

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
HALK EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ MOTİVASYON  
DÜZEYİNİN İNCELENMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Zeynep TUNAY GÜL**

**İstanbul, 2019**

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
HALK EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ MOTİVASYON  
DÜZEYİNİN İNCELENMESİ**

**Zeynep TUNAY GÜL**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman  
PROF. DR. OZANA URAL**

**İstanbul, 2019**

**Tüm kullanım hakları  
M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.  
© 2019**


## ONAY

Zeynep TUNAY GÜL tarafından hazırlanan “Kadın Yöneticilerin Mesleki Motivasyon Düzeyinin İncelenmesi” konulu bu çalışma, 26/07/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Adı Soyadı**

**İmza**

**TEZ DANIŞMANI** Prof. Dr. Ozana URAL

.....  


**JÜRİ ÜYESİ** Prof. Dr. Sefer Ada

.....  


**JÜRİ ÜYESİ** Doç. Dr. Gönül Sakız

.....  


## ÖZGEÇMİŞ

1998-2002	Kütahya Anadolu Öğretmen Lisesi (Mezun)
2002-2006	Orta Doğu Teknik Üniversitesi-İngilizce Öğretmenliği (Mezun)
2006-2007	Yaşar Üniversitesi, İzmir – Okutman
2007-2016	Fatih Üniversitesi, İstanbul – Okutman
2016-2017	Monodi Ticaret, Tekstil ve İmalat, İstanbul – İhracat & İthalat
2017-2018	Sugabee Şekerleme, Ankara – İhracat Müdürü
2018-2019	Rumeli Üniversitesi, İstanbul – Sürekli Eğitim Merkezi
2018-Devam Ediyor	Yakamoz Oyuncak Paz. Ve Dış Tic. Ltd. Şti – Marka Müdürü

## İLETİŞİM BİLGİLERİ

Görev Yaptığı Kurum	Yakamoz Oyuncak Paz. Ve Dış Tic. Ltd Şti.
E-Posta	<a href="mailto:tunayzeynep@yahoo.com">tunayzeynep@yahoo.com</a>
Telefon	+90 506 502 58 07

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeyinin incelenmesidir.

Çalışmanın gerçekleşmesinde birçok kişinin önemli destek ve katkıları olmuştur. Özellikle gerek eğitimim süresince gerekse tez aşamaları ve araştırmamın tamamlanmasında her türlü katkıyı ve danışmanlığını esirgemeyen, bilgisini ve tecrübesini paylaşıp bilimin heyecan verici serüveninde bana rehberlik eden Sayın Hocam Prof. Dr. Ozana URAL'a desteklerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

...

Ayrıca bu zor fakat keyifli çalışmamda, bana her zaman moral veren, her alanda katkı sağlayan sevgili eşime, aileme ve sevgili arkadaşım Reyhan Poyraz Önal'a da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Zeynep TUNAY GÜL

İstanbul, Haziran 2019

## ÖZET

### KADIN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ MOTİVASYON DÜZEYİNİN İNCELENMESİ

Bu araştırma, kadın yöneticilerin çalışma hayatında etkililik ve etkinlik düzeyleri, etkili ve etkin görev yapmaları için mesleki motivasyon düzeyleri, kurumun sunduğu hizmet kalitesinin artması için de yönetici, çalışan ve hizmet verilenleriyle iyi ilişkiler kurması, bunun için de yönetici konumundaki kadın çalışanların mesleki motivasyon düzeyi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla genel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinin 20 ilçesinde bulunan, finans, hizmet, turizm, sanayi, eğitim, sağlık ve sigorta alanlarında çalışan 53 kadın yöneticiden oluşmuştur. Araştırmanın verileri, 5 sorudan oluşan “Kişisel Bilgiler Anketi”, 24 soru ve 5 alt boyuttan oluşan “Mesleki Motivasyon Ölçeği”(Ural, 2007) ile toplanmıştır. Çalışmada kadın yöneticilerin demografik özellikleri incelenmiştir. Ayrıca, kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinden aldıkları toplam puana göre mesleki motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Yine, kadın yöneticilerin Mesleki Motivasyon Ölçeği (Ural,2007)’nden aldıkları toplam ve alt boyutlarından aldıkları puana göre mesleki motivasyon düzeyleri de incelenmiştir.

Çözümlemede elde edilen verilerin incelenmesi SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde standart sapma, yüzde oranı, aritmetik ortalama, Kruskal Wallis analizi ve Mann Whitney U analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, üst düzey yönetici statüsünde olan kadınların; yarısından fazlası evli, çoğunluğunun yöneticilik yaptığı süreçte 26-40 yaş aralığında olduğu, biri hariç yüksek okul mezunu oldukları, büyük çoğunluğunun yöneticilik sürelerinin yöneticilikteki toplam sürelerinin ilk yıllarında olduğu, yarıya yakını bir iki çocuk sahibi, ancak diğer yarısının hiç çocuğu olmayan yöneticilerden olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca, kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin her bir alt boyutta aldıkları to puana bakıldığında en yüksek puanı görev aşkı; en düşük puanı ise mesleğin ekonomik kısıtlılığında aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mesleki motivasyon ölçeği beş alt boyutuna sahip olduğundan beş değişken ile beş alt boyut arasında farklılaşma olup olmadığına bakılmış, mesleğini sevmek boyutu ile

medeni durum arasında ve ekonomik kazanç ile eğitim arasında fark olduğu görülmüştür. Buna göre evli olan kadın yöneticilerin puanlarının bekâr olan kadın yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Buradan; mesleki motivasyon düzeyleri açısından evli olan kadın yöneticilerin bekâr olan kadın yöneticilere göre mesleklerini daha çok sevdiği ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerin yaş değişkeni, eğitim düzeyi değişkeni, çocuk sayısı değişkeni, yöneticilikteki toplam süre değişkeni ile mesleki motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kadın yöneticilerin yaş değişkeni ile mesleki motivasyonun alt boyutları olan mesleğini sevmek, görev aşkı, mesleğin ekonomik yetersizliği, mesleğin ekonomik kısıtlılığı, mesleğin ekonomik kazançları arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetim, Kadın Yöneticiler, Mesleki Motivasyon, Cam Tavan Sendromu

## ABSTRACT

This study aims to examine the level of professional motivation of female employees who work as senior managers, directors or executives at different private institutions located in Istanbul. To evaluate the level of their professional motivation level, a 'Professional Motivation Scale' was conducted to participants. It is good to note that only female workers were examined in this study. At first personal information of the participants were noted down and then total points that female workers had from the scale and their level of motivation were studied. Later, the total results of professional motivation scale and its results of its subdimensions were together analysed.

The data of the study was gathered from the personal information form with 5 questions and from the professional motivation scale which consists of 24 questions and 5 subdimensions. In total 53 female workers who work in various areas from education, health, industry to finance, insurance and service business, from 20 different districts of Istanbul joined the survey. While analyzing the data, SPSS program was used and while processing it, arithmetic mean, standard deviation, Mann Whitney U Analysis and Kruskal Wallis Analysis were used.

The result of this study shows that half of the female workers working as senior managers, directors and executives are married and most of them worked in these high positions between the ages of 26 and 40. Except one, all the others are university graduates, mostly half of them have a child or children and lastly, most of them worked in the positions mentioned above at the beginning of their careers. Upon having a look at the total result of each subdimension from the scale of professional motivation, the highest score is related to the love for the career. However, the lowest score is connected with the scantiness of their careers. Moreover, it can be said that the level of professional motivation of married female managers is higher than single female managers. From the subdimensions, between the love for the career and marital status plus between the education level and financial income have some meaningful differences from each other.

**Keywords:** Management, Women Executives, Professional Motivation, Glass Ceiling Syndrome

# İÇİNDEKİLER

ONAY.....	ii
ÖZGEÇMİŞ.....	iii
İLETİŞİM BİLGİLERİ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
KISALTMA VE SEMBOLLER.....	xii
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>PROBLEM DURUMU</b> .....	<b>1</b>
1.1.    PROBLEM CÜMLESİ .....	4
1.2.    ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	5
1.3.    VARSAYIM.....	6
1.4.    SINIRLILIKLAR .....	6
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>7</b>
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>7</b>
2.1.    YÖNETİM TANIMI.....	7
2.1.1. YÖNETİM SÜREÇLERİ .....	8
2.1.2. YÖNETİCİ TANIMI.....	10
2.1.3. YÖNETİCİNİN GÖREVLERİ .....	11
2.1.4. YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ .....	12
2.2.    YÖNETİCİLİK VE KADIN .....	13
2.3.    CAM TAVAN ALGISI VE KADIN YÖNETİCİLERDEKİ ETKİSİ.....	15
2.3.1. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK VE KADINLAR .....	15
2.3.2. CAM TAVAN SENDROMUNUN KADINLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	16
2.3.3. CAM TAVAN SENDROMUNUN TÜRKİYE’DEKİ KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....	20
2.4.    MOTİVASYON .....	20
2.4.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE KAPSAMI.....	20
2.4.2. MOTİVASYON TEORİLERİ .....	22
2.4.2.1.    Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri.....	22

2.4.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Abraham Maslow).....	22
2.4.2.1.2. VİG Teorisi.....	23
2.4.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	24
2.4.2.1.4. McClelland'ın Gereksinimler Kuramı.....	24
2.4.2.2. Süreç Motivasyon Teorileri.....	25
2.4.2.2.1. Beklenti Kuramı.....	25
2.4.2.2.2. Mesleki Motivasyon.....	27
2.5. KADINLARIN YÖNETİCİLİKTE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ALAN ARAŞTIRMALARI.....	29
2.5.1. KADINLARIN YÖNETİCİLİĞE MÜRACAAT EDERKEN VE YÖNETİCİ OLMA SÜRECİNDE SORUNLARI İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMALARI.....	29
2.5.2. KADINLARIN YÖNETİCİLİK YAPARKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR İLE İLGİLİ ALAN YAZIN ARAŞTIRMALARI.....	31
<b>BÖLÜM 3.....</b>	<b>35</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>35</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	35
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	35
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	36
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	36
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	37
<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>38</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>38</b>
4.1. ARAŞTIRMA SORULARINA YÖNELİK BULGULAR.....	38
4.1.1. KİŞİSEL ÖZELLİKLER.....	38
<b>BÖLÜM 5.....</b>	<b>56</b>
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>56</b>
5.1. SONUÇLAR.....	56
5.2. TARTIŞMA.....	57
5.3. ÖNERİLER.....	59
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>61</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>67</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kadın Yöneticilerin Medeni Hal Değişkenine Göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri ....	<b>38</b>
<b>Tablo 2.</b> Kadın Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri .....	<b>39</b>
<b>Tablo 3.</b> Kadın Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri .....	<b>39</b>
<b>Tablo 4.</b> Kadın Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri ...	<b>40</b>
<b>Tablo 5.</b> Kadın Yöneticilerin Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkenine göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri .....	<b>40</b>
<b>Tablo 6.</b> Mesleğini Sevmek Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	<b>41</b>
<b>Tablo 7.</b> Görev Aşkı Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	<b>42</b>
<b>Tablo 8.</b> Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	<b>42</b>
<b>Tablo 9.</b> Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	<b>43</b>
<b>Tablo 10.</b> Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	<b>43</b>
<b>Tablo 11.</b> Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek Alt Faktörüne ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları.....	<b>45</b>
<b>Tablo 12.</b> Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı alt Faktörüne ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları.....	<b>45</b>
<b>Tablo 13.</b> Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliğine ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları.....	<b>46</b>
<b>Tablo 14.</b> Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığına ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları.....	<b>46</b>
<b>Tablo 15.</b> Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançlarına ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları .....	<b>46</b>
<b>Tablo 16.</b> Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek alt Boyutundaki ilişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	<b>47</b>
<b>Tablo 17.</b> Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>47</b>
<b>Tablo 18.</b> Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutuna ait İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>48</b>
<b>Tablo 19.</b> Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	<b>48</b>
<b>Tablo 20.</b> Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>49</b>
<b>Tablo 21.</b> Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>49</b>
<b>Tablo 22.</b> Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>50</b>

<b>Tablo 23.</b> Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	<b>50</b>
<b>Tablo 24.</b> Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>50</b>
<b>Tablo 25.</b> Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>51</b>
<b>Tablo 26.</b> Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>51</b>
<b>Tablo 27.</b> Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	<b>52</b>
<b>Tablo 28.</b> Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	<b>52</b>
<b>Tablo 29.</b> Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>52</b>
<b>Tablo 30.</b> Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>53</b>
<b>Tablo 31.</b> Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>53</b>
<b>Tablo 32.</b> Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.....	<b>54</b>
<b>Tablo 33.</b> Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	<b>54</b>
<b>Tablo 34.</b> Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları .....	<b>55</b>
<b>Tablo 35.</b> Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları.	<b>55</b>

## KISALTMA VE SEMBOLLER

<b>TODAİE</b>	:	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>KSGM</b>	:	Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü
<b>TUİK</b>	:	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>MEB</b>	:	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>CEDAW</b>	:	BM Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

# BÖLÜM I

## PROBLEM DURUMU

İş dünyasında çalışma yaşamının günümüz modern dünyasında geçmişe göre değiştiğini gözlemlemekteyiz. Bu değişen modern iş yaşamında yöneticilik, yönetme şekilleri de farklı bir anlayışta yürütülmektedir. Bu anlamda meslekler ve örgütler farklılaşmıştır. Modern dünyada ofisler ve kapalı iş yerlerinde çalışma hayatını devam ettirmeyi de beraberinde getirmiştir. Bu da iş dünyasında ciddi bir hiyerarşik düzeni ortaya koymuştur. Bu hiyerarşide de en üst sıralarda yöneticiler yer almaktadır. Onun için günümüzde iş-meslek konusunda yönetim, yöneticilik önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alanla ilgili örgüt psikolojisi, yönetim psikolojisi, yönetim kavramı gibi bilim alanları gelişip değişik şekilde ele alınıp tanımlanmaktadır. Onun için günümüzde iş-meslek konusunda yönetim, yöneticilik kavramı üzerinde çalışmalar yapılan önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alanda çalışılan örgüt psikolojisi, yönetim psikolojisi, yönetim kavramı değişik şekilde ele alınıp tanımlanmaktadır.

Alan yazında birçok farklı biçimde tanımlandığı görülen yönetim kavramı, Toprakçı'ya (2013) göre, bir örgüt ortamında var olan, örgütü amaçlarına uygun yaşatmaya çalışan, bunun içinde elindeki insan ve madde kaynağını amaç yönünde eşgüdümleyen eylemler bütünüdür. Turban'a (1988) göre yönetim: örgütleme, planlama, yöneltme, denetleme ve kadrolama fonksiyonlarını yerine getirme, belli kaynakların kullanımı ile belli hedeflere ulaşma faaliyetidir. Tanrıören'e (1995) göre ise yönetim, örgütün diğer alt sistemlerini yönlendirme sorumluluğunu taşıyan farklı bir alt sistemdir (Turban 1988. Akt: Tanrıören, 1995, 54).

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere yönetim, örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını amaçları doğrultusunda etkinliğini artırmak için birlikte çalışmayı sağlamaktır. Yönetim konusunda bu tanımlara baktığımız zaman yönetimin ne işe yarattığı ve işlevi konusunda daha fazla çalışıldığı görülmektedir. Yönetimin işlevi konusunda araştırmalar yapan Tanrıören, 1995; Çelikten, 2004; Taymaz, 2000; Tuncer, 2003 ve Tan, 1996'a göre yönetimin örgüt için gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Öncelikle yönetim örgüt için amaç ve politika belirlemeden önce örgüte strateji ve gideceği yönü belirler. Bununla birlikte altta çalışmakta olan diğer sistemleri de organize eder ve birbirleri arasındaki problemlere olası çözümler sunar. İlaveten, yönetimin sorumlulukları içerisinde örgütün yapısını ve altta işleyen birimleri yönlendirmek de bulunmaktadır (Tanrıören, 1995).

Modern iş yaşamında kadın çalışanların yer alması eskiye göre büyük oranda görülmektedir. Kadınların çalışma yaşamında bulunması, pek çoğunun yönetim kademelerine, yöneticilik görevlerine talip olmaya da itmiştir. Sayılar eşit olmamakta birlikte günümüzde yöneticiliğe aday olan ve yönetici olan kadınlar bulunmaktadır. Fakat erkeklere göre bu sayı hala düşüktür. 2012 yılında Türkiye’de özel şirketlerin orta ve üst düzey yönetici pozisyonlarında çalışan kadın oranı %14,4 iken bu oran 2016 yılına gelince %16,7 olarak ortaya çıkmıştır. (Hanehalkı Araştırması, 2016).

1970’li yılların başında çalışma hayatına dahil olan ve bununla beraber profesyonel yönetim basamaklarında bir kariyer amaçlayan kadın sayısında gözle görülür bir artış varken, yapılan çalışmalar da göstermiştir ki, kadın çalışanlar meslek hayatına erkek çalışanlarla eşit durumlarda girmekte ancak çok zaman geçmeden kariyerleri ve iş deneyimleri ayrılmaktadır (Morrison ve Glinov,1990, Akt: Çelikten, 2004).

Bir iş yerinde görevler o pozisyonda bulunan yöneticiden istenen o göreve dair özel davranış şekillerini belirlemektedir. Esasında makam, bir kademeye ait hiyerarşiyi ve bu kademenin diğerleriyle ve tüm sistemle ilişkisini belirleyen kapsayıcı bir tanımdır. Farklı makamlardan beklenen davranış biçimleri ve belli görevleri vardır. O makamın yöneticisinin rollerini işte bu görevler meydana getirir. Bu görevlerin başında olan eğitsel lider, bir kamu yöneticisi, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitim lideri ve aynı zamanda topluma ait etkin, çalışan bir birey olmakla yükümlüdür. (Taymaz, 2000, s.54).

Ülkemizde kadınların en çok çalıştıkları alanlardan biri eğitimidir. Ancak öğretmen, eğitici ve yönetici cinsiyetlerine bakıldığında ne yazık ki kadın yönetici sayısının az olduğu görülmektedir.

Örneğin Milli Eğitimi Bakanlığında 2014 verilerine göre kadın yöneticilerin oranı %11,9 erkek yöneticilerin oranı %88,1'dir Baktığımızda aynı yıl içerisinde kadın öğretmen sayısı erkek öğretmen sayısına eşit olarak karşımıza çıkmaktadır. (TUİK, 2015).

Türkiye'de yöneticilerin örgüte dair bakış açısı eğitim örgütlerinin gelişimi ile paralel ilerlemektedir. Örneğin, bir okul yöneticisi her ne kadar çağdaşlığı kendine kılavuz edinse de, sadece çalıştığı okulun gelişmesini hedef alamaz. Bu okul müdürleri hem yaşadıkları toplumun gelişip büyümesi ve hedeflerini toplumun bir bilgi toplumu olması yönünde belirler. Tabi ki bunları yaparken de birçok görev ve sorumlulukları da yerine getirmesi beklenir. Bahsedilen bu görev ve sorumluluklar tam da okul, yönetici ve yönetiminin rollerini belirler (Tuncer, 2003).

Dünyada birçok bölgede ilköğretim öğretmenleri büyük ölçüde kadın çalışanlardan oluşurken bu sayının daha üst eğitim seviyelerine uzanırken azaldığını görülmektedir (Çelikten, 2004).

Türk eğitimi sistemi içinde kadın faktörünün nerede olduğunu araştıran Gerni (2001) yaptığı bir lisans üstü çalışmada gelişmiş bölgelerdeki kadın yönetici sayısının az gelişmiş bölgelere göre düşük olduğunu; aynı şekilde yine bu oranın ilkokuldan liseye gidilirken de düştüğünü tespit etmiştir (Akt: Çelikten, 2004).

Tan(1996)'ın bulgularına göre ülkemizde en eski mesleki gelenek olarak öğretmenlik, kadınların sahip olabileceği bir çalışma alanı olarak görülürken aynı alanda herhangi bir yöneticilik pozisyonu kadınların azınlık görünümünde olan meslek gruplarının en başlarında karşımıza çıkmaktadır (Tan, 1996. s. 33-42).

Kadınların başarılı olmalarının sebepleri olarak erkeklere göre daha sabırlı, sebatkâr oldukları, streslere daha rahat başa çıktıkları ve yüksek bir motivasyona sahip olduklarını söyleyebiliriz (Bakır, 2017).

Bütün bu etkenlerle beraber motivasyon kavramının kadınların yöneticilik yapma konusunda önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde farklı iş alanlarında çalışan kadınların çalıştıkları yerlerdeki pozisyonlarına baktığımızda gün geçtikçe örgütün orta hatta üst basamaklarına doğru

biraz daha ilerlemelerine karşın ne yazık ki benzer olumlu yükseliş eğitim sektöründeki yöneticilik pozisyonlarında kadınlarda istenilen seviyede değildir.

Türkiye’de nüfusun yarısını kadınlar oluşturmaktadır. 2017 yılında nüfusun kadın-erkek dağılım oranı erkekler lehine %50,2’ye %49,8’dir (TUİK). Bunun yanında Türkiye’de kadınlar ve erkekler aynı eğitimi alarak çalışma hayatına başlamaktadır.

Kadın yöneticilerin yöneticilikte karşılaştıkları sorunların yöneticiliği tercih etmede önemli bir yaklaşım olduğu gözlemlenmektedir. Tüm bu acılardan bakıldığında kadınların yönetici olmamaları noktasındaki sorunları, yönetici seçilirken karşılaştıkları sorunlar ve yönetici olduktan sonraki sorunlarının neler olduğu, bu sorunlara getirilebilecek çözüm önerilerinin neler olabileceği araştırılması gereken bir durum olduğu söylenebilir.

Kadın erkek arasındaki eğitim eşitsizlikleri son yıllarda giderek azalmaktadır. Bunun sonucunda da eşit eğitim olanaklarına kavuşmuş kadınların daha fazla yöneticilik yapması beklenmektedir. Fakat bu beklenti yönetici kadın sayısına baktığımız zaman tatmin edici gözükmemektedir. Hâlbuki kadınların sebatkâr, disiplinli ve motivasyonlu oldukları zaman çok başarılı olduğu bilindiğinden, kadınların yönetim kademelerinde görev yapmalarını desteklemek için kadın yöneticilerinin özelliklerinin araştırılması gerekmektedir (Önal, 2014; Şimşek, 2011). Kadınların yönetim kadrolarında başarılı olmalarının en önemli etkenlerinden de biri yüksek mesleki motivasyona sahip olmalarıdır (Şahin, 2002) ve (Baştan, 2011). Bu çalışmada üst düzey yönetici olarak çalışan kadınların mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## **1.1. PROBLEM CÜMLESİ**

Bir iş yerinde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin cinsiyetinden çok, olması gereken özelliklere göre istihdam edilmesi beklenir. İşletmelerde toplumsal cinsiyet eşitliği olgusunun olumlu yönde gelişmesine rağmen günümüz işletmelerinde kadın yönetici sayısı tatmin edici düzeyde değildir. Son yıllardaki iyileşmeye rağmen yine de kadın yönetici sayısı tatmin edici düzeyde artmamıştır. İşin niteliklerine uygun özelliklere sahip kadınların yönetici pozisyonunda daha çok olması beklenen bir

durumdur. Bu yüzden kadın yönetici sayısının artması için çalışmalar yapılması uygundur. Kadın yöneticilerin çalışma hayatında etkililik ve etkinlik düzeyleri, etkili ve etkin görev yapmaları için mesleki motivasyon düzeyleri, kurumun sunduğu hizmet kalitesinin artması için de yönetici, çalışan ve hizmet verilenlerin iyi ilişkiler kurması sağlanmalıdır. Bunun için de yönetici olabilecek potansiyele sahip kadın çalışanların mesleki motivasyonlarının yüksek olması sağlanmalıdır. Uygulamalardaki kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeyinin incelenip mesleki motivasyon düzeyi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak önemli bir paradigma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu sebeple bu çalışmanın problemi, “Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeyleri nedir” olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada iş hayatında çalışan kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeyleri ile bazı kişisel özelliklerinin (medeni durum, yaş, öğrenim durumu, çocuk sayısı, yöneticilikteki toplam süre) incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmada aşağıdaki araştırma soruları düzenlenmiştir.

1. Kadın yöneticilerin kişisel özellikleri (medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, çocuk sayısı, yöneticilikteki toplam süre) nedir?
2. Kadın yöneticilerin ‘Mesleki Motivasyon Ölçeği’ (Ural, 2007)’nin her bir alt boyutundan (mesleğini sevmek, görev aşkı, mesleğin ekonomik kısıtlılığı ve mesleğin ekonomik kazançları) aldıkları puana göre mesleki motivasyon düzeyi nedir?
3. Kadın yöneticilerin “Mesleki Motivasyon Ölçeği”(Ural, 2007) alt boyutlarından (mesleğini sevmek, görev aşkı, mesleğin ekonomik kısıtlılığı, mesleğin ekonomik kazançları) aldıkları puana göre mesleki motivasyon düzeyleri ile kişisel özellikleri (medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, çocuk sayısı, yöneticilikteki toplam süre) farklılaşmakta mıdır?

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadınların iş hayatına katılımı gözle görünür bir artış göstermektedir. Artış olsa da yönetici pozisyonlarında bu oran hala oldukça

düşüktür. Bu durumun değişerek yöneticilik pozisyonlarına daha fazla kadının yerleşmesi beklenmekteyken yönetici olarak çalışan kadınların erkeklere göre birçok zorlukla karşılaştıkları herkes tarafından bilinen bir olgudur.

Profesyonel iş yaşamında kadın çalışanların sayısının artması, beraberinde hem iş hayatında hem de yönetimde kadınlara dair çalışma ve araştırmaların sayısının da artmasına vesile olmuştur. Kadın yöneticiler açısından diğer toplumsal faktörleri ve zorlukları göz önünde bulundurduğumuzda kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeyleri bu alanda önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, uygulamalardaki kadın yöneticilerin mesleki motivasyon düzeyinin incelenerek mesleki motivasyon düzeylerini saptayıp değerlendirmek ve bu doğrultuda kadın yöneticilere yönelik öneriler geliştirmek, kadın yöneticilerin sorunlarını kaynağında çözümlenmenin bir yoludur.

Bu çalışma sayesinde, kadın yöneticilerin mesleki motivasyonuna yönelik görüşleri çerçevesinde bir değerlendirme yapılabilecek ve kadın yöneticiler, bu alanda araştırma yapan çevreler için kadın yöneticilerin mesleki motivasyonuna dair bir dönüt sağlanmış olacaktır. Kadın yöneticilerin mesleki motivasyonu ile olası aksaklıklar saptanarak çözüm önerileri üretilmesinde yol gösterici olabilecektir.

Bu araştırma ile kadın yöneticilerin sayısının artması ve mesleki motivasyonunu geliştirmesine yardımcı olacağı beklenmektedir.

### **1.3. VARSAYIM**

Kadın yöneticiler kendilerine verilen kişisel bilgiler anketi ve ölçme aracını içtenlikle ve yansız bir şekilde cevaplandırmışlardır.

### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Araştırma;

1. Kadın yöneticilerden kişisel bilgiler anketi ve Mesleki Motivasyon Ölçeği (Ural,2007) yolu ile elde edilecek verilerle,
2. Bu araştırma İstanbul ilinde çeşitli özel şirketlerde çalışan 53 üst düzey kadın yöneticinin görüşleriyle sınırlıdır.

## BÖLÜM 2

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yetişkin eğitimi alanına baktığımızda mesleki teknik eğitimlerin çok önemli bir alt program alanı olduğu görülmektedir.

2000 yılında Unesco'nun Dakar'da düzenlediği Dünya Eğitim Forumu'nda yetişkin eğitimi alanında saptanmış öncelikli kesimlerin eğitimine önem verilmeli, cinsiyet ayrımcılığının önü açılmaya çalışılmalı özellikle kız çocukları ve kadınların temel eğitimleri saptanmalıdır görüşü dikkat çekmektedir (Ural, 2013).

Günümüzde toplumsal değişimlerle kadının iş yaşamında daha fazla rol almasıyla kadının iş yaşamındaki rol, sorumluluk ve işinin etkinliğini etkileyen faktörler araştırılmaktadır. Kadının iş yaşamındaki başarısını etkileyen psikolojik sebepler de araştırma konusudur. Problem çözme becerisi, başa çıkma becerisi, eleştirel düşünme düzeyi ve motivasyonu önemli olmaktadır.

İş ve aile arası sorumluluklar arasında sıkışan kadın çalışanların iş yaşamı oldukça zordur. Buna üst düzey kadın yöneticilerin basamakları çıkıp kariyer hayatlarında ilerlemeleri beraberinde artı sorumlulukları da getirmektedir. Tüm bu zorluklara rağmen çeşitli nedenlerden dolayı(para kazanma, statü edinme vb.) üst düzey kadın yöneticiler iş hayatlarında bu yöneticilik pozisyonlarında görevlerine devam etmektedirler. Bundan dolayı çalışma hayatındaki kadının motivasyon düzeyi önem arz etmektedir.

#### 2.1. YÖNETİM TANIMI

Modern dünyada mesleklerin ve çalışma örgütlerinin hiyerarşik yapısı yöneticilerin önemini gitgide artırmaktadır. 20. yüzyılın karmaşık örgütleri, yönetim çalışmalarının ve teorilerinin geliştirilmesini gerektirmiştir. Bu da belli dönemlerde farklı teorilerin geliştirilmesine vesile olmuştur. Yönetim biliminin değerlendirilmesi üç dönem halinde özetlenebilir (Karslı, 2004: 41). Birincisi, Taylor'la başlayan, iş analizi ve formal örgüt yapısına dayanan klasik örgüt düşüncesidir. Bilimsel örgüt çalışmaları işin verimliliğine yoğunlaşmıştır. Daha sonrada yönetimin öğeleriyle uğraşmıştır. Fayol

bu ögeleri: planlama, örgütleme, kadrolama, eşgüdümleme ve kontrol olarak sıralamıştır. İkinci yaklaşım Howthorne'un çalışmalarıyla başlayan insan ilişkileri yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda insan ilişkilerinin örgütteki problemleri çözeceği şeklinde olaylar basitçe vurgulanmıştır. Üçüncü yaklaşım, davranış bilimleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşım formal ve informal örgüt yaklaşımlarını dengelemiş, ilk iki teorinin sentezini yapmış, modern davranış ve sosyal bilim metodlarını analizlerde kullanmıştır (Hoy & Miskel, 1987; Akt. Karşlı, 2004: 41).

Yönetime dair kuramlara bakıldığında yönetim tanımının ortak bir çatı altında toplanamadığı gözlemlenmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, yönetimle ilgili çalışmalarda bulunan bilim adamı ve kadınların üzerinde ortak karar kıldıkları bir tanımın olduğundan söz etmek oldukça zor görünmektedir. Bu sebeple herkesçe kabul edilen belirli bir tanımlı olmayan yönetim kavramı bilimin çeşitli bölümlerine göre farklı tanımlanmış olarak karşımıza çıkmaktadır (Can 1996; Akt. Kocaçınar, 2014: 1). Diğer yandan, örgütler açısından yönetim tüm kaynak ve insan gücünün örgüt hedefleri ile paralel ve etkili bir şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Kaynakların ve insan gücünün örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin ve etkili bir biçimde kullanan bir bilimdir yönetim (Doğan, 2002; Akt. Kocaçınar, 2014).

Hodgetts ve Kuratko (1998) örgütün hedeflerini tespit etmek ve bu hedefleri hayata geçirmek amacı ile insan gücünün koordinasyonu olarak tanımlıyor yönetimi. Farklı bir genel geçer tanım ise yönetimi örgütün bütün kaynaklarının planlanması, koordinasyonu, tedariki ve örgütün amaçlarını yerine getirmek için tüm kaynaklarının uygun zaman ve şartlarda ortaya çıkarılması ve organize edilmesi olarak ifade eder. Bu tanıma göre yönetici örgütün kaynaklarından örgütün hedeflerini yerine getirmek amacı ile faydalanan ve bu eylemleri hayata geçiren kişidir (Turan, 2005).

### **2.1.1. YÖNETİM SÜREÇLERİ**

Karar verme tüm örgüt yapılarının devam edebilmesi, yönetim sürecinin temel taşı olarak belirtilen karar verme işleyişinin daha verimli bir şekilde çalışmasına ve alınan kararların uygun ve etkin bir yönde tatbik edilmesiyle ilintilidir. Aydın'ın da (2011) belirttiği gibi verilen kararlara dahil olma, seçenekleri belirleme ve potansiyel sonuçların üzerinde kafa yorarak daha etkili kararlar alınmasını ve dolayısı ile alınan

kararların net bir şekilde görülmesine ve örgüt tarafından kabul edilip uygulamaya geçirilmesi olasılığını gözle görülür şekilde artırırken çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket etmesine de yardımcı olur. Aksi halde iş ortamı olarak okula ele aldığımızda bu sürece dahil olan olmayan çalışanların genel anlamda örgütü ve işi sahiplenmediği hatta aleyhinde çalışarak kuruma ve işleyişe zarar verebilme olasılığı da bulunmaktadır (Kocaçınar, 2014; Aydın, 2011; Yılmaz, 2008).

Planlamayı ele alacak olursak, örgütün hedeflerine ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu yöntem çalışma biçimi ve yolların belirlenmesi veya görevin zamanı, nerede, kiminle ve ne şekilde yapılacağına daha önceden karara bağlanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Planlamanın karar vermeyi de içine aldığı öne sürülmektedir. Bu sebeple yönetimde en temel süreç olarak kabul edilen karar verme, planlamanın da kapsadığı daha detaylı bir bütün olarak kabul edilebilir (Kocaçınar, 2014).

Ortak bir çaba gerektiren bir hedefin gerçekleştirilebilmesi için örgütleme, ihtiyaca yönelik hareketli bir yapıya ulaşmak, kısacası örgütün verimli çalışabilmesi için ihtiyaç duyulan her şeyin bir araya getirilmesi (Tortop, 2010) ya da çalışan ve varlıklarının örgütün hedeflerine uygun olacak şekilde belli bir düzen belli bir düzen ve yapıya sokulması (Doğan, 1994) çabalarının tümü olarak tarif edilmektedir. Öte yandan okul bakımından örgütleme, okulun hedeflerini hayata geçirebilmek için örgüt yapısını oluşturma süreci olarak tanımlanıp ve bu yapının da içerisine eğitim çalışanlarını bir araya getirme, uygun görülen takımlara koyma ve bir bütüne ulaştırmaktır. Yöneticinin nizamsızlıktan belirli bir düzene ulaşması olarak da tanım gören örnekleme süreci sonucunda ortaya çıkan sorumluluk, yapı ve iş konularında çalışanların birbiri içindeki çatışma ve sorunları da azaltır ve herkesin bir uyum içerisinde çalışabileceği ve ortak hedefe uygun bir ortam hazırlar (Akt: Kocaçınar, 2014; Aydın, 2011).

Başaran (2008) eşgüdümlemeyi, görev paylaşımı açısından farklılık gösteren insan kaynaklarını yatay ve dikey bir biçimde bütünleştirerek okula dair yönetsel eğitsel ve örgütsel hedeflerine ulaşma süreci olarak belirtmektedir. Başaran'a göre yatay eşgüdümleme örgütte alt sistemler arasında işleyişin aksamaya sebep olmayacak şekilde bütünleştirilmesi, dikey eşgüdümleme de birim yöneticilerinin hiyerarşisini dikkate alarak bütünleştirilmesidir. Yöneticinin çalışanlar arasındaki uyumu sağlama, çalışanların motivasyonlarını üst seviyelere çıkartma ve çalışanları mümkün olan en

yüksek performansla çalıştırma başarısı büyük ölçüde güdüleme araçlarının verimli bir şekilde kullanılabilme yeteneğine bağlı olarak görülmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarını güdüleme noktasında kullanabilecekleri tüm yol ve beceriye hâkim olması beklenmektedir (Başaran, 2008).

Biçim ve tür olarak değiştiği gözlemlense de denetleme ve değerlendirme bütün organizasyonlarda bulunmakta, örgütte tasarıda olan tüm hedeflerden farklı yönlere kaymadan bahsedilen hedefler doğrultusunda hayata geçmesini sağlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla beraber en temel amacı örgütün verimlilik seviyesini yükseltmek olarak bilinen denetim ve değerlendirme süreçleri, toplanan tüm bilgi ve işleyişin tek tek birbiri ile karşılaştırılması sonucunda bir yargıya varma sürecini de ortaya koymaktadır. Türk eğitim sistemimizde eğitim ve öğretim çalışan ve yöneticileri, süreç ve çalışanlara dair yönetmelikler kapsamında birincil düzeyde iken ikinci seviyede İl Millî Eğitim Müdürlükleri gibi bir üst kurum yöneticileri ve son seviyede ise Millî Eğitim Bakanlığı müfettişleri tarafından denetime girmektedir.

Bu üç ayrı denetim birimi ilgili yönetmelik kapsamında üç farklı düzeyde teftiş etmekte olup gerek sürecin daha verimli hale getirilmesi gerekse yönetici ve çalışanların daha motive olmuş şekilde çalışmalarını için gerekli olan çalışmalarını devam ettirmektedir. Fayol, üretimi yönetsel faaliyetlerin tümü olarak belirleyip literatüre kazandırmış olup bu kavram güvenlik, muhasebe, ticari, mali ve üretim çalışmalarından altıncı sıradakini oluşturan yönetim işlevine dahil olan karar verme, örnekleme, yöneltme, planlama, koordinasyon (eşgüdümleme) ve değerlendirme genel bir özelliğe dönüşerek tüm örgütlerin çatısı altında var olmaya devam etmektedir (Başaran, 2008, 2014).

### **2.1.2. YÖNETİCİ TANIMI**

Günümüzde herhangi bir kurum, organizasyon ya da şirkette çalışan bir bilgi çalışanı kurum içi durumu ya da sahip olduğu bilgi sebebiyle işin hayata geçirilmesi ve elde edilen sonuçların kurumun kapasitesini parasal yönde etkileyip katkıda bulunmasıyla birlikte artık bir yönetim basamaklarından bir tanesini oluşturmakta olup bir yönetici konumunda kabul edilmektedir (Karslı, 2004, s.98).

Bir bilgi çalışanının yönetici olup olmadığı o kurumdaki diğer çalışanların idaresiyle alakalı değildir sadece. Bilgi işi parasal ya da rakamsal şekilde tanım içerisine

sokulamaz. Sonuçlar dahilinde bir tanım yapılabilir. Bunun için ise çalışma ekibinin işçi ve yönetici kadrosunun ne kadar geniş olduğu da belirleyici bir özellik olmamaktadır çünkü bilginin otoritesi mevkiinin otoritesi ile eşdeğerdir (Drucker, 1994).

Artık günümüzde şirketin en alt basamağındaki yönetici ya da idareci, şirket sahibi, başkanı veya herhangi bir devlet kurumunun idarecisine kıyasla iş noktasında kadro yönünden sınırlı olabilir ama sonuç olarak bu amaç çerçevesinde o da bir yöneticidir. Benzer şekilde karar verme yetkisi bulunan her bir çalışan şirket başkanı yöneticisi ya da idarecisi ile aynı türden işi yapmaktadır (Karşlı, 2004).

Herhangi bir hizmet ya da mal üretebilmek için tüm eğitim elemanlarını bir arada toplayan ve iş yerini çalıştırma yetkisine sahip olan kişi yönetici olarak adlandırılır. Bu konuda yönetici risk ve karı başkalarına ait olacak şekilde kurum şirket ya da organizasyonun başındadır. Yönetici eş zamanda işletme ya da kurumun asıl sahibi ise bu durumda risk ve kar da onlara ait olmaktadır (Web, 2014,1).

### **2.1.3. YÖNETİCİNİN GÖREVLERİ**

Yöneticinin asli görevlerinden birisi etkin ve verimli olmaktır. Hangi kurum ya da organizasyonda çalışıyor olursa olsun yapması gerekeni, en doğru şekilde yapması beklenendir yönetici. Aynı zamanda iş ortamında oluşan farklı sebeplerden kaynaklanan tüm eksiklik ve aksaklıkların da giderilmesinde en yüksek etki seviyesine sahip olan kişilerdir. Neticede yöneticiyi diğerlerinden farklı yapan en önemli unsur vizyondur. Bu vizyonun bilgi çalışanlarının da üretimde kalmasını sağladığı bilinmektedir (Karşlı, 2004: 94).

Birçok görevi olan yöneticinin bazı görevlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Hedefleri için kullanılacak kaynakları araştırarak bu kaynakların elde edilmesini sağlar.
- Kurum çalışanlarının görev ve sorumluluklarını belirleyerek iş tanımlarına karar verir.
- İşletmedeki süreçleri başlatır.

- İşleyişin amaca başarı ile ilerleyebilmesi için gerekenleri planlar ve uygular.
- Yönetici işyerindeki sorumlulukları ile yükümlü olduğu kişilerin “ast”ı, kendisine karşı yükümlü olduğu kişilerin “üst”ü konumundadır.
- Başarıya giden yolda güçlü yönetici astları ile iyi iletişim kurmalı, onlardan süreçler ve işleyiş ile ilgili yeterli geri beslemeyi alabilmelidir ki yöneticinin etkisi ortaya çıksın (Web, 2014, 2-1).

Hiyerarşi bir iş yerinde, kurum ya da kuruluşlarda çalışanların alt ya da üst olmalarına göre sıra ve sınıflandırmasıdır. Bu sınıflamanın üst seviyelerinde yönetici yer almaktadır. Üst seviye yöneticiler işletme kurum ya da kuruluşların özellikle ve genellikle prensip karar mekanizmasından sorumludur. Örnek vermek gerekirse bir genel müdür çalıştığı kurumu daha iyi bir işletme olması bakımından yönetmekle sorumludur. Günlük süreçler, teknik detaylar ve rutin operasyonlar daha alt düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Zira bu yöneticiler yapılan işlerin teknik detaylarına daha yakın çalışmaktadır (Web, 2014, 2-2).

#### 2.1.4. YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ

Tüm yönetici kademesinde bulunan çalışanlardan farklı bir konuma sahip olan etkili yöneticiler kendilerini her türlü şart ve sıkıntılarla baş edecek konuma yerleştirip bundan başka seçeneklerinin olmadığını da farkındadırlar. Bu durumun farkında olmamak yöneticinin hedeflenen sonuçlara etkin şekilde ulaşamamasına dolayısıyla yetersizliğine sebep olur (Karşlı, 2004: 98).

Bu anlamda bir kurumda yöneticilik yapan kişinin pek çok özelliğe sahip olması beklenir ama özellikle şu üç nitelik yönetici özelliklerinde öne çıkmaktadır:

**Her an gereken görevlerde sorumluluk üstlenmeye hazırdırlar:** Bir yönetici kuruma, yönettiği işe ve çalışanına dair sorumluluklar almakla yükümlüdür. Kendisinin bu sorumluluklardan kaçma gibi bir lüksü bulunmamaktadır.

**Personeli ile yakın bir ilgi ve iletişim içerisinde olmak:** Etkin bir yönetici görev süresince kurum ve çalışanlarının eylemlerinden haberi olmalıdır.

**Fikirlerini personeli ile paylaşmalı ve açıklamada bulunmalıdır:** Birlikte çalıştığı insanların fikirlerini mutlaka almalı, bunları değerlendirmeli ve bu aşamaların her birinde personelin çalışmasına katkıda bulunmalıdır. Kendi fikirlerini de personeli ile paylaşmalı, ihtiyaç halinde gerekli açıklamalarda bulunmalıdır. Bu noktada şunu belirtmek gerekir ki kendi fikirleriyle beraber personelin görüşlerini de aldığı anda bu onları anlamayı da kolaylaştıracak ve onlarla etkileşim içinde kalmayı sağlayacaktır (Karlı, 2004).

Başarılı yöneticinin gereklerinden birisi de yöneticinin liderlik vasıflarını yerinde kullanması bilgi birikimini ve planlarını çalışanlarına aktarabilmesidir. Bu aktarım sırasında yönetici fikirlerini tam anlamıyla aktarmaya dikkat etmesi ve aktardığı fikirlerin anlaşıldığını kontrol etmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

## **2.2 YÖNETİCİLİK VE KADIN**

Gerek sosyal hayatta gerekse iş yaşamında erkek ve kadınlar farklı faaliyetleri beraber yürütebilmektedirler. Nüfus dağılımına baktığımızda kadınların neredeyse dünya nüfusunun yarısına sahip olduğu görülmektedir. Buna rağmen çalışma ortamında oranda aynı paya sahip olamamışlardır (Örücü, 2007).

Çalışma ortamında kadınların yer alması artan oranlarda devam ettiği için çalışma hayatındaki kadınlara yönelik araştırmaların da artması kaçınılmaz olmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda görmekteyiz ki yönetici pozisyonundaki kadınların orta kademeğe gelebilmelerine rağmen tam bu noktada bir duraklama tespit edilmiştir. Yönetim seviyesi açısından baktığımızda kadın yönetici sayısı bakımından olumsuz olarak nitelendirilecek sonuçlar göze çarpmaktadır. Günümüzde üst düzeyde görev yapan yönetici statüsünde çalışanların pek çoğu hem dünyada hem ülkemizde erkeklerden oluşmaktadır. Ama son yıllarda bu durum çok yavaşta olsa kadın yöneticilerin lehine değişmektedir. Fortune 1000 listesinin 2007 yılına ait toplam gelir baz alınarak yapılan bir araştırmada en büyük 1000 Amerikan şirketinin sadece iki tanesini en tepe yöneticisinin (CEO) kadın olduğu görülmektedir (Örücü, 2007).

Kadın istihdam ve kademe yükseltmelerinde örgüte ait kültürle beraber sosyal kalıp, norm ve toplumsal kültür değerlerinin de etkilerinin gözle görülür bir biçimde

engel teşkil ettiği herkes tarafından kabul edilmektedir. Japonya’da yapılan bir araştırmada ortaya çıkan sonuç bu durumu desteklemektedir. Bu araştırmaya göre şirketlerin kadın istihdam etme ve makamlarını yükseltmeye yönelik genel anlamda olumsuz bir tutum gözlenmiştir. Buna da gerekçe olarak kadınların aile hayatına dair sorumlulukların önemli olduğu düşünülmektedir (Appold vd., 1998:555).

Nalbant’ın sunduğu (2002) yaklaşıma göre ise bankacılık sektöründe çalışan Türk kadın ve erkek yöneticilerin iyi liderlik davranışları açısından aralarında herhangi bir farkın olup olmadığı ve varsa da bu farkın hangi davranışlarda ve ne seviyede olduğu ölçümlenmiştir. Varılan sonuç şudur ki yöneticilere göre liderlik yetenekleri kadın ve erkek olmalarından kaynaklanmamaktadır. Yapılan iş ve genel etkinlik açısından erkek yöneticiler daha öne çıkarken beşerî ilişkiler konusunda kadın yöneticilerin daha başarılı olduğu belirtilmiştir.

Bajdo ve Dickson (2001: 401), iş yerlerinde eğitim kültür yapısının cinsiyet ayrımı yapma noktasında önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir. Yaptığı çalışmalarda otokratik lider tarzı, hiyerarşiye özgü otoritenin yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen iletişimin olduğu “erkek egemen” teşkilat kültürünün benimsenmiş olmasının kadın çalışanların üst kademe yönetici pozisyonlarını yükselmeleri noktasında ciddi bir engel oluşturduğu belirtilmektedir.

Öte yandan İngiltere’de gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına daha çok tercih edildiği görülmektedir. En çok okunan gazetelerden biri olan Times’ta yayına konulan 3500 erkek ve kadın çalışanla yapılan çalışmada da çalışanların yönetici ve patronlarını nasıl tarif ettikleri ve dahası nasıl bir patron veya yönetici istedikleri sorulmuştur. Bu araştırmanın sonucunda çalışanların daha çok kadın yönetici ve patronlarla çalışmayı tercih ettikleri ortaya konulmuştur.

139 ülkeyi kapsayan Dünya Ekonomik Forumu’nca 2010-2011 yılında bildirilen Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu’na bakıldığında bu ülkeler arasında Türkiye cinsiyet eşitsizliği bakımından 126. sırada konumlanmıştır. Kadınların finansal manada hayata katılımı açısından 131. sırada, eğitim yaşamına katılım bakımından 109. sırada, politika hayatına katılım bakımından ise 99. sırada olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgulara

dayanarak şu söylenebilir ki Türkiye’de yukarıda bahsedilen tüm bu hayat bölümlerine katılmalarında farklı engeller bulunmaktadır (Schwab, 2010).

### **2.3. CAM TAVAN ALGISI VE KADIN YNETİCİLERDEKİ ETKİSİ**

Mecazi anlamda kullanılan cam tavan kavramı bir iş yerinde erkek ve kadın arasındaki tüm eşitsizlikleri belirlemek amacı ile kullanılan etkili bir kavramdır. Popüler medyada da adını sık sık duyduğumuz ve duymaya devam edeceğimiz bu kavram çeşitli hkmet tutanakları ve akademik yayınlarda da yer almıştır (Hu and Yun, 2008: Akt: Gl ve Oktay, 2011). Fakat bu kavramı tam anlamıyla ifade edebilmek için öğrenilmiş çaresizlik teorisini de ele almakta fayda vardır. Çünkü asıl olarak cam tavan algısının temelini oluşturan kadınların veya azınlık içinde tüm grupların belli şartlar sonucu olarak kendilerine değer verilmediğini dolayısı ile kendilerini çaresiz ve yalnız hissettikleri ve bir süre sonra da mücadeleden vazgeçtikleri realitesi bulunmaktadır (Gl ve Oktay, 2011).

#### **2.3.1. ğRENİLMİş ÇARESİZLİK VE KADINLAR**

ğrenilmiş çaresizliği bir insanın çeşitli olay ya da durumla karşılaştığında birden fazla başarısızlık tecrübe ederek herhangi bir harekete geçse bile hiçbir şeyin değişmeyeceğini ve artık bu durum ve olayın kendi kontrolünün dışında geliştiğini ve sonuç olarak hiçbir zaman başarıya kavuşamayacağı düşüncesine saplanıp kalarak cesaretini kaybetmesidir (Sekman, 2006).

ğrenilmiş aresizlik modeli davranış ve bu davranışın neticesinde bir ilişki bulunmadığını idrak edilmesi ve güdüsel (motivational), bilişsel (cognitive) ve duygusal (emotional) alanlarda bozulmaların da görüldüğünü anlatmaktadır. Gdsel alanda meydana gelen bir bozulma istemli davranışların sayısında bir azalış; bilişsel düzeydeki bozulma sonuca varmada zorluk çekme; duygusal alandaki bozukluk ise i huzursuzluk ve depresyon olarak kendini ortaya çıkarmaktadır (Gl ve Oktay, 2011).

ğrenilmiş çaresizliğe dair farklı bir varsayım da kadınların depresyon durumunu belirlemede öğrenilmiş çaresizliğin ciddi bir yeri olduğunu iddia eden bir

çalışmadan gelmektedir. Bu çalışma bu ilişkiden hareketle kadınların başarısızlığı tattıklarında olaylara bakış açısını ve olayları tanımlamaya yönelik sebep yüklemelerini içselleştirdikleri yani bu durumda kendilerini suçlu hissettikleri üzerinedir (Kiefer, 1990). Kadınlarda görülen bu duyarlılığın kökenine indiğimizde kadınlardaki biyolojik özellik ve sosyal rol kavramları önemli bir etken olarak ortaya konulmaktadır (Gök ve Oktay, 2011).

### **2.3.2. CAM TAVAN SENDROMUNUN KADINLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Cam tavan iş yaşamında kadınları da içeren birçok azınlık gruplarının kariyer basamaklarında bir şekilde yükselmelerini engelleyen gözle görünmeyen algısal ve örgüte dair engellerin tümüdür. Öncelikle kadınların profesyonel iş yaşamında önlerine çıkan tüm zorlukları sembolize ederken daha sonraları yani günümüzde vardığında bu kapsam bir şekilde genişlemiş ve çeşitli azınlıklar yaşlılar engellileri de kapsar hale gelmiştir. Dahası çeşitli kaynaklarda özellikle evli ve çocuğu olan kadınların iş hayatında erkek çalışanlara göre daha az yükselme ve ödül alma olgularını anlatması için kullanılmaktadır (Weyer,2006).

İş hayatında cinsiyet kavramı oldukça belirleyici faktörlerden biridir. Erkeğin üstünlüğünü kabul gören ataerkil toplumlardaki bu görüşün etkilerini profesyonel iş hayatında da görmekteyiz. Örnek olarak çocuğu olan kadın çalışanların erkek çalışanlara göre çocuğunun bakımları konusunda daha fazla sorumluluk üstlendiği ve bu sebeple çalışma hayatına ayırdığı zaman azalmakta ve işe adaptasyonları olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Öğüt,2006).

Bu açıdan incelendiğinde kadın çalışanların maaş, atlama ve terfilerinin önünde bulunan engel ve zorlukları üç farklı ana başlık altında toplayabiliriz. Bu başlıklar görünmez nitelikte olup resmi değildir. Fakat iş yaşamında daimî olarak hissedilen dirençlerdir. Birincisi maaşta (ücrette) farklılık, ikincisi dini etnik ve cinsel alanlarda ayırım ve son olarak ailevi konularda anlayışlı işyeri ve işveren eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim ve beceri eksikliği değerlendirildiğinde kadınların terfi almasında genel anlamda bir neden teşkil etmediği göze çarpmaktadır. Zaten iş yaşamına katılan kadınların %17'si eğitim almamış veya eğitim seviyesi düşüktür (Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008; Akt. Gül ve Oktay, 2011).

Kadın çalışanların yoğun olduğu tekstil sektöründe kadınların düşük ücretlerle çalıştırıldığı görülmektedir. Kadınların karşılaştığı engelleri üç başlıkta toplarsak kendilerine koydukları engellemeler, erkek üstlerinin koydukları engellemeler ve kadın üstlerinin koyduğu engellemeler şeklinde değerlendirilebilir. Kadın toplumun bakış açısı sebebiyle kendi pozisyonunu konumlandırırken yaşadığı özgüven problemi, ev-iş dengesini kurmada yaşadığı huzursuzluk ve bunun sebep olduğu isteksizlik ve inanç kariyerini önemseme noktasında ona ket vurmaktadır. Kadının erkek üstleri de sahip olduğu önyargılarla hareket ederek pozisyonunu ve toplum normlarını koruma dürtüsü ile gücü bulundurmaya amaçlayarak bir cinsiyet körlüğü yaşayabilmektedir. Buna toplumsal kadın-erkek iletişimsizliğinin bir sonucu olarak iletişim problemi de eklenebilir. Bunun yanında kadın üstlerde de benzeri cinsiyet körlüğü biraz daha farklı bir şekilde ortaya çıkabilir. Kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yönetici çok yönlü bir kıskançlığa kapılabilir, çalışanı kendisine rakip görebilir ve referans alınmaktan çekinebilir. Bununla beraber cam tavan algısını destekleyen bir başka unsur da kadın yöneticideki erkek gibi görünme çabasıdır. Zira kadın çalışanların 50-60% oranda erkek yönetici ile çalışmak istediği belirlenmiştir (Kavuncu, 2009).

Özetlemek gerekirse iş yaşamında kadın iş gören ve yöneticilerin karşılaştıkları zorlukları aşağıdaki şekilde sayabiliriz:

- Çalışma ortamında çalışanlara yönelik uygulamalarda kadın çalışanların dezavantajlı durumlara maruz kalmaları,
- Kadınların kariyer, kişisel gelişim ve eğitim imkanlarından daha az istifade ettirilmeleri,
- Kadın çalışanlara yükselme konusunda daha az fırsatın tanınması,
- Genel olarak yönetici adaylarının erkeklerden seçilmesi,
- Üst düzey yönetici olarak kadınların yönetim birimlerine daha az yerleştirilmesi,
- Önyargının kadın çalışan ve yöneticilere karşı daha yoğun hissedilmesi,
- İletişimde kadınlara erkeklere göre daha farklı tavır sergilenmesi,

Sanayileşmiş ve gerek eğitim gerekse ekonomik alanda gelişmiş toplumlarda diğer toplumlara nazaran cinsiyet eşitliği yönünden önemli ilerlemeler sağladığı ve yüksek profilli yöneticilik pozisyonlarına gelebildiği halde kadınların yine de liderlik

pozisyonlarında nadiren görev üstlenebildiği görülmektedir. Angela Merkel Almanya Başbakanı olarak önde gelen dünya liderleri arasındaki tek kadın lider olma özelliğini sürdürmektedir (Acker, 2009). Kadınların Cam Tavan Sendromu karşısında mücadelede başarı elde ederek BM İnsan Hakları Komisyonu Başkanlığı, Finlandiya Merkez Bankası Başkanlığı, Yeni Zelanda Başbakanlığı, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Başkanlığı gibi pozisyonları elde etmesine rağmen yine de farklı kariyer engellemeleri ile karşı karşıya geldikleri görülmektedir (Lackwood, Çev: Kavuncu, 2009).

Daha önce de belirtildiği üzere cam tavan olması iş hayatında kadınlara yoğun bir şekilde fırsat tanınması ve yükselişe geçmelerinden sonra daha hissedilir olarak belirginleşmiştir.

Cam tavan olgusunun bulunduğunu farklı ülkelerde yapılan istatistik sonuçlarına baktığımızda anlayabilmek mümkündür. Zaten herhangi bir bölgede az gelişmişlik veya çok gelişmişlikle cam tavanın varlığını tanımlamak mümkün değildir. Örnek olarak parlamentonun %24'ünü kadınların oluşturduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde on sene öncesine baktığımızda bu oran sadece %16 idi, yani parlamentodaki kadınlar kadınlara yönelik kararlar almak istediklerinde yeteri kadar çoğunlukta olmadıklarından erkeklerin de desteğine gerek duymaktaydılar. Benzer şekilde Avrupa Birliği'ne üye olan 27 devletin merkez bankalarının tümünün başında erkek başkan bulunmaktadır (Web, 2015,4).

Özel sektör ele alındığında durumun çok da değişmediğini görmekteyiz. Sağlık sektöründe kadın çalışan sayısı fazla olmasına rağmen üst kademelere doğru yeteri kadar kadın çalışmanı görmek pek de olası değildir. Üretim sanayine gelindiğinde ise bu oran %2'lerde kalmaktadır ve aynı şekilde bir çok ülkede de benzerlik gösterdiğini gözlemlemekteyiz. Metal sanayi ve motor gibi benzer sektörlerde kadın çalışanların oranı özellikle de oldukça düşüktür (<http://www.eeoc.gov>, Akt. Gül ve Oktay, 2011). Kadınlara yönelik ayrımcılık Birleşmiş Milletler'in yaptığı tanıma göre medeni durumları ne olursa olsun kişisel, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel anlarda erkek ve kadın eşitliği baz alınarak insan haklarının ve en temel özgürlüklerinin kadınlara da verilmesi ve kadınların bu haklardan yoksun bırakılmasına neden olan her türlü dışlama, engel ve kısıtlamalar bütünüdür (<http://www.un.org/issues/m-women.asp>, Akt. Gül ve Oktay, 2011). Birleşmiş Milletler (CEDAW) Kadına Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi

Sözleşmesi'ni 1981 yılında kabul etmiştir. Türkiye'nin 1985'te imzaladığı sözleşme 1986'da yürürlüğe girmiştir (Web,2015,5-1).

Türkiye'de kadınların eğitim alma oranlarına baktığımızda ilköğretim basamağında eğitim alan kız çocukların oranı %47,7 iken yükseköğretime gelindiğinde bu oranların %42'lere kadar düştüğünü gözlemlemekteyiz. Farklı sektörlerde çalışan kadın oranına baktığımızda ise karşımıza şu rakamlar çıkmaktadır: Tarım %48,5; Sanayi: %14,4; Hizmet %37; Kamuda ise bu oran %23,6 iken, özel sektöre gelindiğinde %26,4'tür. Üst kademelerdeki yönetici pozisyonlarında kadın çalışanların oranı karşımıza %2,7 olarak çıkmaktadır. TBMM'deki temsil oranı %9; Türkiye geneli kadın belediye başkan oranı %0,6'dır. Yine aynı şekilde ülkemiz genelinde belediye meclis üyeliği temsili açısından bu oran %2,3; İl Genel Meclisi ise %1,8'dir. Toplama bakıldığında 15 kadın diplomat bulunurken yüksek yargı mensuplarında kadının temsil oranı %29 olarak belirtilmektedir (Web,2015, 5-2).

Kadınların ülkemiz genelinde işgücüne dahil olma oranı oldukça düşük olup yıllar içinde de daimi bir azalış içerisindedir. Bu oran kadınlarda 1990 da %34'den 1996'da %30'a gerilerken 1980'lerde ise %40'larda idi. Üst düzey kadın yönetici, direktör ya da müteşebbis oranı ise sadece %0,19 dur. Kamuya geldiğimizde üst ve orta düzey yönetici kademelerinde bulunan kadın çalışanların %80'i şef, %15'i şube müdürü ve %3,7'si de daire başkanı iken sadece %0,12'si genel müdür pozisyonunda çalışmaktadır. Genel konuşmak gerekirse kamu sektörü tepe yönetimindeki kadın çalışan oranı %4,2'dir (Koray,1993:21).

Yapılan başka bir araştırmada ise Türkiye'de yönetici pozisyonunda çalışan kadınların profil olarak ortak yönleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- Çok fazla göz önünde olmak istememeleri,
- Güçlü bir karakter sahibi olmaları,
- Sosyo ekonomik düzeylerinin üst seviyelerde olması,
- Feminist bir çizgi oluşturmayıp aksine evrensel insan hakları savunucusudurlar,
- Çoğunlukla evli ve çocuk sahibi olup gelir düzeyleri çocuklarına bakıcı tutmaya elverişli olduğu sürece iş hayatına daha fazla zaman ve emek harcamaktadırlar (Öğüt, 2006; KSGM, 2000, Akt: Gül ve Oktay, 2011).

### **2.3.3. CAM TAVAN SENDROMUNUN TÜRKİYE’DEKİ KADIN EĞİTİM YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Cam tavan ile ilgili ortaya konan araştırma ve çalışmaların çoğunluğunun Türkiye’de işletme alanında görünmektedir. Eğitim bilimleri alanında ise kadın çalışmaları ve kadına dair benzer çalışmalar bulunmaktadır. Ancak cam tavan konusuna yeteri kadar önem verilmediği ortadadır. Oysa özellikle kamu hizmetinde eğitim ve sağlık sektörlerinde kadın çalışılma oranı göz ardı edilemez. Paralel şekilde kadının geleneksel rolleriyle de benzerlik gösteren bu alanlarda toplumun şartlanmasının etkisinin rolü de oldukça fazladır (Eğitim Sen, 2005). Bununla birlikte Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı’nda çalışan kadın müdürlerinin sayısının erkek müdür sayısına oranı oldukça düşüktür. Bundan dolayı yönetici pozisyonundaki düşük sayıdaki kadınların sayıca azlık nedenleri ve kadınların müdür olma önünde bulunan cam tavan araştırmacılar tarafından merak teşkil etmiştir (Aksu ve Diğ., 2013).

## **2.4. MOTİVASYON**

Çalışan kadın yöneticiler açısından son derece önemli bir kavram da motivasyon kavramıdır. Bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından çeşitli motivasyon tanımlamaları yapılmıştır.

### **2.4.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE KAPSAMI**

Motivasyon (güdüleme) kavramının tam olarak karşılığı dilimizde bulunmamaktadır. Bu terim Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden üretilmiştir (Eren, 2000, Akt. Yıldırım, 2007). Temel olarak bireyin davranışına yönelik bir kavram olan “motivasyon” latineden “movere” kelimesinden gelmiştir. Harekete geçirmek, teşvik etmek, etki altına almak gibi anlamlara sahip olan “motivasyon” bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için güdülenmesidir. (Bingöl, 1997, Akt. Yıldırım, 2007)

Eren’e göre (2000) “motive” teriminin Türkçe’de karşılığı harekete geçirici, saik, güdü şekillerinde tanıma konmuştur. Bu kapsamda motive; sürdürücü ya da pozitif yöne doğru yönlendirici veya harekete geçirici olmak üzere üç ana yapıya sahiptir. Motive kavramından türetilen “güdüleme” kavramı ise bir veya daha fazla insanın belirlenmiş

bir yönde sürekli bir şekilde yaptığı çabaların toplamı şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2000).

Lutfans'a göre (1998) daha geniş manasıyla motivasyon; bir davranışı harekete geçirmek için ihtiyaç ya da herhangi bir hedefe yönelik bir dürtü ile başlayan bir süreçtir. Sabuncuoğlu'na göre insanları belirli davranışlara belirli durum ve zamanlarda yönlendiren motivasyon benzer şekilde bireyin iş dünyasındaki davranışlarını da belirler (Önal, 2014).

Motivasyon; bireyin bir şey yapma isteğidir ve birey tatmin oldukça bu süreç devam eder. Bu da güdülenme ile harekete geçme ve eylemi gerçekleştirme sürecidir (Fidan, 1998).

Topaloğlu'nun ifadesinde; motivasyon, bireyin olumlu beklentilerini, gereksinimlerinin şiddetini ve odağını içeren süreç bir olgudur. Kısacası kişinin bir hedefe yönelimini ve o hedefi gerçekleştirmek için yönelimini ve bu yönelimdeki ısrarını içeren çaba bütünüdür. Hedefin gerçekleşmesi için etkin bir şekilde yönetilen motivasyon süreci ve bu sayede devamlılık içeren bir çaba gereklidir. Pek çok farklı faktörü ihtiva eden bu çaba bütünlüğü motivasyon ile sağlanır (Topaloğlu, 2010). Ural'ın tanımlaması ile mesleki motivasyon kişinin işinde etkin, verimli ve başarılı olduğunu idrak etmesi ve doyum hazzı yaşaması ile dışarıdan da etkilenerek içinde yaşadığı bir olgudur (Ural, 2007).

Genel olarak bireylerin neye motive oldukları ya da onların neyin motive ettiğini bilmek çevrede bulunanların davranışlarını ve hareketlerini anlamayı gerektirir. Bu durum da insanların çevresinin farkına varıp gözlem yapmasına olanak sağlar. İnsanlar birbirini daha iyi tanıdığına ise aralarında meydana gelen sorunlar daha rahat çözülür ve iş arkadaşlarından yöneticilere kadar iş ortamlarında daha iyi ve etkili ilişkiler sağlanabilir. Daha fazla bilgi daha fazla güç demektir. Motivasyon katılımcılığın ve bir bütünün sonucudur (Erkal,1987, Akt: Çiçek, 2005).

Motivasyon tanımlarını bakılınca ortak özelliklerinin bireyin ihtiyaçları olduğu devamında ise bu ihtiyaca dair bireyin davranışlarının ve davranışlarının sonuç olarak bireyin bir amaç doğrultusunda hareket etme durumu ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle motivasyon bireyde öğrenme harekete geçme ve bir şey yapma isteyen ne

uyandırması olarak tanımlanabilir. Çalışma yaşamında mesleki motivasyonu çalışanların mevcut durumlarda yaptıkları işleri daha verimli ve hızlı yapmaları için içeriden ve dışarıdan eklenen hak ve ödümlerin bir bütünü olarak tanımlanabilir.

## **2.4.2. MOTİVASYON TEORİLERİ**

Motivasyon teorilerini süreç ve kapsam teorileri başlıkları altında iki ana grupta toplanmaktadır. Süreç teorileri dıştan gelen etkenlere ağırlık vermekte iken diğer kapsam teorileri içten gelen faktörlerden bahsetmektedir.

### **2.4.2.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri**

Kapsam olarak incelendiğinde motivasyon teorileri bireyleri iş alanlarında neyin güdülediğini tespit etmeye yöneliktir. Bireylerin dürtü ve ihtiyaçlarını önem sırasına koymayı tespit etmeyi amaçlar. Kişilerin iyi performans göstermek veya tatmin olmak amacıyla sahip oldukları hedef ve dürtüleri tespit eder. Kapsam teorileri günümüzü ya da geçmişi temel alınca durağan olarak tanımlanabilir. Bu teori modelinde ABD’de insanın kültürel tutum ve yaklaşımları esas alınmıştır. ABD kültürel çevresi bu alanda temel anlık incelemelere tabii olmuştur (Çelik, 1997).

#### **2.4.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Abraham Maslow)**

Yönetim alanında ihtiyaç hiyerarşisi bugüne kadar birçok alanda kendini göstermektedir. Bunlardan en yaygın olanı ise 1940’lar da Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Bu kurama göre iki temel varsayım bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireyin sergilediği her tutum ve davranışın bireyin sahip olduğu belli ihtiyaçlarına yönelik olduğudur. İhtiyaç ise davranış ve tutumu ortaya çıkaran oldukça önemli bir faktördür. Diğerleri ise bu ihtiyaçların belli bir sırada olması ile ilgilidir buna dayanarak birey belli bir düzen izleyen ihtiyaçlar topluluğuna gerek duymaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996).

Bu bakımdan atma sabahlardaki bir ihtiyaç karşılanmadığı sürece bireyin birisi kademelere de yönelemediği öne sürülmektedir (Akat ve diğerleri, 1994). Bireyin üst basamaklardaki ihtiyaçlarının ortaya çıkması alttakilerin tatmin olmasına bağlıdır. Bu sebeptendir ki gelişimi devam eden ülkelerin hak adalet ve demokrasi kavramları hala

temel ihtiyaçları karşılanmayan toplum bireyleri tarafından çok da algılanabilir değildir (Can, 1999).

Maslow'a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir (Yıldırım, 2007).

1. Fizyolojik (Bedensel) ihtiyaçlar: Uyku, yemek, örgütsel cret.
2. Güvenlik İhtiyacı: Can ve mal güvenliği
3. Sosyal ihtiyaçlar: İletişim
4. Özsaygı ihtiyacı: Bilinirlik, saygınlık
5. Kendini tamamlama ihtiyacı: Kişisel gelişim
6. Estetik ihtiyaçlar
7. Kendini gerçekleştirme
8. Kendini aşma: Potansiyelinin fazlasını başarma (Akt. nal, 2014: 30).

#### **2.4.2.1.2. VİG Teorisi**

Clayton Alderfer'in ortaya attığı VİG Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilerek oluşturulduğu bir motivasyon teorisidir. Bu teoride de Maslow'un ihtiyaç sıralaması gibi bir sınıflama mevcuttur. nce alt düzeydeki ihtiyaçlar giderilmelidir. Bu teori de üç kategoride ele alınmaktadır (nal, 2014):

- (V) Var olmaya yönelik ihtiyaç
- (İ) İlişki kurmaya ve aidiyete ihtiyaç
- (G) Gelişmeye ihtiyaç

Listelenen  ihtiyaın ilk harflerinden oluşan bu teorinin en büyük özelliği Maslow'un ihtiyaçlar kuramını yaşadığımız çağa uyarlamasıdır. Bu teorinin ilk basamağı; fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme Maslow'un ihtiyaçlar basamakları ile örtüşmektedir. İkinci basamakta yer alan "İlişki kurmaya ve aidiyete ihtiyaç" Maslow'un "güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar" basamağına karşılık gelmektedir. nc basamakta, VİG teorisindeki "Gelişmeye ihtiyaç" ise saygınlık ve kendini gerçekleştirmeye karşılık gelmektedir (Koçel, 2001).

#### **2.4.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Frederick Herzberg'in ortaya attığı bu kuram "Çift Faktör Kuramı" ya da "Motivasyon-Hijyen Kuramı" olarak da adlandırılmıştır. Herzberg bu kuramını ortaya koymak için çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar kapsamında 200 mühendis ve muhasebeciye "çalışma yaşamında doyumunu yükselten ve azaltan faktörleri belirlemeye yönelik" sorular yönelmiştir. Çalışmanın örneklemini kendilerini en iyi hissettikleri durumları ifade ederken "takdir, sorumluluk, başarı, v.b" kendilerini en kötü hissettikleri durumlarda ise "şirket içi ilişkiler, çalışma koşulları, ücret v.b" kavramları ön plana çıkarmışlardır. Herzberg edindiği veriler sonucunda motivasyonu tanımlamak üzere iki faktör grubu oluşturmuştur. Bu faktörleri motive edici (güdeleyici) ve hijyen faktörler (koruyucu faktörler) olarak adlandırmıştır (Tınaz, 2005).

Herzberg bu kuramı ile Maslow ve Alderfer'in kuramlarının tersine ihtiyaçları bir sıralama ve düzen içinde ortaya koymamış, iki gruba ayırarak belirtmiştir. Buna göre hijyen faktörlerini kapsayan ihtiyaçlar bireyde tatmin duygusunu ortaya çıkarmazken karşılanmaması tatminsizlik sebebi olmaktadır. Buna karşı "motive edici faktörler" içinde ortaya konan ihtiyaçlar karşılanmadığı durumda kişi tatmin olmayacaktır fakat bunun yanında kendini tatminsiz de hissetmeyecektir (Süral ve Topaloğlu, 2008).

Herzberg kuramını oluştururken deneysel bir süreç oluşturmuştur. Bu yüzden çalışması diğer çalışmalara göre farklılık teşkil etmektedir.

#### **2.4.2.1.4. McClelland'ın Gereksinimler Kuramı**

McClelland, bireylerin gereksinimlerini 3 ana başlık olarak belirlemiştir. Bunlar; ilişki kurmak, güçlü olmak ve başarmaktır. İlişki kurma gereksinimi; sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu gereksinime ihtiyaç duyan kişiler sosyal ilişkiler geliştirmeye önem verecektir. Güçlü olma gereksinimine ihtiyaç duyan kişi, güç ve otorite üzerine yoğunlaşırken başarı gereksinimi duyan kişi başarılı olma yönünde çaba sarf edecektir (Koçel, 2003).

McClelland (1961) başarı ihtiyacına dair bir takım büyük ölçekli önermeler sunmuştur. The Achieving Society adlı kitabında benimkini ekonomik gelişmişlik düzeyi ile o ülkedeki belirlenen başarı güdüsü seviyeleri arasında bir ilişki olduğunu

ortaya çıkarmıştır. Birçok ülkede yapmış olduğu çalışmalar sonucunda girişimcilikten başarı motivasyonunu ekonomik gelişim ve büyümeye yönelik bir vasıta olarak bahsetmektedir. Buna ilaveten sosyalleşme süreci ile bağlantılı olarak ortaya çıkan başarı güdüsünün o toplumda daha fazla girişimde çıkarmaya yardımcı olabileceğini belirtmiştir (Önal, 2014).

McClelland; iş insanlarından birçok meslek sahiplerine, bilim insanlarından yöneticilere kadar yaptığı çalışma ve araştırmaların sonunda bu insanların başarı bilgisi bakımından normale nazaran daha yüksek oranlarda etkilendiklerini ve motive olduklarını saptamıştır. Bu durumda bir iş adamı sadece kar ve maddiyat peşinde değil; başarı ile güdülendiği için daha çok başarıya isteğine sahip olacaktır. Dolayısı ile kar ve başarı birbirine paralel olarak ilerlemektedir. Aynı şekilde yaptığı araştırma ve çalışmalar gösteriyor ki yüksek oranda bir başarıya isteğine sahip olan bireyleri aldığı tüm sorumlulukların sonuçlarına katlanabilecek görevleri tercih etmekle birlikte gerçekleştirilebilmesi yüksek ihtimal hedefleri saptamakta ve daha önceden hesapladıkları riskleri de göz önünde bulundurarak hem başarısızlık hem de başarı konusunda net kanıtlar istemekte ve bunu yaparken de kişisel ilişkilerini göz ardı edip daha yetenekli iş arkadaşlarını ve çalışanları tercih etmektedir. Bu kuramdan da yola çıkarak kapasitesinin altında bir başarı ile avunan grup ve toplumu daha çok başarı noktasında motive edilebilecekleri ve bu güdülenmenin öğretilebilecekleri de savunulmaktadır (Hodgetts, 1994, Akt: Çiçek,2005).

#### **2.4.2.2. Süreç Motivasyon Teorileri**

Bu kuramlarla ilgili fark edilen ortak bir şeyin bir davranışı harekete nasıl geçirip devam ettirebileceği ya da yavaşlatıp hızlandırılacağını izah etmeye çalışan kuramlar bütünü olduğu görülmektedir (Taştan, 2005. Akt. Yıldırım 2007).

##### **2.4.2.2.1. Beklenti Kuramı**

Beklenti kuramı Vroom ve Lawyer & L. Porter tarafından geliştirilen farklı iki teoriden oluşmaktadır. Vroom'un beklenti Kuramı ile ilgili olarak bireyin motive olması belli bir davranışın hedefine ulaştırılacağı beklentisi ve aynı bireyin o hedeflere

yüklediği anlamın ve önemin çarpımına eşittir. Bu kuramda kritik olan nokta kuramın karar verme süreçlerinde kullanılıyor olmasıdır. Bu kuramın motivasyon formülü;

Motivasyon=Daha fazla çabanın ödüllendirileceği beklentisi X bireyin ödüle verdiği değerdir (Önal, 2014).

İnsanlar bu formülün temelinde üç noktayı değerlendirir;

- Bu seçe neyi seçtiğinde performansım ne olacak?
- Belli bir seviyede performans gösterdiğime de elime ne geçecek?
- Ortaya çıkan bütün sonuçların her birine ne kadar değer verip anlam yüklüyorum?

Vroom'un kuramı bireyin harekete geçmesi için gerekli olan bilişsel fonksiyonu formülize etmiştir (Önal, 2014).

Porter ve Lawler'un teorisi Vroom'un beklenti kuramının bir devamı niteliğindedir. Bu teori daha çok Vroom'un eksikliklerini gideren tamamlayıcı statüde bir çalışmadır. Yapılan çalışma çerçevesinde; kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve doyumunu etkileyen ödüllendirmeler adaletle ilgilidir. Bundan dolayı motivasyon uygulamalarında ödüllerin adaletli dağıtımına özen gösterilmelidir (Peker, 2001).

Locke'un bireysel amaçlar ve iş başarısı ilişkisi kuramının temelinde çalışanların bireysel amaçları büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden örgütün amaç ve hedefleri ile çalışanların kişisel amaçları örtüşmek zorundadır. Amaçların motivasyondaki yerleri;

- Birey tarafından seçilen amaç ile iş başarısı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Amacın açık ve net olması başarıyı artırır.
- Birey kendisine ne kadar ulaşılması zor hedefler belirlerse işyerine bağlılığı ve çalışma isteği de o derece artar sonuç olarak verimi de artar.
- Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların çatışma derecesi de başarıyı etkiler (Önal, 2014).

#### 2.4.2.2.2. Mesleki Motivasyon

Çalışanların mesleklerine ilişkin ortaya koydukları tutumları, onların mesleklerine karşı duruşlarını ortaya koyar. Mesleğini sevme ya da sevmeme gibi duygular mesleki tutumun duygusal boyutlarını, meslekle ilgili düşünce ve bilgiler mesleki tutumun bilişsel boyutlarını, duygusal ve bilişsel boyutları ile ilgili yapılan faaliyetler de mesleki tutumun davranış boyutunu ifade eder (Kaya, 2012, Akt: Önal, 2014).

Mesleki tutum ve motivasyon denilince akla, kişinin mesleği ile ilgili geliştirdiği tutum ve mesleğini yapmak için duyduğu ihtiyaç gelmektedir. Kişinin mesleği hakkındaki görüşleri; mesleğine karşı olumlu ya da olumsuz tutumu, bu tutumun düzeyi, bu tutumun şiddeti onun mesleki tutumunu belirler. Benzer şekilde kendisinin mesleğinin gerekliliklerini yapma konusunda ne hissettiği, ne kadar hazır olduğu ve isteklilik düzeyi onun mesleki motivasyonunu gösterir. Mesleki tutum ve motivasyonun geliştirilmesi, iş örgütünün verimliliği ve performansını artırır (Hellriegel ve diğerleri, 1995).

İş doyumunu kavramı da mesleki motivasyon kavramı ile benzer anlamda kullanılmaktadır. Bireyin çalıştığı işte başarılı ve verimli olduğunu algılayarak mesleği ile ilgili doyum yaşaması ve kişisel gelişimini sürdürmesini sağlayan, dış çevreden etkilenen içsel bir süreçtir (Ural, 2007).

Ural'ın (2007) mesleki motivasyon ölçeğini kullanarak, anasınıfı öğretmenleri ile ilköğretim 1.sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeylerine baktığı çalışmasında:

- Görev değişkenine göre anasınıfı öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeyleri arasında anasınıfı öğretmenleri lehine 0.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur, yani anasınıfı öğretmenlerinin mesleki motivasyonları sınıf öğretmenlerinden daha yüksektir.

- Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeyleri arasında kadın öğretmenlerin lehine 0.01 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur, yani kadın sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonları daha yüksektir. Bunun yanı sıra anasınıfı öğretmenlerinde cinsiyete göre anlamlı fark bulunamamıştır.

- Sınıf öğretmenlerinin yaşları ile mesleki motivasyonları arasında 0.01 düzeyinde anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Buna göre; 19–24, 43-48 ve 49-54 yaş gruplarındaki sınıf öğretmenleri 25-36 yaş arasındaki öğretmenlerden daha yüksek mesleki motivasyona sahiptirler.

Anasınıfı öğretmenlerinin yaş değişkenine göre mesleki motivasyon puanlarına bakıldığında en yüksek ortalamaya 55-61 yaş grubunun, en düşük ortalamaya 49-54 yaş grubunun sahip olduğu görülmektedir. İkinci en düşük ortalama 31-36 yaş arası öğretmenlere aittir. Ancak anasınıfı öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarının yaşlarına göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

- Sınıf öğretmenlerinin mezun oldukları okul türü ile mesleki motivasyonları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Buna göre; 2 yıllık yükseköğrenim görmüş sınıf öğretmenleri öğretmen okulu mezunlarından ve 4 yıllık yükseköğrenim mezunlarından daha yüksek mesleki motivasyona sahiptir.

Anasınıfı öğretmenlerinin mezun olunan okul türü değişkenine göre mesleki motivasyon puanlarına bakıldığında en yüksek ortalamaya 2 yıllık yüksek öğretim mezunlarının, en düşük ortalamaya kız meslek lisesi mezunlarının sahip olduğu görülmektedir. Ancak yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda okul türleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

- Sınıf öğretmenlerinin öğretmenlik hizmet süresi ile mesleki motivasyon düzeyleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Buna göre; 1–5 yıldır öğretmenlik yapan sınıf öğretmenleri 26–30 yıllık sınıf öğretmenlerinden daha düşük mesleki motivasyona sahiptirler.

Anasınıfı öğretmenlerinin hizmet süresi değişkenine göre mesleki motivasyon puanlarına bakıldığında en yüksek ortalamaya 1-4 yıldır, en düşük ortalamaya 16-20 yıldır görev yapan öğretmenlerin sahip olduğu görülmektedir. Ancak anasınıfı öğretmenlerinin hizmet süresi ile mesleki motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

## **2.5. KADINLARIN YÖNETİCİLİKTE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ALAN ARAŞTIRMALARI**

### **2.5.1. KADINLARIN YÖNETİCİLİĞE MÜRACAAT EDERKEN VE YÖNETİCİ OLMA SÜRECİNDE SORUNLARI İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMALARI**

Aksu ve diğerlerinin (2013), “Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri” adlı araştırmasında, araştırmacıların kadın çalışanların mesleki ilerlemelerinde engel teşkil eden birçok farklı etken olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacıların bu bulgularını şu alt başlıklarda toplayabiliriz (Aksu ve Diğerleri, 2013):

Kadın çalışanların yönetimde üst seviyelere yükselirken önüne çıkan kariyer sorunlarını inceleyen Sezen (2008), kariyer sorunları aşağıdaki başlıklarda belirlemiştir:

1. Algı
2. Örgütsel Kültür
3. Toplumun Önyargıları
4. Stereotipler (Cinsiyet odaklı kalıplaşmış yargılar)
5. Aile İçi Rol ve Sorumluluklar
6. Fırsat Eşitsizliği
7. Cinsiyet Ayrımcılığı (Sezen, 2008, Akt: Aksu, Çek ve Şenol, 2013).

Şahin (2002)’in benzer araştırmasında; çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği araştırmasını yapmış ve kadın çalışanların kariyer gelişiminin önünde bulunan temel etkenleri sıralamıştır. Bunlar:

1. Cam tavan
2. Yükselme engel olan diğer faktörler
  - a. Kadınların daha erken emekliye ayrılabilmeleri
  - b. Kadın çalışanların eğitim seviyesi

c. Anne olan kadın çalışanlara verilen doğum izni ve benzeri haklarda uğradığı haksız durumlar, (Şahin, 2002), olarak belirlemiştir.

Diğer bir araştırmada Şimşek (2010) kadın öğretmenlerin yönetici olma yolunda karşılarına çıkan faktörleri inceleyerek aşağıdaki şekilde listelemiştir:

1. Cam tavan
  2. Cinsiyete yönelik önyargı ve klişeler
  3. Kadınların eğitimi
  4. Kadınlar için toplum tarafından uygun görülen meslekler
- olarak özetlemiştir.

Ayrıca aynı araştırmada kadın çalışanların kariyer basamaklarını tırnırken karşılarına çıkan engeller şu şekilde listelenmiştir:

1. Erkek yöneticilerin koyduğu kısıtlamalar
2. Kadın yöneticilerin koyduğu kısıtlamalar
3. Kadınların kendi kendilerine koyduğu kısıtlamalar (Şimşek, 2010).

Ayrıca Şimşek (2010), kadın çalışanların mesleki yaşantılarında karşılarına çıkan engel ve sorunları incelediği araştırmasında, bu sorunları ortadan kaldırmak için önyargıları ortadan kaldırmak gerektiğini ortaya koymuştur. Bunları:

1. Karşı tarafın bakış açısı ile bakabilmek (empati)
2. Önyargı kavramının derinlemesine anlaşılması
3. Tüm kademelerde kararlı olup aynı istikamette tutarlı davranmak
4. İnsan davranışlarında sahip oldukları önyargının etkisinin farkında olabilmek
5. Belirlenmiş ortak hedeflere yönlendirmek
6. Grup normlarını değiştirmek,

(Şimşek, 2010) olarak sıralamıştır.

Kadınların yöneticilikte yaparken karşılaştıkları sorunlarla ilgili yapılan çalışmalarda daha çok eğitim alanında çalışan yöneticilerin görüşleri alınmıştır.

Özellikle kadın yöneticilerin öğretmenlik mesleğine girişten yönetici olmalarına, yönetici olduktan sonraki süreçten üst düzey kademelere yükselmelerine kadar ki tüm süreçlerinde bireysel ve toplumsal önyargıların sorun yarattığını ifade edebiliriz.

### **2.5.2. KADINLARIN YÖNETİCİLİK YAPARKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR İLE İLGİLİ ALAN YAZIN ARAŞTIRMALARI**

Aksu, Çek ve Şenol (2013) yapmış olduğu kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri adlı araştırmasında kadın yöneticilerin sorunlarına ilişkin görüşler ortaya koymuşlardır. Araştırmaya göre:

1. Genel anlamda okul müdürleri toplumsal önyargıların kadınların yönetim basamaklarında yükselmelerine engel oluşturduğu,
2. Aile hayatı ve ev içi sorumlulukların kadın yöneticilerinin bu pozisyonda çalışmalarına kısıtlamalar getirdiği,
3. Cinsiyet odaklı yargı ve ayrımcılığın kadın çalışanların yönetim kademelerinde yükselmelerine engel olduğu,
4. Örgüt kültürünün getirdiği sınırlamaların olduğu,
5. Erkek müdürlerin birçoğu yüksek performansa cam tavanı aşmak için gerek duymazken kadın müdürlerin çoğunun cam tavanı aşabilmek için yüksek performans sergilemek durumunda olduklarını,
6. Üst yönetim tarafından yönetim basamaklarında kadın müdürlerin yükselmelerine sınırlamalar getirildiği,
7. Erkek müdürlerin çoğu yönetim kademelerindeki ilerlemelerin de fırsat eşitliğinin olmadığını savunurken kadın okul müdürlerinin yarısı bu ilerleme de fırsat eşitliği olduğu görüşünde (Aksu, Çek ve Şenol, 2013).

Durmuş (2001) ise erkek ve kadın yöneticilerin lider konumundaki davranış biçimlerine etki eden faktörleri araştırmış ve araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

1. Psikolojik etkileri
2. Örgüt yapısı
  - Cam tavan

- Tutum
  - Algılama
  - Örgütün işleyişi
  - Ayrımcılık
3. Çoklu rol üstlenme
  4. Cinsiyet odaklı yargı ve rol kalıpları
    - Biyolojik cinsiyet ve liderlik davranışına etkisi
    - Sosyolojik cinsiyet ve liderlik davranışına etkisi
    - Geleneksel cinsiyet teorisi

(Durmuş, 2001).

Yine Akdöl'ün (2009), kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna sebep olan davranışlarla kadın yöneticilerin sorunlarını incelediği araştırmasında:

1. Erkeğin egemen olduğu örgüt kültürü ve faaliyetleri,
2. Yaşam ve iş arasındaki denge ile mücadelesi,
3. Cinsiyet odaklı kalıplaşmış yargılar,
4. Montör eksikliği ve rol model,
5. Örgüt içinde çeşitli iletişim gruplarına dahil olamama
6. Erkek ve kadın arasındaki astların ve kadın yöneticilerden gelen olumsuz yaklaşımlar, (Akdöl, 2009), maddelerinde kadın yöneticilerin yönetici olarak ilerlemesinin önündeki etkenlere dikkat çekmiştir.

Negiz ve Yemen'in (2011) yaptığı kamu örgütlerinde kadın yöneticiler, yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı adlı araştırmanın sonucunda yönetim kademelerine gelmeyi başaran kadınlar, literatürde kadınlara yönelik olarak öne sürülen engeller karşısında (annelik sorumluluğu dışında) kabul edici bir tutum sergilemedikleri (Negiz ve Yemen, 2011).

Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar konusunda bir araştırma yapan Acuner ve Sallan'a (1993) göre Türkiye'de kadın, yaşamın her alanında geleneksel çizginin dışına çıkmaya başlamış ise de özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilmemektedir. Anılan yazarlar, kadının çalışma yaşantısına katılımının artması, hem kendisinin hem de toplumun gelişmesi açısından önemli olduğuna dikkat çekmişler, kadınların Milli Eğitim Bakanlığı'nda karar verici pozisyonlara getirilmediklerini vurgulamışlardır.

Baştan ve Baştan'ın (2011) yapmış olduğu kadın yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar adlı araştırmada ulaştıkları bulgular (Web, 2014, 3):

1. Kadın çalışanların yöneticiliğe atanma, başvuru ve yer değişikliği taleplerinde destek görmeye beraber gerek kariyer sebebiyle gerekse ekonomik sebeplerle baş vurdukları pozisyonlar için değerlendirilmelerinden sonra ilgili yönetici pozisyona atandıklarında benzeri pozisyonda çalışan erkek meslektaşlarının karşılaştığı problemlerle yüz yüze geldikleri ve bunun yanında bazı durumlarda kadın yönetici olmaları sebebiyle yadırgandıkları,
2. Kadın yönetici ve müdürlerin diğer öğretmenlerden farklı olarak mesai saatlerine uyma zorunluluğu olduğu için okul içerisinde bitmeyen çalışmalarını evlerine de taşıyıp orada da yapmak zorunda oldukları,
3. Kadınların yöneticilik konumunu kariyer ve ekonomik neden ya da tayin sebebiyle başladıkları atama, yer değiştirme, yöneticiliğe başvuruda destek gördükleri,
4. Kadınlar açısından yöneticiliğin sağladığı kısıtlı olanak dışında (kariyer, ücretin yetersizliği, sınırlı tayin hakkı) verdiği başka bir şeyin olmaması,
5. Kadın yöneticilerin eve dair iş ve sorumluluklarıyla birlikte annelik vazifesinin getirdiği diğer sorumluluklar da dahil tüm işlerle uğraşmak zorunda olduğu için daha az sorumluluk isteyen ve kendilerini daha az yoracak ve onlara daha fazla boş zaman sağlayabilecek bir meslek olan öğretmenliği tercih ettikleri,

Çiçek (2005)'in örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: "Bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi" adlı araştırmasında, bu kamu kuruluşunda uygulanan maaş ve

performans değerlendirme sistemi ile öncelik ve yetki kullanma, karar alma sürecine dahil olma, çalışanlarla birlikte işbirliği içinde yöneticilerin de değişime dair ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde gerekli önlemleri uygulamaya koymasının, kurum içindeki başarı ve verimliliğin artırılması açısından gerekli olduğunu ortaya konmuştur (Çiçek, 2005).

Bu çalışmalara genel olarak bakıldığında yönetici kadınların toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, aile içi sorumluluklar cinsel kalıp yargıları cinsiyet ayrımcılığı, erkek yöneticilerin koyduğu kısıtlamalar, kadın yöneticilerin koyduğu kısıtlamalar, kadınların kendi kendilerine koyduğu kısıtlamalar, toplumsal önyargılar ve kabuller olarak kadınların yöneticiliğe hazırlanma aşamasında da yöneticilik yaptıkları aşamada da kadınların yaşadıkları sorunlar olduğunu söyleyebiliriz.

Alanyazın araştırmasında bir başka sonuç olarak cam tavan sendromu kadınlara yönetici olmasında ve yöneticilikte daha üst düzeye yükselmesinde sorun yaşattığını; kadınlar iş yaşamında yöneticiliğe müracaat aşamasında cinsiyet ayrımcılığına dayalı her hangi bir mevzuatla karşılaşılmamakla birlikte müracaat aşamasında mevzuat ve atama yönetmeliği değişikliklerinden kaynaklı engellemeler yaşadığını söyleyebiliriz.

Ayrıca, örgüt yapısındaki bozukluklar olumsuz bir çalışma ortamı oluşturmakta, bu da kadının yöneticilikte yükselmesine uygun bir çalışma iklimine engel olup sorun yaratmaktadır.

## **BÖLÜM 3**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi açıklanmıştır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda eleman ihtiva eden bir kümede, küme hakkında genel bir yargı sahibi olmak için kümenin tamamı veya elemanlarının bir grubu örnek alınarak yapılan taramalar ve bunların düzenlemesidir (Karasar, 2005).

Bu çalışmada üst düzey yönetici olarak çalışan kadınların mesleki motivasyon düzeyleri ele alınarak betimlendiğinden genel tarama modeli uygun bulunmuştur.

#### **3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde çeşitli özel şirketlerde yöneticilik yapan üst düzey kadın yöneticiler olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul'un değişik bölgelerinde özel şirketlerde görev yapan 53 üst düzey kadın yönetici oluşturmuştur. Özel şirketler belirlendikten sonra her birinde çalışan üst düzey kadın yöneticilere ulaşılmış ve gönüllülük esasına göre 53 üst düzey kadın yönetici ile çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında yer alan kadın yöneticilerin çalışma alanları finans, hizmet, teknoloji, turizm, sanayi, eğitim, sağlık ve sigorta alanlarıdır. Bu alanlardaki tüm üst düzey yöneticilerin iş yerleri özel şirketlerdir. Kadın yöneticilerin İstanbul ilinde çalıştığı işyerleri: Zeytinburnu, Arnavutköy, Üsküdar, Ataşehir, Tuzla, Avcılar, Şişli, Bağcılar, Sultangazi, Bahçelievler, Sultanbeyli, Sarıyer, Bakırköy, Sancaktepe, Bayrampaşa, Pendik, Beşiktaş, Kartal, Beykoz, Maltepe, Çekmeköy, Küçükçekmece, Eminönü, Kağıthane, Esenler, Kadıköy, Fatih ve Güngören'dir.

### **3.3. VERİLERİN TOPLANMASI**

Örneklemede yer alan İstanbul ilinde çalışan üst düzey kadın yöneticiler belirlendikten sonra randevu alınarak yöneticilerle görüşülmüştür. Kişisel Bilgiler Anketi ve Mesleki Motivasyon Ölçeği (Ural,2007) araştırmacı tarafından yanıtlanması isteği ile bırakılmıştır. İki hafta sonra araştırmacı kadın yöneticilerin kurumlarına giderek doldurulan veri araçlarını toplamıştır.

54 kadın yöneticiye ulaşılmış, 54 kadın yöneticinin Kişisel Bilgiler Anketi ve Mesleki Motivasyon Ölçeği'ne cevap verdiği görülmüş ve bunlardan bir tanesinin eksik olduğundan uygun olmadığı belirlenmiştir. Yanıtlanmış ve kabul gören Kişisel Bilgiler Anketi ve Mesleki Motivasyon Ölçeği sayısına göre örneklem 53 olarak belirlenmiştir. Daha sonra toplanan verilerin çözümlenmesine geçilmiştir.

### **3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Veri toplama araçları olarak bu araştırmada Mesleki Motivasyon Ölçeği(Ural, 2007) ve kişisel bilgi anketinden yararlanılmıştır. Ölçekle ilgili gerekli izinler tez danışmanı olduğundan informal yolla alınmıştır. Ölçek, 24 soru ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde çalışan kadın yöneticilerin demografik değişkenlerine ait bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgi anketi katılımcıların yaş, meslek, öğrenim durumu, medeni durum ve sahip olunan çocuk sayısına yönelik 8 adet sorudan oluşan anket araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. İkinci bölümde ise kadın yöneticilerin Mesleki Motivasyonlarına ilişkin “mesleğini sevmek”, “görev aşkı”, “mesleğin ekonomik yetersizliği”, “mesleğin ekonomik kısıtlılığı” ve “mesleğin ekonomik kazançları” boyutları ile ilgili “Hiçbir Zaman Hissetmedim”, “Bazen Hissederim”, “Sık Hissederim” ve “Her Zaman Hissederim” seçeneklerinden oluşan mesleki motivasyon değerlendirme ölçeğine yer verilmiştir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik sınamaları yapılmış, geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında ise ölçekteki madde sayısı 18'e indirilmiş ve ölçeğin Cronbach alfa kat sayısı 0.679 olarak bulunmuştur. Geçerlik çalışmaları uzman değerlendirmesi ve faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeğin yapılan faktör analizi

sonucunda alt boyutları belirlenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin toplam puanı kullanılmıştır. Ölçek 2007 yılında Marmara Üniversitesi, UNİCEF ve Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte düzenlenen “Okul Öncesi Eğitimden İlköğretim Okullarına Geçiş Projesi” araştırmasında ve çeşitli tezlerde (Reyhan, 2014) ve (Uyanık, 2009) ve birçok çalışmada kullanılmıştır.

### **3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ**

Araştırma verilerin analizleri araştırmacı tarafından SPSS (Statistical Package for the Social Science) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesi amacıyla aşağıdaki istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Her birinin kullanıldığı yerler ilgili bulgular ve yorum bölümünde açıklanmıştır.

1. Aritmetik ortalama
2. Standart sapma
3. Frekans ve yüzde
4. Mann Whitney U analizi
5. Kruskal Wallis Analizi

Araştırmada, ortalamalar arasındaki farkların anlamlılık dereceleri test edilirken tüm analizlerde 0.05 anlamlılık düzeyine ulaşılmıştır.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUM

Bulgular bölümünde üç araştırma sorusuna yönelik yanıtlar ele alınarak tablolar halinde sunulmuştur.

#### 4.1. ARAŞTIRMA SORULARINA YÖNELİK BULGULAR

Çalışmanın ilk sorusu “Kadın yöneticilerin kişisel özellikleri (medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, çocuk sayısı, yöneticilikteki toplam süre) nedir?” idi. Bu soruya yönelik elde edilen ve örneklemin kişisel özelliklerini gösteren bulgulara aşağıda yer verilmiştir:

##### 4.1.1. KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Bu çalışmanın örneklemini özel sektörde çalışan 53 üst düzey kadın yöneticiden oluşmaktadır. Aşağıda bu örneklemin kişisel özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımı tabloları verilmiştir(Tablo1-9).

Kadın yöneticilerin medeni hal değişkenine ait bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Kadın Yöneticilerin Medeni Hal Değişkenine Göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri**

	<b>Değişkenler</b>	<b>f</b>	<b>%(yüzde)</b>
<b>Medeni hal</b>	Evli	30	56.6
	Bekâr	23	43.4
	<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de yer alan verilere göre, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %56.6’sı evli, %43.4’ü evlidir.

Tablo 2’de kadın yöneticilerin yaş değişkenine ait bulgular verilmiştir.

**Tablo 2. Kadın Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri**

	<b>Değişkenler</b>	<b>f</b>	<b>%(yüzde)</b>
<b>Yaş</b>	20-25 yaş	3	5.7
	26-30 yaş	11	20.8
	31-35 yaş	21	39.6
	36-40 yaş	11	20.8
	41 yaş ve üzeri	7	11.3
	<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de yer alan verilere göre, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %5.7’si 20-25 yaş, %20.8’i 26-30 yaş, %39.6’sı 31-35 yaş, %20.8’i 36-40 yaş, %11.3’ü 41 yaş ve üzeri olduğu saptanmıştır.

Kadın yöneticileri çoğunun 31-35 yaş arasında olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3. Kadın Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri**

	<b>Değişkenler</b>	<b>f</b>	<b>%(yüzde)</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>	Ortaöğretim	1	1.9
	Ön Lisans	1	1.9
	Lisans	30	56.6
	Yüksek Lisans	18	34.0
	Doktora	3	5.7
	<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Kadın yöneticilerin öğrenim durumunu gösteren bulgular Tablo 3’de verilmiştir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %1.9’u ortaöğretim, %1.9’u ön lisans, %56.6’sı lisans, %34’ü yüksek lisans ve %5.7’si doktora mezunu olduğunu belirtmişlerdir.

Kadın yöneticilerinin çoğunun Lisans ve Yüksek Lisans mezunu olduğunu söyleyebiliriz.

Kadın yöneticilerin çocuk sayısı değişkenine ait bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. Kadın Yöneticilerin Çocuk Sayısı Değişkenine göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri**

	<b>Değişkenler</b>	<b>f</b>	<b>%(yüzde)</b>
<b>Çocuk sayısı</b>	Çocuk yok	28	52.8
	1 çocuk	21	39.6
	2 ve daha fazla çocuk	4	7.5
	<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %52.8'i çocuğunun olmadığını, %39.6'sı 1 çocuğunun olduğunu, %7.5'i 2 ve daha fazla çocuğu olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerinin yarısından fazlasının hiç çocuğu olmadığını büyük bir kısmının da tek çocuklu olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5'te kadın yöneticilerin yöneticilikteki toplam süre değişkenine ait bulgular verilmiştir.

**Tablo 5. Kadın Yöneticilerin Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkenine göre Demografik Bilgiler ve Yüzdeleri**

	<b>Değişkenler</b>	<b>f</b>	<b>%(yüzde)</b>
<b>Yöneticilikteki toplam süre</b>	0-3 yıl	24	45.3
	4-7 yıl	17	32.1
	8-10 yıl	6	11.3
	11-14 yıl	3	5.7
	15-18 yıl	3	5.7
	<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Tablo 5'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin yöneticilikte %45.3'ünün 0-3 yıl arası yöneticilik yaptığı, %32.1'inin 4-7 yıl arası yöneticilik yaptığı, %11.3'ünün 8-10 yıl arası yöneticilik yaptığı, %5.7'sinin 11-14 yıl arası yöneticilik yaptığı, %5.7'inin 15-18 yıl arası yöneticilik yaptığı bulgularına ulaşılmıştır.

Burada kadın yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yöneticilik sürelerinin yöneticiliğe başladığı ilk yıllarda yoğunlaştığı, ileriki yıllarda yöneticilikten ayrıldığını söyleyebiliriz.

Çalışmanın ikinci sorusu, “Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin her bir alt boyutundan aldıkları puana göre mesleki motivasyon düzeyleri nedir?” idi. Bu soruya yanıt aramak için üst düzey kadın yöneticilerin hepsine Mesleki Motivasyon Ölçeği (Ural,2007) uygulanmıştır. İkinci araştırma sorusuna yönelik elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin mesleğini sevmek alt boyutundan aldıkları toplam puana ait ortalama ve standart sapma Tablo 6’da incelenmiştir.

**Tablo 6. Mesleğini Sevmek Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Mesleğini Sevmek Alt Boyutu Maddeleri	$\bar{X}$	ss
Bir mesleğe sahip olmak insana altın bileziktir.	3.66	.649
Bu mesleği yaparken, çevremde saygı görmek hoşuma gidiyor.	3.47	.639
Mesleğimin saygı değer meslekler arasında olduğunu düşünüyorum.	3.32	.701
Bu mesleği yapanlar arasında olmak beni mutlu ediyor.	3.32	.728
Mesleğimi yaparken, hayatta bana düşen görevi yaptığımı bilmek beni mutlu ediyor.	3.23	.697
Mesleğimin çok değerli olduğunu düşünüyorum.	3.17	.778
Mesleğimin çok zevkli bir iş olduğunu düşünüyorum.	3.15	.818
Benim yapabileceğim en iyi iş, mesleğimi yapmaktır.	2.72	.885
<b>Ortalama</b>	<b>3.26</b>	<b>.737</b>

Tablo 6 incelendiğinde mesleğini sevmek alt boyutunda katılımcıların en çok katıldıkları maddenin “her zaman” ile “Bir mesleğe sahip olmak insana altın bileziktir” ( $\bar{X}=3.66$ ;  $ss=0.649$ ) olduğu, en az katıldıkları maddenin “bazen” ile “Benim yapabileceğim en iyi iş, mesleğimi yapmaktır” ( $\bar{X}=2.72$ ;  $ss=0.885$ ) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7’de kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin görev aşkı alt boyutundan aldıkları toplam puana ait ortalama ve standart sapma incelenmiştir.

**Tablo 7. Görev Aşkı Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Görev Aşkı Alt Boyutu Maddeleri	$\bar{X}$	ss
Mesleğimin gereklerini/görevimi eksiksiz yaptığımı düşünmek hoşuma gidiyor.	3.74	.445
Mesleğimi yaparken başarılı olduğumu düşünmek, beni mutlu ediyor.	3.72	.495
Mesleğimi seviyorum.	3.53	.541
Mesleğim sayesinde insanlığa hizmet ettiğimi düşünüyorum.	2.85	.969
<b>Ortalama</b>	<b>3.46</b>	<b>.613</b>

Tablo 7 incelendiğinde görev aşkı alt boyutunda katılımcıların “Mesleğimin gereklerini/görevimi eksiksiz yaptığımı düşünmek hoşuma gidiyor” ( $\bar{X}$ =3.74; ss=0.445), “Mesleğimi yaparken başarılı olduğumu düşünmek, beni mutlu ediyor” ( $\bar{X}$ =3.72; ss=0.495) ve “Mesleğimi seviyorum” ( $\bar{X}$ =3.53; ss=0.541) maddelerine “her zaman” yanıtı verdikleri, “Mesleğim sayesinde insanlığa hizmet ettiğimi düşünüyorum” ( $\bar{X}$ =2.85; ss=0.969) ile “bazen” yanıtı verdikleri belirlenmiştir.

Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin mesleğin ekonomik yetersizliği alt boyutundan aldıkları toplam puana ait ortalama ve standart sapma Tablo 8’de incelenmiştir.

**Tablo 8. Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutu Maddeleri	$\bar{X}$	ss
Şu anda yapmakta olduğum mesleğimden vazgeçip, başka konuda bir iş yapabilirim.	2.57	.971
Paraya ihtiyacım olmasa bu mesleği yapmam.	2.11	.870
Mesleğimi yaparken hayal kırıklığına uğradım.	1.92	.703
Keşke başka bir alanda eğitim alsaydım ve başka bir mesleğim olsaydı.	1.91	.883
<b>Ortalama</b>	<b>2.13</b>	<b>.857</b>

Yapılan analiz sonuçlarına göre mesleğin ekonomik yetersizliği alt boyutunda katılımcıların “Şu anda yapmakta olduğum mesleğimden vazgeçip, başka konuda bir iş yapabilirim” ( $\bar{X}$ =2.57; ss=0.971) maddesine “bazen” katıldıkları saptanmıştır (Tablo 8). Yine tablo 8’e göre “Paraya ihtiyacım olmasa bu mesleği yapmam” ( $\bar{X}$ =2.11; ss=0.87), “Mesleğimi yaparken hayal kırıklığına uğradım” ( $\bar{X}$ =1.92; ss=0.703) ve “Keşke başka

bir alanda eğitim alsaydım ve başka bir mesleğim olsaydı” ( $\bar{X}=1.91$ ;  $ss=0.883$ ) maddelerine “hiçbir zaman” katılmadıkları yanıtı verdikleri belirlenmiştir.

Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin mesleğin kısıtlılığı alt boyutundan aldıkları toplam puana ait ortalama ve standart sapma Tablo 9’da incelenmiştir.

**Tablo 9. Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutu Maddeleri	$\bar{X}$	ss
Hayatımı belirli bir düzende sürdürebilmek için mesleğimi yapıyorum.	2.96	.706
Mesleğimde yükselme, terfi imkânları kısıtlı.	2.30	.749
İstesem de istemesem de şartlar bu mesleği yapmamı gerektiriyor.	1.94	.908
Mesleğimle ilgili çalışabileceğim iş alanları/ işyerleri çok kısıtlı.	1.72	.744
<b>Ortalama</b>	<b>2.23</b>	<b>.777</b>

Yapılan analiz sonuçlarına göre mesleğin kısıtlılığı alt boyutunda iki maddede “Hayatımı belirli bir düzende sürdürebilmek için mesleğimi yapıyorum” ( $\bar{X}=2.96$ ;  $ss=0.706$ ) ve “Mesleğimde yükselme, terfi imkânları kısıtlı” ( $\bar{X}=2.30$ ;  $ss=0.749$ ) katılımcıların “bazen” katıldıkları, diğer iki madde olan “Mesleğimle ilgili çalışabileceğim iş alanları/ işyerleri çok kısıtlı” ( $\bar{X}=1.94$ ;  $ss=0.908$ ) ve “İstesem de istemesem de şartlar bu mesleği yapmamı gerektiriyor” ( $\bar{X}=1.72$ ;  $ss=0.744$ ) maddelerine “hiçbir zaman” katılmadıkları yanıtı verdikleri saptanmıştır (Tablo 9).

Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin mesleğin ekonomik kazançları alt boyutundan aldıkları toplam puana ait ortalama ve standart sapma Tablo 10’da incelenmiştir.

**Tablo 10. Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutu Maddeleri	$\bar{X}$	ss
Mesleğimi yaparak, her ay düzenli olarak para/maaş kazanacağımı bilmek beni rahatlatıyor.	3.64	.522
Böyle bir mesleğim olduğu için geleceğe güvenle bakıyorum.	3.21	.743
Emekli olduğumda maaş güvencemin olacağını düşünmek beni rahatlatıyor.	3.21	.817
<b>Ortalama</b>	<b>3.35</b>	<b>.694</b>

Tablo 10'a göre mesleğin ekonomik kazançları alt boyutunda katılımcıların “Mesleğimi yaparak, her ay düzenli olarak para/maaş kazanacağımı bilmek beni rahatlatıyor” ( $\bar{X}=3.64$ ;  $ss=0.522$ ); “Böyle bir mesleğim olduğu için geleceğe güvenle bakıyorum” ( $\bar{X}=13.21$ ;  $ss=0.743$ ); “Emekli olduğumda maaş güvencemin olacağını düşünmek beni rahatlatıyor” ( $\bar{X}=3.21$ ;  $ss=0.817$ ) maddelerine “her zaman” yanıtı verdikleri belirlenmiştir.

Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin her bir alt boyutta aldıkları puanlara bakıldığında en yüksek puanı ( $\bar{X}=3.46$ ) ile görev aşkı (Bkz. Tablo 7); en düşük puanı ise ( $\bar{X}=2.23$ ) ile mesleğin kısıtlılığı almıştır (Bkz. Tablo 9). Buna göre kadın yöneticilerin mesleğini sevmek ve görev aşkının mesleki motivasyonlarını yükselttiğini söyleyebiliriz. Öte yandan mesleğin kısıtlılığı ve ekonomik yetersizliği alt boyutlarından düşük puan almaları kadın yöneticilerin ekonomik gelir olarak kendilerini iyi bir seviyede görmeleri ve bu da onların mesleki motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir. Bu kadınlar üst düzey yönetici olduğu için tablolarda da görüldüğü gibi görev aşkı ve mesleğini sevmek boyutlarında ortalamaları yüksekken; mesleğin kısıtlılığı ve ekonomik kazançlar alt boyutlarından daha düşük puan almaktadır. Bu noktada ekonomik olarak kısıtlılık hissetmemeleri pozisyonun getirdiği kazanç durumundan kaynaklandığı düşünülebilir. En fazla da görev aşkından almaları yüksek motivasyon sahibi olduklarına bir işarettir.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan: “Kadın yöneticilerin “Mesleki Motivasyon Ölçeği”nin her bir alt boyutundan (mesleğini sevmek, görev aşkı, mesleğin ekonomik yetersizliği, mesleğin ekonomik kısıtlılığı, mesleğin ekonomik kazançları) aldıkları puana göre belirlenen mesleki motivasyon düzeyi ile kişisel özellikleri (medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, çocuk sayısı, yöneticilikteki toplam süre ) farklılaşmakta mıdır? sorusuna yönelik elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Mesleki motivasyon ölçeği beş faktörlü bir ölçektir. Burada örneklemin her bir faktörden aldıkları puanlar ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Mesleki motivasyon ve medeni hal arasındaki mesleğini sevmek alt faktörüne ait bulgular Tablo 11'da verilmiştir.

**Tablo 11. Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek Alt Faktörüne ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları**

Faktör	Medeni hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalamasının Özeti	z	p
Mesleğini sevmek	Evli	30	30.82	924.50	-2.062	<b>.039*</b>
	Bekâr	23	22.02	506.50		

**p<0.05\***

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların medeni hal değişkenleri ile mesleğini sevmek alt boyutu arasında anlamlı farkın olduğu belirlenmiştir.

Buna göre evlilerin puanlarının ( $\bar{X}=30.82$ ) bekârlardan ( $\bar{X}=22.02$ ) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Evli olan kadın yöneticilerin bekâr olan kadın yöneticilere göre mesleklerini daha çok sevdiği söylenebilir.

Mesleki motivasyon ve medeni hal arasındaki görev aşkı alt faktörüne ait bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12. Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı alt Faktörüne ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları**

Faktör	Medeni hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalamasının Özeti	z	p
Görev aşkı	Evli	30	27.98	839.50	-.539	.590
	Bekâr	23	25.72	591.50		

**p<0.05**

Tablo 12’de mesleki motivasyon ve medeni hal arasında görev aşkı alt boyutuna ilişkin fark incelenmiştir. Bu fark incelendiğinde incelendiğin de medeni hal değişkeni ile görev aşkı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ölçeğinin medeni hal değişkeni ile ekonomik yetersizlik alt faktörüne ait bulgular Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13. Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliğine ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları**

Faktör	Medeni hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalamasının Özeti	z	p
Mesleğin ekonomik yetersizliği	Evli	30	23.95	718.50	-1.656	.098
	Bekâr	23	30.98	712.50		

**p<0.05**

Mesleki motivasyon ve medeni hal arasında mesleğin ekonomik yetersizliği alt boyutuna ilişkin fark incelenmiş ve mesleki motivasyon ile medeni hal değişkeni arasında ki mesleğin ekonomik yetersizliği alt boyutu için anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir (Tablo 13;  $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve medeni hal arasındaki mesleğini kısıtlılığı alt faktörüne ait farklılık Tablo 14’da verilmiştir.

**Tablo 14. Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığına ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları**

Faktör	Medeni hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalamasının Özeti	z	p
Mesleğin kısıtlılığı	Evli	30	25.20	756.00	-.982	.326
	Bekâr	23	29.35	675.00		

**p<0.05**

Tablo 14’e göre medeni hal değişkeni ile mesleğin kısıtlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve medeni hal arasındaki mesleğini sevmek alt faktörüne ait farklılık Tablo 15’da incelenmiştir.

**Tablo 15. Mesleki Motivasyon ve Medeni Hal Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançlarına ait İlişkiye Yönelik Mann Whitney U Analizi Sonuçları**

Faktör	Medeni hal	N	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalamasının Özeti	z	p
Mesleğin ekonomik kazançları	Evli	30	29.68	890.50	-1.475	.140
	Bekâr	23	23.50	540.50		

**p<0.05**

Tablo 15 incelendiğinde mesleki motivasyon ile mesleğin ekonomik kazançları alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Tablo 16’da mesleki motivasyon ve yaş değişken arasındaki mesleğini sevmek alt faktörüne ait farklılık incelenmiştir.

**Tablo 16. Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğini sevmek	20-25 yaş	3	43.33	5.981	.201
	26-30 yaş	11	27.41		
	31-35 yaş	21	25.93		
	36-40 yaş	11	27.05		
	41 yaş ve üzeri	6	17.42		

Tablo 16 incelendiğinde mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasında mesleği sevmek alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasındaki görev aşkı alt faktörüne ait farklılık tablo 17’de incelenmiştir.

**Tablo 17. Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Görev aşkı	20-25 yaş	3	41.50	6.032	.197
	26-30 yaş	11	29.09		
	31-35 yaş	21	27.26		
	36-40 yaş	11	19.41		
	41 yaş ve üzeri	6	24.58		

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasında görev aşkı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Tablo 17;  $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasındaki mesleğin ekonomik yetersizliği alt faktörüne ait farklılık Tablo 18’de incelenmiştir.

**Tablo 18. Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutuna ait İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin ekonomik yetersizliği	20-25 yaş	3	12.67	3.607	.462
	26-30 yaş	11	27.27		
	31-35 yaş	21	27.43		
	36-40 yaş	11	24.73		
	41 yaş ve üzeri	6	32.00		

Tablo 18'e göre mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasında mesleğin ekonomik yetersizliği alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Tablo 19'da mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasındaki mesleğin kısıtlılığı alt faktörüne ait farklılık incelenmiştir.

**Tablo 19. Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin kısıtlılığı	20-25 yaş	3	21.33	.799	.939
	26-30 yaş	11	29.18		
	31-35 yaş	21	26.64		
	36-40 yaş	11	25.77		
	41 yaş ve üzeri	6	25.00		

Tablo 19 incelendiğinde mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasında mesleğin kısıtlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasındaki mesleğin ekonomik kazançları alt faktörüne ait farklılık Tablo 20'de incelenmiştir.

**Tablo 20. Mesleki Motivasyon ve Yaş Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin ekonomik kazançları	20-25 yaş	3	35.33	4.091	.394
	26-30 yaş	11	29.59		
	31-35 yaş	21	26.33		
	36-40 yaş	11	26.59		
	41 yaş ve üzeri	6	16.83		

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların mesleki motivasyon ve yaş değişkeni arasında mesleğin ekonomik kazançları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ; Tablo 15).

Mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasındaki mesleğin sevmek alt faktörüne ait farklılık Tablo 21’de incelenmiştir.

**Tablo 21. Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğini sevmek	Ortaöğretim	1	40.00	3.653	.301
	Ön Lisans	1	48.50		
	Lisans	30	24.88		
	Yüksek lisans	18	24.44		

Tablo 21 incelendiğinde mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasında mesleğini sevmek alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasındaki görev aşkı alt faktörüne ait farklılık Tablo 22’te incelenmiştir.

**Tablo 22. Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Görev aşkı	Ortaöğretim	1	37.00	2.900	.407
	Ön Lisans	1	46.50		
	Lisans	30	24.82		
	Yüksek lisans	18	24.83		

Tablo 22’ye göre mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasında görev aşkı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasındaki mesleğin ekonomik yetersizliği alt faktörüne ait farklılık tablo 23’te incelenmiştir.

**Tablo 23. Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin ekonomik yetersizliği	Ortaöğretim	1	15.50	.672	.880
	Ön Lisans	1	23.00		
	Lisans	30	26.38		
	Yüksek lisans	18	24.72		

Tablo 23 incelendiğinde mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasında mesleğin ekonomik yetersizliği alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Tablo 24’de mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasındaki mesleğin kısıtlılığı alt faktörüne ait farklılık incelenmiştir.

**Tablo 24. Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin kısıtlılığı	Ortaöğretim	1	26.00	1.789	.617
	Ön Lisans	1	44.00		
	Lisans	30	25.60		
	Yüksek lisans	18	24.28		

Tablo 24'e göre mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasında mesleğin kısıtlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasındaki mesleğin ekonomik kazançları alt faktörüne ait farklılık Tablo 25'te incelenmiştir.

**Tablo 25. Mesleki Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin ekonomik kazançları	Ortaöğretim	1	33.00	2.475	.480
	Ön Lisans	1	43.50		
	Lisans	30	26.13		
	Yüksek lisans	18	23.03		

Tablo 25 incelendiğinde mesleki motivasyon ve eğitim düzeyi değişkeni arasında mesleğin kısıtlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Buradan; yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların eğitim düzeyleri ile mesleki motivasyon düzeyleri alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 26'te mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasındaki mesleğini sevmek alt boyutuna ait farklılık incelenmiştir.

**Tablo 26. Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Çocuk sayısı	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğini sevmek	Çocuk yok	25	0	.001	.970
	1 çocuk	21	12.98		
	2 ve daha fazla çocuk	4	13.13		

Tablo 26 incelendiğinde mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasında mesleğini sevmek alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasındaki görev aşkı alt faktörüne ait farklılık Tablo 27’te incelenmiştir.

**Tablo 27. Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Çocuk sayısı	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Görev aşkı	Çocuk yok	25	0	.023	.578
	1 çocuk	21	12.90		
	2 ve daha fazla çocuk	4	13.50		

Tablo 27 incelendiğinde mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasında görev aşkı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasındaki mesleğin ekonomik yetersizliği alt faktörüne ait farklılık Tablo 28’te incelenmiştir.

**Tablo 28. Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Çocuk sayısı	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin ekonomik yetersizliği	Çocuk yok	25	0	.317	.573
	1 çocuk	21	13.36		
	2 ve daha fazla çocuk	4	11.13		

Tablo 28’e göre mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasında mesleğin ekonomik alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve Çocuk sayısı değişkeni arasındaki mesleğin kısıtlılığı alt faktörüne ait farklılık Tablo 29’da incelenmiştir.

**Tablo 29. Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Çocuk sayısı	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin kısıtlılığı	Çocuk yok	25	0	3.664	.056
	1 çocuk	21	14.21		
	2 ve daha fazla çocuk	4	6.63		

Tablo 29'a göre mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasında mesleğin kısıtlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasındaki mesleğin ekonomik kazançları alt faktörüne ait farklılık Tablo 30'da incelenmiştir.

**Tablo 30. Mesleki Motivasyon ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Çocuk sayısı	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin ekonomik kazançları	Çocuk yok	25	0	3.379	.066
	1 çocuk	21	14.14		
	2 ve daha fazla çocuk	4	7.00		

Tablo 30'a göre mesleki motivasyon ve çocuk sayısı değişkeni arasında mesleğin ekonomik alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların sahip oldukları çocuk sayıları ile mesleki motivasyon düzeyleri alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasındaki mesleğini sevmek alt faktörüne ait farklılık Tablo 31'de incelenmiştir.

**Tablo 31. Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Mesleğini Sevmek Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yöneticilikteki toplam süre	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğini sevmek	0-3 yıl	24	26.83	.999	.910
	4-7 yıl	17	27.74		
	8-10 yıl	6	22.08		
	11-14 yıl	3	31.67		
	15-18 yıl	3	29.33		

Tablo 31 verileri incelendiğinde mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasında mesleğini sevmek alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasındaki görev aşkı alt faktörüne ait farklılık Tablo 32’te incelenmiştir.

**Tablo 32. Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Görev Aşkı Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yöneticilikteki toplam süre	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Görev aşkı	0-3 yıl	24	28.33	1.947	.746
	4-7 yıl	17	27.38		
	8-10 yıl	6	20.33		
	11-14 yıl	3	22.50		
	15-18 yıl	3	32.00		

Tablo 32’ye göre mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasında mesleğini sevmek alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasındaki mesleğin ekonomik yetersizliği alt faktörüne ait farklılık Tablo 33’de incelenmiştir.

**Tablo 33. Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Yetersizliği Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yöneticilikteki toplam süre	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin ekonomik yetersizliği	0-3 yıl	24	26.85	.618	.961
	4-7 yıl	17	27.35		
	8-10 yıl	6	23.92		
	11-14 yıl	3	27.00		
	15-18 yıl	3	32.33		

Tablo 33 verileri incelendiğinde mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasında mesleğin ekonomik yetersizliği alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasındaki mesleğin kısıtlılığı kazançları alt faktörüne ait farklılık Tablo 34’de incelenmiştir.

**Tablo 34. Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Mesleğin Kısıtlılığın Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yöneticilikteki toplam süre	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin kısıtlılığı	0-3 yıl	24	30.29	2.877	.579
	4-7 yıl	17	23.15		
	8-10 yıl	6	25.17		
	11-14 yıl	3	21.83		
	15-18 yıl	3	31.33		

Tablo 34'e göre mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasında mesleğin kısıtlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni arasındaki mesleğin kısıtlılığı alt faktörüne ait farklılık Tablo 35'de incelenmiştir.

**Tablo 35. Mesleki Motivasyon ve Yöneticilikteki Toplam Süre Değişkeni Arasındaki Mesleğin Ekonomik Kazançları Alt Boyutundaki İlişkiye Yönelik Kruskal Wallis Analizi Sonuçları**

Faktör	Yöneticilikteki toplam süre	N	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p
Mesleğin ekonomik kazançları	0-3 yıl	24	31.50	5.173	.910
	4-7 yıl	17	24.62		
	8-10 yıl	6	17.08		
	11-14 yıl	3	25.83		
	15-18 yıl	3	25.50		

Tablo 35'e göre mesleki motivasyon ve yöneticilikteki toplam süre değişkeni mesleğin ekonomik kazançları alt boyutu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların sahip oldukları yöneticilikteki toplam süre yılı ile ölçeğin alt boyutlarından olan mesleğin ekonomik kazançları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE TARTIŞMA

#### 5.1. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın bulgularından yola çıkarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada yüksek yönetici statüsünde olan kadınların demografik göstergeleri olan medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, çocuk sayısı ve yöneticilikteki toplam süresi ile meslek motivasyonları arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Bu kadınların; yarısından fazlası evli, çoğunluğunun yöneticilik yaptığı süreçte 26-40 yaş aralığında olduğu, biri hariç diğerlerinin lisans, yüksek lisans veya doktora mezunu oldukları, büyük çoğunluğunun yöneticilik sürelerinin yöneticilikteki toplam sürelerinin ilk yıllarında olduğu, yarıya yakını bir iki çocuk sahibi, ancak diğer yarısının hiç çocuğu olmayan yöneticilerden olduğu belirlenmiştir.

Mesleki motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlara baktığında şu sonuçlar elde edilmiştir: Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin her bir alt boyutta aldıkları puanlara bakıldığında en yüksek puanı görev aşkı, en düşük puanı ise mesleğin kısıtlılığı boyutlarından aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mesleki Motivasyon Ölçeği alt boyutlarından (mesleğini sevmek, görev aşkı, mesleğin ekonomik kısıtlılığı, mesleğin ekonomik kazançları) aldıkları puana göre mesleki motivasyon düzeyleri ile kişisel özellikleri (medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, çocuk sayısı, yöneticilikteki toplam süre) arasında farklılaşma olup olmadığına bakılmıştır. Mesleğini sevmek boyutu ile medeni durum arasında ve ekonomik kazanç ile eğitim arasında fark olduğu görülmüştür. Buna göre evli olan kadın yöneticilerin puanlarının bekâr olan kadın yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Buradan; mesleki motivasyon düzeyleri açısından evli olan kadın yöneticilerin bekâr olan kadın yöneticilere göre mesleklerini daha çok sevdiği ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın yöneticilerin yaş değişkeni, eğitim düzeyi değişkeni, çocuk sayısı değişkeni, yöneticilikteki toplam süre

değişkeni ile mesleki motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kadın yöneticilerin yaş değişkeni ile mesleki motivasyonun alt boyutları olan mesleğini sevmek, görev aşkı, mesleğin ekonomik yetersizliği, mesleğin ekonomik kısıtlılığı, mesleğin ekonomik kazançları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

## 5.2. TARTIŞMA

Araştırma kapsamında yapılan literatür taramasına bakıldığında kadın yöneticilerinin mesleki motivasyon düzeyleri hakkında çok fazla araştırma yapılmadığı görülmüştür. Kadın yöneticiler konusunda yapılan araştırmalara baktığımızda kadınların mesleklerinde ilerlerken çeşitli sorunlar yaşadığını, kadınların iş yaşamında kariyer sorunları içinde olduklarını, cam tavan sendromu ve bunun alt başlıkları olarak nitelendirilen durumların yöneticilikte ilerlemelerinde ciddi sorunlar doğurduğunu ve bunun da kadınlarda yönetici olma isteğini azalttığını söyleyebiliriz. Diğer taraftan kadınların yönetici olmalarını engelleyen ön yargılarının olduğunu, kadın kariyer gelişiminin önünde çeşitli engeller olduğunu, kadınların liderlik yönünü olumsuz etkileyen faktörlerin bulunduğunu ifade edebiliriz. Yine, kadınların mesleğe girişten yönetici olmalarına, yönetici olduktan sonraki süreçten üst düzey kademelere yükselmelerine kadarki tüm süreçlerinde bireysel ve toplumsal önyargıların sorun yarattığını ifade edebiliriz.

Bu araştırmaya katılan üst düzey kadın yöneticilerinin yarısından fazlasının hiç çocuğu olmadığı dikkat çekmektedir. Bunun da aile içi sorumluluklarda kadınların sorumluluklarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu, bunun sonucu olarak kadın yöneticilerin kariyer yaparken çocuk yapmadıkları veya geçıştirdikleri ya da öteledikleri ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Kadın yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yöneticilik sürelerinin, yöneticilikteki toplam sürelerinin ilk yıllarında olduğunu söylenebilir.

Kadın yöneticilerinin çoğunun lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Şimşek (2010), üst düzey yönetici tercihinde eğitim düzeyi yüksek kadınların daha çok tercih edildiği bulguları ile bulgularımız örtüşmektedir.

Mesleki motivasyon düzeyleri açısından evli olan kadın yöneticilerin bekâr olan kadın yöneticilere göre mesleklerini daha çok sevdiği söylenebilir. Şimşek (2010) ve Baştan ve Baştan'ın yaptığı bir çalışmasına göre evli kadın yöneticilerin iş motivasyonlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Baştan, 2011). İşini seven kadınların, evlilik yaşamının zorluklarına rağmen işlerine devam etmesi, yüksek motivasyonlu olduklarını göstermektedir. İş ve ev yaşamını sürdürmek zor olmakla birlikte bu kadınlar işlerini yüksek motivasyonla sürdürmektedirler. Ayrıca evli kadınların eşlerinden de destek aldıkları düşünülebilir. Ancak bazı durumlarda eşle ilgili sorunların yaşanması da çalışma yaşamına ağırlık vermelerine sebep olabilmektedir, yani, aile hayatında eşinden göremedikleri mutluluğu ya da desteği iş hayatında elde ettikleri başarı ve güçle kapattıkları ya da eşinden gelen olumsuz uyarıları (baskı, şiddet, takdir etmeme ya da küçük görme vb) gibi kişiliğini ve kişisel motivasyonunu zedeleyen faktörleri kariyerine olumlu olarak yansıtarak kendini iş hayatında başarıya odaklayıp mesleki motivasyonunu yüksek tutmaya çalıştığı yönünde düşünülebilir. Bu durumların hepsinde de işini sevmek, kendini işine adanmak ve eşinden destek almak iş yaşamını sürdürmede önemli rol oynayan faktörlerden olabilir.

Kadın yöneticilerin mesleki motivasyon ölçeğinin her bir alt boyutta aldıkları puanlara bakıldığında en yüksek puanı görev aşkı, en düşük puanı ise mesleğin kısıtlılığı boyutlarında aldıkları belirlemiştir. En yüksek puanın görev aşkı alt boyutundan alınması bu üst düzey yönetici kadınların yüksek mesleki motivasyona sahip olduklarını işaret edebilir. Bu konuda literatürde bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Kadın yöneticilerin yaş değişkeni, çocuk ile mesleki motivasyon düzeyleri alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Şahin (2002) ve Aksu, Çek ve Şenol, (2013) yaptıkları araştırmalarda ortak sonuç olarak kadın çalışanların yönetici olmalarında eğitim durumu değişkeninin yöneticiliği tercih etmede önemli bir neden olduğu, bununla mesleki motivasyonu etkilediği belirlenmiştir. Araştırmamızda bir kadın yöneticinin yüksek okul mezunu olmadığı diğerlerinin lisans, yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olduğu, bunun da literatürde kadın yöneticilerin yöneticiliği seçmede eğitim düzeylerinin etkili olduğu bulgularıyla örtüştüğünü desteklemektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin eğitim durumu yükseldikçe daha çok kazanç elde edildiği söylenebilir.

Kadın yöneticilerin sahip oldukları çocuk sayıları ve yöneticilikteki toplam süre ile mesleki motivasyon düzeyleri alt boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Acuner ve Sallan (1993) ve Negiz ve Yemen (2011) yaptığı araştırmaların ortak sonucu olarak yönetim basamaklarına ulaşan kadınların yönetim süreçleri uygulamalarında annelik sorumluluğunun dışında kabul edici bir tutum sergilemediklerini sonucuna varmışlardır. Bu araştırmalar araştırmamızdaki çocuk sayısının mesleki motivasyonu etkilemediği bulgusu ile örtüşmemekte ancak yöneticilikteki süre bulgusunu desteklemektedir.

### **5.3. ÖNERİLER**

Yürütülen bu araştırmanın sonucunda elde edilen verilere dayanarak özel sektör yöneticilerinden kamu kurumu yöneticilerine, akademisyenlerden bu konuda araştırma yapmayı düşünenlere verilebilecek öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Bu çalışma İstanbul ilinde çalışan orta ve üst kademedeki çalışan 53 kadın yönetici ile uygulanmıştır. Daha farklı il, bölge veya bölge grupları seçilerek uygulanması halinde belirtilen sonuçlardan farklı sonuçlar ortaya çıkabilmesi olasıdır. Mesleki motivasyon ile ilgili başka amaçlarla araştırmalar yapılmış olmakla birlikte üst düzey yönetici olarak çalışan kadın yöneticilerin mesleki motivasyon tespitine yönelik araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple, çalışmanın eksikleri olmakla birlikte bu konuda yapılabilecek başka araştırmalara kaynak olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma sınırlı sayıda üst düzey kadın yönetici ile yapılmış nicel bir çalışmadır. Gelecekteki araştırmada farklı yönetici grupları ölçme araçları ve yöntemlerle çalışılarak konu ile ilgili farklı araştırmaların da yapılması önerilmektedir. Nicel yapılan bu çalışma araştırmacılar tarafından daha derinlemesine bilgi toplamak amacıyla nitel olarak yapıp sonuçlar karşılaştırılabilir.

Araştırmada evli olan kadın yöneticilerin bekâr olan kadın yöneticilere oranla mesleğini sevmek alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu ortaya konmuştur. Ancak araştırmada kadın yöneticilerin yarısından fazlasının hiç çocuğu olmamasına dikkat çekmektedir. İşini seven, çalışma arzusu olan yüksek motivasyon sahibi üst düzey yönetici kadınlar, olasılıkla eş desteğini de sağlayarak yorucu iş ve ev dengesini kurmayı başarmakla birlikte, belki bazı kadınlar çocuk yetiştirmenin güçlüğünden

kaçınmaktadırlar. Bu çalışmada üst düzey yönetici kadınların yarısından fazlasının çocuk sahibi olmamalarının sebepleri başka bir çalışmada araştırılabilir. Bu iki sonuç birlikte yorumlanarak araştırmacılar tarafından araştırılabilir. Bunun dışında kadın yöneticilerin mesleki motivasyonunu etkileyen faktörler ile bazı değişkenler arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bundan önceki benzer araştırmalarda farklı gruplarla mesleki motivasyon arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu yüzden kadın yöneticiler ile mesleki motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlere yönelik deneysel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acker, J. (2009), From Glass Ceiling to Inequality Regimes Sociologiedu Travail, Vol: 51, s. 199-217.
- Acuner S ve Sallan S. (1993), *Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler*. Amme İdaresi Dergisi, C:26, s. 3, 1993.
- Ağaoğlu, E. (2002), *Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi*.
- Akat, İ. , Budak, G. ve Budak, G. 1994. İşletme Yönetimi, İstanbul.
- Akdöl, B. (2009), *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013), *Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri*. Kocaeli Üniversitesi SBS. Sayı 25: 133 – 160
- Appold, S. J. Siengthai, S. Kasarda, J.D. (1998), *The Employment of Women Managersand Professionals in an Emerging Economy: Gender Inequality as an Organizational Practice*. Administrative Science Quarterly, Vol. 43, No. 3.
- Arslan, H. (2008), *Okul İşletmesinin Yönetimi*. (Ed: Sarpkaya, R.). Ankara: Anı.
- Aydın, M. (2011).*Çağdaş Eğitim Denetimi*. 6. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi. Ankara.
- Aydoğan, İ. ve Helvacı, M. A. (2011), *Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Uşak Üniversitesi SBS,4/2, (41-60).
- Bajdo, L.M. ve Marcus W. D. (2001), *Perceptions Of Organizational Culture And Women's AdvancementIn Organization: A Cross-Cultural Examination*. Sex Roles, Vol:45, No:5/6
- Başaran, İ. E. (2008), *Örgütsel Davranış*. Ekinoks, 2008, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1976), *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,9 (1), 321-324.

- Çelik, M. (1997). *İşletmelerde Kalite Geliştirme ve Kalite Çemberleri*. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yayını.
- Çelik, V. (2002), *Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğitimler*.21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 191,
- Çelikten, M. (2004), *Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 17 Yıl: 2004/2 (91-118 s.)
- Çiçek, D. (2005), *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova üniversitesi, SBE. Adana.
- Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1999), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınevi. İstanbul.
- Drucker, P.F. (1994), *Etkin Yöneticilik*, (Çev. A. Özden ve N. Tunalı). Eti Kitapları, 2. Baskı: İstanbul. 1994.
- Durmuş, Eren A. (2001), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Antalya.
- Eğitim Sen 1. Kadın Kurultayı (2005), *Sorgulamak ve Değiştirmek İçin*. Ankara: Eğitim Sen Yayınları.
- Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Kitapevi. 474.
- Fidan, N. (1998), *Okulda Öğrenme ve Öğretme*. İstanbul: Beta Basımevi. 13.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2011), *Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma*. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 421-437
- Gürsel, M. (1997), *Okul Yönetimi*. Konya: İnci Yayınları.
- Hellriegel, D, Slocum, J. W. and Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior*. 7th ed. Minneapolis: West Publishing Company.

- Inbar, D. (1996), *The Free Educational Prison: Metaphors and Images*. Educational Research, 38 (1), 77–92.
- Karasar, N. (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karşlı, M. D. (2004), *Yönetmel Etkililik*. Pegama Yayıncılık: Ankara. s. 41-105.
- Kayıkçı, K. (2008). *Personel Hizmetlerinin Yönetimi* (Ed: Sarpkaya, R.) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı.
- Kiefer, L. M. (1990). *Learned Helplessness: A Factor in Women's Depression*. Affilia: Journal of Women and Social Work. 5 (1), s. 26-27.
- Kocaçınar, A. (2014), *Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Uygulamalarının Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul,
- Koray, M. (1993). *Türkiye'de Kadınlar*. Yeni Yüzyıl: Türkiye'nin Sorunları Dizisi-4, s.21.
- Lackwood, N. (2004), *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives*. HR Magazine, 2004 Haziran, Çev: Kavuncu, M. S. *Cam Tavan: Ulusal ve Uluslar arası Bakış Açılıarı*, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, MPM Aylık Yayın Organı, Şubat-2009, s.10.
- Nalbant, M. (2002), *Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algulamaları ve Bir Anket Çalışması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011), *Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı*. SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Aralık, 2011, Sayı:24.
- Öğüt, A. (2006), *Türkiye'de Kadın Girişimciliğinin ve Yöneticiliğinin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu*. COMÜ İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1.

- Önal, R. (2014), *Halk Eğitimi Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Mesleki Motivasyon Düzeyinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Örücü, E. (2007), *Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi. Cilt:14 Sayı:2. Manisa.
- Peker, H., N. (2001), *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE. Isparta.
- Schwab, K. (2010), *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Switzerland: World Economic Forum. 331.
- Sekman, M. (2006). *Her Şey Seninle Başlar*, Alfa Yayınları, s.8.
- Süral, Ö. P. ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda Kapsam Kuramları*. C. Serinkan (Ed.) Liderlik ve Motivasyon, içinde (83-103). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, N. (2002), *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, N. (2010). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Engelleyen Önyargı ve Diğer Faktörlerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tan, M. (1996), “Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık”, TODAİE Dergisi, 1996, Cilt 29, Sayı 4, ss.33-42.
- Tanrıören, A. (1995), *Örgütsel Davranış Ders Notları*.
- Taymaz, H. (1995), *Okul Yönetimi*. Ankara: Sayp,1995, s. 28.

- Taymaz, H. (2000), *Okul Yönetimi*, Ankara: Saypa, 2000.
- Tınaz, P. (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topaloğlu, İ., G. (2010), *İş Görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi SBE. 53-54. İstanbul.
- Toprakçı, E.(2013), *Sınıf Yönetimi*, Ankara. Pegem. Akademi, s.10.
- Tuncer, Ö. (2003), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri Nedir?* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, SBE, Edirne.
- Turban, E. (1988), *Decision Supportand Expert Systems*. Mc Millanpublishing Book Company, New York.
- Ural, O. (2007), *Türkiye 'de Yetişkin Eğitiminin Bugünkü Durumu ve Geleceği*. Yetişkin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, İSMEK,İstanbul.
- Weyer, B. (2006), *Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence of a Glass Ceiling for Women Leaders*, *Women in Management Review*, 21 (6), 441-457.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, S. (2007), *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE. Kahramanmaraş.
- Yılmaz, H. (2008), *Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi Stratejik Liderlik*. Kum Saati yayınları, 2008, İstanbul.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Web, (2014, 1), [www.ibsturkiye.com/ders\\_notlari/Cem\\_Erkun-Yonetimin\\_Anahtar\\_Noktalari.pdf](http://www.ibsturkiye.com/ders_notlari/Cem_Erkun-Yonetimin_Anahtar_Noktalari.pdf) 01.9. 2014 tarihinde indirilmiştir.
- Web, (2014, 2), <http://nenedir.com.tr/yonetici-nedir-ve-gorevleri-nelerdir/> 01.9. 2014 tarihinde indirilmiştir.
- Web, (2014, 3), Baştan A. ve Baştan, S. (2011). *Kadın Yöneticilerin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar*. [http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri\\_detay.aspx?id=125271](http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=125271) 09.11. 2014 tarihinde indirilmiştir.
- Web, (2015, 4), <https://www.insankaynaklari.com.tr> 04.11.2014 tarihinde indirilmiştir.
- Web, (2015, 5), <http://kadininstatusu.gov.tr/> 04.12. 2014 tarihinde indirilmiştir.
- Web, (2015, 6), <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm>, 04.01.2015 tarihinde indirilmiştir.

## **EKLER**

### **BİLGİ TOPLAMA ARACI**

#### **MESLEKİ MOTİVASYON ÖLÇEĞİ**

**YÖNERGE:** Sayın katılımcı, mesleki motivasyon ile ilgili olarak aşağıda demografik göstergelerinizle ilgi bilgiler ve mesleğinizle ilgili bir takım ifadeler sıralanmıştır. Burada doğru ya da yanlış ifade yoktur. Fazla zaman harcamadan, genel olarak nasıl hissettiğinizi gösteren seçeneği işaretleyiniz.

Anket 2 bölümdür. 1. Bölüm katılımcı tanıma sorularıdır. 2. Bölüm değerlendirme sorularıdır. Anket dördümlük likert ölçeği üzerinden yanıtlanacaktır. Size uygun **nasıl hissettiğinizi** gösteren seçeneğe (X) koyunuz.

## **1. Bölüm**

**İSİM** :

**MESLEK** :

**ÇALIŞTIĞI KURUM/YER:**

**Medeni Durumunuz** : ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Diğer

**Yaşınız** : ( ) 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35  
( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50  
( ) 51-55 ( ) 56 ve yukarısı

**Öğrenim Durumunuz** : ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Ön Lisans  
( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**Çocuk Sayımız** : ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve yukarısı

**Yöneticilikteki Toplam Süreniz** : ( ) 0-3 ( ) 4-7 ( ) 8-10  
( ) 11-14 ( ) 15-18 ( ) 19 ve yukarısı

SEÇENEKLER  
VE KARŞILIĞI

1	2	3	4
Hiçbir Zaman Hissetmedim	Bazen Hissederim	Sık Hissederim	Her zaman Hissederim

## **2. Bölüm**

**LÜTFEN BAŞLAYINIZ VE HER CÜMLEYE BİR CEVAP VERİNİZ**

		Hiçbir zaman	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Mesleğimi seviyorum.				
2	Mesleğimin gereklerini/görevimi eksiksiz yaptığımı düşünmek hoşuma gidiyor.				
3	Mesleğimde yükselme, terfi imkanları kısıtlı				
4	Hayatımı belirli bir düzende sürdürebilmek için mesleğimi yapıyorum.				
5	Mesleğimle ilgili çalışabileceğim iş alanları/ işyerleri çok kısıtlı.				
6	Mesleğimin saygı değer meslekler arasında olduğunu düşünüyorum.				
7	İsteyerek bu mesleği seçmedim ama şimdi seviyorum.				
8	Mesleğim sayesinde insanlığa hizmet ettiğimi düşünüyorum.				
9	İstesem de istemesem de şartlar bu mesleği yapmamı gerektiriyor,				
10	Bu mesleği yapanlar arasında olmak beni mutlu ediyor.				
11	Keşke başka bir alanda eğitim alsaydım ve başka bir mesleğim olsaydı.				
12	Mesleğimi yaparken başarılı olduğumu düşünmek, beni mutlu ediyor.				
13	Mesleğimin çok değerli olduğunu düşünüyorum.				
14	Mesleğimi yaparak, her ay düzenli olarak para/maaş kazanacağımı bilmek beni rahatlatıyor.				
15	Böyle bir mesleğim olduğu için geleceğe güvenle bakıyorum.				
16	Emekli olduğumda, maaş güvencemin olacağını düşünmek beni rahatlatıyor.				
17	Mesleğimi yaparken hayal kırıklığına uğradım.				
18	Benim yapabileceğim en iyi iş, mesleğimi yapmaktır.				
19	Şu anda yapmakta olduğum mesleğimden vazgeçip, başka konuda bir iş yapabilirim.				
20	Bir mesleğe sahip olmak insana altın bileziktir.				
21	Mesleğimi yaparken, hayatta bana düşen görevi yaptığımı bilmek beni mutlu ediyor.				
22	Paraya ihtiyacım olmasa bu mesleği yapmam.				
23	Mesleğimin çok zevkli bir iş olduğunu düşünüyorum.				
24	Bu mesleği yaparken, çevremde saygı görmek hoşuma gidiyor.				

***Samimiyetle Yanıtladığınız için Teşekkür Ederim...***