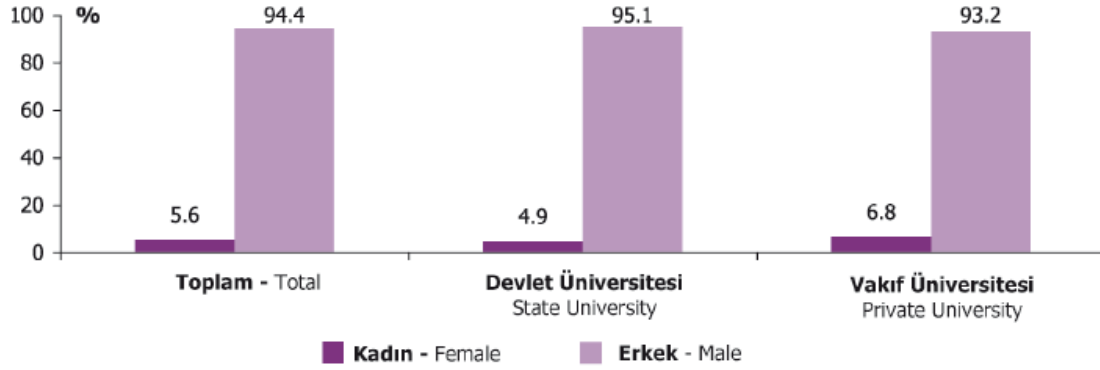
Ülkemizde ve de dünyada erkek işi olarak görülen yöneticilik, bilimsel çalışmalarda ön planda yer almaktadır. Yöneticide bulunması gereken özelliklerin erkeklerde daha ağır bastığı kanaatini de unutmamak gerekir. Örneğin, cesaret, risk alma, atak olma vb. özelliklerin erkeklerde daha ağır bastığı düşünülmektedir.

Yönetim ve yönetici tartışmalarına salt bir cinsiyet ayrımcılığı ile bakmak yerine bir yöneticiyi etkileyen değerleri ortaya koyarak kadın-erkek yöneticinin bu değerler açısından durumunun değerlendirilmesi, "iyi yönetmek" ve "iyi yönetici olmak" tartışmalarına açıklık getirmek açısından önem arz eder. Söz konusu bu değerler aşağıda sıralanmıştır (Negiz ve Yemen, 2011: 197):

- İçinde Bulunduğu Toplumun Yapısı ve Toplumsal Değerler
- Aile Yapısı ve Yetiştirilme Tarzı
- Siyasal İlgi ve Çevre
- İnançlar ve Dini Değerler
- Ahlaki Değerler
- İletişim Becerileri
- Eğitim Türü ve Düzeyi
- Kişilik Yapısı

Yukarıda bahsedilen değerler aslında yönetimde kadının karşılaştığı olduğu sorunların temelidir. Bu farklılıklardan kaynaklanan sebeplerden dolayı yönetimde kadın çalışan sayımız oldukça düşüktür. Özellikle kamu sektöründe yönetim pozisyonlarında çalışan kadın çalışanların, özel sektörde çalışanlara oranla daha az sayıda yer aldıklarını söyleyebiliriz. Kamu sektöründeki bürokratik yapının ve birimler arası geçişlerde yaşanan sıkıntılı süreçler ve cinsiyet ayrımcılığının olması da bu durumun nedenleri arasında gösterilebilmektedir.

Grafik 2: Türk Üniversitelerinde 2011 Yılında Kadın ve Erkek Rektör Oranları



Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2011: 27

2011 yılında akademik personel içerisinde kadın rektörlerin oranı sadece % 5,6 olarak bilinmektedir. Devlet üniversitelerinde kadın rektörlerin oranı % 4,9 iken vakıf üniversitelerinde bu oran % 6,8'dir (TÜİK, 2011: 27).

2001-2002 akademik yılında toplam akademik personel içerisinde kadın oranı % 36,7 iken, 2011-2011 akademik yıllarında % 40,9'a yükselmiştir. Okutman ve araştırma görevlisi olarak görev yapan kadınların oranı diğer akademik ünvanlara göre daha yüksektir. Akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2010-2011 yılı için % 27,6'dır (TÜİK, 2011: 28).

Kadınların toplum içerisinde, çalışma hayatında, kariyerlerinde ve yönetim alanlarında belirli pozisyonlarda üst konuma geldikleri, özellikle orta derecede yönetici konumunda yer aldıkları görülmektedir.

Türkiye, birçok Avrupa ülkesine göre cinsiyet eşitliği konusunda ileri dahi görünse bile, rakamlar, sayısal veriler kadınların yönetimdeki yerlerini destekleyici görünmemektedir.

Genel olarak, kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin ekonomik büyümeye, istihdama ve kaliteli yönetime olan etkileri azımsanamayacak noktadadır. Gerekli yasal düzenlemelerin, hukuksal anlamda iyileştirilmelerin ve toplumsal bilinçlendirme

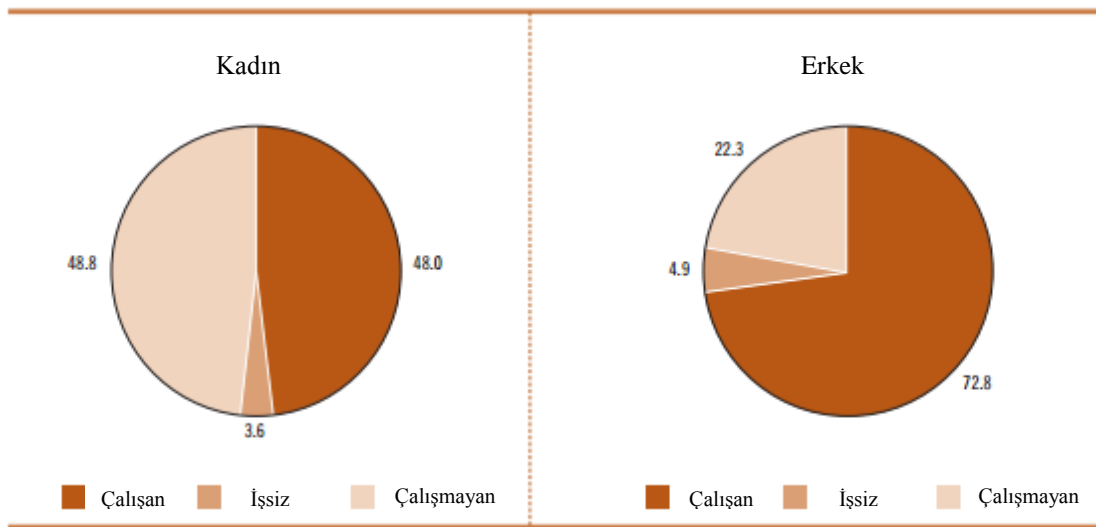
çalışmalarının yapılıp; üst yönetim kademesinde de kadınlara fırsatların tanınması gerekmektedir.

1.11. Dünya’da Çalışma Hayatında Kadın ve Dünya’da Kadın İşgücü

Kadının kentsel alanda çalışma yaşamına girmesi, sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. Bu konuda en büyük etkiyi ise savaşlar yapmıştır. Yirminci yüz yılın başlarında yaşanan savaşlar dolayısıyla erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü desteklemek üzere kadın işgücü istihdamı artırmış, kadının seçebileceği mesleklerin alanını da artırmıştır.

Kadınlar ve erkekler açısından istihdam oranlarındaki farklılıklar neredeyse bütün ülkelerde azalmaktadır. Son 10 yıllık dönemde kadın istihdam oranlarının erkek istihdam oranlarına göre ne derece hızlı arttığını ortaya koymaktadır. Türkiye, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya ve İsveç dışında OECD Ülkelerinin tamamında kadın istihdam oranının artış hızı erkek istihdamı oranına göre daha fazladır. İspanya, İrlanda, Yunanistan ve Hollanda’da kadın istihdamı oranları daha hızlı artmaktadır (TİSK, 2008).

Grafik 3: Dünyada 2009 Yılında Çalışan Erkek ve Kadın Nüfusun Genel Dağılımı



Kaynak: ILO, 2009: 11

1.12. Dünya’da Kadın Yöneticiler

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesi olmuştur. Endüstri toplumunun çalışan prototipini erkekler oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmışlardır. Eğitimleri ve uygun yetkinlikleri nedeniyle bilgi çağının oluşturduğu yeni mesleklerin pek çoğunu kadınlar ele geçirmişlerdir (Barutçugil, 2002: 14).

Ancak çalışan kadın sayısının ve iş dünyasında kadınların ağırlığının giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeye ulaşmamaktadır (Barutçugil, 2002: 16).

Tablo 1: Dünyada 2012 Yılı Üst Yönetim Kademesindeki Kadınların Oranları

Ülkeler	Çalışan Üst Düzey Yönetici Kadın Yüzdeleri
Rusya	% 46
Avrupa	% 24
Latin Amerika	% 22
Kuzey Amerika	% 18
Türkiye	% 31
Çin	%25
Japonya	% 5
Hindistan	%14
Güney Afrika	% 28
Asya	%32
Yeni Zelanda	% 28
Avustralya	%24

Kaynak: Grant Tohornton Uluslar arası İşletme Raporu, 2012: 2-3

Dünyada ve ülkemizde nüfusun genelinde önemli bir paya sahip olan kadınlar iş hayatında yeterince yer alsın bile, yönetici konumuna gelememektedir. Genellikle etkin bir yönetici; rekabetçi, güçlü, özgüveni yüksek, analitik olabilme vb. özelliklerine sahip olan erkeksi bir yapıda tanımlanmıştır. Kadınlar ise güç kavramıyla ilişkilendirilmeyen, çekingen, rekabetçi ortamlardan kaçınan, uysal, daha duygusal ve şefkatli bireyler olarak tanımlanmışlardır. Kadın ve erkeğe verilen bu toplumsal rollerin ışığında, yöneticilik

vasıflarının erkeklerde daha çok bulunduğunu düşünülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilik pozisyonunu da erkeklere daha uygun görülmektedir.

Kadın ve erkeğe biçilen bu toplumsal roller nedeniyle tarih boyunca erkekler yöneticiliği de kapsayan yüksek statülü mesleklere uygun görülmüştür. Kadınlar ise; öğretmenlik, hemşirelik ve ev hanımlığı gibi işlere uygun görülmüştür. İkinci Dünya Savaşı ile birlikte devletlerin ekonomik şartları değişmeye başlamıştır. Bu durum, dünya ekonomisinin üretim sektöründen servis sektörüne kaymasına neden olmuştur. Kadınlar ev bütçesine katkıda bulunma isteği ile çalışma hayatlarına bu şekilde adım atmışlardır. Kadının ve toplumun eğitim seviyesinin artması ve değişen toplumsal değerler sonucu da kadınlar çalışma hayatını ev hayatına tercih etmeye başlamışlardır.

Kadınların iş hayatında daha çok bulunması 1970'li yılların ortalarında olmuştur. Toplumların çeşitli kalıplardan kurtulup; bir takım değerlerini değiştirmesi, dünyada değişen sosyal kalıplar ve kadınların eğitim seviyelerindeki artış iş hayatlarındaki başarıyı olumlu yönde etkilemiş ve tetiklemiştir. Branşlarında almış oldukları teknik eğitim, yöneticilik eğitimi gibi alanlarda sayılarının artması kadınların daha çok orta ve üst düzey yönetsel pozisyonundaki sayılarında artış sağlamıştır. Yaşanılan bu gelişmelere rağmen; kadın çalışma hayatında erkeğe oranla birkaç adım daha geriden başlamaktadır. Yöneticilik mesleğinde de, gerek ülkemizde ve gerekse dünya ülkelerinde kadınların düşük oranda yer aldığı meslekler gurubunda bulunmaktadır.

1.13. Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın ve Türkiye’de Kadın İşgücü

1.13.1. Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın

Geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına karşı kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı (veya yakın) oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklerin yanında son derece sınırlı kalmıştır. İnsan kaynakları kullanımı açısından önemli bir potansiyel kaynağı oluşturan bu nüfusun bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanılmaması büyük kayıp olmuştur. Bu durumdan şüphesiz kadınlar kadar organizasyonlarda zarar

görmüşlerdir. Yeteneklerden faydalanılmaması çoğu işletmenin performansını sabitlemiştir (Barutçugil, 2002: 13).

Türkiye’de Cumhuriyet ile birlikte, Türk kadını sadece siyasi olarak değil, ekonomik olarak da özgürleşmiş, kadınlar tarım ve el zanaatları dışındaki mesleklerde de yer almaya başlamıştır. Kadınlar ücretsiz aile işçiliğinden çıkmış, ekonomik anlamda işgücüne katılımını sağlayan mesleklerde yer edinmeye başlamıştır. Özellikle Cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme, kentleşme, göç dalgası ve cumhuriyetin getirmiş olduğu hukuk sisteminin sağladığı kadın-erkek eşitliği, kadınlara istediği alanda öğrenim görme ve meslek edinme hakları; kadınların çalışma hayatı için köklü bir temel atılmış, kadınlara yönelik yeni iş alanlarının açılmasını sağlamıştır.

Bütün bu süreçler içerisinde kadının iş hayatındaki yeri toplumların gelişmesiyle birlikte daha da önem kazanmıştır. Yönetim kadrolarında kendilerini belli etmeye başlamış, buldukları örgüte farklı değerler katmayı başarmışlardır.

Türk toplumunda ise kadınların çalışma hayatları hala ikincil planda kalmaktadır. Bu durum da, işgücüne katılım oranlarını oldukça alt seviyelere çekmektedir. Kadının aile içerisinde karar mekanizmasında yer almaması, toplumdaki kadına olan baskı ve kalıplaşmış düşünceler, kültürel baskılar, cinsiyet ayrımcılığı vb. sebeplerden dolayı kadınlar iş hayatına atılamamakta, atılsa bile özgüvenleri düşük olduğundan üst kademelere gelememektedirler.

1.13.2. Türkiye’de Kadın İşgücü

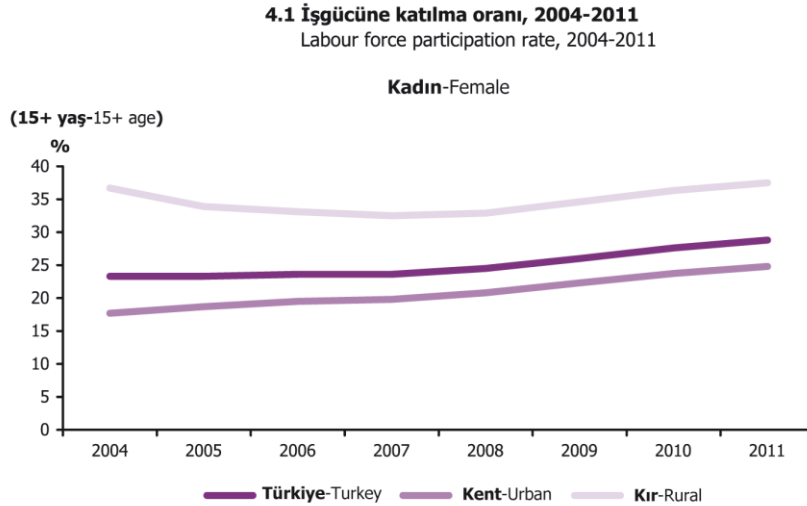
Kadınların İşgücüne Katılım Oranı (İKO); kadın işgücünün aktif nüfusa bölünmesi ile elde edilmektedir. Kadınların işgücüne katılım nedenlerini genel olarak ekonomik ve sosyolojik olarak ele almak mümkündür. Kadın işgücünün iş hayatına katılmasının ekonomik nedenleri arasında; gelir eksikliği, medeni durumdaki değişiklikler, çocuk sahibi olup olmama, eğitim düzeyi yer almaktadır. Sosyolojik açıdan ele alındığında ise prestij sağlamak veya kendini gerçekleştirmek ön plana çıkmaktadır (Öztürk ve Çetin, 2009: 2673). İşgücü kavramı, işsizler ile istihdam edilenlerin oluşturduğu toplam nüfus olarak

tanımlanmaktadır. Ülkemizde de kırsal alanda işgücü fazla olup, gelişmişlik seviyesiyle doğru orantılı olarak değişmektedir.

Türkiye’de kadınların işgücüne katılımını, bir kısmı birbiri ile bağlantılı, çok sayıda faktörün doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebileceği düşünülmektedir (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 65). Bunlar, ücretsiz aile işçiliği, eğitim düzeyi, kayıt dışı istihdam, yasal düzenlemeler, yaş sorunu ve medeni durum şeklinde sıralanabilmektedir.

Kadınların işgücüne katılmamasının diğer bir nedeni de kadın erkek arasında gelir farklılıklarının ortaya çıkması ve bu durumun yerleşik bir hal almasıdır. Kadın erkek ücretleri arasında sektörlere göre değişen oranlarda günlük, aylık ücret farkları ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında kadınların çalıştığı işkolları ile erkeklerin çalıştığı işkolları arasında farklılaşma olduğu göze çarpmaktadır. Yoğunlaşan işkolları arasında kadınların terfi olanaklarının daha az olması da İKO’yu etkileyen bir diğer nedendir (Öztürk ve Çetin, 2009: 2678).

Grafik 4: 2004-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılım Oranı

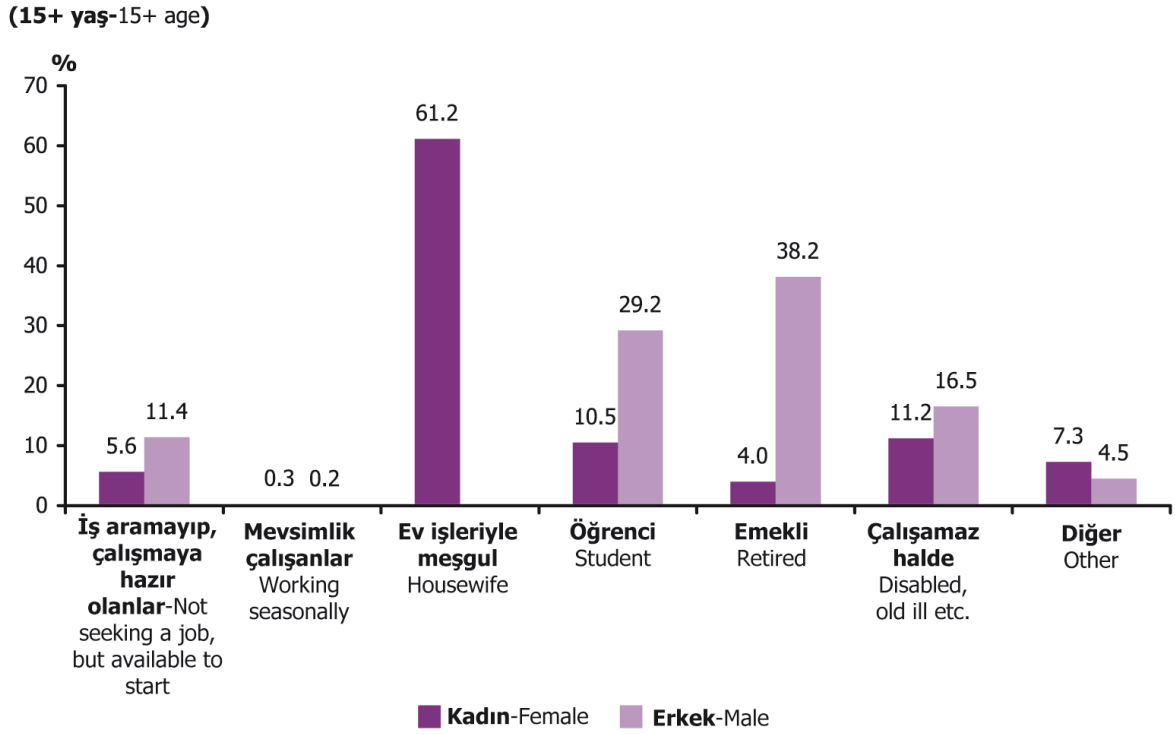


Kaynak: TÜİK, 2011: 16

2004 yılında kadınların işgücüne katılma oranı %23,3 iken bu oran 2011 yılında %28,8’e yükselmiştir. Aynı dönemde erkeklerin işgücüne katılma oranı %70,3’den %71,7’ye yükselmiştir (TÜİK, 2011: 16). Kadınların işgücüne katılma oranları; istihdam edilen ve

işsiz kadınların çalışabilir yaştaki kurumsal olmayan kadın nüfusuna oranı şeklinde hesaplanmaktadır.

Grafik 5: Dünya’da 2011 Yılında Kadın ve Erkeklerin İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri



Kaynak: TÜİK, 2011: 17

2011 yılında işgücüne dahil olmayan kadınların % 61,2'si ev kadını, % 10,5'i öğrencilerden oluşmaktadır. Aynı dönemde işgücüne dahil olmayan erkeklerin % 38,2'si emekli, % 29,2'si öğrencidir (TÜİK, 2011:17).

Türkiye’de kadınların işgücü piyasasındaki durumunda yapılan araştırmalara göre çeşitli özelliklere dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi, kadınların istihdam içerisindeki oranları ağırlıklı olarak tarım sektöründen hizmetler sektörüne kaymasıdır. İkincisi, kadınların istihdam içerisinde yer alamamasının temel sebeplerinden biri olan ücretsiz aile işçiliği konularındaki artıştır. Üçüncüsü de, kadınların eğitim seviyelerindeki ve toplumdaki baskının istihdama yansımalarıdır.

1.13.3. Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Türkiye’de dahil olmak üzere, dünyada yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı, erkeklere kıyasla oldukça düşüktür. Türkiye İstatistik Kurumu’nun hazırladığı “İstatistiklerle Kadın” adlı rapora göre, kadınlar parlamento, yerel yönetimler, siyasi partiler, büyük elçilikler ve kamu yönetiminde ağırlık gösterememektedir. Cumhuriyet’in kuruluşundan bu yana geçen süre içerisinde bu olguda belirgin bir değişiklik görülmemektedir. Örneğin, 1999 yerel seçimlerinde belediye başkan oranı kadınlarda % 0,6 iken, 2009 seçimlerde bu oran % 0,9’a kadar çıkabilmiş, % 0,3 oranında bir artış sağlanabilmiştir.

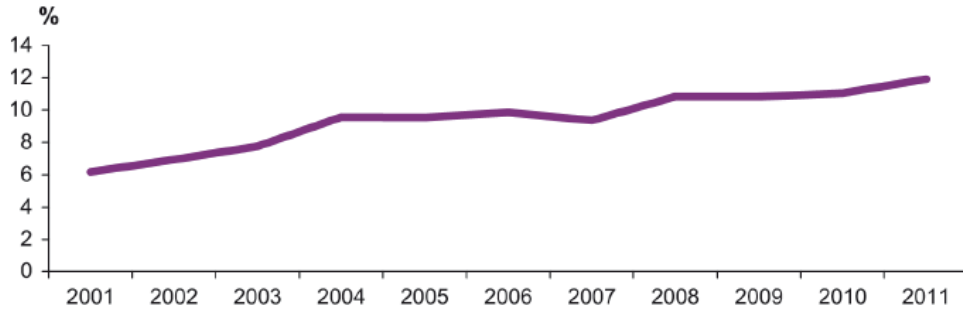
Tablo 2: 1999-2009 Yılları Arasında Yerel Yönetimlerde Kadın ve Erkek Oranı

	Toplam	Kadın	Erkek
1999			
Belediye Başkanı Mayor/Mayoress	100.0	0.6	99.4
Belediye Meclisi Üyesi City councilor	100.0	1.6	98.4
İl Genel Meclis Üyesi Member of Provincial Assembly	100.0	1.4	98.6
2004			
Belediye Başkanı Mayor/Mayoress	100.0	0.6	99.4
Belediye Meclisi Üyesi City councilor	100.0	2.4	97.6
İl Genel Meclis Üyesi Member of Provincial Assembly-	100.0	1.8	98.2
2009			
Belediye Başkanı Mayor/Mayoress	100.0	0.9	99.1
Belediye Meclisi Üyesi City councilor	100.0	4.2	95.8
İl Genel Meclis Üyesi Member of Provincial Assembly	100.0	3.3	96.7

Kaynak: TUIK, 2011: 31

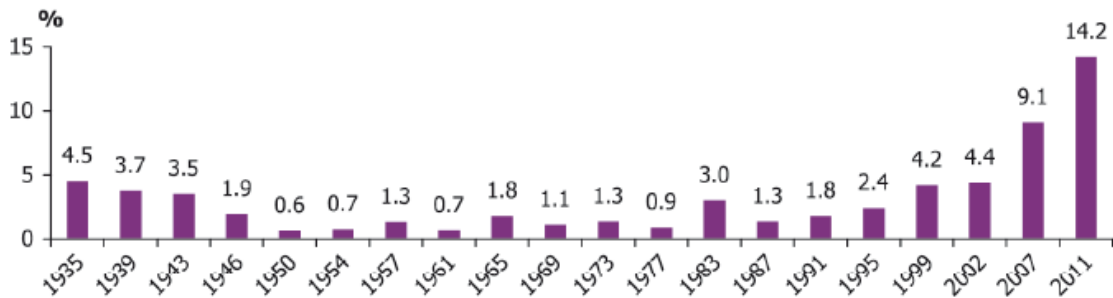
Siyasi yaşama katılımında ilk adım olarak değerlendirilebilecek yerel yönetimlere olan kadın katılımı oldukça kısıtlı düzeydedir. Yerel düzeyde seçilen kadınların oranlarında 1999 yılından bu yana kayda değer bir artış olmamıştır (TUİK, 2011:31). Yönetime katılan kadın oranlarının azlığı diğer alanlarda da oldukça az oranda yer almaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun hazırladığı "İstatistiklerle Kadın" adlı rapora göre, büyükelçi ünvanına sahip kadınların oranı 2001 yılında % 6,2 iken 2011 yılında bu oran % 11.9'a yükselmiştir (TUİK, 2011:29).

Grafik 6: 2001-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Büyükelçilik Görevi Yapan Kadın İstihdam Oranı



Kaynak: TUİK, 2011: 29

Grafik 7: 1935-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Kadın Milletvekili Oranları



Kaynak: TUİK, 2011: 30

Mevcut durumda kadınlar siyasi alanda erkeklere göre çok daha az katılım göstermektedir. 1935 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisindeki kadın milletvekili oranı %4,5 iken 2011 yılında kadın milletvekili oranı %14,2'ye yükselmiştir (TUİK, 2011:30).

Tablo 3: 1980-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Cinsiyete Göre Bakan Sayıları

	Toplam	Kadın	Erkek
1980	29	-	29
1990	31	1	30
1995	34	2	32
2000	36	-	36
2001	36	-	36
2002	25	1	24
2003	22	1	21
2004	22	1	23
2005	22	1	21
2006	22	1	21
2007	24	1	23
2009	24	2	22
2010	24	2	22
2011	25	1	24

Kaynak: TÜİK, 2011: 30

2011 yılında toplam bakan sayısı 25 olup bunların sadece 1’i kadındır (TÜİK, 2011: 30). Kamu alanındaki kadın yöneticilerin sayılarının azlığı toplumsal değerlere, kadına olan bakış vb. bazı etkenlerden kaynaklanmaktadır. Özel sektördeki artışlar kamuya göre daha fazla sayıdadır. Her ne kadar kadın çalışan sayısı her iki sektörde de, yıldan yıla artış gösterse bile, yönetim kadrolarındaki durağanlık devam etmektedir. Yapılan araştırmalar ise, kadınların en çok bankacılık, tekstil ve de holdinglerde karar verici konumunda olduklarını göstermektedir. Kadınların belirli alanlarda sınırlandırılmaması, önlerinin açılması gerekmektedir. Hukuksal anlamda gerekli istihdam politikaları, eğitim yatırımları ve piyasa yapılarında gerekli yapılandırılmalar ve düzenlemeler yapılmalı, kadına yedek işgücü olarak bakılmasından vazgeçerek, toplum olarak kadının değerini istatistiklerle de yansıtmamız gerekmektedir.

1.14. Yönetimde Kadının Rolü

1.14.1. Kadınların Yönetim Avantajı

Kadınlara özgü olan nitelikleri, sosyal yeterlilikleri ve kişisel yeterlilikleri yeri ve zamanında kullanabilmek kadınların en önemli yönetim avantajları arasında sayılabilir. Bu çerçevede kadın, sosyal becerilerini özel nitelikleriyle donatmakta; yönetim becerilerini, liderlik vasıflarını, bilgi ve yetenekleriyle donatarak, yönetimdeki yerini biçimlendirmektedir.

Kadınların beğenilen liderlik özelliklerinden çoğu kadınların sosyal rollerine dayanmaktadır. Kadınların başkalarına özen gösterme, çalışanlarını destekleme ve cesaretlendirme, alçakgönüllülük, yetkilendirme gibi özellikleri iletişim becerileriyle birleşerek sıcak ve de pozitif bir iş ortamı yaratabilmektedirler. Bu durum, çalışanların içsel motivasyonlarını, iş doyumları, çalışma ve düşünme beceri ve de yeteneklerini pozitif şekilde etkilemektedir. Çalışanların verimliliği, işten aldıkları haz artmakta, yapılan işin kalitesi de olumlu derecede değişime uğramakta; kendilerini daha değerli hissetmekte, başarı merdivenlerine daha sağlam adımlarla atmaktadırlar (Pekiner, 2000: 112-113).

Erkeklerin tek boyutlu düşünme alışkanlıklarının yanında, kadınların çocukluktan itibaren çok yönlü düşünmeye alışkın olduğu bilinen bir gerçektir. Düşünme becerilerinin gelişmişliği bu durumu etkilemekte, kadınların pratik ve karşıtlıkları dengelemede erkeklere göre daha başarılı oldukları ise bilinmektedir. Yönetim içi organizasyon, planlama, öğretme, rehberlik etme, izleme, bilgi verme vb. durumlarda kadınlar yönetimin tepesinde olmaktan ziyade, merkezde olmayı tercih etmektedirler. Bu durum da, organizasyon içerisindeki bağı güçlendirmekte, kopukluklara izin vermemektedir. Ayrıca kadınlar, organizasyonu bütün olarak değerlendirmekte başarılı olmaktadır. İnsanlar arası ilişkilerde, kelimelerin ardındaki nüansları çabuk kavrayıp, duruma göre tepki vermektedirler (Pekiner, 2000: 112-113).

Kadınların empati kurma, değişime açık olma, yenilikçilik, duygusal bilinç, iş birliğini sevme, ekip çalışmasına olan yatkınlıkları, uyumluluğu, vicdanlı ve paylaşımcı

olmaları, iyi bir dinleyici olmaları, vb. bir çok özellikleri örgüt yönetimini ve organizasyonu canlı tutmakta, gelişimini destekleyici faktörler olarak görülmektedir.

1.14.2. İş Hayatında Kadın Algısı

Kadınların ve erkeklerin kategorize edilmeleri toplumsal algının bir sonucudur. Kadının yeri ev olarak görülürken, erkeğin bulunması gereken yer de işyeri olarak görülmektedir. Bu toplumsal algının sonucunda kadına ve de erkeğe çeşitli roller verilmektedir. Verilen bu roller, kemikleşen bu algılar kadının kendini algılayışını da etkilemekte, rolünü benimsetmektedir. Yaşamlarında belirli kalıpların ortaya çıkmasını sağlamakta, kemikleşen algılarda nesilden nesile bu şekilde aktarılmaktadır. Bu durum, toplumsal gelişmeyi olumsuz şekilde etkilemekte, yönetimin tek taraflı gelişmesini tetiklemektedir.

Toplumsal algı konusunda yapılan çalışmalarda cinsiyet kalıp yargılarının sonucuyla benzerlik göstermektedir. Erkeğe ve kadına atfedilen rollerin ve özelliklerin dışına çıkılamamakta, kadının ev yaşantısına uygun mesleklerde daha başarılı olabileceği ileri sürülmektedir. Bunlar da stabil, rekabet gerektirmeyen, çocuk ve ev yaşantısıyla alakalı, düşük ücretli meslekler toplumsal algının kadına uygun gördüğü mesleklerin özelliklerindedir.

1.14.3. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların, üst düzey yönetici olmalarının önündeki en önemli engeller arasında, kadının kendi kendine yarattığı engeller de vardır. Bunlar; özgüven eksikliği, nasılsa başaramayacağı önyargısıyla oluşan hırs eksikliği, bedellerini ödemeye hazır olmadığı için yükselmeyi tercih etmemesi, toplumun kadından beklediği rolleri sorgulamadan içselleştirmesi olarak görülmektedir (Mercanlıoğlu, 2009: 42).

Kadın yöneticinin çocukları ve eşi için istenen yer ve zamanda hazır olmayı benimsemiş olması kendi zamanını ve sınırlarını tanımlayamamasına yol açmaktadır. Bu nedenle zaman zaman kariyerde yükselmenin getireceği sorumlulukları göze alamamaktadır (Barutçugil, 2002: 58).

Çeşitli alanlardaki araştırmalar kabul görmenin, her türlü yeteneğin kazanılmasında önemli bir motivasyon faktörü olduğunu göstermiştir. Hepimiz, çabalarımızın ve başarılarımızın kabul görmesini isteriz. Kabul görme arzusunun kadınlarda, erkeklerden daha az olduğunu ispatlayan bir araştırma olmadığı halde, neden kadınlar ile erkekler arasında kabul görme konusundaki tutum farklılıkları olduğunu araştıran Fels, yüzlerce başarılı kadınla yaptığı röportaj sonucu, onların dikkat çekmekten, ne kadar yoğun olarak korktuklarını tespit etmiştir. Kendi başarı hikayelerinin bile, merkezi olmayı reddedip, başarıyı başka taraflara yönlendirmeyi ve tanınmaktan kaçınmaya çalıştıklarını gözlemiştir (Mercanlıoğlu, 2009: 42). Kadınlar başkalarını memnun etme, onaylanma çabası vb. özelliklerinden dolayı kariyer hedeflerine odaklanamamakta, aile yaşantısını, evini ve eşini tercih etmek durumunda kalmaktadır. Çoğu zaman iş ve aile ikilemi yaşamakta ve iş yaşamından ziyade evdeki yaşam alanının huzuru için kariyerini geri plana atmaktadırlar.

1.14.4. İş Hayatında Kadın ve Erkek Yönetici Algısı Arasındaki Farklılıklar

Yönetici, emrine verilmiş belirli bir grubu, belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Bir yönetici, örgüt içerisinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkin ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmamak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek, koordinasyonu sağlamak zorundadır (Eren, 1996: 6). Tüm ülkelerde, küreselleşmenin etkisiyle, değişen ve gelişen organizasyonların işletme yönetiminde çeşitli farklılıklar meydana gelmiştir. Bu farklılıklar, katılımlı yönetim, ekip çalışması, toplam kalite yönetimi, sıfır hiyerarşi, koçluk, mentorluk gibi kavramların da ön plana çıkmasını sağlamıştır.

İyi yönetici olmanın özelliklerinden biri de farklı insan ve unsurları uyumlu bir biçimde bir araya getirebilmektir. Yönetici, astlarının çabalarını doğru yönde sürdürebilmeleri için, onları yalnızca “aklıyla” değil, “kalbiyle” de yönetmelidir (Mercanlıoğlu, 2009: 39).

Duygusal zeka ve empatinin, kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğunu ve kadınların iş yaparken daha paylaşımcı, işbirlikçi, takım arkadaşlarını destekleyici olduklarına yönelik bir çok araştırma, günümüzün geçerli yönetim biçimlerinin bir çoğunda, kadınların avantajları olduğunu göstermektedir. Bu özelliklerine rağmen, dünyada ve Türkiye’de, istihdama katılım oranları açısından, özellikle karar mekanizmalarında yer alan kadınların, erkeklere göre dezavantajlı bir konumda oldukları ortadadır. Günümüzde kadınların yaşadıkları ayrımcılık, değişik nedenlere dayanmaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 39).

Dünyada iş hayatında kadın yönetici algısının yayılışı 90’lardan itibaren kendini göstermektedir. Özellikle de yönetici ve kadın yönetici algısı küreselleşmenin etkisiyle yenilikçi ve de önder toplumların önünü açmaktadır.

1.15. Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Etkileyen Faktörler

Kadınların yönetim içerisindeki pozisyonlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler kadının yönetimdeki yerini, kariyerini, geleceğini her şekilde etkilemektedir.

1.15.1. Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Etkileyen Olumlu Faktörler

Kadınların işgücüne katılım oranı ve yönetim pozisyonlarındaki kadınların sayısı son yıllarda önemli derecede artış göstermiştir. Bu artışa rağmen, kadın yönetici sayısında henüz istenilen düzeye ulaşamamıştır. Çoğu iş yerindeki, yönetim pozisyonlarına getirilen kadın yöneticiler ise çeşitli baskı ve de mobbing’e maruz kalmaktadır. Gerek üst yönetim pozisyonlarındaki gerekse alt yönetim pozisyonlarındaki kadın yöneticilerin, bu baskıcı tutumların en aza indirilmesini sağlayabilecek, kadınların yönetim pozisyonlarını olumlu yönde etkileyebilecek, iş doyumlarını artıracı unsurlara dikkat etmek gerekir. Bu unsurlar; kadınların yönetim avantajı, eğitim, pozitif ayrımcılık ve başarıyı olumlu yönde etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.

1.15.1.1. Pozitif Ayrımcılık

Belirli bir iş için benzer niteliklere sahip erkek ve kadınlar arasından seçim yapılırken, o iş için kadının seçilme durumudur. Buna pozitif ayrımcılık adı verilmektedir. Pozitif ayrımcılık kadınlara yapılan negatif ayrımcılığın sonucunda ortaya çıkmıştır. Yüzyıllardır kadına olan bakış açısından kaynaklanan negatif düşünceler, pozitif ayrımcılığı doğurmuştur.

Özellikle hizmet sektöründe kadınlara pozitif ayrımcılık yapıldığını söyleyebiliriz. Bankacılık, konaklama, pazarlama, satış gibi alanlarda cinsiyet ayrımcılığı kadınlar lehine yapılmaktadır. Genç, bakımlı, iletişim becerileri yüksek kadınların tercih edilmesinin temelinde müşterilerle birebir iletişimin, satışın var olması yer almaktadır. Özellikle alıcıların genelde erkek olması ve kadınların erkekleri ikna edebilme konusunda daha başarılı olmasından kaynaklanmaktadır.

1.15.1.2. Başarı Arttırıcı Yönlendirmeler

Kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler almış oldukları eğitimlerin yanı sıra, uzmanlaştığı alana yönelik kısa süreli eğitimler, sertifika programları, seminerler, etkinlikler vb. destekleyici programlarla başarı performanslarını artırılabilir, özgüvenlerini geliştirebilirler. Performans grafiklerine bakıldığında, kazanılmış bir başarının diğer başarıları da tetiklediği görülmektedir.

Kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin düzenli, titiz, disiplinli ve dayanma gücü yüksek oldukları bilinmektedir. Kadınların eşit ölçüde rekabet edebilme ve sahip oldukları yetenek ve yetkinlikleri kullanabileceği alanları yaratma, kendilerine ve ekiplerine olan inancını arttırmakta, ekip performansında pozitif yönlü etkileşimler yaratmaktadır. Ekibiyle başarılı şekilde bütünleşemeyen kadınlar, kariyer basamaklarından inançlarını yitirerek, ideallerinden vazgeçmektedirler.

Kadınlar kariyer gelişimlerini tamamlamak adına güncel sistemden haberdar olmalıdırlar. Güncel yaşamı takip etmek, araştırmak, sorgulamak ve bulunulan konumu değerlendirecek bilgiye ve tecrübeye sahip olmak durumundadırlar. İşte yaşanan

duygusal gerginlikten uzak durmaları, olayları kendi kabuklarında değerlendirmemeleri, çalışma arkadaşlarına ve ailesine ruh halini çok yansıtmamaya özen göstermelidirler. İşlerine odaklanarak, dış dünyada yaşanan olumsuzluklara aldırmandan kendi işlerine motive olmalıdırlar. Bu unsurlar, kadın çalışan ve kadın yöneticilerin başarılarına destek olabilecek başarı artırıcı yönlendirmelerden birkaçıdır.

1.15.1.3. Eğitim

Eğitim, dünyadaki hızlı değişimlerin, gelişmelerin, dönüşümlerin hızını etkileyen ve toplumların kalkınmasında öncülük eden, üretkenliği ve de kaliteli yaşamı bizlere sunan en etkili araçtır. Hedeflenen niteliklerin, toplumsal kalkınmanın, eşitlik ve adaletin, çağdaş zihniyetin görünmeyen ama en gizli anahtarıdır.

Eğitim, ülkelerin gelişmişlik seviyesini belirlemede öncü etmen olarak yer almaktadır. Eğitimsizlik ise, toplumlarda birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Özellikle kadınların eğitim almasının engellendiği toplumlar ise, gelişmişlik seviyesinin alt sıralarında yer almaktadır.

Gelişemeyen toplumlara baktığımızda; bu gibi toplumdaki yanlış uygulamalardan birincisi, toplumdaki işgücü eşitsizliğidir. Bu durum da, erkeğin ön planda olduğu sistemin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. İkincisi ise, cinsiyet eşitsizliğidir. Bu durum da, erkek egemenliğine dayanan toplumların oluşmasını sağlamakta, kadın istihdamının düşük olmasına ve kadınların çalışma hayatında yer alamamasına neden olmaktadır.

Türkiye'deki kadın işgücü ve kadının iş hayatındaki yerine bakıldığında, yıllardan yıllara değişim gösteren, kadının eğitimini ve başarısını destekleyen bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sistemi ve özellikle üniversiteler, kız öğrencilerin okumasını ve meslek kazanmasını desteklemektedir. Sosyal sorumluluk projeleriyle kızların eğitimlerine destek çıkmaktadır. Çalışma hayatında ise, yönetim kademelerinde ve de kurumlarda çalışan kadınlara da örgüt içi eğitimler, dışarıdan desteklenen sertifika programları ve de kendi alanlarında uzmanlaşma fırsatı verilen eğitimler de sunulmakta, kadınların motivasyonlarını, işe olan bağlılıklarını ve iş doyumlarını olumlu derecede etkilemektedir.

Bu durum, kadın çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmakta, daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Erkeklerle göre gelişim ve değişime daha açık olan kadınlardan eğitim anlamında daha net ve pozitif dönütler alınabilmektedir. Motivasyonu ve iş doyumunu sağlayan kadın çalışan ve kadın yöneticiler de; eğitimle birlikte sosyal becerilerini geliştirmekte, düşüncelerini zenginleştirerek iş yaşamına ve yönetime farklı bir tadin katılmasını sağlamaktadırlar.

1.15.2. Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Etkileyen Olumsuz Faktörler

Çalışan kadın ve kadın yöneticilerin toplumsal, kültürel ve de bireysel anlamda çeşitli baskılara ve de engellere maruz kaldıklarını söyleyebilmekteyiz. Bu engellerin birçoğu toplum kültürünün kadının iç dünyasına yansması sonucu oluşmaktadır. Kadınların özellikle, kariyerlerinde kilit noktayı oluşturan belirli dönemlerde kendilerini geri plana atmaları, o pozisyon için kendilerini uygun görememelerine, üst pozisyonlar için kendilerini yeterli bulamamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Bunlara ek olarak, örgüt kültürü içerisinde maruz kaldıkları psikolojik baskılar, toplumsal baskılar vb. sebeplerden dolayı da kadın çalışanlar kariyer gelişimlerini tamamlayamamakta ve yönetici pozisyonlarına gelememektedirler.

Kadın yöneticilerin ve çalışanların yönetim pozisyonlarında takıldığı çeşitli engeller şunlardır; örgüt kültürü, örgüt içi tutum, çoklu rol üstlenme, cinsiyete dayalı ayrımcılık, cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar, tükenmişlik, kariyer platosu, kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromu olarak sıralanmaktadır.

1.15.2.1. Örgüt Kültürü

Erkek odaklı örgüt kültürleri, kadınların kariyer basamaklarında önemli bir engeldir. Kadınların örgüt içerisinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu şeklinde tanımlanmaktadır (Ergeneli ve Akçatepe, 2004: 89).

Örgüt, içinde bulunduğu toplumun kültürünü yansıtır. Toplumun sahip olduğu kültürel değerler, kadın ve erkek cinsiyetine ilişkin rolleri tanımlarken, bu rollere ilişkin

beklentilerin yansması, iş hayatının kültürel yapısını da meydana getirmektedir. Kadın ve erkek çalışandan beklentiler ve onlara yönelik tutum ve davranışlar, örgütlerin içinde buldukları toplumun kültür yapısının bir parçasıdır. Toplumsal cinsiyet özellikleri, örgütsel cinsiyet özellikleri üzerinde belirleyici bir etkidir (Mercanlıoğlu, 2009:41).

Örgütleri meydana getiren kadın-erkek çalışandaki her türlü algı, kültür yapısı, baskılanmış düşünceler ve önyargılar örgüt kültürünün oluşmasındaki temel etmenlerdir. Özellikle, üst kademedeki yöneticilerin kültürleri, düşünce yapıları, davranışları o örgütün sahip olduğu düşünce ve davranış kültürünün sahip olduğu çerçeveyi çizmektedir.

1.15.2.2. Örgüt İçi Cinsiyet Roller

Cinsiyet rolleri ile ilgili tutucu değerlere sahip, çeşitli kalıp yargılarını benimsemiş insanlarla oluşturulan ve ataerkil kültür yapısına sahip olan bir yapı, örgütte yükselme konusunda kadının dezavantajlı durumunu açıklayan önemli etkenlerdendir. Ataerkil yapıdaki toplumlarda ve kültürlerde erkek egemen olup, iş yaşantısına da bu durum yansıtılmaktadır. Böyle toplumlarda, işle cinsiyet eşleştirilmekte, sonucunda da örgüt içerisindeki kadın çalışanlar olumsuz şekilde etkilenmektedir. Her türlü cinsiyet rolü de kadının kariyer gelişimine engel olmakta, iş yaşamında kendine olan güvenin azalmasına neden olmaktadır.

İş yerinde cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürü yapısının çok önemli olduğunu savunulmaktadır. Yapılan çalışmaların birçoğunda, hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesinin kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde önemli bir engel teşkil ettiği ortaya çıkmıştır (Bajdo ve Dickson, 2001: 401).

Kadınların terfilerinde, biyolojik özelliği yine ön planda yer almaktadır. Eğitimi, deneyimi ve yetkinliği ile yükselmeyi hak eden kadın, “ anne olunca işe ara verir, ailesini ihmal etmemek için iş seyahatlerine ya da eğitimlere katılmaz” gerekçeleriyle, hak ettiği yere gelmekte geciktirilmekte; ya da tamamen engellenmektedir (Mercanlıoğlu, 2009: 41).

Kadınlara verilen bu roller, kadının iş yaşantısını aksatmakta, motivasyonunu etkilemekte, iş doyumunu azaltmaktadır.

Sümer tarafından yapılan bir çalışmada, kadınların erkeklere kıyasla yüksek ilişki uyumlu, görel olarak düşük görev uyumlu ve yine görel olarak düşük duygusal dengeye sahip olduklarının algılandığı ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışma, Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik olumsuz önyargıların sürdüğünü ortaya koymaktadır (Besler ve Oruç, 2010: 25). Türk toplumundaki kadın yöneticiye olan bakış açısı da yavaş bir değişim içerisinde. Ülkelerin gelişmişlik seviyesiyle doğru orantılı olarak artan kadın yönetici sayısı, hala toplumumuzdaki kalıp yargıların aşılamadığının ve düşünce kültürünün gelişemediğinin bir göstergesidir.

1.15.2.3. Örgüt İçi Tutumlar

Örgüt içerisinde kültürel normlara bağlı olarak oluşan, cinsiyet rolüne dayalı basmakalıp yargılar kadın ve erkek yöneticileri olduğu kadar örgütün diğer çalışanları üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ayrıca kadınların erkekler kadar başarılı, hırslı, özgüven sahibi ve güvenilir olmadıkları şeklindeki önyargılar, inançlar ve davranışlarda çalışanların tutumlarını olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışma yaşamında yöneticilere karşı tutumlar ise, yöneticinin kadın olması halinde farklı ve negatif bir boyut kazanmaktadır. Bütün bu sebeplerde yönetici konumundaki kadınların pasif duruma düşürülmesine neden olmaktadır.

1.15.2.4. Çoklu Rol Üstlenme

Çalışma yaşamı, kadına ekonomik bağımsızlık kazandırmakta, toplumdaki statüsünü güçlendirmekte ve toplumların da yönetsel anlamda gelişmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan da geleneksel değerlerin, tutumların, kalıplaşmış yargıların devam etmesi nedeniyle çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Çalışma yaşamıyla aile yaşamı arasında kalan kadın ve kadın yöneticiler bu ikilemi yaşamak durumunda kalmaktadır. Bu da kadının çoklu rol üstlenmesine yol açmaktadır.

Çalışan kadın sayısındaki artış, kadının iş ve aile yaşamını iki farklı alana bölmektedir. Bu da kadının iki farklı rolü üstlenmesine sebebiyet verdiği görülmektedir. Zamanla bu iki farklı rolde birbirinden etkilenecek kadının yaşamının tamamını kaplamaktadır. Profesyonel meslek sahibi olan, kariyeri açık, yüksek gelir getiren işlerde çalışan kadın, kariyerine bağlı kalmakta ve bu durum işten aldığı doyumunu da etkilemektedir. Bu sefer kadın iş doyumunu sağlamakta, ev yaşamını da iyi bir şekilde organize edebilmeye çalışmaktadır. Fakat kadına verilen fazla sorumluluk bir süre sonra iş yaşamını, eşine göre daha fazla etkilediği görülmektedir. Bu iki durumda kadının çalışan kadın ve ev kadını rollerinin birbirinden olumsuz etkilediği görülmektedir.

Çocuk sahibi olmak isteyen çalışan kadınlar da her türlü durumu düşünerek hareket etmek durumunda kalmaktadır. Çocuk bakımı ve de çocuğun gelecek günlerdeki bakımını da düşünerek hareket etmelidir. Bu da kadının üçlü rol üstlenmesine neden olmaktadır. Kadınlara verilen bunca sorumluluğun ev içerisinde paylaşılması ve de gereken yardımların yapılması durumunda kadınlar hem kariyerlerine hem de ev yaşantılarına daha rahat odaklanmakta ve de yaşamlarını daha huzurlu geçirmektedirler. Ev içerisindeki paylaşılan sorumluluk, kadının toplumdaki değerini de artırmakta ve de toplumdaki imajlarını oturmalarını sağlamaktadır.

1.15.2.5. Mesleki Cinsiyet Ayrımcılığı (Occupational Sex Segregation)

Toplumların kültür yapısı örgütlerin kültür yapısını etkilemekte, örgütlerin kültür zeminlerinin oluşmasında rol model olmaktadır.

Toplumdan topluma değişen, kültürel farklılaşma, toplumsal yapı gibi faktörler kadın erkek rollerini belirlemede, ayrımcılığa neden olabilmekte ve özellikle de cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bazı toplumlarda kadının ve erkeğin ne yapması gerektiği konusunda keskin bir ayrım bulunmaktadır. Bu ayrımın kuvvetli olduğu toplumlarda egemen role erkekler sahip olmakta, her alanda cinsiyete dayalı ayrımcılık kendini göstermektedir.

Kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik kültürel ve sosyal tutumların var olmaya başlamasıyla, eğitimde cinsiyet eşitsizliği ortaya çıkmış, kadına ikincil iş gücü

olarak bakılmış ve kadının çeşitli mesleklere yönlendirilmesiyle sonuçlandırılmıştır. Sonucunda da, ülkeden ülkeye ve işten işe değişebilen mesleki cinsiyet ayrımı (occupational sex segregation) meydana gelmiştir. Bu çerçevede kadınlar hemşirelik, öğretmenlik gibi işlerde yoğunlaşma olmuş, aynı zamanda erkeklerden daha düşük iş kollarında yer almaya başlamışlardır (Wirth, 2004: 2-5).

Avrupa’da çalışan kadınların ancak % 10’unun, orta ve alt kademe yönetici olmalarına karşılık % 5’den azı tepe yönetimde yer alabilmektedir. Batı Avrupa ve öteki gelişmiş ülkeler genelinde, ancak kamu yönetimlerinde, özellikle sosyal işlerle uğrasan bakanlıklarda üst düzeylerde, karar verme organlarında yer alan kadınların oranı % 13,1 olarak bilinmektedir (Meryem, 1993: 21).

Yönetsel pozisyonların birçoğu incelendiğinde, kadınların erkeklere göre daha alt kademe yönetsel pozisyonlarda yoğunlaştığı ve yer aldığı; erkeklerin ise, üst kademe profesyonel çalışanlar anlamında çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Kadınların egemen olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere yükselmektedir (Wirth, 2004:12-13).

Yapılan araştırmalar; Türkiye’de birçok işkolunda kadınların erkeklerden %20-30 oranında daha az ücret aldıklarını, kadınların gelirlerinin tarım alanında erkeklerin %8.1’i, imalatta %33.8’i ve hizmetlerde %69.2’si düzeyinde olduğunu göstermektedir. Aslında ülkemizde 5518 Sayılı Kanun ile 1950’lerden bu yana “eşit işe eşit ücret” uygulaması zorunludur. Ancak uygulamada; beceri, kıdemlilik, liyakat gibi hususlara dayandırılarak kadınlara farklı ücretler verilebilmektedir (Özer ve Biçerli, 2003-2004: 69).

Christie Maitland’a göre, kadınların erkeklerin egemen olduğu işlere girmelerinin nedeni daha dolgun ücret alabilmektir (Pekiner, 2000: 102).

Kültürel yapıya bağlı olarak, örgütler kadın ve erkek rollerine uygun politikaları benimsemektedirler. Gerek yönetsel pozisyonlarda, gerekse erkek işi olarak görülen mesleklerde kadınlara şans tanımakta geç kalınmıştır. Yapılan cinsiyet ayrımcılığının sonucunda kadın yöneticilerin, kadın çalışanların motivasyonlarında ve iş doyumlarında

çeşitli azalmalar görülmektedir. Bu durum, psikolojik problemleri, örgüt içi çatışmaları meydana getirebilmekte, kadın çalışanların işe olan bağlılıklarını ve iş doyumlarını olumsuz şekilde etkilemektedir.

1.15.2.6. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, terfi olanağının çok düşük olduğu pozisyonlardaki çalışanlarda ve kariyerlerine kısıtlama gelen çalışanlarda görülmektedir. Kariyerinde ilerlemek isteyen çalışkan, azimli, işini iyi yapan çalışanların yükselme durumu elinden alındığında oluşmaktadır. Bu durum, çalışanların işe olan bağlılığını olumsuz derecede etkilemekte, işlerinden aldıkları hazzın düşmesine, işten kopmalarına ve işe odaklanamamalarına sebebiyet vermektedir.

1.15.2.7. Tükenmişlik

Çalışanın iş doyumunun gerçekleşmemesi durumunda tükenmişlik sendromu meydana gelmektedir. Başarısızlık, iş sürecinde yıpranmalar, enerji düşüşleri, hedeflere ulaşamama gibi durumlarda çalışanların içsel tatminsizliği sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişilerdeki en belirgin özellikleri çaresizlik ve de duygusal kargaşanın yoğun olduğu dönemlerde kendini belli etmesidir.

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler, genelde işlerine son derece bağlı, itaatkar, idealist, becerikli ve de yetenekli çalışanlardır. Aynı zamanda ast-üst ilişkilerinde sıkıntı yaşayan, ücret konusunda tatminsizlik yaşayan, mevki ve de kıdem olarak yükselmeyen, alt pozisyonlarda çalışmak zorunda kalan bireylerde tükenmişlik sendromu görülmektedir. Bu kişiler, her şeyden önce işlerini ön planda tutan, enerjilerinin büyük bir çoğunluğunu işleri için harcayan kişilerdir. Yaptıkları işin karşılığını alamadıklarını hissedince, içsel bir çöküş yaşamakta, kendilerini hem aile çevresinden hem de iş çevresinden soyutlamaktadırlar.

Kadın çalışanlar ve yöneticiler duyguları yönetme konusunda erkeklere göre daha hassas olduklarından dolayı da tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılıkları biraz daha yüksektir. Özellikle toplumsal statünün erkeği ön planda tuttuğu durumlarda kendini daha

çok belli etmektedir. Kadın erkek ücret eşitsizliği, cinsiyet ayrımcılığı, iş yaşamında değersiz hissettirilme, haksız muameleler, dışlanmalar, örgüt içi iletişim bozuklukları vb. yaşanan durumlarda tükenmişlik sendromu kendini göstermeye başlamaktadır. Bunun sonucunda iş doyumunu oluşamamakta, çalışan kendini yetersiz, çaresiz ve değersiz hissetmeye başlamaktadır.

1.15.2.8. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Basmakalıp yargılar (stereotipler), belirli bir grubun öne çıkan özelliklerini tanımlayan yargıları içermektedir. Irk, cinsiyet, etnik gruplar veya yaşanan coğrafi bölgeye ilişkin yargılar örnek olarak verilebilir.

Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği toplum kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibariyle onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir (Eyüpoğlu, 1999: 33).

Cinsiyet kalıp yargıları, diğer kalıp yargılara göre daha farklı bulunmaktadır. Bu farklılığın dayandığı nedenler şu şekilde belirtilmektedir (Dökmen, 2004: 108-116):

- Cinsiyet kalıp yargıları insanlara kesin reçeteler sunar (kadının kişilerarası ilişkilerde becerikli olması, pasif ve yumuşak başlı olması gerektiğinin beklenmesi gibi),
- Cinsiyet kalıp yargıları zamanla pek az değişme göstermesi
- Cinsiyet kalıp yargılarının, dünyanın değişik kültürlerinde de büyük benzerlikler göstermesi durumudur.

Cinsiyet kalıp yargıları toplumlar için hassas bir konudur. Her toplumun farklı kültür yapısı ve de buna bağlı değişen kadın-erkek statüsü vardır.

Cinsiyet kalıp yargıları, genelde meslek seçimlerinde ortaya çıkmakta, kendini göstermektedir. Meslek seçimlerinde, meslekler cinsiyetlere göre kategorize edilmektedir. Erkeklerin yapabileceği meslekler kadınların yapabileceği mesleklerden kesin yargıyla ayrılmaktadır. Ücreti yüksek, toplumsal statüsü güçlü mesleklere erkekler uygun

görülmektedir. Kadınlar ise, ücreti düşük, ve de stabil mesleklere daha uygun görülmektedir.

Yapılan pek çok araştırmaya göre, kadınların sahip olduğu yumuşak, sakin, duygusal vb. özelliklerden dolayı yönetim kademelerine uygun görülmemektedir. Erkeklerin cesur, rekabeti seven ve de risk alabilen yapısı ise onların yönetim kademelerinde başarılı olmalarını sağlamaktadır.

1.15.2.9. Cam Tavan Sendromu (Glass Ceiling)

Cam tavan kavramı, 1970'lerde ABD'de "kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmez yapay engelleri" ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001: 1). ABD'de kadınların yönetim içerisindeki büyüme oranları 1970 yılında %18 iken, bu oran 1993 yılında %40 düzeyine çıkmıştır. Bu durumda kadınların cam tavan engelleriyle birebir karşılaşmasına neden olmuştur (Bajdo ve Dickson, 2001: 400).

Kadınların organizasyonlar içerisindeki ilerlemelerinin önündeki engeller ise, ABD, Finlandiya, Almanya, Büyük Britanya, Japonya ve Malazya gibi pek çok ülkede tanımlanmış ve kabul edilmiştir (Bajdo ve Dickson, 2001: 400).

Gelişmekte olan ülkelerde ise, 1990'lardan itibaren kadınlar iş dünyasında daha aktif yer almaya başlamışlardır. Fakat, kadınların iş dünyasındaki bu aktifliği üst düzey yönetici pozisyonlarında kendini gösterememekte, pasif kalmaktadır. Yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen birçok nedeni ortaya koymaktadır. Bu nedenlerden biri de son yıllarda birçok araştırmaya konu olan "cam tavan" adı verilen engellerdir.

Yapılan güncel istatistiklere göre, kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayısı artmaya devam etse de, gelişme oranları yavaş, düzensiz ilerlemekte ve çeşitli engellere maruz kalmaktadırlar (Wirth, 2004: 13).

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarı ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen (invisible), aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Cam tavan engelleri, işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratabilecek çeşitli niteliklere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamasına ve işletmelerin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin ve becerilerin kullanılmamasına neden olmaktadır (Aytaç, 1997: 27-28). Cam tavan ile anlatılmak istenen püf nokta, karşılaşılan sorunların yanıtsız ve belirsiz kalma durumudur.

Kadınlar için çalışma hayatının en büyük engeli olan bu cam tavanın üç boyutu bulunmaktadır; yani bahsedilen üç basamaklı bir cam tavadır. Bu cam tavanın boyutlarının ortaya çıkmasındaki belirgin faktörler çoğunlukla sosyo-kültürel nitelikte olup, sosyalleşme süreci; normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler; eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesi ile birebir ilişkilidir. Cam tavanın 3 boyutunu oluşturan 3 ana engel vardır ki kadınlar bu bariyerler doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedir (Aycan, 2010).

Bu engellerden birincisi erkek yöneticiler tarafından koyulan engellerdir. Cam tavan literatüründe en çok koyulan engelin, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller olduğu yer almaktadır. Bunlar, tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, koruma ve kollama içgüdüleri, kadınlara yönelik önyargılar, kadınlarla kurulan iletişimin zorluğu ve erkeğin gücünü elde tutma isteği olarak bahsedilmektedir. İkincisi ise, kadın yöneticiler tarafından konulan engellerdir. Tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, kraliçe arı sendromu, çok boyutlu kıskançlık (kadın çalışanların çeşitli nedenlerle -aile hayatı, fiziksel özellikler vb. - bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi), kadınlara yönelik önyargılar, erkekler gibi düşünerek onlar gibi olma çabası olarak sıralanmaktadır. Üçüncüsü de; kadınların kendi kendilerine koydukları engeller ve cinsiyet rolleriyle alakalı koyulan engellerdir. Birkaçını sıralamak gerekirse; kadının kendine olan güvensizliği, aile, çocuk ve de eşini bahane ederek kendini geri çekme, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamaması, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı, veya imkanı olmaması, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç olarak ifade edebiliriz (Aycan, 2010).

Bu üç engelin yanı sıra, yapılan araştırmalar kadınların içsel dünyasında yaşamış oldukları engellerin tamamen kendilerinden kaynaklandığını bizlere göstermektedir. Bu araştırmalara göre, yönetici kadınların aileyi geri planda bırakmadıkları, sadece düşüncelerini, zamanlarını iyi yönetebildiklerini söylenmektedir. Özgüvenli olmak, ne istediğini bilmek, çalışkan vb. özelliklerle kadınların yöneticilikteki konumlarını pozitif yönde etkilemektedir

1.15.2.10. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu; kadın yöneticilerin, kendilerinden daha alt kademedeki diğerkadın çalışanları ve kadın yönetici adaylarını isteksiz ve yetersiz görüp; çalışma şekillerini tasvip etmemeleri ve onların kariyerlerinde yükselmesini desteklememeleri durumudur. Hatta buldukları pozisyonda tek olarak kalabilmek için erkek çalışanları destekleyici tutumlar içerisinde de bulunabilmektedirler.

Kraliçe arı sendromu, şu özelliklerden oluşmaktadır (Zel, 2002: 42):

1. Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak,
2. Diğerkadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak,
3. Ayrımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek.

Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, “oyunun bazı kuralları” değışmeli ve kadınların bugün geldikleri pozisyondan geri adım atılmamalıdır. Onlara göre, başarısız kadınlar, suçü kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkılmalı, ayrıımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret göstermek durumundadırlar (Zel, 2002: 42).

Kadın yönetici adaylarının yönetim pozisyonlarını olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Yönetim pozisyonlarındaki kadınların kişiliklerinde meydana gelen erkeksi değışimler olarak da tanımlanabilmektedir. Bu kadın yöneticiler, yönetimdeki erkek çalışanların kişiliklerini ve davranış şekillerini benimseyip; bu durumu kişiliklerine adapte etmeye çalışmaktadırlar. Kendilerine adapte ettirdikleri erkeksi kişilikle, etrafındaki kadın çalışanlara ve kadın yönetici adaylarına karşı rekabetçi, hırslı ve

de eşitsiz davranışlar içerisinde bulunabilmektedirler. Yaratmış oldukları bu tutum, davranış ve anlayış biçimi diğer kadın çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu olumsuz şekilde etkilemekte, içsel çatışma, duygusal yorgunluk, psikolojik bozukluklar vb. bir çok sorunu da beraberinde getirmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ DOYUMU, İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ DOYUMU TEORİLERİ

Bireylerin sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere, bir organizasyon içinde ve belirli bir ücret karşılığında yerine getirmek üzere üstlendikleri görevler olarak ifade edilmektedir (Çakır, 2001: 30).

İş doyumunu, bireylerin düzenli işlerine karşı besledikleri olumlu hisler olarak adlandırılmaktadır (Oshagbemi,1999: 108). İş doyumunu, kişilik özellikleri, işin karakteristik özellikleri, örgütsel uyum ve özellikler, takım uyumu vb. gibi birçok faktörden kaynaklanmaktadır (Okpara, 2006: 49).

Örgütün ve çalışanın performansını etkileyen, örgütün büyüme hızını, karlılığını ve verimliliğini etkileyen faktörlerin başında yer almaktadır. Çalışanların yetenek ve becerilerini pozitif yönde etkileyen tamamlayıcı bir faktördür. Örgüt çalışanın yapmış olduğu işe karşı ve bulunduğu çalışma koşulları ile ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir kavramdır.

2.1. İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunu, bir alt yaşam alanı olarak, bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır.

İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. Bireyin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi onun yaşamını anlamlı ve değerli kılmasında önemli etkenler arasındadır (Yetim, 2001: 163). İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden

doyum alması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman ve Ünsal, 2004: 12).

Çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri şekilde de ifade edilebilen iş doyumunu, işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır (Bingöl, 1990: 200).

Vroom'a göre iş doyumunu, kişinin iş içindeki rolüne karşı duygusal tutum ve yönelimini ifade eder. Kişinin işe karşı olumlu tutumu iş doyumunun varlığını, olumsuz tutumu ise iş doyumunun yokluğunu ya da düşük olduğunu göstermektedir (Vroom'a atfen Özgüven, 2003: 127). İş doyumunu, iş ile çalışan arasında gerçekleşen bir tutumdur. Varlığını çalışanın psikolojik durumu ile davranış ve tutumları arasındaki uyumdan anlaşılabilir.

İş doyumunu kavramı, her çalışanın işle ilgili değer sistemini ve tutumunu temeline aldığı kişisel bir durum olarak görülmektedir (Benton ve Halloran, 1991: 86).

İş doyumunu ya da doyumсуuzluğu, çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri, işlerine yönelik genel bir tutumu ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 186).

İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısıyla iş doyumunu düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı” geliştiği kabul edilmektedir. Çalışanların bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir (Silah, 2000: 102).

Birey bürokratik yapıdan, ast-üst ilişkilerinden, çalışma koşullarından, grup ilişkilerinden, maddi ve manevi atmosferden memnun ise, bu ortam ve ilişkilerden iç huzuru duyabiliyorsa, iş doyumunu sağlaması kolaylaşacaktır (Genç, 1994: 90).

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alan bir faktördür (Davis, 1988: 95). Çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarını etkilediği kadar, ruhsal ve fizyolojik duygularını da etkilemektedir. Ani duygu değişiklikleri, işten zevk alamama vb. durumlarda çalışanlarda kendini göstermektedir. İş doyumunun sağlanabilmesi, çalışanın hem maddi hem de manevi anlamda tatmin olabilmesi, iş arkadaşlarıyla uyumlu bir ortamda yer alabilmesi, çalışmaktan zevk alabileceği bir ortamın ona sunulması durumudur.

İş doyumunu, kişinin işi ve iş yeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıplarına dayalı fikir verebilecek önemli bir değişken olarak nitelendirilmektedir. Başka bir ifadeyle iş doyumunu, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu da açıklamaktadır (Miner, 1992: 116).

İş doyumunun önemli üç boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1992: 114):

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal bir yanıtıdır. Bu nedenle gözlemlenememekte, sadece ifade edilebilen bir kavram olarak yer almaktadır.
- İş doyumunu, beklentilerin ne kadar karşılandığının ya da beklentilerin nasıl aşıldığının belirlenmesi durumudur.
- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları yansıtmaktadır. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi öğeleri içermektedir.

2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumunu ifade eden iş doyumunu kavramı, bir anlamda da işle ilgili koşullara yönelik geliştirilen pozitif tutumu açıklamaktadır. Bu noktada, yüksek iş doyumunu kişinin işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi diğer bir ifade ile işe ilişkin pozitif bir tutum geliştirmesi ile ilişkilidir. Diğer yandan, kişinin işle ilgili durum ve koşullara karşı negatif bir tutum geliştirmesi ise, iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır (Eğinli, 2009: 37).

Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olması veya iş doyumsuzluğunun meydana gelmesi durumudur. Bu nedenle yöneticiler, iş doyumunun ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir (Acar, t.y: 5).

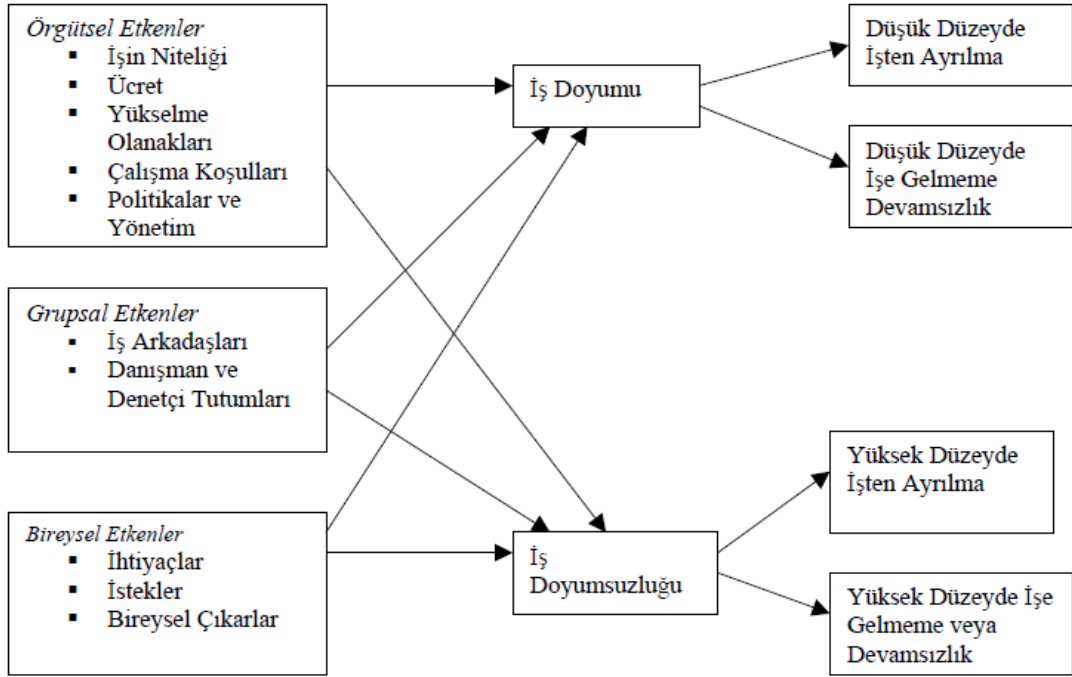
İş doyumunun örgüt performansı ve verimliliğine olan etkisinin anlaşılması neticesinde, iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen nedenler üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar, iş doyumunun sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların bireysel anlamda nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu sonucunu ortaya çıkmıştır. Bir çalışanın iş doyumunu, işi hakkındaki düşüncelerini ve o işe olan bağlılığını etkileyen değişkenler arasında ise ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar sayılabilmektedir (Toker, 2007: 593-594).

İş doyumunu etkileyen faktörleri kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki gruba ayırmak mümkündür. İşe bağlı faktörlerin kişisel yönü vardır. Çünkü faktörleri algılayan ve davranışı oluşturan faktörleri değerleyen kişi çalışandır. Bir iş yerindeki iki çalışana verilen eşit düzeydeki ücreti, çalışanlardan biri çok iyi olarak nitelendirirken, diğeri az olarak görebilmektedir. Bu nedenden dolayı iş doyumunu çalışanın beklentileri ile bulduklarının bileşimi olarak görülmektedir (Erdoğan, 1996: 233).

İş doyumunun gelişmesinde işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar bir anlamda belirleyici olmaktadır. Bu örgütsel olanaklar çoğunlukla, işin gereklilikleri ve iş ortamı ile ilişkilidir. Ancak, çalışanlara gerekli örgütsel olanakların sağlanması iş doyumunun yaratılacağı garantisini vermemektedir. Çünkü her bir çalışanın sahip olduğu kişisel özellikler birbirinden farklıdır. Bundan dolayı, çalışanların örgüte ilişkin koşullardan nasıl etkileneceği ve buna ilişkin ne tür bir tutum geliştireceği büyük bir oranda sahip oldukları kişisel faktörlere bağlıdır. Kişinin aldığı eğitim, iş deneyimi, sosyal

çevresi gibi faktörler işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmeleri şekillendirmekte ve tutum geliştirilmesinde etkileyici olmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir (Eğinli, 2009: 38).

Şekil 1: İş Doyumuna veya Doyumsuzluğuna Neden Olan Etkenler ve Sonuçları



Kaynak: Özkalp 1996: 72

2.2.1. İçsel (Kişisel) İş Doyumu Faktörleri

İş doyumunun oluşmasında önemli bir etkiye sahip olan kişisel faktörler, kişinin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde belirlenmektedir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi vb. faktörler de kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirmesini doğrudan etkilemektedir (Eğinli, 2009: 38).

2.2.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalar iş doyumunu ile yaş arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Okpara, 2006: 50). Aralarında pozitif bir ilişki mevcut olup, birbirlerini olumlu yönde etkilemektedirler.

Altınışık (1997), iş doyum düzeyini ve iş doyum önem derecesini "iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret, gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi ve çalışma olanakları" olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Bir bankanın merkez bölge ve şubelerinde çeşitli ünvanlarda çalışan personellere uygulanan Minnesota İş Doyum Ölçeği sonucunda; iş doyumunun düzeyinin yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanakları boyutlarında personelin yaşına göre farklılık gösterdiği, yaşları arttıkça işten alınan doyumun arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişki, kişinin ihtiyaçları ve biliş düzeyi ile ilişkilendirilmiştir. Diğer bir ifade ile yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta ve bunun sonucunda da doyum düzeyinde bir artış oluşmaktadır (Eğinli, 2009: 38).

2.2.1.2. Cinsiyet

İş doyumunu etkileyen en dikkat çekici ve en fazla araştırılan bireysel unsurlar arasında cinsiyet yer almaktadır. Çünkü sosyal rolleri farklılık oluşturan kadın ve erkeğın beklentilerinde de farklılık meydana gelmektedir. Bu da beraberinde farklı doyum düzeylerini doğurmaktadır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159).

Hofstede'nin araştırmasına göre kadınlar, örgüt içi iletişime, iyi arkadaşlık ilişkilerine, iyi çalışma koşullarına önem vermektedir. Erkekler ise; örgüt içerisinde pozisyonlara, yükselme olanaklarına, yüksek ücret, hırs, rekabet, üstünlük gibi değerleri ön planda tutmaktadırlar.

Yapılan çalışmaların bazıları, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların, işlerinden daha çok doyum elde ettiğini ispatlamıştır. Kadınlar, çalışma

yaşamında üst düzey gereksinimleri gidermeyi amaçlamamaktadırlar. Kadınlar daha çok sosyal algılara, iletişim gibi unsurlara önem verirken; işlerin parasal ya da maddi ödülleriyle ilgilenmemektedirler. Kadınların aile ve annelik rollerinin öncelikli tutmaları nedeni de bu sonucu etkilemektedir. Erkeklerin iş doyumundaki en önemli nokta ise; işteki beklentilerdir. Erkekler ise kariyer, terfi, gibi unsurlara değer vermektelerdir.

Clark (1993) kadın ve erkeğin iş doyumları arasındaki farklılıkları analiz etmiş ve analiz sonuçlarına göre kadınların iş doyum derecesi erkeklerin iş doyum derecesine oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yani, kadınların işlerinde erkeklerden daha mutlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Groot ve Brink, 1999: 2).

Ancak kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iş doyum farklılığını belirlemeye yönelik araştırmaların birçoğu genellikle birbiriyle tutarsız ve karşıt olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, dokuz Batı Avrupa ülkesinde 6000 personel üzerinde yapılan geniş ölçekli bir araştırmada, iş doyum açısından kadınlar ve erkekler arasında açık bir farklılık saptanamamıştır (Schultz, 1998: 255).

Yapılan başka bir araştırmada da, iş-aile çatışması arasında erkekler açısından bir ilişki bulunurken, kadınlar açısından böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Buna göre erkeklerin bu tip bir rol çatışmasından etkilendiği, kadınların ise iş yaşamı ile aile yaşamındaki deneyimlerini birbirinden ayırmada daha başarılı olduğu sonucu çıkmaktadır. Gallup'un yapmış olduğu başka araştırmaya göre, erkekler kadınlara göre işlerini daha önemli görmektedirler. Bu da erkeklerin iş ile aile arasında daha fazla çatışma yaşamasına neden olabildiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Spector, 1996: 225).

2.2.1.3. Tecrübe

İş görenin, iş tecrübesi iş doyum üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni atılan iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri bulunmaktadır. Zamanla bulunduğu görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu kavramaktadır. Bunun gibi iş gerçekleri, doyumsuzluk yaratmaktadır. Çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş doyum bulabilmektedirler (Erdoğan,1996: 234).

Yapılan bir araştırma on yıldan fazla çalışan yöneticilerin, on yıldan daha az çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Okpara, 2006: 54-55) . Tecrübe ile iş doyumunu arasındaki güçlü ve olumlu ilişkinin bir kanıtı olarak görülebilmektedir.

2.2.1.4. Eğitim Düzeyi

İş doyumunu ile ilişkilendirilen diğer bir faktörün eğitim düzeyi olduğu bilinmektedir. Araştırma sonuçları hakkında genel bir değerlendirme yapıldığında, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Bu durum eğitim ve iş doyumunu arasındaki pozitif göstergenin sonucudur. Eğitim seviyesinin artırılması iş doyumunun artırılması anlamına gelmektedir. Çalışanların özgüvenlerini destekleyici, bilgi ve becerilerini geliştirici, onlara hayata karşı yeni bir pencere daha sunan önemli bir etkidir.

Çalışanların mutsuz olmasına neden olan ve iş doyumunu azaltan bir başka neden de çalışanların eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamamalarıdır. Bununla birlikte, sahip olduğu bilgi ve becerilerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olmaktadır (Eğimli, 2009: 39-40).

2.2.1.5. Statü

Statü, bireylerin ve sosyal grupların toplum içindeki yerleri ve mevkileridir. Bu mevki zamanla toplumun tabakalaşma piramidinde aşağı veya yukarı doğru hareketlilik gösterebilir (Erkal, 2000: 16).

Statüsünün yüksek olmasını önemseyen insanlar çoğunluktadır. Çoğu kişi için böyle bir güdünün varlığından da konuşulabilir. Bu güdü de diğer öğrenilmiş güdüler gibi erken yaşlarda kendini gösterir. Genelde statü güdüsü yüksek kişilerin yoksulluk çekmiş kişiler arasından çıktığı gibi yanlış bir kanı vardır. Aslında bu daha çok bireyin adalet anlayışına bağlıdır. Birey statüsünün hak ettiğine uygun olup olmadığına bakar ve ona göre içine doğduğu statüyü kabul veya reddetmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 156).

İş doyumunu ile statü arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin bulunmaktadır. Aynı zamanda, kariyerlerinde ilerleyen çalışanların iş doyumunun zamanla artacağını, daha yüksek mevkide bulunan çalışanlarınsa iş doyumuna daha kolay ulaştıkları bilinmektedir. Yöneticilerin iş doyumları, astlara göre daha yüksektir. Bunun en temel nedenlerinden biri, başkalarından emir almamaları, tam tersine emir vermeleridir.

2.2.1.6. Kişilik

Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır. Bu tanım kişilikle ilgili farklılık ve tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır. Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlayacaktır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 101).

Kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş doyumunu etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır. İşle ilgili beceriler kazandırılabilir ve yetkinlikler geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisini geliştiremeyen çalışanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir (Baltaş, 2000: 172).

2.2.1.7. Sosyo-Kültürel Çevre

Kültür, bireysel bir özellik olmamakla birlikte, daha çok bir grup tarafından paylaşılan bir dizi ortak davranış kuramları veya zihinsel programları temsil eder. Bu zihinsel programlar bireylerin birbirleri ile etkileşimlerinde birbirini tamamlayan davranış biçimleri yaratır (Baysal, 1993: 121).

Çalışanın sosyal yapısının da iş doyumunu üzerinde etkili olduğu bilimsel bir gerçektir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş doyumunun düşük olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Erdoğan, 1995: 235).

Her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş doyumunun kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Bingöl, 1996: 53).

Khan ve diğerkleri (2011), Pakistan'da banka sektöründe çalışanlara, kurallar, politikalar, yönetim uygulamaları, iletişim vb. gibi kültürün içerisinde var olan etmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisini anket yöntemiyle araştırmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre, kültürün iş doyumunu üzerinde büyük bir etkisi olduğuna ulaşılmış, ödül, personel sosyal yardımları ve performans ödülllerinin iş doyumunu üzerindeki etkisi olumlu çıkmıştır. İletişimsizliğin ve de örgüt içerisindeki otoritenin negatif etkisi iş doyumlarını negatif etkilemiş, yöneticilerin de çalışanlarına karşı eksik yönlerinin olduğu tespit edilmiştir.

2.2.1.8. Zeka ve Yetenek

İşin özellikleriyle çalışan bireyin özelliklerinin birbirini tamamlaması ve çalışanın gerçekten istediği bir işte çalışması da iş doyumunu artıran faktörler arasındadır. Eğer iş, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerisinin altında özellikler taşıyorsa veya çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğinden fazlasını gerektiriyorsa işe karşı doyumсуuzluk meydana gelir. Çalışanla, işi arasındaki dengenin sağlanması durumunda, çalışan birey işini yapmaktan zevk duyacak, işine ve örgütüne karşı olumlu duygular geliştirerek örgüte bağlılığı artacak ve iş doyumunu da sağlanmış olacaktır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, zeka ve yetenekle alakalı ortaya çıkan belirli noktalara dikkat çekilmiştir. Bunlardan birincisi, örgütlerin hiyerarşik yapılarında çalışanların mevki atlaması, yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlamakta ve çalışanlarda var olan beceri ve yeteneklerin pratiğe dönüştürülmesine imkan vermektedir. İkincisi ise, belirli bir bilgi birikimine sahip olan çalışanların, sahip oldukları bilginin, işlerine aktarabilmeleri onların kişisel yetenekleriyle eşleştirilmiştir. Çalışanların yetenekleriyle birleşen ve bütünleşen bilginin, çalışanlara mevki atlamasını sağlamakta, işlerine olan bağlılıklarının artmasını sağlamakta ve iş doyum düzeylerini de artırdığı sonucuna ulaşılmışlardır.

2.2.1.9. Mesleki Durum

İş doyumunda mesleklerin sahip olduğu içeriklerden kaynaklanan etkenler de vardır. Fiziki gücün ön plana çıktığı mesleklerde çalışanlarla (madencilik vb.) beyin gücünün ön planda olduğu mesleklerde (öğretmenlik vb.) çalışanların iş doyum düzeyleri

farklıdır. Toplum tarafından benimsenmiş saygın ve yüksek statülü mesleklerde çalışanların iş doyumunu diğer mesleklerde çalışanların iş doyumlarından daha fazladır.

2.2.2. Dışsal (Örgütsel) İş Doyumu Faktörleri

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden, işin çalışana sağladığı sosyo-ekonomik çıkarılara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir (Aşık, 2010: 41).

Çalışanın işinden doyum duymasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik yararlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir. İş doyumunu, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesi olarak yer almaktadır (Erdoğan, 1996: 236).

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden işin çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarılara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir (Eğinli, 2009: 41).

İş doyumunun gerçekleştirilebilmesi için çevresel unsurlara da dikkat etmek gerekmektedir. Çalışanın iş çevresiyle ve işiyle olan ilişkisi, tutumu ve de bakış açısı önemli bir yerde bulunmaktadır. Çalışanın çevreyle olan uyumunun sağlanabilmesi, rahat bir iş ortamının sunulabilmesi, çalışanın istek ve gereksinimlerinin karşılanabileceği çalışma ortamının yaratılabilmesi de iş doyumunu olumlu derecede etkilemektedir.

2.2.2.1. Çalışma Yerinin Fiziksel Özelliği

Çalışma yerinin fiziki yapısı, görevlerin içeriği ve çalışılan pozisyon, çalışanın iş doyumunu büyük ölçüde etkileyen faktörler arasındadır.

İş ortamı, çalışanın verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Verimliliğin ve performansın olumlu sonuçlar vermesi çalışanın iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu gibi, iş ortamının sahip olduğu özellikler (aşırı soğuk ya da sıcak, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirmesi vb.) çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır (Erdoğan, 1996: 245).

Yapılan araştırmalarda, çalışanların dış etkenlerden kolayca etkilendiği ortaya çıkmıştır. Isı, ışık, gürültü, havalandırma sistemindeki aksaklıklar gibi faktörler çalışanları olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu olumsuz faktörler işyerlerindeki önemli problemler arasında yer almaktadır.

Çalışma yeri, kişinin işteki ruh halini, işe karşı olan tutumunu, psikolojik durumunu etkilediği kadar özel yaşantısını da büyük ölçüde etkilemektedir. Fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri çalışanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına, enerjilerinin tükenmesine, psikolojik açıdan yıpranmalarına yol açmakta, iş doyumlarının düşmesine sebep olmaktadır.

Örgütler çalışanlarıyla var olurlar, onların performanslarıyla devamlılıklarını sağlarlar ve geliştirirler. Çalışanlarına sundukları çalışma koşullarının ve fiziki ortamlarının kötü olduğu durumlarda, çalışanların motivasyonları, işe olan bağlılıkları, işe odaklanma süreçleri ve iş doyumları negatif yönlü etkilenmektedir. İşverenlerin, çalışanların istek ve gereksinimlerini ön planda tutmaları, çalışanlarına kendilerini güvenli ve mutlu hissedebilecekleri çalışma ortamı sunabilmeleri, yapılan işin verimliliği, kaliteliliği, çalışanın iş doyum ve performansı açısından da önem taşımaktadır.

2.2.2.2 Ücret Düzeyi

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin en önemli etmenlerinden birisi de ücrettir. Çalışanın işe karşı tutumunu, almış olduğu ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Çalışanlar işyerinde uygulanan ücret sisteminin ve terfi politikasının adaletli ve beklentilerine uygun bir şekilde gerçekleşmesini istemektedir (Groot ve Brink,1999: 344).

Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağı olarak bilinir. Özellikle ülkemizde, ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır (Telman ve Ünsal, 2004: 39). Eğer çalışan beklentilerine yanıt alamazsa, iş doyumunda azalma, motivasyonunda düşme ve iş sürecinde isteksizlik oluşabilmektedir. İş arkadaşlarıyla uyumsuzluk, ilişkilerdeki dengelerde bozulmalar, kargaşa ve psikolojik anlamda iç çekişmeler başlayabilir.

Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemli ve etkilidir (Erdoğan, 1996: 238).

Bunun yanında ücretin doyum sağlamasında şu faktörler önemlidir (Başaran, 2000: 219) :

- Çalışanın yaşı, kıdemi, yaşantıları gibi bireysel özellikleri,
- Harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yenileşmeye eğilimi gibi bireysel eylemleri,
- Sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük gibi görev özellikleriyle elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin çalışan tarafından algılanması önemli etkenlerdir.

Buna göre çalışanların iş doyumunun sağlanabilmesi isteniyorsa, eşit, dengeli ve beklentilerini karşılayacak şekilde ücret düzeylerinin ayarlanması gerekir. İş ortamındaki çalışanlar arasındaki uyumu ve adaleti dengeli seviyede tutabilmek adına, işverenlerin

adilce yaklaşması, özverili bir yaklaşım içerisinde, çalışanın istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir.

2.2.2.3. Ödüllendirme

Çalışanların yaptıkları iş karşısında takdir görmeleri işlerine olan bağlılığını, iş doyumlarını ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Adil, dengeli ve düzeyli ödül dağılımı işteki verimliliği, çalışanların performansındaki artışı olumlu yönde etkileyen bir önemli bir unsurdur. Kalitenin, uyumun, eşitliğin var olduğu bir çalışma ortamında çalışanlar kendi benliğini, özünü keşfederek, yetenek ve becerilerini daha rahat ortaya çıkarmaktadırlar.

2.2.2.4. Terfi Olanakları

Yükselme olanağı da, ücret kadar iş gören doyumunda önemli bir faktördür. Yükselme olasılığının fazla olması, yükselme olanağının sıklığı ve adil olması ile yükselme isteğinin iş görence duyulması, bu etkenin iş doyumunca niteliğini arttıran unsurlardır. Araştırmalar, iş görenlerin istedikleri yükselme olanağına zamanında ulaşamamalarının iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Başaran, 2000: 219).

Örgütün yükselme olanaklarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ancak yükselmenin adil olması ve belli ölçütlere dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Öte yandan mesleğin saygınlık düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha saygın olarak algılanan mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür (Davis, 1988: 100).

2.2.2.5. İşin Niteliği ve Önemi

Çalışanların, çalıştığı işi beğenmesi, iş doyumun başta gelen en etkin faktörüdür. Çalışanın işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlı bulunmaktadır (Başaran, 2000: 218):

- a. Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- b. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- c. Çalışanın yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi,
- d. İşin sorun çözmeye dayandırılmasıdır.

Chen (2007), Tayvan’da en iyi beş yüz işletmedeki bilgi sistemi çalışanlarına iş doyum düzeylerinin motivasyona, işin özelliklerine, işin niteliğine ve başarı düzeyine olan etkisini anket yöntemiyle belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucuna göre, işin özellikleri ve niteliği bilgi sistemi personellerinin iş doyum düzeylerini pozitif şekilde etkilemekte olup; çalışanların yüksek motivasyona ulaşma ya da ulaşamama durumu olmaksızın, bilgi sistemi çalışanları yüksek iş özelliklerine sahip bir işte ve konumda daha yüksek iş doyum düzeyine sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

2.2.2.6. Kararlara Katılma

Yönetimde karar verme günümüz işletmecilik konuları arasında birinci dereceden önem verilen bir düzeye ulaşmıştır (Budak ve Budak, 2004: 479).

Katılma, sınırları özel mülkiyetçe çizilmiş bir alanda ve ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla, işçilerle işverenlerin, taraflara karşı görece bağımsızlığı varsayılan, yönetim hiyerarşisinde yer alan ve ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır (Fişek, 1977: 45).

Çalışanlara kararlara katılma imkânı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir doyum elde edebilirler. Çalışanların fikirlerini almak, üstlere yapacakları işlerin icrası için kolaylıklar sağlayacaktır. Çünkü işin planlamasına belli ölçüde katılan çalışan, işinin gereğini severek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı çalışan, yöneticilerin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar alma alışkanlıklarının edinilmesinde yararlı bilgiler sağlayıp onların gelecekte yönetici olarak yetişmelerine de yararlı olacaktır (Eren, 2004: 519).

Günümüzde çalışanların kararını alma, onlara vermiş olduğumuz saygının ve sevginin göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu şekilde çalışan kişi kendini daha etkin ve daha değerli hissedecek, almış olduğu kararı daha rahat benimseyecek ve çalışma ortamı içerisindeki rolünü daha rahat kavrayacaktır. Bu durum çalışanın işe ve kendine olan inancının da yükselmesini sağlayacak, motivasyonu yükselecek ve iş doyumunu da olumlu şekilde etkilenmiş olacaktır.

2.2.2.7. İletişim

İletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsü olarak ifade edilmektedir (Budak ve Budak, 2004: 492). İletişim duygu, düşünce ve bilgi aktarmadaki en önemli süreçtir. İletişim ilişkilerimizin, yönetim ve örgüt tarzımızın temel taşıdır.

Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar (Budak ve Budak, 2004: 491).

Daha kapsamlı bir tanımla iletişim; mesaj, gönderici ve mesajı alan olmak üzere, üç önemli unsuru olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir. İnsanda iletişim kurma gereksinimi, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirme ya da yalnızca anlatmak için olsun, asıl amaç bilgi verme ve karşısındakini etkilemektir. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlanma, yararlı olma ve bir başarı gösterme; iletişim sayesinde mümkün olur. Özellikle örgütsel ve grup iletişimde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirilmenin vazgeçilmez aracı iletişimidir (Tutar, 2003: 43).

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkilerin temelinde, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, dayanışmaya, yardıma dayandığı yer alır. Bu tür ilişkilerin iyi olması ise çalışanın yaptığı işten doyumunu sağlar (Başaran, 2000: 220).

Bireyin içinde bulunduğu grup iş doyum düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışan; kendisini ifade edebileceği, başarılı ve hayat görüşüyle uyumlu çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır (Erdoğan,1996: 242).

Çalışanların etkili ve iyi iletişim kurmaları kendilerine ve örgütlerine önemli artılar sağlamaktadır. En önemli nokta; örgütün içerisindeki ortamı daha uyumlu, daha etkin hale getirmeleridir. Çalışanların etkili iletişimi sonucu, iş arkadaşlarıyla uyumu kolaylaşır, olaylara bakış açısı genişler, empati kurma yeteneği artar, örgüt içi performansları artar ve bu da onların iş doyumlarını artırarak, organizasyonun yapısını ve bütününe daha kolay kavramalarını sağlamaya yardımcı olur. Bununla birlikte etkin iletişim daha çok enformasyon akışı ve karar vermede katılım sağlar; becerileri ve motivasyonu geliştirir (Tutar, 2009: 253). Bu sayede de; örgüt içerisindeki yönetsel faaliyetler; daha belirgin daha açık ve de anlaşılır hale gelir. Çalışanlar kendilerini daha güvenli, sıcak ve samimi bir ortamda hisseder, gelişime ve değişime daha açık olurlar.

Eroğlu (2011), örgütlerde yaşam doyumu, iş doyum ve iletişim doyum arasındaki ilişkiyi “teorik” olarak açıklamıştır. Çalışmanın sonucuna göre, iş doyumunun insanın yaşam doyumunu etkileyen güçlü bir faktör olduğu, örgüt içi iletişim doyumunu da etkilediği, çalışma yaşamının hem zamansal açıdan hem de gündelik yaşamın büyük bir kısmını işgal etmesi durumunun örgüt çalışanlarının iş doyumlarını etkilemesine sebebiyet verdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

2.2.2.8. Ast-Üst İlişkileri

Örgütlerde ast-üst ilişkileri diğer bir deyimle emir kumanda faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütleme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir. Daha önce başarılan bu iki işlevle oluşturulan çatı, ast-üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir nitelik kazanır ve harekete geçirir. Ast-üst ilişkileri çerçevesinde sosyal psikologlar yalnızca emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirleri işleri görececek olan astlara benimsetmenin çok daha önemli olduğuna vurgu yapmışlardır. Emrin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün (yöneticinin) davranışlarının önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir (Eren, 2004: 487).

Yönetimle olan güçlü ve etkin iletişim, ne kadar sağlam ve duyarlı bir şekilde oluşturulursa; çalışanların iş doyumunu da o denli çok olur. Ast üst ilişkilerinin temelinde iletişim vardır. Kurumlarda birer kimliktir ve doğru iletişim için uygun stratejilerle desteklenmesi gerekmektedir. İletişimde meydana gelen aksaklıklar sonucu, gergin ve tedirgin bir ortam yaratılması; çalışanın işe olan bağlılığında ve duyarlılığında düşüş yaşamasına sebebiyet verir. Bu durumda kurumun ekonomisi açısından ve performans yönetimi açısından önem taşır.

Örgütlerde ast-üst iletişiminin beş temel amacı şu şekilde belirtilebilir (Tutar, 2003: 126-129):

- İş eğitimi hakkında talimatlar vermek,
- Örgütsel prosedürler ve uygulamalar konusunda bilgi vermek,
- İş gerekleri konusunda bilgi sağlamak,
- Çalışanların performansı konusunda destek sağlamak,
- Amaçların kavranmasını kolaylaştıracak bilgiler sunmak.

2.2.2.9. Örgütsel Adalet

Örgüt ortamı içerisinde adaletli davranışlar ve ayrımcılık içermeyen davranış ve tutumlar çalışanların iş doyumlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

Erkuş ve diğerleri (2011), Ankara'da özel bir bankanın merkez biriminde ve şubelerinde çalışanların iş doyumunun (içsel ve dışsal olmak üzere), örgütsel adaletlerinin ve örgütsel bağlılık faktörlerinin örgüt performansı üzerindeki etkisini Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği ile araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, insan ilişkilerine verilen önem maddi beklentilerin önüne geçtiği, iş doyumunun örgütsel performansı etkilediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmış; iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel performansı yükseldiği, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgütsel performansı aşağıya çektiği ortaya çıkmıştır.

2.3. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu araştırmaları, personel sorunlarının belirlenmesi, iş hakkındaki genel tutum ve davranışların geliştirilmesi, örgüt içi iletişiminin geliştirilmesi, eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesi, örgüt içi faaliyetlerin planlanması vb. gibi konuları aydınlatması açısından örgütsel yararlar sağlamaktadır.

2.3.1. İş Doyumunun Personel Üzerindeki Etkisi

Bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenlere bağlı değildir. Aynı zamanda işletmenin insana verdiği değer de işletme başarısındaki önemi göz önünde bulundurmak gerekir. Bu sebeple, iş doyumunu öncelikle bir sosyal sorumluluk ve ahlaki bir gerekliliktir (Budak, 2004: 51).

2.3.2. İş Doyumunun Örgüt Üzerindeki Etkisi

İş doyumunu kavramına gereken önemin verilmediği durumlarda, devamsızlık, işi bırakma, işe olan hassasiyette azalma, itaatsizlik, işe geç gelme, işe olan bağlılığın azalması gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar sonucu, iş ilişkileri bozulabilir, iletişim kopuklukları yaşanabilir, örgütün performansı ciddi bir düzeyde azalabilir.

İş doyumunu kavramının personel ve örgüt üzerindeki olumlu etkisi bilinmesi durumunda, örgütün fiziksel ve ruhsal durumundaki eksiklikleri tespit edilerek, çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörler rahatça saptanabilir. İş doyumuna ulaşmış çalışanlarla oluşan bir örgüt, dinamik ve etkin bir iş ortamı sağlar, performans seviyelerini yukarı çeker, ruhsal anlamda işle olan bütünleşmeyi kolaylaştırır.

2.4. İş Doyumu ile İlgili Teoriler

Çalışanların iş doyumunu konusundaki ilk çalışmalar, 1930'lu yıllarda başlamıştır. Bu görüşlerin "kuram" niteliğini alması, Maslow'un "gereksinimler kuramına" dayalı olarak gelişmiştir. Maslow'un gereksinimler kuramına göre, iş doyumunu bireyin temel

gereksinimlerinin doyurulması ile ilişkilendirilmiştir (Özgüven, 2003: 131). İş doyumuyla ilgili teoriler iki başlık altında incelenebilir. Birincisi motivasyon ile olan ilişkisi, ikincisi performansla olan ilişkisini ifade etmektedir.

2.4.1. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler

2.4.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusunda en fazla kabul görmüş kurumlardan bir tanesi 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramını iki temel varsayıma dayandırır (Budak ve Budak, 2004: 372):

- İnsan davranışları, onun belirli gereksinimlerini gidermeye yöneliktir.
- İnsan gereksinimleri öncelik sırasına konabilir. Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belli ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Günümüze kadar ortaya konulmuş pek çok ihtiyaç hiyerarşisi teorileri arasında yönetim alanında en popüler olan teori, 1940'larda Abraham Maslow tarafından geliştirilen gereksinimler hiyerarşisi teorisidir.

Fizyolojik İhtiyaçlar, yeme içme gibi göreceli olarak birbirinden bağımsız olan ihtiyaçları içermektedir.

Güvenlik İhtiyaçlar, hastalık ve yaşlılık gibi hallerde geleceğini garantiye alma durumu olup; can ve iş güvenliğini içeren ihtiyaçlardır.

Sosyal İhtiyaçlar, sevme ve sevilme, bir gruba ait olma gibi ihtiyaçları içermektedir. Değer, saygınlık (kendini gösterme) ihtiyacı, başarı, prestij, statü sahibi olma gibi ihtiyaçları içermektedir.

Kendini tamamlama (gerçekleştirme) ihtiyacı, “self –actualization” olarak da bilinen bu ihtiyaçlar, sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık, kişisel tatmin ve başarı, bilimsel buluşlardır.

Maslow’un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi, herkesin aynı şekilde ve aynı şiddetle bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında pek çok ortak alan mevcuttur.

Maslow’un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Bütün bunlara rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2003: 640-641).

2.4.1.2. Herzberg'in İki Etmen Teorisi

Bu kuram Motivasyon-Hijyen teorisi olarak da bilinmektedir. Herzberg bu teoriyi, Pittsburgh’da 200 Mühendis ve Muhasebeciden oluşan grup üzerinde yaptığı bir araştırmanın üzerine kurmuş ve gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada çok basit bir soruyla oluşturulmuştur “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi” açıklayınız (Koçel, 2003: 641). Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplamıştır. Bunlardan ilki tatmin edici faktörler, “motivasyon” olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise tatmin sağlamayan (hijyen) faktörler olarak ifade etmiştir. İş doyumuyla ilgili diğer kuramlar arasında en etkili ve belirleyici olan “Herzberg’in İki Etmenli Kuramı”dır. İşle ilgili olumlu tutum ve davranışları içeren, başarı, tanınma vb. işin içeriği ile ilişkili olan etmenlerdir. İşle ilgili olumsuz tutum ve davranışları içeren, işletme politikası, yönetim, çalışan-yöneticilerle olan ilişkiler, çalışma koşulları vb. iş koşulları ve iş çevresiyle ilişkili olan etmenlerdir.

İş doyumunu konusunda yapılan çok sayıda araştırmada, Herzberg’in İki Etmenli İş Doyumu Kuramı’nı destekleyen ya da yadsıyan sonuçlar elde edilmiş ve kuram, iş doyumuyla ilişkili yeni etmenlerin eklenmesiyle zenginleşmiştir (Piyal vd., 2000:243).

Herzberg çalışmaları sonucunda motivasyon faktörlerini, işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere iki bölümde incelemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 143):

İşte doyumu sağlayan beş faktör şunlardır:

- İş başarıma (kişisel eylemlerde etkinlik),
- Tanınma,
- Çalışma
- Sorumluluk
- İlerleme

İşte doyumsuzluk yaratan faktörler ise önem sırasına göre şöyle sıralanmaktadır:

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk,
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk
- Ücret yetersizliği
- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk

Herzberg'e göre, motivasyon kişisel gelişimin ve değişimin sonucudur. Yoğun bir gelişme ihtiyacı ve değişim ihtiyacı üzerine kuruludur. Çalışanlarla bu gelişme temelinde iyi iletişim kurulamazsa, motivasyonel problemler ortaya çıkacak; iş doyumları düşecektir. "İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin" diyen Herzberg "iş zenginleştirme" ve "iş yükleme" ilerleme sürecini ve yöntemlerini adım adım açıklamıştır. Bu oluşturulan adımlara göre yönetim, çalışanları gerçekten motive edemez; sadece onların kendi kendilerini motive edecekleri çevre şartlarını oluşturmasına zemin hazırlar. Aynı zamanda içsel etkenler harekete geçirilir, ancak dışsal etkenlerde devreden çıkarılmaz.

2.4.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

1950'li yıllarda McClelland ve arkadaşları ihtiyaçların, doğuştan değil de, sonradan öğrenme ile kazanılan davranışlar olduklarını savunmuşlardır. Bu duruma göre, insanların

başarısını etkileyen başarıma, güç ve arkadaşlık ihtiyaçlarıdır ve bu ihtiyaçlarda her bireyde farklılık göstermektedir.

David McClelland işyerinde motivasyonu sağlamak için üç unsurdan bahseder. Birincisi, başarıma ihtiyacıdır. İçerisinde Üstün olma duygusu yer almaktadır. İkincisi, güç ihtiyacıdır. İçerisinde etrafındakileri kontrol etme ve yönetme arzusu bulunmaktadır. Üçüncüsü de, ilişki (bağlılık) ihtiyacıdır. İçerisinde bir sosyal gruba ait olma yer almaktadır.

Alanında çok başarılı olan kişileri diğerlerinden farklı kılan noktanın, tek bir şeyi diğer insanlardan daha iyi yapma isteği olduğunu saptamıştır. Başarıma ihtiyacı yüksek olan kişilerin genelde sorumluluğu yüksek olan işleri severler ve de orta riskli işleri tercih ederler.

Güç ihtiyacı yüksek olan insanlar yöneten ve lider pozisyonunda olmayı isterler. Diğer insanları yönetmek, etkileyebilmek ve yönlendirebilmek isterler. Güçlü olma ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma ve yönetebilme isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle, insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvururlar (Eren 1998: 422). Güç ihtiyacı yüksek olan çalışanlar ihtiyaçlarını tatmin eden işleri tercih ederler ve başarılı olurlar.

Bağlılık ihtiyacı ise, toplum içerisinde insanların devamlı iletişim halinde olmaları ve yalnızlığı tercih etmemelerinden gelmektedir. Gruplar arası ve kişiler arası iletişim ve etkileşim yer almaktadır. Bu duruma örnek olarak, bağlılığın çağrı merkezi gibi rutin ve yükselebilen koşulları zor olan işlerde önemli bir yerde olduğu bilinmektedir.

2.4.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi

Clayton Alderfer'in ERG Kuramı, Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı'ndan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Alderfer, Maslow'un beş ihtiyaç kategorisini üçe ana başlıkta toplamış ve açıklamıştır, karşılaştırmasını ve sonuçlarını oluşturmuştur.

Varolma (Existence), Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kategorilerini içerisinde bulundurur. Beraber olma (Relatedness), insanlarla olan iletişim ve ilişkileri içerir. Gelişme (Growth) İhtiyaçları, sosyal istekler ve statü isteklerini içerir. Bu istekler Maslow'un sosyal ve saygı ihtiyaçları ile benzerlik gösterir. Robbins Maslow-Alderfer, gelişme ihtiyaçlarını kişisel gelişim için içsel bir istek olarak belirtir. Bu istekler Maslow'un saygı kategorisi altındaki içsel ögeyi içerir ve kendini gerçekleştirme altındaki özellikleri barındırır.

2.4.2. Performans ve İş Doyumu İlişisine Yönelik Teoriler

2.4.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı bir süreç kuramı olup, insanların diğer insanların üzerinde belirli hedefler ve sonuçlar tercih etme eğiliminde olduğu düşüncesi ile hareket etmektedir. Dolayısıyla, insanlar tercih edilen sonuca ulaştığında, doyum duygularının gerçekleşmesini beklemektedir. Belirli sonuçlara ilişkin doyum duyguları beraberinde çekicilik kavramını getirmektedir. Pozitif çekiciliğe sahip sonuçlara ulamsa tercih edilirken, negatif çekiciliğe sahip sonuçlara ulaşma tercih edilmeyecektir. Dolayısıyla ekicilik değeri pozitif olan sonuçlar insanlar da memnuniyet yaratırken, negatif çekicilik değerine sahip sonuçlar memnuniyetsizliğe yol açacaktır (Murat ve evik, 2008: 4).

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi, belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Budak ve Budak, 2004: 375).

Valans (Valance); bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği dl arzulama derecesini belirtir. Belirli bir dl farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanaacaktır. Valans; bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir. Diğer bir deyişle valans, amaca verilen önemdir (Budak ve Budak, 2004: 375).

Beklenti; bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir (Budak ve Budak, 2004: 376).

Beklenti sıfır ile bir arasında yer alır. Eğer birey; belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti birdir; ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti sıfırdır (Budak ve Budak; 2004: 376).

Victor Vroom'un beklenti modeli olup, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışılır. Bu kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirler ve onları elde etmek için tahminlerde bulunurlar. Bu model iki kavrama dayandırılır (Şimşek, 1998: 204):

- Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşılacağı konusunda bireylerin beklentisi,
- O sonucun kişi için çekicilik derecesi.

Bu iki etmen motivasyon (güdüleme) için önemli olup, bunlardan birinin eksikliğinde kişinin motivasyonu sağlanamayacaktır. Örnek olarak, işçinin ücret artışı yönünden beklentisi az ise, ama parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya isteklendirilmeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede önemi verdiklerini söyleyemeyiz (Şimşek, 1998: 205). Yöneticinin, çalışanlarının beklentilerini, amaçlarını bilmesi ve çalışanını takip etmesi gerekir. Yönetici aynı zamanda çalışanlarına eğitim olanakları sağlamalı, motivasyonlarını bozucu etkenleri örgüt ortamından uzaklaştırmalı, güven duygusu vermeli, ihtiyaçlara yönelik örgütsel ödülleri bulmalıdır. Yani Vroom'un bu kuramı bir görev karşısındaki insan davranışlarını oldukça basit bir biçimde açıklamaktadır. Bireyin çabası sonucunda bir ödül alacağı beklentisi içerisinde olup, ödüle verdiği bağlılık şeklinde de formüle edilebilir.

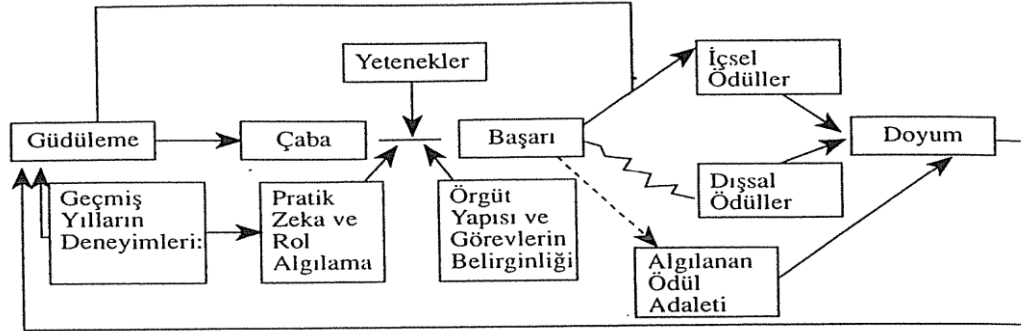
2.4.2.2. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş doyumunu arasında ilişki olup olmadığını incelemektedir. Porter- Lawler modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir. Maslow, Herzberg ve Vroom doyum-performans ilişkisini hesaba katmamışlardır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 164).

Lawler-Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireylerin algılama durumlarına dayanır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 165).

Lawler ve Porter'in oluşturmuş olduğu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısı olup; kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleme tarafından etkilendiği savunulmaktadır. Bilgi, yetenek ve bireyin algıladığı rol değişkenleri de bu modele dahil edilmiştir. Modelde ödülün değerine ve olasılığına göre motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Bu değerler incelenecek olursa, bir işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, o görevi algılamış olmasını da içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi, tatmin olma ve işi başarma hissi gibi tamamen içe dönük bir durumda olabilecektir.

Şekil 2: Lawler-Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklanması



Kaynak: Eren, 1998: 454

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların bekleme ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Aynı zamanda her çalışanın, her konuda ve her oranda tatmin edilmesinin imkansız olduğunu da unutmamak gerekmektedir.

2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams çalışana ve gerçekleştirdiği işe ilişkin iki değişken grup ortaya koymuştur. Bu iki grup değişken girdiler ve çıktılar olarak adlandırılmıştır. Girdiler yaş, eğitim veya

deneyim gibi faktörleri kapsarken, çıktılar ise çalışanın elde ettiği ücret ve statüdür. Adams bir çalışan kendi girdisinin ve çıktılarının diğer çalışanın girdi ve çıktılarıyla karşılaştırıldığında dengesiz olduğunu algılayorsa eşitsizliğin ortaya çıkacağını iddia etmiştir (Murat ve Çevik, 2008: 4).

Dengenin bozulması durumunda, bu kişi tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecekleri de söz konusudur (Eren, 1998: 45). Eşitlik teorisi, performans ile bağdaştırılan, içsel ve dışsal motivasyon düzeyini ve aynı zamanda kişilerin iş doyumunu etkileyen bir kavramdır.

Bireyin kendisi ile çalışma arkadaşlarının arasındaki huzur, eşitlik, denge önemli kavramlar ve değerlerdir. Eğer denge ve eşitlik sağlanırsa huzur da sağlanmış olacaktır. Fakat denge ve eşitlik sağlanamazsa çalışan kişi bu duruma ayak uyduramayıp, işinden ayrılacaktır.

2.4.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Belirlenen amaçlarla motivasyon dereceleri ilişkilendirilmiş ve açıklanmıştır. Amaçlarını net olarak belirleyen ve amaçlarına inanarak çalışan kişilerin motivasyon dereceleri, amaçları ve hedefleri net olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

2.5. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Daha öncede belirtildiği üzere, iş doyumunu çalışanların işlerinden aldıkları tatminkarlık seviyesidir. Bu seviye ölçümünde çeşitli yöntemler kullanılmakta ve öncelikli olarak yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum gibi bağımsız değişkenlerin genel, içsel ve dışsal iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Hansen ve Host (2012), Danimarka’da kamu sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde, organizasyon karar yapısının çalışanın genel, içsel ve dışsal iş doyumuna ve çalışma ortamına olan etkisini, anket yöntemiyle araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, merkezi olmayan organizasyon yapısının yöneticilerin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği, iş ortamında yaşanan karmaşıklıkların ise iş doyumunu negatif şekilde etkilediği ve de içsel doyum düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Hansen ve Host’un yapmış olduğu çalışma cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yapılmış olup, sadece kamu sektöründe çalışan yöneticilerin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri, kamu bankalarında uygulanan politikalar, çalışma koşulları organizasyonun yapısına göre değerlendirilmiştir. Çalışma koşullarının iyi olduğu, merkezi örgüt yapısının olmadığı ortamlarda çalışan kadın-erkek yöneticinin, içsel doyum düzeyinin yüksek olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Matar (2011), Mısır tekstil endüstrisinde, özel sektörde çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticiler arasındaki iş doyumunu ve motivasyon üzerinde bir araştırma yaparak; bu yöneticilerin yönetsel algılarındaki benzerlik ve farklılıkların iş doyumları ve motivasyonları üzerindeki etkisini deneysel olarak araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, genel olarak, üst ve orta düzey yöneticilerin çalışma koşullarından, iş güvenliğinden ve iş ilişkilerinden tatmin oldukları; fakat ücretler, terfi, şirket politikaları, eğitim ve değerlendirme sisteminden tatmin olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, yöneticilerin iş kapsamındaki faktörlerden, iş ortamına yönelik faktörlere göre daha fazla memnun oldukları belirtilmiştir. Mısır kültürünün kadın yöneticileri olumsuz yönde etkilediği, yönetim kademesinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı, kadın ve erkek yöneticilerin eşit haklara sahip olmadıkları, terfi ve iş ilişkileri ortamına da bu durumun yansıtıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Matar’ın yapmış olduğu bu çalışma, özel kurumda çalışan kadın ve erkek yöneticilerin genel iş doyumunu etkileyen faktörleri ve kadın-erkek yöneticiler arasındaki iş doyumunu farklılıklarını araştırmıştır. Özel sektörde çalışan kadın-erkek yöneticilerin örgüt içi eğitimlerin, örgüt politikalarının, yönetim yapılarının, genel doyum düzeylerini olumsuz etkilediği, çalışma koşulları ve iş güvenliği açısından genel doyum düzeylerinin olumlu etkilendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Kristensen ve Johansson (2006), yedi Avrupa Birliği ülkesine; Danimarka, Fransa, Yunanistan, Hollanda, İspanya, Finlandiya ve İngiltere’de ki kamu ve özel kurumlarda

çalışanların, algularına ve ankette sorulara verdikleri yanıtlara göre, sıralı probit modeli metodu uygulanarak, iş doyumlarının anket yöntemiyle karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, Hollanda'da çalışanların en yüksek iş doyumuna sahip oldukları, İskandinav ülkelerinde çalışanlarında en düşük iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir; farklı kültürlerdeki kişilerin sorulara farklı yanıtlar verdiği, farklı algı ve beklentilere sahip oldukları ve iş doyumlarının kültürden kültüre farklılık gösterdiği sonucunu ortaya koymuşlardır. Kristensen ve Johansson'ın yapmış olduğu bu çalışmaya göre, kamu ve özel kurumda uygulanan politikaların ve yönetim uygulamalarının kültürden kültüre farklılık gösterdiği, farklı ülkelerde yaşayan çalışanların farklı algı, beklenti ve isteklere sahip olduğu, iş doyum düzeylerinin kültürden kültüre ve örgütten örgüte farklılık gösterdiği saptanmıştır. Hollanda'da kamu ve özel kurumda çalışanların iş doyum düzeyleri en yüksek çıkmış olup; kurumların çalışanın istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurdıkları, kurumlarda uygulanan politikaların çalışanın iş doyumunu artırıcı nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Örücü ve diğerleri (2006), Balıkesir il merkezindeki bankalarda çalışan personelin iş doyumunu etkileyen faktörler ve bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki önem derecelerini araştırmışlardır. Çalışanlara uygulanan anket sonucunda, çoğu çalışanın almış olduğu ücret karşısında tatmin olmadığı; bu durumunda iş doyumlarını düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Yönetim uygulamaları, terfi sistemi, iş yerinin fiziksel özelliği, takdir ve tanınma, yapılan işin kişiye uygunluğu gibi dışsal faktörlerle ilgili olarak da, çıkan sonuçlar orta düzeyde genel ve dışsal iş doyumunun sağlandığını göstermektedir. Örücü ve diğerlerinin, banka sektörü üzerinde yapmış olduğu bu çalışma, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yapılmış olup, kadın ve erkek yöneticilerin genel, içsel ve dışsal doyum düzeylerine bakılmış, çalışmakta oldukları bankanın örgüt yapısının, politikalarının, yönetim uygulamalarının genel, içsel ve dışsal doyum üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmakta oldukları kurumlara göre farklılık gösteren iş doyum seviyeleri, ücret konusunda tatmin olamadıklarını, yönetim ve şirket politikaları gibi faktörlerden dışsal ve genel doyumlarının sağlandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Literatürdeki bu veriler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş, bu çalışmanın Trabzon uygulamasında yalnızca kadın yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada, özel ve kamu bankalarında uygulanan farklı politikaların, yönetim yapılarının, eğitim

hizmetlerinin, çalışma koşullarının genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeyini etkilemesi beklenmekte, kamu ve özel bankalarda çalışan kadın yöneticilerin iş doyum düzeylerinin ne seviyede olduğu ve hangi faktörlere bağlı olduğu araştırılmaktadır.

1- H₁: Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri banka türü bakımından farklılık gösterir.

H₁ a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu özel ya da kamu kurumuna göre farklılık gösterir.

H₁ b. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu özel ya da kamu kurumuna göre farklılık gösterir.

Cambre ve diğerleri (2012), Belçika'da bulunan belirli bankalardaki farklı faaliyet alanlarında kadın-erkek çalışanların, genel iş doyumunu ve iş doyumları arasındaki farklılıkları anket yöntemiyle incelemişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre, insan kaynakları yöneticileri iş tasarımlarında, örgüt yapısında ve çalışma koşullarında meydana gelen yapısal farklılıklara ve değişimlere diğer alandaki yöneticilere göre daha çabuk ayak uydurabilmekte ve bu durum diğer bölüm yöneticilerine göre iş doyumlarını daha olumlu şekilde etkilemektedir. Cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yapılan bu çalışmada, banka içerisindeki tüm faaliyet alanları arasında iş doyumları karşılaştırılmış, en fazla genel iş doyumunun insan kaynaklarında sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Shaikh ve diğerleri (2012), Pakistan'da banka yöneticileri ve çalışanlarının iş doyumlarını etkileyen faktörler ve iş doyumlarının örgüt içi performansları üzerindeki etkisini, İş Tanımlama Ölçeği ile incelemişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre, banka çalışanlarının her birinin (yönetici, eleman, yönetici yardımcısı vb.) ücret, terfi, teşvik primleri, ödüller, gibi iş tanımlama ölçeğinin farklı faktörlerinden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Shaikh ve diğerleri'nin yapmış olduğu bu çalışma, kadın-erkek tüm çalışanların genel iş doyum düzeylerini belirlemek, içsel ve dışsal faktörlerin tüm çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisini belirlemek, birimler arası iş doyum düzeylerinin değişip değişmediğini saptamak amacıyla yapılmıştır. İş doyumlarını en çok etkileyen faktörlerin ücret ve örgütün terfi politikası olduğu sonucuna varmışlar, birimler arası farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Rich (1997), Amerika’da birbirinden farklı on Amerikan şirketindeki, rol model konumunda olan satış müdürlerinin satış personellerinin performansı, genel iş doyumunu ve güven duygusu üzerindeki etkilerini anket yöntemiyle belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre, satış müdürlerinin rol model davranışları doğrudan satış elemanlarının bakış açılarını, dolaylı yoldan da iş doyumlarını ve de performanslarını etkilemekte ve belirlemektedir. İş doyumları ve performansları üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada, faaliyet alanı olarak satış bölümü seçilmiş, yöneticilerin diğer çalışanların iş doyumlarını ve sonucunda da performanslarını ne şekilde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Gürbüz (2011), stratejik insan kaynakları yönetiminin iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmış, anket İstanbul’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren insan kaynakları yöneticileri (insan kaynakları koordinatörü, insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları uzmanı, insan kaynakları eğitim ve iş geliştirme şefi) üzerinde uygulanmıştır. Bu araştırma, faaliyet alanı olarak sadece insan kaynakları üzerinde yapılmış olup, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, stratejik İKY’nin insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarına ve iş doyumlarına olan etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya göre, stratejik İKY ve İKY uygulamaları, işletmelerin insan kaynakları alanında çalışan yöneticilerin iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Literatürdeki bu veriler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş, çalışma yalnızca kadın yöneticiler üzerinde uygulanmış, kadın yöneticilerin bankadaki faaliyet alanlarına göre iş doyum düzeyleri araştırılmıştır. Alanlar arası iş yükünün farklı olduğu, bankacılık sektöründe, kadın çalışanların iş doyum düzeyleri faaliyet alanına göre farklılık göstereceği düşünülmekte, faaliyet alanı bakımından kadın yöneticilerin genel, içsel ve dışsal doyum düzeylerinin de farklılık göstermesi beklenmektedir.

2- H₂: Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri faaliyet alanı bakımından farklılık gösterir.

H₂ a. Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu faaliyet alanına göre farklılık gösterir.

H₂ b. Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu faaliyet alanına göre farklılık gösterir.

şahin ve Dursun (2009), Burdur’da okul öncesi ğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin bağımsız değişkenlere göre (yaş, tecrübe, medeni durum vb.) fark gösterip göstermediğini değerlendirmişlerdir. Veriler, alışanlara uygulanan Minnesota İş Doyum leği ve kişisel bilgi formu ile elde edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, okul öncesi öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerinin yaşlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine ve aylık gelire göre değişmediği belirlenmiştir. Okulun maddi olanaklarını yeterli gören, üstlerinden takdir ve beğeni gören öğretmenlerin ise genel iş doyum düzeyleri, okulun maddi olanaklarını yeterli görmeyen ve üstlerinden takdir ve beğeni görmeyen öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. şahin ve Dursun’un yapmış olduğu bu çalışmada, mesleki kıdemın genel iş doyumunu etkilemediği, içsel faktörlerin (takdir, beğeni vb.) iş doyumunu üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Pınar (2008), Türk işletmelerinde, “cinsiyet, yaş, iş tecrübesi ve eğitim” gibi iş tatmini boyutlarının, “işin kendisi, yönetim, ödül sistemleri, ücret ve terfiler çalışma koşulları ve iş arkadaşları ile ilişkiler” gibi toplam tatmin üzerindeki etkilerini Minnesota İş Doyum leğiyle araştırmıştır. Anketler, gıda, tekstil ve otomotiv alanlarında faaliyet gösteren beş firmadaki çalışanlara uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, iş doyumunu en fazla etkileyen alt boyutun işin kendisi, en az etkileyen alt boyutun ise iş arkadaşları ile ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pınar’ın yapmış olduğu bu çalışmaya göre, mesleki kıdemın (iş tecrübesi) genel iş doyumunu etkilemediği, en fazla etkileyen faktörün içsel faktörler (işin kendisi ve niteliği vb.) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yelboğa (2007), İstanbul ilinde finans sektöründe faaliyet gösteren çalışanların, cinsiyet, yaş, unvan, kıdem ve öğrenim durumu gibi bağımsız değişkenlerinin iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışanların iş doyumları Minnesota İş Doyum leği ile ölçülmüş; cinsiyet, yaş, unvan, kıdem ve öğrenim durumu gibi bağımsız değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Yelboğa’nın yapmış olduğu bu çalışma, cinsiyet farklılığına bakılmaksızın, kadın-erkek tüm çalışanları

kapsamış; genel iş doyumunun mesleki kıdem ve yaş değişkeni bakımından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürdeki bu veriler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş, çalışma yalnızca kadın yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada bankada çalışan kadın yöneticilerin mesleki kıdemlerinin genel, içsel ve dışsal doyum düzeyini etkilemesi beklenmekte, iş tecrübesi artan kadın yöneticilerin işlerini daha kolay ve kısa sürede yapması, işinde pratikleşmesi, çalıştığı yere kendini ve fikirlerini daha rahatça benimsetmesi, çalışma ortamını ve çalışma arkadaşlarını tanıması ve iletişim problemlerine yer vermemesi gibi içsel ve dışsal faktörlerin kadın yöneticilerin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinde belirleyici rolü olması ve iş doyum düzeylerini olumlu derecede etkilemesi beklenmektedir.

3- H₃: Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri mesleki kıdem bakımından farklılık gösterir.

H₃ a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₃ b. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu mesleki kıdemine göre farklılık gösterir.

Ge ve diğerleri (2011), Çin'de sağlık çalışanları arasındaki demografik özellikler (eğitim, yaş, tecrübe), çalışma koşulları, stres ve tükenmişlik gibi faktörlerin iş doyumundaki etkisi Minnesota iş doyum ölçeğiyle araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, Çin'de çalışan çoğu sağlık çalışanının genel iş doyum düzeyi yüksek çıkmış; eğitim, yaş gibi değişkenlerin iş doyum düzeylerini çok etkilemediği, iş doyumlarını etkileyen en önemli faktörlerin stres ve işlerine olan tükenmişlik duygusu olarak saptanmıştır. Ge ve diğerlerinin yapmış olduğu bu çalışma, kadın-erkek tüm sağlık çalışanlarını kapsamakta, eğitim düzeyinin iş doyum seviyesini önemli boyutta etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır.

Günlü ve diğerleri (2010), Türkiye'de ege bölgesinde bulunan büyük ölçekli otellerdeki yöneticilerin genel iş doyumlarının etkilendiği faktörleri ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini Minnesota İş Doyum Anketi ve Örgütsel Bağlılık Anketiyle araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, otel yöneticilerinin yaş, gelir,

eğitim gibi faktörlerin iş doyumuyla olan ilişkisi yüksek ve pozitif yönlü çıkmıştır. Gönlü ve diğerlerinin yapmış olduğu bu çalışma, kadın ve erkek yöneticiler üzerinde uygulanmış, eğitim düzeylerinin iş doyumunu olumlu etkilediği, eğitim seviyesinin arttıkça işten alınan doyumun arttığı sonucuna varılmıştır.

Altınışık (1997), iş doyum düzeyini ve iş doyum önem derecesini "iş arkadaşları, fiziksel ortam ve ücret, gelişme ve yükselme olanakları, yönetim biçimi ve çalışma olanakları" olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Bir bankanın merkez bölge ve şubelerinde çeşitli unvanlarda çalışan personellere uygulanan Minnesota İş Doyum Ölçeği sonucunda, iş doyum düzeyinin yönetim biçimi ve gelişme ve yükselme olanakları boyutlarında personelin yaşına göre farklılık gösterdiği ve öğrenim durumuna göre de genel ve dışsal iş doyumunun yönetim biçimi, çalışma olanakları ve gelişme ve yükselme olanakları boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Araştırmaya göre, bankanın merkez örgütü ve şube çalışanlarının iş doyum düzeylerinin ve iş doyumuna verdikleri önem derecesinin cinsiyete göre değiştii; erkeklerin bütün iş doyumlarında, kadınlara göre daha fazla iş doyum aldii sonucuna varılmıştır. Altınışık'ın yapmış olduğu bu çalışma, kadın-erkek yönetici ve çalışanlarının iş doyumlarının cinsiyete göre farklılaştii, çalışanların iş doyumlarının eğitim düzeyleri bakımından farklılık gösterdiği, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların dışsal iş doyum düzeyinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yelboğa (2007), İstanbul ilinde finans sektöründe faaliyet gösteren çalışanların, cinsiyet, yaş, unvan, kıdem ve öğrenim durumu gibi bağımsız değişkenlerinin iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışanların iş doyumları Minnesota İş Doyum Ölçeği ile ölçülmüş; cinsiyet, yaş, unvan, kıdem ve öğrenim durumu gibi bağımsız değişkenlerin iş doyum üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, iş doyumunun, eğitim durumu ve unvan bakımından farklılaşmadii ortaya çıkmıştır. Cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, kadın-erkek tüm çalışanlara anket uygulanmış olup, genel iş doyumunun eğitim değişkeni bakımından farklılık göstermediii sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürdeki bu veriler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş, çalışma yalnızca kadın yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada bankada çalışan kadın yöneticilerin eğitim düzeylerinin genel, içsel ve dışsal doyum düzeyini olumlu derecede etkilemesi

beklenmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan kadın yöneticilerin özgüvenleri daha yüksek olduğu, aitlik ve işe sarılma becerisinin daha gelişmiş olduğu, bilgi ve beceri konusunda kendilerini geliştirmeye daha açık oldukları, yetenek ve eğitim düzeyleri doğrultusunda yerleştirildikleri pozisyonlarda yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini ortaya koyabilmeleri gibi içsel ve dışsal faktörlerin kadın yöneticilerin genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinde belirleyici rolü olması ve iş doyum düzeylerini olumlu derecede etkilemesi beklenmektedir.

4- H₄: Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri eğitim düzeyleri bakımından farklılık gösterir.

H₄ a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H₄ b. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu eğitim düzeyine göre farklılık gösterir

Gustainiene ve Endriulaitiene (2009), Litvanya'daki büyük bir satış şirketindeki kadın ve erkek satış yöneticilerinin arasındaki iş doyumunun, cinsiyet ve yaş arasındaki ilişkisi ve üzerindeki etkileri, psikolojik ve fiziksel anlamda sağlıklarına olan etkisi ve iş doyumuyla olan ilişkisini Minnesota İş Doyum Anketi ve Genel Sağlık Anketleri ile incelemişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre, yöneticilerin iş doyumlarıyla sağlıkları arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre sosyal statü, çalışma koşulları, otorite, yönetsel bozukluklar gibi psikolojik faktörlerden daha çabuk etkilendikleri; bu durumda iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Sosyal hizmet, sorumluluk, moral değerleri gibi fiziksel faktörlerden erkeklere oranla daha az etkilendikleri; bu durumda iş doyumlarını erkekler kadar düşürmediği sonucuna ulaşmışlardır. Kadın yöneticilerin değişime daha duyarlı olduğu, sosyal hizmet, sorumluluk konusunda iş doyumlarını pozitif yönlü etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Gustainiene ve Endriulaitiene'nin yapmış olduğu bu çalışma kadın ve erkek satış yöneticileri üzerinde uygulanmış, cinsiyet farklılığının ve yaş değişkeninin iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmış, yaşın iş doyumunu üzerinde belirleyici derecede önemli bir faktör olmadığı, hangi yaşta olursa olsun iş doyumunun sağlanabilmesinin farklı faktör ve değişkenlere bağlı olduğu, cinsiyetin ise kadın ve erkek satış yöneticileri iş doyum düzeylerinin üzerinde önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ge ve diğeri (2011), Çin’de sağlık çalışanları arasındaki demografik özellikler (eğitim,yaş,tecrübe), çalışma koşulları, stres ve tükenmişlik gibi faktörlerin iş doyumundaki etkisi Minnesota iş doyum ölçeğiyle araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, Çin’de çalışan çoğu sağlık çalışanının genel iş doyum düzeyi yüksek çıkmış; eğitim, yaş gibi değişkenlerin iş doyum düzeylerini çok etkilemediği, iş doyumlarını etkileyen en önemli faktörlerin stres ve işlerine olan tükenmişlik duygusu olarak saptanmıştır. Ge ve diğeri (2011) tarafından yapılan bu çalışma, kadın-erkek tüm sağlık çalışanlarını kapsamakta, yaş değişkeninin genel iş doyum seviyesini etkilemediği, farklı faktör ve değişkenlerin (stres vb.) genel iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Dağdeviren ve diğeri (2011), Trakya niversitesinde alışan tüm akademik personelin sosyo-demografik özellikleri ile iş doyum düzeyleri Minnesota Iř Doyum leği ile belirlemeye çalışmışlardır. Akademisyenlerde iş doyumunu etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, statü ile iş doyum arasında yüksek bir ilişki bulunmuş olup; yaşı küçük olanlarda işe karşı istekliliğin daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda gelirle iş doyum ve tecrübeyle iş doyum arasındaki ilişki de yüksek olarak saptanmıştır. Dağdeviren ve diğeri (2011) tarafından yapılan bu çalışmada, kadın-erkek tüm akademisyenlerde genel iş doyum işe yönelmeyi sağlayan olumlu bir etken olup; yaş faktörünün genel iş doyumundaki belirleyici bir değişken olduğu, akademisyenlerin yaşları arttıka iş doyumlarının azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Literatürdeki bu veriler ışığında aşağdaki hipotezler geliştirilmiş, çalışma yalnızca kadın yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada bankada çalışan kadın yöneticilerin yaşlarının genel, içsel ve dışsal doyum düzeyini olumlu derecede etkilemesi beklenmektedir. Yaşın artmasıyla birlikte olan kadın yöneticilerin ihtiyaçları, biliş düzeyleri ve tecrübeleri artmakta, aitlik duygularını gelişmekte, örgüte ve işine duyduğu duyduğu inanç artmakta, genel, içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinde belirleyici faktör olması ve iş doyum düzeylerini olumlu derecede etkilemesi beklenmektedir.

5- H₅: Banka alışanlarının işle ilgili genel doyum düzeyleri yaş bakımından farklılık gösterir.

H₅ a. Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu yaşına göre farklılık gösterir.

H₅ b.Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu yaşına göre farklılık gösterir.

Toker (2007), İzmir ilindeki beş ve dört yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi gibi bağımsız değişkenlerin, işin yapısı, ücret, yükselme olanakları, yönetim ve iş arkadaşları vb. iş doyumunu faktörleri üzerindeki etkileri İş Tanımlama Ölçeği ile incelemiştir. Çalışma sonucunda, iş doyumunu faktörlerinin yaş, eğitim, turizm eğitimi, çalışma süresi ve medeni durum değişkenleri bakımından farklılaşma gösterdiği ortaya çıkmıştır. Toker’in yapmış olduğu bu çalışma, kadın-erkek yönetici ve çalışanlara uygulanmış, medeni durumun genel iş doyumunu etkilemediği, medeni durumlarının sadece ücret ve işin yapısı gibi dışsal faktörler bakımından farklılık gösterdiği, dışsal doyumunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürdeki bu veriler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş, çalışma yalnızca kadın yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada bankada çalışan kadın yöneticilerin medeni durumlarının genel, içsel ve dışsal doyum düzeyini belirleyici derecede etkilemesi beklenmektedir. Evli olan kadın yöneticilerin, aile geçindirme sorumluluğu taşımaları, annelik rolleri, evlerine karşı olan sorumluluklarının bekar çalışanlara göre daha fazla olmasından dolayı, içsel iş doyum düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha az olması; işin yapısı, ücret, terfi, ödüllendirme gibi dışsal faktörlerinin de genel ve dışsal iş doyum düzeylerinin bekarlara göre daha fazla olması beklenmektedir.

6- H₆: Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri medeni durum bakımından farklılık gösterir.

H₆ a. Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu medeni durumuna göre farklılık gösterir.

H₆ b. Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu medeni durumuna göre farklılık gösterir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TRABZON İL MERKEZİNDE UYGULAMA

Araştırmanın konusunu, bankacılık sektöründe çalışan kadın yöneticilerin iş doyum düzeylerini incelemek oluşturmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Trabzon İl merkezindeki çeşitli bankaların bölge müdürlüğü ve şubelerinde yapılan araştırma ile, Trabzon'da ki bankacılık sektöründe çalışan kadın yönetici profili tespit edilerek, iş doyumları araştırılmıştır. Kadın yöneticilerin işlerinden aldıkları doyumunu tespit ederek, faktörlerin iş doyumunu üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi incelenmiş ve Trabzon'da ki kadın yöneticilere de katkı sağlanması hedeflenmiştir. Bu çalışmanın amacı, günümüzde yoğun olarak kadın çalışan istihdam eden bankacılık sektöründe, yönetici olarak çalışan kadınların, iş yaşamlarındaki doyum düzeylerini, bu düzeyleri etkileyen faktörleri belirlemek ve onları olumsuz yönde etkileyen faktörler için çözüm yolları bulabilmek amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada banka türü, faaliyet alanı, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, yaş ve medeni durum gibi değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Şekil 3'te görüleceği üzere araştırmanın bağımsız değişkenleri banka türü, faaliyet alanı, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, yaş ve medeni durum oluştururken, bağımlı değişkenini iş doyumunu oluşturmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin genel iş doyumunu özel ya da kamu kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H₁ a: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu özel ya da kamu kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H₁ b: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu özel ya da kamu kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H₂: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin genel iş doyumunu faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H₂ a: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H₂ b: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

H₃: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin genel iş doyumunu mesleki kıdem(tecrübe)'ine göre farklılık göstermektedir.

H₃ a: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu mesleki kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H₃ b: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu mesleki kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin genel iş doyumunu eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₄ a: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₄ b: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin genel iş doyumunu yaşına göre farklılık göstermektedir.

H₅ a: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu yaşına göre farklılık göstermektedir.

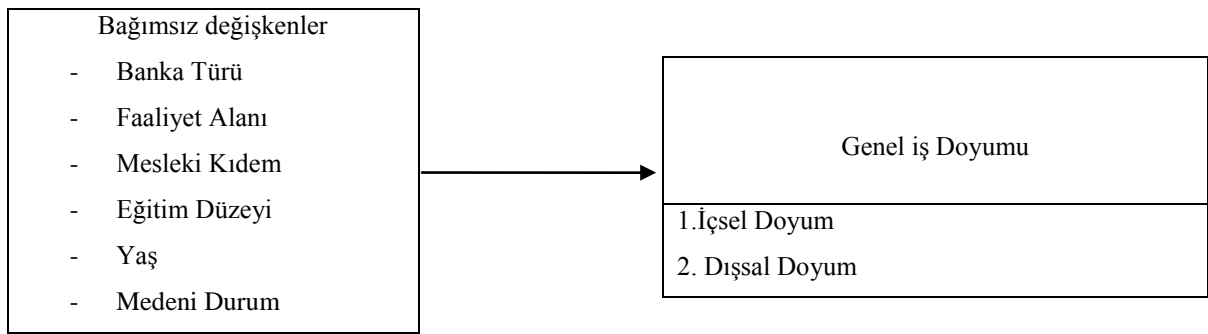
H₅ b: Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu yaşına göre farklılık göstermektedir.

H₆: Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin genel iş doyumunu medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₆ a: Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₆ b: Trabzon’da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Bu araştırma Trabzon ilinde gerçekleştirilmiş olup; faaliyet alanı olarak kamu ve özel bankaların bölge müdürlüğü ve şubelerinde çalışan üst, orta ve alt yönetimdeki kadın yöneticiler olarak belirlenmiştir. Araştırma, Trabzon’da bulunan altı bankadaki kadın yöneticiler ve yönetici adaylarından oluşan 94 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Söz konusu olan bankalar ve bankalarda ulaşılan 94 kadın çalışanın mevkileri,

- Halkbankası Bölge Müdürlüğü ve şubelerinde çalışmakta olan; 2 yönetici , 2 müdür, 4 uzman, 2 uzman yardımcısı, 3 yetkili,
- Garanti Bankası şubelerinde çalışmakta olan; 5 yönetici, 3 yetkili,
- İş Bankası Bölge Müdürlüğü ve şubelerinde çalışmakta olan; 4 müdür, 6 yönetici yardımcısı, 11 yönetici, 9 yetkili,
- Türk Ekonomi Bankası (TEB) şubelerinde çalışmakta olan; 8 yönetici ve 7 yönetici yardımcısı,
- Yapı Kredi şubelerinde çalışmakta olan; 12 yönetici , 4 yönetici yardımcısı, 1 yetkili,

- Ziraat Bankası Bölge Müdürlüğü ve şubelerinde çalışmakta olan; 4 uzman, 4 yönetici yardımcısı ve 3 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Tablo 4: Çalışma Evreninde Yer Alan Bankalar

Banka adı	Bölge Müdürlükleri ve Şubelerde Kadın Çalışanların pozisyonları					
	Yönetici	Yönetici yard.	Müdür	Uzman	Uzman yard.	Yetkili
1. Garanti	5	-	-	-	-	3
2. Halk	2	-	2	4	2	3
3. İş	11	6	4	-	-	9
4. TEB	8	7	-	-	-	-
5. YAPI KREDİ	12	4	-	-	-	1
6. ZİRAAT	3	4	-	4	-	-
Toplam	41	21	6	8	2	16
Genel Toplam	94					

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Trabzon'daki bankalarda çalışan kadın yönetici sayısı az olduğundan dolayı anketimiz; kadın yönetici ve yönetici adayları (yönetici yardımcısı, uzman, uzman yardımcısı, müdür ve yetkililerle) ile sınırlandırılmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak Minnesota İş Doyum Ölçeği(Minnesota Satisfaction Questionnaire) ile katılımcı bilgi toplama formundan yararlanılmıştır. Yüz yüze anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Sorulara 5'li Likert ölçeği ile yanıt alınmıştır. Anket toplam 26 sorudan oluşturulmuştur. İlk 6 soru katılımcıların demografik özelliklerini; yaş, medeni durum, eğitim, kıdem, çalışmakta olduğu banka türü ve faaliyet alanını kapsamaktadır. Sonraki 20 soru iş doyum düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Tanımlayıcı nitelikteki bu çalışmadan elde edilen veriler elektronik ortama aktarılarak SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla değerlendirilmiş ve gerekli analizler yapılmıştır.

Bu çalışmada iş doyum düzeylerinin farklı boyutlarını ölçebilmek ve kadın yöneticilerin iş doyum düzeylerini karşılaştırabilmek amacıyla Minnesota iş doyum ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek 20 maddeden oluşup ; içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahiptir. Bu maddelerin dağılımı aşağıdaki gibidir.

- İçsel doyum : 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20
- Dışsal doyum : 5,6,12,13,14,17,18,19
- Genel doyum : 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

İş doyumunu ölçmek üzere, Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota Doyum anketinden yararlanılmıştır. Ölçeğin orjinalinin güvenilirlik katsayısı .83'tür (Moorman, 1993:768).

Türkiye'deki güvenilirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı .76, iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Ölçek 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve puan artıkça iş doyumunu da artmaktadır. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar 20-100'dür.

Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin genel doyum puanı değerlendirilirken, öncelikle her bir soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alınır. Ortalama 5'e ne kadar yakınsa, kadın yönetici iş doyumunu da o kadar yüksektir. Alt boyutların değerlendirilmesinde de, her bir alt boyutu içeren soruların ortalamalarının 5'e yakınlığına bakılmaktadır. Bu duruma göre, kadın yöneticilerin iş doyumları ile ilgili maddelerin ortalama puanları değerlendirilirken tablo 5'te yer alan puan aralıkları kullanılmaktadır.

Tablo 5: Minnesota İş Doyum Ölçeği Puan Aralıkları

1.00-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00
Çok Doyumsuz	Doyumsuz	Orta	Doyumlu	Çok Doyumlu

Minnesota iş doyum ölçeğinin içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. İçsel doyum, başarı, tanınma, eğitim, statü, yeteneklerini kullanma, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel

niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden meydana gelmektedir. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile İçsel Doyum puanı elde edilmektedir. Dışsal doyum ise, işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, ödüllendirme gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur (Yelboğa, 2007:7).

Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

İş Doyum Ölçeği'nin genel anlamda güvenilirliğinin test edilmesi için, Cronbach Alfa Katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada iş doyum ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı), tablo 7'de görüldüğü üzere 0,845 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın güvenilirlik analizi, Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Özdamar, 2004: 632):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 6: İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Düzeyi

Ölçek	N	Soru Sayısı	Alpha
İş Doyumu	94	20	0,845

Çalışmada kullanılan Minnesota İş Doyum Anketinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha testi 0,845 olarak bulunmuştur. O halde ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak adlandırılabilir.

Tablo 6'da görüldüğü üzere İş Doyum Anketinde yer alan maddelerin güvenilirlik değeri hesaplanmış, 0,8 ile 1 arasında yüksek derecede güvenilirlik düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 7: Maddelerin Toplam İstatistikleri

	Faktör Analizi Sonrası Cronbach Alpha Katsayısı
Beni her zaman meşgul etmesi açısından	,851
Tek başıma çalışma olanağım olması açısından	,835
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	,840
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	,834
Müdürümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından	,841
Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından	,841
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	,851
Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından	,838
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	,834
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	,842
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,833
Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından	,839
Yaptığım iş karşısında aldığım ücret açısından	,835
Terfi olanağımın olması açısından	,842
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	,832
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	,835
Çalışma koşulları bakımından	,829
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	,843
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	,828
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,833

3.6. Veri Analizi

Bağımsız değişkenlerden banka türü, faaliyet alanı, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, yaş, medeni durum gibi değişkenlerin üzerinde iş doyumunun farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde, veriler normal dağılım gösterdiği için, T testi ve tek yönlü varyans analizi olan Anova testinden yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenlerden banka türünün ve medeni durumun iş doyumunu üzerinde farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde T-testinden; eğitim durumu, faaliyet alanı, yaş ve mesleki kıdem iş doyumunu üzerinde farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde anova testinden yararlanılmıştır.

3.7. Bulgular

1. Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımları: Bu bölümde banka türü, faaliyet alanı, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, yaş, medeni durum gibi bağımsız değişkenlere ait frekans tabloları yer almaktadır.

Tablo 8: Kadın Yöneticilerin Bankalara Göre Dağılımları

Banka Adı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli yüzde
Garanti Bankası	8	8,5	8,5	8,5
Halkbank	13	13,8	13,8	13,8
İş Bankası	30	31,9	31,9	31,9
Türk Ekonomi Bankası (TEB)	15	16,0	16,0	16,0
Yapı Kredi Bankası	17	18,1	18,1	18,1
Ziraat Bankası	11	11,7	11,7	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 8’de kadın yöneticilerin çalışmakta oldukları bankalara göre frekans dağılımları yer almaktadır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %8,5’i Garanti Bankası, %13,8’i Halkbankası, %31,9’u İş Bankası, %16,0’ı Türk Ekonomi Bankası, %18,1’i Yapı Kredi bankası ve %11,7’si Ziraat Bankasında çalışmaktadır.

Tablo 9: Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Banka Kurumlarına Göre Dağılımları

Banka türü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kamu	24	25,5	25,5	25,5
Özel	70	74,5	74,5	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların % 25,5’i kamu bankası, %74,5’i ise özel bankada çalışan kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 10: Kadın Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Faaliyet Alanına Göre Dağılımları

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Operasyon	32	34,0	34,0	34,0
Kredi	27	28,7	28,7	62,8
Satış	35	37,2	37,2	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 10'da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %34,0'ı operasyon, %28,7'si kredi ve %37,2'si satış alanında çalışan kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 11: Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
1-5	21	22,3	22,3	22,3
6-10	35	37,2	37,2	59,6
11-15	23	24,5	24,5	84,0
16-20	9	9,6	9,6	93,6
20+	6	6,4	6,4	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 11'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %22,3'ü 1-5 mesleki kıdeme, %37,2'si 6-10 mesleki kıdeme, %24,5'i 11-15 mesleki kıdeme, %9,6'sı 16-20 mesleki kıdeme ve %6,4'ü 20 ve üzeri mesleki kıdeme sahip kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 12: Kadın Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Lise	6	6,4	6,4	6,4
Ön Lisans	6	6,4	6,4	12,8
Lisans	77	81,9	81,9	94,7
Yüksek Lisans	3	3,2	3,2	97,9
Diğer	2	2,1	2,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 12’de görüldüğü üzere katılanların %6,4’ü ön lise, %6,4’ü ön lisans, %81,9’u lisans, %3,2’si yüksek lisans ve %2,1’i diğer kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 13: Kadın Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
20-30	30	31,9	31,9	31,9
31-40	50	53,2	53,2	85,1
41-50	12	12,8	12,8	97,9
50+	2	2,1	2,1	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 13’te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %31,9’u 20-30 yaş arası, %53,2’si 31-40 yaş arası, %12,8’s 41-50 yaş arası, %2,1’i 50 yaş ve üzeri kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 14: Kadın Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	62	66,0	66,0	66,0
Bekar	32	34,0	34,0	100,0
Toplam	94	100,0	100,0	

Tablo 14’te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %66,0’ı evli, %34,0’ı bekar kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 15: Kadın Yöneticilerin Anket Maddelerine Verdikleri Cevapların Frekans Ve Yüzde Dağılımları

İş Doyumu Maddeleri	Hiçbir zaman (1)		Nadiren (2)		Fikrim Yok (3)		Genellikle (4)		Her zaman (5)	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından	4	4,3	9	9,6	6	6,4	49	52,1	26	27,7
2. Tek başıma çalışma olanağım olması açısından	18	19,1	14	14,9	12	12,8	43	45,7	7	7,4
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	11	11,7	37	39,4	12	12,8	28	29,8	6	6,4
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	2	2,1	11	11,7	10	10,6	52	55,3	19	20,2
5. Müdürümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından	5	5,3	15	16,0	14	14,9	48	51,1	12	12,8
6. Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından	2	2,1	12	12,8	24	25,5	40	42,6	16	17,0
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	11	11,7	17	18,1	17	18,1	29	30,9	18	19,1
8. Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından	4	4,3	9	9,6	13	13,8	45	47,9	23	24,5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	5	5,3	17	18,1	7	7,4	47	50,0	18	19,1
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	2	2,1	20	21,3	13	13,8	41	43,6	18	19,1
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4	4,3	17	18,1	11	11,7	39	41,5	23	24,5
12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından	5	5,3	10	10,6	5	5,3	53	56,4	21	22,3
13. Yaptığım iş karşısında aldığım ücret açısından	17	18,1	28	29,8	13	13,8	27	28,7	9	9,6
14. Terfi olanağımın olması açısından	8	8,5	14	14,9	8	8,5	44	46,8	20	21,3
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	6	6,4	33	35,1	15	16,0	31	33,0	9	9,6
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	4	4,3	26	27,7	17	18,1	39	41,5	8	8,5
17. Çalışma koşulları bakımından	12	12,8	23	24,5	11	11,7	40	42,6	8	8,5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	3	3,2	7	7,4	11	11,7	56	59,6	17	18,1
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	6	6,4	21	22,3	16	17,0	36	38,3	15	16,0
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	5	5,3	14	14,9	6	6,4	41	43,6	28	29,8

Tablo 15’te yanıtların tümünün dağılımı incelendiğinde, kadın yöneticilerin anket maddelerine verdikleri yanıtların derecelerinin “Genellikle” düzeyini ifade eden “4” kategorisinde toplandığı ve kategorilerin yanıtlanma yüzdelerinde, “Genellikle” düzeyinden sonra, en fazla yüzdenin “Her zaman” düzeyini ifade eden “5” kategorisinde toplandığı dikkati çekmektedir.

Tablo 15’te görüldüğü üzere, anketi cevaplayan kadın yöneticilerin %52,1’i yaptıkları işin kendilerini meşgul etmesinden, %45,7’si tek başlarına çalışma olanaklarının bulunmasından, ankete katılanların %55,3’ü yaptığı işin toplumda saygın bir yere sahip olma şansından genellikle memnun olduklarını belirtmiş; içsel doyum faktörlerinden olan bu maddelerin kadın yöneticilerin iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15’te görüldüğü üzere, anketi cevaplayan kadın yöneticilerin %51,1’i müdürlerinin yönetim tarzını genellikle beğendiklerini, %42,6’sı müdürlerinin karar vermedeki yeteneklerinden genellikle memnun olduklarını belirtmiş, dışsal doyum faktörlerinden olan idari yönetim tarzının kadın yöneticilerin iş doyumları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15’te görüldüğü üzere, anketi cevaplayan kadın yöneticilerin %47,9’u güvenli bir gelecek sağlaması açısından, %41,5’i kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından genellikle memnun olduklarını belirtmiş, içsel doyum faktörlerinden olan bu maddelerin kadın yöneticilerin iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15’te görüldüğü üzere, anketi cevaplayan kadın yöneticilerin %56,4’ü kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamayı konulması bakımından, %46,8’i terfi olanağının olması açısından genellikle memnun olduklarını belirtmiştir. Ankete katılanların %29,8’i yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten nadiren memnun olduklarını belirtmiş, dışsal doyum faktörlerinden olan ücretten doyum sağlanamadığı, örgüt içerisinde yapılan terfilerin ise kadın yöneticilerin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 15’te görüldüğü üzere, anketi cevaplayan kadın yöneticilerin %35,1’i kendi kararlarını uygulama serbestliğinin kendilerine verilmesi açısından nadiren memnun oldukları, %41,5’i işlerini yaparken kendi yöntemlerini uygulamada genellikle memnun olduklarını belirtmişlerdir. İçsel faktörlerden olan yönetimin karar mekanizması kadın yöneticilerin iş doyumları üzerinde olumsuz etkilemekte, kendi yöntemlerini uygulayan kadın yöneticilerin ise iş doyumları üzerinde olumlu etki bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo15’te görüldüğü üzere, ankete cevaplayan kadın yöneticilerin %42,6’sı çalışma koşulları bakımından, %59,6’sı çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından, %38,3’ü yaptıkları iş karşısında takdir edilme açısından genellikle memnun olduklarını belirtmiş, dışsal doyum faktörlerinden olan “çalışma koşulları, örgüt içi ilişkiler ve takdir edilme” faktörlerinin kadın yöneticilerin iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 16: Kadın Yöneticilerin İş Doyumları

	N	Aritmetik Ortalama	sd
Genel Doyum	94	3,4537	0,57992
İçsel Doyum	94	2,9668	0,61160
Dışsal Doyum	93	3,4552	0,61281

Tablo 16’da Trabzon’da ki kadın yöneticilerin iş doyum ortalama puanları incelenmiş, genel doyum düzeyleri 3,45 “doyumlu”, içsel doyum düzeyleri 2,96 “orta doyumlu”, dışsal doyum düzeyleri ise 3,45 “doyumlu” çıkmıştır.

Tablo 17: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	639,037
	df	190
	Sig.	,000

KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. Barlett's Testi sonucunda çıkan, 0,7-0,8 arasındaki değerler iyi, 0,5-0,7 arasındaki değerler orta, 0,5 ten küçük değerler ise daha çok veri toplanmalı anlamına gelmektedir. Tablo 17'deki araştırmanın sonucuna göre çıkan değer 0,752'dir ve bu veriler için faktör analizinin iyi bir biçimde kullanılabileceğini göstermektedir. Test sonucuna göre, bu örnekteki 94 kişilik örneklem büyüklüğü yeterli ve iyi düzeydedir.

2. Bağımsız Değişkenlerle İş Doymu Arasındaki İlişkiler: Bağımsız değişkenlerden banka türünün ve medeni durumun iş doymu üzerinde farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde T-testinden, eğitim durumunun, mesleki kıdemin, faaliyet alanının ve yaşın iş doymu üzerinde farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde anova testinden yararlanılmıştır.

- 1- H_1 : Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri banka türü bakımından farklılık gösterir.

Tablo 18: Kadın Yöneticilerin Banka Türüne Göre Genel İş Doymu Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Banka Türü	n	\bar{x}	Ss	t	p
Kamu	24	66,25	10,963	1,389	0,168
Özel	70	70,04	11,727		

$p > .05$

Tablo 18'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p = 0.168 > 0.05$ bulunmuştur. Yani, 0,05 önem seviyesinde "Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri banka türü bakımından anlamlı bir farklılık göstermez" denilebilir.

H_1 a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doymu özel ya da kamu kurumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 19: Kadın Yöneticilerin Banka Türüne Göre İçsel İş Doyum Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Banka Türü	n	\bar{x}	Ss	t	p
Kamu	24	39,21	39,21	1,763	0,081
Özel	70	42,25	42,25		

Tablo 19'daki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,081>0,05$ olduğundan kadın yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyi banka türü bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

H₁ b. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu özel ya da kamu kurumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 20: Kadın Yöneticilerin Banka Türüne Göre Dışsal İş Doyum Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Banka Türü	n	\bar{x}	Ss	t	p
Kamu	24	27,04	4,227	0,548	0,035
Özel	70	33,73	5,610		

Tablo 20'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,035<0,05$ olduğundan kadın yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyi banka türü bakımından anlamlı bir farklılık gösterir denilebilir. Özel kurumda çalışan kadın yöneticilerin dışsal doyum düzeyleri, kamu kurumunda çalışan kadın yöneticilerin dışsal doyum düzeylerinden daha yüksek çıkmıştır.

2- H₂: Kadın Yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri faaliyet alanı bakımından farklılık gösterir.

Tablo 21: Kadın Yöneticilerin Faaliyet Alanına Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	533,660	2	266,830	2,027	0,138
Gruplariçi	11976,819	91	131,613		
Toplam	12510,479	93			

Tablo 21'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi(önem seviyesi) $p=0,138>0,05$ bulunmuştur. Yani, 0,05 önem seviyesinde “Kadın Yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri faaliyet alanı bakımından anlamlı bir farklılık göstermez.” denilebilir.

H₂ a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu faaliyet alanına göre farklılık gösterir.

Tablo 22: Kadın Yöneticilerin Faaliyet Alanına Göre İçsel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	359,408	2	179,704	3,504	0,034
Gruplariçi	4615,710	91	51,286		
Toplam	4975,118	93			

Tablo 22'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,034<0,05$ olduğundan kadın yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyi faaliyet alanı bakımından anlamlı bir farklılık gösterir denilebilir.

Tablo 23: Tukey Testi Sonuçları

Grup	N	Grup	Ortalama Farkı	p
Operasyon	26	Kredi	4,442	0,041*
		Satış	0,121	0,997
Kredi	35	Operasyon	-4,442	0,041*
		Satış	-4,321	0,039*
Satış	32	Operasyon	-0,121	0,997
		Kredi	4,321	0,039*

*p<.05

Tablo 23'deki Tukey Testi sonucunda, kadın yöneticilerin işle ilgili işsel doyum düzeyleri faaliyet alanı bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Operasyon ve satış alanında çalışan kadın yöneticilerin işsel doyum düzeyleri, kredi alanında çalışan kadın yöneticilerin işsel doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H₂ b. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu faaliyet alanına göre farklılık gösterir.

Tablo 24: Kadın Yöneticilerin Faaliyet Alanına Göre Dışsal İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	28,481	2	14,241	0,590	0,557
Gruplarıçi	2197,870	91	24,152		
Toplam	4975,118	93			

Tablo 24'teki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,590>0,05$ olduğundan kadın yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyi faaliyet alanı bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

3- H₃: Kadın Yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri meslek kıdem bakımından farklılık gösterir.

**Tablo 25: Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Genel İş Doyumu
Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	1040,340	4	260,065	2,018	,099
Gruplarıçi	11470,139	89	128,878		
Toplam	12510,479	93			

Tablo 25'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi(önem seviyesi) $p=0,099>0,05$ bulunmuştur. “Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri mesleki kıdemi bakımından anlamlı bir farklılık göstermez” denilebilir.

H₃ a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

**Tablo 26: Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre İçsel İş Doyum Düzeylerine
İlişkin Anova Testi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	440,106	4	110,026	2,135	,083
Gruplarıçi	4535,012	88	51,534		
Toplam	4975,118	92			

Tablo 26'daki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,083>0,05$ olduğundan yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyi mesleki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

H₃ b. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu mesleki kıdemine göre farklılık gösterir.

Tablo 27: Kadın Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dışsal İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	118,058	4	29,514	1,246	,297
Gruplarıçi	2108,293	89	23,689		
Toplam	2226,351	93			

Tablo 27'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,297>0,05$ olduğundan yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyi mesleki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

- 4- H₄: Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri eğitim düzeyleri bakımından farklılık gösterir.

Tablo 28: Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	507,446	4	126,862	0,941	0,444
Gruplarıçi	12003,032	89	134,866		
Toplam	12510,479	93			

Tablo 28'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi(önem seviyesi) $p=0,444>,05$ bulunmuştur. Yani, 0,05 önem seviyesinde “Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri eğitim düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermez” denilebilir.

- H₄ a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

**Tablo 29: Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre İçsel İş Doyumu
Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	280,715	4	70,179	1,316	0,270
Gruplarıçi	4694,404	88	53,345		
Toplam	4975,118	92			

Tablo 29'daki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,270>0,05$ olduğundan yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyi eğitim düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

H₄ b. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

**Tablo 30: Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dışsal İş Doyumu
Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	47,697	4	11,924	0,487	0,745
Gruplarıçi	2178,654	89	24,479		
Toplam	2226,351	93			

Tablo 30'daki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,745>0,05$ olduğundan yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyi eğitim düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

5- H₅: Banka çalışanlarının işle ilgili genel doyum düzeyleri yaş bakımından farklılık gösterir.

Tablo 31: Kadın Yöneticilerin Yaşlarına Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	588,015	3	196,005	1,480	0,285
Gruplarıçi	11922,463	90	132,472		
Toplam	12510,479	93			

Tablo 31'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi(önem seviyesi) $p=0,225>0,05$ bulunmuştur. “Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri yaş bakımından anlamlı bir farklılık göstermez” denilebilir.

H₅ a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu yaşına göre farklılık gösterir.

Tablo 32: Kadın Yöneticilerin Yaşlarına Göre İçsel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	320,167	3	106,722	2,040	0,114
Gruplarıçi	4654,952	89	52,303		
Toplam	4975,118	92			

Tablo 32'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,114>0,05$ olduğundan yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyi yaşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

H₅ b.Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doyumunu yaşına göre farklılık gösterir.

Tablo 33: Kadın Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dışsal İş Doyumu Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	49,704	3	16,568	0,685	0,563
Gruplarıçi	2176,647	90	24,185		
Toplam	2226,351	93			

Tablo 33'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,563>0,05$ olduğundan yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyi yaşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

6- H_6 : Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri Medeni Durum bakımından farklılık gösterir.

Tablo 34: Kadın Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Genel İş Doyumu Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{x}	sd	t	p
Evli	62	70,00	11,387	1,078	0,284
Bekar	32	67,28	11,974		

$p>.05$

Tablo 34'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,284>0,05$ bulunmuştur. “Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık göstermez” denilebilir.

H_6 a. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin içsel iş doyumunu medeni durumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 35: Kadın Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre İçsel İş Doymu Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{x}	sd	t	p
Evli	62	42,26	7,085	1,457	0,416
Bekar	32	39,94	7,725		

p>.05

Tablo 35'deki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,416>0,05$ olduğundan yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyi medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

H₆ b. Trabzon'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticinin dışsal iş doymu medeni durumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 36: Kadın Yöneticilerin Medeni Durumuna Göre Dışsal İş Doymu Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{x}	sd	t	p
Evli	62	23,92	5,158	0,529	0,424
Bekar	32	23,38	4,390		

p>.05

Tablo 36'daki veriler incelendiğinde, anlamlılık düzeyi (önem seviyesi) $p=0,424>0,05$ olduğundan yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyi medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık göstermez denilebilir.

Tablo 37: Hipotezlerin Genel Bir Özeti

Çalışma Hipotezleri		
1-	H ₁ : Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri banka türü bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₁ a: Kadın yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyleri banka türü bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₁ b: Kadın yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyleri banka türü bakımından farklılık gösterir.	KABUL
2-	H ₂ : Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri faaliyet alanı bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₂ a: Kadın yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyleri faaliyet alanı bakımından farklılık gösterir.	KABUL
	H ₂ b: Kadın yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyleri faaliyet alanı bakımından farklılık gösterir.	RED
3-	H ₃ : Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri meslek kıdemi bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₃ a: Kadın yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyleri meslek kıdemi bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₃ b: Kadın yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyleri meslek kıdemi bakımından farklılık gösterir.	RED
4-	H ₄ : Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri eğitim düzeyleri bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₄ a: Kadın yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyleri eğitim düzeyleri bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₄ b: Kadın yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyleri eğitim düzeyleri bakımından farklılık gösterir.	RED
5-	H ₅ : Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri yaş bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₅ a: Kadın yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyleri yaş bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₅ b: Kadın yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyleri yaş bakımından farklılık gösterir.	RED
6-	H ₆ : Kadın yöneticilerin işle ilgili genel doyum düzeyleri medeni durum bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₆ a: Kadın yöneticilerin işle ilgili içsel doyum düzeyleri medeni durum bakımından farklılık gösterir.	RED
	H ₆ b: Kadın yöneticilerin işle ilgili dışsal doyum düzeyleri medeni durum bakımından farklılık gösterir.	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş doyumu örgütlerin ve bireylerin yaşam kalitesini belirleyen, insana verilen değerin sosyal ve ekonomik anlamda örgüt içerisinde gösterilmesi durumudur. Çalışanların ihtiyaçlarını göz ardı etmeden, ruhsal ve maddi açıdan kendilerini değerli hissetmelerini sağlama, empati ve farkındalığın iş ortamına kattığı huzuru yansıtırma durumudur.

İş doyumunun içsel etmenlerinden olan, yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim durumu, statü, kişilik, sosyo-kültürel çevre ile dışsal etmenlerinden olan ücret, ödüllendirme, çalışma koşulları, iletişim, işin niteliği gibi etmenlerin iş doyumunun temelini oluşturdukları bilinmektedir.

Kadın yöneticilerin yoğun olarak yer aldığı banka sektöründe de iş doyumu kavramı önemli bir boyutta yer almaktadır. Çalışma ortamının yetersizliği, iletişim eksiklikleri, örgütsel adaletin sağlanamaması, ödüllendirmede meydana gelen haksızlıklar, ast üst ilişkilerindeki olumsuzluklar gibi faktörler iş doyumlarını etkilemekte, örgütün genel performansı ve bireysel performanslar üzerinde negatif etki yaratmaktadır. Özellikle çalışma koşulları açısından yoğun mesai saatlerine sahip olan kadın yöneticiler, işlerinden tatmin olamamakta, çalıştıkları kurumun performansını düşürmesine sebebiyet vermektedir.

Bu çalışma ile Trabzon'da banka sektöründe çalışan kadın yöneticilerin demografik özelliklerinin iş doyumları üzerindeki etkisi olup olmadığını belirlemek ve incelemek amaçlanmıştır.

Bu amaçtan hareketle araştırmada, kadın yöneticilerin, banka türü, eğitim durumu, faaliyet alanı, medeni durum, yaş ve mesleki kıdem gibi bağımsız değişkenlerle iş doyum düzeyleri arasında anlamlı derecede farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırma, Trabzon’da Garanti Bankası, Halkbank, İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası (TEB), Yapı Kredi ve Ziraat Bankasında merkez bölge ve şubelerinde çalışan yönetici, yönetici adayı, uzman, uzman yardımcısı ve yetkililerden oluşan 94 kadın yönetici ve yönetici adayı üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama yüz yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişkenlerden banka türünün, faaliyet alanının, mesleki kıdemin, eğitim düzeyi, yaşın ve medeni durumun iş doyumunu üzerinde farklılığa neden olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada kadın yöneticilerin genel iş doyum düzeyleri “doyumlu” , yani olumlu değerlendirilebilecek bir düzeyde çıkmıştır. İçsel doyum düzeyleri “orta doyumlu”, dışsal doyum düzeyleri ise “doyumlu” düzeyde çıkmış olup, örgütlerinde uygulanan politikadan, yönetim tarzından, ücret, terfi vb. dışsal doyum faktörlerinden, takdir ve beğeni görme vb. içsel doyum faktörlerine göre daha tatmin oldukları sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezinde, Trabzon’daki kadın yöneticilerin banka türlerinin genel iş doyum düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, kamu ve özel kurumda çalışanların genel iş doyum düzeyleri banka türü bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Birinci hipotezin alt hipotezlerinde, Trabzon’daki kadın yöneticilerin banka türlerinin içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Trabzon’daki kadın yöneticilerin dışsal doyum düzeylerinin kamu ve özel kurumda çalışanlara göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği; fakat içsel doyum düzeylerinin banka türü bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, kamu kurumlarındaki iş doyumunu politikalarıyla, özel kurumdaki iş doyumunu politikaları arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özel kurumda çalışan kadın yöneticilerin dışsal doyum düzeyleri yüksek çıkmış olup; çalıştıkları kurumun hizmet içi eğitimler vermesi, yükselme olanaklarının daha iyi olması, kişisel gelişim imkanları sunması, çalışma ortamındaki yeterliliğin sağlanabilmesi gibi faktörler kadın yöneticilerin dışsal doyum düzeylerini olumlu şekilde etkilediği söylenebilir. Aynı zamanda devlet bankalarındaki bürokratik yapının ve birimler arası geçişlerde yaşanan zorlukların, dışsal doyum düzeyleri üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezinde, Trabzon'daki kadın yöneticilerin çalışmakta oldukları faaliyet alanlarının genel iş doyum düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, operasyon, kredi ve satış alanlarında çalışan kadın yöneticilerin genel iş doyum düzeyleri, çalışmakta oldukları faaliyet alanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İkinci hipotezin alt hipotezlerinde, Trabzon'daki kadın yöneticilerin çalışmakta oldukları faaliyet alanlarının içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buna göre, kadın yöneticilerin içsel iş doyum düzeylerinin, çalışmakta oldukları faaliyet alanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği; dışsal iş doyum düzeylerinin ise, faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, operasyon ve satış alanlarında çalışan kadın yöneticilerin içsel iş doyum düzeyleri, kredi alanında çalışan kadın yöneticilerin içsel iş doyum düzeylerine göre daha yüksek çıkmıştır. Kredi alanında çalışan kadın yöneticilerin satış baskısı ve hedef baskısı bulunmakta; iş yükleri de operasyon ve satış alanına göre daha fazla olmakta ve operasyonel yükleri de artmaktadır. Bu durum, kredi alanında çalışan kadın yöneticilerin içinde buldukları durumu değerlendirirken olumsuz şekilde etkilenmesine neden olmakta, içsel iş doyum düzeylerini de olumsuz şekilde etkilemektedir. Operasyon ve satış alanında çalışan kadın yöneticiler ise hedef baskısına ve fazla iş yüküne maruz kalmamakta, içinde buldukları mevcut durumu değerlendirirken olumlu şekilde etkilenmekte ve içsel iş doyum düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde, Trabzon'daki kadın yöneticilerin mesleki kıdemlerinin genel iş doyum düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, mesleki kıdemin kadın yöneticilerin iş doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma göre, kadın yöneticiler kariyerlerine bağlılıkla, azimle ve istekle başlamakta ve bu şekilde devam etmektedirler. Bu hipotezinin alt hipotezlerinde, Trabzon'daki kadın yöneticilerin mesleki kıdemlerinin içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, mesleki kıdemin kadın yöneticilerin içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, genel olarak idari yönetim tarzından ve müdürünün uyguladığı terfi ve ödüllendirme sisteminden memnun oldukları, işlerini yaparken kendi yöntemlerini uygulamada ve örgüt içerisinde dengeli politikaların uygulanmasında memnun oldukları,

dışsal doyum düzeylerini bu gibi faktörlerin etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada kıdem dışsal iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Bilgiç, 1998). Bu sonuca göre, kadın yöneticilerin içsel ve dışsal doyum düzeyleri anlamında mesleki kıdem etkili olmadığı, anlamına gelmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde, Trabzon’daki kadın yöneticilerin eğitim düzeylerinin genel iş doyum düzeyleri üzerindeki herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyinin kadın yöneticilerin genel iş doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma göre, kadın yöneticilerin almış oldukları eğitimin iş doyumları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamakta, Örgüt içerisinde yetenek ve eğitim düzeyleri doğrultusunda kadın yöneticilerin buldukları pozisyonlara yerleştirildiğini göstermektedir. Bu sonuç, Bilgiç (1998)’in yaptığı araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmadığı yönündeki bulgusunu desteklemektedir. Burris (1983), öğrenim düzeyinin işinin gerektirdiğinden çok yüksek olması durumunda bireyin işinden doyum sağlayamayacağını ifade etmiştir. Ancak burada öğrenim düzeyinin düşük (lise-ön lisans) veya yüksek (lisans-yüksek lisans) olması iş doyumunda istatistiksel bakımdan bir farklılaşmaya yol açmamıştır. Dördüncü araştırma hipotezinin alt hipotezlerinde, Trabzon’daki kadın yöneticilerin eğitim düzeylerinin içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyinin kadın yöneticilerin içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerin yetenek ve eğitim düzeyleri doğrultusunda uygun pozisyonlara yerleştirildikleri, buldukları konumda başarılı ve verimli oldukları, eğitimin içsel ve dışsal iş doyumları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı, çalışma koşulları, örgüt içi ilişkiler, takdir edilme, kararlara katılma gibi faktörlerle içsel ve dışsal doyumunu sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın beşinci hipotezinde, Trabzon’daki kadın yöneticilerin yaşlarının genel iş doyum düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yaş değişkeninin kadın yöneticilerin genel iş doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma göre, kadın yöneticilerin genç yaşlarda işe başlamaları, iyi şartlar altında ve çalışan iş

doyumunu göz ardı etmeden ihtiyaç ve beklentileri göz önünde tutularak beklentilerine yanıt almaları sağlamakta, yaşları ilerledikçe örgütlerine olan inancın, güvenin ve isteğin devamlılığını sağlamakta ve kadın yöneticilerin iş doyumlarını olumlu şekilde etkilemektedir. Beşinci hipotezin alt hipotezlerinde, Trabzon'daki kadın yöneticilerin yaşlarının içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, yaş değişkeninin kadın yöneticilerin içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir. Genç yaştaki çalışanla, yaşça daha olgun çalışanlar arasında yaşa dayalı herhangi bir doyum farkı saptanamamış, genç yaşta ve yaşça daha olgun kadın yöneticilerin iş arkadaşlığına bakış açısı, çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından tatmin oldukları söylenebilir.

Araştırmanın altıncı hipotezinde, Trabzon'daki kadın yöneticilerin medeni durumlarının genel iş doyum düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, medeni durumun kadın yöneticilerin iş doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmış, evli olan kadın yöneticilerin genel iş doyumunu bekar yöneticilere göre daha fazla çıkmıştır. Bu duruma göre, kadın yöneticilerin ev yaşantısına, çocuklarına ve iş yaşantısına karşı olan sorumluluklarıyla, işteki sorumluluklarını dengeleyebildiği ve iş ortamındaki duygularıyla ev ortamındaki duyguları ayırt edebildiği ve iyi yönetebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerin herhangi bir rol çatışması durumuna maruz kalmadığı ve genel iş doyum düzeyleri üzerinde de bu durumun olumsuz şekilde etki etmediği görülmektedir. Altıncı hipotezin alt hipotezlerinde, Trabzon'daki kadın yöneticilerin medeni durumlarının içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, medeni durumun kadın yöneticilerin içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmış, evli olan kadın yöneticilerin içsel ve dışsal doyumunu, bekar olan kadın yöneticilere göre daha fazla çıkmıştır. Evli olan kadın yöneticilerin, ev geçindirme sorumluluğuna sahip olmalarından dolayı, ücret, terfi, ödüllendirme gibi dışsal doyum faktörleri ön planda olurken; evli ve bekar kadın yöneticiler için hizmet içi eğitimler, kariyer fırsatları, zeka ve yeteneklerini kullanabilecekleri pozisyonlar gibi içsel faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu veriler ışığında, evli ve bekar kadın yöneticilerin içsel ve dışsal doyum düzeyleri bu çalışmanın

örnekleme göre, farklılık göstermemekte, birbirlerine yakın iş doyum düzeylerine sahip oldukları söylenebilmektedir.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Trabzon'daki bankalarda çalışan kadın yönetici sayısı az olduğundan dolayı anketimiz; kadın yönetici ve yönetici adayları (yönetici yardımcısı, uzman, uzman yardımcısı, müdür ve yetkililerle) ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada banka sektörü hedef olarak seçilmiştir. İletişim sektörü, eğitim sektörü ve diğer sektörlerde de aynı yöntemler kullanılarak yöneticilerin, diğer çalışanların ve eğitimcilerin de iş doyum düzeyleri belirlenebilir.

Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak kadın yöneticilerin iş doyumları Minnesota İş Doyum Ölçeğiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Literatüre bakıldığında kadın yöneticilerin iş doyumlarının ölçümü üzerinde yeterli çalışmalar yapılmadığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle kadın yöneticiler ve kadın yöneticilerin yoğun olarak yer aldığı banka sektörü hedef olarak seçilmiştir. Yapılmış olan diğer çalışmalarda, İş Tanımlama Ölçeği gibi diğer iş doyum anketlerinden yararlanılmıştır.

Bağımsız değişkenlerin iş doyumunu üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde; banka türü, eğitim durumu, faaliyet alanı, medeni durum, yaş ve mesleki kıdemin bankada çalışan kadın yöneticilerin genel iş doyumlarında herhangi bir farklılığa neden olmadıkları, sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız değişkenlere ilişkin araştırma hipotezleri; banka türü, eğitim durumu, faaliyet alanı, medeni durum, yaş ve mesleki kıdemin genel iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı için reddedilmektedir. Faaliyet alanının alt hipotezlerinden olan; işle ilgili içsel iş doyum düzeyi faaliyet alanı bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği için kabul edilmektedir. Banka türünün alt hipotezlerinden olan; işle ilgili dışsal doyum düzeyi banka türü bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği için kabul edilmektedir.

Bu çalışma ile elde edilen sonuçların yalnızca banka sektöründe çalışan kadın yöneticileri değil, diğer sektörlerdeki yönetici, yönetici adayı ve çalışanların iş doyum düzeylerine gereken önemin verilmesi, iş doyumunu taramalarının belirli zaman aralıkları ile

yapılması, içsel ve dışsal faktörlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerini ortaya koyması, bu konuda araştırma yapmak isteyen ya da iş doyum düzeylerini artırmaya yönelik çözüm önerileri geliştirmek isteyen örgütlere yol gösterici olması bakımından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

İş doyumlarının artması, çalışanların yaşam doyumlarında olumlu etkiler yaratırken, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarında da olumlu etkiler meydana getirerek, işlerine ve örgütlerine yönelik davranış ve tutumların olumlu yönde gelişimini sağlar, örgüt içi performans ve verimliliğin artırılmasına katkıda bulunurlar. Bu yorumlardan yola çıkarak,

1. Bankacılık sektöründe 94 kadın yöneticinin katıldığı bu araştırmada, bağımsız değişkenler banka türü, faaliyet alanı, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, yaş ve medeni durumu olarak incelenmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda, ücret, kişilik vb. farklı değişkenlerinde iş doyum düzeyine olan etkisi incelenebilir.
2. Ülkemizde bağımsız değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisi konusunda araştırmaların çok fazla yapılmadığı düşünüldüğünde, ileride yapılacak olan araştırmaların farklı sektörlerde çalışan yöneticiler ve personeller üzerinde yapılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
3. Bu araştırma da demografik özellikler içeren bağımsız değişkenlerin iş doyum düzeyi üzerindeki etkisi belirlenen değişkenler(yaş, eğitim düzeyi vb.) bazında incelenmiştir. İleride yapılacak olan araştırmalarda, aynı anda birden fazla değişkenin iş doyum üzerindeki etkileri daha derinlemesine incelenebilir.
4. Bu araştırma kadın yöneticilerin iş doyum düzeylerine yönelik yapılmış olup; ileride yapılacak olan araştırmalarda hem kadın ve hem erkek yöneticilerin iş doyum düzeylerinin ve iş doyum düzeylerini etkileyen faktörlerin karşılaştırılması yapılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aburdene, Patricia ve Naisbitt, John (1992), **Kadınların Ölenemeyen Yükselişi Megatrends for Women** , (Çev. Hakan Pekiner), İstanbul: Form Yayınları
- Acar, Elvan (t.y),” Uzmanlık Alanda Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi”, **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 3(1), 1-18.
- Akat ve Diğerleri (1994), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Akoğlan, Meryem (1997), **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Altınışik, Songül (1997), “Örgütsel Etkililikte İş Doyumunun Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 3(2), 135-153
- Arıkan, Semra (t.y), “Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, **Polis Bilimleri Dergisi**, 1(4), 148-154. http://www.pa.edu.tr/APP_DOCUMENTS/D478B2AD-3813-4555-9629-6332F8CF8D33/cms_statik/_dergi/1999/4/147-154.pdf (17.08.2012).
- Aşik, Nuran Akşit (2010), “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, 467, 31-51.
- Ataay, N. Aylin (1998), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları Ve Etmenleri”, Oya Çitci (Ed.), **20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, 1.Baskı içinde (237-252), Ankara: TODAİE İnsan Hakları, Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları.
- Aycan, Zeynep (2010), Kadın kariyer gelişiminde engeller Üç boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim, kime, neden engel oluyor? http://www.sacitaslan.com/kadinca/kadin-kariyer-gelisiminde-engeller_7.html (05.09.2012).

- Aytaç, Serpil (1997), **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, 1.Basım, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Bajdo, Linda M. ve W. Dicksen Marcus (2001),“Perceptions Of Organizational Culture And Women's Advancement In Organization: A Cross-Cultural Examination”, Sex Roles, **A Journal of Research**, 45(5/6) ,399-413
- Baltaş, Acar (2000), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru : Ekip Çalışması Ve Liderlik** , 3. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet (2002), **İş Hayatında Kadın Yönetici**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem (2000), **Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Feryal Matbaası.
- Baysal, Ayşe Can (1993), **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Baysal Ayşe Can ve Erdal Tekarlan (1996), **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Benton, Douglas ve Halloran, Jack (1991), **Applied Human Relations: An Organizational Approach**, Fourt Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Besler, Senem ve Oruç, İlke (2010), “Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(1), 17- 38.
- Bingöl, Dursun (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bilgiç, Reyhan (1998), “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers”, **Journal of Psychology**, 132(5), 549-557
- Budak, Gülay ve Gönül Budak (2004), **İşletme Yönetimi**, 5.Basım, İzmir: İzmir Barış Yayınları.
- Burris, Val (1983), “The Social and Political Consequences of Overeducation”, **American Sociology Review**, 48(4), 454-467.
- Campbell, Scott ve Samiec Ellen (2006), **5 Boyutlu Liderlik**, 1.Baskı, İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Can, Halil ve Güney, Semra (2007), **Genel İşletme İlkeler, Kavramlar, Kurumlar**, 1. Basım, İstanbul: Arıkan Yayınları.

- Can, Halil (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Chen, Ling-Hsiu (2007), “Job Satisfaction Among Informantion System (IS) personnel”, **Computers in Human Behavior- Science Direct**, 24(2008), 105-118
- Çakır, Özlem (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çarıkçı, İlker H. ve Oksay, Aygen (2004), “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(2), 157-172.
- Çoroğlu, Çağlar (2002), **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Davis, Keith (1998), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çev. Kemal Tosun), İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Dedeoğlu, Saniye (2000), “Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye’de aile ve kadın emeği”, **Toplum Ve Bilim Dergisi**, 86, 139-171.
- Doğramacı, Emel (1997), **Türkiye’de Kadının Dünü ve Bugünü**, Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dökmen, Zehra Y. (2004), **Toplumsal Cinsiyet –Sosyal Psikolojik Açıklamalar**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Eğinli, Aysen Temel (2009), “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(3), 35-52.
- Erçetin, Şule (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İlhan (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1.Basım, İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Eren, Erol (1998), **Örgütlerde Yönetim**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- _____ (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- _____ (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- Ergeneli, Azize ve Ceren Akçamete (2004), “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, **Hacettepe Ü. İİBF Dergisi** 22(2), 85-111.
- Erkal, Mustafa (2000), **Sosyoloji(Toplum Bilimi)**, İstanbul: Der Yayınları.
- Erkuş ve diğerleri (2011), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(1), 245-270.
- Eroğlu, Erhan(2011), “Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 26(2011), 138-149.
- Eyüboğlu, Dilek (1999), **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Fişek, Kurthan (1977), **Yönetime Katılma**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Folger, Robert ve Mary A. Konovsky (1989), Effects of distributive and procedural justice on reaction to pay raise decisions, **Academy of Management Journal**, 32 (1), 115-130.
- Genç, Nurullah (1994), **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınları.
- _____ (2004), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 1. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayınları.
- Groot, Wim, Brink, H.M. (1999), “Job Satisfaction Of Older Workers”, **International Journal Of Manpower**, 20(6), 344.
- International Labour Office (ILO) (2010), **Women in Labour Markets: Measuring Progress and Identifying Challenges**, ILO: Geneva.
- Khan, Verda ve diğerleri (2011), “Impact of Organizaton Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan)”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 35(2011), 7-14.
- Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koray, Meryem (2000), **Sosyal Politika**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Koray, Meryem (1993), **Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri**, İzmir: Basisen Yayınları.
- Luthans, Fred (1992), **Organizational Behavior**, 6th ed., New York: McGraw Hill.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem (2009), “Cinsiyete dayalı eşitsizlik: kadın yöneticilerin iş ve özel hayatlarını dengeleme zorlukları ve bedelleri”, **Uluslararası-Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri I. Cilt, (35-45)**, Baytekin, Binnaz ve Diğerleri(Haz.), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Miner, John B. (1992), **Industrial/Organizational Psychology**, New York: McGraw Hill.
- Moorman, Robert H. (1993), “The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior,” **Human Relations Journal**, 46(6), 759-776.
- Murat, Güven ve Çevik, Emrah İsmail (2008), “ İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**,4 (8), 1-18.
- Negiz, Nilüfer ve Yemen, Aysun (2011), “ Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**,(24), 195-214.
- Okpara, John O. (2006), “The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers İn The Oil Industry”, **The Journal Of American Academy Of Business Cambridge**, 10 (1) 49-58.
- Onal, Güngör (2000), **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oshagbemi, Titus (1999), **Academics and their managers: a comparative study in job satisfaction. Personnel Review**, 28 (1/2), 108-123.
- Özdamar, Kazım (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1**, 5.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, Mustafa ve Biçerli, Kemal (2003-2004), “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, (55-85) http://kybele.anadolu.edu.tr/makaleler/sb2003_3_1/194880.pdf (28.08.2012).

- Özgüven, Bilal Murat (2003), **Toplum Bilimlerine Giriş**, 2. Baskı, Yenişehir: Ata Yayınları.
- Özkalp, Enver ve Kirel Çiğdem (1996), “**Tutumlar ve İş Tatmini**”. Ed. Enver Özkalp, Örgütsel Davranış, 1. Baskı içinde (65-84), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESBAV Yayınları.
- Öztürk, Mustafa ve Çetin, Başak Işıl (2009), Dünyada ve Türkiye’de Yoksulluk ve Kadınlar, **Journal of Yasar University**, 3(11), 2661-2698.
- Pareke, F. Js. (2005), Employee perception of justice in the performance appraisal process: evidence from small business in DI Jogjakarta Province, Indonesia, **Prasetya Mulya Management Journal**, 10(2), 68-84.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2003), Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- Schultz, Duane ve Schultz, Sydney Ellen (1998), **Psychology&Work Today-An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 7th Ed., N.J: Prentice-Hall, Inc. Simon&Schuster/A Viacom Company.
- Silah, Mehmet (2000), **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi.
- Skitka, Linda J. ve Bravo, Jesus (2005), An Accessible identity approach to understanding Fairness in Organizational Settings, Stephen W. Ve diğerleri(Ed.), **What Motivates Fairness in Organizations**, 105–128, Greenwich: Information Age Publishing
- Solmuş, Tarık (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Spector, Paul E. (1996), **Industrial and Organizational Psychology**, New York: John Wiley&Sons Inc.
- Şimşek, Şerif (1998), **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Konya: Yelken Basım Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Konya: Günay Yayınları.
- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayınları.

- TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) (2008), **OECD Ülkelerinde Kadınlar ve Erkekler**, Ankara: TİSK Yayınları. http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=94 (22.08.2012)
- Toker, Boran (2007),” Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, 2(6), 591-614.
- Tutar, Hasan (2003), **Örgütsel İletişim**, 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türkiye İstatistik Kurumu(TUİK) (2012), İSTATİSTİKLERLE KADIN Women in Statics 2011, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları.
- Türkel, Asuman (1999), **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygur, Akyay ve Göröl, Ramazan (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Basım, İstanbul: Nobel Yayınları.
- United Nation Development Programme (2009), İnsani Gelişme Raporu Cinsiyet Güçlendirme Ölçütü, 186-190. http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/Table_K_from_HDR_2009_EN_Gender%20Empowerment%20Measure.pdf (23.08.2012)
- Yelboğa, Atilla (2007), “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 1-18
- Yetim, Ünsal (2001), **Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri**, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Yıldırım, Fatma (1996), **Banka Çalışanlarında Algılanan Rol Çatışması ve Belirsizliği ve İş Doyumu İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Zel, Uğur (2002), “İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu”. **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi**, 35(2), 39-48.
- Wirth, Linda (2001), **Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management**, International Labour Office: Geneva.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Karadeniz Teknik Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Kamil YAZICI danışmanlığında yürütmekte olduğum bu çalışmanın amacı, Trabzon'da ki kadın yöneticilerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesidir. Çalışmanın sağlıklı yürütülebilmesi, sizlerin anket sorularına vereceği cevapların titizliğine bağlı olacaktır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde, kadın yöneticilerin davranış düzeyini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu seçeneklerden görüş ve düşüncelerinize uygun olanı işaretlemeniz gerekmektedir.

Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel amaçla kullanılacak ve elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceğinden anket üzerinde isim belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Anketi, ilgili bölümlere ilişkin açıklamaları okuyarak doldurmanız ve her bir soruyu cevaplamanız beklenmektedir.

Göstereceğiniz ilgi ve katılımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Meriç YILMAZ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
e-posta: mrcyilmaz@hotmail.com

Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kadın girişimcilere ait kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki bilgilerden size uygun olan seçeneği (x) işareti ile belirtiniz.

Demografik Özellikler

1. Çalışmakta olduğunuz banka türü hangisidir?
 Kamu Sermayeli
 Özel Sermayeli
2. Faaliyet alanınız hangisidir?
 Operasyon
 Kredi
 Satış
3. Mesleki Kıdeminiz?
 1-5
 6-10
 11-15
 16-20
 20 ve üstü
4. Eğitim düzeyiniz nedir?
 Lise
 Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Diğer (Lütfen belirtiniz!)
5. Yaşınız hangi aralıkta yer almaktadır?
 20-30
 31-40
 41-50
 50 ve yukarı
6. Medeni durumunuz?
 Evli
 Bekâr

İŞ DOYUMU

Anketlere vereceğiniz cevaplar aşağıdaki gibi puanlanmaktadır.

Hiçbir zaman: 1; Nadiren: 2; Fikrim yok: 3; Genellikle: 4; Her zaman: 5

	Açıklama: Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeyi okurken, “beni ne kadar tatmin ediyor?” sorusunu kendinize sorunuz. Mesleğinizden ne derece doyum aldığınızı, “beni hiç tatmin etmez” düzeyinden “beni çok tatmin eder” düzeyine kadar uzanan aralık üzerinde, sizce uygun olan rakamın altındaki kutucuğa işaretleyerek belirtiniz. Ölçme aracının amacına hizmet etmesi için lütfen tüm soruları yanıtlayınız.	1	2	3	4	5
		Hiçbir zaman	Nadiren	Fikrim yok	Genellikle	Her zaman
1	Beni her zaman meşgul etmesi açısından					
2	Tek başıma çalışma olanağım olması açısından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Müdürümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8	Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşısında aldığım ücret açısından					
14	Terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma koşulları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Ad
Soyad
Çalışmakta Olduğunuz Pozisyon

ÖZGEÇMİŞ

Meriç YILMAZ, 21.04.1987 yılında Trabzon'da doğdu. İlk öğrenimine Sürmene'de başlayıp, Trabzon İskenderpaşa İlköğretim Okulunda devam etti. Ortaokulu Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda ve liseyi Trabzon Lisesi'nde tamamladı. Lisans eğitimini 2004-2009 yılları arasında Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme ve Ekonomi Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nde gördü ve Onur Öğrencisi olarak mezun oldu. 2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. İyi derecede İngilizce bilmektedir.