

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI VE YÖNETİM
OLGUSUNA YAKLAŞIMI - TÜRK ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA
KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Göknur MERİÇ

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN
YÖNETSEL DAVRANIŞLARI VE
YÖNETİM OLGUSUNA YAKLAŞIMI -
TÜRK ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA
KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Göknur MERİÇ

Eskişehir - 1995

Ö Z E T

Kadın yöneticilerin bankacılık ve diğ er alt hizmet sektörlerinde sayılarının artışı ve pozisyonlarının gelişimi ile bu sektörde, “cinsiyet farklılığının yönetsel tutum ve davranışlara etkisi” önem kazanmıştır.

Ülkemizde bu konuda yapılan araştırmalar henüz veri tabanı oluşturacak düzeye ulaşmamıştır. Bu düşünceler doğrultusunda, konu ile ilgili bir grup güncel veri toplanarak bundan sonraki araştırmalara da katkı sağlayabilmek amacıyla, kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesine çalışılmıştır.

Bu çalışmada özel ve kamu bankalarındaki kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin profili, yönetsel tutum ve davranışları karşılaştırılmış, ayrıca astların “kadın yönetici” olgusuna bakış açıları belirlenmiştir.

Birinci bölümde, yönetici profili ile yönetsel tutum ve davranışlar konusunda günümüze kadar yapılmış olan uygulama çalışmalarının özetleri sunulmuştur.

İkinci bölüm ise, bu araştırmanın nitelikleri, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve ulaşılan sonuçlardan oluşmaktadır.

TABLolar

No.	Tablonun Adı	Sayfa No.
1	ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BANKA ŞUBELERİNDEN ARAŞTIRMAYA KATILMA ORANLARI.....	22
2	ÖZEL BANKALARDA KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN PROFİLİ.....	25
3	ÖZEL BANKALARDA KARAR ALMA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	29
4	ÖZEL BANKALARDA KARARLARA KATILIM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	32
5	ÖZEL BANKALARDA LİDERLİK YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	35
6	ÖZEL BANKALARDA YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	39
7	ÖZEL BANKALARDA GÜDÜLEME İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	43
8	ÖZEL BANKALARDA İLETİŞİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	47
9	ÖZEL BANKALARDA DENETİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	50
10	ÖZEL BANKALARDA YÖNETSEL YAKLAŞIM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	52

GİRİŞ

Çağımızda toplumsal, kültürel, ekonomik ve siyasal gelişmeler pek çok alanda olduğu gibi yöneticilik alanında da değişimleri beraberinde getirmiştir. Kadınlar, çalışma alanlarında sayılarının artışına paralel olarak yönetsel pozisyonlarda da ilerlemeye başlamışlardır. Özellikle A.B.D. ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde kadın yöneticilerin sayılarında ve ulaşabildikleri basamaklarda sürekli artış olmaktadır. Bu gelişme, uzun yıllardan beri süregelen “yöneticiliğin erkeklere özgü bir meslek olduğu” görüşünü büyük ölçüde değiştirmiştir.

Ülkemizde ise bugün kadın çalışanların çoğunluğu tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi statüsündedir. Bunun yanında tarım dışı çalışma alanlarında sayıları sınırlı bulunan kadın çalışanların en yoğun olduğu, yönetsel pozisyonlarda istihdam edilmeye başlandığı ve gelişme içinde oldukları sektör; hizmet sektörüdür.

Hizmet sektöründe yer alan bankacılık, kadınların istihdamında birinci sırayı oluşturmaktadır. Kadın yöneticilerin bankacılık ve diğer hizmet sektörlerine paralel olarak, oranı daha düşük olmakla birlikte, sanayi işletmelerinde de daha fazla sayıda yer aldığı görülmektedir. Bu gelişmeye rağmen, geleneksel yapıya sahip toplumlarda “yöneticiliğin erkeklere uygun olduğu” görüşü egemendir.

Buna karşılık, kadın yöneticilerin işyerlerine erkek meslektaşlarından farklı bir iklim taşıdıkları, yönetim fonksiyonunu ele alış biçimlerinin erkeklerle farklı ve benzer yönlerinin olduğu, örgüt kültürünün oluşumunda, kadın yöneticilerin erkeklerden ayrılan etkileri ve benzeri konular, bilimsel çalışmalara konu olmaktadır. Yönetimde kadını ele alan araştırma ve teorik çalışmaların daha çok tek başına kadın yöneticiler üzerinde yoğunlaştığı ve ülkemizde yeterli veri tabanı oluşturulamadığı gözlenmektedir.

Bu görüşlerden hareketle kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışlarının karşılaştırmalı olarak ele alındığı bir çalışma ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konu ile ilgili her yayında bulunabilecek teorik tanım ve kavramları tekrarlamaktan kaçınmak, kendi araştırmamızın sınırlarını daha iyi belirleyebilmek ve başka araştırmalara çerçeve oluşturabilmek amacıyla, yönetici profili ile yönetsel tutum ve davranışlara ilişkin uygulama çalışmalarının özetleri sunulmuştur.

İkinci bölümde, yapılan uygulama çalışması doğrultusunda özel ve kamu bankalarında kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin profili, yönetsel davranışları ve yönetsel yaklaşımları karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin yönetsel pozisyonlarda ilerleyişinde ve gösterdikleri yönetsel davranışlarda önemli olduğu düşünülerek, astların "kadın yönetici" olgusuna bakış açıları belirlenmiştir.

Sonuç bölümünde elde edilen verilerin genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bir başka çalışma, A.Osman TAŞLICA'nın gerçekleştirdiği ve 1985'te yayınlanan "Çok Ortaklı Şirketlerde Üst Düzey Yöneticileri"dir⁹. Çok ortaklı şirketlerde yöneticilere yönelik olarak yapılan anket çalışması ile, bu şirketlerin yönetiminden kaynaklanan sorunlar, yöneticilerin değer yargıları ve yaklaşımları ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan 43 yöneticiden % 58'ini üst ve orta kademe yöneticileri, % 42'sini ise yönetim ve denetleme kurulu üyeleri oluşturmaktadır. Araştırmada incelenen konular; yöneticilere ilişkin genel bilgiler, yöneticilerin çok ortaklı şirketler hakkındaki düşünceleri ve yöneticilerin karşılaştıkları başlıca sorunlar'dır.

Araştırma sonunda ulaşılan sonuç, "sorunların temelinde yönetim ve organizasyon sorunlarının yattığı" gerçeğidir. Bu tespiti yöneticiler de doğrulamaktadır. Yöneticilere göre tüm sorunlar içindeki en önemli sorun grubunu "işletmenin yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar" oluşturmaktadır. Bu sorun grubu değerlendirildiğinde ise, en önemli sorunun "çok ortaklı şirketlerde ortak-yönetici ilişkilerini sürdürmenin güçlüğü" olduğu belirlenmiştir. Çok ortaklı şirketlerde ortakların eğitim noksanlığı önemli yönetim sorunlarına yol açmaktadır. En önemli sorun da her ortağın şirketin sahibi sıfatıyla yöneticilerin işlerine karışmasından kaynaklanmaktadır.

Yönetici profili ve yönetsel davranışlarla ilgili bankacılık sektöründeki bir çalışma, 1988'de Asuman ÇOKAL tarafından gerçekleştirilen "Eskişehir ve Bursa'da Ticari Banka Yöneticilerinin Yönetsel Açından Özellikleri"dir¹⁰. Yöneticilerin yönetime ilişkin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket formu, araştırma kapsamına alınan Eskişehir ve Bursa'daki 30 kamu ve özel ticari banka şubesinin müdürü tarafından yanıtlanmıştır.

(9) A.Osman TAŞLICA, "Çok Ortaklı Şirketlerde Üst Düzey Yöneticileri", ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.III, S. 1(Haziran 1985), s. 144-156.

(10) H. Asuman ÇOKAL, **Eskişehir ve Bursa' da Ticari Banka Yöneticilerinin Yönetsel Açından Özellikleri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1988, s. 58-63.

Araştırma sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

-Şube Müdürlerinin hemen hepsi(% 96.7) astlarına yetki devretmektedir. Bununla birlikte yardımcılara müşteri ilişkileri(% 25) ve kredi verme(% 10) gibi üst düzey yetkileri de aktaran şube müdürleri bulunmaktadır.

-Yerlerine geçecek eleman konusunda şube müdürlerinin % 80'i olumlu cevap verirken, % 20'si atamaların genel müdürlükçe yapıldığını veya o yetenekte kişilerle çalışılmadığını vurgulamıştır.

-Personeli teşvik için büyük bir çoğunluk sözlü takdir, küçük bir bölüm ise prim kullandığını belirtmiştir.

-Şubelerce izlenen yönetim biçimleri önem sırasına göre; orta yol, insancıl, demokratik katılmalı, otokratik ve serbesiyetçi olarak belirlenmiştir.

-Şube müdürlerinin çoğunluğunun(% 73.3) genel politika çerçevesinde kendi birimlerinin amaç ve hedeflerini özgürce belirleyebildikleri saptanmıştır.

-Şube müdürleri iyi bir şube müdüründe olması gereken doğal nitelikleri; zeka, yetenek, karakter ve hafıza olarak sıralamışlardır.

-Bilgi, beceri, yürütmeye ilişkin nitelikler ise önem derecesine göre; kararlarda isabet, yönetimi altındakilere adil hareket, emirlerde açıklık, personel eğitime ve değerlendirme, iyi bir haberleşmedir.

1988 yılındaki bir başka çalışmada yöneticilerin güç kullanma biçimleri ele alınmıştır¹¹. Araştırmada İzmir ilindeki 5 devlet 4 özel bankanın Ege Bölge Müdürlükleri'nde görev yapan 20'si kadın, 23'ü erkek toplam 43 orta düzey yöneticinin güç tipi tercihleri bireysel değişkenlerden cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin güç kullanma biçimlerinin astlarınca da değerlendirilmesine olanak sağlanmıştır.

(11) Benal ERKE, **Orta Düzey Yöneticilerde Cinsiyet Farklılığına Bağlı Olarak Güç Tipi Tercihleri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1988, s. 40-48, 52-64,75.

Araştırmanın sonuçları özetlenecek olursa, kişilik tiplerine ilişkin olarak yöneticilerin daha çok A ve AB davranış biçimi gösterdikleri belirlenmiştir. Pozisyon ilerledikçe A ve AB davranış biçiminin ağırlık kazandığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin daha çok eleştirici liderlik davranışı gösterdikleri ve liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği de saptanmıştır. İşlerde hastalığa neden olacak düzeyde stres algılanmadığı, hastalık yaratacak düzeyde stres algılayanların çoğunun orta düzey yöneticiler olduğu görülmüştür. Bu durum, orta düzey yöneticilerin işlerini yaparken daha az yetkiye sahip oldukları için daha çok stres duydukları şeklinde açıklanmıştır. Son olarak mesleğe verilen önemin genelde yüksek düzeyde olduğu tesbit edilmiştir.

Son araştırma olan ve 1992'de yapılan Ahmet Cevat ACAR'ın araştırmasının konusu "kadınların yönetsel görevlerde istihdamına karşı tutumlar"dır¹⁹. Kadınların daha önceleri ve halen erkeklerin çoğunlukta olduğu yönetsel görevlerde istihdamı konusunda çalışanların tutumlarının araştırılmasına; ülkemiz açısından kadınların çalışması ile ilgili genel nitelikte çalışmaların varlığına rağmen, olayın özel boyutlarının çok fazla incelenmemesi nedeni ile ihtiyaç duyulmuştur. Araştırmanın örnek kütlesi İstanbul bölgesinde bankacılık sektöründe çalışan yönetici ve yönetici olmayan 141'i erkek 260'ı kadın toplam 401 işgörenden oluşmaktadır.

Bulguların değerlendirilmesi ile ulaşılan çıkarımlara göre, kadınların yönetsel görevlerde istihdamı konusunda kadın ve erkek yöneticilerin tutumlarının olumluluk derecesi önemli ölçüde farklıdır. Genelde erkekler, özellikle de evli olanlar daha olumsuz tutumlara sahiptirler. Kadın ve erkeklerin olumluluk derecesi farklı olmakla birlikte, kadınların yönetsel görevlerde istihdamına ilişkin tutum profillerinde bir benzerlik gözlenmektedir. Bu benzerlik, tutum boyutları açısından en olumlu/en olumsuz olan faktörlerin aynı veya benzer bir biçimde

(19) Ahmet Cevat ACAR, **Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1992, s. 191, 193, 252-253.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA KADIN YÖNETİCİLER İLE ERKEK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMA

I- ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

A- ARAŞTIRMANIN AMACI

Bugün ülkemiz genelinde çalışma alanlarında sayılarının sınırlı olduğu bilinen kadınlarımız, hizmet sektörünün bir kolu olan bankacılık alanında hızlı bir gelişme ile yöneticilik pozisyonlarında yerlerini almışlardır. Kadın yöneticilerin bankacılıktaki hızlı ilerleyişi, önceki bölümde özetleri sunulan çalışmalarda görüldüğü gibi araştırmacılara “cinsiyet farklılığının yönetsel uygulamaları ne yönde etkilediğini” düşündürmüştü ve onları “yöneticilikte cinsiyet” konusunda uygulama çalışmaları gerçekleştirmeye yönlendirmiştir. Ülkemizde birkaç yıl öncesine kadar “kadın yönetici” diye bir olgudan bahsedilmezken, bugün kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle karşılaştırıldığı araştırmalar yapılmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründe sayıları ve pozisyonları hızlı bir ilerleyiş içinde olan kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarını erkek yöneticilerle karşılaştırmalı olarak değerlendirerek, yönetsel yaklaşımları hakkında sonuç düşünceleri ortaya koyabilmektir.

özel, daha sonra kamu bankalarına dağıtılmış ve toplanırken ayrı ayrı dosyalanmıştır. Araştırmada yönetim basamaklarındakiler ve yöneticiler dışındaki personel için ayrı anket formları düzenlenmiştir. Yanıtlayan ve değerleyen için kolaylık amacıyla anket formları kapalı uçlu sorulardan oluşturulmuştur.

Yöneticiler için hazırlanan anket formunda iki bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin profilini karşılaştırmaya yönelik 8 soru bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin yönetsel davranışlarını karşılaştırmaya yönelik 36 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden dördü karar alma süreciyle, beşi kararlara katılım süreciyle, yedisi liderlik yaklaşımı süreciyle, altısı yetki devri süreciyle, altısı güdüleme süreciyle, altısı iletişim süreciyle ve ikisi denetim süreciyle ilgilidir. Ayrıca yöneticilerin kendi yönetsel yaklaşımları ile organizasyon genelindeki yönetsel yaklaşımı belirlemelerine yönelik 2 soru bulunmaktadır. Böylece yöneticilerin yönetsel davranışlarının analiz edilmesiyle belirlenecek yönetsel yaklaşımlar ile kendi belirttikleri yönetsel yaklaşımların tutarlılığının ve yöneticilerin kendi yönetsel yaklaşımlarını belirtmede tarafsızlığının derecesinin saptanması mümkün olabilecektir.

Kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin yönetsel davranışlarının karşılaştırılmasına yönelik anket formunun ikinci bölümündeki ilk otuzaltı ifadenin her bir için daima'dan asla'ya doğru giden beş alternatif yanıt sıralanmış ve bunlardan birinin işaretlenmesi istenmiştir. İfadenin niteliğine göre yanıtların bir kısmı demokratik yaklaşımdan çok otoriter olana, bir kısmı ise çok otoriter yaklaşımdan demokratik olana doğru sıralanmıştır.

Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin yönetsel davranışlarının karşılaştırılmasında önemli olduğu düşünülerek, astların kadın ve erkek yöneticilere ilişkin geneldeki tutum ve düşüncelerini belirlemek üzere yöneticiler dışındaki personele uygulanan ankette 9 ifade bulunmaktadır.

A- ÖZEL BANKALARDA ARAŞTIRMA SONUÇLARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

1- Özel Bankalarda Kadın ve Erkek Yöneticilerin Profili

TABLO-II ÖZEL BANKALARDA KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN
PROFİLİ

		Kadın Yöneticiler	Erkek Yöneticiler
Yaş	25-29	1(%4.5)	1(%4.5)
	30-34	5(%22.7)	4(%18.2)
	35-39	11(%50.0)	9(%40.9)
	40-44	5(%22.7)	7(%31.8)
	45-49	-	1(%4.5)
	50 ve üstü	-	-
		<hr/> 22(%100)	<hr/> 22(%100)
Medeni Durum	Evli	19(%86.4)	19(%86.4)
	Bekar	2(%9.1)	3(%13.6)
	Dul	1(%4.5)	-
		<hr/> 22(%100)	<hr/> 22(%100)
Öğrenim Durumu	İlk	-	-
	Orta	-	-
	Lise	9(%40.9)	8(%36.4)
	Yüksek	12(%54.5)	14(%63.6)
	Lisansüstü	1(%4.5)	-
		<hr/> 22(%100)	<hr/> 22(%100)
Yabancı Dil	Bilmeyenler	9(%40.9)	13(%59.1)
	1 Yabancı Dil	7(%31.8)	8(%36.4)
	2 Dil	6(%27.3)	1(%4.5)
		<hr/> 22(%100)	<hr/> 22(%100)

		Kadın Yöneticiler	Erkek Yöneticiler
Pozisyon	Şube Müdürü	-	2(%9.1)
	Müdür Yardımcısı	2(%9.1)	4(%18.2)
	İkinci Müdür	7(%31.8)	5(%22.7)
	Amir	2(%9.1)	-
	Şef	8(%36.4)	8(%36.4)
	Şef Yardımcısı	3(%13.6)	3(%13.6)
		<hr/>	<hr/>
		22(%100)	22(%100)
Haftalık Çalışma Süresi	30-40 saat	11(%50.0)	10(%45.5)
	41-50 saat	8(%36.4)	11(%50.0)
	51-60 saat	3(%13.6)	1(%4.5)
		<hr/>	<hr/>
		22(%100)	22(%100)
Mesleği Bırakmak İstedikleri Yaş	40-45 Yaş	11(%50.0)	-
	46-50 Yaş	2(%9.1)	6(%27.3)
	51-55 Yaş	-	4(%18.2)
	56-60 Yaş	-	-
	Emekliliği gelinceye kadar çalışacaklar	4(%18.2)	5(%22.7)
	Koşullar elverdiğince çalışacaklar	5(%22.7)	7(%31.8)
		<hr/>	<hr/>
		22(%100)	22(%100)

Araştırmaya katılan özel banka yöneticilerinin genellikle genç yaşlarda yöneticilik pozisyonlarına geldikleri söylenebilir. Gerek kadın, gerekse erkek yöneticilerin en yoğun olduğu yaş grubu, 35-39 yaş arasındır. Ayrıca, 50 ve üstü yaş grubunda yer alan hiçbir yönetici yoktur. Tablo-II'ye bakıldığında, kadın yöneticilerin yaş ortalamasının erkek yöneticilerin yaş ortalamasına göre daha düşük olduğu gözlenmektedir. Kadın yöneticilerin daha genç yaş gruplarında bulunmalarında, özel bankalarda verimliliği etkileyeceği düşünülerek personel alımında kadınların yaş durumunun

dikkate alınmasının rolü olabilir. Erkek yöneticilerin yaş ortalamasının kadın yöneticilerden yüksek olması, daha uzun süreden beri özel bankalarda çalışmaları ile açıklanabilir.

Araştırma sonuçları yöneticilerin genelde genç yaşta olmalarına rağmen, büyük bir çoğunluğunun(% 86.4) evli olduğunu göstermektedir. Dul olan yalnızca 1 kadın yönetici bulunmaktadır. İş hayatında genç yaşta evlenme geleneğinin, kadın-erkek farkı olmaksızın özel banka yöneticileri için de geçerli olduğu söylenebilir.

Özel bankalarda kadın ve erkek yöneticilerin genç yaş ortalamasına paralel olarak, yüksek öğrenim görenlerinin çoğunluğu oluşturduğu gözlenmektedir. Ayrıca, ilk ve ortaokul mezunu olan hiçbir yönetici yoktur. Bu görünüm, iş hayatında öğrenime önem verildiğinin somut bir örneğidir. Tablo-II'de görüldüğü gibi, 1 kadın yöneticinin lisansüstü öğrenim görmüş olması; yöneticilik pozisyonlarına gelebilmenin, öğrenime verilen önemin artmasıyla mümkün olabileceğinin bir göstergesidir.

Araştırma sonuçları, yabancı dil bilmeyen kadın yöneticilerin oranı % 40.9 iken, erkek yöneticiler için bu oranın % 59.1'e yükseldiğini göstermektedir. Özel bankalarda kadın yöneticilerin yabancı dil konusuna erkek yöneticilerden daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Bu durum, kadınların özel sektör bankalarında yöneticilik pozisyonlarına gelebilmelerinin erkeklerden daha zor olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmış olabilir. Kadın yöneticilerin, diğer mesleklerde olduğu gibi yöneticilikte de aranan özelliklerden biri olan yabancı dil konusuna önem vermeleri iş hayatında kendilerine avantaj sağlayabilecektir.

Tablo-II'de yöneticilerin pozisyonlarına bakıldığında, şube müdürü ve müdür yardımcısı olan erkek yöneticilerin sayısı ve oranlarının kadın yöneticilerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, şef ve şef yardımcısı pozisyonlarındaki kadın yöneticiler; erkek yöneticilerle aynı yoğunlukta, ikinci müdür ve amir pozisyonlarında ise, daha yoğundurlar.

Görüldüğü gibi, yöneticilik mesleğinde erkeklerden çok daha yeni olan kadınlarımız özel banka yöneticiliğinde ikinci müdür ve müdür yardımcısı pozisyonlarına kadar ulaşabilmişlerdir. Bu gelişme, kadınların bugün için üst yönetim basamağında erkeklerin ulaştıkları düzeye gelememelerine rağmen, yakın bir gelecekte birçok şubenin müdürü pozisyonunda görülebileceklerini düşündürmektedir.

Tablo-II'den de görüleceği gibi, kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin belirttikleri haftalık çalışma saatleri birbirine yakındır. Kadın yöneticiler içinde 30-40 saat çalıştıklarını belirtenler(% 50) ağırlık kazanırken, erkek yöneticiler içinde 41-50 saat çalıştıklarını belirtenler(% 50) çoğunluktadır. Bu durumda yöneticilerin çoğunluğunun normal mesai saatleri içinde çalıştığı söylenebilir. 51-60 saat çalışan kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha yüksek oranda bulunması, kadınların ailedeki eş ya da annelik rolleri nedeniyle işlerine gereken önemi veremeyecekleri düşüncesinin, özel bankalardaki kadın yöneticiler için geçerli olmadığını göstermektedir.

Özel bankalardaki yöneticilere mesleği bırakmak istedikleri yaş sorulduğunda, kadın yöneticilerin çoğunluğu 50 yaşın altında bırakacağını, erkek yöneticilerin çoğunluğu ise, emekliliği gelinceye kadar veya koşullar elverdiğince çalışmak istediğini belirtmiştir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre mesleklerinden daha erkek yaşlarda ayrılmak istemelerinde, kadın olmalarından dolayı iş hayatında daha büyük zorluklarla karşılaşarak erken yıpranmalarının etkisi vardır. Bunun yanı sıra, zamanlarının önemli bir bölümünü yöneticiliğin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirmeye harcamaları nedeniyle ailelerine yeterince zaman ayıramamalarının da mesleği erken bırakmak istemelerinde etkili olduğu söylenebilir.

2- Özel Bankalarda Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarına İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi

a) Karar Alma İle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Karar alma ile ilgili olarak gerçekleştirilen uygulamalar ve gösterilen davranışlar, kararın yürütülmesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Özel banka kadın ve erkek yöneticilerin karar alma konusundaki tutum ve davranışları karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

TABLO- III ÖZEL BANKALARDA KARAR ALMA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın						Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Boş	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte kararlar ahrım	3 (%13.6)	14 (%63.6)	4 (%18.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	1 (%4.5)	4 (%18.2)	13 (%59.1)	5 (%22.7)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
En çok ve en iyi bilgi ve verilerin kendi elimde bulunduğuna inanırım.	1 (%4.5)	7 (%31.8)	11 (%50.0)	2 (%9.1)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	10 (%45.5)	9 (%40.9)	2 (%9.1)	1 (%4.5)
Karar alırken tüm önemli verileri ve mevcut koşulları dikkate ahrım	11 (%50.0)	9 (%40.9)	2 (%9.1)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	11 (%50.0)	7 (%31.8)	4 (%18.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Kararı yürüteceklerin, karar benimsemelerini sağlarım	8 (%36.4)	13 (%59.1)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	6 (%27.3)	12 (%54.5)	4 (%18.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)

Karar alma ile ilgili davranışlardan ilki, karar alırken açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olmasına özen gösterilmesidir. Araştırmaya katılan özel bankalarda görev yapan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu aldıkları kararların açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte kararlar olduğunu belirtmiştir. Tablo-III'te görüldüğü gibi gerek kadın, gerekse erkek yöneticiler arasında tamamen katı bir tutum içinde bulunan hiçbir yönetici

yoktur. Yöneticilerin genelde esnek bir tutum göstermelerine bağlı olarak, kararların zamanında ve gerektiği gibi yürütülmesi mümkün olabilecektir. Sonuçlara göre, kadın yöneticilerin karar alırken astlarının kararlarının niteliğini ve amacını anlaması konusuna, erkek yöneticilerden daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Karar alma ile ilgili bir uygulama, kararları yürüten astların sahip olduğu bilgi ve verilerden yararlanılmasıdır. Araştırma sonuçları, özel banka yöneticilerinin çoğunluğunun astlarının kararlara katılımından uzak bir tutum içinde, karar alırken en çok ve en iyi bilgilerin kendi ellerinde bulunduğu inandığını göstermiştir. Bu görüşün erkek yöneticilerde daha güçlü olduğu belirtilebilir. Yöneticilerin karar alırken kendi bilgi ve verilerini kullanmaktan yana olması, bilgilerine güvenlerinin yüksek olduğunu göstermesi bakımından olumludur. Ancak, astların bilgilerinden yararlanılmaması; yöneticilerin hatalı kararlar almasına neden olabileceği gibi, kararların alınmasındaki hatalar yürütülmesini de olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Tablo-III'te görüldüğü gibi, alınan kararların başarıyla yürütülebilmesi için, gösterilen bir başka davranış, karar alırken gerekli verilerin ve mevcut koşulların dikkate alınmasıdır. Özel bankalarda tamamen katı bir tutum içinde, önemli verileri ve mevcut koşulları nadiren dikkate alan ya da asla dikkate almayan hiçbir yönetici yoktur. Gerek kadın, gerekse erkek yöneticilerin yarısının karar alırken daima tüm önemli verileri ve mevcut koşulları dikkate aldığı belirlenmesi, bu davranışın karar almadaki önemini göstermektedir. Yalnız gerektiğinde önemli verileri ve mevcut koşulları dikkate alan erkek yöneticilerin oranı(% 18.2), kadın yöneticilerin oranının(% 9.1) iki katına ulaşmaktadır. Görüldüğü gibi, kadın yöneticiler karar alırken önemli verileri ve mevcut koşulları dikkate alma davranışını daha fazla göstermektedirler.

Karar alma konusunun astlarla ilgili bir başka yönü, alınan kararların astlar tarafından benimsenip, benimsenmemesidir. Araştırma

sonuçları diğer tutum ve davranışlarda olduğu gibi, yöneticilerin kararı yürüteceklerin kararı benimsemelerini sağlamaya yönelik bir tutum içinde olduklarını göstermektedir. Karşılaştırma yapıldığında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha esnek davranarak, astlarının kararı benimseyerek yürütmelerine daha fazla özen gösterdikleri belirtilebilir.

Karar alma ile ilgili tüm yanıt ve görüşlerin topluca değerlendirilmesi ile, özel bankalarda görev yapan kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha esnek bir tutum içinde oldukları söylenebilir. Kadın yöneticilerin karar alırken açık ve anlaşılır nitelikte olmasına, astların bilgilerinden yararlanılmasına, önemli verilerin ve mevcut koşulların dikkate alınmasına, alınan kararların astlarca benimsenmesine daha büyük önem verdikleri belirlenmiştir. Buna göre kadın yöneticilerin alınan kararların bir yönüyle kendilerine bağlı astlarını yakından ilgilendirdiğini ve kararların alınmasında yapılacak hataların yürütmeyi aksatacağını erkek yöneticilerden daha fazla dikkate aldıkları düşünülebilir.

b) Kararlara Katılım ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu kısmında yöneticilerin karar alırken astların katılımına bakış açıları ve karşılaştıkları sorunları çözümlerken astların katılımını ne ölçüde gerçekleştirdikleri kadın-erkek yönetici karşılaştırması yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo-IV'te önemli kararların oybirliği ile alınmasının sağlanması ve sorunların ilgili astlarla bütun boyutları ile tartışılarak çözümlenmesi uygulamalarını erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla gerçekleştirdikleri açıkça görölmektedir. Erkek yöneticilerin kararların oybirliği ile alınmasını ve sorunların astlarla birlikte çözümünü daha fazla önemsemeleri, yapılabilecek hataları önlemeye çalışmalarına bağlanabilir. Ancak erkek yöneticilerin benzer şekilde, hata yapılabileceğini düşünerek astlarını serbesti tanımaktan kaçındıkları, karar alma ve iş sorunlarının çözümü işlemlerini kendileri yokken erteleme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Kararlara katılım konusundaki değerlendirmeler doğrultusunda, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre kararların oybirliği ile alınmasına ve sorunların ilgili astlarla tartışılarak çözümlenmesine daha fazla özen gösterdikleri belirlenmiştir. Erkek yöneticiler aynı zamanda astlara karar alma ve sorun çözme serbestisi tanımaktan kaçınmakta, günlük faaliyetlerle ve genel politikalarla ilgili kararlara astların katılımını daha az sağlamaktadırlar. Erkek yöneticilerin sıralanan davranışlarının nedenlerini; kararlardaki hata payını azaltmak, işlerin aksamadan yürütölmesini sağlamak ve astların hata yapabileceklerini düşünerek riske girmekten kaçınmak şeklinde belirtmek mümkündür.

Kısaca, özel bankalarda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre astların kararlara katılımını daha fazla sağlamakta olduğu söylenebilir. Kadın yöneticilerde astlara karar alma ve sorun çözme serbestisi tanımak suretiyle yöneticilik deneyimi kazanmalarını sağlama eğilimi daha fazladır.

c) Liderlik Yaklaşımı ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Tablo-V'te liderlik yaklaşımı ile ilgili çeşitli tutum ve davranışlar görülmektedir. Özel bankalarda kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına ilişkin tutum ve davranışları karşılaştırılarak benzer ve farklı yönleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

TABLO -V ÖZEL BANKALARDA LİDERLİK YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Astlarının belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım	5 (%22.7)	6 (%27.3)	9 (%40.9)	2 (%9.1)	0 (%0.0)	6 (%27.3)	7 (%31.8)	8 (%36.4)	0 (%0.0)	1 (%4.5)
Astlarının işle ilgili sorunlarının yanında, kişisel ve ailevi sorunlarıyla da ilgilenirim	7 (%31.8)	5 (%22.7)	9 (%40.9)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	8 (%36.4)	9 (%40.9)	5 (%22.7)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astlarımla ve örgütle düzenlenen sosyal faaliyetlere katılırım	3 (%13.6)	9 (%40.9)	6 (%27.3)	4 (%18.2)	0 (%0.0)	1 (%4.5)	11 (%50.0)	8 (%36.4)	1 (%4.5)	1 (%4.5)
Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakırım	0 (%0.0)	6 (%27.3)	12 (%54.5)	4 (%18.2)	0 (%0.0)	3 (%13.6)	4 (%18.2)	12 (%54.5)	3 (%13.6)	0 (%0.0)
Astlarının benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım	11 (%50.0)	9 (%40.9)	2 (%9.1)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	15 (%68.2)	6 (%27.3)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astların görevlerini onlara danışmadan değiştiririm	0 (%0.0)	1 (%4.5)	13 (%59.1)	3 (%13.6)	5 (%22.7)	1 (%4.5)	1 (%4.5)	10 (%45.5)	7 (%31.8)	3 (%13.6)
Astlarıma yapılacak işi ve birlikte çalışacakları iş arkadaşlarını tanırım	15 (%68.2)	4 (%18.2)	3 (%13.6)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	10 (%45.5)	7 (%31.8)	5 (%22.7)	0 (%0.0)	0 (%0.0)

Sonuçlar, özel bankalarda kadın ve erkek yöneticilerin çoğunluğunun, astlarının belli konularda kendilerine yol göstermelerini anlayışla karşılama eğiliminde olduğunu göstermektedir. Kadın yöneticiler içinde astlarının belli konularda kendilerine yol göstermelerini daima anlayışla karşılayanların oranı % 22.7, çoğunlukla anlayışla karşılayanların oranı ise, % 27.3'tür. Erkek yöneticilerde ise bu oranlar sırasıyla % 27.3 ve % 31.8'dir (Bkz. Tablo-V). Görüldüğü gibi, erkek yöneticilerin kadın

Liderlik yaklaşımı açısından önemli bir davranış da astların en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakılmasıdır. Tablo-V'te özel banka kadın veya erkek yöneticilerinin çoğunluğunun(% 54.5) gerektiğinde astlarına müdahale etme eğiliminde olduğu gözlenmektedir. Yöneticilerin astlarını iş yaparken serbest bırakmak istemeyişleri, onların hata yapabileceklerini düşünmelerinden kaynaklanmış olabilir. Astlarını iş yaparken daima serbest bırakan kadın yönetici yokken, erkek yöneticilerin oranı % 13.6'dır. Astlarına çoğunlukla serbesti tanıyan kadın yöneticilerin oranı % 27.3 iken, erkek yöneticiler için bu oran % 18.2'dir. Bu sonuçlara göre bir karşılaştırma yapıldığında, erkek yöneticilerin astlarını kendilerince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakma eğiliminin, kadın yöneticilere oranla daha fazla olduğu söylenebilir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre astlarına daha rahat çalışma imkanı yaratması, astlarının kendilerine olan güvenlerinin ve çalışma arzularının güçleneceğini düşündürmektedir.

Astların çalışma ortamında rahat olmaları için, yöneticilerin yapması gerekenlerden bir diğeri, astlarının kendileriyle konuşurken rahat olmalarını sağlamaktır. Astların üstleriyle konuşurken rahat olmasının önemi, araştırma sonuçlarından da gözlenmektedir. Özel bankalarda kadın yöneticilerin % 50'si, erkek yöneticilerin ise % 68.2'si daima astların kendileri ile konuşurken rahat olmalarını sağladığını belirtmiştir. Çoğunlukla astların kendileriyle konuşurken rahat olmalarını sağlayan kadın yöneticilerin oranı % 40.9 iken, erkek yöneticilerin oranı % 27.3'tür. Görüldüğü gibi erkek yöneticilerin davranışı kadın yöneticilerden daha esnektir.

Lider olarak kabul edilen yöneticilerin, astlarının görevlerini değiştirmesi gerektiğinde onlarla konuşması, düşüncelerini alması beklenir. Araştırma sonuçlarından özel banka yöneticilerinin çoğunluğunun astlarına danışma beklentisini gerçekleştirmekten biraz uzak davrandıkları görülmektedir. Kadın yöneticilerde % 59.1'lik, erkek yöneticilerde ise % 45.5'lik oranlarda olmak üzere, yöneticilerin astların görevlerini

ilgilenme, sosyal faaliyetlere katılma, astlara iş yaparken serbesti tanıma, astların kendileriyle konuşurken rahat olmalarını sağlama ve görev değişikliğinde astlara danışma gibi diğer liderlik davranışlarında ise, erkek yöneticilerin tutumları daha esnektir. Bu durumda, erkek yöneticilerin liderlik yaklaşımı konusundaki tutumlarının kadın yöneticilere göre daha esnek olduğunu söylemek mümkündür.

d) Yetki Devri ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Tablo-VI'da sunulan ifadelerin herbiri, temelde kadın ve erkek yöneticilerin astlarına olan güvenlerinin ölçüsünü belirlemek amacıyla taşımaktadır.

TABLO- VI ÖZEL BANKALARDA YETKİ DEVRİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Yetki devrine giderken, astlarının yeteneklerini ve daha önceki çalışmalarındaki başarı durumlarını dikkate alırım	13 (%59.1)	9 (%40.9)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	11 (%50.0)	11 (%50.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astların hata yapabileceklerini düşündüğüm için işleri kendim yaparım	0 (%0.0)	0 (%0.0)	6 (%27.3)	7 (%31.8)	9 (%40.9)	0 (%0.0)	1 (%4.5)	4 (%18.2)	7 (%31.8)	10 (%45.5)
Astların yetişmesi, karar alma konusunda deneyim kazanması için yetki devrederim.	2 (%9.1)	7 (%31.8)	12 (%54.5)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	5 (%22.7)	9 (%40.9)	8 (%36.4)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astlara günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri devrederim.	5 (%22.7)	6 (%27.3)	10 (%45.5)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	5 (%22.7)	8 (%36.4)	7 (%31.8)	2 (%9.1)	0 (%0.0)
Astalarımın benden daha iyi yapabilecekleri işlerde yetki devrine giderim	3 (%13.6)	4 (%18.2)	12 (%54.5)	2 (%9.1)	1 (%4.5)	3 (%13.6)	8 (%36.4)	10 (%45.5)	1 (%4.5)	0 (%0.0)
Astlara kendi faaliyetlerini programlama konusunda serbetlik tanırım.	3 (%13.6)	10 (%45.5)	8 (%36.4)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	4 (%18.2)	12 (%54.5)	6 (%27.3)	0 (%0.0)	0 (%0.0)

Kadın yöneticiler daha kararsızdır, daha az yetki devrederler. Neleri; Kadınlar psik. yapılarında farklılık ve ülkemiz koşullarında erkeklerle göre geç elde ettikleri pozisyonu kaybetme kaygıları

Araştırmaya katılan özel bankalarda kadın ve erkek yöneticilerin yanıtlarından da görülebileceği gibi, yetki devrine giderken astların yeteneklerini ve geçmiş başarılarını dikkate almak, işin başarıya ulaşması için gerekli bir koşuldur. Ancak Tablo-VI'da görülebileceği gibi, yetki devrine giderken daima astların yeteneklerini ve daha önceki başarı durumlarını dikkate alan erkek yöneticilerin oranı % 50 iken, kadın yöneticilerin oranı % 59.1'dir. Bu sonuç, kadın yöneticilerin yetki devrine giderken astın yetenek ve deneyimlerini dikkate almaya ağırlık verdiklerini göstermektedir. Erkek yöneticilerin ise daha esnek bir tutum içinde yetki devrederken astın yetenek ve deneyimlerinden başka astın gönüllü olması, işin niteliği gibi özellikleri de dikkate aldıkları söylenebilir.

Yöneticilerin astlarına güvensizliğinin açık bir göstergesi, hata yapılabileceğini düşünerek işleri kendilerinin yapmasıdır. İşleri yoğun olan banka yöneticilerinin yetki devretmeyerek, işleri kendilerinin yapması pek olanaklı değildir. Ancak, araştırma sonuçları kadın yöneticilerin % 27.3'ünün, erkek yöneticilerin ise % 18.2'sinin hata yapılabileceğini düşünerek gerektiğinde işleri kendisinin yaptığını göstermektedir. Ayrıca hata yapılabileceğini düşünerek çoğunlukla işleri kendisinin yaptığını belirten 1 erkek yönetici vardır. Görüldüğü gibi, özel banka yöneticileri hata yapılabileceğini düşünerek gerektiğinde yetki devretmekten kaçınma eğilimindedirler. Bu eğilimin kadın yöneticilerde erkek yöneticilerden daha fazla olması, kadın yöneticilerin astlarının başarısızlık gösterebileceğini veya işi kendilerinin daha iyi yapabileceğini düşünerek riske girmekten daha fazla çekindikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticiler yetki devriyle astlarının karar alma konusunda deneyim kazanmasını, buldukları pozisyonu kaybetme endişesiyle bir risk kaynağı olarak görebilirler. Tablo-VI'ya bakıldığında, erkek yöneticilerin 5'inin(% 22.7) daima ve 9'unun(% 40.9) çoğunlukla astların yetişmesi ve karar alma konusunda deneyim kazanması için yetki devrettiği görülmektedir. Kadın yöneticilerin ise, çoğunluğu(% 54.5) yalnız gerektiğinde astların yetişmesi ve karar alma konusunda deneyim

kazanması için yetki devrettiğini belirtmiştir. Bu sayı ve oranlar, erkek yöneticilerin astların yetişmesi ve deneyim kazanması için büyük ölçüde yetki devredilmesinden yana olduklarını göstermektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha katı olan tutumu, sahip oldukları pozisyonu kaybetmek kaygısından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo-VI'da, özel banka yöneticilerinin çoğunluğunun günlük faaliyetlerle ilgili yetkilerin devredilmesinden yana bir tutum içinde olduklarını belirttiği görülmektedir. Kadın yöneticilerin % 45.5'i gerektiğinde ve % 4.5'i nadiren günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri devretmektedir. Erkek yöneticilerin ise % 31.8'i gerektiğinde ve % 9.1'i nadiren günlük faaliyetlerle ilgili yetki devrine gitmektedir. Karşılaştırma yapılırsa, gerektiğinde yetki devrinden kaçınma eğiliminin kadın yöneticilerde daha fazla olduğu söylenebilir. Değerlendirilen diğer tutum ve davranışlara benzer şekilde, günlük faaliyetlerle ilgili yetkilerin devredilmesinde de erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha esnek davrandıkları belirlenmiştir.

Yöneticilerin astlarına duydukları güvenin bir göstergesi de, bazı işleri astlarının kendilerinden daha iyi yapabileceğini düşünerek yetki devrine gitmeleridir. Araştırma sonuçları, kadın yöneticilerin % 54.5'inin ve erkek yöneticilerin % 45.5'inin gerektiğinde bazı işleri astlarının kendilerinden daha iyi yapabileceğini düşünerek yetki devrine gitmekte olduklarını göstermektedir. Bu durumda kadın ve erkek yöneticilerin işleri kendilerinin daha iyi yapabileceğini düşünerek astlarına yetki devretmekten kaçındıkları söylenebilir. Kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin karşılaştırılması ile, kadın yöneticilerin daha katı bir tutumla astlarının kendilerinden iyi yapabileceğini inandığı işlerde yetki devrinden daha fazla kaçındıkları belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre astlarına olan güveninin daha az olduğu ve otoriter olma isteğinin daha ağır bastığı düşüncesinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

TABLO-VIII ÖZEL BANKALARDA İLETİŞİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek					
	Daima	Çoğunlukla	Gerektğinde	Nadiren	Asla	Daima	Çoğunlukla	Gerektğinde	Nadiren	Asla	Boş
Astlarına her türlü sorun hakkında bilgi veririm.	4 (%18.2)	11 (%50.0)	7 (%31.8)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	7 (%31.8)	5 (%22.7)	9 (%40.9)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Sorunları, astlarının önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar yok veya çözümlerim	4 (%18.2)	12 (%54.5)	3 (%13.6)	2 (%9.1)	1 (%4.5)	4 (%18.2)	7 (%31.8)	10 (%45.5)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Çeşitli komularda bilgi alışverişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim	3 (%13.6)	14 (%63.6)	4 (%18.2)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	8 (%36.4)	7 (%31.8)	7 (%31.8)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astlarının aldığı kararlar hakkında bilgi alırım	12 (%54.5)	6 (%27.3)	3 (%13.6)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	9 (%40.9)	7 (%31.8)	6 (%27.3)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Yapılan işlerden haberim vardır	15 (%68.2)	7 (%31.8)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	13 (%59.1)	7 (%31.8)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	1 (%4.5)
Astlarının hakkındaki düşüncelerini iletmelerine izin veririm	14 (%63.6)	6 (%27.3)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	1 (%4.5)	12 (%54.5)	7 (%31.8)	2 (%9.1)	1 (%4.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)

Araştırma sonuçları, özel bankalarda yöneticilerin çoğunluğunun astlarına sorunlar hakkında bilgi vermekten yana olduğunu göstermektedir. Tablo-VIII'e bakıldığında, astlarına sorunlar hakkında gerektiğinde bilgi veren kadın yöneticilerin oranının % 31.8, erkek yöneticilerin oranının ise % 40.9 olduğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin % 4.5'i astlarına sorunlar hakkında nadiren bilgi verirken, böyle katı bir tutum içinde olan kadın yönetici yoktur. Astlarına bilgi vermekten kaçınma eğilimi, erkek yöneticilerde kadın yöneticilere oranla daha fazladır.

Kadın yöneticilerin, astlara sorunlar hakkında bilgi verilmesindeki tutumlarına benzer bir şekilde, sorunların çözümlenmesinde de astların katılımını sağlamaya erkek yöneticilerden daha fazla özen gösterdiklerini belirtmek mümkündür. Tablo-VIII'de görüldüğü gibi, soruların çözümünde

Etkin iletişimin gerçekleştirilmesi için üstün astlarına çeşitli konularda bilgi vermesi ile birlikte astlarından da yaptıkları işler, aldıkları kararlar hakkında bilgi alması, onların görüş ve düşüncelerini iletmelerine olanak tanınması önemlidir. Tablo-VIII'de görülebileceği gibi araştırma sonuçları, özel banka kadın veya erkek yöneticilerinin, astlarının aldıkları kararlar ve yaptıkları işler hakkında bilgi almaya büyük önem verdikleri yönündedir. Astların sorunlardan haberdar edilmesinde olduğu gibi astlardan aldıkları kararlar ve yaptıkları işlerle ilgili haber alınmasını da kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Araştırma sonuçları, kadın-erkek farkı olmaksızın belirgin bir biçimde, astlardan yaptıkları işler ve aldıkları kararlar hakkında bilgi almanın, onları sorunlar hakkında bilgilendirmekten daha önemli görülerek daha fazla gerçekleştirildiğini göstermektedir. Yöneticilerin bu tutumu, hata yapılabileceğini düşünerek astlarına karşı biraz güvensiz oldukları ve astların aldıkları kararlar, yaptıkları işler hakkında sürekli bilgi alarak onları denetlemeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Özel banka yöneticilerinin yanıtlarından da anlaşıldığı gibi, etkin iletişimin gerçekleşmesi için astların üstleri hakkındaki görüş ve düşüncelerini iletebilmeleri gereklidir. Tablo-VIII'de görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin % 63.6'sı erkek yöneticilerin de % 54.5'i astlarının hakkındaki düşüncelerini iletmelerine daima izin verdiğini belirtmiştir. Kadın veya erkek yöneticilerin çoğunluğunun esnek bir tutumla astlarının görüş ve düşüncelerini iletmelerinden yana olması, astlarda üstlerince kendilerine değer verildiği görüşünü güçlendirerek, olumlu yönde güdülenmelerine katkıda bulunacaktır.

Etkin iletişimin sağlanmasına yönelik diğer uygulama ve davranışlarda olduğu gibi, astların görüş ve düşüncelerini iletmelerini sağlamada da kadın yöneticilerin gösterdikleri tutumun erkek yöneticilere göre daha esnek olduğu söylenebilir. Kadın yöneticiler tarafından astlarının

Etkin iletişimin gerçekleştirilmesi için üstün astlarına çeşitli konularda bilgi vermesi ile birlikte astlarından da yaptıkları işler, aldıkları kararlar hakkında bilgi alması, onların görüş ve düşüncelerini iletmelerine olanak tanınması önemlidir. Tablo-VIII'de görülebileceği gibi araştırma sonuçları, özel banka kadın veya erkek yöneticilerinin, astlarının aldıkları kararlar ve yaptıkları işler hakkında bilgi almaya büyük önem verdikleri yönündedir. Astların sorunlardan haberdar edilmesinde olduğu gibi astlardan aldıkları kararlar ve yaptıkları işlerle ilgili haber alınmasını da kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Araştırma sonuçları, kadın-erkek farkı olmaksızın belirgin bir biçimde, astlardan yaptıkları işler ve aldıkları kararlar hakkında bilgi almanın, onları sorunlar hakkında bilgilendirmekten daha önemli görülerek daha fazla gerçekleştirildiğini göstermektedir. Yöneticilerin bu tutumu, hata yapılabileceğini düşünerek astlarına karşı biraz güvensiz oldukları ve astların aldıkları kararlar, yaptıkları işler hakkında sürekli bilgi alarak onları denetlemeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Özel banka yöneticilerinin yanıtlarından da anlaşıldığı gibi, etkin iletişimin gerçekleşmesi için astların üstleri hakkındaki görüş ve düşüncelerini iletebilmeleri gereklidir. Tablo-VIII'de görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin % 63.6'sı erkek yöneticilerin de % 54.5'i astlarının hakkındaki düşüncelerini iletmelerine daima izin verdiğini belirtmiştir. Kadın veya erkek yöneticilerin çoğunluğunun esnek bir tutumla astlarının görüş ve düşüncelerini iletmelerinden yana olması, astlarda üstlerince kendilerine değer verildiği görüşünü güçlendirerek, olumlu yönde güdülenmelerine katkıda bulunacaktır.

Etkin iletişimin sağlanmasına yönelik diğer uygulama ve davranışlarda olduğu gibi, astların görüş ve düşüncelerini iletmelerini sağlamada da kadın yöneticilerin gösterdikleri tutumun erkek yöneticilere göre daha esnek olduğu söylenebilir. Kadın yöneticiler tarafından astlarının

kendilerine ilişkin görüş ve düşüncelerini iletmesi, erkek yöneticilere göre daha fazla sağlanmaktadır. Bu durum, kadın yöneticilerin iletişim konusuna erkek yöneticilerden daha fazla önem vermelerine ve iletişimi etkin bir şekilde gerçekleştirme yönünde daha fazla çaba göstermelerine bağlanabilir. Ayrıca kadınların daha sevecen bir yapıya sahip olmaları da astlarının kendilerine ilişkin görüşlerini belirtmelerini ve kendileri ile iletişim kurmalarını olumlu yönde etkilemiş olabilir.

İletişim konusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa, yöneticilerin genelde iletişimi etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalıştıkları, fakat bilgi almayı bilgi vermektan daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Kadın-erkek karşılaştırması yapıldığında, kadın yöneticilerin etkin iletişimi sağlamada etkili olan, astlara sorunlar hakkında bilgi verilmesinden, astların kendileri hakkındaki düşünceleri iletmelerine izin verilmesine kadar olan davranışları erkek yöneticilere göre daha fazla gösterdikleri belirtilebilir.

g) Denetim ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Bu kısımda, özel bankalardaki kadın ve erkek yöneticilerin astların denetiminde kullandıkları araçlar ile bu araçları kullanma şekilleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

TABLO -IX ÖZEL BANKALARDA DENETİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Verilen görevin gerektiği gibi yapılması için astın çalışmalarını yakından izlerim	12 (%54.5)	8 (%36.4)	2 (%9.1)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	15 (%68.2)	5 (%22.7)	2 (%9.1)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astların sundukları raporları denetim aracı olarak kullanırım	4 (%18.2)	10 (%45.5)	8 (%36.4)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	1 (%4.5)	11 (%50.0)	7 (%31.8)	2 (%9.1)	1 (%4.5)

Denetim

Tablo-IX'da özel bankalarda kadın ve erkek yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun verilen görevin gerektiği gibi yapılması için astlarının çalışmalarını yakından izlediğini belirttiği görülmektedir. Gerek kadın gerekse erkek yöneticiler içinde astlarını nadiren yakından izlediğini veya asla izlemediğini belirten hiçbir yöneticinin olmamasına bağlı olarak, yöneticilerin astların denetimi konusunda katı bir tutum içinde oldukları söylenebilir. Astlarını daima yakından izleyen kadın yöneticilerin oranı % 54.5 iken, erkek yöneticilerin oranının % 68.2 olduğu görülmektedir.(Bkz. Tablo-IX) Buna göre, erkek yöneticilerin astların denetimindeki tutumunun kadın yöneticilere göre daha katı olduğunu belirtmek mümkündür.

Yöneticiler verilen görevin zamanında ve gerektiği gibi yapılması için astlarının yakından izlenmesi gerektiğini düşünebilirler. Astlar ise, üstlarince yakından izlenmeyi bir baskı unsuru olarak görüp rahatsız olabilirler. Banka personelinin işlerinin yoğun olması, baskı ve rahatsızlık yaratmaktadır. Bunun yanısıra üstlerinin kendilerini izlediklerini bilmek bu olumsuzluğu arttıracaktır. Astların yaratıcılığı ve olumlu yönde güdülenmesi engellenebilecektir.

Yöneticilerin astlarını denetlemede kullanabilecekleri bir başka araç, sundukları raporlardan yararlanmaktır. Tablo-IX'da görüldüğü gibi, yöneticilerin çoğunluğu astlarının sundukları raporları denetim aracı olarak kullandığını belirtmiştir. Raporları kadın yöneticilerin daha fazla kullandığı da söylenebilir. Ancak, yöneticiler denetim aracı olarak astlarının sundukları raporları kullanmaktan çok, onların çalışmalarını yakından izleyerek daha katı bir denetim biçimi tercih etmektedirler. Yöneticilerin astlarını, yakından izlemek yerine, sundukları raporlar yoluyla denetlemesi daha olumlu görülmektedir. Böylece yöneticiler astlarını tek tek izleyerek harcayacakları zamanı karar alma, planlama, program yapma gibi daha önemli işlerinde kullanabileceklerdir. Yakından denetlendiğini düşünmeden görevlerini gerçekleştirmek, astların daha rahat çalışmalarını da sağlayacaktır.

Denetim ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde, özel banka yöneticilerinin astların denetimini sağlamaya büyük ölçüde önem verdikleri belirtilebilir. Ancak, gerek kadın gerekse erkek yöneticilerin iyi bir denetim aracı olan raporlardan çok, astların üzerinde baskı yaratarak rahat çalışmalarını engelleyebilecek ve verimini düşürebilecek yakından denetimden yararlandıklarını söylemek mümkündür. Kadın erkek karşılaştırması yapıldığında, erkek yöneticilerin daha katı bir tutum izleyerek astların denetiminde raporlardan daha az yararlandıkları ve yakından denetime daha fazla başvurdukları ifade edilebilir.

h) Yönetimsel Yaklaşım ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

TABLO -X ÖZEL BANKALARDA YÖNETSEL YAKLAŞIM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek					Boş
	Çok Otoriter	Otorite	İlimli	Danışmacı	Demokratik	Çok Otoriter	Otoriter	İlimli	Danışmacı	Demokratik	
Yöneticilerin yönetsel yaklaşımı	1 (%4.5)	3 (%13.6)	7 (%31.8)	1 (%4.5)	10 (%45.5)	0 (%0.0)	4 (%18.2)	9 (%40.9)	2 (%9.1)	7 (%31.8)	0 (%0.0)
Organizasyon genelindeki yönetsel yaklaşım	3 (%13.6)	8 (%36.4)	5 (%22.7)	2 (%9.1)	4 (%18.2)	0 (%0.0)	7 (%31.8)	7 (%31.8)	1 (%4.5)	6 (%27.3)	1 (%4.5)

Araştırmaya katılan özel bankalarda kadın yöneticiler ve erkek yöneticilerin gerek kendi yönetsel yaklaşımları, gerekse organizasyon genelinde uygulanan yönetsel yaklaşım ile ilgili görüşlerinde farklılıklar görülmektedir. (Bkz. Tablo-X). Özel bankalarda kadın yöneticiler yönetsel yaklaşımlarını ağırlıklı olarak “demokratik” yönetsel yaklaşım olarak belirlerken, erkek yöneticilerde “ılımlı” yönetsel yaklaşım ağırlık kazanmaktadır. Organizasyon genelinde yönetsel yaklaşım hakkında kadın yöneticilerin görüşleri daha çok “otoriter” yönetsel yaklaşım, erkek yöneticilerin görüşleri ise daha çok “otoriter” ve “ılımlı” yönetsel yaklaşım uygulandığı doğrultusundadır.

Kadın-erkek karşılaştırması yapıldığında, kadın yöneticilerin kendi yönetsel yaklaşımlarını daha esnek, organizasyon genelinde uygulanmakta olan yönetsel yaklaşımı ise daha katı gördükleri söylenebilir. Bir başka açıdan Tablo-X'a bakılması ile, kadın yöneticilerin kendi yönetsel yaklaşımlarını organizasyon genelindeki yönetsel yaklaşımdan çok daha esnek oldukları görülmektedir. Erkek yöneticilerin ise kendi yönetsel yaklaşımlarını organizasyon genelindeki yönetsel yaklaşımdan daha ılımlı gördüklerini belirtmek mümkündür.

1) Özel Bankalarda Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetsel Davranışlarının Genel Değerlendirilmesi

Karar alma konusunda yapılan değerlendirmeler, karar alırken gerekli koşulları yerine getirmeye özen gösteren kadın yöneticilerin oranının erkek yöneticilerin oranından daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu durumda, kadın yöneticilerin karar almanın bir yönüyle kendilerine bağlı astlarını yakından ilgilendirdiğini ve yapılacak hataların kararların yürütülmesinde aksaklıkları doğuracağını daha fazla dikkate aldıkları söylenebilir.

Karar alırken erkek yöneticilerden daha esnek davrandıkları söylenebilen kadın yöneticilerin, kararlara katılım konusunda da daha esnek bir tutum içinde oldukları belirlenmiştir. Özel bankalarda kadın yöneticiler astlarının kararlara katılımını daha fazla sağlamak ve onlara yöneticilik deneyimi kazandırabilecek olan karar alma serbestisi tanımaya daha fazla özen göstermektedirler. Erkek yöneticilerin bir yandan kararlardaki hata payını azaltabilmek amacıyla, kararların oybirliği ile alınmasına ve sorunların ilgili kişilerle çözümlenmesine kadın yöneticilerden daha fazla önem verdikleri gözlenmiştir. Diğer yandan ise, astlarının hata yapabileceklerini düşünmeleri nedeniyle, onlara yöneticilik tecrübesi kazandıracak olan, karar alma serbestisi tanımaktan kaçındıkları, kadın yöneticilere oranla günlük faaliyetlerle ve genel politikalarla ilgili kararlara katılımı daha az sağladıkları belirtilebilir.

Liderlik yaklaşımı ile ilgili olarak kadın veya erkek yöneticilerin çoğunluğunun tutum ve davranışlarının esnek olduğu belirlenmiştir. Erkek yöneticilerin, astların kendilerine yol göstermelerini anlayışla karşılama, kişisel ve ailevi sorunları ile ilgilenme, sosyal faaliyetlere katılma, astlara iş yaparken serbesti tanıma, astların kendileri ile konuşurken rahat olmalarını sağlama ve görev değişikliğinde astlara danışma gibi liderlik davranışlarında daha esnek bir tutum içinde oldukları gözlenmiştir. Kadın yöneticilerin ise, yalnızca astlara yapılacak işi ve birlikte çalışacakları iş arkadaşlarını tanıtmadaki tutumları erkek yöneticilere göre daha esnektir. Bu durumda genel bir karşılaştırma yapılacak olursa, erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının kadın yöneticilere göre daha esnek olduğunu söylemek mümkündür.

Özel bankalarda erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha esnek davrandıkları belirlenen bir başka konu, yetki devri'dir. Değerlendirme sonucunda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha katı davranarak günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri devretmekten kaçındıkları görülmüştür. Bu davranış, kadınların psikolojik yapılarının erkeklerden farklı yönlerine ve ülkemiz koşullarında erkeklere göre daha geç elde ettikleri pozisyonlarını kaybetme kaygılarına bağlanabilir.

Değerlendirilen bir başka konu olan güdüleme ile ilgili olarak özel banka yöneticilerinin astlarını olumlu yönde güdüleyebilmek için genelde esnek tutumlar gösterdikleri belirlenmiştir. Buna karşın, gerek kadın gerekse erkek yöneticilerin katı bir tutum içinde astlarına iş yaptırabilmek için cezalandırıcı önlemlere başvurma eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin karşılaştırılması, kadın yöneticilerin astlarının görüş, düşünce ve inançlarını açıklamalarını daha fazla teşvik ettiklerini; paranın yanında diğer olumlu güdüleme araçlarını da önemsediklerini ve cezalandırmaya daha az başvurduklarını göstermektedir. Erkek yöneticilerin ise, astlarının şikayetlerini ele alıp çözümlenmeyi, ihtiyaçlarını anlayarak gidermeyi ve ödüllendirmeyi daha fazla kullandıkları söylenebilir.

İletişim Denetimi

Özel banka yöneticilerinin genelde iletişimi etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalıştıkları, astlarına emir ve haberleri iletmekle kalmayıp, onların da düşünce ve önerilerini iletmelerini sağladıkları belirlenmiştir. Ancak yöneticilerin bilgi almaya bilgi vermekten daha fazla önem vermeleri, bilgi almak yoluyla astlarını denetlediklerini düşündürmektedir. Kadın yöneticilerin etkin iletişimi sağlamaya erkek yöneticilerden daha fazla özen gösterdikleri belirtilebilir. Kadın yöneticilerin astlarına sorunlar hakkında bilgi vererek, çözümünü onların katılımı ile gerçekleştirmeye daha fazla önem verdikleri ve ast-üst iletişimi yanında astlar arasında iletişimi de mümkün olduğunca çok sağladıkları belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin daha esnek olan davranışını, iletişimin yöneticiler için önemine daha fazla inandıkları ve yapılarının etkin iletişimi sağlamaya daha uygun olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür.

Yöneticilerin astların denetimi konusunda, iyi bir denetim aracı olan sunulan raporlardan çok, astların çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilecek olan yakından izlemeyi kullandıkları belirlenmiştir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha katı bir tutumla astlarını yakından izleme yoluna daha fazla başvurdukları gözlenmiştir.

Özel bankalarda kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarını belirleyici olan çeşitli konulardaki yönetsel davranışları yukarıda analiz edilmiştir. Değerlendirilen yönetsel davranışlara dayanarak özel bankalarda kadın veya erkek yöneticilerin bir tek yönetsel yaklaşımı uyguladıkları sonucuna gitmek mümkün değildir. Yönetsel davranışların değerlendirilmesi ile konulara göre değiştiği görülen ve yönetim basamağına göre de değişebilecek olan yönetsel yaklaşımın kadın yöneticilerle erkek yöneticilerde pek farklı olmadığını belirtmek mümkündür. Gerek kadın, gerekse erkek yöneticilerin "ılımlı veya danışmacı" yönetsel yaklaşımı benimsedikleri belirlenmiştir. Daha önceki değerlendirmelere göre, kadın yöneticilerin kendi yönetsel yaklaşımları hakkındaki görüşleri ağırlıklı olarak "demokratik" yönetsel yaklaşım iken, erkek yöneticilerin kende yönetsel yaklaşımları hakkındaki görüşleri daha çok "ılımlı" yönetsel

yaklaşımıdır. Kadın yöneticilerin kendi belirttikleri yönetsel yaklaşımın, yönetsel davranışların değerlendirilmesi ile belirlenen yönetsel yaklaşıma göre çok daha esnek olması; kendilerini tarafsız olarak değerlendirememelerinden kaynaklanmış olabilir. Erkek yöneticilerin ise, kendi yönetsel yaklaşımlarını kadın yöneticilere oranla daha gerçekçi bir şekilde belirledikleri söylenebilir.

B- KAMU BANKALARINDA ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1- Kamu Bankalarında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Profili

TABLO-XI KAMU BANKALARINDA KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN PROFİLİ

		Kadın Yöneticiler	Erkek Yöneticiler
Yaş	25-29	-	-
	30-34	6(%25.0)	7(%35.0)
	35-39	7(%29.2)	6(%30.0)
	40-44	10(%41.7)	4(%20.0)
	45-49	1(%4.2)	-
	50 ve üstü	-	3(%15.0)
		<u>24(%100)</u>	<u>20(%100)</u>
Medeni Durum	Evli	18(%75.0)	19(%95.0)
	Bekar	3(%12.5)	-
	Dul	3(%12.5)	1(%5.0)
		<u>24(%100)</u>	<u>20(%100)</u>
Öğrenim Durumu	İlk	-	-
	Orta	-	-
	Lise	8(%33.3)	3(%15.0)
	Yüksek	16(%66.7)	17(%85.0)
	Lisansüstü	-	-
		<u>24(%100)</u>	<u>20(%100)</u>
Yabancı Dil	Bilmeyenler	15(%62.5)	8(%40.0)
	1 Yabancı Dil	9(%37.5)	10(%50.0)
	2 Dil	-	2(%10.0)
		<u>24(%100)</u>	<u>20(%100)</u>

		Kadın Yöneticiler	Erkek Yöneticiler
Pozisyon	Şube Müdürü	-	1(%5.0)
	Müdür Yardımcısı	9(%37.5)	6(%30.0)
	İkinci Müdür	2(%8.3)	3(%15.0)
	Amir	6(%25.0)	4(%20.0)
	Şef	3(%12.5)	3(%15.0)
	Şef Yardımcısı	4(%16.7)	3(%15.0)
		<hr/>	<hr/>
		24(%100)	20(%100)
Haftalık Çalışma Süresi	30-40 saat	15(%62.5)	8(%40.0)
	41-50 saat	9(%37.5)	9(%45.0)
	51-60 saat	-	3(%15.0)
		<hr/>	<hr/>
		24(%100)	20(%100)
Mesleği Bırakmak İstedikleri Yaş	40-45 Yaş	12(%50.0)	2(%10.0)
	46-50 Yaş	5(%20.8)	3(%15.0)
	51-55 Yaş	1(%4.2)	2(%10.0)
	56-60 Yaş	1(%4.2)	5(%25.0)
	Emekliliği gelinceye kadar çalışacaklar	1(%4.2)	5(%25.0)
	Koşullar elverdiğince çalışacaklar	4(%16.7)	3(%15.0)
		<hr/>	<hr/>
		24(%100)	20(%100)

Tablo-XI'de ilk sırada yeralan yöneticilerin yaşları incelendiğinde, yoğunlaşmanın en fazla görüldüğü yaş grubunun, kadın yöneticiler için 40-44 yaş, erkek yöneticiler için ise, 30-34 yaş olduğu görülmektedir. Yaş ortalamasının erkek yöneticilerde kadın yöneticilerden daha düşük olması, erkek yöneticilerin daha genç yaşlarda yöneticilik pozisyonlarına ulaşabildiklerini göstermektedir. Kadın yöneticilerin ise, erkeklerden daha uzun süredir kamu bankalarında çalışmalarına rağmen, yöneticilik pozisyonlarına daha geç geldikleri söylenebilir.

Yöneticilerin medeni durumlarına bakıldığında, çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Ancak erkek yöneticilerde % 95 olan evlilik oranının kadın yöneticilerde % 75'e düşmesi, bekar olan veya eşinden ayrılan kadınların yöneticiliği evlilik hayatından daha fazla önemsediklerini düşündürmektedir. Bununla birlikte, kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun evli olması, yöneticilik ile evliliğin birlikte yürütülebildiğini göstermektedir.

Kamu bankaları yöneticilerinin çoğunluğunun genç yaşlarda olmasına paralel olarak, yüksek öğrenim görmüş olanları da çoğunluktadır. Yüksek öğrenim görmüş olanların oranı, erkek yöneticilerde kadın yöneticilerden daha yüksektir. Kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin öğrenim durumları arasındaki fark, erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha genç olmalarından kaynaklanmış olabilir. Bu farkın doğmasında, öğrenim alanındaki hızlı gelişmelere karşın, "erkeklerin bir meslek sahibi olmasının ve iyi eğitim görmesinin, kadınlardan daha gerekli olduğu" düşüncesinin toplumdan silinememesinin de etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçları, yabancı dil konusunda kamu bankaları kadın yöneticilerinde bilmeyenlerin oranının(% 62.5), erkek yöneticilerde ise 1 yabancı dil bilenlerin oranının(% 50) çoğunlukta olduğunu göstermiştir. Özel bankalarda görülenin tersine, kamu bankalarında yabancı dil bilmeyen kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha fazladır. Kamu bankalarında kadın yöneticilerin yabancı dil düzeyinin düşüklüğünde, çalışanlar arasında yarışmanın olmadığı ve gösterilen performanstan çok verilen görevin tamamlanmasının önemsendiği çalışma ortamı etkilidir. Bu sonucu, kamu sektöründe özel sektöre göre işe girmenin daha kolay ve işi kaybetme tehlikesinin daha az olması da etkilemiş olabilir.

Tablo-XI'de yöneticilerin pozisyonlarına bakıldığında, kamu bankalarında kadınların erkeklerle aynı pozisyonlara ulaşabildikleri görülmektedir. Ülkemiz genelinde yöneticilik mesleğinde sayı ve pozisyonları erkeklerin gerisinde olan kadınların, kamu bankalarında eşit

düzeye geldikleri söylenebilir. Kamu bankalarında kadın yöneticilerin bu ilerleyişi, yöneticilikte cinsiyetin değil, yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin önemli olduğunun bir göstergesidir.

Araştırmada yöneticilerin tanıtılmasında ele alınan bir başka özellik, haftalık çalışma süresidir. Bu süreyi kamu bankaları kadın yöneticileri içinde 30-40 saat olarak belirleyenler(% 62.5) çoğunlukta iken, erkek yöneticiler içinde 41-50 saat çalıştığını belirtenler(% 45) ile 51-60 saat çalıştığını belirtenlerin(% 15) çoğunluğu oluşturması, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha az çalıştıklarını göstermektedir. Kadın yöneticilerin eş ya da annelik rollerini gerçekleştirmeye, iş hayatından daha fazla zaman ayırdıkları söylenebilir. Bu durum, kamu sektöründe çalışma ortamının yarıştan uzak olması, yapılan işten çok kurallarla belirlenmiş zamanın doldurulmasına önem verilmesi, işini kaybetme tehlikesinin özel sektörde görüldüğü kadar olmaması gibi nedenlerden kaynaklanmış olabilir.

Tablo-XI'de görülen mesleği bırakmak istedikleri yaş, kamu bankaları kadın yöneticileri için 50 yaşın altında yoğunlaşmaktadır.(% 70.8) Erkek yöneticiler arasında ise, 50-60 yaş arası bırakmak isteyenler(% 35), emekliliği gelinceye kadar çalışmak isteyenler(% 25) ve koşullar elverdiğince çalışmak istediklerini belirtenler(% 15)'in oranı % 75'e ulaşmaktadır. Erkek yöneticiler için mesleği bırakmak istedikleri yaş ortalamasının yükseldiği açıkça görülmektedir. Kadın yöneticiler için ailedeki rollerinin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Kadın yöneticiler yöneticilik ile eş veya annelik rollerini beraber yürütmenin zorluğu nedeniyle, ailelerine yeterince zaman ayıramadıklarını düşünerek meslekten erken ayrılmak istediklerini belirtmiş olabilirler.

2- Kamu Bankalarında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarına İlişkin Sonuçların Değerlendirilmesi

a) Karar Alma ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Kararların yürütülmesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olan karar alma ile ilgili uygulama ve davranışlarda kadın ve erkek yöneticilerin tutumlarının benzer ve farklı yönleri karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

TABLO-XII KAMU BANKALARINDA KARAR ALMA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte kararlar alırım	6 (%25.0)	13 (%54.2)	5 (%20.8)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	5 (%25.0)	12 (%60.0)	3 (%15.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
En çok ve en iyi bilgi ve verilerin kendi elimde olduğuna inanırım.	1 (%4.2)	7 (%29.2)	13 (%54.2)	1 (%4.2)	2 (%8.3)	0 (%0.0)	3 (%15.0)	14 (%70.0)	1 (%5.0)	2 (%10.0)
Karar alırken tüm önemli verileri ve mevcut koşulları dikkate alırım	7 (%29.2)	13 (%54.2)	4 (%16.7)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	9 (%45.0)	9 (%45.0)	1 (%5.0)	0 (%0.0)	1 (%5.0)
Kararı yürüteceklerin, kararı benimsemelerini sağlarım	8 (%33.3)	9 (%37.5)	7 (%29.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	10 (%50.0)	7 (%35.0)	1 (%5.0)	2 (%10.0)	0 (%0.0)

Karar alma konusunda değerlendirilen ilk davranış, alınan kararların açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olmasının sağlanmasıdır. Araştırma sonuçları, kamu bankalarının yöneticilerinin büyük ölçüde aldıkları kararları astlarının anlamasına önem verdiklerini göstermektedir. Yöneticilerin bu tutumu, astların kararları gerektiği gibi ve zamanında yürütmelerini sağlayabilecektir. Diğer bir ifade ile, yöneticiler ve astları kararların açık ve anlaşılır olmaması nedeniyle doğabilecek aksaklıklarla uğraşmak zorunda kalmayacaklardır. Tablo-XII'de görülebileceği gibi, kadın veya erkek yöneticilerin % 25'i daima açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte kararlar aldığını belirtmiştir. Çoğunlukla açık ve kolaylıkla anlaşılır

nitelikte karar alan kadın yöneticilerin oranı % 54.2 iken, erkek yöneticilerin oranı % 60'tır. Bir karşılaştırma yapmak gerektiğinde, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla kararların astları tarafından anlaşılmasına daha fazla özen gösterdiklerini söylemek mümkündür. Erkek yöneticilerin daha esnek olan tutumu ile, astlarının da kadın yöneticilerin astlarına göre kararları zamanında ve gerektiği gibi yürütebilme olasılığı daha yüksek olacaktır.

Karar alma ile ilgili gerçekleştirilen uygulamalardan bir diğeri, yöneticilerin karar alırken yalnız kendi bilgi ve verilerinden yararlanmasıdır. Tablo-XII'de görülebileceği gibi sonuçlar, kadın yöneticilerin daha çok kararların kendileri tarafından alınması gerektiğini düşünerek, en çok ve en iyi bilgi ve verilerin ellerinde bulunduğu inandıklarını göstermiştir. Erkek yöneticilerin ise daha esnek bir tutumla karar alırken kendi bilgi ve verileri ile astlarının bilgilerini aynı ölçüde önemseyip dikkate aldıkları belirtilebilir.

Alınan kararların başarı ile yürütülebilmesini sağlayan bir başka davranış, karar alırken tüm önemli verilerin ve mevcut koşulların dikkate alınmasıdır. Kamu bankalarında karar alırken önemli verileri ve mevcut koşulları daima dikkate alan kadın yöneticilerin oranı % 29.2 iken, erkek yöneticilerde bu oran % 45'tir. Önemli verileri ve mevcut koşulları çoğunlukla dikkate alan kadın yöneticilerin oranı % 54.2 iken, erkek yöneticilerin oranı % 45'tir. Karar alırken gerekli verilerin ve mevcut koşulların dikkate alınmasına erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla özen gösterdikleri söylenebilir. Kararın alınması için gerekli bilgi ve koşulların dikkate alınmamasına veya zaman zaman gözden kaçırılmasına kadın yöneticilerde daha sık rastlandığını belirtmek mümkündür.

Astların kararları başarı ile yürütebilmesi için yöneticilerin gerçekleştirdikleri bir başka uygulama, kararların benimsenmesini sağlamalarıdır. Tablo-XII'ye bakıldığında yöneticilerin büyük ölçüde kararı yürüteceklerin, kararı benimsemesini sağladığı görülmektedir. Kadın

YÖNETİM VE İŞLETİM
KURUMU

yöneticiler içinde kararın benimsenmesini daima sağladığını belirtenlerin oranı % 33.3, çoğunlukla sağlayanların oranı % 37.5'tir. Erkek yöneticiler için bu oranlar sırasıyla % 50 ve % 35'tir. Buna göre, erkek yöneticilerin diğer uygulama ve davranışlarda olduğu gibi, astlara kararı benimsetmede de kadın yöneticilere oranla daha başarılı oldukları söylenebilir.

Tüm değerlendirmelere göre, kararın başarıyla yürütülebilmesi için karar alırken önemli olan tutum ve davranışları yerine getirmeye erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla özen gösterdikleri söylenebilir. Bu durumda, erkek yöneticilerin astlarının tutumlarının da kadın yöneticilerin astlarının tutumlarından daha olumlu olması mümkündür. Erkek yöneticilerin astlarının kadın yöneticilerin astlarına göre, kendilerine daha güvenli, iş yapmaya daha istekli ve daha başarılı olacakları düşünülebilir.

b) Kararlara Katılım ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Kamu bankalarında yöneticilerin karar alırken astlarının katılımına verdikleri önem ve katılımı ne ölçüde gerçekleştirdikleri, kadın-erkek karşılaştırması yapılarak değerlendirilmiştir.

TABLO-XIII KAMU BANKALARINDA KARARLARA KATILIM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın						Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Boş	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Karar alma ve iş sorunlarının çözümü işlemlerinin, yokluğunda ertelenmesini sağlarım	1 (%4.2)	0 (%0.0)	11 (%45.8)	4 (%16.7)	7 (%29.2)	1 (%4.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	10 (%50.0)	6 (%30.0)	4 (%20.0)
Günlük faaliyetlerle ilgili kararlara astların katılımını sağlarım	5 (%20.8)	6 (%25.0)	13 (%54.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	7 (%35.0)	7 (%35.0)	5 (%25.0)	0 (%0.0)	1 (%5.0)
Genel politikalarla ilgili kararları kendim alırım	2 (%8.3)	7 (%29.2)	14 (%58.3)	1 (%4.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	3 (%15.0)	3 (%15.0)	11 (%55.0)	2 (%10.0)	1 (%5.0)
Önemli kararların oy birliği ile alınmasını sağlarım	10 (%41.7)	5 (%20.8)	7 (%29.2)	2 (%8.3)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	7 (%35.0)	9 (%45.0)	1 (%5.0)	2 (%10.0)	1 (%5.0)
Sorunları ilgili astlarımla, bütün boyutlarıyla tartışarak çözümlerim	8 (%33.3)	7 (%29.2)	9 (%37.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	4 (%20.0)	9 (%45.0)	6 (%30.0)	1 (%5.0)	0 (%0.0)

Yöneticilerin astların kararlara katılımına bakış açısını gösteren ilk uygulama, karar alma ve iş sorunlarının çözümü işlemlerini kendileri yokken ertelemeleridir. Tablo-XIII'te, araştırmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin çoğunluğunun esnek bir tutumla karar alma ve iş sorunlarının çözümü işlemlerini kendileri yokken ertelediği görülmektedir. Kadın yöneticilerde katı bir tutum içinde karar alma ve iş sorunlarının çözümü işlemlerini kendileri yokken daima ertelediğini belirten 1 kişi bulunmasına karşın erkek yöneticiler içinde böyle katı bir tutum gösteren yoktur. Bu durumda kadın yöneticilerin karar alma ve iş sorunlarının çözümü işlemlerinin kendileri yokken astları tarafından gerçekleştirilmesine erkek yöneticilerden daha az olanak tanıdıkları söylenebilir.

Araştırma sonuçları, günlük faaliyetlerle ilgili kararlara astların katılımının yöneticilerin çoğunluğu tarafından sağlandığını göstermektedir. Kadın yöneticilerin % 20.8'i daima, % 25'i çoğunlukla günlük faaliyetlerle ilgili kararlara astların katılımını sağlarken, erkek yöneticiler için bu oranlar eşit olmak üzere % 35'tir. Günlük faaliyetlerle ilgili kararlara astların katılımını gerektiğinde sağlayan kadın yöneticilerin oranı % 54.2, erkek yöneticilerin oranı % 25'tir.(Bkz. Tablo-XIII) Bu sonuçlara göre, işlerin aksamaması için yöneticilerin faaliyetlerin yürütücüsü olan astlarının günlük faaliyetlerle ilgili kararlara katılımını sağlamasının zorunlu hale geldiği düşünülebilir. Önemli olan günlük faaliyetlerle ilgili kararlara astların katılımının yalnız gerekli olduğunda değil, astların gelişmesi için mümkün olduğunca çok gerçekleştirilmesidir. Kadın yöneticilerin karar sürecine astların katılımını daha çok gerektiğinde sağladıkları, erkek yöneticilerin ise katılıma daha fazla önem vererek daima gerçekleştirme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha esnek davranarak günlük faaliyetlerle ilgili kararlara astların katılımını daha fazla sağladıklarını belirtmek mümkündür. Bu durum, erkek yöneticilerin işlerin aksamadan yürütülmesinin yanında, astların olumlu yönde güdülenmesinin ve yöneticilik sorumluluğu kazanmasının

sağlanmasına kadın yöneticilerden daha büyük önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Kamu bankaları yöneticilerinin genel politikalarla ilgili kararları, günlük faaliyetlerle ilgili kararlardan daha farklı bir yaklaşım içerisinde aldıkları görülmektedir. Kadın yöneticilerin % 58.3'ü, erkek yöneticilerin ise % 55'i genel politikalarla ilgili kararları gerektiğinde kendisinin aldığını belirtmiştir(Bkz. Tablo-XIII). Bu sonuca göre, gerek kadın, gerekse erkek yöneticilerin çoğunluğunun genel politikalarla ilgili kararlara astların katılımını yalnız gerekli olduğunda gerçekleştirdiği söylenebilir. Esnek bir tutumla genel politikalarla ilgili kararları nadiren kendisi alan kadın yöneticilerin oranı % 4.2, erkek yöneticilerin oranı % 10'dur. Ayrıca genel politikalarla ilgili kararları asla kendisinin almadığını belirten erkek yöneticilerin oranı % 5 iken, kadın yöneticilerde böyle bir tutum görülmemektedir. Günlük faaliyetlerle ilgili kararların alınmasında olduğu gibi, genel politikalarla ilgili kararların alınmasında da erkek yöneticilerin daha esnek davrandıkları belirlenmiştir. Ancak, gerek kadın gerekse erkek yöneticilerin genel politikalarla ilgili kararlara astların katılımını sağlamaya, günlük faaliyetlerle ilgili kararlara katılımı sağlamak kadar istekli olmadıkları belirtilmelidir. Politikaların üst yönetimce belirlenmesi gerektiği şeklindeki düşüncenin kamu bankaları yöneticilerince benimsenmiş olduğu düşünülebilir.

Kararlara katılım konusunda bir başka uygulama, önemli kararların oybirliği ile alınmasının sağlanmasıdır. Tablo-XIII'te erkek yöneticilerin önemli kararların astların oybirliği ile alınmasını kadın yöneticilere göre daha fazla sağladıkları görülmektedir. Erkek yöneticilerin diğer tutum ve davranışlarına paralel olarak, önemli kararların alınmasında da daha esnek bir tutum içinde astların katılımını kadın yöneticilerden daha fazla önemsediklerini belirtmek mümkündür.

Yöneticilerin astlarına yöneticilik sorumluluğu ve deneyimi kazandırabilmeleri, onların kararlara katılımının sağlanmasının yanısıra,

sorunların çözümlenmesinde de düşüncelerinden yararlanmalarını gerektirir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin çoğunluğunun, aralarında belirgin bir farklılık olmaksızın sorunları ilgili astlarıyla bütün boyutlarıyla tartışarak çözümlediği belirlenmiştir.

Tüm değerlendirmelere göre, kamu bankalarında kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin tutumlarının belirgin bir şekilde farklılaşmadığı tek uygulama, sorunların ilgili astlarla bütün boyutlarıyla tartışılarak çözümlenmesidir. Bunun dışında, gerek günlük faaliyetler ve genel politikalarla ilgili kararların astların katılımı ile alınması, gerekse kararların oybirliği ile alınması gibi uygulamaları erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla önemsedikleri ve gerçekleştirdikleri söylenebilir.

c) Liderlik Yaklaşımı ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Yöneticinin başarısı; sağlıklı kararlar alabilmesine ve karar alırken astlarının katılımını sağlamasına, astlarını olumlu yönde güdüleyebilmesine, etkin iletişim sistemi kurabilmesine, astlarını gerektiği gibi denetleyebilmesine bağlıdır. Belirtilen işlevlerin yerine getirilebilmesi ise liderlik tutum ve davranışlarının olumlu olması ile mümkündür.

TABLO-XIV KAMU BANKALARINDA LİDERLİK YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın						Erkek					
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Boş	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	
Astlarının belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım	3 (%12.5)	3 (%12.5)	18 (%75.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	5 (%25.0)	5 (%25.0)	10 (%50.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	
Astlarının işle ilgili sorunlarının yanında, kişisel ve ailevi sorunlarıyla da ilgilenirim	9 (%37.5)	9 (%37.5)	6 (%25.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	4 (%20.0)	5 (%25.0)	9 (%45.0)	2 (%10.0)	0 (%0.0)	
Astlarımla ve örgütçe düzenlenen sosyal faaliyetlere katılırım	2 (%8.3)	9 (%37.5)	9 (%37.5)	4 (%16.7)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	7 (%35.0)	8 (%40.0)	4 (%20.0)	1 (%5.0)	0 (%0.0)	
Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakırım	2 (%8.3)	5 (%20.8)	14 (%58.3)	1 (%4.2)	2 (%8.3)	0 (%0.0)	4 (%20.0)	8 (%40.0)	4 (%20.0)	3 (%15.0)	1 (%5.0)	
Astlarımla benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım	10 (%41.7)	9 (%37.5)	5 (%20.8)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	16 (%80.0)	4 (%20.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	
Astların görevlerini onlara danışmadan değiştiririm	0 (%0.0)	1 (%4.2)	15 (%62.5)	4 (%16.7)	4 (%16.7)	0 (%0.0)	2 (%10.0)	0 (%0.0)	7 (%35.0)	8 (%40.0)	3 (%15.0)	
Astlarımla yapılacak işi ve birlikte çalışacakları iş arkadaşlarını tanıtırım	11 (%45.8)	9 (%37.5)	2 (%8.3)	1 (%4.2)	0 (%0.0)	1 (%4.2)	8 (%40.0)	6 (%30.0)	3 (%15.0)	3 (%15.0)	0 (%0.0)	

Tablo-XIV'te yöneticilerin başarısı için önemli ilk liderlik davranışı, "astlarının belli konularda kendilerine yol göstermelerini anlayışla karşılamaları" olarak belirlenmiştir. Bankalarda yoğun çalışma ilişkisi, zaman zaman astların üstlerine yol göstermelerini zorunlu hale getirmektedir. Ancak önemli olan yöneticilerin astlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olup, onların kendilerine yol göstermelerini anlayışla karşılamalarıdır. Tablo-XIV'te görülebileceği gibi, araştırmaya katılan kamu bankaları kadın yöneticilerinin % 75'lik ve erkek yöneticilerinin % 50'lik bir bölümü yalnız gerektiğinde astlarına anlayış gösterdiğini belirtmiştir. Bu sonuca göre, yöneticilerin astlarının kendilerine yol göstermelerini anlayışla karşılamaya pek istekli olmadıkları söylenebilir. Ayrıca erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre, astlarının kendilerine belli konularda yol göstermelerine daha fazla anlayış gösterdiklerini belirtmek mümkündür.

Tablo-XIV'teki sonuçlar, erkek yöneticilerin daha çok gerektiğinde, kadın yöneticilerin ise daha esnek bir tavırla daima astlarının iş dışındaki sorunlarıyla da ilgilenmekten yana bir tutum içinde olduklarını göstermektedir. Kadın yöneticilerin astlarının iş dışındaki sorunlarıyla daha fazla ilgilenmeleri nedeniyle daha esnek bir tutum içinde oldukları söylenebilir.

Liderlik yaklaşımı ile ilgili bir başka davranış, astlarca ve örgütçe düzenlenen sosyal faaliyetlere katılmaktır. Araştırmaya katılan kamu bankaları kadın yöneticilerin % 8.3'ü daima, % 37.5'i çoğunlukla sosyal faaliyetlere katıldığını belirtirken, erkek yöneticiler için bu oranlar sırasıyla % 35 ve % 40'tır(Bkz. Tablo-XIV). Bu sonuçlara göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha büyük bir bölümünün sosyal faaliyetlere katıldığı belirtilebilir. Erkek yöneticilerin sosyal faaliyetlere daha fazla katılması, ast-üst ilişkilerini daha fazla önemsemelerinden ve astlarda kendilerine değer verildiği görüşünü uyandırarak verimli çalışmalarını sağlama çabalarından kaynaklanmış olabilir.

Tablo-XIV'te yer alan liderlik yaklaşımı ile ilgili bir başka davranış, astların en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakılmasıdır. Yöneticiler, deneyimlerinin az olduğunu ve hata yapabileceklerini düşünerek astlarına iş yaparken müdahale edebilirler. Ancak, astlar açısından bakıldığında durum daha farklı olacaktır. Astlar, üstlerinin müdahaleleri nedeniyle rahatsız olup, işlerini verimli bir şekilde gerçekleştiremeyebilirler. Kadın yöneticilerin % 8.3'ünün, erkek yöneticilerin % 20'sinin daima ve kadın yöneticilerin % 20.8'inin, erkek yöneticilerin ise % 40'ının çoğunlukla astlarını iş yaparken serbest bıraktığı gözlenmektedir. Bu durumda erkek yöneticilerin astlara iş yaparken daha fazla serbestlik tanıdıkları söylenebilir. Ancak erkek yöneticilerin de kadın yöneticiler kadar olmamakla birlikte, astlarına iş yaparken müdahale etme eğiliminde oldukları belirtilmelidir. Yöneticilerin astlarına müdahale etme eğiliminde olmaları, astlarının hata yapabileceğini düşünmelerinden ya da

Konunun önemi, araştırmaya katılan kamu bankaları yöneticilerinin tutumlarından da anlaşılmaktadır. Tablo-XIV'te, astlarına yapılacak işi ve birlikte çalışacakları iş arkadaşlarını daima tanıtan kadın yöneticilerin oranının % 45.8, erkek yöneticilerin oranının % 40 olduğu gözlenmektedir. Astlarına işi ve iş arkadaşlarını çoğunlukla tanıtan kadın yöneticilerin oranı % 37.5, erkek yöneticilerin oranı ise % 30 olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticilerle erkek yöneticiler arasında önemli ölçüde farklılık olmamakla birlikte, kadın yöneticilerin astlarına yapılacak işi ve birlikte çalışacakları iş arkadaşlarını tanıtmaya daha fazla özen gösterdikleri söylenebilir.

Liderlik davranışları topluca değerlendirildiğinde, erkek yöneticilerin astlarına daha iyi bir çalışma ortamı sağlamaya çalıştıkları, işlerini yaparken daha fazla serbesti tanıdıkları, astlarının iş dışındaki sorunlarıyla daha fazla ilgilendikleri ve sosyal faaliyetlere daha fazla katıldıkları belirtilebilir. Kısaca, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha olumlu liderlik davranışları gösterdikleri sonucuna gitmek mümkündür.

d) Yetki Devri ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Tablo-XV'te sıralanan tutum ve davranışların temelinde yöneticilerin astlarına olan güven derecesinin belirlenmesi amacı bulunmaktadır. Kamu bankalarındaki kadın ve erkek yöneticilerin yetki devri ile ilgili tutum ve davranışları karşılaştırılarak benzer ve farklı yönleri belirlenmiştir.

faktörleri ise yöneticilerin pek fazla gözönüne alma eğiliminde olmadıkları söylenebilir.

Astların üstlerinden daha az bilgi ve deneyime sahip olmalarına bağlı olarak görevlerini gerçekleştirirken hata yapmaları doğaldır. Yöneticilerle astları arasındaki iletişimin iyi olması, yapılabilecek hataların önlenmesini sağlayacaktır. Astların yöneticilik deneyimlerinin gelişmesi için, yöneticilerin hata yapılabileceğini düşünmeden yetki devretmeleri gerekmektedir. Araştırmaya katılan kamu bankaları kadın ve erkek yöneticilerinin çoğunluğunun astların hata yapabileceğini düşünmeden işlerin onlarca yapılmasını sağladığı belirtilebilir.

Verilen görevle ilgili olarak astın olası başarısızlığından ötürü kendisinin üstüne karşı sorumlu olduğunu düşünen ve gerektiğinde işleri kendisi yapın kadın yöneticilerin oranı % 29.2, erkek yöneticilerin oranı ise % 15'tir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha esnek olan tutumu, astların hata yapabileceğini düşünerek kendi iş yükünü ağırlaştırmaktansa, iyi bir denetim ve iletişim sistemi kurarak astların gelişmesi için daha fazla yetki devrettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yetki devri ile ilgili bir başka tutum, yetki devrinin astların yetişmesinin ve karar alma konusunda deneyim kazanmasının bir yolu olarak görülmesidir. Tablo-XV'e bakıldığında, kadın yöneticilerin % 8.3'ünün daima, % 16.7'sinin çoğunlukla astların yetişmesi ve karar alma konusunda deneyim kazanması için yetki devrettiği gözlenmektedir. Erkek yöneticiler için bu oranlar sırasıyla % 25 ve % 45'tir. Erkek yöneticilerin astların yetişmesini ve daha üst basamaklara ulaşmasını bir risk kaynağı olarak görmeden, daha cesur davrandıkları ve kadın yöneticilere oranla yetkilerini daha fazla devrettikleri söylenebilir. Erkek yöneticiler içinde yalnız gerektiğinde astların yetişmesi ve deneyim kazanması için yetki devredenlerin oranı % 30 iken, kadın yöneticilerde bu oran % 70.8'e ulaşmaktadır. Bu durumda kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla astlarının yetişmesini ve deneyim kazanmasını daha az ister bir tutum

içinde görülmektedirler. Bu görünüm, kadın yöneticilerin ülkemiz koşullarında erkeklere göre daha geç elde ettikleri yöneticilik pozisyonlarını kaybetme endişesi duyarak, astlarının yerlerini alabileceklerini düşünmelerine bağlanabilir.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler, araştırmaya katılan kamu bankaları erkek yöneticilerinin kadın yöneticilere göre yetki devretmeye daha istekli olduklarını ve astlarına daha fazla güvindiklerini göstermiştir. Bu sonuca göre, erkek yöneticilerin günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri kadın yöneticilerden daha fazla devrettikleri tahmin edilebilir. Ancak, yetki devri konusunda kesin bir yargıya vararak kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin karşılaştırılabilmesi için fiili durumun, yani günlük faaliyetlerle ilgili yetkilerin ne ölçüde devredildiğinin de belirlenmesi gereklidir. Tablo-XV'te, günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri daima devreden kadın yöneticilerin oranının % 12.5, erkek yöneticilerin oranının % 30 olduğu gözlenmektedir. Bu yetkileri çoğunlukla devreden kadın yöneticilerin oranı % 25 iken, erkek yöneticilerin oranı % 60'a ulaşmaktadır. Görüldüğü gibi, erkek yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yetki devri konusundaki diğer tutumlarına paralel olarak, kadın yöneticilerden daha esnek daha esnek bir tutumla günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri daha fazla devretmektedir. Kadın yöneticilerin çoğunluğunun(% 54.2) günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri yalnız gerektiğinde devretmesi, yetki devrine karşı erkek yöneticilerden daha katı bir tutum içinde oldukları görüşünü güçlendirmektedir.

Tablo-XV'te görülebileceği gibi, yöneticilerin yetki devretmesinin bir başka nedeni, astının işi kendisinden daha iyi yapabileceğine inanmasıdır. Yöneticilerin, astların deneyim kazanması ve üst yönetim düzeylerine hazırlanması için yetki devretmeleri gereklidir. Araştırma sonuçları, erkek yöneticilerin astlarının kendilerinden daha iyi yapabileceklerine inandığı işlerde kadın yöneticilere oranla daha fazla yetki devrine gittiklerini göstermektedir. Erkek yöneticiler içinde % 30'luk bir oranla astlarının daha iyi yapabileceği işlerde nadiren yetki devrine gittiğini ve asla yetki devretmediğini belirtenler bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin ise büyük bir

çoğunluğu(% 70.8) astlarının daha iyi yapabileceği işlerde gerektiğinde yetki devrettiğini belirtmiştir. Bu sonuçlara göre, kadın yöneticilerde daha belirgin olmak üzere yöneticilerin, astlarının işleri kendilerinden daha iyi yapabileceklerine inanmama eğiliminde oldukları söylenebilir.

Tablo-XV'te yetki devri ile ilgili olarak ele alınan son davranış, astlara kendi faaliyetlerini programlama konusunda serbesti tanınmasıdır. Araştırmaya katılan kamu bankaları kadın ve erkek yöneticilerinin çoğunluğunun astlara kendi faaliyetlerini programlama konusunda serbesti tanıdığı belirtilebilir. Astlarına gerektiğinde serbesti tanıyanların oranı kadın yöneticiler için % 33.3 iken erkek yöneticiler için % 40'tır. Ayrıca nadiren serbesti tanıyan hiçbir kadın yönetici yokken, 1 erkek yöneticinin olduğu gözlenmektedir. Bu durumda erkek yöneticilerin astlarına karşı daha müdahaleci oldukları belirtilebilir.

Tüm tutum ve davranışların değerlendirilmesi ile, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre astlarına güvenlerinin daha fazla olduğu, yetki devretmeye daha istekli görüldüğü ve yetki devri ile astlarının üst basamaklara hazırlanmasına daha fazla özen gösterdiği anlaşılmıştır. Erkek yöneticilerin belirtilen davranışlarına bağlı olarak, günlük faaliyetlerle ilgili yetkilerini de kadın yöneticilerden daha fazla devrettikleri söylenebilir. Kadın yöneticilerin ise, astlarına faaliyetlerini programlamasında erkek yöneticilerden daha fazla serbesti tanıyarak daha esnek bir tutum gösterdiklerini belirtmek mümkündür.

e) Güdüleme ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan kamu bankalarındaki kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin güdüleme konusunda benzer ve farklı davranışları karşılaştırılarak kesin bir yargıya varılabilmesi, Tablo-XVI'da görülen uygulamaların tek tek değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir.

TABLO-XVI KAMU BANKALARINDA GÜDÜLEME İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın						Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Bos	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Astları kişisel görüş, düşünce ve inançlarını hiçbir etki altında kalmadan açıklayabilmeleri için teşvik ederim.	12 (%50.0)	9 (%37.5)	3 (%12.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	13 (%65.0)	5 (%25.0)	2 (%10.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astların her türlü şikayetini ele alarak çözüm yolu ararım.	13 (%54.2)	8 (%33.3)	3 (%12.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	12 (%60.0)	4 (%20.0)	4 (%20.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astların ihtiyaçlarını anlayarak gidermeye çalışırım.	5 (%20.8)	12 (%50.0)	6 (%25.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	1 (%4.2)	6 (%30.0)	8 (%40.0)	5 (%25.0)	1 (%5.0)	0 (%0.0)
Başarılı ve verimli çalışan astımı çeşitli şekillerde ödüllendiririm.	15 (%62.5)	6 (%25.0)	2 (%8.3)	1 (%4.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	7 (%35.0)	9 (%45.0)	4 (%20.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Verimsizlik ve işlerin aksatılması durumunda cezalandırıcı önlemlere başvururum.	0 (%0.0)	1 (%4.2)	12 (%50.0)	7 (%29.2)	3 (%12.5)	1 (%4.2)	1 (%5.0)	1 (%5.0)	9 (%45.0)	7 (%35.0)	2 (%10.0)
Parasal araçları, çalışanları olumlu yönde güdülemede en etkili araç olarak görürüm.	2 (%8.3)	7 (%29.2)	7 (%29.2)	3 (%12.5)	4 (%16.7)	1 (%4.2)	0 (%0.0)	7 (%35.0)	8 (%40.0)	3 (%15.0)	2 (%10.0)

Çalışanların amaçlar doğrultusunda çalıştırılabilmesi için etkili olan uygulamalardan biri, kişisel görüş, düşünce ve inançlarını açıklayabilmeleri için teşvik edilmeleridir. Tablo-XVI'ya bakıldığında, kadın yöneticilerin % 50'sinin daima, % 37.5'inin çoğunlukla astlarını kişisel görüş, düşünce ve inançlarını açıklamaları için teşvik ettiği gözlenmektedir. Erkek yöneticiler için bu oranlar % 65 ve % 25'tir. Sonuçlar, kamu bankaları kadın ve erkek yöneticilerinin büyük çoğunluğunun esnek bir tutumla astlarının görüş, düşünce ve önerilerini açıklayabilmeleri için teşvik ettiğini göstermektedir. Erkek yöneticilerin astlarının çalıştıkları ortamda rahat olmalarına kadın yöneticilerden daha fazla özen gösterdiği de söylenebilir.

Bankalarda çalışanların yoğun iş yükü içinde olmaları, sorunları da beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin bir görevi de astlarını olumlu yönde güdülemek olduğu için astlarının her türlü şikayetini ele alarak çözüm yolu aramaları gerekmektedir. Araştırmaya katılan kamu bankalarındaki gerek kadın, gerekse erkek yöneticilerin çoğunluğunun astlarının her türlü şikayetini ele alarak çözüm yolu aramaya çalıştığı belirtilebilir. Tüm şikayetlerinin çözümlenmesi mümkün olmasa da kendisi ile ilgilenildiğini bilmek, astın çalışırken rahat olması için yeterli olabilecektir. Tablo-XVI'da kadın yöneticilerin % 12.5'lik, erkek yöneticilerin ise % 20'lik bölümünün yalnız gerektiğinde astlarının şikayetlerini ele alarak çözüm yolu aradığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla astlarının şikayetleriyle daha ilgili olduklarını söylemek mümkündür.

Yöneticilerin astlarını olumlu yönde güdüleyebilmesinde etkili olan bir başka davranışı, onların ihtiyaçlarını anlayarak gidermeye çalışmasıdır. Çalışanların sahip olmak istedikleri şeyler; güvenlik, sosyal faaliyet, sevgi, güven, başarı gibi çok çeşitli düzeydedir. Kamu bankaları kadın veya erkek yöneticilerinin çoğunluğu astlarının ihtiyaçlarını anlayarak gidermeye çalışmaktadır. Tablo-XVI'da görüldüğü gibi, erkek yöneticilerden 1'i nadiren astlarının ihtiyaçlarını anlayarak gidermeye çalışırken, kadın yöneticiler içinde böyle katı bir tutum gösteren yönetici bulunmamaktadır. Kadın yöneticilerin astların sahip olmak istedikleri şeyleri anlayarak gidermeye daha fazla önem verdikleri belirtilebilir.

Tablo-XVI'da görülen bir başka güdüleme aracı, başarılı ve verimli çalışan astların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesidir. Bu şekilde, astların organizasyon amaçları yönünde çalışmak istemeleri sağlanabilir. Ödüllendirmenin önemi, araştırmaya katılan kamu bankaları yöneticilerince de onaylanmaktadır. Kadın yöneticilerin % 62.5'i daima ve % 25'i çoğunlukla başarılı ve verimli çalışan astını çeşitli şekillerde ödüllendirdiğini belirtmiştir. Erkek yöneticilerde ise bu oranlar sırasıyla, % 35 ve % 45'tir. Sonuçlar, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha

esnek davranarak astlarının organizasyon amaçları yönünde çalışmalarını sağlamak için ödüllendirmeyi daha fazla kullandıklarını göstermektedir.

Ödüllendirmenin ardından hemen değerlendirilmesinde yarar görülen uygulama cezalandırma olmalıdır. Araştırma sonuçları, kamu bankalarındaki kadın ve erkek yöneticilerin, aralarında anlamlı bir fark olmaksızın verimsizlik ve işlerin aksatılması durumunda cezalandırıcı önlemlere başvurma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Tablo-XVI'da görüldüğü gibi, kadın ve erkek yöneticiler içinde gerektiğinde cezalandırmaya başvurduğunu belirtenler en büyük paya sahiptir.

Kamu bankaları yöneticilerinin astların güdülenmesinde ödüllendirmeye cezalandırmadan daha fazla önem verdikleri söylenmelidir. Gerek kadın, gerekse erkek yöneticilerin gerektiğinde cezaya başvurma eğiliminde olmaları, astların olumlu yönde güdülenmesinde katı bir davranış olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, ceza kullanımında cinsiyet farkı gözükmemekle birlikte, kadın yöneticilerin ödüllendirmeyi daha fazla kullanmaları sonucu, astları amaçlara yönlendirmede daha olumlu bir tutum içinde oldukları belirtilebilir.

Tablo-XVI'da güdüleme ile ilgili ele alınan son uygulama, parasal araçların kullanımına yöneliktir. Araştırmaya katılan kamu bankaları kadın ve erkek yöneticilerinin parasal araçları çalışanların olumlu yönde güdülenmesinde en etkili araç olarak görme eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Bu eğilimin çok az farkla erkek yöneticilerde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin parasal araçları çalışanları amaçlara yönlendirmede en etkili araç olarak görme eğilimleri ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik koşullar ve sosyal faktörlerden kaynaklanmış olabilir. Yöneticilerin, bankalarda çalışanların emeğinin karşılığı olan ücreti alamadıklarını, maddi durumu iyi olmayanların çoğunlukta olduğunu ve kendilerinin de

amaçlar doğrultusunda çalışmak için parasal araçları diğer araçlardan önemli gördüklerini düşündükleri belirtilebilir.

Yapılan tüm değerlendirmeler ışığında, kamu bankaları kadın veya erkek yöneticilerinin katı bir tutumla gerektiğinde cezalandırıcı önlemlere başvurdukları ve çalışanları olumlu yönde güdülemede parasal araçları en etkili araç olarak görme eğiliminde buldukları belirlenmiştir. Buna karşın, ödüllendirmeye cezalandırmadan daha fazla önem verdikleri; astlarının şikayetlerini ele alıp çözüm yolu aradıkları; güvenlik, sosyal faaliyet, başarı gibi çeşitli ihtiyaçlarını anlayarak gidermeye çalıştıkları söylenebilir. Kadın veya erkek yöneticiler astlarının olumlu yönde güdülenmesini sağlamaya çalışmakta ve bu konuda tam anlamıyla olmasa bile önemli ölçüde başarı sağlamaktadırlar.

Güdüleme konusunda kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin benzer davranışlar gösterdikleri belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin astların olumlu yönde güdülenmesinin sağlanmasına yönelik uygulamalarda genelde erkek yöneticilere göre daha esnek tutum ve davranışlar gösterdiklerini belirtmek mümkündür.

f) İletişim ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

→ kadınlar isteklerini ifade etmekte zorlanıyorlar

Tablo-XVII'de sıralanan etkin iletişimin gerçekleştirilmesini yönelik uygulamalarda kamu bankalarındaki kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin benzer ve farklı davranışları karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

TABLO-XVII KAMU BANKALARINDA İLETİŞİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Astlarına her türlü sorun hakkında bilgi veririm.	8 (%33.3)	5 (%20.8)	11 (%45.8)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	3 (%15.0)	3 (%15.0)	11 (%55.0)	1 (%5.0)	2 (%10.0)
Sorunları, astlarının önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar yoluyla çözümlerim	7 (%29.2)	8 (%33.3)	7 (%29.2)	2 (%8.3)	0 (%0.0)	4 (%20.0)	4 (%20.0)	10 (%50.0)	2 (%10.0)	0 (%0.0)
Çeşitli konularda bilgi alışverişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim	5 (%20.8)	8 (%33.3)	10 (%41.7)	1 (%4.2)	0 (%0.0)	5 (%25.0)	7 (%35.0)	6 (%30.0)	2 (%10.0)	0 (%0.0)
Astlarının aldığı kararlar hakkında bilgi alırım	9 (%37.5)	9 (%37.5)	5 (%20.8)	1 (%4.2)	0 (%0.0)	8 (%40.0)	5 (%25.0)	7 (%35.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Yapılan işlerden haberim vardır	17 (%70.8)	6 (%25.0)	1 (%4.2)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	16 (%80.0)	4 (%20.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astlarının hakkındaki düşüncelerini iletmelerine izin veririm	15 (%62.5)	4 (%16.7)	3 (%12.5)	1 (%4.2)	1 (%4.2)	10 (%50.0)	4 (%20.0)	4 (%20.0)	2 (%10.0)	0 (%0.0)

Etkin iletişimin sağlanmasına ilişkin uygulamalardan biri, sorunlar hakkında astlara bilgi verilmesi ve çözümünde katkılarının sağlanmasıdır. Tablo-XVII'ye bakıldığında, kamu bankaları yöneticileri içinde kadınların sorunları astlarına bildirerek onların katılımıyla çözüme eğiliminin erkeklerden daha fazla olduğu açıkça görülmektedir. Kadın yöneticilerin % 33.3'lük, erkek yöneticilerin ise % 15'lik bir bölümü astlarına her türlü sorun hakkında daima bilgi verdiğini belirtmiştir. Sorunlar hakkında çoğunlukla bilgi verenlerin oranı ise kadın yöneticilerde % 20.8, erkek yöneticilerde % 15'tir. Kadın yöneticilerin astlarına sorunlar hakkında erkek yöneticilerden daha fazla bilgi verdikleri gözlenmektedir.

Astlara sorunlar hakkında bilgi verilmesinde olduğu gibi, sorunların çözümlenmesinde de kadın yöneticilerin astların katılımını erkek yöneticilerden daha fazla sağladıkları belirtilebilir. Tablo-XVII'de görüldüğü gibi, sorunları gerektiğinde çalışanların önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar yoluyla çözümleneyen kadın yöneticilerin oranı % 29.2 iken, erkek yöneticilerin oranı % 50'ye ulaşmaktadır. Görüldüğü gibi, erkek yöneticiler astlarını sorunlardan haberdar etmekten kaçınma eğilimlerine paralel olarak, sorunların çözümünde de astların katılımından daha çok

gerekli olduğunda yararlanmaktadırlar. Kamu bankalarındaki kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla sorunların astlara bildirilmesine ve onların katılımı ile çözümlenmesine daha fazla önem vermeleri, sorunları daha kısa zamanda ve gerçekçi çözümlere ulaştırmalarını sağlayabilecektir.

Çalışanların başarısı, ast ile üst arasında karşılıklı iletişimin yanında, astlar arasında da iletişimin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Sorunsuz çalışma için gerekli olan astlar arasında işbirliği ve karşılıklı anlayış gibi koşulların sağlanması, yöneticilerin astlararası iletişime özen göstermeleri ile mümkün olabilecektir. Tablo-XVII'de kamu bankaları erkek yöneticilerinin astlararası iletişime kadın yöneticilerden daha fazla önem verdiği görülmektedir. Kadın yöneticiler içinde en büyük oranı, ekip çalışmalarını gerektiğinde düzenleyenler oluştururken, erkek yöneticilerde en yoğun grup ekip çalışmalarını çoğunlukla gerçekleştirenlerden meydana gelmektedir. Yöneticilerin astlar arasında işbirliği ve uyumu güçlendirebilmesi için ekip çalışmalarını yalnız gerektiğinde değil, mümkün olduğunca çok düzenlemeleri daha uygun bir yönetsel davranış olarak görülmektedir. Bu durumda erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha esnek davrandıkları ve astlararası iletişimi daha fazla önemsedikleri söylenebilir.

İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için yukarıdan aşağıya bilgi, emir ve haberlerin verilmesinin yanında astlardan yapılan işler, alınan kararlar hakkında bilgi alınması da gereklidir. Ayrıca etkin iletişimin sağlanması, astların görüş ve önerilerini iletmelerinin sağlanmasını da gerektirir. Araştırma sonuçları, kamu bankaları yöneticileri için astlarının aldıkları kararlar hakkında bilgi almanın ve yapılan işlerden haberdar olmanın büyük ölçüde önemli olduğunu göstermektedir. Tablo-XVII'de görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin % 37.5'i ve erkek yöneticilerin % 40'ı astlarının aldıkları kararlar hakkında daima bilgi aldığını belirtmiştir. Kadın yöneticiler içinde astlarının kararları hakkında çoğunlukla bilgi alanlar % 37.5'lik bir bölümü oluştururken, erkek yöneticiler içinde bu oran % 25'tir. Sonuçlara göre kadın yöneticilerin astlarının aldıkları

kararlar hakkında bilgi almaya, erkek yöneticilerden daha fazla özen gösterdikleri belirtilebilir. Yapılan işlerden haber almaya gelince, kamu bankaları kadın yöneticilerinin % 70.8'inin daima, % 25'inin ise çoğunlukla yapılan işlerden haberdar olduğu belirlenmiştir. Erkek yöneticiler için bu oranlar % 80 ve % 20'dir. Görüldüğü gibi, erkek yöneticilerin astların yaptığı işler hakkında haber almayı, kadın yöneticilerden daha fazla önemsedikleri açıktır.

Araştırma sonuçları, gerek kadın gerekse erkek yöneticilerin astlarından bilgi almayı, onları bilgilendirmekten daha önemli bularak daha fazla gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Yöneticilerin bilgi almayı daha önemli görmesi, astlarını yaptıkları işler ve aldıkları kararlar hakkında bilgi almak yoluyla denetlemeye çalışmalarından kaynaklanmış olabilir. Yöneticilerin bilgi almayı bilgi vermekten daha fazla önemsemesi, astların kendilerine olan güvenlerini, çalışma arzularını ve üstlerine duydukları saygılarını sarsabilecektir.

Araştırmaya katılan kamu bankaları kadın ve erkek yöneticilerinin yanıtlarından da görülebileceği gibi etkin iletişimin gerçekleşmesi, ast ile üst arasında görüş ve düşüncelerin akımının sağlanmasını gerektirir. Yöneticilerin çoğunluğu astlarının kendileri hakkındaki düşüncelerini iletmelerine izin verdiğini belirtmiştir. Kadın yöneticilerin tutumunun erkek yöneticilerin tutumundan daha da esnek olduğu söylenebilir. Kadınlarda daha yüksek oranlarda görülen astlarının kendileri hakkındaki düşüncelerini iletebilmelerine izin verilmesi, astlarda kendilerine değer verildiği görüşünü güçlendirerek olumlu yönde güdülenmelerine katkıda bulunabilecektir.

Genel bir değerlendirme ile iletişimde bilgi vermekten çok bilgi almaya önem verilmesi gibi bir olumsuzluk görülse de yöneticilerin etkin iletişimi sağlamaya çalıştıkları belirtilebilir. Kadın yöneticilerin astlara sorunlar hakkında bilgi verip onların katılımıyla çözümlemeye ve astların kendileri hakkında düşüncelerini iletmelerini sağlamaya daha fazla önem

verdiklerinin görülmesi, erkek yöneticilere göre iletişim konusunda daha başarılı oldukları sonucuna götürmektedir.

g) Denetim ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Kamu bankalarında görev yapan kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin astların denetimi konusundaki tutum ve davranışları doğrultusunda kullandıkları kontrol araçları ve bu araçları kullanma ölçüleri karşılaştırmalı olarak belirlenmiştir.

TABLO-XVIII KAMU BANKALARINDA DENETİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek				
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla
Verilen görevin gerektiği gibi yapılması için astın çalışmalarını yakından izlerim	15 (%62.5)	5 (%20.8)	4 (%16.7)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	10 (%50.0)	7 (%35.0)	3 (%15.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Astların sundukları raporları denetim aracı olarak kullanırım	3 (%12.5)	6 (%25.0)	11 (%45.8)	4 (%16.7)	0 (%0.0)	3 (%15.0)	6 (%30.0)	10 (%50.0)	1 (%5.0)	0 (%0.0)

Astların denetiminde kullanılan araçlardan biri onların çalışmalarını yakından izlemektir Tablo-XVIII'e bakıldığında, kadın yöneticilerin % 62.5'i ve erkek yöneticilerin % 50'si gibi bir çoğunluğunun, görevini gerektiği gibi yapması için astın çalışmalarını daima yakından izlediğini belirttiği görülmektedir. Astın çalışmalarını çoğunlukla yakından izleyen kadın yöneticilerin oranı % 20.8 iken, erkek yöneticilerin oranı % 35'tir. Bu sonuçlar, kamu bankaları kadın ve erkek yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun astın yakından denetlenmesinden yana olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla astların denetiminde daha katı bir tutum içinde oldukları da söylenebilir. Gerek kadın, gerekse erkek yöneticiler içinde astlarını nadiren yakından izlediğini veya asla yakından izlemediğini belirten hiçbir yöneticinin olmaması,

yöneticilerin astların denetimi konusunda katı bir davranış biçimi gösterdiklerinin işaretidir.

Yöneticiler astlarını yakından denetleyerek organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, tam tersi bir durum sözkonusu olabilir. Astlar, iş yaparken üstlerinin kendilerini yakından izlemelerinden rahatsız olup dikkatlerini işlerine vermekte güçlük çekebilirler. Bu durum ise verimliliğin düşmesi, işlerin aksaması ve amaçlardan uzaklaşılması demektir.

Astları denetlemede kullanılacak bir başka araç, sundukları raporlardan yararlanmaktır. Tablo-XVIII'de görüldüğü gibi gerek kadın, gerekse erkek yöneticiler içinde en büyük oranı astların sundukları raporları gerektiğinde denetim aracı olarak kullandığını belirtenler oluşturmaktadır. Kamu bankaları yöneticilerinin iyi bir denetim aracı olan astların sundukları raporları daha çok gerektiği zaman kullandıkları belirtilebilir. Tablo-XVIII'de erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha esnek davranarak astların denetiminde raporları daha fazla kullandıkları da gözlenmektedir. Ancak kadın yöneticilerde daha belirgin olmak üzere, yöneticilerin astların denetiminde sundukları raporları kullanmaktan çok, onların yakından izlenmesinden yana oldukları söylenebilir. Yöneticilerin astları denetlerken sundukları raporlardan yararlanmak yerine onları yakından izlemeleri daha fazla zamanlarını alacaktır. Sunulan raporları kullanmak ise, astların sıkı bir şekilde denetlendiğini düşünmeden, işlerini yaparken daha serbest ve dikkatli olmalarını sağlayabilecektir.

Genel bir değerlendirme ile kadın ve erkek yöneticilerin iyi bir denetim aracı olan raporlardan çok, astların verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek olan yakından denetimden yararlandıkları söylenebilir. Kadın yöneticilerin daha katı bir tutum içinde astların denetiminde raporları daha az kullandıklarını ve yakından izleme yoluna daha çok başvurduklarını belirtmek mümkündür.

h) Yönetmel Yaklaşım ile İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

TABLO-XIX KAMU BANKALARINDA YÖNETSEL YAKLAŞIM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın					Erkek				
	Çok Otoriter	Otoriter	İlimli	Danışmacı	Demokratik	Çok Otoriter	Otoriter	İlimli	Danışmacı	Demokratik
Yöneticilerin yönetmel yaklaşımı	0 (%0.0)	0 (%0.0)	6 (%25.0)	1 (%4.2)	17 (%70.8)	0 (%0.0)	2 (%10.0)	5 (%25.0)	4 (%20.0)	9 (%45.0)
Organizasyon genelindeki yönetmel yaklaşım	0 (%0.0)	0 (%0.0)	7 (%29.2)	4 (%16.7)	13 (%54.2)	0 (%0.0)	4 (%20.0)	5 (%25.0)	3 (%15.0)	8 (%40.0)

Tablo-XIX'a bakıldığında, kamu bankalarındaki kadın ve erkek yöneticilerin kendi yönetmel yaklaşımlarını ve organizasyon genelinde uygulanmakta olan yönetmel yaklaşımı daha çok "demokratik" yönetmel yaklaşım olarak belirttiği görülmektedir. Kendi yönetmel yaklaşımını "demokratik" yaklaşım olarak nitelendiren kadın yöneticiler % 70.8 gibi çok yüksek bir oranda iken, erkek yöneticiler için bu oran % 45'tir. Organizasyon genelindeki yönetmel yaklaşımı ise, "demokratik" yaklaşım olarak belirten kadın yöneticilerin oranı % 54.2 iken erkek yöneticilerde bu oran % 40'a düşmüştür. Bu sonuçlara göre, kadın yöneticilerin gerek kendi yönetmel yaklaşımlarını, gerekse organizasyon genelindeki yönetmel yaklaşımı erkek yöneticilere oranla daha esnek buldukları söylenebilir. Ayrıca kadın ve erkek yöneticilerin kendi yönetmel yaklaşımlarını organizasyon genelinde uygulanan yönetmel yaklaşımdan daha esnek gördüklerini belirtmek mümkündür.

1) Kamu Bankalarında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının Genel Değerlendirilmesi

Yönetmel davranışların değerlendirildiği ilk konu olan karar alma ile ilgili olarak, kamu bankalarında görev yapan erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha esnek davrandıkları belirlenmiştir. Erkek yöneticiler

karar alırken gerekli uygulamaları gerçekleştirmeye kadın yöneticilerden daha fazla özen göstermektedirler. Bu sonucun astların davranışlarını etkileyeceği ve erkek yöneticilerin astlarının kararların yürütülmesinde daha başarılı olacakları düşünülebilir.

Karar alma konusundakine benzer bir sonuç, kararlara katılım konusunda da görülmüştür. Yöneticilerin çoğunluğu astların katılımından yana bir tutum içindedir. Detaylı bir değerlendirme ile kadın-erkek karşılaştırması yapıldığında ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha esnek davrandıkları belirlenmiştir. Erkek yöneticilerin günlük faaliyetlerle ilgili kararlara katılımı, kadın yöneticilerin yaptığı gibi gerektiğinde gerçekleştirmek yerine mümkün olduğunca çok gerçekleştirmeleri, aldıkları kararların daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Ayrıca astların, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirerek, olumlu yönde güdülenmelerine katkıda bulunacaktır.

Liderlik yaklaşımına yönelik olarak kamu bankaları kadın ve erkek yöneticilerinin çoğu davranışının esnek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yöneticiler astlarını iş yaparken serbest bırakmama ve görevlerini onlara danışmadan değiştirme eğilimindedirler. Bu eğilim ise, kadın yöneticilerde erkek yöneticilere göre daha fazladır. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre astları için daha iyi bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmaları, astlarının iş dışındaki sorunlarıyla daha fazla ilgilenmeleri ve sosyal faaliyetlere daha fazla katılmaları liderlik davranışlarının daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Kamu bankalarındaki erkek yöneticilerin daha esnek davrandıkları belirlenen bir başka konu, yetki devridir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha esnek bir tutumla faaliyetlerini programlamada astlarına fazla müdahale etmedikleri gözlenmiştir. Ancak yetki devrinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için gerekli uygulamalarda erkek yöneticilerden daha katı bir tutum içinde oldukları ve günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri daha az devrettikleri söylenebilir. Kadın yöneticilerin

belirlenen tutumunu, yapılarının erkeklerden farklı yönlerine ve ülkemiz koşullarında güçlkle elde ettikleri pozisyonlarını kaybedebileceklerini düşünerek otoriter davranmalarına bağlamak mümkündür.

Araştırma ile incelenen bir başka konu, güdülemedir. Kamu bankaları yöneticilerinin otoriter davranarak gerektiğinde cezalandırıcı önlemlere başvurdukları ve katı bir tutumla parasal araçları astlarını güdülemede en etkili araç olarak görme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu olumsuzluğa rağmen, yöneticilerin ödüllendirmeye büyük ölçüde önem vermeleri, astların şikayetlerini ele alarak çözüm yolu aramaları ve ihtiyaçlarını anlayarak gidermeye çalışmaları ile astların organizasyon amaçları yönünde çalıştırılması sağlanabilecektir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha esnek davrandıkları belirlenen tek uygulama, astların kişisel görüş, düşünce ve inançlarını açıklayabilmeleri için teşvik edilmeleridir. Güdülenmede bu uygulama da önemli olmakla birlikte , diğer tüm uygulamalarda kadın yöneticilerin davranışlarının daha esnek olması nedeniyle, astları olumlu yönde güdülemede erkek yöneticilerden daha başarılı oldukları belirtilebilir.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre davranışlarının daha esnek olduğu belirlenen bir başka konu, iletişim'dir. Erkek yöneticilerin astlar arası iletişimi sağlamada daha esnek davranarak daha fazla ekip çalışması düzenledikleri gözlenmiştir. Buna karşın, kadın yöneticilerin iletişimin temeli olan ast ile üst arasında karşılıklı bilgi alışverişini daha fazla gerçekleştirdikleri ve etkin iletişimi sağlamanın gereklerini daha fazla yerine getirdikleri belirlenmiştir.

Son olarak değerlendirilen denetim konusunda yöneticilerin genelde katı bir tutum gösterdikleri söylenebilir. Kamu bankaları yöneticilerinin, iyi bir denetim aracı olan astlarının sundukları raporları kullanmaktan çok astları üzerinde baskı yaratarak verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilecek olan yakından denetimi kullandıkları belirlenmiştir. Bu davranış, kadın yöneticilerde daha belirgindir.

Kamu bankalarında kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarını belirleyecek olan çeşitli yönetim konularındaki yönetsel davranışları yukarıda analiz edilmiştir. Yönetsel davranışların değerlendirilmesi ile konulara göre değiştiği görülen ve yönetim basamağına bağlı olarak da değişebilecek olan yönetsel yaklaşımın kadın yöneticilerde genellikle "ılımlı" erkek yöneticilerde ise genellikle "danışmacı" yönetsel yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır. Daha önceki değerlendirmeler ise, kadın yöneticilerde daha yüksek oranda (% 70.8) görülmek üzere, yöneticilerin kendi yönetsel yaklaşımlarını ağırlıklı olarak "demokratik" yönetsel yaklaşım olarak nitelendirdiğini göstermiştir. Ayrıca gerek kadın, gerekse erkek yöneticiler organizasyon genelindeki yönetsel yaklaşımın kendi yönetsel yaklaşımlarından daha katı olduğu görüşündedirler. Bu durumda, kadın yöneticilerde daha belirgin olmak üzere yöneticilerin kendi yönetsel yaklaşımlarını tarafsız olarak belirleyemediklerini söylemek mümkündür.

C- ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRMALI GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Özel bankalarda kadın yöneticilerin, kamu bankalarında ise erkek yöneticilerin tutum ve davranışlarının daha esnek olduğu belirlenen konular, karar alma ve kararlara katılım'dır. Özel bankalarda kadın yöneticilerin ve kamu bankalarında erkek yöneticilerin kararlardaki hata payını azaltmaya ve kararların başarıyla yürütülebilmesine daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Özel ve kamu bankalarındaki erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha esnek davrandıklarının belirlendiği konulardan biri liderlik yaklaşımı'dır. Kadın ve erkek yöneticiler, aslarına iş yaparken serbestlik tanımaktan kaçınma ve onlara danışmadan görev değişikliği yapma eğiliminde olsalar da, çoğu durumda esnek davranışlar göstermektedirler. Erkek yöneticilerin daha olumlu liderlik davranışları göstermelerini, kadın

yöneticilere göre liderlik nitelik ve yeteneklerine daha fazla sahip olmaları ve yöneticilik konumlarında daha uzun bir süredir bulunmalarına bağlı olarak deneyimlerinin daha fazla olması ile açıklamak mümkündür.

Özel ve kamu bankalarında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha katı bir tutum içinde oldukları belirlenen bir başka konu yetki devri'dir. Erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında, kadın yöneticilerin yetki devrinde başarı sağlamak için gerekli uygulamalarda daha katı bir tutum geliştirdikleri, ayrıca günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri daha az devrettikleri belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin daha katı olan davranışlarında, yöneticilik pozisyonlarına erkeklerden daha geç gelmeleri nedeni ile astların yetki devri sayesinde yetişmelerini kendi mevkileri için bir risk kaynağı olarak görmelerinin etkisinden söz edilebilir. Kadın yöneticilerin daha az yetki devretmesinde, astların hata yapabileceklerini veya bazı işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünmelerinin yada farklı psikolojik özelliklerinin de etkisi olabilir.

Kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin karşılaştırıldığı bir başka konu, güdüleme'dir. Araştırmaya katılan özel ve kamu bankalarındaki erkek yöneticilerde daha belirgin olmak üzere, yöneticilerin verimsizlik ve işlerin aksatılması durumunda cezalandırıcı önlemlere başvurdukları belirlenmiştir. Ayrıca çalışanları olumlu yönde güdülemede parasal araçları en etkili araç olarak görme eğilimi gibi katı bir tutum sözkonusudur. Belirtilen olumsuzluklara rağmen, tüm uygulamaların değerlendirilmesi, yöneticilerin genelde esnek bir tutum içinde astlarını olumlu yönde güdülemeye çalıştıklarını ve önemli ölçüde başarı sağladıklarını göstermiştir. Özel bankalarda kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin belirgin bir şekilde farklılaşmadığı gözlenmiştir. Kamu bankalarında ise, kadın yöneticiler astlarını amaçlar doğrultusunda çalıştırmak için gerekli koşulları daha fazla yerine getirmektedirler.

Araştırma sonuçları, yöneticiliğin bir diğer gerekliliği olan iletişim konusunda özel ve kamu bankalarındaki kadın yöneticilerin erkek

yöneticilere göre belirgin bir şekilde daha esnek davrandıklarını göstermiştir. Özel bankalarda kadın yöneticilerin iletişim ile ilgili tüm uygulamalarda erkek yöneticilerden daha esnek tutum ve davranışlar gösterdikleri belirlenmiştir. Kamu bankalarında ise, erkek yöneticilerin astlararası iletişimi sağlamada daha esnek davranarak, daha fazla ekip çalışması düzenledikleri gözlenmiştir. Ancak kadın yöneticilerin etkin iletişimi sağlamaya yönelik diğer tüm uygulamaları daha fazla gerçekleştirdikleri söylenebilir. Kadın yöneticilerin iletişim konusunda daha esnek olan davranışlarını, iletişimin yönetici için önemine daha fazla inanmalarına ve erkeklerden farklı yapısal özelliklerinin iletişimde başarı sağlamaya olanak tanınmasına bağlamak mümkündür.

Son olarak değerlendirilen denetim konusunda, gerek özel gerekse kamu bankaları yöneticilerinin katı bir davranış gösterdikleri belirtilebilir. Özel bankalarda erkek yöneticilerde, kamu bankalarında ise kadın yöneticilerde daha belirgin olmak üzere yöneticilerin astların denetiminde sundukları raporları kullanmaktan çok, onları yakından izlemeyi tercih ettikleri belirlenmiştir.

Özel bankalarda yöneticilerin yönetsel davranışlarının analiz edilmesiyle belirlenen yönetsel yaklaşım, kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında belirgin bir farklılık olmaksızın, konulara göre değiştiği görülen "ılımlı veya danışmacı" yönetsel yaklaşımdır. Kamu bankaları yöneticileri için yapılan değerlendirmeler ise kadın yöneticilerce genellikle "ılımlı" ve erkek yöneticilerce genellikle "danışmacı" yönetsel yaklaşımın benimsendiğini göstermiştir.

Özel ve kamu bankalarında benimsenen yönetsel yaklaşım arasındaki farkı, özel bankalar ile kamu bankalarının idari yapıları ve çalışma koşullarının farklı yönleri ile açıklamak mümkündür.

Özel bankalarda çalışanlar arasında yarışmaya dayanan çalışma ortamının yöneticilik pozisyonlarında erkeklerden oldukça yeni olan

kadınları gerekli yönetsel davranışları göstermek yönünde harekete yönelttiği söylenebilir. Böyle bir çalışma ortamı içinde özel banka kadın yöneticileri meslekte yeni olmalarına karşın, gösterdikleri çaba sonunda karar alma, kararlara katılım ve iletişim konularında erkek yöneticilerden daha esnek davranmış ve daha başarılı olmuşlardır. Kadın yöneticilerin liderlik yaklaşımı ve yetki devri konularında erkek yöneticilere göre daha katı bir tutum içinde olmaları ise, meslekteki yerlerini erkeklerden sonra almalarının etkisinin sürdüğünü göstermektedir.

Kamu sektörünün yarışmaya kapalı olması, olumlu yönde güdüleme araçlarının ve çalışanlar arasında iletişimin sınırlı olması gibi faktörlerin yöneticilik konumuna erkeklerden daha sonra gelen kadınları amaçlar doğrultusunda çalışmaktan uzaklaştırdığı belirtilebilir. Kamu bankalarında uzun yıllardan beri “yöneticiliğin erkeklere özgü olduğu” kanısının yaygın olması da kadın yöneticilerin esneklikten uzak davranmalarına yol açan nedenlerden biri olabilir. Ayrıca kamu sektöründe işini kaybetme tehlikesinin özel sektöre göre daha az olmasına bağlı olarak kadınların aile içindeki rollerine yönelmelerinin etkisinden de söz etmek mümkündür. Belirtilen bütün nedenlere dayalı olarak kamu bankaları kadın yöneticileri yapısal özelliklerinin uygun olduğu güdüleme ve iletişim konularında erkek yöneticilerden daha esnek davranmış, diğer yönetim konularında ise daha katı tutumlar göstermiştir.

D-ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA ASTLARIN KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE İLİŞKİN GENELDEKİ TUTUM VE DÜŞÜNCELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ülkemizde “kadın yönetici” kavramı son yıllarda dilimize yerleşen bir kavram olmuştur. Hizmet sektöründe çalışan kadınların sayıları hızla artmış ve yöneticilik pozisyonlarında yükselmeye başlamışlardır. Toplumda ev hanımı imajına sahip olan kadınların böyle bir konumda görülmeye başlanması, kadın yönetici olgusuna kuşkuyla yaklaşılacağını düşündürmektedir. Ancak ülkemizin gelişmesi, yöneticilikte sayıları ve

pozisyonları yükselme göstermeye başlayan kadınların daha ileri düzeylere ulaşmaları ile mümkündür. Toplumumuzda kadın yöneticilerin istenen düzeylere ulaşabilmesi ise, kendi çabalarının yanında, birlikte çalıştıkları astlarının cinsiyet farkı gözetmeksizin üstlerini yöneticilik niteliklerine göre değerlendirmelerine bağlıdır. Astların kadın üstlerini yöneticilikte desteklemeleri ve onlara kadın olmalarından ötürü önyargı ile yaklaşmamaları gereklidir. Tablo-XX'de görülen astların yanıtları ile ülkemiz genelinde sayıları sınırlı olan, ancak bankacılık sektöründe hızlı bir gelişme gösteren kadın yöneticilerin kuşku ile karşılanıp karşılanmadığı ve ne ölçüde desteklendiği, özel ve kamu bankalarında karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

TABLO-XX ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA ASTLARIN KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERE YÖNELİK GENELDEKİ TUTUM VE DÜŞÜNCELERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

	Kadın						Erkek					
	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Boş	Daima	Çoğunlukla	Gerektiğinde	Nadiren	Asla	Boş
Kadın personel, kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilir	7 (%17.5)	6 (%15.0)	13 (%32.5)	11 (%27.5)	3 (%7.5)	0 (%0.0)	5 (%12.5)	10 (%25.0)	15 (%37.5)	8 (%20.0)	2 (%5.0)	0 (%0.0)
Kadın personel, erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilir	7 (%17.5)	20 (%50.0)	11 (%27.5)	1 (%2.5)	1 (%2.5)	0 (%0.0)	7 (%17.5)	21 (%52.5)	9 (%22.5)	3 (%7.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Erkek personel, kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilir	3 (%7.5)	16 (%40.0)	16 (%40.0)	4 (%10.0)	1 (%2.5)	0 (%0.0)	7 (%17.5)	14 (%35.0)	12 (%30.0)	6 (%15.0)	1 (%2.5)	0 (%0.0)
Erkek personel, erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilir	4 (%10.0)	14 (%35.0)	17 (%42.5)	3 (%7.5)	1 (%2.5)	1 (%2.5)	11 (%27.5)	19 (%47.5)	6 (%15.0)	4 (%10.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilirim	5 (%12.5)	20 (%50.0)	12 (%30.0)	1 (%2.5)	1 (%2.5)	1 (%2.5)	10 (%25.0)	13 (%32.5)	10 (%25.0)	7 (%17.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilirim	7 (%17.5)	23 (%57.5)	7 (%17.5)	2 (%5.0)	1 (%2.5)	0 (%0.0)	11 (%27.5)	25 (%62.5)	3 (%7.5)	1 (%2.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)
Kadınların başarılı yönetici olabilmesi, olağanüstü özellikleri gerekli kılar	3 (%7.5)	5 (%12.5)	5 (%12.5)	8 (%20.0)	19 (%47.5)	0 (%0.0)	7 (%17.5)	12 (%30.0)	9 (%22.5)	3 (%7.5)	8 (%20.0)	1 (%2.5)
Yöneticilikte kadınları destekliyorum	21 (%52.5)	7 (%17.5)	9 (%22.5)	3 (%7.5)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	17 (%42.5)	5 (%12.5)	11 (%27.5)	5 (%12.5)	2 (%5.0)	0 (%0.0)
Kadınları, bu mesleğe uygun görmüyorum	2 (%5.0)	3 (%7.5)	7 (%17.5)	26 (%65.0)	0 (%0.0)	2 (%5.0)	3 (%7.5)	6 (%15.0)	3 (%7.5)	4 (%10.0)	24 (%60.0)	0 (%0.0)

Araştırmaya katılan özel ve kamu bankaları astları, gerek kadın gerekse erkek personelin erkek yöneticilerle kadın yöneticilere göre daha rahat çalışma ilişkisi kurabileceklerini belirtmiştir. Tablo-XX'ye bakıldığında, özel bankalardaki astların % 17,5'inin daima, % 15'inin çoğunlukla kadın personelin kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabileceğini belirttiği görülmektedir. Erkek personelin erkek yöneticilerle daima rahat çalışma ilişkisi kurabileceğini düşünen özel banka astlarının oranı % 10 iken, çoğunlukla rahat çalışma ilişkisi kurabileceği görüşünde olanların oranı % 35'tir. Görüldüğü gibi, özel bankalarda kadın çalışanlar arasında rahat çalışma ilişkisi kurulabilmesi, erkek çalışanlar arasında rahat çalışma ilişkisi kurulabilmesinden daha zordur. Araştırmaya katılan kamu bankaları astlarının ise % 12,5'i daima, % 25'i ise çoğunlukla kadın personelin kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabileceği görüşündedir. Astlar içinde erkek personelin erkek yöneticilerle daima rahat çalışma ilişkisi kurabileceğini düşünenlerin oranı % 27,5 iken, çoğunlukla rahat çalışma ilişkisi kurulabileceği görüşünde olanların oranı % 47,5'tir. Bu sonuçlar, kamu bankalarında kadın çalışanlar arasında rahat çalışma ilişkisi kurulabilmesinin erkek çalışanlar arasında rahat çalışma ilişkisi kurulabilmesinden çok daha güç olduğunu göstermektedir.

Gerek özel, gerekse kamu bankalarında kadın çalışanlar arasında rahat çalışma ilişkisi kurulmasının güç oluşunu, kadınların son yıllarda bankacılık sektöründeki hızlı ilerleyişine bağlamak mümkündür. Kadınların bankacılıkta sayı ve pozisyonlarının gelişiminin, kadın yöneticiler ile kadın astları arasında yarışmanın doğmasına neden olduğu söylenebilir. Yarışma ortamı içerisinde, kadın astların kadın üstlerinin yerlerine ulaşma çabası karşısında, kadın yöneticilerin de erkeklerden daha geç ve güçlkle elde ettikleri pozisyonlarını korumaya çalışmaları sözkonusu olacaktır.

Araştırma sonuçları, kadın çalışanlar arasında rahat çalışma ilişkisi kurabilme güçlüğü'nün özel bankalarda daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bu durumu, özel bankalarda çalışanlar arasında

yarışmanın daha fazla olmasına, kamu bankalarında ise yöneticilikte ilerlemenin önceden belirlenmiş kurallara bağlı olmasının kadın çalışanlar arasında yarışmayı önlemesine bağlamak mümkündür.

Belirlenen bir başka sonuç, özel bankalarda kadın çalışanlar arasında olduğu kadar görülmemekle birlikte, erkek çalışanlar arasında da çalışma gücünün bulunmasıdır. Kamu bankalarında ise, astların çoğunluğu erkek personelin erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabildiğini belirtmiştir. Böyle bir sonuçta, özel bankalarda yapılan işe ve gösterilen performansına önem verilmesinin, çalışanlarda yarışma duygusuna neden olmasının etkisi vardır. Kamu bankalarında ise çalışanlar arasında yarışmanın olmaması ve yöneticilerde pozisyonunu kaybetme düşüncesinin bulunmaması, belirtilen sonuçta etkili olmuştur.

Tablo-XX'de görülen astların görüşlerine dayanarak gerek özel, gerekse kamu bankalarında erkek personelin kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilmesinin, kadın personelin erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilmesinden daha zor olduğu belirtilebilir.

Özel bankalarda astların % 17,5'i daima, % 50'si çoğunlukla kadın personelin erkek yöneticiler ile rahat çalışma ilişkisi kurabileceğini belirtmiştir. Erkek personelin kadın yöneticilerle daima rahat çalışabileceğini düşünen astların oranı % 7,5 iken çoğunlukla rahat çalışabileceği görüşünde olanların oranı % 40'tur. Görüldüğü gibi, özel bankalarda erkek personelin kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilmesi, kadın personelin erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilmesinden daha zordur. Benzer bir sonuç, kamu bankalarında da görülmektedir. Kamu bankalarında astların % 17,5'i daima, % 52,5'i çoğunlukla kadın personelin erkek yöneticilerle rahat çalışabileceğini düşünmektedir. Erkek personelin kadın yöneticilerle daima rahat çalışabileceğini düşünen astların oranı % 17,5 iken çoğunlukla rahat çalışabileceği görüşünde olanların oranı % 35'tir. Kamu bankaları astlarına göre de, erkek personelin kadın yöneticilerle rahat çalışabilmesi, kadın

personelin erkek yöneticilerle rahat çalışabilmesinden daha zordur. Özel ve kamu bankalarında benzer şekilde görülen bu sonuçlara göre, erkek personelin yöneticiliğin erkeklere özgü olduğunu düşündüğü ya da kadınlardan farklı psikolojik özelliklerinin bir kadın yöneticinin emri altında çalışmaya uygun olmadığı söylenebilir. Ayrıca kadın yöneticilerin pozisyonlarını korumak için yetkiyi elden bırakmamaları da erkek personelin kendileriyle rahat çalışmasının güçleşmesinde etkili olabilir. Kadın personelin erkek yöneticilerle rahat çalışmasının, erkek personelin kadın yöneticilerle rahat çalışmasından daha kolay olması, kadın personelin, deneyimlerinin daha fazla olması nedeniyle erkek yöneticileri mesleğe daha uygun gördüğünü düşündürmektedir.

Tablo-XX'de görüldüğü gibi, özel ve kamu bankalarında astların kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilmeleri, erkek yöneticiler ile rahat çalışma ilişkisi kurabilmelerinden daha zordur. Bu durum, kadınların yöneticilik pozisyonlarına erkeklerden çok sonra gelmeleri nedeniyle, erkek yöneticilere göre daha otoriter davranışlarına ve astların "kadın yönetici" olgusuna kuşku ile yaklaşmalarına bağlanabilir.

Astların, yöneticileri cinsiyet ayırımına gitmeden çalışmalarına ve yöneticiliğin gereklerini yerinine getirme derecesine göre değerlendirmeleri gereklidir. Tablo-XX'ye bakıldığında, özel bankalarda astların % 20'sinin kadınların başarılı yönetici olabilmesinin olağanüstü özellikleri nadiren gerekli kıldığı % 47.5'min ise asla gerekli kılmadığı görüşünde olduğu görülmektedir. Kamu bankaları astları için ise bu oranlar sırası ile % 7.5 ve % 20 dir. Bu sonuçlara göre, özel banka astlarının çoğunluğunun kadınların yöneticilikte başarılı olması için olağanüstü özelliklerin gerekli olmadığını düşünürken, kamu bankaları astlarının önemli bir bölümünün olağanüstü özellikleri gerekli gördüğü söylenebilir.

Özel bankalarda yapılan işin ve gösterilen performansın önemli olduğu yarışma ortamı içerisinde kadın yöneticilerin de erkekler gibi başarılı olabilmesi sonucu astların yöneticilikte kadınlar için olağanüstü

özelliklerin gerekmediğini düşündükleri söylenebilir. Kamu bankalarında ise, kadın yöneticilerin sayı ve pozisyonlarındaki gelişmeye rağmen, astlarda “kadınların yöneticilikte başarılı olmalarının mümkün olmadığı ve mesleğin erkeklere özgü bir meslek olduğu” düşüncesinin hakim olduğu belirtilebilir.

Kadın yöneticilerin başarısı için olağanüstü özelliklerin gerekliliği konusundaki tutumlarına paralel olarak, özel bankalardaki astlar, kamu bankalarındaki astlara göre yöneticilikte kadınları daha fazla destekleme ve mesleğe uygun görme eğilimindedirler.

Tüm değerlendirmeler çerçevesinde, gerek özel gerekse kamu bankalarında astların katı yöneticilerle erkek yöneticiler arasında ayırım yaptıkları, kadın yöneticileri bu meslekte yetersiz gördükleri ve erkek yöneticilerle daha rahat çalışma ilişkisi kurabildikleri söylenebilir. Bu görünümün kamu bankalarında daha belirgin olmasında, kadınların uzun yıllardan beri kamu bankalarında çalışmalarına karşın, yöneticilikte çok yeni olmalarını astların kuşku ile karşılamalarının etkisi olmuştur. Erkeklerin uzun yıllardan beri yönetici olmaları ise, astlarda yöneticiliğin erkekler için daha uygun olduğu görüşünü yerleştirmiştir. Belirtilen etkenlere kamu bankaların idari yapısının ve çalışma ortamının esneklikten uzak olmasını da eklemek gerekir. Çünkü yarışmanın olmadığı her işin kurallara bağlı bulunduğu ve ast-üst iletişiminin sınırlı olduğu koşullar içinde astların “kadın yönetici” olgusunu olumlu karşılamaları oldukça zordur.

Özel ve kamu bankalarında astların yöneticilikte erkeklere öncelik tanıyan tutumuna karşılık, büyük çoğunluğunun yöneticilikte kadınları desteklemesi ve mesleğe uygun görmesi, kadın yöneticilerin gelişimi için olumlu bir durumdur. Astların erkek yöneticilerden yana görünen tutumlarının, kadınların meslekte çok yeni olmalarından kaynaklandığı ve zamanla ortadan kalkacağı söylenebilir.

E- ÖZEL VE KAMU BANKALARINDA KADIN VE ERKEK
YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI İLE
ASTLARIN TUTUMLARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Kadınların yöneticilik mesleğinde erkeklerden daha yeni olmaları, özel ve kamu bankalarında astların “kadın yönetici” olgusunu kuşku ile karşılamalarına neden olmuştur. Ancak, araştırma sonuçlarının gösterdiği gibi, kadın yöneticiler özel sektörün yarışmacı ve olumlu yönde güdüleyici ortamı içinde başarılı olmuşlardır. Kadın yöneticiler karar alma, kararlara katılım, iletişim ve denetim gibi yönetim konularında daha esnek davranışlar göstermişlerdir. Buna bağlı olarak kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarının, aralarında belirgin bir farklılık olmaksızın “ılımlı veya danışmacı” yönetsel yaklaşım olduğu belirlenmiştir.

Özel bankalarda kadın yöneticilerin görülen başarısı, astlarında da olumlu birtakım tutum ve düşüncelere neden olmuştur. Astların, kadınların başarılı yönetici olabilmesi için olağanüstü özelliklerin gerekli olmadığını düşündükleri ve yöneticilikte kadınları destekledikleri belirlenmiştir. Astlardaki olumlu tutumun, kadın yöneticilerin başarılarına katkıda bulunacağı ve kadın yönetici-erkek yönetici yarışını arttırarak “demokratik” yönetsel yaklaşıma doğru gidilmesini sağlayacağı söylenebilir.

Kamu bankaları kadın ve erkek yöneticilerinin yönetsel davranışları ile astların “kadın yönetici” olgusuna bakışı, özel bankalarda görülenden oldukça farklıdır. Kamu bankalarında astların kadın yöneticiler ile rahat çalışabilmesi erkek yöneticilerle rahat çalışabilmesinden daha güçtür. Bununla birlikte, astlarda “kadınların başarılı yönetici olabilmesi için olağanüstü özelliklerin gerekli olduğu kanısının yaygın olduğu gözlenmiştir. Kamu bankalarında kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarının erkekler kadar esnek olmadığı ve daha katı bir yönetsel yaklaşımı benimsedikleri de belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin yönetim konuları içinde yalnızca güdüleme ve iletişimde erkek yöneticilere oranla daha esnek davrandıkları söylenebilir. Yönetsel davranışlar doğrultusunda belirlenen yönetsel

yaklaşımlar, erkek yöneticiler için genellikle “danışmacı” kadın yöneticiler için ise genellikle “ılımlı” yönetsel yaklaşımdır.

Araştırma sonuçlarına göre belirtilmesi gereken bir başka nokta, gerek özel gerekse kamu bankalarında kadın ve erkek yöneticilerin katı bir tutumla astların yakından denetlenmesine önem vermeleridir. Kamu bankalarında kadınların genelde daha katı olan tutumu, astların denetiminde de geçerlidir.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha katı olan yönetsel yaklaşımlarında ve astların kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumlarında, kamu sektörünün yarışmaya kapalı, esneklikten uzak, belli kuralların hakim olduğu yapısının ve buna bağlı çalışma ortamının etkisi olmuştur. Belirtilen çalışma ortamı içinde kadın yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarının ve astların kadın yöneticilere kuşku ile bakan tutumlarının karşılıklı olarak birbirinden etkilendiği söylenebilir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha katı olduğu belirlenen yönetsel yaklaşımlarının, astların olumsuz tutum ve düşüncelerini arttırmış olması mümkündür. Benzer şekilde ,astlardaki “mesleğin erkeklere daha uygun olduğu” yönündeki düşüncenin kadınların yönetsel davranışlarını olumsuz yönde etkilendiği düşünülebilir.

SONUÇ

Ülkemizde kadınların yöneticilik mesleğinde sınırlı sayıda ve erkeklere göre daha alt basamaklarda yer aldıkları bilinen bir gerçektir. Kadınların çalışma hayatında ve yöneticilikte sınırlılığının başlıca nedenleri, çoğunluğunun tarım kesiminde çalışması ve bu durumun gelenekselleşmiş olması; eğitim düzeylerinin düşüklüğü; kadınlarda , toplumda ve işverenlerde kadının çalışması konusunda bazı önyargıların bulunması şeklinde sıralanabilir. Kadınların yöneticilikte sınırlılığı ile ilgili olarak ilk yapılması gereken, belirtilen sorunların çözümlenmesidir.

Yeterli sayısal veriler olmasa da , kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin sayılarının birbirine yakın olduğu ve aynı pozisyonlarda bulunabildiği alt hizmet sektörünün bankacılık olduğu bilinmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerle ilişkin uygulama çalışmalarının bu alanda gerçekleştirilmesinden ve araştırmamız sırasında bankalarda yapılan incelemelerden anlaşılmaktadır.

Özel ve kamu bankalarında kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışlarının karşılaştırıldığı, ayrıca astların yöneticilikte kadınlara bakış açısının belirlendiği bir araştırmanın, bu konudaki araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Kadınların gelecekte diğer sektörlerde de sayılarının artması ve pozisyonlarının

gelişmesi ile, sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilecek yeni araştırmaların yapılması mümkün olabilecektir.

Yapılan uygulama sonucunda; karar alma kararlara katılım, liderlik yaklaşımı, yetki devri güdüleme iletişim ve denetim konularında özel ve kamu bankalarında kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin yönetsel davranışlarının farklı ve benzer yönleri belirlenmiştir Karar alma konusundan denetim konusuna kadar yapılan tüm değerlendirmeler özel bankalar ve kamu bankalarında kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışlarının farklı yönleri olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, astların kadın ve erkek yöneticilere ilişkin tutum ve düşünceleri de özel bankalar ile kamu bankalarında oldukça farklıdır.

Özel bankalarda yönetsel davranışların değerlendirilmesi ile karar alma, kararlara katılım, iletişim ve denetim konularında kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha esnek tutum ve davranışlar gösterdikleri belirlenmiştir. Belirlenen yönetsel davranışlara bağlı olarak, kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin benimsedikleri yönetsel yaklaşımlar arasında belirgin bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Gerek kadın , gerekse erkek yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarının, konuya göre değişebilen “ılımlı veya danışmacı” yönetsel yaklaşım olduğu söylenebilir.

Kadın yöneticilerin özel sektörün yarışmacı ve olumlu yönde güdüleyici çalışma ortamı ile ast-üst ilişkileri içinde erkek yöneticilerle benzer olan davranışları, astlarda da esnek birtakım tutum ve düşüncelere neden olmuştur. Astlar, kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişki kuramasalar da, bu durumun kadınların meslekte yeni olmalarına bağlı olarak otoriter davranma isteklerinden ve yöneticilik deneyimlerinin az olmasından kaynaklandığı belirtilebilir. Bunun dışında astlar, kadınların yöneticilikte başarılı olabilmesi için olağanüstü özelliklerin gerekli olmadığını ve kadınları yöneticilikte desteklediklerini belirtmişlerdir.Özel bankalarda astlar, kadın yöneticilerle erkek yöneticiler kadar rahat çalışma ilişkisi kurmasalar da kadınlara yöneticilikte olumlu bakmakta ve onları mesleğe

uygun görmekte-dirler. Astların bu tutumunda, kadınların özel banka yöneticiliğinde erkeklere göre yeni olmalarına rağmen, erkek yöneticilerle aynı esneklikte davranmalarının etkili olduğu düşünülebilir.

Kamu bankalarında yöneticilerin yanıtlarının değerlendirilmesi, kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarının erkek yöneticiler kadar esnek olmadığını göstermiştir. Kadın yöneticilerin yalnızca güdüleme ve iletişim konularında daha esnek davrandıkları, diğer tüm konularda ise erkek yöneticilerin davranışlarının daha esnek olduğu belirlenmiştir. Gösterilen yönetsel davranışlar doğrultusunda saptanan yönetsel yaklaşım; erkek yöneticiler için genellikle "danışmacı", kadın yöneticiler için genellikle "ılımlı" olmak üzere "ılımlı ve danışmacı" yönetsel yaklaşımlardır.

Kamu bankalarında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha katı olan tutum ve davranışları ile yönetsel yaklaşımlarına paralel olarak, astların da kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilmesinin, özel bankalardaki astlara göre daha zor olduğu gözlenmiştir. Astlarda büyük ölçüde "kadınların başarılı yönetici olabilmesi için olağanüstü özelliklerin gerekli olduğu" düşüncesinin hakim olması, uzun yıllardan beri yöneticiliğin erkeklere özgü bir meslek olduğu kanısının yaygın olmasına bağlanabilir.

Kamu bankalarında kadın yöneticilerin ve astlarının tutum ve davranışlarında kamu sektörünün çalışanların yarışmasına kapalı, olumlu yönde güdüleyici araçların bulunmadığı ve her işin kurallara bağlı olduğu idari yapısı etkili olmuştur. Kamu sektörünün çalışanlar için kısıtlı yapısının, çalışma ortamını etkileyerek ast-üst ve astlararası iletişimi sınırlaması da kadın yöneticilerin ve astlarının esneklikten uzak davranışlar göstermelerinde etkili olmuştur.

Kamu bankalarında kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha katı olan yönetsel davranışları ile astlarının olumsuz tutum ve düşüncelerinin birbirinden etkilendiğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, özel bankalarda kadın yöneticilerin yönetsel davranışlarının erkek yöneticilerle aynı esneklikte olduğu ve astların da kadınlara yöneticilikte olumlu baktıkları belirtilebilir. Kamu bankalarında ise, kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla daha katı davranmakta ve astları da kadınları yöneticilikte kuşku ile karşılamakta ve yöneticiliğin erkeklere özgü olduğunu düşünmektedirler. Bu durumun nedeni, sektörlerin yapısal farklılığına bağlı olarak özel bankalar ile kamu bankalarının çalışma ortamının ve ast-üst ilişkilerinin farklı olmasıdır. Özel sektörün çalışanların yarışmasına, olumlu yönde güdülenmesine olanak tanıyan yapısı içinde özel banka kadın yöneticilerinin esnek davranışlar göstermeleri ve astların da kadın yöneticilere ilişkin olumlu düşünceler taşıması mümkün olmuştur. Kamu bankalarında ise kadın yöneticilerin ve astların esneklikten uzak tutum ve davranışlarında; kamu sektörünün çalışanların yarışmasını engelleyen, ast-üst iletişiminin kısıtlı olduğu ve olumlu yönde güdüleme araçlarının sınırlı bulunduğu çalışma ortamının etkili olduğu söylenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ACAR, Ahmet Cevat : Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1992.
- AKSAN, Zeki :“Türkiye’de Profesyonel Yöneticilerin Profili ve Sorunları”, 2. ULUSAL İŞLETMECİLİK KONGRESİ “BİLDİRİLER”, Çeşme -İzmir 20-23 Mayıs 1980, Ankara, 1980.
- ATAOL, Alpay ve diğerleri : Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetici Profili, İzmir 1992.
- BERBEROĞLU, Güneş-MAVİŞ, Fermani :“Türk Bankalarında Görev Yapan Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlemesi”, PROF. DR. İLHAN CEMALCILAR’IN HATIRASINA ARMAĞAN, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Ya.No. 303, Eskişehir, 1990.

- CEM, Cemil : Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticileri, Nitelikleri-İşlevleri-Eğitim Sorunları, T.O.D.A.İ.E. Ya.No.153, Doktora Tezi, Ankara, 1976.
- ÇOKAL, H.Asuman : Eskişehir ve Bursa'da Ticari Banka Yöneticilerinin Yönetimsel Açısından Özellikleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1988.
- ERKE, Benal : Orta Düzey Yöneticilerde Cinsiyet Farklılığına Bağlı Olarak Güç Tipi Tercihleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1988.
- ÖZ-ALP, Şan ve diğerleri : Eskişehir Sanayi Firmaları Yöneticileri, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Mezunları Derneği (AKME) Ya. No. 199-2, Eskişehir, 1978.
- ÖZ-ALP, Şan : Eskişehir Özel Sanayiinde Yöneticiler, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Ya. No. 367-209, Eskişehir, 1991.

- ÖZBAŞAR, Sera : "Türkiye'de Profesyonel Yöneticilerin Eğilimleri ve Bekleyişleri", 2. ULUSAL İŞLETMECİLİK KONGRESİ "BİLDİRİLER", Çeşme-İzmir 20-23 Mayıs 1980, Ankara, 1980.
- SELÇUK, Saadet : Yönetimsel Etkililik Açısından İnsan Unsurunun Önemi ve Günümüz Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.
- SOL, Kadriye : İlaç Sanayiinde Üst ve Orta Kademe Yöneticilerinin Nitelik ve Eğitim Gereksinimleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991.
- SOYDAN, Sait : "İşletme Yöneticilerimizin Önderlik Konusundaki Düşünce ve Eğilimleri ile İlgili Uygulamaya Ait Bir Araştırma Örneği", İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.III, S.1 (Nisan 1974).
- TABAK, Filiz : Women Top Managers in Different Types and Sizes of Industry in Turkey, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989.

- TAŞLICA, A. Osman : “Çok Ortaklı Şirketlerde Üst Düzey Yöneticileri “, ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.III,S.1 (Haziran 1985).
- TÜR, Şeref : Seyahat Acentalarında Yönetici Profili, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.

Sayın Yönetici,

İlişikteki anket, yüksek lisans tezimle ilgili olup ülkemizde bulunan kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarında görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarının karşılaştırılması olarak değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.

Ankete ilgi göstereceğinizden emin olarak çalışmalarınızda başarılar diler saygılar sunarım.

Göknur MERİÇ
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon
Bölümü

Ek: 1-1

TÜRK KAMU VE ÖZEL BANKALARINDA GÖREV YAPAN KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Bankanın Adı :

Bölüm-1- YÖNETİCİ PROFİLİ

Lütfen her sorunun altındaki yanıtları okuyunuz ve sizin için uygun olanı işaretleyiniz.

1- Cinsiyetiniz:

A) Kadın B) Erkek

2- Yaşınız:

A) 25-29 B) 30-34 C) 35-39 D) 40-44 E) 45-49 F) 50 ve Üstü

3- Medeni Durumunuz:

A) Evli B) Bekar C) Dul

4- Öğrenim Durumunuz:

A) İlk B) Orta C) Lise D) Yüksek E) Lisans Üstü

5- Yabancı Dil Durumunuz:

A) Bilmiyorum B) 1 Yabancı Dil C) 2 yabancı Dil D) 3 ve Daha Fazla

6- Pozisyonunuz:

A) Şube Müdürü B) Müdür Yardımcısı C) İkinci Müdür D) Amir E) Şef
F) Şef Yrd.

7- Haftalık Çalışma Süreniz:

A) 30-40 Saat B) 41-50 Saat C) 51 -60 Saat

8) Mesleği Bırakmak İsteddiğiniz Yaş:

A) 40-45 B) 46-50 C) 51-55 D) 56-60 E) Emekliliğim gelince

F) Koşullar Elverdiğince Çalışırım.

Bölüm-2- YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI

Lütfen başlıkların altındaki her bir cümlenin sonundaki yanıtları okuyunuz ve sizce en uygun olanı işaretleyiniz.

KARAR ALMA:

1- Açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte kararlar alırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

2- En çok ve en iyi bilgi ve verilerin kendi elimde bulunduğuna inanırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

3- Karar alırken, tüm önemli verileri mevcut koşulları göz önünde tutarım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

4- Kararı yürüteceklerin kararı benimsemelerini sağlarım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

KARARLARA KATILIM:

1- Karar alma ve iş sorunlarının çözümü işlemlerinin yokluğunda ertelenmesini sağlarım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

2- Günlük faaliyetlerle ilgili kararlara astların katılımını sağlarım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

3- Genel politikalarla ilgili kararları kendim alırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

4- Önemli kararların oy birliği ile alınmasını sağlarım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

5- Sorunları ilgili astlarımla bütün boyutlarıyla tartışarak Asla çözümlerim.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

LİDERLİK YAKLAŞIMI

1- Astların belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

2- Astların işle ilgili sorunlarının yanında kişisel ve ailevi sorunlarıyla da ilgilenirim.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

3- Astlarımca ve örgütçe düzenlenen sosyal faaliyetlere katılırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

4- Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

5- Astlarımın benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

6- Astların görevlerini onlara danışmadan değiştiririm.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

7- Astlarıma yapılacak işi ve birlikte çalışacakları iş arkadaşlarını tanıtırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

YETKİ DEVRİ:

1- Yetki devrine giderken astlarımın yeteneklerini ve daha önceki çalışmalarındaki başarı durumlarını dikkate alırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

2- Astların hata yapabileceklerini düşündüğüm için bazı işleri kendim yaparım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

3- Astların yetişmesi, karar alma konusunda deneyim kazanması için yetki devrederim.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

4- Astlara günlük faaliyetlerle ilgili yetkileri devrederim.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

5- Astlarımın benden daha iyi yapabileceklerine inandığım işlerde yetki devrine giderim.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

6- Çalışanlara kendi faaliyetlerini programlama konusunda serbesti tanırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

GÜDÜLEME

1- Astları kişisel görüş, düşünce ve inançlarını hiçbir etki altında kalmadan açıklayabilmeleri için teşvik ederim.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

2- Astlarımın her türlü şikayetini ele alarak çözüm yolu ararım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

3- Astlarımın ihtiyaçlarını anlayarak gidermeye çalışırım.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

4- Başarılı ve verimli çalışan astımı çeşitli şekillerde ödüllendiririm.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

5- Verimsizlik ve işlerin aksatılması durumunda cezalandırıcı önlemlere başvururum.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

6- Parasal araçları çalışanları olumlu yönde güdülemede en etkili araç olarak görürüm.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

İLETİŞİM:

1- Astlarıma her türlü sorun hakkında bilgi veririm.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

2- Sorunları, çalışanların önerilerini rahatça belirtebildiği tartışmalı toplantılar yoluyla çözümlerim.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

3- Çeşitli konularda bilgi alışverişinde bulunmak üzere ekip çalışması düzenlerim.

A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

4- Astlarımlın aldığı kararlar hakkında bilgi alırım.

A) Daima B) oğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

5- Yapılan işlerden haberim vardır.

A) Daima B) oğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

6- Astlarımlın hakkımdaki dūřüncelerini iletmelerine izin veririm.

A) Daima B) oğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

DENETİM :

1- Verilen görevin gerektiği gibi yapılması için, astın çalışmalarını yakından izlerim.

A) Daima B) oğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

2- Astların sundukları raporları denetim aracı olarak kullanırım.

A) Daima B) oğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

YÖNETSEL YAKLAşIM :

1- YönetSEL Yaklaşımınız:

A) ok otoriter B) Otoriter C) İlimli D) Danışmacı E) Demokratik

2- Organizasyon genelindeki yönetSEL yaklaşım:

A) ok otoriter B) Otoriter C) İlimli D) Danışmacı E) Demokratik

TEŞEKKÜRLER

Sayın

İlişikteki anket, yüksek lisans tezimize ilgili olup ülkemizde bulunan kamu ve özel sermayeli ticaret bankalarında görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarının karşılaştırılması olarak değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.

Ankete ilgi göstereceğinizden emin olarak çalışmalarınızda başarılar diler saygılar sunarım.

Göknur MERİÇ
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon
Bölümü

Ek: 2-1

YÖNETİCİLERE İLİŞKİN GENELDEKİ TUTUMLAR:

- 1- Kadın personel, kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilir.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla
- 2- Kadın personel, erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilir.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla
- 3- Erkek personel, kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilir.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla
- 4- Erkek personel, erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilir.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla
- 5- Kadın yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilirim.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla
- 6- Erkek yöneticilerle rahat çalışma ilişkisi kurabilirim.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla
- 7- Kadınların başarılı yönetici olabilmesi olağanüstü özellikleri gerekli kılar.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla
- 8- Yöneticilikte kadınları destekliyorum.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla
- 9- Kadınları bu mesleğe uygun görmüyorum.
A) Daima B) Çoğunlukla C) Gerektiğinde D) Nadiren E) Asla

TEŞEKKÜRLER