

Kadın Yöneticilerin İş Görme Davranışlarının İş Ortamına Etkileri: Antalya'da Çalışan Kadınların Katılımıyla Gerçekleştirilen Bir Araştırma

Hasan GÜLLÜPUNAR* 
Nazlıhan ŞİMŞEKLER** 
Mutlu DOĞAN GÜLLÜPUNAR*** 

ÖZ

Kadınlar kariyer gelişimleri bakımından genel olarak iş yaşamında erkeklere göre daha geri planda kalmaktadırlar. Bazı meslek alanları dışında kadınların iş yaşamında yeterli düzeyde temsil edilmediği söylenebilir. Bunun bir sonucu olarak yöneticilik pozisyonları kadınlar açısından ulaşılması daha zor kariyer basamaklarıdır. Kadınlara fizyolojik özellikleri nedeniyle yüklenen sorumluluklar ya da sosyal olarak belirlenen toplumsal roller onların kariyer ilerleme sürecinde karşılaştığı en önemli zorluklar arasındadır. Dolayısıyla fizyolojik ya da sosyal olarak belirlenmiş olan roller kadın yöneticilere yönelik algıyı etkilemektedir. Bu algı kadın yöneticilerin yarattığı iş atmosferi ve yöneticilik başarısı açısından önemli bir faktördür.

Bu çalışma kadın yönetici özelliklerinin iş atmosferi üzerindeki etkisini ele almaktadır. Nicel bir yöntemle gerçekleştirilen araştırmaya çalışan kadınlar katılmıştır. Araştırmaya Antalya'da kamu ve özel sektörde çalışan 221 kadın katılmıştır. Araştırmanın katılımcıları kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma verileri ise anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada kadın yöneticilerin "ilişki yönetme davranışları" ve "iş etiği" özelliklerinin olumlu iş atmosferi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu; "görev yürütme davranışlarının" ise olumsuz iş atmosferi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Kadınlar, İş Atmosferi, Yöneticilik, Kadın Yöneticiler, Kariyer.

The Effects of Working Behaviours of Women Managers on the Working Environment: A Research Conducted with the Participation of Working Women in Antalya

ABSTRACT

Women are generally more in the background than men in business life. Women are often underrepresented in business life. As a result, managerial positions are a difficult career step for women to achieve. Responsibilities imposed on women due to their physiological characteristics or socially determined social roles are among the most important challenges they face in their career progression process. Therefore, physiological or socially determined roles affect the perception of female managers. This perception is an important factor in terms of the work atmosphere created by female managers and their managerial success.

This study deals with the effect of female manager characteristics on the work atmosphere. Working women participated in the study, which was carried out with a quantitative method. 221 women working in the public and private sectors in Antalya participated in the research. The participants in the research were determined by the convenience sampling method and the data were collected by the questionnaire technique. The research has concluded that the "relationship management behaviours" and "work ethics" characteristics of female managers have a significant and positive effect on the positive work atmosphere, while the "task execution behaviours" has a significant and positive effect on the negative work atmosphere.

Keywords: Working Women, Work Atmosphere, Management, Women Executives, Career.

* **Corresponding Author/Sorumlu Yazar,** Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, hgullupunar@gmail.com

** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, simseklernazlihan31@gmail.com

*** Dr., Sağlık Bakanlığı Isparta İl Sağlık Müdürlüğü, mutludogangullupunar@gmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi: 11.04.2023; Makalenin Kabul Tarihi: 10.05.2023

Citation/Atf: Güllüpunar, H., Şimşekler, N., Doğan Güllüpunar, M. (2023). Kadın yöneticilerin iş görme davranışlarının iş ortamına etkileri: Antalya'da çalışan kadınların katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 113-125. <https://doi.org/10.52642/susbed.1281310>

1. Giriş

Geleneksel olarak çoğu toplumda yöneticiler erkeklerden oluşmaktadır. Demokratik ve farklılıkların eşitliği temelinde çoğulcu bir kültürün oluşmadığı toplumlarda erkekler kadınlara göre daha çok dışarıyı temsil eden bir fonksiyon üstlenmektedir. Kadın evindeki görevleri üstlenirken erkek evinin topluma karşı sorumluluklarında temsil gücüne sahiptir. Aynı zamanda kadınlar evinde de erkeğin otoritesi altında bu sorumluluklarını yerine getirmek durumundadırlar. Dolayısıyla kadının kültürel olarak sahip olduğu görev ve sorumlulukları onun sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel yaşamda da yerini belirlemektedir. Evdeki hizmet üreten ve itaat eden sorumlulukları toplumsal alanda edindiği diğer hakları açısından da benzerlik göstermektedir. Bu bakımdan kadına fizyolojik cinsiyetinden öte toplumsal olarak cinsiyet rolleri eklenmektedir. Çünkü kadının üstlendiği görev ve sorumluluklar ait olduğu toplumun değerleriyle yakın bir ilişkiye sahiptir.

Connel'e (1998) göre toplumsal olarak belirlenen cinsiyet aile, devlet gibi tüm toplumsal kurumlarla ilişkili bir pratiğe dayanmaktadır. Kadın ve erkekten oluşan iki cinsle sınırlı kalmayan toplumsal cinsiyet aile ve devlet gibi toplumsal pratiklerle belirlenmektedir. Toplumdaki örgütlenme tarzı cinsiyetçi rol kalıplarının da oluşmasını sağlamaktadır (İmançer, 2006, s. 3). Schegel toplumsal cinsiyetin kültürel bir olgu olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla toplumda var olan ritüeller, yazınsal ürünler, mitler ve tüm simgesel anlatımlar kültürü oluşturmaktadır. Kültür toplumsal cinsiyetin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Bu bağlamda örneğin giysi kültürel olarak kişilerin tercihlerinin dışı vurulduğu en temel toplumsal cinsiyet göstergelerinden biridir (İmançer, 2006, s. 2).

Toplumda kadın ve erkeğe farklı roller verilmektedir. Bu onların toplumsal cinsiyet rolleridir. Kadın ve erkekten toplumun çizdiği sınırlar ve hikaye içerisinde rollerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla toplumsal olarak belirlenen cinsiyet kadınlara ve erkekle ilişkili olduğu kabul edilen rollere dayanmaktadır. Çocuklar kız ya da erkek olarak toplumla etkileşime girmekte ve sonrasında sahip oldukları cinsiyetin kültürel anlamlarını öğrenmeye ve kazanmaya başlamaktadırlar. Bu bakımdan toplumsal cinsiyet rolü toplum tarafından belirlenen ve bireylerin yerine getirmesi istenen cinsiyetle ilişkili bir grup beklentidir (Dökmen, 2009, s. 29).

Toplumsal cinsiyetin kadına ve erkeğe yönelik olarak belirlediği rol ve sorumluluklar bireyler ya da gruplar hakkında kalıp yargıların gelişmesine neden olmaktadır. Kunda (1999) kalıp yargıları; bir gruba ilişkin bilgi, inanç ve beklentileri tanımlayan bilişsel bir fonksiyon olarak tanımlamaktadır (Dökmen, 2009, s. 31). Dolayısıyla toplumsal alanda çeşitli kurum ve kuruluşlarda görev üstlenen ve geleneksel olarak kadın ve erkeğe dönük olarak üretilmiş olan normalin dışına çıkan kadınların yönetici olmaları onlar hakkında birçok kalıp yargının üretilmesine neden olmaktadır. Kadınların liderlik, yönetici ya da iletişim kurma gibi özellik ve yetenekleri hakkında birçok kalıp yargı oluşmakta ve onların ortaya koyduğu yönetici eylemlerinden öte bu yargılarla değerlendirildikleri iş ortamları meydana gelmektedir.

Liderlik yönetimde başarının en önemli göstergelerinden biridir. Çünkü liderlik yalnızca bir statü ya da otorite değildir. Daha çok astlarla kurulan ilişkiyle, onlarla arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşimle ilgili bir süreçtir (İnce vd., 2004, s. 437). Dolayısıyla liderin önderliğini ve rehberliğini kabul etmiş bireyler kendi istekleriyle ve sahip oldukları güçlü motivasyonla belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleşmesi için çaba göstermektedirler. Bu çabanın oluşmasında liderin liderlik tarzı önemli bir etkidir. Bu bakımdan gösterilen liderliğin otoriter, demokratik ya da serbest bir nitelik taşıması bu etkinin gücünü belirlemektedir.

Otoriter lider politika yapmakta ve uygun iş bölümüne uzaktan karar vermektedir. Gruplardan uzak durmaktadır. Ceza, tehdit, talep, emir, kural ve düzenleme otoriter liderliğin temel değerleridir. Demokratik liderlik, eleştirinin ve övgünün olduğu bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderler astlarının sorunları tespit etmesine ve bunların üstesinden gelmesi için önerilerde bulunmalarını teşvik eden bir yaklaşıma sahiptir. Genellikle demokratik liderler resmi konum ve güçten yoksundurlar. Liderlik gücünün dayandığı temel değerler hesap verebilirlik, aktif katılım, işbirliği, görev ve sorumlulukların devredilmesidir. Serbest liderler ise grup organizasyonunda çok az ya da hiç yetkisi yoktur. Serbest liderler astlarına güvenirlere ve örgüte yüksek eğitilmiş ve güvenilir üyeleri getirmeyi hedeflerler. Serbest liderlik astların kendi kendilerini izlemesini, problem çözmesini ve başarılı ürünler ortaya koymasını içermektedir. Bu tür liderlik yüksek eğitilmiş ve kendini yöneten astların olduğu iş ortamlarında başarılı olabilmektedir. Dolayısıyla serbest

liderlik bilimsel kurumlarda ve kurumsallaşmış şirketlerde uygun bir tarz olabilirken; geribildirim, yönlendirme, gözetim, esneklik veya övgü gereken iş ortamlarında uygun değildir (Canbolat, 2016, ss. 46-52).

Liderlik tarzları açısından kadın ve erkek farklı becerilere sahiptir. Çünkü kadın ve erkek arasında kimyasal farklar bulunmaktadır. Bu farklar kişinin iş yapış şekline, yönetim şekline ve sosyal hayatına kadar bir sürü alanda kendini farklı şekillerde gösterebilmektedir. Kadın yöneticilerin yönetim tarzları insana, sürece ve çok yönlü bir iletişime dönükken erkek yöneticilerin yöneticilik tarzları sonuca odaklanan ve agresif bir yapıya sahiptir. Kadın ve erkek arasındaki farklılıklar kadın ve erkeğin beynindeki kimyasal yapısından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla kadın ve erkek arasında olan bu farklar kadın ya da erkeği birini diğerinden daha iyi bir yönetici yapmamaktadır (Öçalır, 2017, ss. 9-10). Kadınların yönetimde insana, sürece ve çok yönlü iletişime odaklanan yönetim tarzları onların demokratik liderlik özelliklerine daha yakın oldukları şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla kadın yöneticiler çalışanların motivasyonlarını demokratik liderlik usulleriyle daha güçlü bir şekilde yükseltebilirler.

Etkin bir liderliğin temel göstergelerinden biri, çalışanların güçlü şekilde işlerine motive olmasıdır. Motivasyon psikolojik bir süreç olarak amaçların gerçekleştirilmesi için güdülenmeyi ifade eder. Dolayısıyla motivasyon çalışanların yüksek bir performansla kurum amaçlarına ulaşmak için sahip oldukları psikolojik sermayeyi tanımlayan bir kavramdır (Gürdal, 2006, s. 35). Bu bakımdan kurumda yaratılacak olumlu iş atmosferi yüksek motivasyonun dayandığı değerlerin üretilmesi açısından önemlidir. Çalışanların pozitif bir psikolojiye sahip olması gerekir. Bu nitelikteki bir çalışan iyi oluş, yaşam doyumu, umut, başarı, mutluluk, iyimserlik, sağlık gibi kişisel özelliklere sahiptir ve çoğunlukla şimdi ve gelecekle ilgili olumlu duyguları besler. Olumlu psikolojiye sahip olmak çalışanların performanslarının artmasını sağlayan güçlü yönlerin ve psikolojik kapasitelerinin gelişime ve değişime açık olmasının ifadesidir (Doğan, 2020, s. 30). Bir kurumda yaratılan olumlu psikolojik sermaye örgütün rekabet avantajını elde edebilmesi için gerekli olan tüm özellikleri kapsamaktadır. İş tatminini, örgütsel bağlılığı, rekabet üstünlüğünü, performans düzeyini ve örgütsel memnuniyeti artırırken; işten ayrılma ve işe olumsuz bakışı azaltmaktadır (Badak, 2019, ss. 13-14; Çetin & Varoğlu, 2015, s. 110).

Kadın yöneticilerin yarattıkları iş ortamıyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda genel olarak kadın yöneticilerin bulunduğu iş ortamlarıyla ilgili çalışanlar tarafından olumlu duygular belirtilmesine rağmen kadın ve yönetim konusunda kadın lehine bir bakışa sahip olunmadığı ve kadın çalışanların özyeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık gibi psikolojik faktörler açısından sahip oldukları gücün onların yönetim kademelerine erişme isteklerini daha da güçlendirdiği görülmüştür.

Özdevecioğlu ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan bir çalışmada özel sektör ve kamu sektöründe çalışan kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin altında çalışan personellerin stres, iş tatmini ve motivasyon farklılıkları üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin altında çalışan personellerin stres, iş tatmini ve de motivasyonu erkek yöneticinin altında çalışan personellerinden daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Negiz ve Yemen'e (2011) ait çalışmada kadın yöneticinin yönetim kademesine geldikten sonra ona bağlı olarak çalışan personelin kadın yönetici ile çalışma ve onun yönetsel pozisyonu açısından değerlendirilmesine yer verilmiştir. Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi akademik ve idari birimlerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kadın çalışanların hali hazırda birlikte çalıştıkları kadın yöneticilerinden memnun oldukları ancak kadın-yönetim ilişkisinde kadın lehine düşünmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Barutçu ve Kaçar'ın (2017) yapmış olduğu bir araştırmada ise kadın çalışanların psikolojik sermayeleri ve cam tavan sendromunu aşma stratejileri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmada kadınların psikolojik sermayesi ve cam tavan aşma stratejileri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Denizli'de özel bir işletmede terfi almış kadın personelin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, kadın çalışanların psikolojik sermayeleri olarak tanımlanan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık ile cam tavan aşma stratejileri olarak tanımlanan eğitim ve mesleki eğitim, sosyal ilişki geliştirme, kariyer ilerletme programları, mentordan yardım alma ve yüksek performans gösterme özellikleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür. Buna göre kadın çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça cam tavan aşma stratejileri de artmaktadır. Cam tavan kadınların iş yaşamında kariyer ilerlemelerini engelleyen faktörleri ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Yapılan diğer bir araştırmada yönetici pozisyonundaki kadınların yönetici

pozisyonuna gelirken karşılaştığı güçlükler ele alınmıştır. Araştırmada bu güçlükler; kadınların kendilerinden kaynaklı güçlükler, yakın çevrelerinden kaynaklı güçlükler, toplumsal yapıdan kaynaklı güçlükler, yönetsel özellikler, hemcins çatışmaları, sektörel uygunluk, liyakat, fiziksel uygunluk, cinsiyetçi meslek ayrımı, cinsiyete göre duygusal farklılıklar, cinsiyetçi yaklaşımla ayrılmış ortamlar, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ve kurumsal özellikler şeklinde belirlenmiştir (Karakaya & Reyhanoglu, 2020, ss. 60-66).

Kadınlar gerek kariyer basamaklarını ilerlerken ve gerekse yönetici konuma yükseldiklerinde iş başarısı açısından toplumsal olarak belirlenen kültürel cinsiyetçi bir yaklaşımla değerlendirilmektedirler. Dolayısıyla kadınlar hem bir çalışan olarak hem de bir yönetici olarak iş ortamındaki davranışlarını kendilerine yüklenen toplumsal rollerin etkisiyle gerçekleştirmektedirler. Bu durum onların iş ortamındaki gerçek davranışlarını etkilemekte ve gösterdikleri davranışlarda baskı altında olmalarına neden olabilmektedir. Bunun ise başarı ya da başarısızlık açısından önemli bir etken olduğu söylenebilir. Bu çalışmada kadın yöneticilerin yarattıkları iş ortamının kadın çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği üzerinde durulmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri tarafından etkilenen bir çalışan olarak kadınların aynı cinsiyet rollerin etkisinde yöneticilik yapan kadınların iş görme davranışlarıyla yarattıkları iş ortamını nasıl algıladıkları konusu ele alınmaktadır.

2. Araştırma Soru ve Hipotezleri

Kadın yönetici davranışlarının iş atmosferine etkilerinin ele alındığı bu araştırmanın hipotez ve araştırma soruları şu şekilde sıralanmıştır:

Hipotez 1

Araştırma verileri kadın yöneticilere yönelik tutumlar ölçeği modeliyle uyumludur.

Hipotez 2

Kadın yönetici özellikleri ile araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırma Sorusu 1

Kadın yöneticilerin yarattığı iş ortamı hangi faktörler altında tanımlanabilir?

Hipotez 3

Kadın yöneticilerin yöneticilik özellikleri yaratılan iş ortamı üzerinde etkilidir.

3. Yöntem

Bu çalışmada keşfedici, tanımlayıcı ve neden sonuç ilişkisi belirten araştırma türleri birlikte kullanılmıştır. İş ortamıyla ilgili değişkenlerin tanımlanması için keşfedici araştırma yöntemi, değişkenler ve sosyo-demografik değişkenler arası ilişkilerin ortaya konması için tanımlayıcı araştırma yöntemi ve yönetici kadın özelliklerinin kadın yöneticiler tarafından yaratılan iş ortamına etkisini incelemek için neden sonuç ilişkisi belirten araştırma türü kullanılmıştır.

3.1. Araştırma Uygulanması ve Örneklem

Araştırma Antalya'da çalışan kadınların katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni Antalya'daki çalışan kadınlardır. Araştırmaya katılanlar ise olasılıksız bir örneklem yöntemi olan kolayda örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Araştırma toplam 221 çalışan kadının katılımıyla Antalya il merkezinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulanması yazarlar tarafından gerçekleştirilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri üç bölümden oluşan bir soru formu kullanılarak anket yöntemiyle toplanmıştır. Soru formunun ilk iki bölümü çoklu ölçekten oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise sosyo-demografik veriler kategorili ve oransal ölçekler aracılığıyla toplanmıştır.

Soru formunun birinci bölümünde "Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek Yost ve Herbert (1977) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek daha sonra Sashkin (1979) tarafından gözden geçirilmiştir. Bu çalışmada ise Ölçeğin Berkman (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçek 7'li Liket Ölçeği ile cevapların alındığı 27 maddeden oluşmaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde kadın yöneticiler tarafından yaratılan iş ortamını tanımlayan değişkenlerin belirlenmesi amacıyla araştırmacılar tarafından 11 maddeden oluşan bir çoklu ölçek oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan maddelerde iş ortamıyla ilgili olumlu ve olumsuz tanımlamalar yapılmıştır.

Soru formunun üçüncü bölümünde ise araştırmaya katılanların medeni hali, çalıştıkları sektör, eğitim düzeyi ve kadın yönetici ile çalışıp çalışmama durumuyla ilgili verilerin toplanması amacıyla kategorili ölçekler bulunmaktadır. Bu bölümde araştırmaya katılanların yaşı ve çalışma süreleri için oransal ölçek kullanılmıştır.

3.3. Kullanılan Analizler

Çalışmada betimsel istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, keşfedici faktör analizi, ANOVA, T-testi ve Çoklu Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan “kadın yöneticilere yönelik tutumlar ölçeği” modeli ile araştırma verilerinin uyumluluğunun görülmesi açısından doğrulayıcı faktör analizi kullanılırken; iş ortamıyla ilgili maddelerin yer aldığı çoklu ölçek verileri için keşfedici faktör analiz kullanılmıştır. “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği” ile tanımlanmış olan kadın yönetici özelliklerinin sosyo-demografik özelliklerle karşılaştırılmasında ANOVA ve T-testi kullanılmıştır. Kadın yönetici özelliklerinin yaratılan iş ortamına etkisiyle ilgili olarak ise Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir.

3.4. Etik Kurul Onayı

Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulunun 26.05.2022 Tarih ve E-87432956-050.99-272209 Sayılı Bilimsel Çalışma Onayı ile yürütülmüştür.

4. Bulgular

Araştırma bulguları altı alt başlıkta analiz edilmektedir. Bunlar; araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerinin tanımlandığı betimleyici bulguları, araştırma verilerinin “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği” ile uyumunu, kadın yöneticiler tarafından yaratılan iş ortamıyla ilgili değişkenlerin keşfedilmesini, araştırma verilerinin normal dağılım testlerini, kadın yönetici özelliklerinin araştırmaya katılanların özellikleri ile karşılaştırılmasını ve kadın yönetici özelliklerinin iş ortamına etkisini ortaya koymaktadır.

4.1. Betimleyici İstatistikler

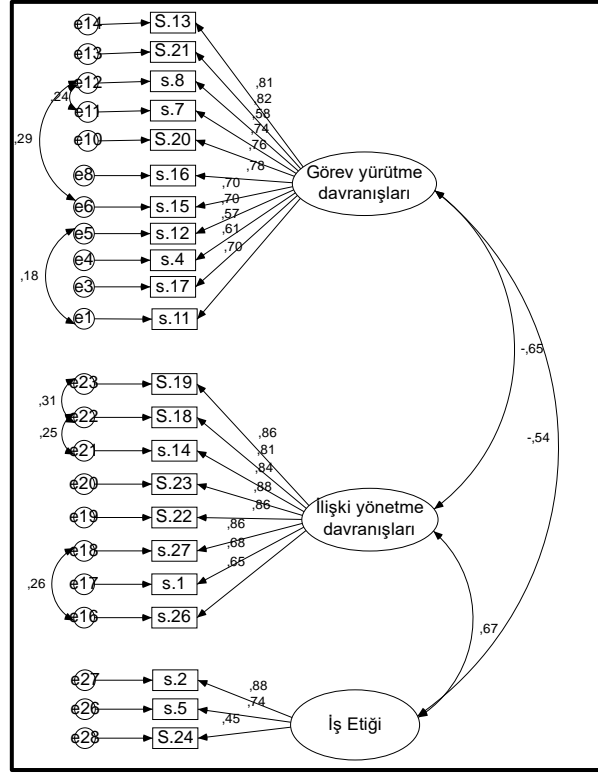
Kadın çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen bu araştırmada araştırmaya katılanların yüzde 55,7’si evli, yüzde 44,3’ü bekar. İlk ve orta öğretim düzeyinde eğitime sahip olanların oranı yüzde 19,5, lisans düzeyinde eğitime sahip olanlar yüzde 67,9 ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip olanlar yüzde 12,7’dir. Araştırmaya katılanların yüzde 19,5’i 21-29 yaş; yüzde 21,3’ü 30-34 yaş, yüzde 21,3’ü 35-39 yaş, yüzde 24’ü 40-45 yaş ve yüzde 14’ü 46-59 yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılanların yüzde 85,1’i Kamuda, yüzde 14,9’u özel sektörde çalışmaktadır. Bunların yüzde 82,8’i kadın bir yönetici ile çalışma deneyimi yaşadığını söylerken yüzde 17,2’si ise böyle bir deneyime sahip olmadığını belirtmiştir.

4.2. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan “Kadın yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği Yost ve Herbert (1977) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Sashkin (1979) tarafından gözden geçirilmiştir. Bu çalışmada Ölçeğin Berkman (Berkman, 2005) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezindeki uyarlanmış hali kullanılmıştır. Bu bakımdan araştırma verilerinin ölçeğe uygunluğunun tespiti amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçek 3 gizli değişken ve 27 maddeden oluşmaktadır. Analizde ise 3 gizli değişken ve 22 madde gruplara ayrılmıştır. Faktör yükleri ve uyum değerlerinin yükseltilmesi amacıyla 5 madde çıkarılmıştır. Ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Tablo 2). Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle yapılan analizde en çok olabilirlik (Maximum Likelihood) hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

Üç ayrı gizli değişken altında gruplanmış olan ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,500'ün üzerindedir. Bir değişken faktör yükü 0,450 olarak gerçekleşmiştir. Uyum değerlerine bakılarak bu madde ölçekten çıkarılmamıştır. Model uyum değerlerinin yükseltilmesi amacıyla düzeltme indeksleri kullanılarak s.8 – s.15, s.12 – s.11, s.19 – s.18, s.18 – s.14 ve s.27 – s.26 maddelerinin hata varyansları birleştirilmiştir. Buna göre hesaplanan uyum değerleri (CMIN=362,596; DF=200; CMIN/DF=1,813; RMSEA= ,061; CFI=,948; GFI=,876) “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği” ile elde edilen verilerin ölçek modeliyle uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

4.3. Kadın Yöneticiler ve Çalışma Ortamı Faktörleri

Kadın yöneticilerin iş ortamı açısından nasıl bir motivasyon sağladığının tanımlanması amacıyla 11 maddeden oluşan ve 5'li Likert skalasıyla cevapların alındığı bir çoklu ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçekte yer alan maddeler arasındaki ilişkilerin tanımlanması amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde 8 madde 2 farklı gruba ayrılmıştır. Maddeler ile ana grup arasında anlamlı bir fark bulunmakta ve KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0,872'dir. Bu değer çoklu ölçek aracılığıyla toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Toplam varyansın yüzde 70,170'inin açıklandığı analizde faktörlerde gruplanan maddelerin genel güvenilirlik değeri ise 0,580'dir. Dolayısıyla faktörlerde toplanan tüm maddelerin güvenilirlik değerinin düşük olduğu söylenebilir (Kayış, 2006, s. 405). Ancak faktörlerin ayrı ayrı güvenilirlik değerlerine bakıldığında birinci faktörün güvenilirliği $\alpha=,883$ ve ikinci faktörünün güvenilirliği 0,782 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Kadın Yöneticilerin Neden Olduğu İş Ortamı ve Motivasyon Faktörleri

MADDELER	A.O	SS		
			1	2
Faktör 1: Olumlu Atmosfer				
Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde personel daha sorumluluk sahibidir	3,6028	1,19710	,792	,368
Personel kadın yöneticiler yönetiminde daha başarılıdır.	3,6822	1,19150	,788	,389
Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde personel işine daha güçlü bir bağlılık gösterir	3,4533	1,23530	,770	,447
Kadın yöneticiler personelin kurumsal bağlılığını daha fazla güçlendirebilir.	3,4299	1,24555	,760	
Kadın yöneticiler adaletli bir iş ortamının oluşmasında daha başarılıdır.	3,7150	1,25525	,716	,470
Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde sövğu (kötü söz) düşüktür.	3,7477	1,23024	,611	
Aritmetik Ortalama	3,6111			
Faktör 2: Olumsuz Atmosfer				
Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde daha fazla dedikodu olur.	2,6729	1,41272		-,916
Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde personel koordinasyonu daha düşüktür.	2,2991	1,17657	-,335	-,800
Aritmetik Ortalama	2,4862			
Öz değer (Eigenvalues)			3,418	2,195
Varyans (%)			42,729	27,441
Toplam Varyans (%)	70,170			
Faktör Güvenilirlikleri (Cronbach's Alpha)			,883	,782
Genel Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	,580			
KMO Measure of Sampling Adequacy	,872			
Bartlett's Test of Sphericity	X ² =1013,085; df=28; p=,000			

Kadın yöneticilerin olumlu bir iş ortamı sağlamasıyla ilgili 6 maddenin yer aldığı birinci faktör “olumlu atmosfer” olarak tanımlanmıştır. “Olumlu atmosfer” faktörünün özdeğeri 3,418, açıkladığı varyans oranı ise yüzde 42,729’dur. Faktörde yer alan maddelerin en yüksek faktör yükü 0,792, en düşük faktör yükü ise 0,611’dir. En yüksek faktör yükü “Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde personel daha sorumluluk sahibidir” maddesinde, en düşük faktör yükü ise “Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde sövğu (kötü söz) düşüktür.” Maddesinde gerçekleşmiştir.

Toplam 2 maddenin gruplandığı ikinci faktör ise olumsuz atmosfer olarak tanımlanmıştır. Kadın yöneticilerin bulunduğu iş ortamlarında olumsuz bir iş ortamının oluştuğunu ifade eden maddelerin yer aldığı bu faktörün öz değeri 2,195, açıklanan varyans oranı ise yüzde 27,441’dir. Faktörde yer alan “Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde daha fazla dedikodu olur.” maddesi 0,916 faktör yüküne sahipken; “Kadın yöneticilerin olduğu birimlerde personel koordinasyonu daha düşüktür.” maddesi 0,800 faktör yüküne sahiptir.

4.4. Araştırma Verisi Normallik Testleri

Çalışmada kullanılan “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği” maddelerinin ve kadın yöneticilerin oluşturdukları iş ortamıyla ilgili maddelerin yer aldığı soru grubunun normallik dağılımlarına bakıldığında toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Normallik testinde verilerin normal dağılıp dağılmadığının anlaşılması açısından çarpıklık ve basıklık değerleri önemlidir. Fisher verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin anlaşılması açısından çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 -3 aralığında olması gerektiğini belirtmiştir (Eroğlu, 2006, s. 209). Ayrıca bu değerlerin +2 -2 aralığında olması gerektiği belirtildiği gibi (George & Mallery, 2010) +1,5 -1,5 aralığında olması gerektiği de ifade edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Dolayısıyla Tablo 2’de bakıldığında oluşan çarpıklık ve basıklık değerlerinin verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Faktörler Normallik Testi ve Güvenilirlik Değerleri

Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar	Normallik Değerleri	İstatistik	Standart Sapma	Güvenilirlik Değeri (α)
Görev yürütme davranışı	Çarpıklık	,745	,166	,918
	Basıklık	-,048	,331	
İlişki yönetme davranışı	Çarpıklık	-,707	,166	,938
	Basıklık	-,255	,331	
İş etiği	Çarpıklık	-,900	,166	,711
	Basıklık	,534	,331	
<i>Faktörlerde yer alan bütün maddelerin genel güvenilirlik değeri</i>				,605
İş Ortamı ve Yaratılan Motivasyon Faktörleri	Normallik Değerleri	İstatistik	Standart Sapma	Güvenilirlik Değeri (α)
Olumlu Atmosfer	Çarpıklık	-,140	,166	,833
	Basıklık	-,345	,331	
Olumsuz Atmosfer	Çarpıklık	-,451	,166	,782
	Basıklık	-,495	,331	
<i>Faktörlerde yer alan bütün maddelerin genel güvenilirlik değeri</i>				,580

Faktörlerin güvenilirlik değerleri ise verilerin genel olarak orta ve yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Faktörlerin güvenilirlik değerleri (α) değeri $>0,711$ olarak gerçekleşirken; faktörlerde gruplanan tüm maddelerin toplam güvenilirlik değerleri (α) değeri $>0,580$ 'dir (Tablo 2). Bu değerler verilerin orta ve yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Kayış, 2006, s. 405).

4.5. Kadın Yönetici Özellikleri ve Demografik Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılanların medeni durumu ve kadın yönetici özellikleri karşılaştırıldığında kadınların “görev yürütme davranışları”, “ilişki yönetme davranışları” ve “iş etiği” davranışları açısından anlamlı bir farkın ($p>,050$) olmadığı görülmüştür. Ortalamalara bakıldığında evli ve bekar olanların bu davranışlara verdikleri ortalama puanlar birbirine oldukça yakın olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş düzeyleri ile kadınların yönetici özellikleri arasında “görev yürütme davranışları” bakımından anlamlı bir fark ($p=,011$) bulunmaktadır. Buna karşın hem “ilişki yönetme davranışları” hem de “iş etiği” davranışları bakımından anlamlı bir fark oluşmamıştır. Ortalamalara bakıldığında genel olarak yaş düzeyi arttıkça “görev yürütme davranışlarının” ortalamalarında da bir artış olduğu görülmüştür. Çoklu karşılaştırmalarda anlamlı farkın 21-29 ile 40-45 yaş arasında gerçekleştiği görülmüştür. 40-45 yaş grubunda olanlar 21-29 yaş grubuna göre kadınların “görev yürütme davranışları” ile ilgili maddelere daha yüksek bir ortalama katılım göstermişlerdir.

Araştırmaya katılanların kamu ya da özel olmak üzere çalıştıkları sektör ile kadın yöneticilerin özellikleri arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır. Anlamlı bir fark olmamasına karşın ortalamalara bakıldığında kadın yöneticilerin “iş etiği” ve ilişki yönetme davranışları” hakkındaki maddelere özel sektörde çalışanların daha yüksek bir katılım gösterdiği görülürken, “görev yürütme davranışları” konusundaki maddelere ise kamuda çalışanların daha yüksek bir katılım gösterdiği gözlenmiştir.

Araştırmaya katılanların kurumda çalıştıkları süre ile kadın yöneticilerin özellikleri arasında yapılan karşılaştırmada ise “görev yürütme davranışları” ($p=,002$), “ilişki yönetme davranışları” ($p=,010$) ve “iş etiği” ($p=,037$) bakımından anlamlı bir fark oluşmuştur. Özellikle “görev yürütme davranışları” ile ilgili maddenin araştırmaya katılanların kurumda çalışma süresi arttıkça daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Kurumda 8-9 yıl çalışanlar 1-ay ve 7 yıl arasında çalışanlara göre kadınların “görev yürütme davranışları” ile ilgili maddelere anlamlı bir farkla daha yüksek oranlarda katılım göstermişlerdir. “İlişki yönetme davranışları” açısından kurumlarında 3-7 yıl çalışanlar 8-9 yıl çalışanlara göre, 10-13 yıl çalışanlar 8-9 yıl çalışanlara göre daha yüksek bir ortalama katılım göstermişlerdir. “İş etiği” özelliğinde ise 1 ay – 2,5 yıl çalışanlar 8-9 yıl çalışanlara göre anlamlı bir farkla ve daha yüksek bir ortalama katılım göstermişlerdir.

Araştırmaya katılanların hem eğitim düzeyleri hem de kadın bir yönetici ile çalışıp çalışmama durumu ile kadın yöneticilerin özellikleri arasında anlamlı bir fark ($p>,050$) bulunmamaktadır. Ortalamalara bakıldığında “görev yürütme davranışları” bakımından kadın yöneticiyle çalışanlar (3,053) çalışmayanlara (2,897) göre daha yüksek bir ortalama katılım göstermişlerdir. “İlişki yönetme davranışları” ile ilgili

maddelere kadın yöneticiyle çalışmamış olanlar (4,990) çalışanlara (4,992) göre daha yüksek bir ortalamayla katılım gösterirken; “iş etiği” özelliğinde ise çalışan ve çalışmayanlar aynı ortalama (5,36) ile katılım göstermişlerdir.

4.6. Kadın Yönetici Özelliklerinin Çalışma Ortamına Etkisi

İş ortamı gerek çalışanlar ve gerekse yöneticiler açısından olumlu ya da olumsuz duygulara neden olmaktadır. Yaratılan iş atmosferi hem çalışan hem de yönetici motivasyonu açısından önemli bir etkidir. Oluşan iş ortamındaki temel sorumluluk ise yöneticiye aittir. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, bir iş yerinde yaratılan çalışma atmosferinin temel aktörüdür. Çünkü yöneticiler oluşturdukları iş ortamıyla personel motivasyonunu ve iş görme potansiyelini artırabilmektedirler.

Gerek kamu kurumlarında ve gerekse özel işletmelerde kadın yöneticilerin sayısı oldukça azdır. Dolayısıyla kadın yöneticilerin personelin motivasyonu açısından sağladığı atmosfer kadın yöneticilerin başarısının ve yeteneklerinin ortaya konması açısından önemlidir. Bu bakımdan araştırmada kadın yönetici özelliklerinin (“görev yürütme davranışı”, “ilişki yönetme davranışı” ve “iş etiği”) iş ortamına etkisi üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede kurulan araştırma modelinde kadın yönetici özelliklerinin yaratılan iş ortamı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kurulan bu modelin anlamlı ($p=,000$) olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Kadın Yönetici Özelliklerinin Olumlu İş Atmosferine Etkisi

		Hata Payı	VIF	Durbin - Watson
Olumlu = 1,098 Atmosfer	+ ,053 Görev Yürütme Davranışları (,385)	,590	1,694	1,751
	+ ,568 İlişki Yönetme Davranışları (,000)	,491	2,037	
	+ ,202 İş Etiği (,000)	,661	1,512	
		$R^2=,539; F_{(3-215)}=84,725; P=,000$		

(P Değeri parantez içinde verilmiştir.)

Regresyon analizlerinde Durbin-Watson katsayısı, VIF ve hata payı değerleri bakılması gereken önemli göstergelerdir. Durbin-Watson katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında olması beklenir (Öztürk, 2006, s. 264). Bunun yanında Field (2005) VIF değerinin 10'dan küçük, hata payı değerinin 0,2'den büyük olması gerektiğini belirtmiştir (Doğan & Karakuş, 2016, s. 71). Bu çerçevede kadın yönetici özelliklerinin olumlu iş atmosferine etkisi konusunda gerçekleşen Durbin-Watson değerinin 1,751, VIF değerinin 10'dan küçük, hata payı değerlerinin ise 0,2'den büyük olduğu görülmektedir (Tablo 3).

Analizler kadın yönetici özelliklerinin olumlu iş atmosferi üzerinde anlamlı ($p=,000$) bir açıklayıcı olduğunu göstermiştir. Kadın yönetici özellikleri olumlu iş atmosferinin yüzde 53,9'unu açıklamaktadır. Olumlu iş ortamına anlamlı ($p<,050$) etki eden kadın yönetici özellikleri “ilişki yönetme davranışları” ve “iş etiği” özellikleridir. “Görev yürütme davranışları” özelliği olumlu iş atmosferi açısından anlamlı ($p>,050$) bir etki oluşturmamaktadır. Bunu göre kadın yöneticilerin ilişki yönetme davranışlarında meydana gelecek bir birimlik artış olumlu iş atmosferini 0,568 birim artırmaktadır. İş etiği özelliğinde ortaya çıkacak bir artış ise olumlu iş atmosferinde 0,202 birim artışa neden olmaktadır (Tablo 3). Dolayısıyla kadın yöneticilerin yönettikleri birimde olumlu bir iş ortamı oluşturabilmek ve personelin motivasyonunun artırabilmek için iş etiği ve ilişki yönetme davranışları konusunda çalışanların algısının güçlendirmesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 4. Kadın Yönetici Özelliklerinin Olumsuz İş Atmosferine Etkisi

		Hata Payı	VIF	Durbin - Watson
Olumsuz = 1,914 Atmosfer	+ ,572 görev yürütme davranışları (,000)	,610	1,639	1,668
	+ ,136 İlişki Yönetme Davranışları (,046)	,521	1,920	
	+ ,068 İş Etiği (,262)	,656	1,524	
		$R^2=,484; F_{(3-217)}=68,847; P=,000$		

(P Değeri parantez içinde verilmiştir.)

Kadın yönetici özellikleri ve olumsuz iş atmosferi arasında yapılan regresyon analizinde kadın yönetici özelliklerinin olumsuz iş atmosferi üzerinde anlamlı ($p=,000$) bir açıklayıcı olduğu görülmüştür. Kadın yönetici özellikleri olumsuz iş atmosferinin yüzde 48,4'ünü açıklamaktadır. Analizin VIF değerleri 10'dan küçük, hata yapısı 0,2'den büyüktür. Durbin-Watson değeri ise 1,668'dir (Tablo 4).

Kadın yönetici özelliklerinden “görev yürütme davranışları” olumsuz iş atmosferi üzerinde anlamlı ($p=,000$) pozitif yönlü bir etki yaparken; “ilişki yönetme davranışları” anlamı ($p=,046$) ve negatif bir etki yapmaktadır. Dolayısıyla görev yürütme davranışlarında bir birimlik bir artış meydana geldiğinde olumsuz iş atmosferini 0,572 birim artırmaktadır. Kadınların “ilişki yönetme davranışlarında” gerçekleşecek bir birimlik artış ise olumsuz iş atmosferini 0,136 birim azaltmaktadır (Tablo 4). Dolayısıyla kadınların ilişki yönetme davranışlarında meydana gelecek iyileşmenin olumlu iş ortamına katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca analizde kadın yöneticilerin “iş etiği” özelliğinin olumsuz iş atmosferi üzerinde herhangi anlamlı bir etken olmadığı da görülmüştür.

5. Sonuç

Kadınların çalışma hayatındaki başarılarının değerlendirilmesinde çalışma hayatına hakim olan erkek egemen bakışın önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Çünkü geleneksel iş yaşamının çerçevesi erkek egemen bir anlayışla çizilmiştir. Kadınlar cinsi özellikleri nedeniyle bazı işlerde ön plana çıkabilmekte iken diğer bir çok alanda erkeğin gerisinde konumlanan bir iş potansiyeline sahiptir. İş yaşamında kadının erkeğin gerisinde konumlandığı iş kariyerlerinden biri yöneticiliktir. Dolayısıyla yöneticilik vasıfları ve gerekleri erkek egemen anlayışın çizdiği çerçeveye oluşmaktadır. Bu durum kadın yöneticilerin yönetim başarısı açısından değerlendirilmelerinde kadınlar üzerindeki baskıyı artırmaktadır.

Bu çalışma kadın yönetici özelliklerinin personelin motivasyonu ve iş başarısı açısından çok önemli bir etken olan iş ortamı üzerindeki etkisini ele almaktadır. Dolayısıyla çalışmada “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği” ve araştırmacılar tarafından oluşturulan ve iş ortamıyla ilgili maddelerin yer aldığı bir ölçüm aracıyla anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Veriler katılımcıların betimsel özelliklerini, verilerin “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği” ile uyumunu, iş ortamıyla ilgili değişkenlerin keşfedilmesini, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve kadın yönetici özelliklerinin karşılaştırılmasını ve kadın yönetici özelliklerinin kadın yöneticilerin yarattığı iş ortamına etkisini ele alan analizlere tabi tutulmuştur.

Yapılan analizlerde araştırmada toplanan verilerin “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği” ile uyumlu olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışmada kadın yönetici özellikleri bu ölçekte yer alan “görev yürütme”, “ilişki yönetme” ve “iş etiği” temalarıyla tanımlanmıştır. Kadın yöneticilerin yarattığı iş ortamıyla ilgili değişkenler ise gerçekleştirilen keşfedici faktör analiziyle olumlu atmosfer ve olumsuz atmosfer olmak üzere iki temel başlık altında tanımlanmıştır.

“Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar Ölçeği” ile tanımlanmış olan kadın yönetici özellikleri ile araştırmaya katılanların yaş düzeyi, medeni durumu, kamu ya da özel sektörde çalışma durumu, kadın yönetici ile çalışıp çalışmama durumu ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farkın oluşmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların kamu ya da özel sektörde çalışma durumlarıyla ilgili gerçekleşen ortalamalara bakıldığında; özel sektörde çalışan katılımcılar kadın yöneticilerin “ilişki yönetme” ve “iş etiği” özellikleriyle ilgili maddelere daha yüksek bir ortalamayla katılım gösterdikleri, kamu sektöründe çalışan katılımcıların ise “görev yürütme davranışları” özelliğiyle ilgili maddelere daha yüksek bur ortalamayla katıldıkları görülmüştür. Bu durum kadın yöneticilerin kamu kurumlarında “görev yürütme davranışları” bakımından daha olumlu bir izlenim bıraktığı, özel sektörde ise “iş etiği” ve “ilişki yönetme” özellikleri bakımından daha olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Kadın çalışanların kurumda çalıştıkları süre ile kadın yöneticilerin özellikleri arasında anlamlı bir fark oluşmuştur. Özellikle kadın yöneticilerin “görev yürütme davranışları” ile ilgili maddelerin kurumda çalışma süresi arttıkça daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Kadın çalışanların kurumda kalma süresi arttıkça kadın yöneticilerin “görev yürütme davranışlarına” olan algıları olumlu yönde değişmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin “ilişki yönetme davranışları” ve “iş etiği” özellikleri kurumda oluşan olumlu iş atmosferi üzerinde anlamlı bir etki yapmaktadır. Kadın yöneticilerin “ilişki

yönetme davranışları” ve “iş etiği” özellikleriyle ilgili algıda meydana gelebilecek olumlu bir gelişme, kadın yöneticilerin yarattığı olumlu iş atmosferini güçlendirmektedir. Kadın yöneticilerin “görev yürütme davranışları” ise olumsuz iş atmosferi üzerinde anlamlı bir etki yapmaktadır. “Görev yürütme davranışlarında” medyana gelebilecek bir birimlik bir artış olumsuz iş atmosferini de artırmaktadır. Buna karşın kadın yöneticilerin “ilişki yönetme davranışlarıyla” ilgili algıda meydana gelebilecek bir artış negatif bir etkiyle olumsuz iş atmosferini azaltmaktadır. Dolayısıyla kadınların “görev yürütme davranışları” olumsuz iş atmosferini güçlendirirken; “ilişki yönetme davranışları” ve “iş etiği” özellikleri olumlu iş atmosferini güçlendirmektedir. Ölçek maddeleri değerlendirildiğinde; kadın yöneticilerin görev yürütme sürecinde daha duygusal davranmaları, profesyonel olarak hareket edememeleri, sevk idare konusunda yetersiz olmaları gibi nedenlerle iş yaşamında olumsuz bir iş atmosferine neden olabildikleri söylenebilir. Buna karşın çalışanlarla kurdukları iletişimle ve iş yaşamında gösterdikleri etik davranışlarla olumlu iş atmosferini daha da güçlendirebilmektedirler.

Bu çalışma kadın yöneticilerin oluşturduğu iş atmosferini etkileyen faktörlerin ortaya konması açısından kadın çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Kadın yönetici özelliklerinin iş atmosferi açısından nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda farklı örneklem gruplarında yeni çalışmalar bu çalışmanın sonuçlarını daha da geliştirecektir. Özellikle erkek çalışanların da katılımıyla yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca kadın yöneticilerle nitel ve çalışanlarla nicel yöntemle gerçekleştirilecek karma yöntemli bir çalışmayla konunun derinlikli olarak ele alınması sağlanabilir.

6. Extended Abstract

Women are generally more in the background than men in business life. Women are often underrepresented in business life. As a result, managerial positions are a difficult career step for women to achieve. Responsibilities imposed on women due to their physiological characteristics or socially determined social roles are among the most important challenges they face in their career progression process. Therefore, physiological or socially determined roles affect the perception of female managers. This perception is an important factor in terms of the work atmosphere created by female managers and their managerial success.

This study deals with the effect of female manager characteristics on the work atmosphere. Working women participated in the study, which was carried out with a quantitative method. 221 women working in the public and private sectors in Antalya participated in the research. The participants in the research were determined by the convenience sampling method and the data were collected by the questionnaire technique. The research question form consists of three parts. In the first part, There are “Attitudes towards Women Managers Scale”; In the second part, there are multiple scales consisting of 11 items, which were created by the researchers and include items related to the work environment, and in the third part, there are socio-demographic questions. The research analysed the descriptive characteristics of the participants, the compatibility of the data with the "Attitudes Toward Women Managers Scale", the discovery of variables related to the work environment, the comparison of the socio-demographic characteristics of the participants and the characteristics of female managers, and the effect of female manager characteristics on the work environment created by female managers. The results of the research can be listed as follows:

- The analysis revealed that the data collected in the research is compatible with the “Attitudes Towards Women Managers Scale”. In this context, in the study, female manager characteristics were defined with the themes of "task execution behaviours", "relationship management behaviours" and "work ethics" in this scale. The variables related to the work environment created by female managers were defined under two main headings as positive atmosphere and negative atmosphere according to the results of factor analysis.
- The research has shown that there is no significant difference between the characteristics of female managers and the age level, marital status, working status in the public or private sector, whether or not to work with a female manager, and education level of the participants. Participants working in the private sector agreed with a higher average to the items related to the "relationship management behaviours" and "work ethics" of female managers. Participants working in the public sector, on

the other hand, agreed with a higher average in the items related to the "task execution behaviours". This situation shows that female managers have a more positive impression in terms of "task execution behaviours" in public institutions, and they create a more positive perception in terms of "work ethics" and "relationship management behaviours" in the private sector.

- There was a significant difference between the working time of female employees in the institution and the characteristics of female managers. Items related to "task execution behaviours" had a higher average as the working time of the study participants increased. As the number of years worked in the institution increases, the perceptions of the participants in the "task execution behaviours" become more positive.
- According to the results of the research, the "relationship management behaviours" and "work ethics" of female managers have a significant effect on the positive work atmosphere in the institution. An increase in the perception of "relationship management behaviours" and "work ethics" of female managers strengthens the positive work atmosphere created by female managers. On the other hand, "task execution behaviours" of female managers have a significant effect on the negative work atmosphere. An increase in the perception of "task-executing behaviours" increases the negative work atmosphere. On the other hand, an increase in the perception of "relationship management behaviours" of female managers reduces the negative work atmosphere with a negative effect. Therefore, while the "task execution behaviours" of female managers strengthen the negative work atmosphere; "relationship management behaviours" and "work ethics" strengthen the positive work atmosphere. Looking at the scale items; It can be said that female managers cause a negative work atmosphere due to the following reasons: behaving emotionally during the task execution process, being unprofessional, being inadequate in management and administration. On the other hand, they can further strengthen the positive work atmosphere with the communication they establish with the employees and the ethical behaviours they display in business life.

Keywords: Working Women, Work Atmosphere, Management, Women Executives, Career.

Araştırmacıların Katkı Oran Beyanı/ Contribution of Authors

Yazarların çalışmadaki katkı oranları Hasan GÜLLÜPUNAR %50/ Nazlıhan ŞİMŞEKLER %30/
Mutlu DOĞAN GÜLLÜPUNAR %20 şeklindedir.
The authors' contribution rates in the study are Hasan GÜLLÜPUNAR %50/ Nazlıhan ŞİMŞEKLER %30/
Mutlu DOĞAN GÜLLÜPUNAR %20 form.

Çıkar Çatışması Beyanı / Conflict of Interest

Çalışmada herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.
There is no conflict of interest with any institution or person in the study.

İntihal Politikası Beyanı / Plagiarism Policy

Bu makale İntihal programlarında taranmış ve İntihal tespit edilmemiştir.
This article was scanned in Plagiarism programs and Plagiarism was not detected.

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı / Scientific Research and Publication Ethics Statement

Bu çalışmada Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında belirtilen kurallara uyulmuştur.
In this study, the rules specified within the scope of the Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive were followed.

Kaynakça

- Badak, A. (2019). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Bilişsel Esneklik, Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler* [Doktora Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçu, E., & Kaçar, Z. K. (2017). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), Article 4. <https://doi.org/10.30803/adusobed.353413>
- Berkman, Y. A. (2005). *Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure* [Yüksek Lisans Tezi]. Koç Üniversitesi.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, CEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (ÇOĞRUMGAZ, SÜRME LİGAZ, KARGAZ)* [Yüksek Lisans Tezi]. Hitit Üniversitesi.
- Çetin, F., & Varoğlu, A. K. (2015). Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), s.105-113, <https://doi.org/10.18394/iid.61996>
- Doğan, S. (2020). *Kadın Yöneticilerin Örgütsel Psikolojik Sermaye Düzeyleri ve Cam Tavan Algularının Liderlik Tarzları Bağlamında İncelenmesi* [Doktora Tezi]. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, U., & Karakuş, Y. (2016). Lise Öğrencilerinin Sosyal Ağ Siteleri Kullanımının Yordayıcısı Olarak Çok Boyutlu Yalnızlık. *Sakarya University Journal of Education*, 6(1), 57-71. <https://doi.org/10.19126/suje.40198>
- Dökmen, Z. Y. (2009). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. Remzi Kitabevi.
- Eroğlu, A. (2006). Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerinin Varsayımları. İçinde Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı ve Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (ss. 207-233). Asil Yayın Dağıtım.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10th ed.). Pearson.
- Gürdal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İmançer, D. (2006). Toplumsal Cinsiyet Oluşumuna İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar. İçinde D. İmançer (Ed.), *Medya ve Kadın* (ss. 1-22). Ebabil Yayınları.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, s.423-446.
- Karakaya, Ş., & Reyhanoglu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), s.47-74.
- Kayış, A. (2006). Güvenilirlik Analizi. İçinde Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (ss. 403-419). Asil Yayın Dağıtım.
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(24), s.195-214.
- Öçalır, M. (2017). *Kurumsal İletişim Açısından Cam Tavan Sendromu: Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşlerinin Yönetim ve İç İletişim Açısından Değerlendirilmesine Yönelik İstanbul Örneğinde Nitel Bir Çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. Hadir Has Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., & Doğan, Y. (2003). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), s.125-138.
- Öztürk, E. (2006). Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli. İçinde Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (ss. 259-269). Asil Yayın Dağıtım.
- Tabachnick, Barbara. G., & Fidell, Linda. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Pearson.