

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİYER GELİŞİMİNDE ÜST DÜZEYİ HEDEFLEMİŞ KADIN
YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslı Gülhan BEK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EKİM 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİYER GELİŞİMİNDE ÜST DÜZEYİ HEDEFLEMİŞ KADIN
YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslı Gülhan BEK

1203810099

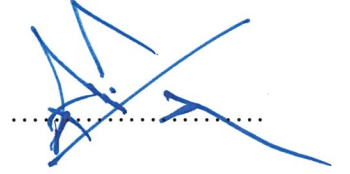
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

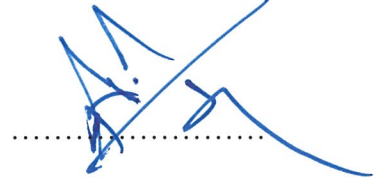
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ferudun KAYA

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203810099 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Aslı Gülhan BEK", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "KARİYER GELİŞİMİNDE ÜST DÜZEYİ HEDEFLEMİŞ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

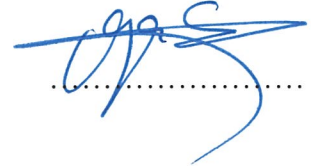
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ferudun KAYA
Abant İzzet Baysal Üniversitesi



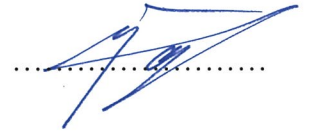
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ferudun KAYA
Abant İzzet Baysal Üniversitesi



: Yrd Doç. Dr Oya ERU
Abant İzzet Baysal Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Asım YÜZBAŞIOĞLU
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 16 Ekim 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “KARİYER GELİŞİMİNDE ÜST DÜZEYİ HEDEFLEMİŞ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16.10.2015

Aslı Gülhan BEK

ÖNSÖZ

Kariyer Gelişiminde Üst Düzeyi Hedeflemiş Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma: Maliye Bakanlığı Örneği” isimli bu tez çalışmasının hazırlanmasında, öncelikle tez danışmanım Doç. Dr. Ferudun KAYA’ya, Yrd. Doç. Dr. Asım YÜZBAŞIOĞLU’na; tez çalışma sürecinde benden fikirlerini esirgemeyen, her fırsatta tecrübelerini benimle paylaşarak olumlu motive olmamı sağlayan Doç. Dr. Selim SERBETCİ’ye, kıymetli arkadaşlarıma; anketimin doldurulmasında emek sarf eden, bilgilerinden istifade etmemde bana yardımcı olan Maliye Bakanlığı Personeline; bu çalışmamda ve tüm hayatım boyunca benden desteklerini eksik etmeyen çok değerli aileme teşekkür ederim.

Ekim, 2015

Aslı Gülhan BEK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. YÖNETİM VE KADIN	2
1.1 Yönetim.....	2
1.2 Yönetici.....	2
1.2.1 Üst Düzey Yönetici	3
1.3 Kadın ve Yöneticilik	6
1.3.1 Dünyada Üst Düzey Kadın Yöneticiler	7
1.3.2 Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticiler.....	12
1.3.2.1 Türkiye’de kadın işgücünün gelişimi.....	12
1.3.2.1.1 Cumhuriyet dönemi öncesi Türk kadını	12
1.3.2.1.2 Cumhuriyet dönemi Türk kadını	14
1.3.2.1.2.1 1950 öncesi Türk kadını	14
1.3.2.1.2.2 1950 sonrası Türk kadını	14
1.3.2.2 Türkiye’de kamu sektöründe kadın yönetici	16
1.3.2.3 Türkiye’de siyasette kadın yönetici.....	18
1.3.3 Kadın Yöneticilerin Özellikleri	20
İKİNCİ BÖLÜM	24
2. KARİYER VE KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİ	24
2.1 Kariyer ile İlgili Temel Kavramlar	24
2.1.1 Kariyer Kavramı.....	24
2.1.2 Kariyer Geliştirme Kavramı	26
2.1.3 Kariyer Yönetimi Kavramı.....	27
2.1.4 Kariyer Planlama	28
2.1.4.1 Bireysel kariyer planlama.....	28
2.1.4.2 Örgütsel kariyer planlama	29
2.2 Kadın ve Kariyer İlişkisi	29
2.3 Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları	31
2.4 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi.....	32
2.5 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişim Modelleri	35
2.6 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler.....	38
2.6.1 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler	38
2.6.1.1 Eğitim	39

2.6.1.2	Başarı artırıcı yönlendirmeler.....	40
2.6.1.3	Destekleyici programlar	41
2.6.1.4	Pozitif ayrımcılık.....	43
2.6.1.5	Örgüt kültürü	43
2.6.1.6	Duygusal zeka	44
2.6.1.7	Empati	45
2.6.2	Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Olumsuz Etkileyen (Engellenen) Faktörler.....	45
2.6.2.1	Kültür	46
2.6.2.2	Olumsuz düşünce kalıpları ve davranışlar	47
2.6.2.3	İş ve aile ikilemi	47
2.6.2.4	İşten çıkarılma	48
2.6.2.5	Beceri eksikliği.....	48
2.6.2.6	Yetenek demodeliği.....	49
2.6.2.7	Çift kariyerli eşler.....	49
2.6.2.8	Çift kariyerlilik.....	50
2.6.2.9	Tükenmişlik.....	50
2.6.2.10	Gözden düşme	51
2.6.2.11	Kariyer platosu	51
2.6.2.12	Cinsiyete dayalı ayrımcılık.....	52
2.6.2.13	Cam tavan sendromu	53
2.6.2.14	Kraliçe arı sendromu	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		55
3. KARIYER GELİŞİMİNDE ÜST DÜZEYİ HEDEFLEMİŞ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ.....		55
3.1	Araştırmanın Metodolojisi	55
3.1.1	Araştırmanın Amacı	55
3.1.2	Araştırmanın Yöntemi	55
3.1.3	Araştırmanın Hipotezi	56
3.1.4	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	56
3.1.5	Veri Toplama İşlemi.....	58
3.1.6	Araştırmanın Varsayımları	59
3.2	Veri Analizi ve Bulgular	59
3.2.1	Betimleyici Analiz	60
3.2.2	Faktör Analizi	65
3.2.2.1	Faktör analizi bulguları	67
3.2.3	Maliye Bakanlığı'ndaki Orta Kademe Yöneticilerinin Kadın Yöneticilere Bakış Açılarının Ortalama ve Standart Sapmaları.....	68
3.2.4	Üst Düzey Kadın Yönetici Varlığının Orta Kademe Yöneticiler Tarafından Algılanma Düzeyleri	71
3.2.5	Korelasyon Analizi.....	75
3.2.6	Farklılık Analizleri (Ki Kare Analizleri).....	77
3.2.7	Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	81
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		92
4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....		92
4.1	Sonuçlar	92
4.2	Öneriler	99
KAYNAKÇA		102
EKLER.....		113

Ek-A: Anket Formu	114
Ek-B: Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü 18.12.2014 tarih ve 30109 sayılı yazısı.....	118
ÖZGEÇMİŞ	120



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Dünya’da yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranı.....	10
Tablo 1.2	: Dünya’da iş hayatında yönetim kurullarındaki kadınların oranı.....	11
Tablo 1.3	: 2010 ve 2014 yılları Maliye Bakanlığı cinsiyet ayrımına göre yönetici sayısı ve kadın yönetici oranları.....	17
Tablo 1.4	: Yıllara göre Türkiye’de kadın milletvekili oranları.....	19
Tablo 1.5	: 2014 mahalli idareler genel seçimleri sonucu.....	20
Tablo 2.1	: Başarılı kadınların kariyer aşama modeli.....	31
Tablo 2.2	: Kadın yöneticilerin kariyer deneyimlerindeki farklılıklar üzerine bulgular.....	33
Tablo 3.1	: Örneklem büyüklükleri.....	57
Tablo 3.2	: 2014 yılı Maliye Bakanlığı cinsiyet ayrımına göre orta düzey yönetici sayısı.....	57
Tablo 3.3	: Güvenirlilik analizi (Cronbach α değeri).....	59
Tablo 3.4	: Analizde kullanılan metotlar ve amaçları.....	60
Tablo 3.5	: Anket uygulanan orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri.....	60
Tablo 3.6	: Anket uygulanan orta düzey yöneticilerin cinsiyet ayrımlı demografik özellikleri.....	62
Tablo 3.7	: Cinsiyete göre kadın yönetici ile çalışma deneyiminin orta iyi ve çok iyi seviyede derecelendirmesi.....	65
Tablo 3.8	: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler.....	66
Tablo 3.9	: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin yargıların ortalama ve standart sapmaları.....	69
Tablo 3.10	: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilerin orta düzey yöneticiler tarafından algılanma düzeyleri.....	71
Tablo 3.11	: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunan yargılar.....	72
Tablo 3.12	: Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarında fark yaratmayan yargılar.....	74
Tablo 3.13	: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunmayan yargılar.....	75
Tablo 3.14	: Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler arasındaki korelasyon ilişkisi.....	76
Tablo 3.15	: Üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin değişkenlerden cinsiyet ve yöneticilik süresi arasındaki ilişki.....	77
Tablo 3.16	: Üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin değişkenlerden medeni hal ve yöneticilik süresi arasındaki ilişki.....	78

Tablo 3.17 : Üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin değişkenlerden yaş ve çalışma süresi arasındaki ilişki	79
Tablo 3.18 : Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler ile cinsiyet arasındaki ilişki.	82
Tablo 3.19 : Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler ile cinsiyet arasındaki hipotezlerin durumu.....	83
Tablo 3.20 : Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler ile medeni hal arasındaki ilişki.....	84
Tablo 3.21 : Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler ile medeni hal arasındaki hipotezlerin durumu.	85
Tablo 3.22 : Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler ile yaş arasındaki ilişki.	86
Tablo 3.23 : Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler ile yaş arasındaki hipotezlerin durumu.....	87
Tablo 3.24 : Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler ile eğitim durumu arasındaki ilişki.	88
Tablo 3.25 : Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler ile eğitim durumu arasındaki hipotezlerin durumu.	89
Tablo 3.26 : Orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri ile faktörler arası ilişkilerin hipotez durumları.	90

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Asya geneli üst sıralarda kadın oranında değişimler	8
Şekil 1.2 : Batı piyasaları ile karşılaştırıldığında Asya’da kadın temsili	9
Şekil 1.3 : Kadınlar tarafından yönetilen ülkeler	11



KISALTMALAR

SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (Statistical Package for the Social Sciences)
İLO	: Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organisation)
CEO	: İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
NKA	: Nüfus ve Konut Araştırması
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
FA	: Faktör Analizi
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

ÖZET

KARİYER GELİŞİMİNDE ÜST DÜZEYİ HEDEFLEMİŞ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

BEK, Aslı Gülhan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ferudun KAYA

Ekim 2015, 120 sayfa

Kamu ya da özel sektörde kadın yönetici oranının yüksekliği toplumların gelişmişlik düzeyi ile paralellik göstermektedir. Araştırmada, Maliye Bakanlığı yöneticileri tarafından, kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere sergilenen bakış açısı tespit edilmek istenmiştir.

Çalışmada, anket, Maliye Bakanlığı'na bağlı Genel Müdürlüklerin intranet sistemleri üzerinden e-mail yolu ile Türkiye çapında Bakanlık yöneticilerine ulaştırılmıştır.

Araştırmanın ana kütlesi Maliye Bakanlığı'nda çalışan orta kademedeki tüm yöneticilerdir. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen Maliye Bakanlığı orta kademe yöneticileri; müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır.

Toplanan veriler Betimleyici Analiz, Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Farklılık Analizi (Ki Kare) ve Varyans Analizi ile analiz edilmiştir.

Çalışmada alt kademe yönetimden orta ve üst kademe yöneticiliğe doğru çıkıldığında, her kademedede kadın yönetici oranının düştüğü görülmüştür. Araştırmada üst düzey kadın yönetici için aile desteğinin önemli olduğu, üst düzey kadın yönetici varlığının kuruma olumlu katkı sağladığı ve bir gelişmişlik göstergesi

olduğu, kadın yöneticilerin kendilerine güvensizlik duyduğu ve otorite kurma zorluğu yaşadığı gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetici, Yönetici, Kariyer, Kamu, Üst yönetici



ABSTRACT

A RESEARCH ON WOMAN MANAGERS WHO TARGETING THE SENIOR MANAGERMENTS IN THEIR CAREER DEVELOPMENT: SAMPLE OF THE MINISTRY OF FINANCE

BEK, Aslı Gülhan

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Associate Professor Ferudun KAYA

October 2015, 120 pages

There is a parallelism between the level of development of a society and high level of the working women rate both at private and public sector. In this research, it is intended to prove the ministry of finance managers' point of view on the women managers who are dreaming of higher levels in their career life.

In this study, the questionnaire has been delivered through the e-mail addresses on the internet systems of Ministry of Finance's General Managements' in country-wide.

The main group of the research is all the middle echelon staff managers working at public institutions. Middle echelon staff managers of the Ministry of Finance, principals and principal assistants have formed the sampling with the help of Convenience Sampling Method.

Collected data has been analysed by using descriptive analysis, factor analysis, correlation analysis, chi-square difference analysis and variance analysis methods.

In this study, it has been realized that there is a decreasing level while rising up from the lower management to the middle or senior management. At research, we have drawn a conclusion that support of family members is very important for woman senior managers, the existence of them makes a positive profit and also it

proves the improvement at the institutions. On the other hand, some woman managers suffer from the self-distrust and the problem of establishing authority.

Key Words: Woman manager, Manager, Career, Public, Senior manager



GİRİŞ

Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler konulu çalışmada konu ile ilgili geniş çaplı literatür taraması yapılmış, ulusal ve uluslararası literatürde bir çok çalışma incelenmiştir.

Hazırlanan bu tezin ilk bölümünde yönetim ve kadın konusuna değinilmiştir. Yönetim ve yönetici kavramları açıklanıp üst düzey yöneticilik kavramı incelenmiştir. Sonrasında dünyada ve Türkiye’de kadın yöneticiler ve kadın yöneticilerin özellikleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, kariyer ve kadın yöneticilerin kariyer gelişimi, temel kavramlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Devamında kadın ve kariyer ilişkisi izah edildikten sonra kadın yöneticilerin kariyer aşamaları, kariyer gelişimi ile kariyer gelişimini etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlere değinilmiştir.

Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler üzerine yapılan çalışmanın üçüncü bölümünde Maliye Bakanlığı yöneticileri ile yapılan anketimiz analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular açıklanmıştır.

Dördüncü ve son bölüm sonuçlar ve öneriler bölümüdür. Bu bölümün sonuçlar kısmında literatür taraması ile elde edilen bilgiler ve anketimizin analizi sonucunda ulaşılan bulgular üzerinden bir değerlendirme yapıp elde edilen sonuçlar yazılmıştır. Öneriler kısmında ise çalışma konusu ile ilgili alınması gereken tedbirler ve dikkat edilmesi gereken hususlar sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE KADIN

1.1 Yönetim

İnsanların varoluşu ve bir arada yaşamasının doğal gereği olarak ilk çağlardan bu yana insanın olduğu her yerde organizasyon ve koordinasyonun bir gereği olarak “yönetim” kavramı da var olmuştur (Baransel, 1993: 5).

Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları etkili bir şekilde kullanarak organizasyon amaçlarına etken bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla ve birlikte çalışmaktır. Yönetim faaliyeti insanlıkla birlikte var olmuştur. Birkaç insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren yönetim faaliyetinin düzen ve güven ortamında sürekliliği için bazı kuralların oluşması zorunludur (Özalp vd., 2008: 3).

Yönetim konusunda yapılmış bazı tanımlar şöyle sıralanmıştır:

Yönetim, insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır.

Yönetim, iki veya daha fazla insanı bir araya getirerek onların güçlerini birleştirip, bu gücü toplumun fayda ve yararına kullanabilmektir.

Yönetim, iki veya daha fazla kişinin bir hedefi gerçekleştirmek ve devam ettirebilmek amacıyla bir araya gelip, planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarının etkin olarak bulunduğu ve işletildiği devamlı bir süreçtir (Öztekin, 2010: 17-18).

1.2 Yönetici

Yönetici “belirli bir zaman içinde, emri altındaki maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için etrafındaki gelişmeleri dikkate alarak

yönlendiren ve elindeki kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişi” dir (Koçoğlu, 2010: 8).

Yöneticiler, sorunların çözümü, nedenlerin araştırılması, kaynakların en verimli ve bilimsel olarak kullanılması, çalışanların güdülenmesi, örgüte bağlılıklarının arttırılması ve belirlenen amaçlara ulaşmada sorumluluk sahibi kişilerdir. Dolayısıyla bu kimseler planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin ötesini hayata geçirmektedirler (Doğan ve Şahin, 2011: 10).

Peter Drucker yöneticilerin işinin kurumlarda amaçları belirlemek, işleri organize etmek, çalışanları motive etmek, kurum içi ve dışı ile iletişim kurmak ve bu iletişimi geliştirmek, çalışanların performansını ölçmek ve insanları geliştirmek olduğunu belirtmiştir (Drucker, 1996: 370). Yöneticinin işi yeniliği ve stratejiyi uygulamak ve uygulatmayı sağlamak, değişim başlatmak ve meydana getirmek, çalışana değişimi anlatarak buna onları adapte etmek, problem çözmek ve alternatifler geliştirmek, kabul edilebilir risk almak, doğru karar almak, kurumunun amaç ve hedeflerine doğru zamanda ulaşmasını sağlamak olarak kapsamlı bir biçimde tanımlanabilir (Shahzad, 2010: 10).

1.2.1 Üst Düzey Yönetici

Kamuda yöneticilerin farklı nitelik ve sorumlulukta görevlerinin olması literatürde çeşitli tanımlar yapılmasına sebep olmuştur.

Alt düzey yönetici (şef), günlük iş ve işlemleri yapan en tabandaki iş görenleri yönetmekten sorumlu ilk kademe yöneticilerdir. Orta kademe yönetici (müdür, müdür yardımcıları), üst yönetim tarafından belirlenmiş hedefleri gerçekleştiren ve alt kademe yöneticilerin çalışmalarını koordine eden yöneticidir. Orta düzey yöneticiler uygulamaya dönük çeşitli işler yaparlar. Üst yönetici, “kurumların uzun süreli plan ve programlarının hazırlanmasından, kaynakların düzenlenmesinden ve sağlanmasından, çabaların ortak amaçlara yöneltilmesinden ve koordine edilmesinden, planlarla uygulamaları karşılaştırarak gerekli düzeltme tedbirleri alınmasından, teşkilat ve metotların değişen ihtiyaç ve şartlara uygun olarak geliştirilmesinden sorumlu olan yöneticidir” (Sürgit, 1970: 17). Birleşmiş Milletlerin bir tanımlamasında, “kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzeylerinde görev yapan ve temel politikaların formüle edilmesiyle uğraşan, en üst seviyede politika konularında danışmanlık yapan, yönetsel politikaya ilişkin kararlar verme sorumluluğuna sahip

olan ve bakanlar ya da yönetim kurulları tarafından belirlenen temel politikaları, işlemsel politikalar ve program kararlarına dönüştüren kişiler” olarak tanımlanmaktadır (Ergun, 1988: 6).

Üst düzey yöneticiler, birkaç bölümü yürüterek, işlevsel olmayan koordine edici rol ile strateji belirleme hak ve sorumluluğuna sahip yöneticilerdir (Alsby, 1996: 14). Üst düzey yönetici, alınan kararları hayata geçiren, çalışanları yönlendirici ve aralarında gerekli uyumu sağlayıcı durumdadır. Üst kademe yönetici “bir misyona sahip, başkalarına yön gösteren, strateji belirleyen, en üst kademelerdeki işleri ifade eden kişi; yöneticiler yöneticisini, kuruluşun yönetiminde bulunan en üst kademe yöneticiyi ifade eder” (Peker, 1995: 26).

Üst düzey yöneticiler, kurumların uzun vadeli plan ve programlarını hazırlayan, hazırlanan planların uygulamaya geçirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların nereden temin edileceğini belirleyen, insan kaynakları ile birlikte kurumun tüm imkanlarını kullanarak ortak hedeflere ulaşma yolunda çalışan ve çalıştıran, yönetimindeki yürütme ve denetim birimlerini yönlendiren, denetleyen ve aralarında koordinasyon sağlayan, alınan kararların uygulanmasından doğan sorunları ve çözüm önerilerini dikkate alarak yeni düzenlemeler yapan, kanun koyucu tarafından kanun yapılmasına rehberlik ederek siyasetçileri yönlendiren yöneticilerdir. Üst düzey yöneticiler, diğer yöneticilerin yürüttükleri tüm fonksiyonları yerine getirerek, diğer yöneticileri denetlemek ve aralarında koordinasyonu sağlamak ile karar verici konumda olan kişilere yakın çalışmak durumunda olan yöneticilerdir. Üst düzey yönetici grubu siyasetçilere en yakın yönetim grubudur. Üst düzey yönetici, karar vericiye doğrudan etki etmesi nedeniyle bir ölçüde kamu yönetiminde kararları veren, siyaseti oluşturan siyasetçilerle yakın çalışmak zorunda olup aynı zamanda siyasallaşmadan tarafsız olması gereken yöneticidir.

Üst düzey yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran özellikler; alınan kararların alt kademe yöneticileri tarafından uygulanmasını sağlayarak, kararları uygulatan ve uygulayanları denetleyen, yönlendiren ve koordinasyonlarını sağlayarak diğer yöneticilerden ayrılmakta olup, seçilmişlerden yürütmeyi oluşturan hükümet içinde yer alan ve siyasetçi olan bakana yakın çalışarak, siyasaların oluşturulmasında rol almakta, siyasetçiye yaklaşmaktadır. Özel sektörü de içeren üst düzey yönetici; karar veren kişilere en yakın çalışan, verilen kararları etkileyen ve hatta kararların

alınmasında rol alan ve alınan kararları da uygulatan yönetici olarak tanımlanabilir. Danışmanlar, karar verici ile beraber çalışır fakat yönetimde görevi olmaması nedeniyle üst düzey yönetici olarak kabul görmez. Kamu yönetimi ve siyasetin ayrılmazlığı, “Siyasal nitelikte seçilmiş doruk ile siyasal olmayan sürekli ve meslekten görevlilerden oluşan idari aygıtın kopması, siyasi iş ve kararların idari iş ve kararlarından ayrılması zor” şeklinde ifade edilmektedir (Ülker, 1995: 189). Üst düzey yönetim görevlerinde bu ayrımın yapılması daha da güçleşir.

Üst düzey kamu yöneticileri, yönettiği kurumun başında yer alan ve kendisi de bir siyasetçi olan “bakan”a en yakın yönetici konumunda olmalarından dolayı Kamu yönetimi içerisinde siyasete en yakın kamu yöneticileridir. Yasama erki tarafından alınan kararların yerine getirilmesi, bakanlar ve üst düzey yöneticilerden itibaren bütün kurum çalışanları tarafından sağlanmakta, uygulamalar ve yeni ortaya çıkan zorunluluklar doğrultusunda bu kez ters istikamette bir etki ile üst düzey yöneticilerden bakana, devamında karar organlarına giden etkiler doğrultusunda da düzenleyici yeni kararlar alınmaktadır. Üst düzey yöneticiler, yönetim ve siyaset arasında siyasallaşmadan aracı görevi yürütürler. Siyasi olmak, bir siyasal parti ile direk temasa geçmekle, partinin ilke ve programları yönünde çalışmakla mümkündür. Demokrasilerde siyasiler, seçilme sonucu iş başına getirilip yönetimin tepe noktası olan hükümeti kurabilirler fakat yönettikleri kurumların üst düzey yöneticisi olamazlar. Kurumlarda üst düzey yöneticilik görevini yerine getirebilmek için planlama, örgütleme vb konularda eğitilmiş, deneyimli, özellikle kurumunun sunduğu hizmet konusunun uzmanı olmak gibi şartlar gerekmektedir.

Kurumlarda, yönetimin işlevlerini yerine getiren birimler ve bunların başında da yöneticileri bulunmaktadır. Birimlerin alt kademelerinde ayrıntılı işlemlerin, farklı uzmanlık alanlarında, farklı meslek sahibi çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Üst merkezde alınan kararların yukarıdan aşağıya doğru yayılarak uygulanması bu tür bir örgüt yapısıyla gerçekleştirilmektedir. Bakanlığın hizmet birimlerinin başında yer alıp “Bakan”a en yakın konumda olan yöneticiler ile onların da işbirliği ve eşgüdümünü sağlayan daha üst kurumdaki yöneticiler “üst düzey yöneticileri” oluşturmaktadır.

Üst düzey yönetici, yöneticilik eğitimi almış, kurum içinde deneyim kazanıp uzmanlaşmış, yönetim fonksiyonlarında etkin, denetleme ve koordinasyon sağlama görevlerini yerine getirebilecek özelliklere sahip kişidir. Üst yöneticinin

sorumluluğu, tarafsız bir şekilde yönetmekte olduğu kurumu, siyasi ve taraflı bir kişi olan bakanın isteği doğrultusunda götürmektir. Hangi yöne giderse gitsin, kurum düzenli çalışmalıdır. Halkın seçimi sonucu karar organını oluşturan siyaset adamları, kurumların işleyişinde uygulanacak yön ve yöntemin doğru olarak belirlenmesinde üst yöneticiden daha etkin olması gereken insanlardır.

Kamu yönetiminde yapılacak reformların uygulayıcısı bürokrasidir. Bürokrasi içinde ise ana rol üst düzey yöneticilerindir. Bürokrasinin hazırlayacağı analiz, değerlendirme ve öneriler yapılacak reformlara yön verme konusunda önemlidir. Bakanlıkların uygulamada üstlendikleri kritik görevleri yerine getirebilmeleri genelde üst düzey yöneticilere bağlıdır (Yılmaz, 2001: 19).

1.3 Kadın ve Yöneticilik

Kadın ve yönetim konusu ilk olarak 1970’li yıllarda araştırılmıştır. Bu araştırmalarda “kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusu irdelenmiştir. O yıllarda erkekler yönetici; kadınlar ise genelde yardımcı görevler olan sekreter, büro elemanı vb konumda çalışmışlardır. 1970’li yılların devamında, “kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?” sorusu araştırılıp 1980’den sonra yapılan araştırmalar ise “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar” konusu üzerine olmuştur. Bu araştırmalarda kadınların üst düzey yönetimde düşük oranda temsili vurgulanmış ve bu oranı arttırabilmek için yapılması gerekenler üzerinde durulmuştur (Bayrak, 2000: 126-127).

20. yüzyılda iş hayatında, erkek çalışan yoğunluğu yaşanmıştır. Dünya ve Türkiye nüfusunun yarısı kadınlardan oluşmasına rağmen, iş hayatında kadın temsili erkeklere oranla sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002: 13). Kadının, ailede ekonomik yetersizlik sebebiyle iş hayatına girmesiyle beraber ortaya çıkan birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit şartlarda ilerlemesini ve tepe yönetimde yer almasını engellemiştir (Aytaç, 1997: 222).

Zamanla işgücünün demografik yapısındaki ve niteliğindeki değişimler ile toplumda görülen ekonomik, teknolojik ve yasal gelişmeler, yönetimde de geçmişe kıyasla bazı değişimler oluşturmuştur. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişimler sonucu son yıllarda yönetim kademelerinde daha çok kadın bulundurma çabası hız kazanmıştır (Aytaç, 1997: 222).

Kadının çalışma yaşamında benimsenip, yönetsel pozisyonlarda yer alması toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasi gelişmelerin bir sonucu olarak gerçekleşmiştir (Akoğlan, 1997: 10).

Günümüzde kadın, yönetim dünyasında yardımcı hizmetlerde ya da alt kademelerde çalışıp erkek çalışanın arkasında destek değil, yanında yer almak istemektedir. Ancak, yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda halen negatif etkileri devam etmektedir. Az gelişmiş toplumlarda kendini gösteren kadının daha çok ev, eş ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı, bu çevrelerin temel dayanağını oluşturmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde kadının toplumsal alanda ve iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir (Akoğlan, 1997: 10).

Sonuç olarak, günümüzde yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmekte ve olması gereken seviyenin altında kalmaktadır. Özellikle işyerinde var olan önyargılı davranış ve tutumların oluşturduğu engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesini önlemektedir (Wirth, 2004: 13).

1.3.1 Dünyada Üst Düzey Kadın Yöneticiler

Son yıllarda kadınlar oldukça yoğun bir biçimde iş hayatında yer almışlardır. Endüstri toplumunun çalışan profili erkeklerden oluşurken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında eğitimleri ve yetenekleri sebebiyle kadınlar ön plana çıkmışlardır (Barutçugil, 2002: 14).

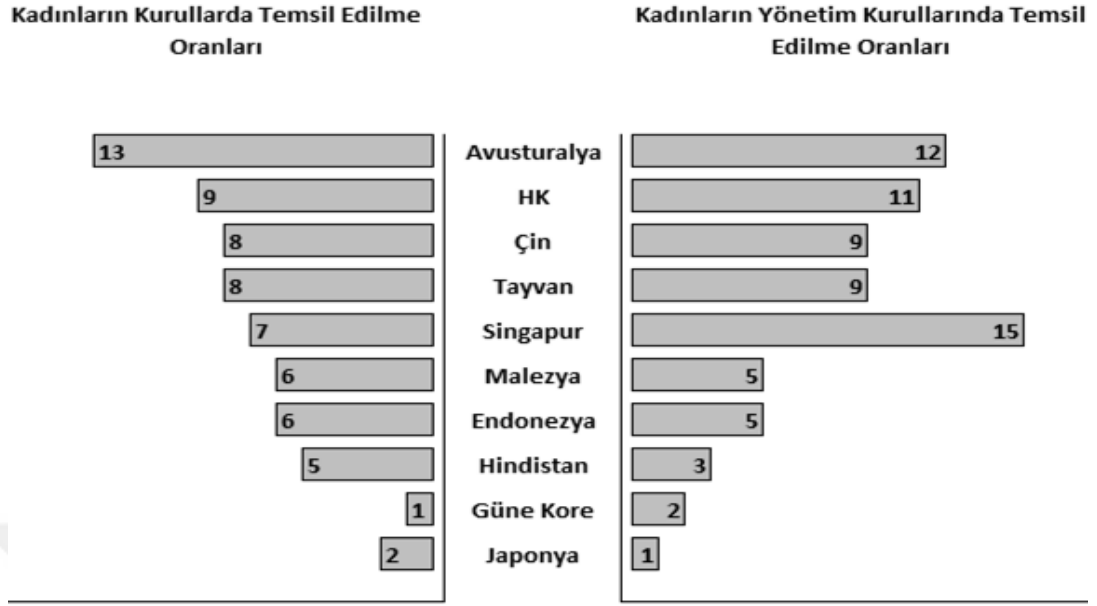
Çalışan kadın sayısı gittikçe artıyor olmasına rağmen, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadın sayısı yeterli değildir (Barutçugil, 2002: 16).

1960'lar sonrasında yönetimdeki kadın sayısı artış göstermiş ancak kadın yöneticiler genelde orta düzey yönetim seviyesinde duraklamışlardır (Sitterly, 1988: 2-3).

Dünya üzerinde üst yönetimde kadın yönetici oranları ile ilgili araştırmalara bakıldığında McKinsey&Company Women Mather: An Asian Perspective (2011) adlı rapor dikkat çekicidir.

Şekil 1.1'de, Asya genelinde üst sıralarda kadın yönetici oranında varolan değişimler gösterilmiştir.

**Asya Geneli Üst Sıralarda Kadın Oranında Değişimler
2011 (%)**

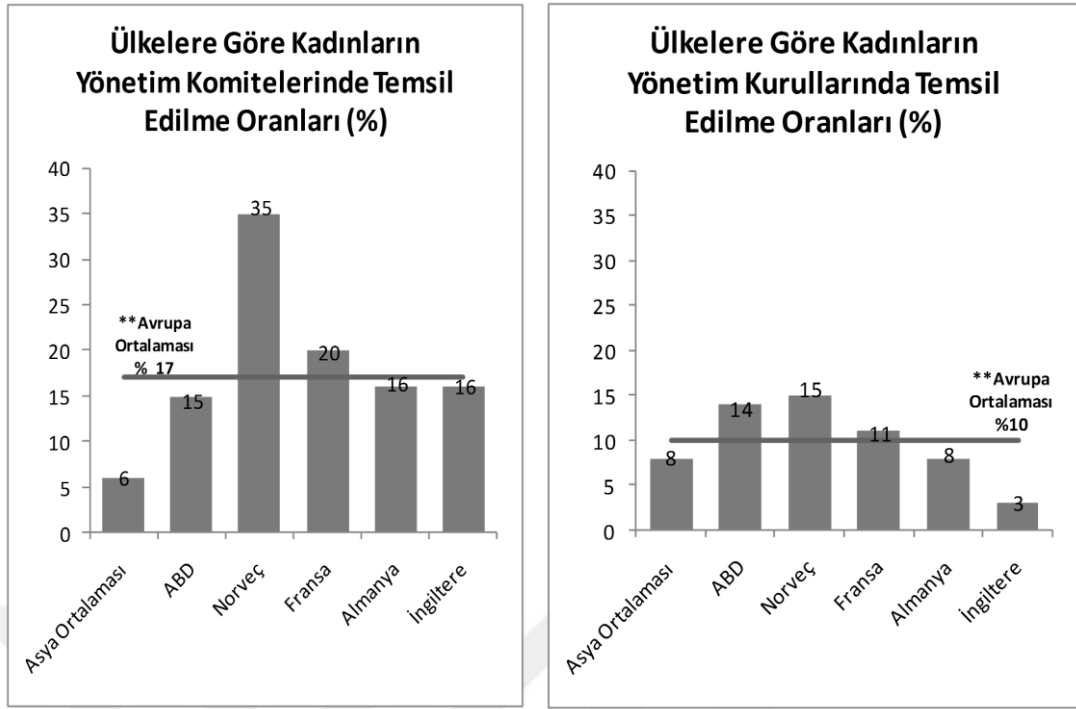


Şekil 1.1: Asya geneli üst sıralarda kadın oranında değişimler (www.mckinsey.com).

Şirketlerin kurullarında kadın yönetici temsili; Avusturalya’da %13, Hong Kong’da %9, Çin ve Tayvan’da %8, Singapur’da %7, Malezya ve Endonezya’da %6, Hindistan’da %5, Güney Kore’de %1, Japonya’da %2 ‘dir.

Şirketlerin en üst birimleri olan yönetici komitelerinde kadın temsili, Avusturalya’da %12, Hong Kong’da %11, Çin ve Tayvan’da %9, Singapur’da %15, Malezya ve Endonezya’da %5, Hindistan’da %3, Güney Kore’de %2, Japonya’da %1 dir.

Asya ve Avrupa Piyasalarında kadınların yönetim kurullarında ve yönetim komitelerinde temsil edilme durumları (2011) Şekil 1.2’de gösterilmiştir.



** Sadece grafikte gösterilen Ülkelerin ortalamasını değil, İsveç, Norveç, İngiltere, Belçika, Hollanda, Fransa, Çek Cumhuriyeti, İtalya ve Almanya'ya ilişkin verileri de içermektedir.

Şekil 1.2: Batı piyasaları ile karşılaştırıldığında Asya'da kadın temsili (www.mckinsey.com).

McKinsey&Company Women Mather: An Asian Perspective (2011) adlı Raporda iş dünyasının Asya ve Batı piyasalarında, üst düzeyde çalışan kadın temsili karşılıklı olarak kıyaslanmıştır. Şekil 1.2'de komitelere göre daha alt karar alıcı birimler olan kurullarda, ülkelere göre kadın temsilinde Avrupa ortalaması %17 iken Amerika'da %15, Almanya ve İngiltere'de %16'dır. Bu oranlar Avrupa ortalamasının altında kalırken Fransa %20, Norveç %35 olarak Avrupa ortalamasının üzerine çıkmıştır. Asya ortalaması ise yalnızca %6'dır.

Ülkeye göre kadın temsilinde, kurumu yöneten en üst birimler olan yönetim komiteleri içinde kadın temsilinde Avrupa ortalaması %10'dur. Bu oran Amerika'da %14, Norveç'te %15, İngiltere'de %11 olup Avrupa ortalamasının üzerinde iken Asya ve Fransa ortalaması %8, Almanya ortalaması %3'tür.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu, 2012 verileri ile Ocak 2015 Raporu'nda dünyada yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranı görülmektedir. Bu oran Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Dünya’da yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranı (www.ilo.org).

Sıra	Ülke	Oran (%)	Sıra	Ülke	Oran (%)
1	Jamaika	59.3	50	Norveç	32.2
2	Kolombiya	53.1	55	Almanya	31.1
3	Saint Lucia	52.3	57	İspanya	30.0
4	Filipinler	47.6	58	Finlandiya	29.7
5	Panama	47.4	63	Danimarka	28.4
15	ABD	42.7	70	İtalya	25.8
21	Yeni Zellanda	40.0	71	Yunanistan	25.1
24	Fransa	39.4	74	Maritus	23.4
25	Rusya Fed.	39.1	78	Etiyopya	22.1
28	Macaristan	38.6	86	Tanzanya	16.5
30	Polonya	37.8	88	Yemen	15.2
31	Brezilya	37.3	90	İran	14.6
36	Kanada	36.2	91	Filistin	14.4
38	İsveç	35.5	95	Türkiye	12.2
40	Portekiz	34.6	105	Bangladeş	5.4
41	İngiltere	34.2	106	Ürdün	5.1
44	İsviçre	33.2	107	Cezayir	4.9
48	Belçika	32.4	108	Pakistan	3.0

Tablo 1.1’de yer alan ILO İş Yaşamında ve Yönetimde Kadınlar” ILO 2015, Ocak 2015 araştırmasının sonuçlarına göre; 108 ülke içinde en yüksek kadın yöneticinin var olduğu ülke, Jamaika’dır (%59.3). Jamaika’yı Kolombiya (%53.1), Saint Lucia (%52.3) ve Filipinler (%47.6) izlemektedir. En düşük kadın yönetici sayısına sahip ülkeler Pakistan (%3), Cezayir (%4.9), Ürdün (%5.1) ve Bangladeş (%5.4)’tir. Türkiye %12.2’lik kadın yönetici oranıyla 95. sıradadır. Türkiye, Maritus, Etiyopya, Tanzanya, İran, Tunus, Yemen ve Filistin gibi ülkelerin gerisinde kalmaktadır. ABD listenin 15. sırasında yer alırken; Fransa 24, Rusya Federasyonu 25, Kanada 36 ve İngiltere 41. sıradadır. Bu rakamlara rağmen kadınlar eskiden olduğundan çok daha fazla olarak küresel işgücünden pay almakta ve kadın yöneticilerin sayısı artmaktadır.

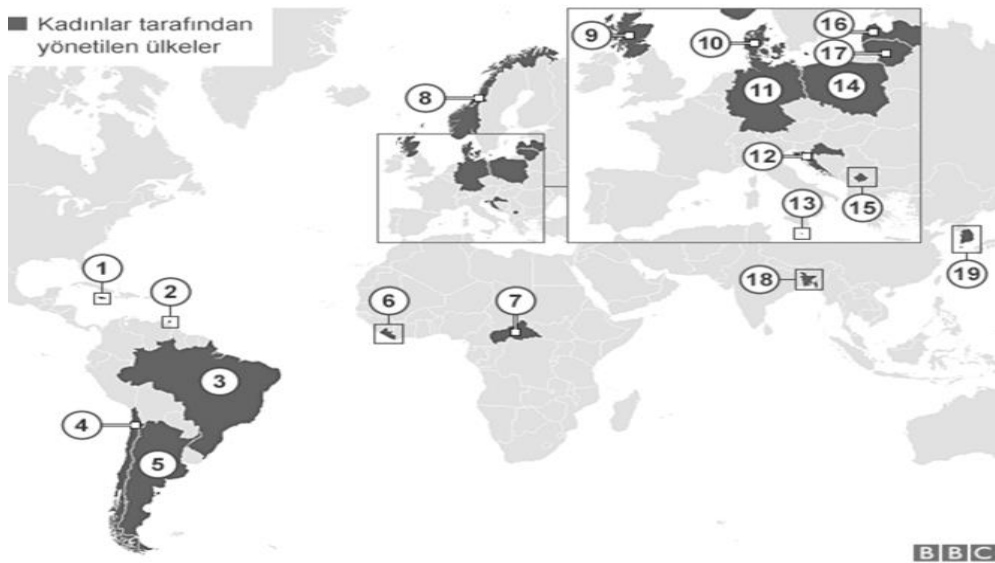
2013 yılında dünya iş hayatında yönetim kurullarındaki kadınların oranı Tablo 1.2’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2: Dünya’da iş hayatında yönetim kurullarındaki kadınların oranı (ILO 2015, www.ilo.org).

%20'nin Üzerinde	%10-20	%5-10	%5'in Altında
Finlandiya	Avusturya	Belçika	Hindistan
Norveç	Danimarka	Brezilya	Japonya
İsveç	Kanada	Çin	Portekiz
İngiltere	Fransa	Yunanistan	Katar
	Almanya	İtalya	Kore
	Türkiye	İspanya	Rusya Fed.
	ABD	Meksika	Suudi Arabistan
	İsrail	Endonezya	Kuveyt
	Güney Afrika	Singapur	Umman
	Hollanda	Malezya	Şili

Tablo 1.2’de “İş Yaşamında ve Yönetimde Kadınlar” ILO 2015, Catalyst Inc. Raporu güncel araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir. 2013 yılından itibaren 44 ülkede yönetim kurullarındaki kadın sayılarının araştırıldığı Raporda “Finlandiya, İsveç, Norveç ve İngiltere olmak üzere sadece dört ülkede iş yönetiminde çalışan kadın yönetici oranı %20’nin üzerindedir. İçerisinde Türkiye’nin de yer aldığı 13 ülkede, yönetimdeki kadın yönetici oranı %10-20; 14 ülkede ise %5-10 arasındayken; 13 ülkede %5’in altında kalmıştır.

İş dünyasında kadın yöneticilerin oranlarından sonra ülke yönetimlerinde kadın yönetici durumu Şekil 1.3’te görülebilir.



Şekil 1.3: Kadınlar tarafından yönetilen ülkeler (www.bbc.co.uk).

BBC kaynaklı Şekil 1.3'te gösterilen haritada koyu renkle taralı ülkeler olan Jamaika, Trinidad ve Tobago, Brezilya, Şili, Arjantin, Liberya, Orta Afrika Cumhuriyeti, Norveç, İskoçya, Danimarka, Almanya, Hırvatistan, Malta, Polonya, Kosova, Litvanya, Letonya, Bangladeş ve Güney Kore olmak üzere toplam 19 ülkede kadın liderler hükümetlerin başında görev yapmaktadır. Tüm dünyada Birleşmiş Milletler tarafından tanınan 193 ülke vardır (www.bbc.co.uk). Birleşmiş Milletler'e bağlı ülkelerin yaklaşık %10'unda kadın devlet başkanı bulunmaktadır. Bu oran yalnızca üç devletin başında kadın başkanın olduğu 1975 yılına göre önemli bir ilerleme olarak görülmektedir.

Ülke karşılaştırmalarına bakıldığında, kabine içindeki kadın bakan oranının Norveç'te %52,6, İsveç'te %52,2 gibi yüksek oranlarda olduğu görülmektedir. Dünya çapındaki milletvekili sayısının ise %20'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran 1995 yılında %11,3 seviyelerinde bulunmaktaydı (www.sabah.com.tr).

1.3.2 Türkiye'de Üst Düzey Kadın Yöneticiler

1.3.2.1 Türkiye'de kadın işgücünün gelişimi

Türkiye'de kadın işgücünün gelişim süreci, dünyada görülen gelişim sürecine paralellik gösterir. Diğer toplumlarda olduğu gibi Türkiye'de de kadın işgücünün ücretli işgücü haline dönüşmesi, erkek işgücünün azaldığı savaş dönemlerine denk gelmektedir. Sanayi Devrimi sonrasında yükselen işgücü talebinin karşılanması isteği, kadınların da çalışma hayatına katılmasını zorunlu kılmıştır.

1.3.2.1.1 Cumhuriyet dönemi öncesi Türk kadını

Türk kadınının tarihteki yeri incelendiğinde, Orta Asya Türk kadınının, toplum ve aile içinde saygı duyulan önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Kadın, erkeğin yanındadır. Göçebelik döneminde kadınlar erkeklerden çokta farklı bir hayat sürmezken, yerleşik hayata geçince kadın-erkek arasında iş bölümü yapılmış ve kadına ev işleri ile ilgili sorumluluklar bırakılmıştır. Böylece kadın toplumda evini idare eden eş ve anne rolüne geçmiştir. Türk toplumlarında İslamiyet'in ilerleyişi ile birlikte kadının toplum içerisindeki konumunda da değişim yaşanmıştır. İslamiyet, kadınlara, dönemindeki diğer dini inanışlara göre daha fazla değer ve önem vermiştir ancak Türk kadınının, erkeğin yanında hatta onunla birlikte yönetici olabildikleri

Orta Asya Türk Kadını hali ile karşılaştırıldığında, kadının toplumsal konumunda bir gerilemenin olduğu söylenebilir.

Osmanlı Döneminde kadınların ekonomik yaşamın içinde olmasına izin verilmezken, eğitim alanında da kadınlar sadece, bugünkü anlamda ilkokul düzeyine denk gelen sıbyan mekteplerine gidebiliyor, enderun ve medreseye gidemiyorlardı. 1900'lü yıllara kadar kadınların nasıl, ne şekilde ve nerede yer alabilecekleri gibi konular fermanlarla belirlenmiştir. Kırsal kesimde, tarlasında çalışarak ekonomiye katkıda bulunan kadınlar şehirde üretimden tamamen koparak evine kapanmıştır (Yaraman, 2001: 22).

Eğitim imkanlarının gelişmesi ile kadınlar, ücretli işgücü olarak çalışma hayatına dahil olup sonrasında aldıkları eğitimle çalışma yaşamında daha rahat iş bulmuşlardır. Kırsalda kadın, ailenin tarım işlerinde ücretsiz çalışabiliyorken, kentli kadının çalışma olanaklarının daha kısıtlı olduğu görülmektedir (Kurnaz, 1991: 101-102).

Türk kadınları ilk defa 1843 yılında Tıbbiye Mektebi bünyesinde aldıkları ebelik eğitimi ile sosyal yaşamda yerlerini almaya başlamışlardır. Kızların eğitimine ilk kez yasal zorunluluk getiren 'Maarif-i Umumiye Nizamnamesi' ise 1869 yılında yayımlanmıştır. Bir yıl sonra da kız öğretmen okulu 'Dar-ül Muallimat' açılmıştır. (www.kasaum.kocaeli.edu.tr/kronoloji).

Bedra Osman Hanım 1913-1914 yıllarında ilk Türk kadın görevli olarak telefon şirketinde göreve başlamıştır. 1. Dünya Savaşı yıllarında Devlet dairelerinde erkek memurların azalması sonucunda kadın memur alınmasına karar verilir ve Maliye Nezaretine sınavla kadın alınır (Acuner, S. Sallan,1993: 81). Böylece Türk Kadını iş hayatına girmiş bulunmaktadır.

1915 yılında kadın çalışanlarla ilgili yılda bir ay izin yapabilecekleri ve çalışma süresinin 15 saatle sınırlanması gibi konularda bazı düzenlemeler yapılmıştır. Bu dönemde ticaretle uğraşan kadınlar ortaya çıkmıştır (Kurnaz, 1991: 105).

19. yüzyılda erkek nüfusun çoğunun savaşa gitmek zorunda kalması nedeniyle, çalışma hayatında oluşan boşluklar ücretli kadın çalışanların işe alınması ile kapatılmaya çalışılmıştır.

1.3.2.1.2 Cumhuriyet dönemi Türk kadını

Cumhuriyetin ilanı ile Türkiye’de kadınların eğitim, siyaset, hukuk ve çalışma hayatında söz sahibi olmalarını sağlayacak inkılaplar yapılmıştır.

1.3.2.1.2.1 1950 öncesi Türk kadını

Nüfusun büyük çoğunluğunun kırsal kesimde yaşadığı 1950’li yıllarda kadınlar aile içi tarım işlerinde kadın-erkek birlikte çalışmışlardır. Erkek çalışanın az olduğu bu yıllarda kadınlar uygulanan yeni politikalarla kamuda daha fazla yer edinmeye başlamıştır (Eyuboğlu, 1999: 79).

1924 yılında Tevhid-i Tedrisat Kanunu çıkarılmış böylece eğitim laikleştirilip, tüm eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanarak kız ve erkek öğrenciler eşit haklarla eğitim görmeye başlamıştır. 1926’da Türk Medeni Kanunu’nu ile erkeğin birden fazla eş ile evliliğine ve tek taraflı boşanmasına ilişkin uygulamalar kaldırılmış, kadınlara boşanma hakkı, velayet hakkı ve malları üzerinde söz sahibi olabilme hakkı tanınmıştır. 1930 yılında kadınlara belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı tanınmış yine aynı yıl doğum izni düzenlenmiştir. 1933’te kız öğrencilere mesleki eğitim vermek amacıyla Kız Teknik Öğretim Müdürlüğü kurulmuştur. Kadınlara köylerde muhtar olma ve köy ihtiyar heyetine seçilme hakkı sonrası 1934’te seçme ve seçilme hakkı da tanınmıştır. 1936’da İş Kanunu ile kadınların çalışma hayatına düzenleme getirilmiştir. 1937’de kadınların yeraltında ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılmasını yasaklayan ILO sözleşmesi kabul edilmiştir. 1945’te Analık sigortası (doğum yardımı) düzenlenmiştir. 1949’da yaşlılık sigortasının kadın ve erkekler için eşit esaslara göre düzenlenmesi sağlanmıştır (www.kasaum.kocaeli.edu.tr/kronoloji).

1.3.2.1.2.2 1950 sonrası Türk kadını

1950 ve özellikle 1980 sonrası Türkiye’de çalışma yaşamında kadın ve erkek arasındaki eşitliği sağlamak ve kadını her alanda hak ettiği konuma ulaştırabilmek için pek çok yasal düzenleme yapıp kuruluşlar kurulmuştur.

1966 da eşit işe eşit ücret için kadın ve erkek işçiler arasında ücret eşitliğini sağlayan ILO sözleşmesi onaylanmıştır. 1985’te Türkiye, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesini imzalamıştır.

1985'te 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kadınlar konusunda politikalar belirlenmiştir. 1987 de kadınlar konusuna odaklanmış ilk resmi kurum olan Devlet Planlama Teşkilatı Kadına Yönelik Politikalar Danışma Kurulu kurulmuştur. 1989'da İstanbul Üniversitesi'nde ilk "Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi" kurulmuştur. Bugün üniversiteler bünyesinde kurulan bu merkezlerin sayısı artmıştır. 24 Ocak 1989'da İçişleri Bakanlığı, kaymakamlık sınavlarına kadınların da başvurabileceğini açıklamıştır. 29 Kasım 1990'da kadının çalışmasını kocanın iznine bağlayan madde kaldırılmıştır. 1990 yılında Türk Kadınının konumu ve yerini hak ettiği noktaya ulaştırmak amacıyla "Kadının Statüsü ve Sorunları Başkanlığı" ve ardından "Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü" kurulmuştur. 1992 yılında cinsiyete dayalı veri tabanı oluşturulması amacıyla Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından "Toplumsal Yapı ve Kadın İstatistikleri Şubesi" kurulmuştur. 1993 yılında İstanbul Üniversitesi'nde ilk "Kadın Araştırmaları Ana Bilim Dalı" açılmış ve yüksek lisans programı vermeye başlamış, aynı yıl Halk Bankası tarafından kadınları girişimciliğe özendirmek amacıyla kadınlara özel, düşük faizli kredi uygulaması başlatılmıştır. 1996 yılında Tarım ve Köyişleri Bakanlığı bünyesinde "Kırsal Kalkınmada Kadın Daire Başkanlığı", 1997'de de Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda 13 il Valiliği bünyesinde "Kadının Statüsü Birimleri" kurulmuştur. Eylül 1999'da Türkiye, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığı Önleme Sözleşmesi'ni onaylamıştır (www.kasaum.kocaeli.edu.tr/kronoloji).

1950 sonrasında Türkiye'de köyden kente göç başlamıştır. Köyde tarım alanında çalışan kadın, kentte çalışma hayatı dışında kalmış ancak 1970'li yıllarda kadının çalışma hayatına geçişi ivme kazanmıştır.

1980 sonrasında çoğu kadın için çalışmak ve para kazanmak bir zorunluluk haline gelmiş, böylece çalışma yaşamında görülen kadın sayısı hızla artmıştır (Arıkan, 1998: 60).

Türkiye'de kamuda çalışan kadınların sayısı 1938-1988 yılları arasında erkek iş gücünün ticaret ve ekonomide istihdam edilmesinin de etken olması ile 34,5 kat artmıştır (Acuner- Sallan, 1993: 81).

1.3.2.2 Türkiye’de kamu sektöründe kadın yönetici

Yönetici konumundaki kadın sayısı incelendiğinde, gelişmiş ülkelerde kadın yönetici sayısı gelişmekte olan ülkelere göre daha yüksektir ancak kadın yönetici sayısı ile erkek yönetici sayısı karşılaştırıldığında, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde kadın yönetici sayısı daha azdır. Ekonomik, teknolojik, sosyolojik ve kültürel yapılarda ortaya çıkan gelişmeler, iş hayatında kadın oranını artırıp aynı zamanda kadınların organizasyonlarda daha üst seviyelere ulaşmalarını da sağlamıştır (Barutçugil, 2002: 10).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü’nün düzenlediği Eylül 2014’te yayımlanan Türkiye’de Kadın başlıklı raporda;

1. Kadın öğretim elemanı oranının yaklaşık %43,
2. Kadın profesör oranının %29,
3. Kadın doçent oranının %34 olduğu,
4. 176 üniversitenin 12’sinde kadın rektörün çalıştığı,
5. 229 Büyükelçiden 32’sinin kadın olduğu,
6. 2079 Mülki İdare Amiri içerisinde 2 kadın vali, 10 vali yardımcısı, 17 Kaymakam ve 4 Kaymakam adayı olduğu,
7. 1 kadın müsteşar, 1 kadın Müsteşar Yardımcısı olduğu,
8. 1 Genel Müdürün ve 401 Genel Müdür Yardımcısından 42’sinin kadın olduğu,
9. 2645 Daire başkanının 357’sinin (%13,5) kadın olduğu,
10. Adli yargıda görev yapan 14.799 Hakim ve Cumhuriyet Savcısının 3914’nün (%26) kadın olduğu,
11. Kabine içinde 25 Bakandan 1 tanesinin kadın bakan olduğu belirtilmiştir. İsveç’te kadın bakan oranı %54,2, Norveç’te %50 iken Türkiye’de bu oran %4 tür.

Kamu sektöründe çalışan personelin %36,5’i kadın çalışan olmasına rağmen kamuda üst düzey yöneticilerin sadece %9,8’i kadın yöneticidir. (www.kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin)

Raporda karar verici üst düzey yöneticilikte, kurul, komisyon ve komitelerde de kadın oranının düşük olduğu ifade edilmiş olup kadınların özellikle uzmanlık gerektiren işlerde varlığını daha çok gösterdiği de belirtilmiştir.

Türkiye’de kadın kamu yöneticilerinin durumu irdelendikten sonra araştırma evrenimizi oluşturan Maliye Bakanlığı’nda, 2010 ve 2014 yılları cinsiyet ayrımına göre yönetici sayısı ve kadın yönetici oranları Tablo 1.3’te verilmiştir.

Tablo 1.3: 2010 ve 2014 yılları Maliye Bakanlığı cinsiyet ayrımına göre yönetici sayısı ve kadın yönetici oranları (Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü 18.12.2014/30109 sayılı yazısı).

ÜNVANLAR	2010			2014		
	Erkek	Kadın	Oran%	Erkek	Kadın	Oran %
Müsteşar	0	0	0	1	0	0
Müsteşar Yardımcısı	2	0	0	4	0	0
Baş Hukuk Müş. ve Muhk. Gnl Müdürü	1	0	0	1	0	0
Gelir Politikaları Genel Müdürü	1	0	0	1	0	0
Milli Emlak Genel Müdürü	0	0	0	1	0	0
Genel Müdür	0	0	0	0	0	0
Personel Genel Müdürü	1	0	0	0	0	0
Genel Müdür Yardımcısı	13	1	%7	14	1	%6
Daire Başkanı	62	9	%13	75	10	%12
Defterdar	71	2	%3	63	3	%5
Emlak Müdürü	20	0	0	19	1	%5
Muhakemat Müdürü	16	14	%46	12	10	%45
Maliye Kursu Müdürü	1	0	0	1	0	0
Muhasebe Müdürü	66	15	%19	61	14	%19
Malmüdürü	310	70	%18	388	89	%17
Milli Emlak Müdürü	71	3	%4	67	3	%4
Saymanlık Müdürü	276	62	%18	165	61	%30
Personel Müdürü	46	18	%28	37	15	%29
Şube Müdürü	25	13	%34	48	22	%31
Emlak Müdür Yardımcısı	20	7	%26	31	8	%20
Milli Emlak Müdür Yardımcısı	109	19	%15	101	19	%16
Şef (Merkez)	159	143	%47	58	61	%51
Şef (Taşra)	776	399	%34	687	404	%37

(10.12.2014 tarihi itibarıyla)

Maliye Bakanlığı’nda üst düzey yöneticilik olan Müsteşar, Müsteşar Yardımcısı, Baş Hukuk Müşaviri ve Muhakemat Genel Müdürü, Gelir Politikaları Genel Müdürü, Milli Emlak Genel Müdürü ve Personel Genel Müdürü kadrolarında

kadın yönetici bulunmamaktadır. Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı ve Defterdar kadrolarında ise düşük oranda kadın yönetici bulunmaktadır.

Bakanlıkta toplam 1172 orta düzey yönetici çalışmaktadır. Bu yöneticilerden Emlak Müdürü, Muhakemat Müdürü, Maliye Kursu Müdürü, Muhasebe Müdürü, Malmüdürü, Milli Emlak Müdürü, Saymanlık Müdürü, Personel Müdürü, Şube Müdürü, Emlak Müdür Yardımcısı ve Milli Emlak Müdür Yardımcısı kadrolarında kadın yönetici oranları üst yönetici oranlarına göre oldukça yüksektir.

Maliye Bakanlığı'nda alt düzey yöneticiler olan şeflerde kadın yönetici oranı üst ve orta düzey yönetime göre daha fazladır.

Bakanlık'ta kadın yönetici oranı alt yönetimden orta ve üst düzey yöneticiliğe doğru çıktığında düşmektedir.

1.3.2.3 Türkiye'de siyasette kadın yönetici

Türk kadını, seçme ve seçilme hakkına birçok Avrupa ülkesinden önce, 5 Aralık 1934 yılında kavuşmuştur. Türk Kadını ilk kez 1930 yılında Belediye seçimlerinde oy kullanıp 1935 seçimlerinde Meclis'e girmiştir. O yıl TBMM'de 18 kadın milletvekili varken bugün Meclis'te kadın vekil sayısı 98'dir. Kadın milletvekili sayısında artış olmasına rağmen karar alma mekanizmalarında ilerleme kaydedilememiştir.

Haziran 2011 Genel Seçimlerinde Parlamentodaki kadın milletvekili sayısının 79'a yükselmesi ile oransal olarak %14,4'e tekabül eden Meclis'te kadın temsiline karşın, Bakanlar Kurulunda sadece 1 kadın bakan bulunmaktadır (KSGM 2013 Kadın Raporu: 34). Ayrıca %14,4 oranı ile Kasım 2013 itibarıyla 190 ülke arasında 91'inci sırada yer alarak dünya parlamentoları içerisinde Türkiye'nin gerilerde kaldığı görülmektedir (www.aksiyon.com.tr/aksiyon/haber-38973-34-ankaranin-kadin-buyukelcileri)

Türkiye Cumhuriyetinde, dünyadaki pek çok ülkeden önce, 1930 yılında yerel seçimlerde, 1934 yılında da milletvekili seçimlerinde seçme ve seçilme hakkını erkeklerle eşit bir biçimde elde eden kadınların, bu oran ve rakamlara bakıldığında, yüksek bir siyasal katılım düzeyine ulaşmamış olduğu görülmektedir

TBMM'de kadın milletvekili sayısı ve oranlarının seçim yılları bakımından durumu Tablo 1.4'te gösterilmiştir:

Tablo 1.4: Yıllara göre Türkiye’de kadın milletvekili oranları (seçim yılına göre milletvekili sayısı, www.tuik.gov.tr).

Seçim yılı	TBMM milletvekili sayısı	Kadın milletvekili sayısı	Toplam içindeki pay (%)
1935	395	18	4.6
1939	400	15	3.8
1943	435	16	3.7
1946	455	9	2.0
1950	487	3	0.6
1954	535	4	0.7
1957	610	7	1.1
1961	450	3	0.7
1965	450	8	1.8
1969	450	5	1.1
1973	450	6	1.3
1983	400 (1 boş)	12	3.0
1987	450	6	1.3
1991	450	8	1.8
1995	550	13	2.4
1999	550	22	4.0
2002	550	24	4.4
2007	550	50	9.1
2011	550	79	14.4
2015	550	98	17.8

Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde toplam vekil sayısı içerisinde kadın milletvekili oranı 1935 yılında %4,6’dır. Bu oran 1939’da %3,8 ve 1943’de %3,7 olarak gerçekleşmiştir. Sonraki seçimlere baktığımızda ise kadın milletvekili oranının gerilediği görülmektedir. 1950 Seçimlerinde bu oran %0.6 ile en düşük seviyeye gelmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarındaki oran 1950’lerden itibaren 1990’ların sonlarına kadar maalesef tutturulamamıştır. Kadın vekil oranı 1999 Seçimlerinden itibaren tekrar artmıştır. (98 kadın vekil ile %17.8 oranla 2015 Genel Seçimlerinde en yüksek oran ve sayıya ulaşılmıştır).

Sivil Toplum Kuruluşlarının siyasal hayata katılım ve temsil konusunda yaptıkları kampanyaların duyarlılık artırması ile TBMM’de yıllar itibariyle kadın milletvekili sayısı artmıştır. Zamanla kadınlar arasında karar verici mekanizmalarda

bulunma konusunda talep artmış, artan talep TBMM’ye yansımıştır. Kadınların elde ettiği bu başarı, gelecekte kadınların Meclis’te daha yüksek oranda temsil edileceği düşüncesini oluşturmaktadır.

Genel seçim sonuçları incelendikten sonra Tablo 1.5’te de 2014 Mahalli İdareler Genel Seçimi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 1.5: 2014 mahalli idareler genel seçimleri sonucu (www.ysk.gov.tr, 30 Mart 2014 Mahalli İdareler Genel Seçimleri).

30 Mart 2014 Mahalli İdareler Genel Seçimleri	Kazanan Aday Oranı	
	Kadın	Erkek
İl Genel Meclisi Üyesi	61	1197
Büyükşehir Belediye Başkanı	3	27
Belediye Başkanı	37	1327
Belediye Meclis Üyesi	2206	18332

2014 Mahalli İdareler Genel Seçimleri sonucu incelendiğinde kadın temsiline sınırlı olduğu görülmektedir. 30 Mart 2014 Yerel Seçimlerinde, Türkiye genelinde 1197 erkek, 61 kadın İl Genel Meclisi üyesi bulunmaktadır. Belediye Başkanlarının 1327’si erkek 37’si kadındır. 1 ilin ve 3 büyük şehrin kadın belediye başkanı olmuştur. Belediye Meclis Üyelerinin ise 18.332 tanesi erkek 2.206’sı kadındır.

Tablo 1.5’te görüldüğü üzere yerel yönetimler açısından kadın temsili genel seçimlerde olduğu gibi düşük orandadır. Türkiye’de kadınlar siyasette de karar verme süreçlerinin çok dışında bırakılmışlardır.

1.3.3 Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Bu bölümde kadın yöneticilerin özellikleri yanında kadın ve erkek yöneticiler arasındaki benzer ve farklı yönler incelenecektir. Kadın ve erkek yöneticilerin bakış açılarında anlamlı farklılıklar olmadığını öne süren yazarlar olduğu gibi kadın ve erkeklerin yönetim tarzlarının çok farklı olduğunu savunan yazarlar da vardır. Literatür taramasında, bu farklılıklar ve benzerlikler ortaya çıkacaktır.

Erkekler, işe odaklanırlar; analitik düşünürler, sistematik sorun çözme yeteneğinde olup; bilgi ve rakamları kullanırlar, sınıflandırırlar; kendisini ve diğerlerini işle ilgili rolleriyle tanımlarlar; mücadeleci ve rekabetçi davranış ortaya

koyup, meydan okurlar; açık ve net konuşur, rahat ve girişken olurlar. Kadınlar ise, ilişkilere odaklanırlar; bütüncül yaklaşım seçimleri olur; akıl, beden, duygu, sosyal faktörleri bir arada uygular; duygu ve sezgilerine inanır ve kullanırlar. Rekabetçi, çatışmacı ve tehditkar olmayıp; insanları dinler ve destekler ve bunları yapmaktan mutlu olabilirler. Kendisini ve diğer kadın yönetici ve çalışanları “kadın, anne, eş, çalışan, yönetici ...” şeklinde bir bütün olarak değerlendirebilirler. Çevresinde başka kadınlarında varlığını istediğinden kadın adaylara yardımcı olarak onlar için bir güvence oluştururlar (Barutçugil, 2002: 48).

Erkekler ilişkileri, kapıların açılması amaçlı kullanıp bu durumu çıkar amaçlı nitelendirmezler. Bu durum kadınlarda suçluluk duygusu hissiyatına yol açar. Sinirli veya baskıcı olma suçlamalarını duymamak için kadınlar genelde gerçekten söylenmesi gereken şeyleri ifade etmekten uzak dururlar. Kadınlar, bir üst ya da başka bir görevi yapamayacaklarını düşünüp aynı görevde uzun süre çalışabilmektedirler. Bir kadın bir üst ya da başka bir göreve kesinlikle uygun olduğunu düşünüyorsa başvurmaktadır. Erkekler ise daha fazla beceri gerektiren, hatta daha önce hiç yapmadıkları işleri yapmalarını gerektiren üst düzey pozisyonları kolayca talep edebilmektedirler (Frankel, 2008: 65-157).

Mükemmel çoklu düşünme yani birkaç durumu aynı ayna düşünmek, olaylara 360 derecelik bir yelpaze şeklinde tam açı ile yaklaşmak, dinlemeye daha açık olmak ve eleştiriden öğrenmek/ders çıkarmak, karşı taraf ile empati kurmak, sürekli yeni şeyler öğrenmeye açık olmak, değişimi daha istekli bir şekilde kucaklamak, daha esnek olmak ve dolayısıyla daha hızlı adapte olabilmek, daha az bencil olmak ve özveride bulunmaya daha gönüllü olmak, olaylara, konulara stratejik ve analitik boyutta yaklaşırken insani boyutu da ihmal etmemeyi başarmak, ait olduğu kurum ve/veya insanlara karşı daha sadık olmak, sorgulamaya cesaret etmek ve hata yapmaktan erkek kadar korkmamak günümüz kadın yöneticilerinin özellikleri olarak sıralanmıştır (www.hbrturkiye.com).

Kadın yöneticilerin erkeklere göre daha hızlı empati kurdukları ve böylece sorunları daha çabuk çözebildikleri, çalışanlarının vücut dilini gözlemledikleri ve ayrıca takım ruhuna sahip oldukları sıralanıp, bu özelliklerin yanında duygusal zekâ, empati kabiliyeti, çok yönlü düşünme ve yüksek iletişim yeteneğine de sahip oldukları belirtilmiştir (www.ekonomi.haberturk.com).

“Örgütsel politikalara hiçbir şekilde katılmak istemiyorum” sözleri kadın yöneticiler tarafından sıkça ifade edilmiştir. Sadece kendi görevlerini yapmak ve sorunlu alan dışında kalmak istemektedirler. Ancak bu mümkün değildir, yöneticilik daima örgütsel sürecin tüm yanlarıyla ilgili politikalarla iç içedir (Palmer ve Hyman, 1993: 36). Kadın yöneticilerin kendilerine güvenmeleri ve başarılı olduklarında bu durumun tesadüf olmadığına inanmaları gerekmektedir.

Bir çok erkek başarı hedefine ulaştığında, “Bu işi güzel hallettim!” der iken başarısız olduğunda “aksilik!” deyip geçmektedir. Kadınların çoğu ise başarı durumunda şansının rast gittiğini düşünmekte, başarısız olduğunda ise suçtan söz edip suçu sahiplenmeye başlamaktadırlar (Hoffman ve Müller, 2006: 122).

Sonuç olarak yöneticinin erkek ya da kadın olmasından ziyade nitelikli ve işini iyi yapması önemlidir. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetim becerilerinin kuvvetle aynı olduğu ifade edilmiştir (Wilson, 2003: 64).

Kadın yöneticilerle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalarda kadın yöneticilerin yönetim kabiliyetleri, yönetim stilleri, halkın ve çalışanların kadın yöneticilere karşı bakış açıları, kadın yönetici oranlarının nasıl artırılabilirliğini belirlemek gibi konular ele alınmıştır. Aşağıda literatürdeki bazı araştırmalar incelenmiştir.

Erkek ve kadın yöneticilerin yönetim stilleri arasında küçük farklar olduğu tespit edilmiştir. Üst yönetimdeki kadınlar genellikle kişilik ve tavır özellikleri ile erkeklere benzemektedirler. Bunun yanında kadın yöneticilerin genelde bekar ve çocuk sahibi olmadıkları tespit edilmiştir. Böylece kadın yöneticilerinde erkek yöneticiler gibi ev ve çocuk sorumluluğunun olmayışı aralarında benzerlik unsuru oluşturmuştur. Yöneticilerin erkeksi tipteki kültürlere karşı tercihleri daha güçlüdür. Erkeksi tercihler yönetim fonksiyonuyla ilişkilendirildiği için kültür tercihlerindeki cinsiyet farklılıkları yönetim seviyelerinde azalmaktadır (Maxwell ve Golden, 2006: 114).

Ernst And Young tarafından kadın ve erkek denekler arasında “Çalışanlar Kadın Yöneticiyi Nasıl Görüyor?” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin, yöneticiden çok bir çalışma arkadaşı gibi görüldüğü yargısına ulaşılmıştır. Kadınların %46’sı, kadın yöneticilerle çalışmak istemediğini, erkeklerin %49,3 ise kadın veya erkek yöneticinin kendileri için fark etmeyeceğini belirtmiştir. Kadın yöneticiler hisleriyle hareket eden, inatçı, ayrıntıcı, aşırı tutkulu,

yaratıcı, kusursuzluk arayan, empati sahibi, iletişim yeteneği gelişmiş bulunmuştur (www.politikadergisi.com).

Bilimoria ve Zelechowski (2004) Amerika'daki yöneticilerle ilgili bir araştırma yapmıştır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az etkili ve prestijli olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Bu nedenle yönetsel kademedeki kalıplaşmış yargılar da muhtemelen değışiklik gösterecektir. Kadınlar benzer yönetim becerilerine ve çalışma sürelerine sahip olmalarına rağmen, işletmenin dış çevresiyle bağlantılı pozisyonlarda bulunmakta daha az isteklidirler, onlar daha az gücü ellerinde bulundurma eğilimdedirler (Singh vd., 2007: 313).

Bu bölümde yönetim ve kadın konularına değinilmiştir. Bundan sonraki kısımda kariyer ve kadın yöneticilerde kariyer gelişimi konularının değlendirmesi yapılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞİMİ

2.1 Kariyer ile İlgili Temel Kavramlar

Son yıllarda bilim ve teknolojiye ilerlemeler, sosyal ve siyasi değişimler örgütsel yapılarda önemli farklılaşmayı getirmektedir. Örgütsel yapılarda oluşan bu farklılaşmalar, bireylerin eğitim ve beklentilerindeki gelişmeler ile birlikte kariyer kavramının önemini arttırmıştır.

Kariyer kavramı 1970'li yıllardan itibaren literatürdeki yerini almıştır. Kavramla ilgili olarak yapılan bu çalışmalar kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer planlaması gibi kavramları da beraberinde ortaya çıkarmıştır.

2.1.1 Kariyer Kavramı

Kariyer kelimesinin kaynağını; Latince carrus (at arabası) ve carrera (yol), Fransızca carrière (koşu yolu, arena), İngilizce career (meslek, meslek hayatı) kelimeleri oluşturmaktadır. Türkçe'ye ise Fransızca "carrière" sözcüğünden geçmiştir.

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe ve yetenek kazanmasıdır (Geylan vd., 2009: 133). İşinde ilerleme ile daha fazla kazanç elde edilir, bu durum daha fazla sorumluluğu da beraberinde getirir. Sorumluluk ta yüksek mevki, güç ve saygınlık getirir. Kariyer kavramı yaşam boyunca devam eden işler serisidir (Vergiliel Tüz, 2003: 171).

Kariyer bazıları için başarılı bir planlamanın sonucu, bazıları için şans faktörünün önemli bir unsur olduğu süreçtir. Kariyer kavramıyla ilgili değişik tanımlar verilebilir. Meslekte, işte ilerleme, yükselme, başarılı olma bunlardan en

yaygın olanlarıdır (Uyargil vd., 2008: 307). Literatürdeki bazı kariyer tanımları şu şekilde belirtilebilir:

Kariyer, kişinin iş hayatındaki istikrarlı yolda adım adım kendine ait başarı merdivenlerini tırmanması olarak tanımlanır (Gül ve Oktay, 2009: 227).

Kariyer, bir kişi tarafından karşılaşılan işle ilgili pozisyonlar, roller, faaliyetler ve deneyimler dizisidir (Bratton ve Gold, 2007: 229).

Kariyerler kişiye göre değişir ve kişilerin hayattaki seçimleri tarafından oluşturulur. Kariyerler hayat boyunca gelişir ve dinamiktir. Kariyer sadece işi değil, aynı zamanda iş ile bütünleşen diğer rollere (aile, arkadaş çevresi, sosyal yaşam) ek olarak meslek öncesi eğitim ve mesleki eğitimi de içerir (Brown, 2007: 14).

Kariyer kavramı hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda kariyerin, kişinin seçtiği iş kolunda ilerleme, daha fazla para kazanma, sorumluluklarını yerine getirme, prestij elde etme gibi amaçları gerçekleştirebilmek için yaşamı boyunca edindiği tecrübeler bütünüdür, tanımı üzerinde bir birliktelik sağlanmıştır.

Kariyer kelimesinin günümüzde kişinin iş yaşamındaki başarı derecesini simgeleyen bir içerik kazanmış olduğunu rahatlıkla ifade edebiliriz (Yılmaz vd., 2000: 773).

Kariyer kavramı, klasik kariyer yaklaşımı ve çoklu kariyer yaklaşımı açısından da değerlendirilebilir. Klasik kariyer yaklaşımına göre; kariyer, bir veya iki firmada yükselme, doğrusal ilerleme ya da profesyonellik içerisinde yerine getirilen sabit işler olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2000: 363). Çoklu kariyer yaklaşımına göre; kariyer, kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişimler ve iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır (Akoğlu Kozak, 2001: 15).

Kariyer kavramı son yıllarda farklı yönleri ile değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı (career stability), kariyer platosu (career plateau) ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi olgular kazandırılmıştır. Bu olgular incelenirken, kariyer kavramsal çerçevenin yanında, oluşum, elde ediliş, kullanılış biçimi açısından da değerlendirilecektir.

Kariyer Hareketliliği (Career Mobility): Kariyer hareketliliği, bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak çalışanların farklı işletmelerde ve işlerde kariyer gelişimini

sürdürmeleri ve buna bağılı olarak da kariyer hayatlarında iş ve işyeri değıştirmeleri eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Türkay ve Eryılmaz, 2010: 183).

Kariyer Durağıanlığı (Career Stability): Kariyer durağıanlığı, bireyin kariyer yaşamındaki duraksama periyotları anlamındadır. Durağıanlık dönemleri bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerini geliştirme, aile-iş ilişkisini düzene koyma ve ilerideki çalışmaları için gerek fiziksel gerekse psikolojik olarak enerji depolamak yönünden yararlıdır.

Kariyer Platosu (Career Plateau): Bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değıer, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkileri gibi, çeşitli unsurlar vardır. Genelde orta yaş grubu çalışanlar, bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinde, kariyerlerinin bir döneminde durağıanlık geçirirler. Bu dönem “kariyer platosu” olarak adlandırılır. “Kariyerdeki hiyerarşik yükselmenin olası en düşük noktası” olarak tanımlanan kariyer platosu, örgütsel gelişim ve insanın doğasından kaynaklanan bir olay olduğı için, çalışma yaşamının içinde bulunan herkes kariyerlerinin bir döneminde bu olgu ile yüz yüze gelmektedir (Uzunbacak, 2006: 31).

Kariyer Dengeleri: Birey kendisinde algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve ihtiyaçları, tutum ve davranışları çevresi ile ilişkilendirir. Bunlar bireyin kariyerini dengeler ve yönlendirir. Kişi kendisinde algıladığı özellikleri ile sosyal çevresi arasında bir ilişki kurarak kendisine ait bir denge oluşturmak için kariyer seçiminde bulunur (Eryiğıt, 2000: 3).

2.1.2 Kariyer Geliştirme Kavramı

Çalışma hayatında yenilik ve zamana uyum sağlayabilme yollarından biri, örgütlerinin vazgeçilmezi olan bireyin mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve sonraki sürecinde üstlenebileceğı pozisyonlara yerleşme fırsatının sağlanması olacaktır. Bu durum karşımıza kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramlarını çıkarmaktadır. Kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları birbirine yakın kavramlar olup, bu konuda literatürde tam bir ayırım yapılmamıştır. Çalışmamızda kariyer geliştirme kavramının altında kariyer yönetimi ve kariyer planlama kavramları incelenecektir.

Çalışanların yeni teknolojiyle kendisini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler elde etme isteğı kariyer geliştirme kavramını gündeme getirmiştir. Bu kavram ile ilgili

literatürde çok fazla araştırma bulunmaktadır. Bunların bazılarında ise kariyer geliştirme kavramı şu şekillerde tanımlanmıştır:

Kariyer gelişimi; geleneksel bakış açısıyla, her bir bireyin kariyeri boyunca ilerlemesi gereken ve nispeten tahmin edilebilir süreçleri konu alır. Her biri birbirinden farklı özellikler taşıyan bu süreçlerde adım adım ilerleyerek bireyin kendini geliştirebilmesi için, bu süreçlerin gereksinimlerinin yerine getirilmesi gerekir (Greenhaus vd., 2010: 12).

Kariyer geliştirme, örgüt çatısı içinde, personelin yer değiştirme ve istihdamını etkileyen metot ve yöntemler olarak tanımlanabilir (Yılmaz vd., 2000: 773).

Kariyer geliştirme; iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli karar ve sorumluluk anlayışının bir ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek isterler. Kariyer geliştirme bu yükseliş hedefine ulaşmak için plan doğrultusunda harekete geçmektir (Çelik vd., 2004: 134).

2.1.3 Kariyer Yönetimi Kavramı

Çalışma hayatında yenilik ve zamana uyum sağlayabilme yollarından biri, örgütlerin vazgeçilmezi olan bireyin mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme fırsatının tanınması olacaktır.

Kariyer yönetimi, çalışanların tüm potansiyelini açığa çıkarmayı ve geliştirmeyi amaçlar.

Literatürdeki bazı kariyer yönetimi tanımlarını incelersek:

Kariyer yönetimi, iş görenlerin kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların güdülenmesine ve örgütle bütünleştirilmesine neden olmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009: 46).

Kariyer yönetimi, kendisi, mesleki çevre ve stratejiler hakkında bilgi toplamak isteyen kişilerin kariyer hedefine ulaşabilmek için yöneldiği açıkça belirtilmeyen ama hedeflerine uygun kaynaklardan oluşur (Anderson vd., 2001: 117).

Kariyer yönetimi dendiğinde algılanması gereken, bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş anlı irdelenerek yönlendirilmesi olmalıdır (Kaynak, 1996: 162).

Kariyer yönetimi birey ile şirketin aynı amaçlar ve hedefler yönünde bir araya gelmesi ve aralarında her iki tarafında ihtiyaç ve beklentilerini uyumlaştıran ve

iletişimini artıran psikolojik kontratı imzalamaları ile mümkün olabilecektir (Yaylacı, 2006: 87).

Literatürdeki tanımlamalardan yola çıkılarak, kariyer yönetiminin, çalışanların kariyer planlarını geliştirmesine ve uygulamasına yardımcı olacak faaliyetleri kapsadığı söylenebilir. Kariyer yönetimi iş hayatının bütünündeki aşamaları kapsar.

2.1.4 Kariyer Planlama

Kariyer kavramı, hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmektedir. Bununla birlikte, kariyer planlama kavramı da önemli hale gelmekte ve gelişim göstermektedir. Literatürde kariyer planlama kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Literatürdeki bazı kariyer planlama kavramı tanımları incelendiğinde;

a. Kariyer planlama, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve belirlenen kariyer hedeflerine nasıl ulaşılabileceğinin tespit edildiği süreçtir (Lussier, 2009: 263).

b. Kariyer planlama, kişinin kariyerini aktif bir şekilde yönetebileceği, bireysel gelişim ihtiyaçlarını belirleyebileceği ve gelişim fırsatlarına en iyi nasıl ulaşacağına karar verebileceği bir süreçtir. Kariyer planlaması, kişiyi motive eden faktörler, ilgileri, yetenekleri aracılığıyla önceliklerini kapsayan bir resim oluşturabilmesinde ve kariyer tercihlerinin seçiminde önemli olan faktörleri tanımlanmasında kişiye yardımcı olur (Garcarz ve Chambers, 2005: 5).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, kariyer planlama aralıksız bir süreçtir. Çalışanlar bu süreçte amaçlarının ve kariyer fırsatlarının farkında olmalıdır. Kariyer planlaması hayatta olabilecek değişiklikleri de göz önüne alırsa daha gerçekçi olabilir. Etkili bir kariyer planlama organizasyon ve birey merkezli düşünülmelidir.

2.1.4.1 Bireysel kariyer planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin yaşamı boyunca çalışacağı iş ve pozisyonları, hedefleri ve geleceğin sorumluluğunu üstlenerek kendisinin planlamasıdır. Çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır (Geylan vd., 2009: 142).

2.1.4.2 Örgütsel kariyer planlama

Örgütün çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinde yardımcı olmak, kendilerini gerçekleştirme fırsatı verme kariyer yolları ve etkinlikleri belirlemek amacıyla geliştirilen bir süreçtir (Geylan vd., 2009: 142).

Örgütsel kariyer planlama, çalışanların örgüt içindeki bölümler arasında mantıklı olarak ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarını belirlemeye odaklanır. Çalışanlar bu yolları takip ederek organizasyonel bölümler arasında uzmanlaşarak ilerleyebilir (Mathis ve Jackson, 2008: 296).

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak, örgütsel kariyer planlamanın nedenlerini; insan yeteneklerinin değerinde azalma, iş tatmini ve üretkenliği arasındaki bağlantı, insan ihtiyaçlarının çeşitliliği, örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel yakınlaşma, motivasyon sağlayan bir kavram olarak kendini geliştirmenin devam eden süreci şeklinde beşe ayırmak mümkündür (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 109).

2.2 Kadın ve Kariyer İlişkisi

Kadınların üretime yaptıkları katkı ülke ekonomisini doğrudan etkilemektedir. Kadınların çalışma yaşamına katkıları artarsa ülkenin yaşam seviyesi de yükselir. Bunun için çalışma yaşamındaki cinsiyet ayrımcılığının ve geleneksel engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Çalışma hayatına giren kadın, kendi bireyselliğinin ve özerkliğinin farkına varıp hayatını sürdürebilir. Böylece kadın bağımsız kararlar verebilen, kişilikli, kendine güvenen, girişken bir birey olarak toplumsal- siyasal bir statü kazanır (Arat, 1991: 2).

Kadınlar iş dünyasına çok yoğun bir biçimde girmişlerdir. Endüstri toplumunun çalışan prototipi erkeklerden meydana gelirken, günümüz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 14). Bu nedenle, kadın çalışanların kariyer ile olan ilişkisi araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Kariyer seçiminin cinsiyetle doğrudan ilişkisi kalmamıştır. Yakın zamana kadar büro elemanı, hemşirelik, öğretmenlik gibi bazı meslekler kadın meslekleri olarak bilinmekteydi ancak günümüzde erkek egemen olarak bilinen mesleklerde giderek artan sayıda kadın çalışmaktadır.

Kadınların çalışma hayatındaki başarısı ve yüksek saygınlığı olan mesleklerde görev yapmasına konulan engeller birer birer aşılmaya çalışılmaktadır. Çalışma

hayatına giren kadın sayısı arttıkça kadın yöneticiler ve çalışanların kariyer süreçlerinde başarı elde etmeleri ile ilgili konular artan oranda gündeme gelmektedir (Barutçugil, 2002: 101-102).

Kadınların kariyer tercihleri hayatlarındaki önceliklerden etkilenmektedir. Bazı kadınlar, ailesi ve sosyal hayatına daha fazla önem verirken, bazıları işi hayatındaki en öncelikli unsur olarak görerek, kariyer basamaklarından çıkmak için gereken gayreti ortaya koyarlar. Kadınlar kariyer planlaması yapmadan önce, var olan konumunu, kısa ve uzun vadeli somut kariyer hedeflerini, kaynaklarını ve yönetim piyasasındaki olumlu ve olumsuz bütün yönleri değerlendirmelidir (Palmer ve Hyman, 1993: 119). İş hayatında yer alan kadın çalışanların bazı sebeplerle işlerine ara vermesi yani kariyerlerinde bir süreliğine kesinti yaşanması söz konusu olabilmektedir. Bu durumda kadın çalışanlar farklı gruplarda değerlendirilebilir. Bir grup kadın çalışan ev işleri ve anneliğe kendilerini adayarak işlerine ara vermeden önce, önemli iş deneyimi elde etmiştir, bu gruptaki kadınlar, bir süre sonra bilerek ve isteyerek işlerine geri dönerler. Çoğunlukla, bu aşamada olan kadınların mesleki beceri ve kariyer planları için endişelenmeleri hayatlarının merkezi değildir. Burada düşünülmesi gereken iki grup daha vardır. Ev kadınlığını terk etmiş olarak adlandırılan bu grup, kendilerini öncelikle ev kadını olarak kabul etmektedir. Fakat hiç beklenmedik bir şekilde maaş için kendilerini çalışma hayatında bulmuşlardır. İkinci grup, çocuklarının okuldaki, kendileri ile ilgili ya da ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmek için artık tüm zamanını harcamayacağı dönem geldiğinde, işe geri dönüşü planlayan kadınlardır (Isaacson ve Brown, 2000: 326).

1960'ların sonlarına doğru kadınların meslek seçimi ile ilgili teorilerinde, en azından evlilik ve ailenin merkezi bir rol oynadığıyla ilgili artan bir fikir birliği olduğu anlaşılmıştır. Kadınların kariyer seçimleri erkeklerin kariyer seçimlerine göre daha fazla karmaşıktır ve daha fazla değişken içermektedir. Erkek ve kadın çalışanların kariyer seçimleri karşılaştırıldığında kariyer başlangıcı bilinci anlamında zaman ve çevresel faktörlerin önemi büyüktür (Farmer, 2006: 18).

Kadın çalışanlar kariyer tercihlerini yaparken ve kariyer planlarını belirlerken iş – yaşam dengesini kurmalıdırlar. Çünkü başarılı bir kariyer için kadın çalışanların yaşamlarından vazgeçmesi büyük bir yanıltır. Devamlı çalışıp sosyal yaşama vakit ayırmamak onları sıkıcı insanlar haline getirir (Frankel, 2008: 126).

2.3 Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları

İş hayatındaki bütün çalışanlar için kariyer dönemleri birbirine benzerlik göstermektedir. Toplumda kadın ve erkeklerin algılanmaları ve onlardan beklentilerin farklı olması nedeniyle kariyer basamaklarında farklılıkların olması doğaldır. Çoğu araştırmada kadınların tecrübeleri ve kariyerlerinde nerede olduklarından ziyade kaç yaşında oldukları ile sınırlandırılmıştır. Barbara White (1995) tarafından düzenlenmiş başarılı kadınların kariyer aşama modeli Tablo 2.1’de gösterilmiştir. White, başarılı kadınların kariyer aşamalarını sınıflandırırken, çalışmasını yaş ile sınırlandırmıştır.

Tablo 2.1: Başarılı kadınların kariyer aşama modeli White, 1995’ten aktaran (Şahin, 2007: 89).

17-25 yaş: (keşfetme) yetişkinliğe erken geçiş
1. Bir işe kendini erken verme
2. Yaşamla ilgili ilk tercihlerin test edilmesi
3. Rol çatışmasının sebep olduğu kimlik çatışması
4. Yetişkinler dünyasına girme 20’li yaşlar ortası (düşünceleri belirleme ve yapma)
5. İş ve iş dışı kişilik kimliklerinin oluşması
6. Ev hanımı rolünü reddetme / eşinden ayrılma sonraki başlayanlar arasında kariyer alt kimliğinde büyümesiyle sonuçlanma
7. Erken başlayanlar arasında yüksek kariyer merkezliliği
8. Seçilen işte pratik yapma fırsatları arama
Oluşturma: 26-35 yaş
1. Hızlı öğrenme ve gelişim dönemi
2. Başarılı olarak ün yapma
30’lu yaşlar başı geçişi: 33-35 yaş
1. Biyolojik saat hakkında artan farkındalık - çocuk sahibi olup olmama konusunda karar
Yerleşme (oturma):35 yaş (ilerleme)
1. Annelik kararının çözümü
2. Minimum çocuk izni
3. Kişisel hedefleri başarmak için uğraşmak

Tablo 2.1 (Devam): Başarılı kadınların kariyer aşama modeli White, 1995'ten aktaran (Şahin, 2007: 89).

30'lu yaşlar sonu geçişi: 38-40 yaş
1. Çocuk sahibi olmama pişmanlığı
2. Aile kariyer çatışması
3. Cam tavana karşı ilerleme
Başarı: 41-50 yaş (yeniden değerlendirme)
1. Kariyer aile çatışmasının çözümü
2. Çocuk sahibi olmamayı haklı çıkarma (akla uydurma)
3. Kişisel hedeflerin gerçekleştirilmemesi
4. Büyük denge geliştirme ve tarihe geçecek başarıları pekiştirme
Muhafaza etme: 50'ler sonrası
1. Devam eden büyüme ve başarı
2. Genişleme ve pekiştirme

2.4 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi

Kadın çalışanların iş yaşamındaki yeri araştırmacılar merak uyandırmıştır. Kadınlar yönetimde, özellikle yönetim organizasyonlarının üst kademelerinde az görülmektedir (Turgut, 2004: 44).

Dünyada yaşanan sosyal, politik ve ekonomik değişimler kadın çalışanlar için bazı fırsatlar oluşturarak iş dünyasında daha fazla kabul edilmelerine neden olmuş böylece kadın çalışanlar iş dünyasında daha çok var olup kariyer planlaması yapabilmişlerdir. Ancak hala eğitim alanında yetişme ve deneyime sahip profesyonel kadın çalışanlar üst yönetim kademelerine ulaşmada erkekler kadar başarılı olamamışlardır.

Kadın çalışanlar kariyer gelişim süreçlerinde birden kendilerini farklı bir durumda bulabilirler. Kadın çalışanlar eşlerinin kariyer yollarını takip etmeye eğilimlidir. Aile sorumluluğuna sahip kadınlar erkek yöneticilerin önyargıları sebebiyle genelde daha düzensiz kariyere sahip olmaktadır (Mavin, 2001: 184). Kadınlar için özel tasarlanmış kariyer gelişim programlarının oluşturulması gerektiğini dengelenme yönünde ortaya çıkan eğilimler göstermektedir. Kadınlar için özel kariyer gelişim ihtiyaçlarını, çalışma ortamı ile ilgili çeşitli bilgiler, yaşam tarzı, doğru bir eğitim, atılganlık, bilgi yönetimi, iş becerileri, mesleki bilgi, benlik, ikili rolleri yönetme kavramları açıklamaktadır (Zunker, 1998: 386).

Kadın çalışanların yönetsel kariyer geliştirme sürecinde etkili olabilecek faktörler erkek çalışanlara göre farklıdır. Çünkü kadınlar cinsiyetleri ve toplumsal önyargılar nedeniyle çok farklı durum ve engellerle karşı karşıya gelmektedirler.

Tablo 2.2’de kadın yöneticilerin kariyer deneyimlerindeki farklılıklar üzerine bulgular gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Kadın yöneticilerin kariyer deneyimlerindeki farklılıklar üzerine bulgular (Linehan, 2000: 62).

	Bulgular
Kariyerde İlerleme	Kadınlar yönetim hiyerarşisinde erkeklerden daha yavaş ilerleme kaydederler.
Kariyer Gelişimi Engelleri	Cam tavanın varlığı kadınların kariyerlerinin içinde engellerle karşı karşıya olduğunu gösterir, erkekler böyle bir durumla karşı karşıya değildir.
Ücret	Kadın yöneticiler erkeklere göre daha düşük ücretlerle çalışırlar. Benzer başlangıç ücretlerine rağmen, yüksek lisans mezunu kadın yöneticilerin maaşları yüksek lisans mezunu erkeklerin maaşının %80’i kadardır.
Medeni Durum	Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az evli olması muhtemeldir. Evli erkek yöneticiler bağımsız olarak görülürken evli kadın yöneticilerin yükümlülüklerinin olduğu görülür.
Ev İşleri ve Çocuk Bakımı	Kadın yöneticiler çalışan erkek yöneticilere göre ev işlerine ve çocuk bakımına bir haftada daha uzun saatler ayırırlar.
Stres	Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha fazla baskıyla karşı karşıya kalırlar.
Etkinlik ve Verimlilik	Erkek ve kadın yöneticilerin yönetsel etkinlik ve verimlilikleri açısından farklılıktan daha fazla benzerlikleri vardır.
Mentorluk	Erkek mentorlar kendilerine benzer olanla çalışmak istediğinden kadınlar için mevcut mentor eksikliği vardır.

Kadın çalışanların yönetime katılması kariyer amaçlarına ulaşmak istedikçe daha kolay olmaktadır (Çelik vd., 2004: 197). Bu karar örgüt tarafından da desteklenmelidir. Çalışan, örgüt içindeki kariyer fırsatları konusunda açık ve net bir bilgiye sahip olmalıdır. Kariyer yolları, yaşanılacak stres ve harcanacak zaman miktarları, dolayısıyla aile hayatını etkileme derecesi ve diğer aile üyelerinden

bulunacağı talepler bakımından kaçınılmaz olarak farklılıklar gösterecektir. Bunların tümü iş- aile çatışmalarını etkileyebilecek şartlardır. Bu sebeple, çalışanların organizasyon hakkında bilgi sahibi olması ve uzun vadeli kariyer geliştirme sürecini kavraması yüksek fayda sağlar. Organizasyonların yalnızca eleman aradıkları giriş işleri için değil, alternatif görev ve çalışma alanları için de gerçekçi enformasyon sunmaları, profesyonel kadın çalışanların kariyer kararlarını işleri, aileleri ve kişisel değerleriyle uyum içinde olacak şekilde almasına yardımcı olur (Palmer ve Hyman, 1993: 29).

Öngörüsü yüksek olan, hedefini belirlemiş, motivasyonu yüksek tutan ve kendini işine yöneltmiş çalışanlar, kariyer planlaması sonunda başarı elde ederler. Kadının evinde sadece ev hanımı olmadığı, evin eşit ortağı olduğu kabul görmedikçe kadının kariyer gelişimde ivme kazanması zor olacaktır.

Kadın kariyer gelişimini planlarken, mesleki özlemlerine denk düşen gerçek kaynak, beceri ve yeteneklerini belirlemelidir (Palmer ve Hyman, 1993: 118). Kadınların kariyerlerini geniş bir açıdan düşünebilmeleri için cesaretlerini artıran kariyer bilgisine ihtiyaçları vardır (Zunker, 1998: 372). Kariyer gelişiminde hedefler gerçekçi olmalıdır, çünkü olumlu bir sonuca sadece gerçek bir başarıyla ulaşılır. Sadece gerçek sonuçlar kadın yöneticilerin iş üstünde kalmasını ve başarı öyküsünü yazmaya devam etmesini sağlar (Hoffman ve Müller, 2006: 90).

Kariyer geliştirmeyi düşünen birçok kadın kariyerlerini kısa vadeli ve erkeklerinki kadar önemli bir şey olarak değerlendirmezler. Fakat kadının çalışma nedenlerinden bağımsız olarak, kariyerini bir erkeğin yaptığı gibi planlayabilme olanağına sahip olması gerekir. Bunu yapabilmek için, kariyer geliştirmenin kendisi için gerekli olduğuna ve kariyerini planlayarak kişisel tatmin sağlayabileceğine inanması gerekir (Palmer ve Hyman, 1993: 118).

Kadınların iş hayatındaki kariyer süreçleri Mavin'in (2001) açıklamalarına oldukça uygundur. Mavin (2001) rekabet avantajı sağlamak ve insan sermayesi sayesinde performansını artırmak isteyen bir kuruluşun yönetim stratejisinin bir parçası olarak kadınların sayılarının ve yönetim kademelerindeki statülerinin artırılması gerektiğini savunmaktadır.

Kadınlar dünyada önemli kariyer ilerlemeleri kaydetmişlerdir. Cinsiyet ayrımcılığı kadınların yönetim kademelerine yükselmelerinde yüz yüze geldiği bir

durumdur ve bu onların uluslararası alanda ilerleyememe sebebidir (Perkins ve Shortland, 2006: 99-100).

2.5 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişim Modelleri

Kadınların kariyer gelişim unsurları, erkeklerin çalışma hayatında gelişen kariyer modellerini takip etmediğini göstermektedir. Kadınların kimliğini, cinsiyet rolünün bir sonucu olarak geliştirmesi erkeklere göre yavaştır. Kadınlar için kariyer gelişimi yanında kariyer seçimi de toplumumuza göre ikinci sırada gelir. Kadınların kariyer seçimi kararındaki zorluklar, rol karmaşası, rol model eksikliği ve destekleyici sistemlerin var olmayışıyla yakından ilgilidir (Zunker, 1998: 369).

Erkeklerin iş ile ilgili tutum ve davranışlarıyla karşılaştırıldığında ve ev işleri ile uğraşma seviyelerinin fazlalığı nedeniyle kadınların eşitliği için kariyer gelişimlerini kolaylaştıracak değişikliklerin yapılması gerektiğini ve bu değişikliklere ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir. Bu görüş, kadınların kariyer gelişim teorilerinde çalışma alanının ve kadının toplumsal deneyimlerinin değişmesini öngörse de, sadece kadınların ve erkeklerin toplumdaki rollerine bağımlılık ile ilgili kalıplaşmış düşüncelere değil beraberinde kariyer rollerine de eleştirel bir bakış açısı getirmiştir (Farmer, 2006: 18-19).

Kadın yöneticiler kariyer geliştirme sürecinde erkek yöneticilere göre daha fazla açık ve gizli engellerle yüz yüze gelmektedir. Bu engeller nedeniyle kadınlar için kariyer geliştirme süreci, daha farklı ve ev ile iş arasında aralıksız mesai harcadıklarından daha karmaşıktır (Linehan, 2000: 50). Kadın ve erkek kariyer gelişimindeki farklılığın varlığı teorisyenler tarafından kabul edilmiş, kadınların kariyer gelişimlerinin daha karmaşık içeriğe sahip olduğu ifade edilmiştir. Teorisyenlere göre kadınların özel kariyer geliştirme modellerine sahip olmaları gerektiği daha iyi anlaşılmaktadır.

Kadınların kariyerlerinin erkeklerin kariyerlerine benzemediği literatürde ifade edilmiştir. O'Neil ve Bilimoria kadınların kariyerlerine yatırım yapmalarını sağlayacak kendileri odaklı soruşturmada dikkat etmelerinin zorunlu olduğu ve olumsuz durumlarında ortadan kalkmasına yardımcı olacak 3 kritik faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (O'Neil ve Bilimoria, 2005: 169);

- a. Aile sorumlulukları erkek ve kadınların kariyerlerini farklı etkiler.
- b. Kadınların gelişim psikolojisindeki bulgular ile kariyer arasında belirgin bir ilişki olduğu düşünülmektedir.
- c. Kadınların yüksek örgütsel düzeyde temsili ve sonraki kariyer ilerlemeleri sınırlandırılmaktadır.

Kadınların özel ve farklı ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği ifade edilmiştir. Sanguiliano kadın çalışanın seri yaşam modelini takip etmesi gerektiğini kabullenmesine rağmen, bu yaşamda uyuklama, yenilenme, ertelenme ve gerçekleştirme gibi zamanlarında olduğunu belirtmiştir (Zunker, 1998: 367).

Kadınların kariyer gelişimlerinin sosyalleşmedeki farklılıklar ve tutumların kombinasyonu, rol beklentileri, davranışlar ve davranışları oluşturan yaptırımlardan dolayı daha karmaşık olduğuna inanılmaktadır. Kadınların sosyalleşmelerinde, gelişme, kariyer ve başarı rollerini ikinci derecede ya da ihmal edilebilir olmasına, ev kariyer çatışmasına, ciddi bir kariyer planının eksikliğine ve cinsiyet kalıplarına göre kısıtlanmış seçeneklere göre öncelik verilmelidir (Cleveland, Stockdale ve Murphy, 2000: 259-260).

Kadınların kariyer gelişimi için bir teorinin oluşturulması ihtiyacını duyulmuştur. Larwood ve Gutek kadınların kariyer için kapsamlı bir teori geliştirilecek olsaydı, (i) kariyer hazırlığına, (ii) toplumdaki mevcut fırsatlara, (iii) evliliğin etkisine, (iv) hamilelik ve çocuk bakımına, (v) zamanlama ve yaşa özellikle dikkat edilmesi gerektiğini önermiştir (Cleveland vd., 2000: 260).

Diamond'a göre bu alanda daha fazla araştırma gereklidir. Bu araştırmalar erkek modeline dayalı olmamalı ve kadınlarla ilgili örnekler içeren tüm değişkenleri (sosyo-ekonomik, demografik, eğitim, çevre, biyolojik ve psikolojik) kapsamalıdır. Diamond yapılacak bu araştırmaların ampirik ve boylamsal olarak test edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Ancak o zaman kadınlar için kariyer geliştirme sürecinin, erkekler için kariyer geliştirme süreci ile olan benzerlik ve farklılıkları tam olarak anlaşılabilir (Linehan, 2000: 53).

Spencer ve Sanguiliano kadınların erkeklerden farklı gelişim modellerinin olabileceğini öne sürmektedir (Zunker, 1998: 368-369).

- a. Kadınlar kariyer gelişim aşamalarında yoğun rol karmaşası yaşamaktadırlar.
- b. Kadınlar kendi kendilerini ifade etmede daha çekingendirler.

- c. Kadınlar aile sorumluluklarını yerine getirebilmek için kendi kariyer hedeflerine ulaşmada gecikme eğilimi içindedirler.
- d. Kadınların kariyer geliştirme modelleri daha bireyselleşmiştir.

Bu benzeri olmayan ve gelişimsel unsurlar, kariyer kararını belirlerken önemli sorunlar ortaya çıkarabilir.

Klasik kariyer geliştirme modelleri kadınların ailevi durumlarını ve çalışma ortamı dışındaki taleplerindeki önemli noktaları görmezden gelmektedir ve aslında kadınlarla ilgili tecrübeleri barındırmamaktadır. Ginzberg ve diğerleri gibi geleneksel kariyer geliştirme teorisyenlerinin teorileri neredeyse sadece erkekleri ilgilendiren konuların çalışmalarına dayanır. Sonuç olarak, klasik kariyer modeli adını, başarılı erkeklerin kariyer beklentilerine dayanan kariyer unsurlarından almaktadır (Linehan, 2000: 50-51).

Powell ve Mainero erkek çalışanların kariyerlerinin geleneksel modellerinden farklılıkları olan kadın çalışanların kariyer anlayışına uygun bir yaklaşım önermişlerdir. Onların yaklaşımı dört benzersiz unsur içermektedir.

- a. Hem işle hem de işle ilgili olmayan konuları içerir,
- b. Kariyer başarısında hem nesnel hem de öznel önlemleri kullanmaktadır,
- c. Kadınların seçimleri ve bunların sonuçları üzerindeki kişisel, örgütsel ve sosyal faktörlerin etkisini içerir,
- d. Bu yaklaşım kadınların kariyerlerinin zamanla öngörülebilir aşamalardan geçtiğini kabul etmez.

Sonuç olarak, bazı yazarlar kadınların kariyer gelişimlerinde çeşitli tercih ve kısıtlamaların rol oynadığını ve denge, bağlantılılık, karşılıklı bağımlılık gibi farklılıkları getiren unsurların var olduğunu dikkate almaktadır. Bu durumda kadınlar ve erkekler için kariyer gelişiminde benzersiz modellerin oluşturulma olasılığı yükselmektedir (Burke ve Nelson, 2002: 146).

Super, büyük kariyer gelişim teorisyenlerinden birisidir. Kadınların kariyer geliştirme modellerini yedi kategoride sınıflandırmıştır. İstikrarlı bir şekilde ev işleri ile uğraşma, geleneksel, kararlı çalışma, çift yollu kariyer, yarıda kesilen kariyer, kararsız ve çok sayıda deneme. Bu yedi kategori ayrıntılı bir şekilde açıklanabilir (Patton ve McMahon, 2006: 122).

- a. Kararlı yuva yapıcı, herhangi önemli iş deneyiminden önce evlilik olarak tanımlanır.

- b. Geleneksel kariyer, genellikle evliliği ve/ veya tam gün ev işlerini takip eden bir boşluk doldurma olarak kolej ve yüksek okuldan sonra işe giriş olarak tanımlanır.
- c. Kararlı iş kariyeri, eğitimi takip eden işe giriş olarak tanımlanır, bir yaşam kariyeri olarak görülür.
- d. Çift yollu kariyer, eğitimden sonra evlilik ve ikinci olarak ev işi kariyeri daha sonra bir mesleğe giriş olarak tanımlanır.
- e. Yarıda kesilen kariyer, tam gün ev işleri mesleğini bırakma ve evliliği takiben işe girme olarak tanımlar. Kadınlar evdeki durumlara bağlı olarak mesleğe dönebilir.
- f. Kararsız, tam gün ev işine dönmek için işi bırakma ve iş örneği arasında devamlı tekrar eden bir devre olarak tanımlanır.
- g. Çoklu deneme kariyeri, devamlı iş değişikliğine işaret eden, yerleşik olamayan bir kariyer olarak tanımlanır.

Beş düzeyde kadının kariyer oryantasyonu, kadının eş ve anne olarak ev işlerine öncelik vermesi sebebiyle temelde erkeklerden farklıdır. Super, kadın çalışanların ev işlerinde daha az sorumluluk aldığında kariyer gelişim teorisinin her iki cins için uygulanabilirliğini iddia etmektedir.

Super'ın çift yollu kariyerinde ifade edildiği gibi ev işleriyle uğraşması ikinci bir kariyerdir. Ev işleri ile ilgilenme ve kariyer gelişimi arasındaki çatışmalar kariyer danışmanlığı programlarında ele alınması gereken bir sorun olmaya devam etmektedir. Kadınların kariyer geliştirme programlarında gerçekten ele alınması gereken özel ihtiyaçları vardır (Zunker, 1998: 366-367).

2.6 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler

2.6.1 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Olumlu Yönde Etkileyen Faktörler

Son yıllarda kadınların işgücüne katılımının yükselmesine paralel olarak yönetim kademelerindeki kadınların sayısında da artış gözlenmektedir. Ancak kadınlar yönetim kademelerinde özellikle üst yönetim kademelerinde baskı altındadırlar. Bu baskının en aza indirilmesini sağlayabilecek, kadınların kariyer gelişimlerini olumlu yönde etkileyebilecek unsurlar da yok değildir. Bunlar; eğitim,

başarıyı olumlu yönde etkileyen genel unsurlar, destekleyici programlar, pozitif ayrımcılık, örgüt kültürü olarak sıralanabilir.

2.6.1.1 Eğitim

Eğitim, üretken ve kaliteli bir hayatın ön şartı olup aynı zamanda belirlenen hedefe ulaşma yoludur bu yüzden nitelikli bir eğitim tüm bireylere verilmelidir.

Eğitim genelde tüm insanları, özelde kadınları, yoksulluk, tarım sektöründe zorunlu çalışma, ticari olarak kullanılmak gibi olumsuzluklardan koruyacaktır. Kadının işgücü olarak istihdam bakımından erkeklerin gerisinde kalması ve toplumda kadın aleyhine cinsiyet eşitsizliğinin var olması bir sorun olup; bu sorunu aşabilmenin yollarından birisi de eğitimidir (Şimşek, 2008: 72).

Türkiye’de 2013 yılında 25 ve daha yukarı yaşta olup okuma yazma bilmeyen toplam nüfus oranı %5,7 iken bu oranın %9,4’ü kadınlara aittir.

Lise ve dengi okul mezunu olan 25 ve daha yukarı yaştakilerin toplam nüfus içindeki oranı %18,2 iken bu oran erkeklerde %22,2, kadınlarda %14,4’tür. Yüksekokul veya fakülte mezunu olan toplam nüfus oranı %12,9 olup bu oran erkeklerde %15,1 kadınlarda ise %10,7’dir (www.tuik.gov.tr)

Eğitim kadın istihdamını belirleyen faktörlerden biridir. Eğitim seviyesindeki artışa bağlı olarak kadınların işgücüne katılım oranı yükselmektedir. Halkın eğitim düzeyinin yükselmesi, kadına biçilen geleneksel rollerin gözden geçirilmesini sağlayarak, kadınların ev ve iş sorumluluklarını azaltmaktadır (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 97).

Kadınların eğitim düzeyleri ile işgücüne katılım oranları ve yönetim kademelerinde yükselmeleri arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

Türkiye’de eğitim sistemi kız öğrencilerin okumasını ve iş sahibi olmasını desteklemiştir. Kız çocukları okumaya ve ekonomik özgürlüklerini kazanmaya teşvik edilmişlerdir. Kız öğrenciler, yüksek hırs ve motivasyonla okumuşlar ve iyi okullardan iyi derecelerle mezun olmuşlar aynı hızla kariyer sahibi olmak için çaba sarf etmişlerdir (Barutçugil, 2003: 20). Eğitim düzeyinin yükselmesi, kadının çalışma yaşamına girmesini kolaylaştırıcı bir etmen olduğu kadar iş yaşamındaki başarısı ve sebatı üzerinde de önemli bir rol oynamaktadır (Arat, 1991: 12).

Gelişmekte olan ülkelerde, eğitim seviyesinin yükseltilmesi, toplumlarda kadına ve kadın işgücüne bakış açısını ve emek piyasasında cinsiyete dayalı ayrımcı

politikaları ortadan kaldırmada etkili olabilecektir. Çalışma hayatının yeniden düzenlenmesi, kadınlara yönelik mesleki eğitimlerin yaygınlaşması, iş ve meslek seçiminin farklılaşması, istihdamda fırsat eşitliğinin yaratılması, çalıştıkları kurumlardaki yükselmelerinin önündeki engellerin kaldırılması kadın istihdamını artıracaktır (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 102).

2.6.1.2 Başarı artırıcı yönlendirmeler

Başarı, gösterilen performansın sonucudur. Başarı bazen birdenbire gelir fakat genellikle başarıya zaman içinde ulaşılır. Başarı genellikle şans işi değildir ve sizi mutlaka tamamen mutlu edecek diye bir kural da yoktur, sonuçta başarı hayatımızı tamamını kaplayamaz. Ama başarı sizi tatmin eder ve özgüveninizi artırır. Başarılı olmak için her şeyden önce gerekenler; düzenli bir ritim, süreklilik, sebat ve dayanma gücüdür (Hoffman ve Müller, 2006: 127-128).

Kadınlar günümüzde çalışma alanlarında rekabet içinde olmak yerine işbirlikçi olmak, konuşmaktan daha fazla dinlemek, etkileyici olmak için güç kullanmaktansa ilişkilerden faydalanmak gibi yöntemleri kullanmaktadırlar (Frankel, 2008: 82).

Kariyer gelişimi ile ilgili çalışmalara baktığımızda kadınların nasıl daha başarılı olacaklarına dair birçok yönlendirme bulunmaktadır. Bu yönlendirmelerden birkaçını kısaca özetlersek, kadın yöneticilerin kendine güven sağlayacağı daha iyi anlaşılmış olacaktır.

a. Kadın çalışanlar kendilerine koruyucu bir kalkan yaratmalıdırlar ve koruyucu bir şeffaf alanın içinde olduklarını düşünmelidirler, bunun sonucunda etraflarında olanları görebilirler, fakat başkalarının olumsuz tavırlarından olumsuz etkilenmezler (Frankel, 2008: 35).

b. Kadınlar içlerindeki uyanış çağrısını dinlemelidirler. Uyanış çağrısı bir görev biçiminde ortaya çıkabilir; insanları hareketlenmeye, hızlanmaya ve mücadele etmeye zorlayan, karşı konulamaz bir güçtür. Bu durumdaki kişi birden ne yapmak istediğini fark etmiş ve bunu daha fazla görmezlikten gelemeyeceğini anlamıştır (Boyatzıs vd., 2004: 17).

c. Kadınlar odaklarını ilgi alanlarından uzaklaştırmamalı ve ilgilendikleri alanla ilgili güncel bilgi ve gelişmeleri takip etmelidirler. Böylelikle başarılı olmak için gerekeni yapmış olacaklar ve başkalarının öncelikleri ya da toplumsal beklentiler

sebebiyle hedeflerinden uzaklaşırlarsa, potansiyelleri sebebiyle değil sadece geçmiş deneyimleri nedeniyle kariyerlerini geriletmiş olacaklardır (Frankel, 2008: 132).

2.6.1.3 Destekleyici programlar

Günümüzde organizasyonlar değişimlere uyum sağlayabilmeli ve esnek olmalıdırlar. Organizasyonlar çalışanların ihtiyaçları tatmin edilerek rahat edebilmelerine odaklanıp çalışanlarından olumsuz tepki almadan esnek olabilmeyi hedeflemektedirler (Schuler ve Jackson, 2006: 204).

Part- time düzenlemeler ve gayri esnek seçenekler ile esneklik istihdam için kritik bir konudur. Kadın çalışanlarla yapılan bir araştırmada kariyer gelişimi için gerekli olan katı tutumdan duydukları memnuniyetsizliği ifade etmişlerdir. Kadınlar iş hayatında daha esnek yaklaşımlar istemektedirler, kendileri ve işverenleri arasında karşılıklı bir değer ve profesyonelliğin olduğu bir esnekliğin zorunlu olduğunun bilincindedirler (Mattis, 2000: 63).

Kadın aile desteğini de yanına alıp yüksek motivasyonla işe başlamasına rağmen sonrasında ailedeki rolü ve görevlerinden dolayı, kariyer hedeflerinde standart bir performans azalması gerçekleşmektedir (Aytaç vd., 2000: 87).

İş sahipleri kadınların çalışma yaşamında karşı karşıya kaldığı problemleri azaltmak amacıyla, kadın çalışanların aile ve iş yükünü azaltarak özellikle üst yönetime ulaşmalarını sağlamak amacıyla çalışan annelere esnek programlar sunmuşlardır. Bu çalışan kadınların hem aile sorumluluğunu hem de kariyer gelişimini sağlamaları için yarı zamanlı çalışma, eğitim hizmetleri, esnek çalışma, kreş ve yuva hizmetleri, iş paylaşımı, süt izni, evde çalışma gibi esneklikler, alternatif kariyer yolları sağlama gibi fırsatlar verilmiştir (Aytaç, 2000: 911).

Esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı çalışmayı içermektedir. Çoğu profesyonel, yarı zamanlı çalışmaya yaşamlarında çözümler yaratmak için başlarlar. Çocukları vardır, yüksek lisans yapmak isterler ya da bakıma ihtiyacı olan anne babalarına bakmaları gerekir. Yarı zamanlı çalışma çoğunlukla sorun çözdüğü kadar sorun da oluşturabilir. En iyi koşullarda bile pek çok yarı zamanlı çalışan umduğundan çok çalışır. Daha kötüsü, kuruluşları için taşıdıkları önemin yavaş yavaş sona ermekte olduğunun farkına varmalarıdır. Yarı zamanlı olarak düzenlenmiş bir işi yapmak zaman, enerji ve yaratıcılık gerektirir. Yöneticiler bu zorluklara karşılık yarı zamanlı

Çalışma için başarılı stratejiler bulmuşlardır. Bunlardan bazıları (Corwin vd., 2004: 126-128);

- a. Çalışma yaşamlarındaki önceliklerini, programlarını ve geleceğe yönelik planlarını, örgütleri için şeffaşlaştırmak,
- b. İşteki zamanlarını korumak için rutinler, evdeki zamanlarını korumak için adetler oluşturmak,
- c. Yarı zamanlı statülerine rağmen hala oyunda olduklarını ve görmezden gelinemeyeceklerini iş arkadaşlarına nazik ama ciddi bir ifadeyle hatırlatmak.

Corwin, Lawrence ve Frost, Birleşik Devletler ve Kanada'daki iş-yaşam dengesini çevreleyen konuları inceledikleri geniş kapsamlı bir araştırma projesinin bir parçası olarak yarı zamanlı çalışmayı araştırmışlardır. Araştırmada yarı zamanlı işlerin çoğunun kaynağı genelde kadınları etkileyen ocuk bakımıyla alakalı olduğundan yarı zamanlı çalışanların %80'nin kadın çalışan olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, kariyer gelişimlerine ara vermeden ihtiyaç duyduklarında kadın çalışanlar yarı zamanlı çalışmayı tercih edebilmektedirler.

"Gizli Beyin G: Gerçekleştirilemeyen Varlıklar Olarak Kadınlar ve Azınlıklar" adı altında kurulan özel görev ekibinin  yesi Ernst & Young, Goldman Sachs ve Lehman Brothers 2004 yılında yüksek vasıflı kadınların işten ayrılma ve işe geri dönme durumlarını incelemek üzere bir araştırmaya öncülük etmişlerdir. Araştırma sonucunda ulaşılan verilere göre, işten ayrılmış kadınların sadece %74'nn yeniden çalışanlara dahil olabildiğini ve bunların %40'ının tam zamanlı profesyonel işlere geri dönebildiğini göstermiş olup ayrıca iş kesimindeki kadınların yüzde 89'unun azaltılmış çalışma saatleri imkanının önemli olduğuna inandiğı görülmüştür. Kadınların yaklaşık üçte ikisi (yüzde 64) esnek çalışma saatlerinin kendileri açısından büyük önem taşıdığını belirtirken kariyerlerine dönüp baktıklarında yüksek vasıflı kadınların %36'sı iş ile özel hayat arasında denge kurmak için yaşamlarının bir döneminde yarı zamanlı çalıştıklarını söylemişlerdir (Hewlett ve Luce, 2006: 13-25).

Türkiye'de yeterli sayıda kreş bulunmaması, var olanda da fiyatlarının yüksekliği çalışan anneleri çok güç durumda bırakmaktadır (Arat, 1991: 24). Seçkin bir mesleği olan kadınlar mesleki kariyerlerini sürdürebilmek için ücretle yardım ya da aile iinden yardım şeklindeki başa kadınların imkanlarından faydalanmaktadır.

Büyürken evlerinde yardımcı bayanlarla yetişmiş olan kadınlar, bu geleneği yaşantılarını ev kadını olarak sürdürseler bile devam ettirdikleri söylenebilir. Fakat annesi tarafından büyütülmemiş, eve yardımcı almamış, orta halli ailelerden gelen bayanlara bakıldığında, kariyerleri için ev işlerinde ve çocuk bakımında yardımcı kadın tuttukları zaman huzursuz oldukları ve vicdan azabı duydukları gözlenmiştir (Kırel, 1998: 44).

2.6.1.4 Pozitif ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık aynı işe başvuran ve benzer niteliklere sahip kadın ve erkek çalışanlar arasından kadın seçilsin demektir (Özar, 2006: 2). Bir başka ifadeyle, kimi zaman eşit davranabilmek için bireyin din, dil, renk, ırk, sağlık durumu, sosyal statü, cinsiyet vb. durumlardan dolayı dezavantaj oluşturan durumunu, görmezden gelerek dezavantajlı birey lehine yapılan davranış ya da uygulamalar pozitif ayrımcılıktır (Demir, 2011: 762).

Pozitif ayrımcılık, yıllardır kadınlara uygulanan negatif ayrımcılığa karşın durumu telafi etmek amacıyla geçici bir süre için önerilmektedir (Özar, 2006: 3).

Hizmet sektörü içerisinde başta bankacılık, konaklama, seyahat ve ulaştırma vb. alt kollarında cinsiyet ayrımcılığının kadınlar lehine yapıldığı görülmüştür. Bu alanda genç, bakımlı ve iletişim becerileri yüksek kadınların tercih edilmesinin temelinde müşterilere yönelik doğrudan hizmet satışının yer alması, alıcıların çoğunlukla erkek olması ve bu nedenle kadınların erkekleri ikna etme gücünün daha yüksek olması yatmaktadır. Yapılan çalışmalarda (Blau ve Lunz, 1998) kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması kadınların lehine ayrımcılık yapılmasında önemli bir etkidir (Demir, 2011: 767).

Çalışma hayatında kadın erkek arasında dengeli bir oran oluşana kadar pozitif ayrımcılık uygulanmalı; uygulama Devlet tarafından teşvik edilmelidir (Özar, 2006: 2).

2.6.1.5 Örgüt kültürü

Örgüt kültürünün kariyer gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini açıklamadan önce örgüt kültürünün ne demek olduğunu incelemek gerekir. Örgütler farklı özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler,

görevsel ve mesleksel norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma “ örgüt kültürü “ adı verilir (Eren, 2006: 135).

Örgütsel önlemler alınarak kadın çalışanların kariyer gelişimleri yönlendirilebilir. Anlayışlı ve ilerici bir örgüt, çok boyutlu rol talepleriyle mücadele eden kadın çalışanına fayda sağlayacak bir çalışma planı geliştirerek ve bu çalışma planının örgüt içinde kabul edilmesini, bununla birlikte örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesini sağlayarak kadın çalışanın kariyer gelişimine olumlu katkılarda bulunmuş olur (Palmer ve Hyman, 1993: 30).

2.6.1.6 Duygusal zeka

Duygusal zeka, duyguların anlamlarını ve birbirleri ile olan ilişkilerini tanıma ve duyguları temel alarak sonuç çıkarma ve problem çözme becerisini ifade etmektedir. Duygusal zeka, duyguları algılama, özümseme, bu duygulara ilişkin bilgileri anlama ve onları yönetme kapasitesidir (Mayer Caruso and Salovey, 2004: 267-298).

Zamanla fiziksel gücün zihinsel güce egemen olduğu anlayışlar kabul edilmiş ve kadınlar çoğu alanda olduğu gibi yönetim alanında da geri planda kalmışlardır (Serter, 2002: 114). Modern yönetim anlayışında yönetim alanında olumlu gelişmeler yönetimi otoriteye dayalı olmaktan çıkarmış; insancıl yönün önem kazanmasına neden olmuştur. Etkin yöneticilik bu insani becerilere sahip olmaktan geçer. İnsanın sosyal yaşamındaki uyumu ve başarısının anahtarı kabul edilen duygusal zeka kavramı, aynı zamanda etkin bir yönetici de olması gereken sosyal ve kişisel yeterlilikleri de içermektedir. Kadın çalışanların bu özellikleri taşımaya daha yatkın oldukları görüşünden hareketle, kadın yöneticilerle duygusal zeka bir arada ele alınmaya çalışılmıştır.

2.6.1.7 Empati

Empati kendin olarak bir başkasının hissettiklerini anlamaktır (Wiseman, 1996: 1162). Empatik davranma “ben merkezci olmamak” veya “sosyal olarak duyarlılık” olarak ta tanımlanmaktadır (Dökmen, 2005: 14).

Barret-Lennard da empatinin iki kişi arasındaki karşılıklı bir bağ olduğunu ifade etmiştir. Birey karşısındakini anlamaya çalışır ve anladığını karşısındakine iletir (Dökmen, 2005: 10).

Kadın çalışanların daha çabuk ve güçlü kurabildikleri empati yeteneği ile sorunları daha kısa sürede çözebildikleri belirtilmiştir. (www.ekonomi.haberturk.com)

2.6.2 Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimini Olumsuz Etkileyen (Engellyen) Faktörler

Kadınların, çalışma hayatında belli seviyelere geldikleri bu dönemde, geleneksel kadınsı çalışma rollerinden uzaklaşma gözlenmiştir. Fakat, hala kadın çalışanlar kariyer süreçlerinde çeşitli engellerle karşılaşmaya devam etmektedirler (Zunker, 1998: 365). Engellenme, insanların ihtiyaçlarının tatmininde birtakım zorluklarla karşılaşmasıdır. Engellenme, bireyin performansı ve nihayetinde verimliliğinin düşmesine yol açar.

Örgüt yönetimi, çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarının ne olduğunu bildiği ölçüde çalışanların engellenme duyguları ve engellenmenin olumsuz sonuçları da azalmış olacaktır. Kariyer ihtiyacı ve beklentisi içinde olan bireyin amacına ulaşamaması çalışanda olumsuz gelişmeler meydana getirir. Bu olumsuz durum hem çalışana hem örgüte zarar verir. Bu sebeple çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri, kariyer planlarını oluşturmaları için yönetim tüm imkanlarını kullanmalı, kariyer yollarını ve seçeneklerini çalışanlara sunmalıdır (Aytaç vd., 2001: 84-85).

Kariyer gelişimi, çalışanın gelecekle ilgili beklentilerini karşıladığından çalışan üzerinde pozitif etki oluşturmaktadır Kariyer gelişimindeki engeller ya da olumsuzlukların varlığı çalışan üzerinde olumsuz yönde bir etkide bulunacaktır. Kariyer yolunda kadın çalışanların ya da yöneticilerin karşılaştığı ve kariyer gelişimini olumsuz etkileyen engeller çok fazladır. Bunlardan bazılarını aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmektedir. Kadınlar kariyer hedeflerine ulaşmak isterse ve

alışan kadına karşı tutumlar değişmeye devam ettikçe, kadınların aşağıda açıklanan bu engelleri aşmaları daha kolay olacaktır.

2.6.2.1 Kültür

Dünya genelinde iş dünyasında kadınların rolü istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Amerika'da işgücü oranlarına bakıldığında tüm çalışanların içinde kadın çalışanların oranı 1980'de %42 iken günümüzde %47'ye yükselmiştir. Bu oran ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, Suudi Arabistan'da %14, Fas'ta %27, şili'de %37, Türkiye'de %26 ve Finlandiya'da %48'dir. Bu artış trendi genelde tüm ülkelerde aynı yöndedir. Kadın alışanların yönetimindeki payı da bu artışla doğru orantılıdır. Ancak kadın yöneticiler alt yönetim seviyelerinde var olup st yönetim seviyelerinde sayıları azdır. st yönetimin neyi temsil ettiği farklı tanımlansa da, genellikle st yönetimdeki kadın çalışanların oranı, Fortune 500 listesindeki şirketlerde sadece %14 ve birçok ülkede de bu oran %5'ten daha azdır (Powell, 2010: 3).

Kadının Türk toplumundaki yeri Türk halkının kadın yöneticilere bakış açısı ve onları algılamalarını belirlemektedir. Bu algıdan etkilenen kadın yöneticiler kendilerini ifade etmekte güçlük yaşamaktadırlar (Kutaniş, 2003: 60).

Yapılan bir kültürler arası araştırmada, Türk kültüründe başarılı kadın değeri "evli olmak" ile bağdaştırılmıştır. Bugünün şartlarında farklı engellemelere maruz kalan evli kadın çalışanların engelleri yok ederek iş hayatında yükselebilmeleri ve kıdem kazanmaları aileden çok işe yönelmeleri ile gerçekleşecektir (Seçkin Büyük, 2002: 20). Türkiye'deki kültürün kadınlar açısından sonucu ise, var olan erkek odaklı bir yapı ve toplumsal kültürün varlığını devam ettirmesi, kendisini yenilemesi, erkekler ve kadınlar için farklı fırsatların, koşulların, alanların süregelmesi olmaktadır (iti, 1998: 88). "Kadının yeri evi, görevi ise çocuğun bakımı olmalı" görüşü bizde olduğu gibi birçok toplumda da geçerliliğini korumaktadır (Barutçugil, 2002: 28).

Kadının özellikle iş hayatında avantajlı hale gelip erkeklerle eşit fırsatların tanınması ile hak ettiği yeri alabilmesi, geleneksel zihniyetin kırılması ile mümkündür (Aytaç, 2000: 913).

2.6.2.2 Olumsuz düşünce kalıpları ve davranışlar

Kadına yönelik iş hayatında olumsuz bazı düşüncelerin kalıplaşmış olması kadın çalışanların kariyer süreçlerini etkileyen bir engeldir. Bu düşünce kalıplarından bazı örnekler verilebilir. Bunlar, çalışmak istememektedirler, kariyerlerine erkeklerden daha az bağlıdırlar, iş dünyasında yeterince başarılı olamayacakları düşünülür, genelde uzun veya beklenmedik çalışma saatleri için isteksiz veya yetersizdirler, iş için değişik bölgelere taşınmak gerektiğinde bunu başaramazlar ve isteksizdirler, yeterince agresif değil; daha doğrusu oldukça pasiftirler, çok duygusaldırlar, karar vermede isteksizdirler (Gregory, 2003: 10-11), kadınlar birbirlerine iş ortamında iş dışı problemler yaratır, aile sorunlarını işe çok yansıtır, kadınların çok olduğu yerde dedikodular artar, kadınlar arasındaki rekabet erkeklerin performansını etkiler, rekabette her yol mubah diyerek abartılı davranışlar sergileyebilirler, birbirlerini şikayet etmeyi severler, çok konuşup az çalışırlar, kadınların ev telaşı mesai zamanında problem olur, başarısızlıklarına bahane bulurlar. Hiçbir mantıklı dayanağı olmayan bu düşünce kalıplarının oluşum nedeni önyargıdır ve bu düşünce kalıpları kadınların kariyer gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Kariyer gelişimi aynı zamanda olumsuz davranışlar tarafından da engellenebilir. Bunlar, aynı kurum çatısı altında dedikodu, kulis yapma, yapılan işlerin sabote edilmesi, işlerin geciktirilmesi, yapılan işlerde kasıtlı ve kötü niyetli biçimde hata aranması, terfinin engellenmeye çalışılması gibi negatif durumlardır.

2.6.2.3 İş ve aile ikilemi

Organizasyonların kadın çalışanlardan mesleki seviyedeki istekleri giderek artmıştır. Bazı kadınlar, geleneksel erkek işlerinde başarılı olup kariyer gelişimlerini sağlayabilmek için gönüllü ve çok uzun saatler kendilerini işlerine adanmışlardır. Aynı zamanda, birçok kadın enerjilerinin ve zamanlarının büyük bölümünü çocuklarına ve ailesine ayırmaktadır. Böylece, kadın çalışanlar iş ve aile arasındaki görünürde uzlaşmaz sözler ile yıpranmaktadır (Blair-Loy, 2003: 1).

Kadın çalışan iyi bir kariyer talep ettiğinde, kültürel yapıda evlilik ve annelik kadının ana uğraş alanı olarak ifade edildiğinden, varolan aileye, çalışan anne tarafından toplumun gösterilmesi beklenen özveri gösterilemeyeceği için bir arbede

olur. Toplum tarafından, çalışan kadının, ailesine alaka göstermesi beklenirken, erkeğinde o ailenin finansal yükümlülüğünü karşılayarak, eşini ve çocuğunu güven altında tutması beklenmektedir. Ailesinin ihtiyaçlarına çok daha zaman ayıran kariyer odaklı kadın, işinin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirememekte ve kendini işine adanmış kadın ise ailesine karşı olan sorumlulukları tam olarak yerine getiremeyebilmektedir. Bunun sonucunda da iş ve aile arbedesi doğmaktadır (Blair-Loy, 2003: 2). Çalışan kadın iş ve ev sorumluluklarını yerine getirebilmek için kendini baskı altında hissedebilmekte ve sorumlulukları yönünde gayret sarf ederken, iş hayatında bazı ilerleme fırsatlarından uzaklaşabilmektedir. Kadının çalışmaya başlaması ile ev ile ilgili sorumluluklarına işle ilgili sorumluluklarda eklenmiştir. Bu iki alan birbiri ile etkileşimde olan alanlardır. Kadından iyi bir ev kadını ve iş hayatında özverili bir çalışan olması beklenmektedir. Kadın iyi anne ve eş olmak ile iyi bir çalışan kadın olmak arasında kalmaktadır (Adak, 2007: 144-149). Bu halde, kadın çalışanların arzuladıkları kariyer gelişimi istedikleri seviyeye ulaşamamaktadır.

2.6.2.4 İşten çıkarılma

İşten çıkarılmak, çalışan birinin kendi isteği dışında işinden ayrılmak zorunda kalmasıdır. İşten çıkartılmanın farklı sebepleri olabilir. Kriz dönemleri, performans düşüklüğü, işletmenin kapatılması, işletmenin küçülmesi, birleşme ve devralmalar gibi. Bu sebepler organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilir. İşten çıkartılmak, kariyer boşluğu olarak nitelendirilmektedir. Bu kariyer boşluğu, yeni bir potansiyeli yaratarak, kişinin daha güçlü bir şekilde performansını ortaya koyabileceği bir kariyer fırsatına da dönüşebilir.

2.6.2.5 Beceri eksikliği

Çalışanların, kariyer yollarının kesintisiz olabilmesi bir ölçüde hedeflenen pozisyon için seçilen kişinin uygun yeteneklere sahip olmasına bağlıdır. Bu yetenekler, organizasyondaki bazı eğitim ve geliştirme programları ile geliştirilmeye çalışılır. Organizasyonlarda eğitim programı yoksa ya da çalışanın eğitim programlarına rağmen yeteneklerini geliştiremeyip yerinde sayıyorsa, çalışan başka bir kariyer hedefi edininceye kadar kişinin kariyer süreci sekteye uğrar. Bu tür

olumsuz gelişmelere fırsat vermemek için, yöneticilerin organizasyonlarda varolan işlerin tanımlarını ve gereklerini belirlemiş, gelecekte ortaya çıkacak iş fırsatlarının ve kariyer planlaması yapılacak personelin özelliklerini değerlendirmiş olmaları beklenir (Akoğlan, 2001: 137).

2.6.2.6 Yetenek demodeliği

Kariyer sahibi bireylerin zaman içerisinde bazı yeteneklerini yitirmesi halidir. Hızlı teknoloji değişimleri de bu soruna sebep olabilir. Çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması ve geliştirilmesi açısından örgüte görev düşmektedir. Fakat örgütün göstereceği çabadan ziyade, çalışanın yeni yetenekler edinmek ve kendini geliştirmek konusunda istekli ve azimli olması gerekir. Kariyer gelişiminin sürdürülebilmesi için çalışanların iş dünyasında meydana gelen yenilikleri yakından izlemesi gerekir.

2.6.2.7 Çift kariyerli eşler

Çift kariyerli eşler, genel olarak iki bireyin de ailevi sorumluluklara bağlılığın yanı sıra, kendi ayrı mesleki kariyerini izlediği bir yaşam tarzını ifade eder. Kariyerlerini düşünen öteki kişilerden onları ayırt eden, bir çifte bağlılığın söz konusu olmasıdır (Palmer ve Hyman, 1993: 25). Çift kariyerli eşler, genellikle tam zamanlı çalışmaktadır ve araştırmalar göstermektedir ki, çift kariyerli eşlerde hem erkek hem de kadın artan özgürlük hisleriyle birtakım riskler almaktadırlar ki bunlar özellikle adım adım ve hızla gelen iş değişiklikleri ve kendi işlerini kurma düşüncesi gibi kariyer riskleridir (Mattis, 2000: 63).

Van Der Linden mevcut kurumlardaki ilerleme imkanlarının eksikliği ve kadın çalışanlara yükselbilmeleri için verilen imkanların yeterli olmaması nedeniyle kadın çalışanların engel ile karşı karşıya olduğunu savunmuştur. Yükselme fırsatlarının sınırlı olması neticesinde, kadın yöneticilerin sayısı da azdır. Aile sorumluluklarına sahip ve çift kariyerli eşlerin bir parçası olan kadınlar kendi kariyerlerinde erkeklere göre eşit ya da yüksek deneyimlere sahip olamamaktadırlar. Çünkü kadınlar daha az hareket olanağına sahiptirler ve daha fazla sorumluluk yüklenmektedirler. Diğer yünden, çiftlerin kariyerleri ile ilgili bir seçim yapılması gerektiğinde, erkek eşinin ya çalışmamasını ya da kendi kariyer sürecinin ilerlemesi için yardımcı olmasını

istemektedir (Eddy, 2008: 11). Ancak kariyer sahibi kadınlar, kariyerlerini çocuk bakıp büyötmeye, eşlerinin iş değıştirmesine ve ekonomideki dalgalanmalara karşı gözden çıkarmak istemezler ve kariyerleriyle birlikte gelişmeyi beklemektedirler (Palmer ve Hyman, 1993: 26). Çift kariyerli eşlerde, eşlerden erkek ya da kadının kariyeri kesintiye uğrayabilir ve her ikisinin de değeri ve kimliğini etkileyen duyguları acı çekebilir (Harris, 2006: 268).

Sonuçta, eşlerin kariyer hedeflerinin bulunması aile hayatını da etkilemektedir. Eşlerin yakın kariyer hedeflerinin olması durumunda aralarında rekabet ortaya çıkabilir. Eşlerden birinin kariyerine öncelik verilmesi halinde Türkiye’de genellikle çiftlerden erkek olanın kariyerine öncelik verilir. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları sorunlardan biri olarak varlığını göstermektedir.

2.6.2.8 Çift kariyerlilik

Bir bireyin iki farklı kariyere sahip olmasıdır. İki farklı kariyer iki farklı uzmanlık ve deneyim gerektirir. Çift kariyerlilik bireye unvan, konum ve kariyer sağlar. Çalışanın performansını iki uzmanlık alanına yönlendirmesi başarıyı engelleyecektir (Çelik vd., 2004: 196). Bireyin iki işte kariyerini ilerletmeye çalışması çok zor olacağından asıl ilgi duyulan, hedeflenen bir kariyer basamağında yükselmek, çalışan için iş tatminini ve motivasyonu artıracaktır.

2.6.2.9 Tükenmişlik

Tükenmişlik, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlanabilir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96). Tükenmişlik, çalışanların yaptığı işten beklediği tatmini elde edememesi neticesinde meydana gelir. Çalışanlar, gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma gayreti içindedirler.

Tükenmişlik sendromu, duygusal yorgunluk, işe yaramama hissi, çaresizlik ve kontrol kaybı ile nitelenen ve işe bağlı stres ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Genellikle işlerinde yardımcı konumunda çalışan ve istediği kadar yeterli olmadığını düşünerek hayal kırıklığı yaşayan çalışanlarda yaygındır. Fakat, bu sendromu yaşayan ve yoğun çalışma baskısı ve stresine maruz kalan çalışanların durumu, özellikle çok yüksek ve ulaşılmaz hedeflere özlemle sonuçlanır.

Tükenmişlik sorunu yaşayan çalışanlar, genelde son derece idealist, motive olmuş ve yetenekli çalışanlardır. İşlerine fazlaca zaman ve enerji sarf ederler, ancak sonuçta hiçbir değişiklik olmadığını görürler. Bu çalışanlar, az maaş alan, işleriyle ilgili az söz sahibi olan ve amirleri tarafından kötü muameleye maruz kalan düşük kariyer seviyesindeki çalışanlardır. Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar, ailelerine ve arkadaşlarına karşı çekingen davranmaya başlayabilirler, aniden işten ayrılabilirler, ya da depresyona girme meylinde olabilirler (Louw, 1998: 534).

Tükenmişlik sendromunda ortaya çıkan hayal kırıklığı, açıkça çalışanın sıkıntı içinde olduğunu gösterir. Çalışan bir engelle karşılaştığında etkinliğini, değer ve kendi çabalarının etkisini sorgulamaya başlar. Tükenmişlik sendromunun etkisi örgütsel ortamda birden yayılabilir, tüm organizasyon çalışanlarını sarabilir (James, 2008: 537).

2.6.2.10 Gözden düşme

Kariyer hedefinde yükselmek isteyen bir yöneticinin işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya bulunduğu kademede sabit kalması durumudur. Alt ve üst yönetimle anlaşamama, yüksek rekabet, iş sahibi ve iş arkadaşlarına kötü muamele ve çatışma içinde olma, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve kabiliyetsizlik gözden düşmenin başlıca nedenleri olarak gösterilmektedir (Yorulmaz, 2007: 41).

Gözden düşme sonucunda çalışan, kendine güvensizlik, endişe, gerginlik, suçluluk, üzüntü, korku gibi duygular yaşamaktadır. Bu duygularla birlikte bireyin kariyer gelişimi için harcadığı çabalarda sıfıra inmektedir. Gözden düşme durumu, çalışana verdiği zararlar birlikte örgüte de büyük zarar verir. Örgütlerde yüksek oranda karşılaşılan bu sorun özenle ele alınmalı ve ortaya çıkmaması için gerekli önlemler alınmalıdır.

2.6.2.11 Kariyer platosu

Kariyer platosu, daha önceki bölümlerde tanımlandığı gibi, üst basamaklara terfi olanağının kısıtlı olduğu kariyer noktası olarak belirtilebilir (Werner ve DeSimone, 2008: 415). Bireyin kariyerinde yükselme potansiyeli ortadan kalktığında kariyer platosu oluşur (Sims, 2006: 230).

2.6.2.12 Cinsiyete dayalı ayrımcılık

Kadın ve erkekler, cinsiyet farklılıkları nedeniyle benzer seçenek ve fırsatlarla yüz yüze olsalar da, kendi kariyerleri için farklı seçimler ve yatırımlar yapabilirler, bundan sonraki aşamalarda cinsiyet farklılığından dolayı ayrımcılıkla karşılaşabilirler. Örneğin eğitim süreci boyunca finansman kaynakları ya da eğitimi yöneten editörler tarafından bir ayrımcılık söz konusu olabilir (Kahn, 1993: 52).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bir kişinin bir kadına, cinsiyete dayalı olarak, bir erkeğe davrandığından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması, biçimsel olarak eşitlikçi gözüken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler oluşturmalarıdır (Bebekoğlu ve Wasti, 2002: 207).

Kadınların yaşama bakış açılarının farklı olması, yaratıcı ve üretken bir toplum için nelerin ihtiyaç olduğunu görebilmelerini ve yönetim hayatında başarılı olmak için kritik değişimlerin nasıl sistemleştirilebileceğini mevcut inançları sorgulayarak anlamalarını sağlar. Fakat, kadın ve erkeklerin gelişimsel farklılıkları olup olmadığını tartışmanın ötesinde bu farklılıkları anlamak ve bunların sonuçlarına yoğunlaşmanın vakti gelmiştir (Powell, 2010: 4-5). Çalışma yaşamındaki erkek egemenliği ve erkek çalışanların daha başarılı oldukları çıkmazı itiraf edilmeye başlanmıştır. Literatürdeki istatistiklerde bunu doğrulamaktadır.

Erkeklerle yaptıkları işlerde eşit görev verilen kadınlar, bu engelin var olduğu bir ortamda yükselmede hiçbir zaman eşit değildir. Kadın çalışanlar başarılı olmak için daha fazla çalışmak zorunda kalır, fakat yine de daha yavaş görevde yükseltilir. Ücrette cinsiyet ayrımcılığı söz konusudur. 1960'lardan beri söz konusu olan bu eşitsizlik ortalamada gerilemiştir. 1960'larda tam zamanlı çalışan bir kadın çalışan erkek çalışanların bir yıl boyunca kazandıkları rakamın %60'ını kazanmışlardır. 1990'ların sonlarında bu oran %75'lere çıkmıştır. Bu oranın %75'e çıkmasındaki neden ise kadın çalışanların ücretlerindeki artış kısmen de erkek çalışanların ücretlerindeki düşüştür. Fakat bu düşüşle sağlanmaya çalışılan eşitlik bile, benzer geçmişe, eğitime ve çalışma saatlerine sahip olan kadın ve erkek çalışanlar için kazançtaki önemli uçurumun yine de devam etmesini engelleyememiştir (Roth, 2006: 58). Çalışma hayatında kadın çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan bu ayrımcılık, kadın çalışanların sahip olduğu yetenekleri görmezden gelmekle sonuçlanır. Bununda işletmeye doğrudan bir zararı dokunur.

Kariyer gelişiminde ayrımcılığın etkilerini tanımlayan bazı kadınlar karmaşık yasal işlemlere dahil olmakta isteksizdirler. Kadın çalışanlardan çoğu dava açmak için yeterli finansal güce sahip değildirler. Bazıları uzun dava sürecine dahil olmayı zor şartlarına karşılık zor görmüşlerdir. İşlerini kaybetmekten korkan kadın çalışanlar da bütün işyerlerinde cinsiyet ayrımcılığı sorunu yaşandığını düşündüğünden mücadele etme isteklerini yok saymışlardır (Gregory, 2003: 11). Kadın çalışanlardan cinsiyet ayrımcılığı ile yeterince mücadele etmişlerle birlikte cinsiyet ayrımcılığına karşı savaş açmış kadın çalışanların varlığı da görülmektedir.

Kadına yönelik ayrımcılığı önlemek konusunda örgütlerde yöneticilere, hükümete ve sivil toplum kuruluşlarına önemli roller düşmektedir. Bu sebeple uluslararası örgütlerin, hükümetlerin ve sivil toplum kuruluşlarının ayrımcılığın ve özellikle de cinsel tacizin önlenmesi konusunda üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri ve duyarlı olmaları gerekmektedir (Kirel, Kocabaş ve Özdemir, 2010: 15)

2.6.2.13 Cam tavan sendromu

Kadınların yönetici olarak algılanmalarını zorlaştıran önyargılar, üst yönetim kadrolarında var olabilmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumu özetleyen kavram ise “cam tavan sendromu” dur. Cam tavan sendromunun literatürdeki bazı tanımlamalarını incelediğimizde bu kavram daha iyi anlaşılabilir.

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir (İraz, 2009: 278).

Kadınlar, kariyer gelişimlerini sağlayabilmek için reel sektörde daha az fırsatlara sahiptirler ve çok fazla kısıtlamayla yüz yüze geldikleri için zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Birçok profesyonel kadın çalışanın karşılaştığı var olan bu sorunlara rağmen, Davidson cam tavan sendromunu, yönetim kademelerine yükselmek isteyen kadın çalışanların organizasyonel gücünün kesinlikle arttırılmaması olarak tanımlamıştır (Mulholland, 2003: 182).

Geleneksel olarak, kadınların üst kademelere ulaşmalarındaki zorluklarla ilgili konular feminist yaklaşımlarla belirtilmiştir. Bu da cam tavan sendromu olarak bilinmektedir. Kesinlikle, zamanla bu negatiflikten uzaklaşmış ve bunun yerine odak noktası olarak bu olumsuzluklara sebep olan faktörler niçin ortaya çıkmakta konusu alınmıştır. Buna rağmen, gökyüzünde bir limit gibi ya da görünmez kapılar

ve tavanlar gibi düşünebileceğimiz engeller mevcuttur. Kadınlar hala birçok meslekte üst seviyelere ulaşamamaktadır (Ronning, 2000: 100).

Cam tavan, kurumsal bir organizasyon içinde azınlıkların ve kadınların belirli seviyelere tırmanışını özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarının görünmez bariyerler tarafından engellendiğini açıklamak için oluşturulan bir terimdir. Genellikle cam tavanın azınlıklara ve kadınlara karşı her zaman kasıtlı olmasa da ayrımcılığı temsil ettiği kabul edilmektedir (Truesdell, 2003: 294).

Bu tanımlardan hareketle cam tavanın, kadın çalışanların yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına geldiği söylenebilir (Aydın vd., 2007: 313). Literatürdeki tanımlamalar incelendiğinde cam tavanın temelinin, kadınların önemli yönetim kadrolarından uzak tutulmaları, üst yönetime yükselmede karşılaştıkları engellerden oluştuğu söylenebilir.

2.6.2.14 Kraliçe arı sendromu

Kariyer gelişimini engelleyen diğer bir faktör ise Kraliçe Arı Sendromudur. Kadın çalışanlara karşı olan kadın düşmanlığı, rekabetçi bir tutum sergileyen ve bir grup olarak kadınların faydalanması için var olan destekleyici politika tedbirlerini engelleyen kadınlarla geniş ölçüde bağlantılı görülmektedir. Kraliçe arı sendromu terimi özellikle başarılı erkeklerin baskın olduğu çevredeki kadınların muhtemelen diğer kadınlara karşı olumsuz davranışları sonucunda oluşan fenomeni tanımlamak için oluşturulmuştur (Ellemers, 2001: 206).

Bu durumun açıklanmasının nedeni, erkek egemen bir iş dünyasında yönetim seviyesine ulaşmış kadınların başarılı olabilmeleri için etkin bir örgüt kültürünün sürdürülmesi olduğuna dikkat çekmektir. Birisinin gerçek yaşamda var olan ortamlardaki, iş hayatında erkek egemenliğinin olması gibi..., sosyal rolünü meydana getiren davranışlarını belirleyerek ana faktörün ne olduğunu işaret etmekte önemlidir (Ellemers, 2001: 206-207).

Bu bölümde kariyer ve kadın yöneticilerde kariyer gelişimi konularına değinilmiştir. Bundan sonraki kısımda tez çalışması ile ilgili yapılan anketin analiz değerlendirmesi yapılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER GELİŞİMİNDE ÜST DÜZEYİ HEDEFLEMİŞ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

3.1 Araştırmanın Metodolojisi

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmada, Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticileri tarafından, kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere sergilenen bakış açısı tespit edilmek istenmiştir. Çalışma Maliye Bakanlığı çalışanları ile yapılmıştır. Araştırmada alt amaç olarak ise üst düzey kadın yönetici oranının düşük olma sebepleri araştırılmış, kadın yöneticilerin artması ile ortaya çıkacak olumlu durumlara dikkat çekilmiştir.

3.1.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, Maliye Bakanlığı'nda üst yönetimde kadınların durumlarını tespit etmek amacıyla oluşturulan anket formunun işaretlenmesi suretiyle elde edilmiştir.

Hazırlanan anket soruları, Maliye Bakanlığı bünyesinde çalışan orta kademe yöneticilere yöneltilmiştir. Seçilen bu yöneticiler ana kütleyi temsil eden bir örneklemdir.

Anket formunda yer alan çoktan seçmeli sorular, yöneticilerin kolayca cevaplayacağı şekilde düzenlenmiştir. Anketin ilk kısmında demografik özelliklere ilişkin sorularla kamu yöneticiliği ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu kısım 8 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci kısmında, Maliye Bakanlığı'nda çalışan kadın yöneticilerin kariyer gelişimiyle ilişkili yargılar beşli Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Bu kısımda 25 adet yargı bulunmaktadır. Bilimsel araştırmalarda sıkça kullanılan Likert ölçeği deneklerin anketteki ifadelerle ne ölçüde katılıp katılmadıklarını belirlemektedir. Ankette eşit aralıklı olduğu varsayılan 5 dereceli Likert tipi ölçeklendirme; 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Kısmen Katılmıyorum 3. Kararsızım, 4. Kısmen Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

3.1.3 Araştırmanın Hipotezi

Bilimsel araştırmada asıl amaçlanan şey, araştırılan konuyla ilişkili hipotezlerin geliştirilmesi ve test edilmesidir. Hipotez, en az iki farklı değişkenin birbiriyle ilişkisini gösteren kesin ve net ifadelerdir. Bu araştırmada, cevaplayıcıların demografik özellikleri ile kadın yöneticilerin kariyer gelişimi arasındaki düşünce ilişkisi incelenmiştir. Hipotez şöyledir:

H₁: Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey yöneticilerinin demografik özellikleri (bağımsız değişkenler) ile kariyer gelişiminde etkili görülen unsurlar arasında (bağımlı değişkenler) anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri (bağımsız değişkenler) ile kariyer gelişiminde etkili görülen unsurlar arasında (bağımlı değişkenler) anlamlı bir ilişki yoktur.

3.1.4 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırma konusu Maliye Bakanlığı'ndaki orta kademe yöneticileri kapsamaktadır. Ana kütlenin geniş olması, tüm bireylere ulaşmayı zor kılmaktadır. Bundan dolayı, ana kütleyi temsil ettiğini düşündüğümüz örneklem seçimine gidilmiştir. Örneklem belli bir hata payı içermekle beraber ana kütleyi temsil ettiği varsayımına dayanmaktadır. Örneklem sayesinde bulunan sonuçlarla, ana kütle hakkında tahmin yapılmakta ve bilgi sahibi olunmaktadır.

Araştırmada örneklem büyüklüğünü hesaplamak için Tablo 3.1'den yararlanılmıştır. Tablo 3.1 araştırmacılara kolaylık sağlaması için $\alpha = 0.05$ için ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

Tablo 3.1: Örneklem büyüklükleri (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004) ($\alpha = 0.05$ için).

Evren Büyüküğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası (d)			± 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1.023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1.045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1.056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1.066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1.067	683	896	384	245	323	96	61	81

Bu çalışmada örneklem hatası olarak 0,05 belirlenmiştir. Bu kapsamda, p ve q değerleri örnekleme maksimum olacak şekilde, 0,5 olarak belirlenmiştir.

Maliye Bakanlığı'na dilekçe ile başvuru yapılmış, başvuruya istinaden Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'nden alınan 18.12.2014 tarih ve 30109 sayılı yazı ekinde verilen 2014 yılı Maliye Bakanlığı cinsiyet ayrımına göre yönetici sayısı Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2: 2014 yılı Maliye Bakanlığı cinsiyet ayrımına göre orta düzey yönetici sayısı (Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü 18.12.2014 tarih ve 30109 sayılı yazı).

ÜNVANLAR	Erkek	Kadın
Emlak Müdürü	19	1
Muhakemat Müdürü	12	10
Maliye Kursu Müdürü	1	0
Muhasebe Müdürü	61	14
Malmüdürü	388	89
Milli Emlak Müdürü	67	3
Saymanlık Müdürü	165	61
Personel Müdürü	37	15
Şube Müdürü	48	22
Emlak Müdür Yardımcısı	31	8
Milli Emlak Müdür Yardımcısı	101	19
TOPLAM	930	242
	1172	

(10.12.2014 tarihi itibarıyla)

Tablo 3.2’de Maliye Bakanlığı’nın 2014 yılı yönetici sayısının toplam 1172 olduğu görülmektedir.

Saha araştırması 1 Temmuz-15 Eylül 2014 tarihleri arasında Maliye Bakanlığı’na bağlı Genel Müdürlüklerin intranet sistemleri üzerinden e-mail yolu ile Türkiye çapında Maliye Bakanlığı yöneticilerine uygulanmıştır. Tablo 3.2 gösterildiği gibi Bakanlık’ta çalışan toplam 1172 orta düzey yöneticiye anket ulaştırılmaya çalışılmıştır. Tamamlanıp gönderilen anketlerden 357 tanesi analize uygun bulunmuştur. Tablo 3.1 incelendiğinde 0.05 örneklem hatasına göre ($p:0,5$; $q:0,5$) evren büyüklüğü 2500 dahi olsa 333 sayısının yeterli olduğu görülmektedir. Bundan dolayı örneklem olan 1172 Bakanlık orta düzey yöneticisi sayısına göre hesaplandığında 357 adet anketin yeterli olduğu görülmüştür. Kurumda görev yapan orta düzey yöneticilerden her üç tanesinden birine ulaşılmıştır.

3.1.5 Veri Toplama İşlemi

Araştırmada geçerlilik ve güvenilirliğin yüksek olması için pilot uygulama gerçekleştirilip geri bildirimlere göre ankette düzenlemeler yapılmıştır.

Araştırmada pilot uygulama 15-30 Haziran 2014 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak 20 kişi belirlenmiş ve anketteki ifadeler bu kişilere yöneltilmiştir. Pilot uygulamayla alınan geri bildirimler sonucu anlaşılmayan, açık olmayan ve deneğin farklı sonuçlara vardığı ifadeler kısmen veya tamamen düzeltilmiş ve ankete son hali verilmiştir.

Güvenilirlik, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece de yansıttığını gösterir. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach alfa (α) değeri kullanılmıştır. Değerlendirmede: $0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir yorumu yapılmaktadır.

Tablo 3.3'te analizde bulunan güvenilirlik analizi sonucu gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Güvenirlik analizi (Cronbach α değeri).

Güvenirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standart Maddelerin Cronbach's Alpha Değeri	Toplam Madde Sayısı
0,764	0,772	25

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliği için, 20 denek üzerinde gerçekleştirilen ön test sonucunda Likert tipi anket sorularından elde edilen veriler SPSS programına yüklenmiş ve yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach alfa katsayısı 0,764 olarak bulunmuş, söz konusu değer oldukça güvenilir olduğundan anketin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

3.1.6 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma bazı varsayımları kabul ederek yapılmıştır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırmada kullanılan örneklem sayısının yeterli, örneklem metodunun doğru olduğu varsayılmaktadır.
- Ankete katılan tüm deneklerin araştırmaya gönüllü katıldığı, cevap verirken tarafsız ve samimi olduğu varsayılmaktadır.
- Deneklerin soruları cevaplandırma sırasında herhangi bir etki altında kalmadığı varsayılmaktadır. Araştırmanın konusundan dolayı bireylerin 'üstlerini' değerlendirirken etki altında kalma riskinin olmasından ötürü bu varsayım özellikle önemlidir.

3.2 Veri Analizi ve Bulgular

Anket çalışması ve kontrol süreci sonucunda elde edilen veriler; SPSS (Statistical Packet for Social Science) istatistik programında oluşturulan dosyaya uygun şekilde kodlanmıştır. Veriler istatistiksel yöntemler ile %95 anlamlılık (significance) düzeyinde değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde kullanılacak metotlar ve amaçları aşağıdaki Tablo 3.4'de özetlenmiştir.

Tablo 3.4: Analizde kullanılan metotlar ve amaçları.

Analiz	Amaç
Betimsleyici Analiz	Örneklemin özelliklerinin sayısal gösterimle özetlenmesi ve verilerin düzenlenebilmesi,
Faktör Analizi	Hazırlanan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek, çok sayıda değişkenden toplanan bilgiyi özetleyerek, en az bilgi kaybıyla, karma ve daha az sayıda yeni bir boyutlar seti oluşturmak,
t- testi	Ölçülen değişkenlerin her birinin orta değerden (nötr) ne yönde farklı olup olmadıklarının tespiti,
Korelasyon Analizi	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü ölçmek
Farklılık Analizleri (Ki Kare Analizleri)	Değişkenlerin özellikleri arasında bir bağımlılığın olup olmadığının tespiti,
Varyans Analizi	Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere etkilerinin istatistiksel karşılaştırılmasının yapılması.

3.2.1 Betimsleyici Analiz

Kadın yöneticilerin kariyer gelişimini araştırmak için yapılan çalışmaya katılan orta düzey yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulguların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5: Anket uygulanan orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	214	59,9
Kadın	143	40,1
Toplam	357	100
Yaşınız	Frekans	Yüzde
25-30	11	3,1
31-35	44	12,3
36-40	91	25,5
41-45	76	21,3
46-50	66	18,5
51 ve üzeri	69	19,3
Toplam	357	100
Medeni Hali	Frekans	Yüzde
Evli	276	77,3
Bekar	81	22,7
Toplam	357	100

Tablo 3.5 (Devam): Anket uygulanan orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	1	0,3
Ön Lisans	26	7,3
Lisans	291	81,5
Lisans Üstü	39	10,9
Toplam	357	100
Kadın Yönetici ile Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	273	76,5
Hayır	84	23,5
Toplam	357	100
Kamuda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	2	0,6
6-10 yıl	52	14,6
11-15 yıl	58	16,2
16-20 yıl	66	18,5
21-25 Yıl	57	16
26 ve üzeri	122	34,2
Toplam	357	100
Yöneticilik Tecrübesi	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	124	34,7
6-10 yıl	85	23,8
11-15 yıl	60	16,8
16-20 yıl	37	10,4
21-25 Yıl	31	8,7
26 ve üzeri	20	5,6
Toplam	357	100
Kadın Yönetici ile İş Deneyimi	Frekans	Yüzde
Çok Kötü	23	6,4
Kötü	37	10,3
Orta	68	19
İyi	106	29,6
Çok İyi	48	13,4
Cevapsız (kadın yönetici ile çalışmayanlar)	75	21,0
Toplam	357	100

Tablo 3.5'e göre ankete katılan orta düzey yöneticilerin %59,9'unu erkeklerin, %40,1'ini kadınların oluşturduğu gözlenmektedir. Katılımcıların %77,3'ü evli,

%22,7'si bekârdır. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde %3,1'i (25-30), %12,3'ü (31-35), %25,5'i (36-40), %21,3'ü (41-45), %18,5'i (46-50), %19,3'ü 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Anket katılımcıların %3'ü lise, %7,3'ü ön lisans, %81,5'i lisans, %10,9'u lisansüstü mezunudur. Katılımcıların büyük çoğunluğunu üniversite mezunları oluşturmaktadır.

Çalışma deneyimi sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %0,6'sı (0-5) yıl, %14,6'sı (6-10) yıl, %16,2'si (11-15) yıl, %18,5'i (16-20) yıl, %16'sı (21-25) yıl, %34,2'si 26 ve üzeri yıl kamuda çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların hemen hepsinin 6 yıldan fazla kamu görevi yaptığı gözlenmiştir.

Ankete katılan kamu görevlilerinin çalışma hayatı boyunca %76,5'i kadın yönetici ile çalışmayı deneyimlemişken, %23,5'i kadın yönetici ile hiç çalışmamıştır. Başka bir ifadeye göre her 4 kişiden 3'ünün kadın yöneticisi olmuştur.

Araştırmaya katılanların yöneticilik tecrübesi incelendiğinde %34,7'si (0-5) yıl, %23,8'i (6-10) yıl, %16,8'i (11-15) yıl, %10,4'ü (16-20) yıl, %8,7'si (21-25) yıl, %5,6'sı 26 ve üzeri yıldan beri yönetici konumunda bulunduğu gözlenmiştir. Kamuda yöneticilik pozisyonuna gelmenin zor olduğu göz önüne alındığında, katılımcıların yönetim tecrübesinin de kısa olması anlaşılabilir.

Ankete katılanlardan kadın yönetici ile ilgili tecrübelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu soruya cevap veren katılımcıların %6,4'ü kadın yönetici ile iş deneyimini çok kötü, %10,3'i kötü, %19'u orta, %29,6'sı iyi, %13,4'ü ise çok iyi olarak nitelendirmiştir. Katılımcıların %21 iş hayatı boyunca kadın yönetici ile çalışmayı deneyimlemediği için bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 3.6: Anket uygulanan orta düzey yöneticilerin cinsiyet ayrımlı demografik özellikleri.

	Kadın Katılımcı		Erkek Katılımcı	
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Erkek	*	*	214	59,9
Kadın	143	40,1	*	*
Toplam	143	40,1	214	59,9
Medeni Hali	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evli	84	58,7	192	89,7
Bekar	59	41,3	22	10,3
Toplam	143	100	214	100

Tablo 3.6 (Devam): Anket uygulanan orta düzey yöneticilerin cinsiyet ayrımlı demografik özellikleri.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Lise			1	0,5
Ön Lisans	8	5,6	17	8
Lisans	122	85,3	170	79,3
Lisans Üstü	13	9,1	26	12,2
Toplam	143	100	214	100
Kadın Yönetici ile Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	114	79,7	159	74,6
Hayır	29	20,3	55	25,4
Toplam	143	100	214	100
Yöneticilik Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	50	35	74	34,3
6-10 yıl	31	21,7	54	25,4
11-15 yıl	34	23,8	26	12,2
16-20 yıl	15	10,5	22	10,3
21-25 Yıl	9	6,3	22	10,3
26 ve üzeri	4	2,8	16	7,5
Toplam	143	100	214	100
Kadın Yönetici ile İş Deneyimi	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çok Kötü	8	5,6	17	7,9
Kötü	15	10,1	21	9,9
Orta	24	19	44	20,7
İyi	42	29,4	64	29,6
Çok İyi	28	13,2	19	8,9
Cevapsız	26	18,2	49	23
Toplam	143	100	214	100

Tablo 3.6’da yer alan anket uygulanan orta düzey yöneticilerin cinsiyet ayrımlı demografik özellikleri incelendiğinde ankete katılan orta düzey yöneticilerden 143 kişinin yani katılımcıların %40,1 i kadın olduğu görülmektedir. Tablonun devamına bakıldığında;

Orta düzey kadın yöneticilerin %58,7 si evli %41,3’ü bekardır.

Kadın katılımcıların %5,6’sı ön lisans, %85,3’ü lisans, %9,1’i lisansüstü mezundur. Katılımcıların eğitim düzeyi yüksek ve çoğunluğu lisans mezundur.

Kadın katılımcıların %79,7’si kadın yönetici ile çalışmışken, %20,3’ü kadın yönetici ile çalışmamıştır. Kadın yöneticilerin kadın yönetici ile çalışma oranı oldukça yüksektir.

Kadın katılımcıların %35'i (0-5) yıldır, %21,7'si (6-10) yıldır, %23,8'i (11-15) yıldır, %10,5'i (16-20) yıldır, %6,3'ü (21-25) yıldır, %2,8'i ise 26 ve üzeri yıldır yöneticilik yapmaktadır. Kadın katılımcıların çoğunluğunun yöneticilik deneyimi henüz kısa sürelidir. Katılımcıların %56,7'sinin yöneticilik süresi 10 yıla kadardır.

Kadın katılımcıların %4,9'u kadın yönetici ile olan iş deneyimini çok kötü, %10,5'i kötü, %16,8'i orta, %29,4'ü iyi ve %19,6'sı çok iyi olarak nitelendirmiştir. Kadın yöneticilerin %18,2'si şimdiye kadar kadın yönetici ile çalışmayı deneyimlemedikleri için bu soruyu yanıtlamamıştır. Kadın katılımcıların yaklaşık %15'i kadın yönetici ile iş deneyimini kötü ve çok kötü olarak nitelendirmiştir. İş deneyimini orta, iyi ve çok iyi olarak nitelendiren grup oranı %65,8'dir. Bu oranlara göre Bakanlıktaki kadın yöneticinin kadın yöneticiye olumsuz bir bakış açısı sergilemediği söylenebilir.

Erkek katılımcıların sayısı 214 kişi olup %59,9 orana isabet etmektedir. Erkek katılımcıların %89,7'si evli iken, %10,3'ü bekdir. Orta düzey kadın yöneticilerin %58,7'si evli %41,3'ü bekdir. Kadın yöneticiler içinde erkek yöneticilere göre bekar olma oranı yüksektir.

Erkek katılımcıların %0,5'i lise, %8'i ön lisans, %79,3'ü lisans, %12,2'si lisansüstü mezundur. Katılımcıların eğitim düzeyi yüksek olup çoğunluğu lisans mezundur.

Erkek katılımcıların %74,6'sı çalışma hayatı boyunca kadın yönetici ile çalışmışken, %25,4'ü kadın yönetici ile çalışmamıştır. Orta düzey erkek yöneticilerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ ü kadın yönetici ile çalışmıştır.

Erkek katılımcıların %34,3'ü (0-5) yıldır, %25,4'ü (6-10) yıldır, %12,2'si (11-15) yıldır, %10,3'ü (16-20) yıldır, %10,3'ü (21-25) yıldır, %7,5'i 26 ve üzeri yıldır yönetici olarak görev yapmaktadır. Kadın yöneticilerin çoğunluğunun yöneticilik deneyiminin henüz kısa süreli olması durumu erkek katılımcılarda da geçerlidir. Katılımcıların %59,7'sinin yöneticilik deneyimi 10 yıla kadardır.

Erkek katılımcıların %7'si kadın yöneticiler ile olan deneyimlerini çok kötü, %9,9'u kötü, %20,7'si orta, %29,6'sı iyi, %8,9'u çok iyi olarak nitelendirmiştir. Erkek katılımcıların %23'ü şimdiye kadar kadın yönetici ile çalışmayı deneyimlemedikleri için bu soruyu yanıtlamamıştır. Erkek yöneticilerin %59,2'si kadın yönetici ile iş deneyimini orta ve üzeri iyilikte nitelendirmiştir.

Tablo 3.7: Cinsiyete göre kadın yönetici ile çalışma deneyiminin orta iyi ve çok iyi seviyede derecelendirmesi.

	Orta Düzey Yönetici Sayısı		Kadın Yönetici ile Çalışma Deneyimi		Kadın Yönetici ile İş Deneyimini Orta İyi ve Çok İyi Seviyede Derecelendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kadın	143	%59,9	114	%79,7	74	%65,8
Erkek	214	%40,1	159	%74,6	94	%59,2

Tablo 3.7 incelendiğinde Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey kadın yöneticilerin kadın yönetici ile çalışma deneyim oranı %79,7; orta düzey erkek yöneticilerin kadın yönetici ile çalışma deneyim oranı %74,6'dır. Bakanlıktaki orta düzey kadın yöneticilerin kadın yönetici ile iş deneyimini orta, iyi ve çok iyi seviyede nitelendirme oranı %65,8 olup erkek yöneticilere göre yüksektir.

Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey kadın yöneticilerin kadın yönetici ile çalışma deneyim oranı erkek yöneticilere göre daha fazla olup bu deneyimi orta iyi ve çok iyi seviyede derecelendirme oranı da erkek yöneticilere göre daha yüksektir. Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin üst düzey kadın yöneticiye bakış açıları olumludur.

3.2.2 Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişki içinde olan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsallaştırma yapmak ve nihai olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik analizidir. Faktör analizi, değişkenleri küçük gruplara ayırmaktadır. Bu gruplar kendi içinde homojenlik sergilerken, diğer gruplar ile de heterojenlik gösterir. Faktör analizi sayesinde karmaşık veriler daha basit hale gelir. Böylece yönetmek ve özetlemek kolaylaşır.

Kısaca faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yüklerin diğerlerine göre daha yüksek olması beklenir. Başarılı bir faktör analizi aşağıdaki unsurları sağlar;

- Değişken sayısını azaltmalı,
- Üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlamalı,
- Ulaşılan sonuçlar, yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır.

Ankette 21 farklı değişen, faktör analizi sayesinde 5 farklı değişkene indirgemiş ve ortak isimler vermek suretiyle katılımcıların cevaplarını incelemek daha kolay hale gelmiştir.

Tablo 3.8’de orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler yer almaktadır.

Tablo 3.8: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler.

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Öz değer	Varyans
FAKTÖR 1: ÜST YÖNETİCİ		5,494	26,161
Kamudaki orta düzey kadın yöneticilerin üst yönetime çıkmaları ile karar alma mekanizmalarında kadınların varlığı artacaktır.	0,828		
Üst düzey kadın yönetici adayı için aile desteği çok önemlidir.	0,816		
Kamuda orta düzey kadın yönetici sayısının artması ile yakın zamanda üst düzey kadın yönetici sayısı da artacaktır.	0,803		
Evde iş bölümü yapılması ve günümüz teknolojisi ile ev işlerinde kolaylaşma olması kadın yöneticilerin işe motivasyonunu artırmıştır	0,803		
Üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığı gelişmişlik göstergesidir.	0,643		
Başarı odaklı Türk özel sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı yüksek orana sahipken; Türk kamu sektörünün de daha başarılı olabilmesi için üst düzey kadın yönetici sayısı artmalıdır.	0,636		
Kamuda üst düzey kadın yöneticilerin varlığı kuruma olumlu katkı sağlar, kurumu güçlü kılar.	0,616		
FAKTÖR 2: KARİYER GELİŞİMİ		3,289	15,662
Kamuda erkek yöneticiler diğer erkek yöneticilerle daha rahat çalışırlar.	0,767		
Kadının kariyerce erkekte yüksek olması evliliği olumsuz etkiler.	0,599		
Kadın ve erkek çalışanlar için kadın yöneticinin emri altında görev almak sorun olur.	0,586		
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	0,578		
Kadınların, eş ve çocuk sorumlulukları, yönetsel görevlere hazırlanmalarında gereken zamanı ayıramamalarına yol açar.	0,536		
FAKTÖR 3: İLETİŞİM		1,405	6,691
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, çalışanlar ve iş sahipleri ile iletişim kurma konusunda daha başarılıdır.	0,800		
Kadın yöneticilerin duygusal zekaları ve empati kurma gücü onları yönetimde daha başarılı kılar.	0,793		
Üst yönetimi hedef almış orta düzey kadın yöneticiler, yaş ve konum gereği iş ve ev sorumlulukları arasında denge oluşturmuştur.	0,593		
FAKTÖR 4: ÖZGÜVEN		1,181	5,626
Kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur.	0,687		
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	0,626		
Üst düzey yönetici olmak için kadın yöneticiler geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerine güvenmezler.	0,617		
FAKTÖR 5: HİYERARŞİ		1,08	5,143
Kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur.	0,775		
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	0,592		
Kadın yöneticiler, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter değildir.	0,527		
Açıklanan Toplam Varyans		59,283	
Verimax rotasyonlu temel bileşenler faktörlü analizi: Alfa Katsayısı: 0,809			
KMO Örneklem Yeterliliği (Örnekleme yeterliliği Kaiser-Meyer-OlkinMeasure): 0,838 Küresellik ve Bartlett's Testi: 210 p< 0,000			

3.2.2.1 Faktör analizi bulguları

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutlar ve bunların içerdiği alt değişkenler incelendiğinde araştırmaya katılan orta düzey yöneticilerin, kadının üst düzey yönetici olarak bulunmasına ilişkin temel bulguları 5 başlık altında incelenebilir:

Üst Yönetici (Faktör 1): Bu faktör, toplam varyansın %26,161'ini açıklayan yedi değişkenden meydana gelmektedir. Faktörü meydana getiren değişkenler kamu kurumundaki üst yönetici olmanın özelliklerini ifade etmektedir. Faktöre en büyük katkısı “kamudaki orta düzey kadın yöneticilerin üst yönetime çıkmaları ile karar alma mekanizmalarında kadınların varlığı artacaktır” değişkeni (faktör yükü 0,828) sağlamaktadır.

Faktöre katkı sağlayan diğer değişkenler sırasıyla; “üst düzey kadın yönetici adayı için aile desteği çok önemlidir” (faktör yükü 0,816); kamuda orta düzey kadın yönetici sayısının artması ile yakın zamanda üst düzey kadın yönetici sayısı da artacaktır” (faktör yükü 0,803); “evde iş bölümü yapılması ve günümüz teknolojisi ile ev işlerinde kolaylaşma olması kadın yöneticilerin işe motivasyonunu artırmıştır” (faktör yükü 0,803); “üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığı gelişmişlik göstergesidir” (faktör yükü 0,643); “başarı odaklı Türk özel sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı yüksek orana sahipken; Türk kamu sektörünün de daha başarılı olabilmesi için üst düzey kadın yönetici sayısı artmalıdır (faktör yükü 0,636); “kamuda üst düzey kadın yöneticilerin varlığı kuruma olumlu katkı sağlar, kurumu güçlü kılar” (faktör yükü 0,616)’dır. Bu faktöre ait değişkenlerin faktör yükleri %60’ın üzerinde çıkmıştır.

Kariyer Gelişimi (Faktör 2): Bu faktör kendi içinde 5 değişkenle oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %15,662’ini açıklamaktadır. Faktörün içindeki en büyük katkısı “kamuda erkek yöneticiler diğer erkek yöneticilerle daha rahat çalışırlar” değişkeni sağlamaktadır (faktör yükü 0,767).

Bunun dışında sırasıyla “kadının kariyerce erkekten yüksek olması evliliği olumsuz etkiler” (faktör yükü 0,599); “kadın ve erkek çalışanlar için kadın yöneticinin emri altında görev almak sorun olur” (faktör yükü 0,586); “çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler” (faktör yükü 0,578); “kadınların, eş ve çocuk sorumlulukları, yönetsel görevlere hazırlanmalarında gereken zamanı ayıramamalarına yol açar” (faktör yükü 0,536) yargıları gelmektedir.

İletişim (Faktör 3): Bu faktör toplam varyansın %6,691'nı açıklamaktadır. Üç farklı değişken "iletişim faktörü"nü oluşturmaktadır. Faktöre en fazla "kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, çalışanlar ve iş sahipleri ile iletişim kurma konusunda daha başarılıdır" (faktör yükü 0,800) değişkeni etki etmektedir. Bunu "kadın yöneticilerin duygusal zekaları ve empati kurma gücü onları yönetimde daha başarılı kılar" (faktör yükü 0,793) takip etmektedir. Son olarak "üst yönetimi hedef almış orta düzey kadın yöneticiler, yaş ve konum gereği iş ve ev sorumlulukları arasında denge oluşturmuştur" (faktör yükü 0,593) gelmektedir.

Özgüven (Faktör 4): Faktör analizi sonuçlarına göre oluşan 4. faktör "özgüven" faktörüdür. Bu faktör %5,626 'lık kısmını açıklamaktadır. "Özgüven" faktörünü 3 değişken oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla "kamudaki kadın çalışanlar görevde yükselme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda muhafazakâr inancında etkisiyle isteksizdirler" (faktör yükü 0,687); "kadın yöneticiler, üst düzey yönetici olmak için kadınlık vasıflarından dolayı erkek baskın topluluklara girmekte de zorlanırlar" (faktör yükü 0,626); "üst düzey yönetici olmak için kadın yöneticiler geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerine güvenmezler" (faktör yükü 0,617)'dir.

Hiyerarşi (Faktör 5): Faktör analizi ile ortaya konan son faktör "hiyerarşi" faktörüdür. Bu faktörün açıklama varyansı %5,143'dür. Faktörü oluşturan 3 değişken bulunmaktadır. Bunlar "kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur" (faktör yükü 0,626); "kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar" (faktör yükü 0,626); "kadın yöneticiler, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter değildir" (faktör yükü 0,626)'dir.

3.2.3 Maliye Bakanlığı'ndaki Orta Kademe Yöneticilerinin Kadın Yöneticilere Bakış Açılarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Maliye Bakanlığı orta kademe yöneticilerinin kadın yöneticilere olan yaklaşımlarının farklılıklarını tespit etmek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Ankete katılan yöneticilerin yaklaşımlarını ölçmek için 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

Tablo 3.9’da Maliye Bakanlığı’ndaki orta kademe yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açılarının ortalama ve standart sapmalarına ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 3.9: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin yargıların ortalama ve standart sapmaları.

YARGILAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		n	Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Kadının kariyerce erkekten yüksek olması evliliği olumsuz etkiler.	43	12	147	41	21	6	66	18	80	22	357	2,9804	1,40711
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, çalışanlar ve iş sahipleri ile iletişim kurma konusunda daha başarılıdır.	63	18	59	17	27	8	129	36	79	22	357	3,2857	1,4289
Kadın yöneticilerin duygusal zekaları ve empati kurma gücü onları yönetimde daha başarılı kılar.	68	19,0	58	16,2	43	12,0	106	29,7	82	23,0	357	3,2129	1,44935
Kadın yöneticiler, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter değildir.	23	6,4	101	28,3	25	7,0	72	20,2	136	38,1	357	3,5518	1,4025
Üst yönetimi hedef almış orta düzey kadın yöneticiler, yaş ve konum gereği iş ve ev sorumlulukları arasında denge oluşturmuştur.	37	10,4	43	12,0	57	16,0	121	33,9	99	27,7	357	3,5658	1,29140
Kamuda üst düzey kadın yönetici olabilmek için aday sayısı çok azdır.	114	31,9	106	29,7	28	7,8	49	13,7	60	16,8	357	2,5378	1,47521
Çalışma yaşamını düzenleyen yasalar kadının konumu ve statüsüne uygundur.	63	17,6	83	23,2	29	8,1	105	29,4	77	21,6	357	3,1401	1,44272
Kamuda erkek yöneticiler diğer erkek yöneticilerle daha rahat çalışırlar.	84	23,5	123	34,5	25	7,0	58	16,2	67	18,8	357	2,7227	1,45875
Kamudaki kadın çalışanlar görevde yükselme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda muhafazakar inancında etkisiyle isteksizdirler.	36	10,1	106	29,7	23	6,4	68	19,0	124	34,7	357	3,3866	1,46174
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	50	14,0	77	21,6	28	7,8	52	14,6	150	42,0	357	3,4902	1,53902
Kadın ve erkek çalışanlar için kadın yöneticinin emri altında görev almak sorun olur.	43	12,0	89	24,9	24	6,7	62	17,4	139	38,9	357	3,4622	1,50163
Kadınların, eş ve çocuk sorumlulukları, yönetsel görevlere hazırlanmalarında gereken zamanı ayıramamalarına yol açar.	53	14,8	128	35,9	31	8,7	68	19,0	77	21,6	357	2,9664	1,41778
Kamuda üst yönetici olma sürecinde, kadın ve erkek yöneticiye fırsat eşitliği tanımayan örgütsel uygulamalar mevcuttur.	89	24,9	102	28,6	42	11,8	40	11,2	84	23,5	357	2,7983	1,51720
Kamudaki kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olabilmelerini sağlamak için kota bazında yasal düzenleme getirilmelidir.	140	39,2	35	9,8	32	9,0	54	15,1	96	26,9	357	2,8067	1,6940

Tablo 3.9 (Devam): Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin yargıların ortalama ve standart sapmaları.

Kadın yöneticiler, üst düzey yönetici olmak için kadınlık vasıflarından dolayı erkek baskın topluluklara girmekte de zorlanırlar.	53	14,8	120	33,6	27	7,6	61	17,1	96	26,9	357	3,0756	1,47541
Üst düzey yönetici olmak için kadın yöneticiler geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerine güvenmezler.	23	6,4	89	24,9	40	11,2	68	19,0	137	38,4	357	3,5798	1,37899
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	37	10,4	52	14,6	29	8,1	66	18,5	173	48,5	357	3,8011	1,43088
Kamuda üst düzey kadın yöneticilerin varlığı kuruma olumlu katkı sağlar, kurumu güçlü kılar.	41	11,5	39	10,9	33	9,2	83	23,2	161	45,1	357	3,7955	1,40632
Başarı odaklı Türk özel sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı yüksek orana sahipken; Türk kamu sektörünün de daha başarılı olabilmesi için üst düzey kadın yönetici sayısı artmalıdır.	48	13,4	34	9,5	37	10,4	74	20,7	164	45,9	357	3,7619	1,45026
Üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığı gelişmişlik göstergesidir.	54	15,1	34	9,5	28	7,8	66	18,5	175	49,0	357	3,7675	1,50440
Üst düzey kadın yönetici adayı için aile desteği çok önemlidir.	31	8,7	18	5,0	13	3,6	70	19,6	225	63,0	357	4,2325	1,26503
Evde iş bölümü yapılması ve günümüz teknolojisi ile ev işlerinde kolaylaşma olması kadın yöneticilerin işe motivasyonunu artırmıştır.	22	6,2	32	9,0	30	8,4	87	24,4	186	52,1	357	4,0728	1,23173
Kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur.	19	5,3	52	14,6	23	6,4	50	14,0	213	59,7	357	4,0812	1,31183
Kamuda orta düzey kadın yönetici sayısının artması ile yakın zamanda üst düzey kadın yönetici sayısı da artacaktır.	26	7,3	38	10,6	22	6,2	111	31,1	160	44,8	357	3,9552	1,26234
Kamudaki orta düzey kadın yöneticilerin üst yönetime çıkmaları ile karar alma mekanizmalarında kadınların varlığı artacaktır.	30	8,4	29	8,1	19	5,3	102	28,6	177	49,6	357	4,0280	1,27830

3.2.4 Üst Düzey Kadın Yönetici Varlığının Orta Kademe Yöneticiler Tarafından Algılanma Düzeyleri

Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilerin orta düzey yöneticiler tarafından algılanma düzeyleri Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilerin orta düzey yöneticiler tarafından algılanma düzeyleri.

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5
Kadının kariyerce erkekte yüksek olması evliliği olumsuz etkiler			*	...	
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, çalışanlar ve iş sahipleri ile iletişim kurma konusunda daha başarılıdır.				*	
Kadın yöneticilerin duygusal zekaları ve empati kurma gücü onları yönetimde daha başarılı kılar				*	
Kadın yöneticiler, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter değildir				*	
Üst yönetimi hedef almış orta düzey kadın yöneticiler, yaş ve konum gereği iş ve ev sorumlulukları arasında denge oluşturmuştur				*	
Kamuda üst düzey kadın yönetici olabilmek için aday sayısı çok azdır			*	...	
Çalışma yaşamını düzenleyen yasalar kadının konumu ve statüsüne uygundur				*	
Kamuda erkek yöneticiler diğer erkek yöneticilerle daha rahat çalışırlar			*	...	
Kamudakikadın çalışanlar görevde yükselme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda muhafazakar inancında etkisiyle isteksizdirler				*	
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler				*	
Kadın ve erkek çalışanlar için kadın yöneticinin emri altında görev almak sorun olur				*	
Kadınların, eş ve çocuk sorumlulukları, yönetsel görevlere hazırlanmalarında gereken zamanı ayıramamalarına yol açar			*	...	
Kamuda üst yönetici olma sürecinde, kadın ve erkek yöneticiye fırsat eşitliği tanımayan örgütsel uygulamalar mevcuttur.			*	...	
Kamudaki kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olabilmelerini sağlamak için kota bazında yasal düzenleme getirilmelidir			*	...	
Kadın yöneticiler, üst düzey yönetici olmak için kadınlık vasıflarından dolayı erkek baskın topluluklara girmekte de zorlanırlar.				*	
Üst düzey yönetici olmak için kadın yöneticiler geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerine güvenmezler.				*	
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.				*	
Kamuda üst düzey kadın yöneticilerin varlığı kuruma olumlu katkı sağlar, kurumu güçlü kılar.				*	
Başarı odaklı Türk özel sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı yüksek orana sahipken; Türk kamu sektörünün de daha başarılı olabilmesi için üst düzey kadın yönetici sayısı artmalıdır.				*	
Üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığı gelişmişlik göstergesidir.				*	
Üst düzey kadın yönetici adayı için aile desteği çok önemlidir					*
Evde iş bölümü yapılması ve günümüz teknolojisi ile ev işlerinde kolaylaşma olması kadın yöneticilerin işe motivasyonunu artırmıştır.					*
Kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur.					*
Kamuda orta düzey kadın yönetici sayısının artması ile yakın zamanda üst düzey kadın yönetici sayısı da artacaktır.				*	
Kamudaki orta düzey kadın yöneticilerin üst yönetime çıkmaları ile kararalma mekanizmalarında kadınların varlığı artacaktır.					*
Grup Ortalaması			3.44	◆	

Bu yargıların 15'i genel ortalamanın üstünde, 10 tanesi genel ortalamanın altında yer almıştır. Bulgulara göre, kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunan yargıların algılanma düzeyleri Tablo 3.10 'da verilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunan yargılar Tablo 3.11'de verilmiştir.

Tablo 3.11: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunan yargılar.

YARGILAR	n	Ortalama	Standart Sapma
Üst düzey kadın yönetici adayı için aile desteği çok önemlidir	357	4,2325	1,26503
Kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur.	357	4,0812	1,31183
Evde iş bölümü yapılması ve günümüz teknolojisi ile ev işlerinde kolaylaşma olması kadın yöneticilerin işe motivasyonunu artırmıştır.	357	4,0728	1,23173
Kamudaki orta düzey kadın yöneticilerin üst yönetime çıkmaları ile kara ralma mekanizmalarında kadınların varlığı artacaktır.	357	4,0280	1,27830
Kamuda orta düzey kadın yönetici sayısının artması ile yakın zamanda üst düzey kadın yönetici sayısı da artacaktır.	357	3,9552	1,26234
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	357	3,8011	1,43088
Kamuda üst düzey kadın yöneticilerin varlığı kuruma olumlu katkı sağlar, kurumu güçlü kılar.	357	3,7955	1,40632
Üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığı gelişmişlik göstergesidir.	357	3,7675	1,50440
Başarı odaklı Türk özel sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı yüksek orana sahipken; Türk kamu sektörünün de daha başarılı olabilmesi için üst düzey kadın yönetici sayısı artmalıdır.	357	3,7619	1,45026
Üst düzey yönetici olmak için kadın yöneticiler geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerine güvenmezler.	357	3,5798	1,37899
Üst yönetimi hedef almış orta düzey kadın yöneticiler, yaş ve konum gereği iş ve ev sorumlulukları arasında denge oluşturmuştur	357	3,5658	1,29140
Kadın yöneticiler, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter değildir	357	3,5518	1,4025

Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunan 12 yargı içinde birinci sırayı “üst düzey kadın yönetici için aile desteği çok önemlidir” yargısı almaktadır. Üst

yönetimi hedeflemiş tüm yöneticiler için aile desteği önemlidir fakat kadın yöneticinin, geleneksel yapı sonucu aile içinde üstlendiği rol gereği sorumluluğu yüksek olan anne üst yönetici adayının, daha fazla aile desteğine ihtiyacı vardır denilebilir.

Tablo 3.11’de önemli derecede etkili bulunan yargılar içinde ikinci sırada “kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur” yargısı, üçüncü sırada ise “evde iş bölümü yapılması ve günümüz teknolojisi ile ev işlerinde kolaylaşma olması kadın yöneticilerin işe motivasyonunu artırmıştır” yargısı gelmektedir. Orta düzey kadın yöneticilerin üst yönetime çıkmaları ile karar alma mekanizmalarında kadınların varlığının artacağı; kamuda orta düzey kadın yönetici sayısının artması ile yakın zamanda üst düzey kadın yönetici sayısının da artacağı; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamadıkları; kamudaki üst düzey kadın yöneticilerin varlığının kuruma olumlu katkı sağladığı, kurumu güçlü kıldığı; üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığının gelişmişlik göstergesi olduğu; başarı odaklı Türk özel sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı yüksek orana sahipken; Türk kamu sektörünün de daha başarılı olabilmesi için üst düzey kadın yönetici sayısının artması gerektiği; üst düzey yönetici olmak için kadın yöneticilerin geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerine güvenmediği; üst yönetimi hedef almış orta düzey kadın yöneticilerin, yaş ve konum gereği iş ve ev sorumlulukları arasında denge oluşturabildiği; kadın yöneticilerin, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter olmadığı yargıları orta düzey yöneticiler tarafından önem derecelerine göre sıralanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunmayan yargılar ise Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12: Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarında fark yaratmayan yargılar.

YARGILAR	n	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler	357	3,4902	1,53902
Kadın ve erkek çalışanlar için kadın yöneticinin emri altında görev almak sorun olur	357	3,4622	1,50163
Kamudaki kadın çalışanlar görevde yükselme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda muhafazakar inancında etkisiyle isteksizdirler	357	3,3866	1,46174
Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, çalışanlar ve iş sahipleri ile iletişim kurma konusunda daha başarılıdır.	357	3,2857	1,4289
Kadın yöneticilerin duygusal zekaları ve empati kurma gücü onları yönetimde daha başarılı kılar	357	3,2129	1,44935
Çalışma yaşamını düzenleyen yasalar kadının konumu ve statüsüne uygundur	357	3,1401	1,44272
Kadın yöneticiler, üst düzey yönetici olmak için kadınlık vasıflarından dolayı erkek baskın topluluklara girmekte zorlanırlar.	357	3,0756	1,47541

Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarında fark yaratmayan yargılar sırasıyla; çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler; kadın ve erkek çalışanlar için kadın yöneticinin emri altında görev almak sorun olur; kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, çalışanlar ve iş sahipleri ile iletişim kurma konusunda daha başarılıdır; kamudaki kadın çalışanlar görevde yükselme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda muhafazakar inancında etkisiyle isteksizdirler; kadın yöneticilerin duygusal zekaları ve empati kurma gücü onları yönetimde daha başarılı kılar; çalışma yaşamını düzenleyen yasalar kadının konumu ve statüsüne uygundur; kadın yöneticiler, üst düzey yönetici olmak için kadınlık vasıflarından dolayı erkek baskın topluluklara girmekte zorlanırlar yargılarıdır.

Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunmayan yargılar Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunmayan yargılar.

YARGILAR	n	Ortalama	Standart Sapma
Kadının kariyerce erkekte yüksek olması evliliği olumsuz etkiler	357	2,9804	1,40711
Kadınların, eş ve çocuk sorumlulukları, yönetsel görevlere hazırlanmalarında gereken zamanı ayıramamalarına yol açar	357	2,9664	1,41778
Kamudaki kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olabilmelerini sağlamak için kota bazında yasal düzenleme getirilmelidir	357	2,8067	1,69240
Kamuda üst yönetici olma sürecinde, kadın ve erkek yöneticiye fırsat eşitliği tanımayan örgütsel uygulamalar mevcuttur	357	2,7983	1,51720
Kamuda erkek yöneticiler diğer erkek yöneticilerle daha rahat çalışırlar	357	2,7227	1,45875
Kamuda üst düzey kadın yönetici olabilmek için aday sayısı çok azdır	357	2,5378	1,47521

Tablo 3.13’de kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunmayan yargılar sıralanmış olup kamuda üst düzey kadın yönetici olabilmek için aday sayısı çok azdır yargısı en düşük ortalama ile en etkisiz yargı olmuştur. Kız çocuklarının okutulmasına yönelik gelişmeler sonucu zamanla kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi ile üst düzey kadın yöneticiliği talep eden kadın sayısı çoğalmıştır. Bu sebeple “kamuda üst düzey kadın yönetici olabilmek için aday sayısı çok azdır” yargısı orta düzey yöneticiler tarafından etkisiz yargı olarak görülmektedir.

3.2.5 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçen bir analizdir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ilişki bir sebep-sonuç ilişkisi değildir. Yön belirten ‘-’(negatif) ve ‘+’(pozitif) işaretleri değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini gösterir. İlişkinin derecesinin belirlenmesinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. ‘r’ile gösterilen Pearson katsayısı değişkenler arasındaki ilişki +1 ile -1 arasında bir değer ifade eder. Pozitif katsayı, değişkenlerin birlikte değiştiklerini, negatif olması ise birinin değeri artarken diğerinin değerinin azalmasını göstermektedir.

Bulunan değer (işaret fark etmeksizin) büyük olması, değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Araştırmada önemli olan SPSS programı ile

hesaplanan korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığıdır. Eğer korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıyorsa, değerin yüksek veya düşük çıkmasının önemi kalmaz.

Genel olarak anlamlılık düzeyi 0,01 ve 0,05 olarak hesap edilmekle birlikte bunun dışında da sayı belirlenebilir. İlişkinin anlamlı bulunması halinde; 0,01 anlamlılık düzeyi iki yıldızla; 0,05 anlamlılık düzeyi ise tek yıldız ile (* $p < 0,005$; ** $p < 0,001$) gösterilmektedir (Bu gösterim şekli araştırmaya ve araştırma alanına göre değişebilmektedir).

Araştırmada orta kademe yöneticilerin kadın yöneticilere yaklaşımı analiz edilmektedir. Analiz için kullanılan anketin 25 yargısına faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan faktörler arasında korelasyon olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 3.14’te orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler arasındaki korelasyon ilişkisi görülmektedir.

Tablo 3.14: Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler arasındaki korelasyon ilişkisi.

		faktor1	faktor2	faktor3	faktor4	faktor5
Faktor1	Pearson Korelasyon	1				
	Anlamlılık					
Faktor2	Pearson Korelasyon	,057	1			
	Anlamlılık	,284				
Faktor3	Pearson Korelasyon	,536**	,101	1		
	Anlamlılık	,000	,056			
Faktor4	Pearson Korelasyon	-,167*	,424**	-,103	1	
	Anlamlılık	,002	,000	,051		
Faktor5	Pearson Korelasyon	,283**	,363**	,246**	,292**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-uzantı).						

Tablo 3.14’e göre birinci faktör üst yönetici ile üçüncü faktör olan iletişim faktörü arasında pozitif ve %53 oranında kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Dördüncü faktör özgüven ile ikinci faktör kariyer gelişimi arasında pozitif ve %42 oranında ilişki bulunmaktadır.

3.2.6 Farklılık Analizleri (Ki Kare Analizleri)

Araştırmamızda değişkenlerin özellikleri arasında bir bağımlılığın olup olmadığını test etmek için ki kare analizi kullanılmıştır. Ki kare sayesinde değişkenler arasında birlikte değişim olup olmadığını ortaya çıkarmak mümkündür. Analizde H_0 hipotezi bağımlılık yoktur şeklinde kurulur. Analiz sonucunda istatistiki açıdan önemli çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 3.15'te orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen değişkenlerden cinsiyet ve yöneticilik süresi arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin değişkenlerden cinsiyet ve yöneticilik süresi arasındaki ilişki.

Çapraz									
			Kaç yıldır yöneticisiniz?						
			0-5	6 - 10	11- 15	16 -20	21 -25	26 ve üzeri	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Sayı	74	54	26	22	22	16	214
		Beklenen Sayı	74,3	51	36	22,2	18,6	12	214
		%içinde cinsiyet oranı	34,60%	25,20%	12,10%	10,30%	10,30%	7,50%	100%
	Kadın	sayı	50	31	34	15	9	4	143
		Beklenen sayı	49,7	34	24	14,8	12,4	8	143
		%içinde cinsiyet oranı	35,00%	21,70%	23,80%	10,50%	6,30%	2,80%	100%
	Toplam	sayı	124	85	60	37	31	20	357
		Beklenen sayı	124	85	60	37	31	20	357
		%içinde cinsiyet oranı	34,70%	23,80%	16,80%	10,40%	8,70%	5,60%	100%
Ki Kare Testi									
	Değer	df	Asimetrik Anlamlılık 2 taraflı						
Pearson Ki Kare	12,276	5	0,031						
Olabilirlik Oranı	12,497	5	0,029						
Doğrusal İlişki	1,318	1	0,251						
N Geçerli Olgu	357								

Tablo 3.15'i incelediğimizde ankete katılan orta düzey yöneticiler içinde yer alan erkek yöneticilerin %34,60'ının (0-5) yıl arası yöneticilik yaptığı; %25,2'sinin

(6-10); %12,1'nin (11-15) yıl; %10,3'nün (16-20); %10,3'ünün (16-20) yıl, %7,5'nin ise 26 ve üzeri yıl yöneticilik yaptığı görülmüştür.

Ankete katılan orta düzey kadın yöneticilerin %35'inin (0-5) yıl arası yöneticilik yaptığı; %21,7'sinin (6-10) yıl arası yöneticilik yaptığı; %23,8'inin (11-15) yıl arası yöneticilik yaptığı, %10,5'inin (16-20) yıl arası yöneticilik yaptığı, %6,3'nün (21-25) yıl, %2,8'inin 26 ve üzeri yıl yöneticilik yaptığı gözlenmektedir. Böylece 143 kadın yöneticinin %80,5'inin (0-15) yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Erkek yöneticilerin %17,80'inin 21 yıl ve üzeri görev yaptığı, kadın yöneticilerde bu oranın %9,10 olduğu tespit edilmiştir.

Analizde kadın ve erkek yönetici arasında Bakanlıkta yöneticilik yapma süreleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır sorusuna cevap aranmıştır. Yapılan çalışma sonucunda anlamlılık düzeyi 0,03 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle erkeklerin kadınlardan daha uzun süreler ile kamuda görev yaptıkları görülmüştür.

Tablo 3.16'da orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen değişkenlerden medeni hal ve yöneticilik süresi arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 3.16: Üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin değişkenlerden medeni hal ve yöneticilik süresi arasındaki ilişki.

Çapraz									
			Kaç yıldır yöneticisiniz?						
			0-5	6 - 10	11- 15	16 -20	21 -25	26 ve üzeri	Toplam
Medeni Hal	Evli	Sayı	0	35	43	54	44	100	
		Beklenen Sayı	1,5	40,2	44,8	51	44,1	94,3	
		%içinde cinsiyet oranı	0,00%	12,70%	15,60%	19,60%	15,90%	36,20%	100%
	Bekar	sayı	2	17	15	12	13	22	
		Beklenen sayı	0,5	11,8	13,2	15	12,9	27,7	
		%içinde cinsiyet oranı	2,50%	21,00%	18,50%	14,80%	16,00%	27,20%	100%
	Toplam	sayı	2	52	58	66	57	122	357
		Beklenen sayı	2	52	58	66	57	122	357
		%içinde cinsiyet oranı	0,60%	14,60%	16,20%	18,50%	16,00%	34,20%	100,00%
Ki Kare Testi									
	Değer	df	Asimetrik Anlamlılık 2 taraflı						
Pearson Ki Kare	12,387	5	0,03						
Olabilirlik Oranı	11,371	5	0,045						
Doğrusal İlişki	5,79	1	0,016						
n Geçerli Olgu	357								

Tablo 3.16 incelediğinde ankete katılan orta düzey yöneticilerden (0-5) yıl arası yöneticilik yapanların evli olmadığı; (6-10) arası yöneticilik yapanların %12,7'sinin; (11-15) yıl arası yöneticilik yapanların %15,6'sının evli olduğu; (16-20) yıl arası yöneticilik yapanların %19,6'sının; (21-25) yıl arası yöneticilik yapanların %15,9'unun; 26 ve üzeri yıl yöneticilik yapanların %36,2'sinin evli olduğu görülmüştür.

Ankete katılan orta düzey yöneticilerden (0-5) yıl arası yöneticilik yapanların %0,6'sının bekar olduğu; (6-10) arası yöneticilik yapanların %21'inin; (11-15) yıl arası yöneticilik yapanların %18,5'inin; (16-20) yıl arası yöneticilik yapanların %14,8'inin; (21-25) yıl arası yöneticilik yapanların %16'sının; 26 ve üzeri yıl yöneticilik yapanların %27,2'sinin bekar olduğu görülmüştür. 26 ve üzeri yıl görev yapan yöneticilerden evli olanların oranı %36,20 bekar olanların oranı %27,20'dir.

Medeni hal ile (evli ve bekar olma durumuna göre) Bakanlık'ta yöneticilik yapma süreleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır sorusuna cevap aranmıştır. Yapılan çalışma sonucunda anlamlılık düzeyi 0,03 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle evlilerin bekarlara göre daha uzun süreler ile kamuda görev yaptıkları görülmüştür.

Tablo 3.17'de orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen değişkenlerden yaş ve çalışma süresi arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin değişkenlerden yaş ve çalışma süresi arasındaki ilişki.

YAŞ		Kamuda kaç yıldır çalışıyorsunuz?						
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 ve üzeri	Toplam
25-30	sayı	1	9	0	1	0	0	11
	Beklenen sayı	0,1	1,6	1,8	2	1,8	3,8	11
	%içinde yaş oranı	9,10%	81,80%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%	100,00%
31-35	sayı	0	25	16	3	0	0	44
	Beklenen sayı	0,2	6,4	7,1	8,1	7	15	44
	%içinde yaş oranı	0,00%	56,80%	36,40%	6,80%	0,00%	0,00%	100,00%
36-40	sayı	1	15	36	35	4	0	91
	Beklenen sayı	0,5	13,3	14,8	16,8	14,5	31,1	91
	%içinde yaş oranı	1,10%	16,50%	39,60%	38,50%	4,40%	0,00%	100,00%
41-45	sayı	0	2	5	26	27	16	76
	Beklenen sayı	0,4	11,1	12,3	14,1	12,1	26	76
	%içinde yaş oranı	0,00%	2,60%	6,60%	34,20%	35,50%	21,10%	100,00%

Tablo 3.17 (Devam): Üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin değişkenlerden yaş ve çalışma süresi arasındaki ilişki.

YAŞ		Kamuda kaç yıldır çalışıyorsunuz?						
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 ve üzeri	Toplam
46-50	sayı	0	0	1	0	23	42	66
	Beklenen sayı	0,4	9,6	10,7	12,2	10,5	22,6	66
	%içinde yaş oranı	0,00%	0,00%	1,50%	0,00%	34,80%	63,60%	100%
51 ve üzeri	sayı	0	1	0	1	3	64	69
	Beklenen sayı	0,4	10,1	11,2	12,8	11	23,6	69
	%içinde yaş oranı	0,00%	1,40%	0,00%	1,40%	4,30%	92,80%	100,00%
Toplam	sayı	2	52	58	66	57	122	357
	Beklenen sayı	2	52	58	66	57	122	357
	%içinde yaş oranı	0,60%	14,60%	16,20%	18,50%	16,00%	34,20%	100,00%
Ki Kare Testi								
	Değer	df	Asimetrik anlamlılık 2 taraflı					
Pearson Ki Kare	448,862	25	0					
Olabilirlik Oranı	470,655	1	0					
Doğrusal İlişki	253,656	1	0					
n geçerli olgu	357							

Tablo 3.17’de yaş ve çalışma süresi arasındaki ilişki incelenmiştir. (0-5) yıl çalışanlar içinde (25-30) yaş aralığında bulunanların oranı %9,10; (6-10) yıl çalışanlar içinde (25-30) yaş aralığında bulunanların oranı %81,80’dir. (11-15) yıl çalışanlar içinde (25-30) yaş aralığında olan yoktur. (16-20) yıl çalışanlar içinde (25-30) yaş aralığında bulunanların oranı %9,1 olup (21-25) ile 26 ve üzeri yıl çalışanlar içinde (25-30) yaş aralığında çalışan yoktur.

(0-5) yıl çalışanlar içinde (31-35) yaş aralığında olan yoktur. (6-10) yıl çalışanlar içinde (31-35) yaş aralığında bulunanların oranı %56,8; (11-15) yıl çalışanlar içinde (31-35) yaş aralığında bulunanların oranı %6,8 olup (21-25) ile 26 ve üzeri yıl çalışanlar içinde (31-35) yaş aralığında olan yoktur.

(0-5) yıl çalışanlar içinde (36-40) yaş aralığında bulunanların oranı %1,1; (6-10) yıl çalışanlar içinde (36-40) yaş aralığında bulunanların oranı %16,5; (11-15) yıl çalışanlar içinde (36-40) yaş aralığında bulunanların oranı %39,6; (16-20) yıl çalışanlar içinde (36-40) yaş aralığında bulunanların oranı %38,5; (21-25) yıl çalışanlar içinde (36-40) yaş aralığında bulunanların oranı %4,4 olup 26 ve üzeri yıl çalışanlar içinde (36-40) yaş aralığında olan yoktur.

(0-5) yıl çalışanlar içinde (41-45) yaş aralığında olan yoktur. (6-10) yıl çalışanlar içinde (41-45) yaş aralığında bulunanların oranı %2,6; (11-15) yıl çalışanlar içinde (41-45) yaş aralığında bulunanların oranı %6,6; (16-20) yıl çalışanlar içinde (41-45) yaş aralığında bulunanların oranı %34,2; (21-25) yıl çalışanlar içinde (41-45) yaş aralığında bulunanların oranı %35,5; 26 ve üzeri yıl çalışanlar içinde (41-45) yaş aralığında bulunanların oranı %21,1 dir.

(0-5) ve (6-10) yıl çalışanlar içinde (46-50) yaş aralığında bulunan yoktur. (11-15) yıl çalışanlar içinde (46-50) yaş aralığında bulunanların oranı %1,5'dir. (16-20) yıl çalışanlar içinde (46-50) yaş aralığında bulunan yoktur. (21-25) yıl çalışanlar içinde (46-50) yaş aralığında bulunanların oranı %34,8; 26 ve üzeri yıl çalışanlar içinde (41-45) yaş aralığında bulunanların oranı %63,6'dır.

(0-5) yıl çalışanlar içinde 51 ve üzeri yaş aralığında olan yoktur. (6-10) yıl çalışanlar içinde 51 ve üzeri yaş aralığında bulunanların oranı %1,4; (11-15) yıl çalışanlar içinde 51 ve üzeri yaş aralığında olan yoktur. (16-20) yıl çalışanlar içinde 51 ve üzeri yaş aralığında bulunanların oranı %1,4; (21-25) yıl çalışanlar içinde 51 ve üzeri yaş aralığında bulunanların oranı %4,3; 26 ve üzeri yıl çalışanlar içinde 51 ve üzeri yaş aralığında bulunanların oranı %92,8'dir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşları ile kamuda yöneticilik yapma süreleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır sorusuna cevap aranmıştır. Yapılan çalışma sonucunda anlamlılık düzeyi 0,00 olarak bulunmuştur. Buradan hareketle orta düzey Bakanlık yöneticilerinin yaşları arttıkça kamuda daha uzun süreler ile görev yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

3.2.7 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Varyans analizinde, değişkenler toplu olarak analize dâhil edilir ve aralarında istatistiki olarak bir fark bulunup bulunmadığı konusunda bilgi sahibi olunmaktadır. ANOVA testinde, en az bir tane bağımsız değişken bulunmak zorundadır. Bu test sayesinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki tek tek veya toplu etkileri incelenebilmektedir.

Analiz, değişkenlerin aritmetik ortalamalarını hesaba katarak işlem yapmaktadır. Bu yöntemde H_0 hipotezi grup ortalamalarının birbirine eşit olduğunu, alternatifi olan H_1 hipotezi ise eşit olmadığını gösteren hipotezlerdir.

$p < 0,05$ ise H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir,

$p \geq 0,05$ ise H_0 Hipotezi Kabul, H_1 Hipotezi Red edilir.

ANOVA test sonuçlarının yorumlanmasında F değerinin standart sapmalardan büyük olması halinde H_1 kabul edilmekte, şayet F değeri standart sapmalara eşit ya da daha küçük olması halinde ise H_0 hipotezi kabul edilmektedir (Kaya, 2008: 209).

Bu bölümde, literatür araştırması sonucunda oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri (bağımsız değişkenler) ile kariyer gelişiminde etkili görülen unsurlar arasında (bağımlı değişkenler) anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.18'de orta düzey yöneticilerin cinsiyetleri ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.18: Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler ile cinsiyet arasındaki ilişki.

CİNSİYET	FAKTÖR 1: ÜST YÖNETİCİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig
	Gruplar Arası	25,278	28	0,903	4,899	0,000
	Gruplar İçi	60,442	328	0,184		
	Toplam	85,72	356			
	FAKTÖR 2: KARİYER GELİŞİMİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig
	Gruplar Arası	5,232	20	,262	1,092	,356
	Gruplar İçi	80,448	336	,240		
	Toplam	85,72	356			
	FAKTÖR 3: İLETİŞİM					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig
	Gruplar Arası	30,774	12	2,564	16,055	,000
	Gruplar İçi	54,946	344	,160		
	Toplam	85,72	356			
	FAKTÖR 4: ÖZGÜVEN					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig
	Gruplar Arası	2,259	12	,188	,776	,675
	Gruplar İçi	83,461	344	,243		
	Toplam	85,72	356			
	FAKTÖR 5: HİYERARŞİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig
	Gruplar Arası	6,315	12	,526	2,280	,009
	Gruplar İçi	79,405	344	,231		
	Toplam	85,72	356			

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri erkek ve kadın olarak gruplanmıştır. Analiz sonucunda “Üst Yönetici” ($F=4.899$; $p>0.000$), “İletişim”

($F=16.055$; $p>0.000$) ve “Hiyerarşi” ($F=2.280$; $p>0.009$) faktörlerinde cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Orta düzey yöneticiler cinsiyet bazında değerlendirildiğinde 5 faktörün 3’ünde farklılık tespit edilmesi; cinsiyet değişkeninin oldukça önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. O yüzden yöneticiler, işyerlerinde bunu dikkate alarak yöneticilik, iletişim ve hiyerarşi konularında daha dikkatli olmalıdır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda Bakanlıkta çalışan orta düzey yöneticilerin kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere bakış açısına etki eden faktörler ve cinsiyet durumu ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla 5 adet hipotez geliştirilmiştir. Bu analiz sonucunda üç faktörde istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiş, farklılık bulunan bu hipotezler ise kabul edilmiştir.

Tablo 3.19: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler ile cinsiyet arasındaki hipotezlerin durumu.

FAKTÖRLER	HİPOTEZLER	Kabul/Red Durumu
Üst Yönetici	H ₁ : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile üst yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Kariyer Gelişimi	H ₀ : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED
İletişim	H ₁ : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Özgüven	H ₀ : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ve özgüven arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED
Hiyerarşi	H ₁ : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile hiyerarşi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

Tablo 3.19’da orta düzey yöneticilerin cinsiyetleri ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile üst yöneticilik arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₁: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ve üst yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile kariyer gelişimi arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla H₀: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile iletişim arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. H_1 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile özgüven arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. H_0 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ve özgüven arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile hiyerarşi arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. H_1 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin cinsiyetleri ile hiyerarşi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.20’de orta düzey yöneticilerin medeni hal ile faktörler arasındaki değişimlerinin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.20: Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler ile medeni hal arasındaki ilişki.

MEDENİ HAL	FAKTÖR 1: ÜST YÖNETİCİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	f	sig
	Gruplar Arası	5,973	28	,213	1,235	,196
	Gruplar İçi	56,649	328	,173		
	Toplam	62,622	356			
	FAKTÖR 2: KARIYER GELİŞİMİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	f	sig
	Gruplar Arası	1,444	20	,072	0,397	,992
	Gruplar İçi	61,177	336	,182		
	Toplam	62,622	356			
	FAKTÖR 3: İLETİŞİM					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	f	sig
	Gruplar Arası	4,003	12	,334	1,958	,027
	Gruplar İçi	58,619	344	,170		
	Toplam	62,622	356			
	FAKTÖR 4: ÖZGÜVEN					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	f	sig
	Gruplar Arası	,944	12	,079	,439	,947
	Gruplar İçi	61,678	344	,179		
	Toplam	62,622	356			
	FAKTÖR 5: HİYERARŞİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	f	sig
	Gruplar Arası	1,133	12	,094	,528	,896
	Gruplar İçi	61,489	344	,179		
	Toplam	62,622	356			

Bakanlık orta düzey yöneticilerinin medeni durumları evli ve bekâr olarak gruplanmıştır. Analiz sonucunda “İletişim” ($F=1.958$; $p>0.02$) faktörü ile medeni durum arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. Kurumda üst yönetici olan/olmayı hedefleyen kadınların, evli ve bekarlara yönelik iletişim çabalarında farklılık sergilemesi gerektiği sonucuna varılmıştır. İletişimin nasıl farklılaşması gerektiğine yönelik daha derin araştırmalar yapılmalıdır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda Bakanlıkta çalışan orta düzey yöneticilerin kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere bakış açısına etki eden faktörler ve medeni hal arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla 5 adet hipotez geliştirilmiştir. Bu analiz sonucunda bir faktörde istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiş, farklılık bulunan bu hipotez ise kabul edilmiştir.

Tablo 3.21: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler ile medeni hal arasındaki hipotezlerin durumu.

FAKTÖRLER	HİPOTEZLER	Kabul /Red Durumu
Üst Yönetici	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile üst yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED
Kariyer Gelişimi	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerin medeni hali ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED
İletişim	H1: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Özgüven	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile özgüven arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED
Hiyerarşi	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile hiyerarşi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED

Tablo 3.21’de orta düzey yöneticilerin medeni hal ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile üst yöneticilik arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile üst yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile kariyer gelişimi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile iletişim faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir. H₁: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticileri için medeni hali ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile özgüven faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile özgüven arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile hiyerarşi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin medeni hali ile hiyerarşi arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.22’de orta düzey yöneticiler için yaş ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.22: Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler ile yaş arasındaki ilişki.

Yaş	FAKTÖR 1: ÜST YÖNETİCİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	62,928	28	2,247	1,143	,286
	Gruplar içi	644,892	328	1,966		
	Toplam	707,821	356			
	FAKTÖR 2: KARIYER GELİŞİMİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	44,115	20	2,206	1,117	,330
	Gruplar içi	663,706	336	1,975		
	Toplam	707,821	356			
	FAKTÖR 3: İLETİŞİM					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	28,170	12	2,347	1,188	,290
	Gruplar içi	679,651	344	1,976		
	Toplam	707,821	356			
	FAKTÖR 4: ÖZGÜVEN					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	32,572	12	2,714	1,383	,172
	Gruplar içi	675,249	344	1,963		
	Toplam	707,821	356			
	FAKTÖR 5: HİYERARŞİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	22,072	12	1,839	,923	,524
	Gruplar içi	685,748	344	1,993		
	Toplam	707,821	356			

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşları (25-30), (31-35), (36-40), (41-45), (46-50) ve 51 üstü olarak gruplanmıştır. Analiz sonucunda herhangi bir faktörde yaşa göre istatistiksel bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışmada farklı yaştaki bireyler arasında farklılık olmaması önemlidir. Türk toplumunda yaşı büyük bireylerin, hiyerarşik bir yetkileri olmamasına rağmen yine de saygı gördükleri bilinmektedir. Araştırma bu kabulün doğru olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda Bakanlıkta çalışan orta düzey yöneticilerin kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere bakış açısına etki eden faktörler ve yaş arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla 5 adet hipotez geliştirilmiştir. Bu analiz sonucunda hiçbir faktörde istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiş, bu sebeple hipotezler ret edilmiştir.

Tablo 3.23: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler ile yaş arasındaki hipotezlerin durumu.

FAKTÖRLER	HİPOTEZLER	Red/Kabul Durumu
Üst Yönetici	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile üst yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur	RET
Kariyer Gelişimi	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RET
İletişim	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RET
Özgüven	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile özgüven arasında anlamlı bir yoktur.	RET
Hiyerarşi	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile hiyerarşi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RET

Tablo 3.23’de orta düzey yöneticilerin yaş ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile üst yöneticilik, kariyer gelişimi, iletişim ve özgüven faktörleri arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Bundan dolayı H_0 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile üst yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi, H_0 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi, H_0 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi, H_0 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ve özgüven arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi, H_0 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile hiyerarşi arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.24 de orta düzey yöneticilerin eğitim durumu ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.24: Orta düzey yöneticilerin üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını etkileyen faktörler ile eğitim durumu arasındaki ilişki.

Eğitim Durumu	FAKTÖR 1: ÜST YÖNETİCİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	5,998	28	,214	1,121	,310
	Gruplar içi	62,663	328	,191		
	Toplam	68,661	356			
	FAKTÖR 2: KARİYER GELİŞİMİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	2,685	20	,134	,684	,842
	Gruplar içi	65,976	336	,196		
	Toplam	68,661	356			
	FAKTÖR 3: İLETİŞİM					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplararası	4,421	12	,368	1,973	,026
	Gruplar içi	64,240	344	,187		
	Toplam	68,661	356			
	FAKTÖR 4: ÖZGÜVEN					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	1,328	12	,111	,565	,870
	Gruplar içi	67,333	344	,196		
	Toplam	68,661	356			
	FAKTÖR 5: HİYERARŞİ					
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig./p
	Gruplar arası	2,222	12	,185	,959	,488
	Gruplar içi	66,439	344	,193		
	Toplam	68,661	356			

Bakanlık orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ilkökul, ortaokul, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü olarak gruplanmıştır. Analiz sonucunda “İletişim” ($F=1.973$; $p>0.05$) faktörü ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda Bakanlıkta çalışan orta düzey yöneticilerin kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere bakış

açısına etki eden faktörler ve eğitim durumu ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla 5 adet hipotez geliştirilmiştir. Bu analiz sonucunda bir faktörde istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiş, farklılık bulunan bu hipotez ise kabul edilmiştir.

Tablo 3.25’de analiz sonucu oluşan beş hipotez ve red kabul durumları gösterilmiştir.

Tablo 3.25: Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere ilişkin faktörler ile eğitim durumu arasındaki hipotezlerin durumu.

FAKTÖRLER	HİPOTEZLER	Red/Kabul Durumu
Üst Yönetici	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile üst yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED
Kariyer Gelişimi	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED
İletişim	H ₁ : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Özgüven	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile özgüven arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED
Hiyerarşi	Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile hiyerarşi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	RED

Tablo 3.25’de orta düzey yöneticilerin eğitim durumu ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile üst yönetici faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Bu sebeple Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticileri için eğitim durumu ile üst yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile kariyer gelişimi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Bu sebeple Ho: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticileri için eğitim durumu ile kariyer gelişimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile iletişim faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla H₁: Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile özgüven faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Ho: Maliye Bakanlığı orta

düzy yöneticileri için eğitim durumu ve özgüven arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin eğitim durumu ile hiyerarşi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir. Bu yüzden H_0 : Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticileri için eğitim durumu ve hiyerarşi arasında anlamlı bir ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

H_1 : Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey yöneticilerinin demografik özellikleri (bağımsız değişkenler) ile kariyer gelişiminde etkili görülen unsurlar arasında (bağımlı değişkenler) anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey yöneticilerinin demografik özellikleri (bağımsız değişkenler) ile kariyer gelişiminde etkili görülen unsurlar arasında (bağımlı değişkenler) anlamlı bir ilişki yoktur.

Varyans analizi ile test edilen ilişkişel hipotezlerin kabul / red durumları bütün olarak Tablo 3.26'da verilmiştir.

Tablo 3.26: Orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri ile faktörler arası ilişkilerin hipotez durumları.

Faktörler	Hipotezlerin Red/Kabul Durumu			
	Cinsiyet	Medeni Hal	Yaş	Eğitim Durumu
Üst Yönetici	Kabul	Ret	Ret	Ret
Kariyer Gelişimi	Ret	Ret	Ret	Ret
İletişim	Kabul	Kabul	Ret	Kabul
Özgüven	Ret	Ret	Ret	Ret
Hiyerarşi	Kabul	Ret	Ret	Ret

Tablo 3.26'da görüldüğü gibi üst yönetici faktörü ile cinsiyet; iletişim faktörü ile cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu; hiyerarşi faktörü ile cinsiyet demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiş, bu sebeple tümü için " H_1 : Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey yöneticilerinin demografik özellikleri (bağımsız değişkenler) ile kariyer gelişiminde etkili görülen unsurlar arasında (bağımlı değişkenler) anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Bunun yanı sıra üst yönetici faktörü ile medeni hal, yaş ve eğitim durumu demografik özellikleri arasında; kariyer gelişimi faktörü ile cinsiyet, medeni hal, yaş ve eğitim durumu olmak üzere tüm demografik özellikler arasında; iletişim faktörü ile yaş demografik özelliği arasında; özgüven faktörü ile cinsiyet, medeni hal, yaş ve

eğitim durumu olmak üzere tđm demografik özellikler arasında; hiyerarſi faktörü ile medeni hal, yaſ ve eğitim durumu demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı iliſki tespit edilememiſtir. Bu sebeple tđm  için H_0 : Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey yöneticilerin demografik özellikleri (bağımsız deđiſkenler) ile kariyer geliſiminde etkili görülen unsurlar arasında (bağımlı deđiſkenler) anlamlı bir iliſki yoktur. Hipotez ret edilmiſtir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1 Sonuçlar

Bu araştırmada Maliye Bakanlığı yöneticileri tarafından, kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere sergilenen bakış açısı tespit edilerek üst düzey kadın yönetici oranının düşük olma sebepleri araştırılmış, kadın yöneticilerin artması ile ortaya çıkacak olumlu durumlara dikkat çekilmiştir.

Köklü bir kurum olan Maliye Bakanlığı'na kadın personel alınması 1. Dünya Savaşı yıllarına denk geldiğinden, Maliye Bakanlığı örgüt kültüründe kadın çalışan varlığı geçmişinin eskilere dayandığı görülmektedir. Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'nden alınan 10.12.2014 tarihli veriye göre Bakanlık'ta üst düzey yöneticilik olan Müsteşar, Müsteşar Yardımcısı, Baş Hukuk Müşaviri ve Muhakemat Genel Müdürü, Gelir Politikaları Genel Müdürü, Milli Emlak Genel Müdürü ve Personel Genel Müdürü kadrolarında kadın yönetici bulunmamaktadır. Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Defterdar kadrolarında ise %8 gibi düşük bir oranda kadın yönetici bulunmaktadır.

Bakanlıkta orta düzey yöneticilerin toplamı içinde kadın yönetici oranına baktığımızda, kadın Emlak Müdürü, Muhakemat Müdürü, Maliye Kursu Müdürü, Muhasebe Müdürü, Malmüdürü, Milli Emlak Müdürü, Saymanlık Müdürü, Personel Müdürü, Şube Müdürü, Emlak Müdür Yardımcısı ve Milli Emlak Müdür Yardımcısı gibi orta düzey müdür ve müdür yardımcısı kadrolarında toplam kadın yönetici oranı %20 olup, bu oran %8 olan üst düzey kadın yönetici oranına göre oldukça yüksektir.

Bakanlıkta alt düzey yöneticiler olan şeflerde kadın yönetici oranı toplam alt düzey yöneticiler içinde %38 olup, bu oran üst ve orta düzey yönetici oranlarına göre daha fazladır.

Sonuç olarak Maliye Bakanlığı'nda kadın yöneticilik açısından alt yönetimden orta ve üst düzey yöneticiliğe doğru çıkıldığında her kademedede kadın yönetici oranı azalmaktadır.

Kurumsallaşmanın yüksek olduğu kurumlarda üst düzey yönetici seçiminde daha objektif olunduğu görülmektedir. Yönetici adaylarının seçimi cinsiyetlerine göre değil, kuruma yapacakları katkıya, değere göre olmaktadır. Kamu kurumları içerisinde Maliye Bakanlığı kurumsallaşması en yüksek Bakanlıklardan biri olmasına rağmen üst yönetimde kadın yönetici sayısı oldukça azdır.

Araştırmada veriler, üst düzey kamu yöneticiliğinde kadınların durumlarını tespit etmek amacıyla oluşturulan anket formunun işaretlenmesi suretiyle elde edilmiştir.

Veri toplama işleminde gözlem, mülakat, gazeteler, makaleler, kitaplar gibi kaynaklardan yol gösterici olarak yararlanılmıştır.

Hazırlanan anket soruları, Maliye Bakanlığı bünyesinde çalışan orta kademe yöneticilere yöneltilmiştir. Anket formunda yer alan çoktan seçmeli sorular, yöneticilerin kolayca cevaplayacağı şekilde düzenlenmiştir. Anketin ilk kısmında 8 sorudan oluşan demografik sorularla üst düzey kamu yöneticiliği ile ilgili sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci kısmında, Bakanlık'ta çalışan kadın yöneticilerin kariyer gelişimiyle ilişkili yargılar beşli Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Bu kısımda 25 adet yargı bulunmaktadır.

Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticilere sergilenen bakış açısını araştırmak için yapılan çalışmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bulguların frekans ve yüzde dağılımlarına göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Ankete katılan orta düzey yöneticilerin %59,9'unu erkeklerin, %40,1'ini kadınların oluşturduğu görülmüştür.

Orta düzey yöneticilerin %77,3'ü evli, %22,7'si bekârdır. Ankete katılan orta düzey yöneticilerden kadın katılımcıların %58,7'si evli %41,3'ü bekar; erkek katılımcıların %89,7'si evli, %10,3'ü bekardır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre bekar olma oranı yüksektir.

Katılımcı orta düzey yöneticilerin yaş aralıkları incelediğinde %3,1'i (25-30), %12,3'ü (31-35), %25,5'i (36-40), %21,3'ü (41-45), %18,5'i (46-50), %19,3'ü 51 ve

üzeri yaş aralığındadır. Maliye Bakanlığı Görevde Yükselme Mevzuatı gereği yönetici olabilme kriterleri içerisinde sınav şartı yanında çalışma süresi ve eğitim şartları da gerektiğinden genellikle 30 yaş altında orta düzey yönetici görmek mümkün değildir.

Katılımcı orta düzey yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde %3'ü lise, %7,3'ü ön lisans, %81,5'i lisans, %10,9'u lisansüstü mezunudur. Ankete katılan orta düzey yöneticilerden kadın katılımcıların %5,6'sı ön lisans, %85,3'ü lisans, %9,1'i lisansüstü mezunudur. Erkek katılımcıların %0,5'i lise, %8'i ön lisans, %79,3'ü lisans, %12,2'si lisansüstü mezunudur. Katılımcıların eğitim düzeyi yüksek olup çoğunluğu lisans mezunudur.

Yöneticilik tecrübesi sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde katılımcı orta düzey yöneticilerin %34,7 (0-5) yıl, %23,8 i(6-10 yıl), %16,8'si (11-15) yıl, %10,4 ü (16-20) yıl, %8,7 (21-25) yıl, %5,6 sı 26 ve üzeri yıl kamuda çalışma deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

Ankete katılan orta düzey yöneticilerden kadın katılımcıların %35'i (0-5) yıl, %21,7'si (6-10) yıl, %23,8'i (11-15) yıl, %10,5'i (16-20) yıl, %6,3'ü (21-25) yıl, %2,8'i ise 26 ve üzeri yıldır yöneticilik yapmaktadır. Kadın katılımcıların çoğunluğunun çalışma deneyimi henüz kısa süreli olup yaklaşık %56,7'sinin çalışma süresi 10 yıla kadardır.

Erkek katılımcıların %34,3'ü (0-5) yıl, %25,4'ü (6-10) yıl, %12,2'si (11-15) yıl, %10,3'ü (16-20) yıl, %10,3'ü (21-25) yıl, %7,5'i 26 ve üzeri yıl yönetici olarak görev yapmaktadır. Kadın yöneticilerin çoğunluğunun çalışma deneyiminin henüz kısa süreli olması durumu erkek katılımcılarda da geçerli olup %59,7'sinin çalışma deneyimi 10 yıla kadardır. Erkek yöneticilerin %17,8 'inin 21 yıl ve üzeri görev yaptığı, kadın yöneticilerde aynı süre için bu oranın %9,1 olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle erkeklerin kadınlardan daha uzun süre kamuda görev yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların hemen hepsinin 6 yıldan fazla Bakanlıkta görevi yaptığı gözlenmiştir.

Ankete katılan orta düzey yöneticilerin kamuda çalışma süresi incelendiğinde %0,6'sı (0-5) yıl, %14,6'sı (6-10) yıl, %16,2'i (11-15) yıl, %18,5'i (16-20) yıl, %16'sı (21-25) yıl, %34,2 si 26 ve üzeri yıldan beri kamuda çalıştığı gözlenmiştir. Maliye Bakanlığı'nda yöneticilik pozisyonuna gelmenin zor olduğu göz önüne alındığında, katılımcıların yönetim tecrübesinin de kısa olması anlaşılabilir.

Ankete katılan orta düzey yöneticilerin çalışma hayatı boyunca %76,5'i kadın yönetici ile çalışmayı deneyimlemişken, %23,5'i kadın yönetici ile hiç çalışmamıştır. Her dört kişiden üçünün kadın yöneticisi olmuştur.

Ankete katılan orta düzey yöneticilerden kadın katılımcıların %79,7'si kadın yönetici ile çalışmışken, %20,3'ü kadın yönetici ile çalışmamıştır. Kadın yöneticilerin kadın yönetici ile çalışma oranı oldukça yüksektir.

Erkek katılımcıların %74,6'sı çalışma hayatı boyunca kadın yönetici ile çalışmışken, %25,4'ü kadın yönetici ile çalışmamıştır. Orta düzey erkek yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü kadın yönetici ile çalışmıştır.

Ankete katılanlardan kadın yönetici ile ilgili tecrübelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu soruya cevap veren orta düzey yöneticilerin %6,4'ü kadın yönetici ile iş deneyimini çok kötü, %10,3'ü kötü, %19'u orta, %29,6'sı iyi, %13,4'ü ise çok iyi olarak nitelendirmiştir. Katılımcıların %21'i iş hayatı boyunca kadın yönetici ile çalışmayı deneyimlemediği için bu soruya cevap vermemiştir.

Ankete katılan orta düzey yöneticilerden kadın katılımcıların %5,6'ı kadın yönetici ile olan iş deneyimini çok kötü, %10,1'i kötü, %19,0 orta, %29,4'ü iyi ve %13,2'si çok iyi olarak nitelendirmiştir. Kadın yöneticilerin %18,2'si şimdiye kadar kadın yönetici ile çalışmayı deneyimlemedikleri için bu soruyu yanıtlamamıştır. Kadın katılımcıların yaklaşık %15'i kadın yönetici ile iş deneyimini kötü ve çok kötü olarak nitelendirmiştir. İş deneyimini orta, iyi ve çok iyi olarak nitelendiren grup oranı %65,8'dir. Bu oranlara göre kadın yöneticinin kadın yöneticiye olumlu bir bakış açısı sergilediği söylenebilir.

Erkek katılımcıların %7,9'u kadın yöneticiler ile olan deneyimlerini çok kötü, %9,9'u kötü, %20,7'si orta, %29,6'sı iyi, %8,9'u çok iyi olarak nitelendirmiştir. Erkek katılımcıların %23'ü şimdiye kadar kadın yönetici ile çalışmayı deneyimlemedikleri için bu soruyu yanıtlamamıştır. Erkek yöneticilerin %59,2'si kadın yönetici ile iş deneyimini orta ve üzeri iyilikte nitelendirmiştir.

Maliye Bakanlığı'ndaki orta düzey kadın yöneticilerin, kadın yönetici ile çalışma deneyim oranı, erkek yöneticilere göre daha fazla olup bu deneyimi orta, iyi ve çok iyi seviyede derecelendirme oranı da erkek yöneticilere göre daha yüksektir. Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin kadın yöneticiye bakış açıları olumludur.

Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından önemli derecede etkili bulunan 12 yargı içinde birinci sırayı

“üst düzey kadın yönetici için aile desteği çok önemlidir” yargısı almaktadır. Üst yönetimi hedeflemiş tüm yöneticiler için aile desteği önemlidir fakat kadın yöneticinin, geleneksel yapı sonucu aile içinde üstlendiği rol gereği sorumluluğu yüksek olan anne üst yönetici adayının, daha fazla aile desteğine ihtiyacı vardır.

Önemli derecede etkili bulunan yargılar içinde ikinci sırada “kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur” yargısı, üçüncü sırada ise ” evde iş bölümü yapılması ve günümüz teknolojisi ile ev işlerinde kolaylaşma olması kadın yöneticilerin işe motivasyonunu artırmıştır” yargısı gelmektedir. Orta düzey kadın yöneticilerin üst yönetime çıkmaları ile karar alma mekanizmalarında kadınların varlığının artacağı; kamuda orta düzey kadın yönetici sayısının artması ile yakın zamanda üst düzey kadın yönetici sayısının da artacağı; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamadıkları; kamudaki üst düzey kadın yöneticilerin varlığının kuruma olumlu katkı sağladığı, kurumu güçlü kıldığı; üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığının gelişmişlik göstergesi olduğu; başarı odaklı Türk özel sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı yüksek orana sahipken; Türk kamu sektörünün de daha başarılı olabilmesi için üst düzey kadın yönetici sayısının artması gerektiği; üst düzey yönetici olmak için kadın yöneticilerin geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerine güvenmediği; üst yönetimini hedef almış orta düzey kadın yöneticilerin, yaş ve konum gereği iş ve ev sorumlulukları arasında denge oluşturabildiği; kadın yöneticilerin, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter olmadığı yargıları orta düzey yöneticiler tarafından önem derecelerine göre sıralanmıştır.

Kariyer gelişiminde üst düzeyi hedeflemiş kadın yöneticiler için orta düzey yöneticiler tarafından toplam 25 yargı içinde en düşük ortalama ile en etkisiz bulunan yargı “kamuda üst düzey kadın yönetici olabilmek için aday sayısı çok azdır” yargısı olmuştur. Kız çocuklarının okutulmasına yönelik uygulamalar sonucu zamanla kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi ile üst düzey kadın yöneticiliği talep eden kadın sayısı çoğalmıştır. Bu sebeple “kamuda üst düzey kadın yönetici olabilmek için aday sayısı çok azdır” yargısı orta düzey yöneticiler tarafından etkisiz yargı olarak görülmüş olabilir.

Orta düzey yöneticilerin cinsiyetleri ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına göre Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin;

Cinsiyetleri ile üst yöneticilik faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir.

Cinsiyetleri ile kariyer gelişimi arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Cinsiyetleri ile iletişim faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir.

Cinsiyetleri ile özgüven faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir

Cinsiyetleri ile hiyerarşi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir.

Orta düzey yöneticiler cinsiyet bazında değerlendirildiğinde beş faktörün üçünde farklılık tespit edilmesi; cinsiyet değişkeninin oldukça önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Orta düzey yöneticilerin medeni hal ile faktörler arasındaki değişimlerinin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına baktığımızda Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerine göre;

Medeni hal ile üst yöneticilik faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Medeni hal ile kariyer gelişimi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir

Medeni hal ile iletişim faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir.

Medeni hal ile özgüven faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Medeni hal ile hiyerarşi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Orta düzey yöneticilerin yaşı ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına göre Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin yaşı ile üst yöneticilik, kariyer gelişimi, iletişim ve özgüven faktörleri arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Orta düzey yöneticilerin eğitim durumu ile faktörler arasındaki değişimlerin ANOVA testiyle yapılan analiz sonuçlarına göre Maliye Bakanlığı orta düzey yöneticilerinin;

Eğitim durumu ile üst yöneticilik faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Eğitim durumu ile kariyer gelişimi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Eğitim durumu ile iletişim faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir.

Eğitim durumu ile özgüven faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Eğitim durumu ile hiyerarşi faktörü arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilememiştir.

Literatürde verilen bilgilerde de görüldüğü üzere Türkiye’de kadın ve erkekler yasa önünde 80 yılı aşkın süredir eşit olmasına rağmen kamu ve özel sektör üst yönetiminde kadın yönetici oranı azdır. 2014 yılı Maliye Bakanlığı yönetici verilerine göre Bakanlıkta üst düzey kadın yönetici oranının %8 olduğu görülmüştür.

Üst yönetimde kadın yönetici oranının düşüklük sebepleri Maliye Bakanlığı üst yönetiminde kadın yönetici sayısının düşük olma sebepleri de olabilir. Bunlar; kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, esnek çalışma saatlerinin olmayışı, kreş sorunu, eş&çocuk sorumluluğu ile iş sorumlulukları arasında sıkışma, kadının asıl görevini anne olarak gören geleneksel zihniyet, kadın çalışanın kendine güvensizliği ve kendince bariyer oluşturmaları, geç çalışma saatleri, farklı bölgelerde görev yapma gerekliliği, kurum kültürü ve politikaları, yönlendirici eksikliği, yemekler, davetler gibi informal iletişim ağlarına katılamama, kadın yöneticinin siyasi irade tarafından yeterince tercih edilmemesi, kadın yöneticilerin üst yönetim için yeterince istekli olmaması gibi engeller sebep olarak sıralanabilir.

Maliye Bakanlığı’nda üst yönetimde kadın yönetici oranının artmasının olumlu yanları olarak; hırslı ve iddialı bir şekilde kariyer sahibi olmak için çaba sarf eden genelde başarısı yüksek kadınların Bakanlıkta bulundukları her kademeye yüksek katkı sağlayabilecekleri söylenebilir.

Kadın yöneticilerin ikna etme gücü, takım çalışmasına yatkınlığı, sevecenliği, dinleme yeteneği, fedakarlığı, çok yönlü düşünme ve iletişim yeteneği, duygusal

zekası, örgütsel bağlılıkları erkek yöneticilere göre daha yüksektir. Duygusal zekanın varlığı ile engellere direnme ve motivasyonlu kalabilme, dürtülerini kontrol edebilme ve empati kurabilme becerisi yüksek olmakta, duygusal zekâlarının gelişmişlikleri ve annelik hassasiyetleri de kadına yönetimde büyük avantaj sağlayabilecek kadınsal özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Maliye Bakanlığı'nda da üst yönetici siyasete yakındır ve siyaset ile bürokrasi arasında köprü görevi görür. Maliye Bakanlığı'nda da üst düzey yöneticilik görevine atamada, siyasi erk genelde rahat ve uyumlu çalışabileceği kişiye yetki vermek istemektedir. Siyasi erkin tercih edebileceği yönetici olabilmek için siyasete yakın olma hali bir gereksinim olabilmektedir. Bakanlıkta üst düzeyde çalışmaya istekli kadın yönetici için siyasi irade tarafından keşfedilme, genelde siyasi irade ile güçlü iletişim kurma ile mümkün olabilmektedir.

Bu araştırma, Maliye Bakanlığı'nda karar alıcı üst kademelerde kadın yönetici oranlarının yükseltilmesine yönelik çalışmaların artması, konu üzerinde hassasiyet oluşturulması ve bulguların kullanılması halinde yaşanan sorunlara çözüm üretilmesi boyutunda uygulanacak politikalara yol gösterebilmesi açısından da önem arz etmektedir.

4.2 Öneriler

- 1) Üst düzey kadın yönetici için aile desteğinin çok önemli olduğu görüldüğünden özellikle evli kadın yöneticilere ailesi destek olmalıdır.
- 2) Maliye Bakanlığı kurumsallaşması en yüksek Bakanlıklardan biri olmasına rağmen üst yönetimde kadın yönetici sayısı oldukça azdır. Üst düzey kadın yöneticilerin varlığının kuruma olumlu katkı sağladığı, kurumu güçlü kıldığı ve üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığının gelişmişlik göstergesi olduğu düşünüldüğünden, Maliye Bakanlığı'nda üst yönetimde daha fazla üst kadın yönetici yer almalıdır.
- 3) Başarılı bir yönetim için kadın yöneticilerin, görevlerini yaparken gerçekleştirdikleri duygusal bakış açılarını, yerine göre sergilemeleri gerekir.
- 4) Üst düzey yönetici olmak isteyen kadın yöneticiler geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerini baskı altında hissetmeyip kendilerine güvenmelidirler.

- 5) Kadın yöneticiler, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter olmalıdır.
- 6) Siyasi irade, üst yöneticiliği talep edenlerden genelde kendisi ile uyumlu çalışacak kişileri üst yönetici seçer. Üst yönetici atanmasında siyasi iradenin etkisi yüksek olduğundan Maliye Bakanlığı'nda üst yönetimi hedeflemiş kadın yöneticilerin de siyasete yakın olması gerekmektedir.
- 7) Kadın yöneticiler üst yönetim için kendisini yönlendirecek akıl hocası seçmeli ve hedefleri doğrultusunda kendisini geliştirecek işlere yönelmelidir.
- 8) Kadın yöneticiler üst yönetime çıkmak için doğru bağlantılar kurmalıdır
- 9) Üst düzey yöneticilik; alanında eğitilmiş, deneyimli, yönetim işlevlerinde etkin, denetim ve koordine etme konusunda yetenekli, özellikle kurumunun sunduğu hizmet konusunun uzmanı olmak gibi şartları gerektirmektedir. Bu niteliklere sahip kadın yöneticiler, Bakanlığın gelişimi ve kadınların toplum içinde hak ettiği statüye ulaşması için üst düzeyi hedeflemeli, bu yönde gayret göstermelidirler.
- 10) Maliye Bakanlığı'na ve tüm kamu kurumlarına üst düzey yöneticiyi seçen irade, seçimi yaparken, nitelikli adaylar içinde cinsiyet ayrımından uzak durmalı ancak düşük olan üst düzey kadın yönetici oranı belli bir seviyeye gelene kadar, kadınlar açısından pozitif ayrım yapılmalıdır. Yönetimde kadın kotası yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir.
- 11) Kadın yönetici Maliye Bakanlığı'na katma değer sağlar. Üst yönetimi hak etmiş kadın yöneticiyi üst yönetime getirmemek hak ihlalidir.
- 12) Üst düzey yöneticiliği hedefleyen alt ve orta düzey kadın yöneticiler için Bakanlığın görevde yükselme mevzuatlarının kadın çalışanları destekleyici maddeleri barındırması gerekmektedir.
- 13) Bakanlıkta üst yönetimde kadın yönetici oranının üst seviyelerine çıkarılması gerekir. Böylece üst yönetimdeki kadınlar birbirlerinden güç alıp Kurumda inovatif ve etkin başarı sağlayabilirler.
- 14) Hükümet politikası olarak iş ve aileye ayrılan zamanı yönetebilmeleri için çalışan annelerin çalışma saatlerine esneklik getirilmeli, çocuk bakımında yardımcı olunmalı, Kamuda çalışıp maddi olarak çocuk bakıcısı desteğine

ihtiyaç duyan çalışan annelere destek, Türkiye geneline yaygınlaştırılmalı ve böylece kariyer hedefli kadın yöneticilerin önü açılmalıdır.

- 15) Kadınların kamu ve özel sektörde yeterli sayıda temsili ile Türkiye ve dünyada daha demokratik bir ortam oluşturulmalı, kadın ve erkek arasındaki sayısal dengesizlik ortadan kaldırılmalıdır.
- 16) Kadın yöneticiler olumlu olumsuz yanlarının farkına varmalı, zayıf yönlerini güçlendirmelidir.
- 17) Nüfusunun yarısı kadınlardan oluşan Türkiye’de kadınların üst yönetimde yeterince temsil yetkisinin olması, her alanda kadınların gereken seviyeye ulaşması içinde bir gerekliliktir. Kadının üst yönetime yeteri oranda katılımı sağlanmadan kalkınma ve çağdaşlık hedeflerine ulaşamayacaktır
- 18) En önemlisi eğitim düzeyi yükselen kadınlar üst yönetimi hedeflerken kendilerine güvenmeli, cesaretli olup engelleri aşmalı, başarı sınırlarını yükseltmelidirler.

KAYNAKÇA

- Acuner, S., Sallan, S. (1993) *Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler*. Amme İdaresi Dergisi, 3,81
- Adak, N. (2007). *Kadınların ikilemi: İş ve aile yaşamı*. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını, Sosyoloji Dergisi C. 17, 137-152 (Ülgen Aksoy'a özel sayısı).
- Akoğlu, M. (1997) *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 994.
- Akoğlu K. M., (2001). *Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları.
- Aktaş, A., Algür, S., Cengiz, F. (2009). *Turizm sektöründeki kadın yöneticilerin cam tavan sendromu açısından değerlendirilmesi: Antalya'da bulunan konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi
- Alsbury, A. (1996) *Avrupa'da Yönetici Eğitimi Yöneticiler İçin El Kitabı*, Çev.
- Abdullah ERSOY, İstanbul:Milliyet Yayınları
- Anafarta, N., Savran, F., Yapıcı, N. (2008). *Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma*. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 111-137
- Anderson, N.; Ones, D. S.; Sinangil, H.; Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology*. London: SAGE Publications Ltd
- Arat, N. (1991). *Kentli kadınların iş yaşamındaki sorunları ve çözüm önerileri*. İstanbul: İ.Ü. Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi

Arıkan, G. (1998). *Atatürk, Cumhuriyet ve Kadın Hakları*, ERDEM, Cumhuriyet Özel Sayısı, 11, Cilt 11., Sayı 32: 357-367.

Aydın, Ş., Özkul, E., Karakaş Tandoğan, G., Şahin, N. (2007). *Otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi

Aydın, A. H. (2012). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: Seçkin Yayınları

Aytaç, S. (2000). *Çalışma yaşamında kadının kariyer sorunu*. Prof. Dr. N. Ekin'e

Armağan. (s.905-914). İstanbul: TUHİS Yayınları.

Aytaç, S. (1997) *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, (1.Baskı) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Baransel, A., (1993) *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 3. Baskı, İstanbul, Avcıol Yayınevi

Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayrak, S., Yücel, A. (2000). *Kadın cinsiyeti, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?* 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 125-142

Bebekoğlu, G., Wasti, A. (2002). *İşyerinde cinsiyet temelli düşmanca davranışların sebepleri ve sonuçları: profesyonel kadın çalışanlar üzerine bir anket çalışması*. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, s. 207-209. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Haziran, 7/ 1, 287-305

Besler, S.,Oruç, İ. (2010). Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 17- 38

Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions: career and family among women executives*. ABD: President and Fellows of Harvard College.

Boyatzıs, R., Mckee, A., Goleman, D. (2004). *Çalışma Tutkunuzu Yeniden Uyandırmak. Kariyer Yönetimi* (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler). (Çev: M. Çetinbakış). ss.11-33 İstanbul: Acar Matbaacılık AŞ.

- Bratton, J., Gold, J. (2007). *Human resource management*. (4th ed.). New York, N.Y.: Palgrave Macmillan
- Brown, D. (2007). *Career information, career counseling and career development*. (9 th ed.). Boston: Pearson / A & B.
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *D.E.Ü. İİBF dergisi*, 20 (2), 95-108
- Burke, R. J., Nelson, D. L. (2002). *Advancing women's careers: research and practice*. UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Cleveland, J., Stockdale, M.S., Murphy, K.R. (2000). *Women and men in organizations: sex and gender issues at work*. USA: Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Corwin, V., Lawrence, T. B.; Frost, P. J. (2004). *Başarılı bir yarı zamanlı çalışma için beş strateji. Kariyer Yönetimi* (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler). (Çev: M. Çetinbakış). İstanbul: Acar Matbaacılık, ss.125-145
- Çavuş, M. F., Demir, Y. (2010). *Personel güçlendirme ve tükenmişlik: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü 2. Uluslar Arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. (Ed: Harun Kırılmaz). Ankara.
- Çelik, A., Şimşek, M. İ.; Soysal, A., Akgemci, T. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Demir, M. (2011). *İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8 (1), 760-784. (2 Şubat 2014 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.insanbilimleri.com>)
- Dessler, G. (2000). *Human resource management*. (8th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- Doğan, S., Şahin F. (2011). Yönetimsel Güçlülük Ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25/ 2.
- Dökmen, Ü. (2005) *Küçük Şeyler*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 14-16
- Dökmen, Ü. (2005) *İletişim Çatışmaları ve Empati* İstanbul Sistem Yayıncılık AŞ

- Drucker, F.D. (1996). *Yönetim Uygulaması (The Practice of Management)*. İnkilap Kitabevi Yönetim Dizisi
- Eddy, P.L. (2008). *Leading gracefully: gendered leadership at community colleges. Women in academic leadership: Professional strategies, personel choices*. (Ed. Diane R. Dean, Susan J. Bracken, Jeanie K. Allen). ABD: Stylus Publishing, LLC, ss.8-31.
- Ellemers, N. (2001). *Individual upward mobility and perceived legitimacy of intergroup relations*. The psychology of legitimacy: emerging perspectives on ideology, justice and
- Ergun, T. (1998). *Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. Ankara:TODAİE Yayını
- Eryiğit, S. (2000). *Kariyer yönetimi*. Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 1-26. Erişim tarihi: 30 Temmuz 2014, <http://www.kamuis.org.tr/dergiler2.htm>
- Eyuboğlu, D., (1999); *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 637
- Farmer, H. S. (2006). *History of career counseling for women. Handbook of career counseling for women* (2nd Edition). (Ed: W. B. Walsh, M. J. Heppner). New Jersey: Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc, s.1-45
- Frankel, L. P. (2008). *Kadınların kariyerini sabote eden 101 hata*. (Çev: D. Sertel). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri
- Garcarz, W.; Chambers, R. (2005). *Career planning is a must for you. Career planning for everyone in the NHS*. (Ed: Ruth Chambers), United Kingdom: Cornwall, TJ International Ltd, s.5-18.
- Geylan, R., Taşçı, D., Tonus, Z., Benligiray, S., Tokgöz, N. (2009). *Kariyer yönetimi. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. (Ed: R. Geylan). ss(131-153). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları,
- Gregory, R.F. (2003). *Women and workplace discrimination: overcoming barriers to gender equality*. ABD: Rutgers University Press
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. (4 th ed.) United States of America: SAGE Publications, Inc.

Gül, H., Oktay, E. (2009). Ücret, kariyer, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler: Karaman Valiliğinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,21, 223-238.

Günay Ö. F. (2004) *Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*.Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara

Hancıoğlu, Y. (2001) Örgütsel Kademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimine Etkileri:Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Harris, H. (2006). *Issues facing women on international assignments. A review of the research*. Handbook of research in international human resource management. (Ed: Günter

Hewlett, S. A.; Luce, C. B. (2006). *İşten mola alma – işe geri dönme: yetenekli kadınları başarı yolunda tutabilmek. İş yaşamında kadınlar* (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler). (Çev: L. Aslan). İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş, ss.11-33

Hoffman, K., Müller, G. (2006). *Kadın kimliğininle başarılı ol: kadınlar için beden ve zihin yönetimi*. (Çev: G. Kızılca Yürür). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

<http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/775571-kadinlari-5-sirri> Erişim Tarihi:01/11/2014

<http://www.hbrturkiye.com/x/z/cesitlilik-hayat-kurtarir-2>, Erişim Tarihi: 06.12.2014

<http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/775571-kadinlari-5-sirri> Erişim Tarihi: 1 Ocak 2015

<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/16896275.asp> KSGM Raporu (Erişim Tarihi: 20.11.2014)

<http://kasaum.kocaeli.edu.tr/kronoloji.html> (Erişim Tarihi: 13.11.2014)

<http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/775571-kadinlari-5-sirri> (Erişim Tarihi:01/11/2014)

http://www.gaziuniversiteli.org/bulten/20141/09_Gulen%20ELMAS%20ARSLAN.pdf (Erişim Tarihi: Temmuz 2014)

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/-_publ_/documents/publication/wcms_334882.pdf page:11 (Erişim Tarihi: 1 Nisan 2015)

<http://kadininstatusu.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin2014> (Erişim Tarihi: 30/01/2015)

http://www.bbc.co.uk/turkce/haberler/2015/01/150112_dunyanin_kadin_liderleri (Erişim Tarihi: 10 Mart 2015)

<http://kasaum.kocaeli.edu.tr/kronoloji.html> (Erişim Tarihi: 15 Kasım 2014)

<http://www.milliyet.com.tr/yonetim-katindakadinneyapiyor/ekonomi/ydetay/2000154/default.htm> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015)

<http://www.dunya.com/mobi/toplum/toplumsal-haber/sirketlerde-kadin-yoneticioraninda-iranin-gerisindeyiz-254676h.htm> (Erişim Tarihi: 1 Nisan 2015)

<http://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/775571-kadinlari-5-sirri> (Erişim Tarihi: 02/04/2015)

<http://www.hrm.com.tr/kadin-yoneticiler/> Mart 2011 Capital Dergisi (Erişim Tarihi: 01/04/2015)

<http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/haber-38973-34-ankaranin-kadinbuyukelcileri.html> (Erişim Tarihi: 30 Eylöl 2014)

<http://www.gencgelisim.com/v2/content/view/1274/9/> (Erişim Tarihi: 1 Nisan 2015)

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--_publ_/documents/publication/wcms_334882.pdf page:11 (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2015)

<http://www.hsyk.gov.tr/dosyalar/istatistikler/H-S-istatistikler-02-09-2013.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2015)

<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> (Erişim Tarihi: 24 Ekim 2014)

Isaacson, L. E., Brown, D. (2000). *Career information, career counseling and career development*. (7th Edition). USA: A Pearson Education Company, Allyn & Bacon

- İraz, R. (2009). *Çalışma yaşamında kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarının karşılaştırılması*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi
- James, R.K. (2008). *Crisis intervention strategies*. (6th Edition). USA: Thomson Brooks / Cole.
- Kahn, S. (1993). *Gender differences in academic career paths of economists*. *The American Review*. Vol.83, No.2, Papers and Proceedings of the Hundred and Fifth Annual Meeting of the American Economic Association, pp.52-56.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan kaynakları planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kaya, F. (2008). Kredi Kartları ve Bireysel Müşterilerin Kredi Kartı Tercihine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finans ve Bankacılık Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Kılıç, G.; Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırma Dergisi*, 20/1, 45-60 (http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt20_Sayi1_Yil2009_1303069095.pdf)
- Kırel, Ç. (1998). Kariyer yönetiminde toplumsallaşmanın önemi. *Verimlilik Dergisi*, 44. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Kırel, Ç.; Kocabaş, F.; Özdemir, A. A. (2010). *İşletmelerde algılanan cinsiyet temelli ayrımcılık: Eskişehir’de özel sektörde bir alan araştırması*. Çimento İşveren Dergisi, Mayıs sayısı.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans tezi). T.C Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurnaz, Ş. (1991) *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını:1839-1923*, Ankara: T.C Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları
- Kutunis, Ö. (2003). *Girişimcilikte cinsiyet faktörü: kadın girişimciler*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, ss.59-69.
- Linehan, M. (2000). *Senior female international managers: Why so few?* USA: Ashgate Publishing Ltd

- Lussier, R. N. (2009). *Management Fundamentals: concepts, applications, skill development*. (4 th ed.) USA: South Western, Cengage Learning Customer & Sales Support Lussier, R.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2008). *Human resource management* (12 th ed.) USA: South Western, Thomson Learning Academic Resource Center
- Mayer, C., Salovey, (2004). *A further consideration of the issues of emotional intelligence*. Psychological Inquiry. 267-298
- Maxwell, G., Golden, S. (2006). *Career development of female managers in retailing: Inhibitors and enabler*. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 13, Nr.2, 111-120.
- Mc Cracken, D. M. (2006). Kadınlar için yetenek savaşını kazanmak: kimi zaman bir devrim gerekiyor. İş yaşamında kadınlar, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. (Çev: L. Aslan). İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., 5773
- Mulholland, K. (2003). *Class, gender and the family business*. Great Britain: Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne
- O'Neil, D. A., Bilimoria, D. (2005). *Women's career development phases: idealism, endurance and reinvention*. *Career development international: Advancing Women's careers*, c. 10, (3). (Ed: R. Burke, S. Vinnicombe). Emerald: www.emeraldinsight.com, s.168-190
- Özalp, İ. -Şahin, M. -Zeytinoğlu, G.N. - Geylan, R. - Besler, S. -Tonus, S. - Demirci, E., (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını
- Özar, İ. (2006). *Erkek egemen toplum ve kadın istihdamı*. Toprak işveren dergisi. Erişim Tarihi:15 Aralık 2014, <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-69-semsaozar.pdf>
- Öztekin, A., (2010), *Yönetim Bilimi*, 4. Baskı, Ankara, Siyasal Yayınevi
- Palmer, M., Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*. İstanbul: Rota Yayın
- Patton, W.; McMahon, M. (2006). *Career development and systems theory: connecting theory and practice*. The Netherlands: Sense Publishers
- Peker, Ö. (1995) *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, s. 33, Ankara: TODAİE Yayını.

- Perkins, S. J., Shortland, S. M. (2006). *Strategic international human resource management: Choices and consequences in multinational people management*. (2nd Edition). USA: Kogan Page Limited
- Powell, G.N. (2010). *Women and men in management* (4. Bölüm). ABD: Sage Publications, Inc.
- Ronning; A.H. (2000). *Women, power, and the academy: from rhetoric to reality*. Gender, culture and power- sharing in academia. New York: UNESCO Publishing/ Berghahn Books, ss.99-111. Roth
- Roth, L.M. (2006). *Selling women short: gender inequality on Wall Street*. ABD: New Jersey: Princeton University Press
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (2006). *Human resource management: International perspectives*. USA: Thomson South – Western, a part of The Thomson Corporation
- Seçkin Büyük, S. (2002). *İş kadınının yeni profili*. Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi. (Ed: S. Seçkin Büyük).
- Serter, N. (2002) *Kadınsız Olmaz*, Mercek Dergisi, s.114
- Shahzad, S., Ali, R., Hukamdad, Ghazi, S.R., Khan, S. (2010). Impact of Heads Decision Making Managerial Skill on Students Academic Achievement
- Sitterly, C., Duke, B. W., (1988) *A Woman's Place: Management*, Prentice Hall, New Jersey
- Sims, R. R. (2006). *Human resource development: today and tomorrow*. United States of America: Information Age Publishing Inc.
- Singh, V., Vinnicombe, S. Terjesen, S. (2007). *Women advancing onto the corporate board*. Handbook on women in business and management. (Ed: D. Bilimoria; S. K. Piderit). UK: Edward Elgar Publishing Limited, ss.304-330.
- Sürgit, K. (1970). Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 3,16-31.
- Ülker, H. (1995) *Siyasal İktidar ve Bürokrasi İlişkisi*, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, c.2.s.185-192.

- Şimşek, M. (2008). *Küreselleşen dünyada kadının ekonomik konumu: Türkiye ve diğer dünya ülkelerinden örneklerle kadın sorunlarının ekonomik boyutu ve kadın yoksulluğu*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım
- Truesdell, W.H. (2003). *Secrets of affirmative action compliance*. (6th Edition). Canada: The Management Advantage
- Tunçsiper B., Sürekçi D, “*Çalışma Hayatında Kadın İş Gücünün Ekonomik Analizi*”, *Kadın Çalışmalarında Disiplinler arası Buluşma Sempozyumu*, Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, İstanbul, 1-4 Mart 2004
- Türkay, O.; Eryılmaz, B. (2010). *Kariyer değerleri ve kariyer yolu tercihleri ilişkisi: Türk turizm sektöründen örnekler*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24), 179-199.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, A., Özçelik O., Sadullah, Ö., Dündar G., Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. (3.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzunbacak, H. H. (2006). *Kariyer platosu (mesleki durgunluk): Emniyet Teşkilatı'nda çalışan amir sınıfı personelin mesleki durgunluk boyutu üzerine bir araştırma*. Polis Bilimleri Dergisi c.8, (3-4), 29-48. Erişim Tarihi:22 Kasım 2014, <http://www.pa.edu.tr>
- Ülker, H. (1995) *Siyasal İktidar ve Bürokrasi İlişkisi*, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri, c.2., s.185-192.
- Vergiliel Tüz, M. (2003). *Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar*. U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi c. 4, (4), 169-176.
- Yaraman, A., (2001), *Resmi Tarihten Kadın Tarihine*, İstanbul: Bağlam Yayınları
- Yılmaz, C., Ecevit, Z., Duygulu, E. (2000). *Örgütsel başarımla kariyer geliştirme ilişkisi*. VII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Yozgat: Erciyes Üniversitesi, ss.771-779.
- Yılmaz, O. (2001) *Kamu Yönetim Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*, s.19 Ankara: DPT Yayını.
- Yorulmaz, H. (2007). *Kariyerde iş doyumu ve plato: KKTC kamu sektöründe uygulamalı bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Lefkoşa: K.K.T.C. Yakın Doğu Üniversitesi.

Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği diyalog ve duyguları yönetmek*, İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim.

Zunker, V.G. (1998). *Career counseling: applied concepts of life planning*. (5th edition). USA: Brooks/ Cole Publishing Company A division of International Thomson Publishing Inc

Werner, J. M., De Simone, R.L. (2008). *Human resource development*. (5th Edition). USA: Cengage Learning.

Wirth, L., (2004) *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.

Wilson, F. M. (2003). *Organizational behaviour and gender*. (2nd Edition). England: Ashgate publishing

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu	114
2. Ek-B: Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü 18.12.2014 tarih ve 30109 sayılı yazısı.....	118



Ek-A: Anket Formu

Tablo A.1: Kamuda çalışan kadın yöneticilerin kariyer gelişimi araştırma anketi

KAMUDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİ (MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ) ARAŞTIRMA ANKETİ												
A) Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan seçeneğin ön tarafındaki kutucuğu yalnız bir kez ☐ şeklinde işaretleyiniz.												
SORULAR	YANITLAR											
	A	(1)	B	(2)	C	(3)	D	(4)	E	(5)	F	(6)
1) Cinsiyetiniz?	A	Erkek	B	Kadın								
2) Medeni haliniz?	A	Evli	B	Bekâr								
3) Yaşınız?	A	25-30	B	31-35	C	36-40	D	41-45	E	46-50	F	51 ve üzeri
4) Eğitim durumunuz?	A	İlkokul	B	Ortaokul	C	Lise	D	Ön Lisans	E	Lisans	F	Lisans Üstü
5) Kamuda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	A	0-5	B	6-10	C	11-15	D	16-20	E	21-25	F	26 ve üzeri
6) Kaç yıldır yöneticisiniz?	A	0-5	B	6-10	C	11-15	D	16-20	E	21-25	F	26 ve üzeri
7) Çalışma hayatınız boyunca kadın yönetici ile çalıştınız mı?	A	Evet	B	Hayır								
8) Kadın yönetici ile iş deneyiminizi nitelendirir misiniz?	A	Çok iyi	B	İyi	C	Orta	D	Kötü	E	Çok kötü		

THK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
KAMUDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİ
(MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ)

Değerli katılımcı,

“Kamuda Kariyer Gelişiminde Üst Düzeyi Hedeflemiş Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma: Maliye Bakanlığı Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur. Tez konusunun özelinde kamudaki kadın yöneticiler arasında orta düzey yöneticilikten üst düzey yöneticiliğe geçişin çok az olduğu gözlemlenmiş ve nedenleri sorularla irdelenmiştir. Sizin, konuyla ilgili aşağıdaki sorulara en doğru cevabı vermeniz araştırmanın değerini artıracaktır. Verdiğiniz cevapların gerçeği yansıtması bu araştırmanın amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Aşağıdaki sorularda ilgili kutucukları işaretleyerek anketi tamamlayınız. Çalışmaya katkınıza ve gösterdiğiniz özene çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ferudun KAYA

Danışman

Aslı Gülhan BEK

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tablo A.2: Kamuda çalışan kadın yöneticilerin kariyer gelişimi araştırma anket soruları

1	2	3	4	5	6	7	8

KAMUDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİ (MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ) ARAŞTIRMA ANKETİ						
B) Yöneticilik ile ilgili aşağıda verilen yargılara verdiğiniz katılım düzeyi için seçenekleri ☒ şeklinde işaretleyiniz.						
	YARGILAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının kariyerce erkekten yüksek olması evliliği olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
2	Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, çalışanlar ve iş sahipleri ile iletişim kurma konusunda daha başarılıdır.	1	2	3	4	5
3	Kadın yöneticilerin duygusal zekaları ve empati kurma gücü onları yönetimde daha başarılı kılar.	1	2	3	4	5
4	Kadın yöneticiler, çalışanları ve iş sahiplerine karşı yeterince otoriter değildir.	1	2	3	4	5
5	Üst yönetimi hedef almış orta düzey kadın yöneticiler, yaş ve konum gereği iş ve ev sorumlulukları arasında denge oluşturmuştur.	1	2	3	4	5
6	Kamuda üst düzey kadın yönetici olabilmek için aday sayısı çok azdır.	1	2	3	4	5
7	Çalışma yaşamını düzenleyen yasalar kadının konumu ve statüsüne uygundur.	1	2	3	4	5
8	Kamuda erkek yöneticiler diğer erkek yöneticilerle daha rahat çalışırlar.	1	2	3	4	5
9	Kamudakikadın çalışanlar görevde yükselme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda muhafazakar inancında etkisiyle isteksizdirler.	1	2	3	4	5
10	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	1	2	3	4	5
11	Kadın ve erkek çalışanlar için kadın yöneticinin emri altında görev almak sorun olur.	1	2	3	4	5
12	Kadınların, eş ve çocuksorumlulukları, yönetsel görevlere hazırlanmalarında gereken zamanı ayıramamalarına yol açar.	1	2	3	4	5
13	Kamuda üst yönetici olma sürecinde, kadın ve erkek yöneticiye fırsat eşitliği tanımayan örgütsel uygulamalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
14	Kamudaki kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olabilmelerini sağlamak için kota bazında yasal düzenleme getirilmelidir.	1	2	3	4	5
15	Kadın yöneticiler, üst düzey yönetici olmak için kadınlık vasıflarından dolayı erkek baskın topluluklara girmekte de zorlanırlar.	1	2	3	4	5
16	Üst düzey yönetici olmak için kadın yöneticiler geleneksel ve toplumsal yargılar ile bakış açısından dolayı kendilerine güvenmezler.	1	2	3	4	5
17	Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre kararlarında daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1	2	3	4	5

Tablo A.2 (Devam): Kamuda çalışan kadın yöneticilerin kariyer gelişimi araştırma anket soruları.

1	2	3	4	5	6	7	8

KAMUDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİ (MALİYE BAKANLIĞI ÖRNEĞİ) ARAŞTIRMA ANKETİ																								
B) Yöneticilik ile ilgili aşağıda verilen yargılara verdığınız katılım düzeyi için seçenekleri ☒ şeklinde işaretleyiniz.																								
YARGILAR		Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum														
18	Kamuda üst düzey kadın yöneticilerin varlığı kuruma olumlu katkı sağlar, kurumu güçlü kılar.	1	2	3	4	5																		
19	Başarı odaklı Türk özel sektöründe üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı yüksek orana sahipken; Türk kamu sektörünün de daha başarılı olabilmesi için üst düzey kadın yönetici sayısı artmalıdır.	1	2	3	4	5																		
20	Üst kamu yönetiminde kadın yöneticilerin varlığı gelişmişlik göstergesidir.	1	2	3	4	5																		
21	Üst düzey kadın yönetici adayı için aile desteği çok önemlidir.	1	2	3	4	5																		
22	Evde iş bölümü yapılması ve günümüz teknolojisi ile ev işlerinde kolaylaşma olması kadın yöneticilerin işe motivasyonunu artırmıştır.	1	2	3	4	5																		
23	Kamuda üst yönetici olabilmek için gerekli eğitim ve liyakat şartlarını taşıyan kadın yöneticiler henüz yoktur.	1	2	3	4	5																		
24	Kamuda orta düzey kadın yönetici sayısının artması ile yakın zamanda üst düzey kadın yönetici sayısı da artacaktır.	1	2	3	4	5																		
25	Kamudaki orta düzey kadın yöneticilerin üst yönetime çıkmaları ile kararalma mekanizmalarında kadınların varlığı artacaktır.	1	2	3	4	5																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25

Ek-B: Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü 18.12.2014 tarih ve 30109 sayılı yazısı

T.C.
MALİYE BAKANLIĞI
Personel Genel Müdürlüğü

İADELİ TAAHHÜTLÜ

Sayı : 11895534-000-[130/1-1/2]-30109
Konu : Aşlı Gülhan BEK

18/12/2014

Sayın Aşlı Gülhan BEK
Bolu Defterdarlığı
Gerede Malmüdürlüğü
Gerede/BOLU

İlgi : 30/11/2014 tarihli ve 34087 sayılı Bilgi Edinme Başvurunuz.

4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kapsamında vermiş olduğunuz ilgi bilgi edinme başvuru formunuz incelenmiştir.

Talebinizle ilgili olarak Genel Müdürlüğümüz Bilgi İşlem Merkezi Şubesi Müdürlüğünün 17/12/2014 tarihli ve 29978 sayılı yazısı ekinde alınan, bilgilerin bir örneği ilişikte gönderilmektedir.

Bilgi edinilmeni rica ederim.

Uğur SÖKMEN
Bakan a.
Daire Başkanı

EK :
1- Tablo (1 adet)

Ayrıntılı bilgi için iritibat:E.Deniz KÜÇÜKKAYIKCI
Telefon: (0312) 415 21 39 Faks:
e-posta: Elektronik Ağ: www.maliye.gov.tr

MÜSTESAR	2	0	1	0	0	0	1	0
MÜSTESAR YARDIMCISI	6	0	3	0	2	0	4	0
BAŞHUKUK MÜŞ VE MUHKİM MD.	0	0	1	0	1	0	1	0
CELİR POLİTİKALARI GEN.MD.	0	0	0	0	1	0	1	0
MİLLİ EMLAK GENEL MÜDÜRÜ	2	0	1	0	0	0	1	0
GENEL MÜDÜR	3	0	1	0	0	0	0	0
PERSONEL GENEL MÜDÜRÜ	2	0	2	0	1	0	0	0
GENEL MÜDÜR YARDIMCISI	26	2	24	1	13	1	14	1
DAİRE BAŞKANI	80	12	82	10	62	9	75	10
EMLAK MÜDÜRÜ	8	1	15	1	20	0	19	1
DEFTERDAR	81	3	92	1	71	2	63	3
MUHAKEMAT MÜDÜRÜ	26	25	24	23	16	14	12	10
MALİYE KURSU MÜDÜRÜ	2	0	2	0	0	0	1	0
MUHASEBE MÜDÜRÜ	89	5	84	15	66	15	61	14
MİLLİ EMLAK MÜDÜRÜ	61	2	72	4	71	3	67	3
SAYMANLIK MÜDÜRÜ	231	38	338	57	276	62	165	61
PERSONEL MÜDÜRÜ	61	13	61	16	46	18	37	15
EMLAK MÜDÜR YARDIMCISI	19	8	24	8	20	7	31	8
MİLLİ EMLAK MÜDÜR YARDIMCISI	115	18	129	22	109	19	101	19
MAL MÜDÜRÜ	453	28	438	60	310	70	388	89
ŞUBE MÜDÜRÜ	139	62	122	54	25	13	48	22
ŞEF (MERKEZ)	478	454	640	516	159	143	58	61
ŞEF (TAŞRA)	2521	1227	592	306	776	399	687	404

10.12.2014 TARİHİ İTİBARIYLA

	ERKEK	KADIN
TAŞRA	9337	5101

	ERKEK	KADIN
MERKEZ	12357	6094

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Aslı Gülhan BEK
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Reşadiye, 03.05.1978
Medeni Hali : Bekar
Adres : Gerede Malmüdürlüğü, Gerede/BOLU
E-Posta Adresi : asligulhanbek@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 0 506 437 95 56

EĞİTİM

Lise : Reşadiye Lisesi, 1995
Lisans : Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 2000
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015

MESLEKİ DENEYİM

08.2012- Gerede Malmüdürlüğü, Malmüdürü
12.2011-08.2012 Doğanşar Malmüdürlüğü, Malmüdürü
02.2009-12.2011 Doğanşar Malmüdürlüğü, Saymanlık Müdür Yard.
09.2007-02.2009 Başçiftlik Malmüdürlüğü, Muhasebe Şefi
06.2001-09.2007 Reşadiye Malmüdürlüğü, Muhasebe Memurluğu

YABANCI DİL

İngilizce (Orta düzey)