

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN BAŞARI ATIFLARI, MESLEKİ BEKLENTİLERİ VE DEĞER SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ

Doç.Dr. Şeyda Türk SMITH
Doç.Dr. İnci ARTAN

İlk kez Tanzimat döneminde kurulan banka ile faaliyete geçen Ulusal Bankacılık I. Dünya Savaşından sonra hız kazanmaya başlamıştır. Cumhuriyetle birlikte gelişmeye başlayan sistemde daha çok devlet eliyle kurulan bankalara rastlamak söz konusudur. II. Dünya savaşından sonra 1950'de iktidara gelen hükümet endüstrileşmenin özel sektör aracılığıyla hızlandırılabilceği düşüncesinden hareket etmiştir. Bu düşünce bankacılık alanında da kendisini göstermiş, bunun sonucu özel bankalar kurulmaya başlanmıştır. 1980'li yıllara kadar Ulusal Bankacılık sistemi incelendiğinde, bankaların daha çok tek boyutlu mevduat bankacılığını benimsemiş ve mevduat toplamak amacıyla şube bankacılığına yönelmiş oldukları görülmektedir (Durer, 1991). 1960'lı yıllarda başlayan bankaların şubelerinin yaygınlaşması 1969 yılında en yüksek düzeye ulaşmıştır (Bankalar Birliği ; 1990).

Bankacılık işlemlerinin daha çok emek yoğun bir şekilde yapıyor olması ve şube sayılarının artması sonucunda Ulusal Bankacılık geniş çaplı bir istihdam yaratmış, bankalar yüksek sayıda eleman çalıştıran kuruluşlar durumuna gelmişlerdir. Bu süreçte kadınlar da yoğun bir şekilde bankacılık alanına girmeye başlamışlardır. 1970 - 75 yıllarında bankacılık alanında çalışanların % 34.5'u kadın olarak saptanmıştır (Çitçi, 1982). Bu oranlar Türkiye'de şube açım yabancı bankaların işgücü profiline bakıldığında daha da çarpıcı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bankalarda kadın işgücünün toplam işgücü içindeki payı % 54 dolaylarındadır ki (Ersoy, Şahin, 1989), bu da bankacılığın bugün artık kadın-yoğun bir meslek olarak tanımlanabileceğini vurgulamaktadır.

1980'li yıllarda Türkiye Ekonomisinde yaşanan ciddi yapısal değişim, ekonominin lokomotifleri olarak tanımlanabilecek bankacılık sisteminde de kendisini göstermeye başlamıştır. 80'li yıllarda gerek Türk ekonomisinin serbest piyasa düzenine yönelmesi, gerek dünya ekonomisindeki globalleşme nedeniyle bankalar da rekabet ortamına girmişlerdir. bu süreç içinde kimi kuruluşlar yok olurken (Hisarbank, İstanbul Bankası gibi) kimileri de yeni düzene uyum sağlamışlardır.

1980'lerin ilk yarısında yaşanan büyük sarsıntıyı atlatan bankalar rekabet koşullarına uyum sağlamış ve bu koşulların getirdiği çok yönlülüğün gerektirdiği örgütlenme yapısını oluşturmuşlardır. Hızlı bir şekilde otomasyona geçen ve çok çeşitli faaliyetlerle müşteriye 24 saat hizmet verebilecek şekilde örgütlenen bankalar, katılımcı, atak ve ülke ekonomisine yön veren karar mekanizmaları üzerinde daha etkili kuruluşlar şekline dönüşmüşlerdir.

Yaşanan bu değişim süreci bankacılık sektöründe nitelikli eleman gereksinimini de

beraberinde getirmiştir. bankalar bir yandan bu değişim sürecine uyum sağlayacak şekilde elemanlarını yetiştirirken, diğer yandan da hızla personel değiştirmeye yönelmişlerdir. Giderek artan bir şekilde eleman çıkaran bankalar bunların yerine faaliyetlerine uygun düzeyde yetişmiş eleman alma yoluna gitmektedirler. bütün bu faaliyetler de çalışma ortamının dinamiklerini büyük ölçüde etkilemiştir. Bu ortamda çalışanların kendilerini hangi ölçüde başarılı gördükleri, başarılarını hangi faktörlerle açıkladıkları, çalışma yaşamına ilişkin değerleri, onların çalışma yaşamındaki güdülenmelerini etkileyecek önemli konular olarak belirmektedir. Bu konular çerçevesinde kadın ve erkek yöneticilerin kendi performanslarına ve bankanın kendileriyle ilgili değerlendirmelerine ilişkin fikirleri bugünkü bankaların yönetim iklimini anlamamıza büyük ölçüde katkıda bulunacaktır.

Bu çalışmanın amacı yukarıda genel hatlarıyla ve tarihsel gelişimi çerçevesinde tanımlanan banka ortamında farklı bankalarda çalışan kadın ve erkek orta ve üst kademe yöneticilerinin performanslarını nasıl değerlendirdiği, başarılarını hangi faktörlerle açıkladığı, işyerinin başarılarına hangi ölçüde destek verdiği, mesleki beklentileri, hedefleri ve değer sistemlerinin incelenmesidir. Buna bağlı olarak ikincil bir amaç ise devlet bankası ve özel bankaları temsil eden yöneticilerle kadın ve erkek yöneticilerin bu konulara bakış açısında farklar olup olmadığını araştırmaktır.

Özellikle kadın ve erkeklerin başarılarını değerlendirmelerinde bazı farkların olabileceği bu konudaki literatürde karşımıza çıkmaktadır. Şu anda kadın yoğun bir meslek görünümünü giderek kazanan bankacılık sektörü, yöneticiler söz konusu olduğunda farklı bir görüntü ortaya koymaktadır. Çünkü araştırmalar yöneticiliğin bir erkek mesleği olarak görüldüğünü ve erkeklere özgü kişisel niteliklerle tanımlandığını göstermektedir (Schein, 1973, 1989, Türk Smith, 1991). Kadın yoğun olan bir sektörde ancak erkek egemenliğinde olan bir kademede çalışan banka yöneticisi kadın acaba erkek meslektaşlarına ne denli benzemekte veya hangi açılardan farklılaşmaktadır. kadın ve erkeklerin başarıyı nasıl açıkladığını inceleyen bir çok laboratuvar çalışmaları Weiner ve arkadaşları (Weiner, Frieze, kukla, Reed, Rest ve Rosenbaum, 1971) tarafından geliştirilen modeli esas almışlar ve deneklere başarıyı hangi ölçüde iç kaynaklı (yetenek, gayret gibi), hangi ölçüde dış kaynaklı (işin zorluğu, şans gibi) faktörlerle açıkladıklarını araştırmışlardır. Atıf literatüründe klasikleşmiş bir çalışma olarak kabul edilen Deaux ve Emswiller'in(1974) çalışması deneklerin algıya dayalı bir laboratuvar testinde kadınların başarılarını yetenekten çok şansa açıkladığını buna karşılık erkeklerin başarılarının şanstın çok yetenekle açıklandığını ortaya koymuştur. Bu bulgu kadınların başarılı performansının erkeklerinkine eşdeğer olumlulukta algılanmasının (Deaux ve Taylor, 1973; Goldberg, 1968) başarı atflarına yansımaları olarak düşünülebilir.

Bu bağlamda Feldman-Summers ve Kiesler(1974) kadının başarısının açıklanmasında gayret tipi motivasyona dayalı bir nedenin erkeklerde ise yetenek gibi iç kaynaklı bir kişisel özelliğin deneklerce benimsendiğini ortaya koymuştur. kadının iş yaşamındaki performansını erkeklerle karşılaştıran diğer çalışmalar da dikkate alındığında özet olarak:

- a. genelde erkeğin kadına oranla daha başarılı olarak algılandığı
- b. ancak kadın işi olarak tanımlanan bazı mesleklerde kadının erkekle aynı ölçüde başarılı görüldüğü ve
- c. performansla ilgili atfların aynı zamanda değerlendirmeyi yapan kişinin cinsiyetine de bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Jabes, 1980).

Başarıyı etkileyen önemli başka bir faktör de yöneticilerin motivasyonudur. Gerekli bilgi ve yeteneğe sahip kişiler rollerini iyi algılayarlarsa değerini yüksek gördüğü ödüle (hedefe) ulaşmak için çaba sarfedeceklerdir. Hedefin kişi için algılanan değeri düştükçe çaba da o oranda azalacaktır (Dessler 1983). Yöneticiler kendilerini hedefe ne derece yakın

gördükleri ve hedefe ulaşma şansları nasıl değerlendirdikleri onların performansları ve iş tatminleriyle ilgili olarak araştırılması gereken bir başka boyutu oluşturmaktadır.

Bu çerçeveden yola çıkarak yaptığımız bu çalışmada özel ve devlet bankalarında çalışan orta ve üst kademe erkek ve kadın yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiş ve bu performansını hangi faktörlerle açıkladıkları, mesleki hedefleri, hedefe ulaşma konusundaki görüşleri ve değer sistemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Metod

Denekler

Örnekler grubunda özel bankaları temsil eden 128 kişi (% 74), devlet bankalarını temsil eden 44 (% 26) kişi olmak üzere toplam 172 banka yöneticisi yer almıştır. (Özel banka tanımı içinde ulusal ticari bankalar, yabancı ticari bankalar ve yabancı bankaların Türkiye'deki şubeleri ile yatırım bankaları da bulunmaktadır.) Denekler İstanbul ve Ankara'da merkez şubeleri olan toplam 19 farklı bankayı temsil etmektedirler. Mesleki ünvanları açısından ise en alt düzeyde şef, en üst düzeyde genel müdür yardımcısı olmak üzere 6 farklı yönetim kademesinden gelmektedirler. Deneklerin % 42'si kadın ve % 58'i erkektir (tablo 1).

Ölçekler

Başarı Atıfları ölçeği : Weiner ve arkadaşlarının (1971) başarıyla ilgili içsel kaynakları ve dış faktörleri esas alan yaklaşımı temel olarak alınmış ve bunun üzerine Türkiye'de profesyonel yöneticilerin başarılarıyla ilgili araştırma yapan Aksan ve Özbaşar'ın(1980) yöneticiler için geçerli buldukları diğer boyutlar da (örneğin yönetimle ilişkiler, klikler gibi) ilave edilerek bir ölçek geliştirilmiştir. 9 basamaklı Likert tipi ölçek üzerinde her bir boyutu denekler kendileri için ne derece geçerli olduğu açısından değerlendirmişlerdir.

İşyeriyle ilgili değerlendirmeler : Yöneticilerin işyeriyle ilgili değerlendirmeleri onların açısından işyerinin kendilerine verdiği önem, işyerinin desteği ve kendilerine tanınan fırsatlarla ilgili tek tek sorularla yapılmıştır.

Meslekle ilgili değerlendirmeler: Bu değerlendirmeler yöneticilerin mesleki hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşma şanslarını nasıl değerlendirdikleri ile ilerlemenin ve ilerlemenin kazandıracaklarının önemi ve hedefe ulaşmak için gerekli çabanın ölçülmesi-ni amaçlayan ifadelerden oluşan yine 9 basamaklı ve Likert tipi bir ölçekle yapılmıştır.

Değerler Ölçeği: Rokeach'in (1968) Değerler Listesi esas alınarak ve çalışma yaşamına uygun başka birkaç değer de ilavesiyle (örneğin sosyal itibar, sosyal güvence gibi) değer ölçeği hazırlanmış ve araştırmacılar tarafından verilen her bir değer için 9 basamaklı Likert tipi bir ölçek üzerinde "ne derece önemli" olduğu açısından değerlendirilmesi istenmiştir.

Sonuçlar ve Tartışma

Atıflar: Öncelikle özel bankalarda ve devlet bankalarında çalışan kadın ve erkek orta ve üst kademe yöneticilerin kendi başarılarını nasıl değerlendirdikleri araştırılmış, daha sonra bu gruplar performanslarını hangi etkenlere bağladıkları açısından karşılaştırılmışlardır. Yöneticilere bu değerlendirmeler için 11 boyut sunulmuş ve başarılarında çalışma, gayret, yetenek gibi iç kaynaklı etkenlerin veya dost/akraba çevresi, işletme içi klik-

ler gibi dış etkenlerin hangi ölçüde rol oynadığını her bir seçenek için tek tek değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümde yapılan faktör analizi bu seçeneklerin belli faktörler çerçevesinde birleştirilebilmesine olanak vermediğinden her bir boyut tek tek ele alınarak cinsiyet ve banka tipi açısından karşılaştırmalar yapılmıştır.

Genel olarak banka yöneticilerinin başarılarını çalışmaya gösterdikleri gayrete, almış oldukları eğitime, becerilerine ve yeteneklerine bağladıkları ortaya çıkmıştır (tablo 2). Bu bulgular, Aksan ve Özbaşar'ın (1980) yöneticilikte ilerlemeyi hızlandıran faktörler arasında ilk sıralarda saydıkları nedenlerle tam bir uyum içindedir.

Devlet ve özel bankalarda çalışanlar arasında bir tek boyutta yönetimle ilişkilerde farklar bulunmuş ve devlet bankalarında çalışanlar başarılarında yönetimle ilişkilerinin özel bankalarda çalışanlara oranla çok daha fazla rol oynadığını belirtmişlerdir (ortalama özel ve devlet bankaları için sırasıyla 6.2 ve 4.8; $t(164)=3.087, p<002$).

Özel bankaların kar amaçlı olmaları, yönetimin daha çok uzmanlık ve çalışma becerilerini idğerlendirmelerini ön plana çıkarırken, kişiler de başarılarını bu boyutlarla ifade etmişlerdir. Devlet bankalarında ise başarı diğer boyutların yanısıra yönetimle ilişkiler boyutuna bağlanmaktadır.

Özel kesim ile kamu kesimi arasında çevresel farklılıklar bulunduğu bilinen bir gerçektir. Kamu kesiminde başarının yönetimle ilişkilere bağlı olmasının anlamlı olarak farklı çıkması, kuşkusuz yukarıda değindiğimiz çevresel farklılıklardan ileri gelmektedir. Devlet bankası üst düzey yöneticilerin büyük bir bölümünün zaman zaman değışikliğe uğraması, kamu bankalarının hükümetlerin politik baskıları altında olmaları, hantal olan yapıları, aşırı bürokratik işlemleri ile çalışanların devlet memurları yasasına bağlı olmaları, işlerin özel bankalara oranla daha farklı bir şekilde yapılmasına neden olmaktadır (Can, 1985). Böylece yöneticiler başarılarını diğer boyutlar yanısıra yönetimle ilişkilere de atfederek bu yapının özelliklerini açıklamaktadırlar. Özel kesimde ise yükselme ve transferler hariç bir durağanlık söz konusudur. Bu da kişilerin başarılarını çalışmalarına, ö görevin gereklerini yerine getirmelerine bağlamalarına neden olmaktadır (tablo 2).

Kadın ve erkek yöneticilerin başarı atıfları karşılaştırıldığında ise anlamlı farklar iki boyutta ortaya çıkmıştır. Erkekler banka içinde ait oldukları kliklerin başarılarındaki rolünü önemsememekle birlikte kadın yöneticilere oranla bu boyuta daha yüksek değerler vererek kadınlardan istatistiki anlamlılık düzeyine ulaşan bir farklılık göstermişlerdir (Oralamalar, kadın ve erkekler için sırasıyla 2.0 ve 2.9, $t(161) = -2.197, p<02$).

Örgütlerin esas olarak politik yapılar olması, örgüt üyelerinin güç kazanmak ve sahip oldukları gücü daha da arttırmak için çeşitli gayretler içinde olduğu bilinmektedir. Örgüt içi güç mücadeleleri olarak da adlandırabileceğimiz bu durum, örgüt içi politika yapmak, politik numaralar yapmak ve klikler oluşturarak güçlülüğünü arttırmak gibi davranışlarla açıklanabilir. Klik olarak adlandıracağımız küçük grupların üyeleri birbirlerini destekleyerek dayanışma sağlayıp, tek başlarına sahip olacaklarından daha fazla güç kazanma arzusu içinde olurlar (Koçel,1982). Böylece de mesleki gelişimlerini hızlandırmak ve başarılı olarak atfedilmek söz konusu olabilir. Ancak böyle bir durum genellikle yönetici kadınlar için oldukça güçtür. Çünkü zaten üst düzeylere çıktıkça kadın sayısı azalmaktadır. Bir klik oluşturabilecek kadar sayının bulunmadığı durumlar bulunmaktadır. Bir de yapılan araştırmalar göstermiştir ki aynı düzeyde bulunan kadınlar arasında böyle bir destekleme ve dayanışma bulunmamaktadır (Arşıray, 1991). Aynı bulgular araştırma sonuçlarında da ortaya çıkmıştır.

Kadın ve erkekler arasında istatistiki olarak anlamlı ikinci bir farklılık da yetenek boyutunda görülmektedir (ortalamalar kadın ve erkek için sırasıyla 5.8 ve 6.6.; $t(165) = -2.364$, $p < .02$).

Yeteneklerin başarıdaki rolünü iki grup da "önemli" olarak değerlendirmekle birlikte erkek yöneticiler başarılarını kadın yöneticilerden daha fazla yeteneklerine bağlamışlardır. Kanımızca burada en önemli etken kadınların kendileridir. Kadınların büyük bir çoğunluğu erkek egemenliğinde bulunan yöneticilik mesleğinde daha alçak gönüllü hedefler belirleyerek, orta düzey yöneticiliğini tercih etmektedir (Morrison, 1987). Kadınların bu davranış içinde olmalarının en önemli nedeni, erkeklere ait bir alanda başarılı olmakla ilgili tereddütleri olabilir. Çünkü kadınlar çok başarılı olmaları halinde geleneklere bağlı cinsel rollerine meydan okuduklarını düşünerek pasif davranmakta, sosyal hayattaki cinsel rollerinde olumsuz etkiler yaratacağı endişesi içine girememektedirler. Bu nedenle başarılarını açıklarken yeteneklerini ön plana çıkarmayarak adeta saklar bir tutuma girmiş olabilirler.

İşyerine ilişkin değerlendirmeler: Devlet bankalarında ve özel bankalarda çalışan kadın ve erkek yöneticiler işyerinin kendilerine değer verdiğini, çalışmalarını desteklediğini ve kendilerine olanaklar tanıdığını ifade etmişler (Tablo 4) ve bu değerlendirmelerinde gruplar arasında herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır.

Mesleğe ilişkin değerlendirmeler: Yöneticilerin mesleklerinin beklentilerini karşıladığı, işlerinden memnun oldukları ve meslek yaşamlarından tatmin olduklarını Tablo 4 ve 5'deki ortalamalar açıkça ortaya koymakta ve bu konuda her iki karşılaştırma da da farklara rastlanmamaktadır. Kadın yöneticilerin de en az erkek yöneticiler kadar işlerinden ve mesleklerinden tatmin olması çalıştıkları işyerini değerlendirmeleri açısından da erkeklerle benzer olumlu görüşleri paylaşmaları kadınların mesleki benliği açısından olumlu tavırlarını ve kendilerine olan güvenini ortaya koymaktadır.

Mesleğe ilişkin değerlendirmeler altında incelenen diğer bir boyut olan varmak istenen yer açısından devlet ve özel banka çalışanları farklı değerlendirmeler yapmışlardır. Özel banka yöneticileri, özel banka yöneticilerine göre meslek yaşamında varmak istedikleri noktaya daha yakın olduklarını belirtmişlerdir (ortalamalar, devlet için 5.7, özel için 6.4, $t(169) = -1.94$; $p < .04$). Benzeri bir fark hedefe ulaşma boyutunda da ortaya çıkmıştır. Özel bankalarda çalışanlar mesleki hedeflerine ulaşma şanslarını devlet bankası yöneticilerinden daha fazla görmektedirler (ortalamalar devlet için 5.5, özel için 6.7, $t(166) = -2.042$; $p < .04$). Bu sonuçlar bankacılık sektörünün örgütsel yapısındaki değişikliklerle açıklanabilir. Bankalar hızlı bir şekilde otomasyona geçerek teknoloji yoğun kuruluşlar olma yönünde ilerlerken, buna paralel olarak nitelikli personel ihtiyacı da artmaktadır. Bu da çalışanları bankanın arkasında oturup dekont kesen, para alıp veren, müşterinin sorularını cevaplayan, kısaca işlem yapan kişiler olmaktan çok, bankacılık konusunda bilgi sahibi, müşterilere danışmanlık yapacak, yol gösterecek, pazarlama faaliyetlerinde bulunabilecek kişiler olmaya zorlamaktadır. Doğal olarak bu durumu ve ileriye görebilen kişiler, ulaşacakları hedefleri saptayarak, bu hedeflere ulaşma şanslarını elde etmek isteyeceklerdir. Bu da kişilerin başarılı olmasını sağlayabilir. Özel banka yöneticilerinin başarılarını az bir farklılıkla çalışmalarına atfediyor olmaları da bunu doğrular niteliktedir. Kamu kesimi bankalarının bu yenilikleri biraz daha geriden takip ediyor olması, aşırı merkezîyetçilik ve bürokratik işlemler kişilerin bu hedefleri görmelerini engellemekte, ya da görenler bu hedefleri saptayarak onlara ulaşacak yolları ve şansları elde edememektedirler. Aynı boyutlarda kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık çıkmamaktadır.

Kadın ve erkek yöneticiler arasında adı geçen boyutlarda farklara rastlanmamış (tablo

5) ancak mesleği cinsiyet açısından değerlendirmelerde kadınlar daha çok kadın işi, erkekler ise daha çok erkek işi olarak gördüklerini verdikleri değerlendirmelerle ortaya koymuşlardır. (Ortalamalar, kadın için 5.6, erkek için 4.5, $t(167)=5.329; p<.001$). Her iki cinsin de yaptıkları işleri kendi cinslerine uygun olarak adlandırmaları, yöneticiliğin yalnızca bir erkek mesleği olmadığını, yöneticiliği kadınların da kendi cinslerine mal edecek kadar benimsediklerinin güzel bir kanıtıdır.

Değerler: Kadın ve erkek yöneticiler çalışma yaşamı için önemli olabilecek değerleri kendi çalışma nedenleri olarak ne derece önemli gördüklerini değerlendirirken genelde tüm boyutların önemli olduğunu belirtmişler (Tablo 6), ancak kadın ve erkekler iç huzuru, özgürlük ve rahat yaşam boyutlarında farklı değerlendirmeler yapmışlardır. Kadınlar özgürlük (bağımsızlık ve özgür yaşam) ve rahat yaşamın kendileri için çalışma nedeni olarak daha önemli olduğunu belirtmişlerdir, Erkekler ise iç huzuru kadın yöneticilerden daha önemli bulmuşlardır.

Bu değerlere ulaşmak için gerekli görülen kişisel nitelikler açısından ise kadın ve erkek yöneticiler arasında hiçbir farka rastlanmamıştır (Tablo 7).

Değerlere ilişkin bu sonuçlar bir yanda aynı mesleğin içinde yoğrulmuş kadın ve erkeğin benzer değer sistemleri içinde çalışma yaşamına yaklaştığını, benzer düşündüğünü göstermekte ve çalışma yaşamında birbiriyle uyumlu standartlar uyguladıklarına dair ipuçları vermektedir. Öte yanda bir kaç boyutta görülen fark da çalışma yaşamının, ekonomik özgürlüğün kadın için önemini ve anlamını bir kez daha vurgulamaktadır. Evi dışında çalışabilmek, gelir sahibi olmak kadına bağımsızlık ve özgür bir yaşam kazandırmakta ve belli bir refah düzeyine ulaşmak için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır. Tüm bunlar kadının toplumsal statüsü açısından ve benlik tanımı açısından son derece önemli faktörlerdir. Öte yanda henüz klasik temeller üzerinde oturan ve çalışan kadına yüklenen ev-işi ve çocuklara ilişkin beklentiler çalışma yaşamında kadına erkeğin hissettiği iç huzuru sağlayamamaktadır. Başka araştırmalar da bunu doğrulamaktadır (Artan, 1991).

Bu araştırmanın sonuçları ortaya koymuştur ki, yönetici pozisyonuna gelmiş kadınlar gerek kendi performanslarını değerlendirmeleri, gerek başarılarını açıklama tarzlarında erkek yöneticilerden hiç de farklı değildirler. Mesleki açıdan değerlendirmelerine bakıldığında ise işinden memnun, işyerinde desteklendiğine inanan, mesleki hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeye hazır mesleğine bağlı bireyler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Yöneticiliği kendilerine uygun bir meslek olarak ifade etmeleri de göstermiştir ki yöneticilik artık kadınların güvenle söz sahibi olabildikleri bir alandır ve erkek egemenliğinden giderek soyutlanmaya başlamıştır.

KAYNAKÇA

Aksan, Z., Özbaşar, S.(1980). Türkiye'de profesyonel yöneticiler İstanbul: Ağaoglu Tesisleri.

Arşıray, Ç.(1991). Mentoring relationship of women in turkey. Basılmamış master tezi. Boğaziçi Üniversitesi

Artan, İ. (1991). Kadın Yöneticiler ve Bir Araştırmanın Bulguları. Marmara Üniversitesi İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, Yayın No: 17, İstanbul.

Bankalar Birliği (1990) Banks in Turkey; 1989 Publication of the Banks Association

of Turkey. Pub.no: 159. Ankara

Can, H. (1985). Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayın no. 12 Ankara.

Çitçi, O. (1982). Kadın sorunu ve Türkiye'de kamu görevlisi kadınlar Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay.

Dessler, G.(1983). Human Behavior. Virginia: Reston Pub. Co. Inc..

Durer, S. (1991). Türk bankacılık sisteminde gelişmeler (1960-1980). Katılım, İstanbul: Yıldız Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Ersoy, F., Şahin, M.(1989). Bankalarda kadın var. Ekonomik Panorama, 2, 23,11 Haziran sayışı

Garland, H., Hale, K.H., ve Burnson, M. Attributions for the failure of female managers: A replication and extension. Psychology of Women Quarterly, 7(2). 155-162.

Jabes, J. (1980) Causal attributions and sex-role stereotypes in the perceptions of women managers. Canadian Journal of Behavioral Science, 12(1). 52-63

Koçel, T.(1982). İşletme Yöneticiliği. İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Morrison, A.M. ve White, R.P. (1987). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations. Addison Wesley Pub.Co. Reading, Ma.

Schein, V.E. (1975). Relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. Journal of Applied Psychology 60. 340-344.

Schein, V.A., mueller, R. ve Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. Sex Roles, 20, Nos. 1-2.

Türk Smith, Ş. (1990). Kadın Yöneticileri bekleyen sorunlar. Management Thinking, Marmara Üniversitesi, Kasım.

Weiner, B., Frieze, I., Kakla, A., Reed, L., Rest, S., ve Rosenbaum, R.M. (1971). Perceiving the causes of success and failure. New York: General Learning Press.

Tablo 1-

Örneklem grubunda yer alan orta ve üst düzey özel ve devlet bankasında görev alan yöneticilere ait demografik özellikler

Eğitim	tüm denekler(172)	kadın (71)	erkek (101)
lise	23 (%13)	14 (% 20)	9(% 9)
lisans	108 (% 63)	44 (% 63)	63 (% 63)
l.üstü	35 (% 20)	12 (17)	23 (% 23)
doktora	5 (% 3)	--	5 (% 5)
Medeni Hal	tüm denekler	kadın	erkek
bekar	43 (% 25)	34 (% 41)	15 (%15)
evli	126 (% 73)	45 (%55)	86 (% 85)
boşanmış	3 (% 2)	3 (% 4)	--
dul	--	--	--
Çocuk	tüm denekler	kadın	erkek
var	102 (% 59)	30 (% 42)	72 (% 71)
yok	70 (% 41)	41 (% 58)	29 (% 29)

Table 2-

Özel bankalarda ve devlet bankalarında çalışan yöneticilerin başarı atıflarının çeşitli boyutlarda karşılaştırılması

Başarınızı hangi etkenlere bağlıyorsunuz, hangi ölçüde?

	devlet		özel		t-değ.	p	SD.DF
	ort.	SS.	ort.	SS.			
çalışmaya	7.2	2.5	7.8	1.4	-1.692	0.9	165
işin zorluğuna	4.6	2.9	4.8	2.8	<1	ad	152
eğitimime	7.0	2.4	7.2	1.9	<1	ad	166
eğitim olanaklarına	5.3	2.5	5.5	2.6	<1	ad	164
kadın/erkek olmaya	3.1	2.7	2.9	2.5	<1	ad	161
çevreme	1.8	1.6	2.1	1.9	-1.033	ad	161
yönetimle ilişk.	6.2	1.9	4.8	2.7	3.087	.002*	164
klikler	2.2	2.0	2.7	2.5	-1.29	ad	160
şans	2.4	1.8	2.9	2.2	-1.396	ad.	160
beceri/akıl	6.9	1.7	6.8	2.0	<1	ad	164
yeteneklerime	6.5	1.7	6.2	2.1	<1	ad	164

Tablo 3-

Kadın ve erkek yöneticilerin başarı atıflarının çeşitli boyutlarda karşılaştırılması

Başarınızı hangi etkenlere bağlıyorsunuz, hangi ölçüde?

	kadın		erkek		t-değ.	p	SD.DF
	ort	SS.	ort.	SS.			
çalışmaya	7.6	1.7	7.6	1.7	<1	a.d	166
işin zorluğuna	4.4	2.8	4.9	2.8	-1.08	a.d	153
eğitimime	6.9	2.3	7.3	1.7	-1.217	a.d	167
eğitim olanaklarına	5.7	2.5	5.2	2.6	1.196	a.d	165
kadın/erkek olmaya	2.5	2.4	3.2	2.6	-1.691	a.d	161
çevreme	1.9	2.0	2.0	1.7	<1	a.d	162
yönetimle ilişk.	4.8	2.6	5.4	2.6	-1.432	a.d	164
klikler	2.0	2.0	2.9	2.5	-2.197	<.02*	161
şans	2.4	2.0	2.9	2.1	-1.751	<.08	161
beceri/akıl	6.6	1.9	7.8	1.9	-1.373	a.d	165
yeteneklerime	5.8	2.0	6.6	1.9	-2.364	.02*	165

Tablo 4-

Devlet bankası ve özel banka yöneticilerinin, bankalarının başarılarına bakış açısını karşılaştırmalı değerlendirilmesi

Başarınız(ın)	devlet		özel		t-değ.	p	SD.DF
	ort.	SS.	ort.	SS.			
işyeri için önemi	7.4	1.45	7.4	1.8	<1	ad	167
desteklenmesi	6.7	2.4	6.9	1.8	<1	ad	167
tanınan olanaklar	5.4	2.5	5.7	2.3	<1	ad	168
Mesleğe ilişkin değerlendirmeler:							
beklentileri karşılması	6.8	2.1	6.6	1.9	<1	ad	169
memnuniyet	6.9	2.1	6.9	1.9	<1	ad	168
tatmin	6.7	2.1	6.7	1.8	<1	ad	168
varmak istenen yer	5.7	2.3	6.4	1.9	-1.94	.05*	169
hedefe ulaşma şansı	5.9	2.5	6.7	1.9	-2.042	.04*	166
ilerlemenin önemi	7.6	1.9	7.7	1.6	<1	ad	169
gerekli çaba	7.8	1.4	7.6	1.6	<1	ad	169
kazançların önemi	7.7	1.6	7.8	1.5	<1	ad	168
tipik kadın/erkek işi	4.9	1.8	4.9	1.2	<1	ad	166

Tablo 5

Kadın ve erkek yöneticilerin, bankalarının başarılarına bakış açısını karşılaştırmalı değerlendirilmesi

Başarınız(ın)	kadın		erkek		t-değ.	p	SD.DF
	ort.	SS.	ort.	SS.			
işyeri için önemi	7.3	1.6	7.5	1.7	-1.08	ad	168
desteklenmesi	6.8	1.63	6.9	1.8	<1	ad	168
tanınan olanaklar	5.6	2.4	5.6	2.4	<1	ad	169
Mesleğe ilişkin değerlendirmeler							
beklentileri karşılması	6.4	2.2	6.8	1.7	-1.296	ad	170
memnuniyet	6.7	2.0	6.9	1.8	<1	ad	169
tatmin	6.4	1.9	6.8	1.8	-1.244	ad	169
varmak istenen yer	6.1	1.8	6.2	2.1	<1	ad	170
hedefe ulaşma şansı	6.3	2.1	6.6	2.1	<1	ad	167
ilerlemenin önemi	7.5	1.7	7.7	1.6	<1	ad	170
gerekli çaba	7.5	1.6	7.8	1.5	<1	ad	170
kazançların önemi	7.7	1.6	7.8	1.5	<1	ad	169
tipik kadın/erkek işi	5.6	1.5	4.5	1.1	5.329	.001*	167

Tablo 6-

Kadın ve erkek yöneticilerin çalışma yaşamında önemli olabilecek değerleri kendi çalışma nedenleri olarak ne denli önemli gördüklerinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi

	kadın		erkek		t-değ.	p	SD.DF
	ort.	SS.	ort.	SS.			
başarı duygusu	8.2	1.15	7.88	1.49	1.455	ad	168
bilgelik	7.5	1.6	7.1	1.9	1.169	ad	164
Eşitlik	7.7	1.5	7.2	2.0	1.687	.09	167
Arkadaşlık	7.1	1.9	6.9	2.2	<1	ad	167
Güzel dünya	6.9	2.1	6.9	2.0	<1	a.d.	166
Heyecanlı yaşam	6.7	1.8	6.4	1.9	1.079	a.d.	167
İç huzur	7.8	1.7	8.3	1.3	-1.914	.05*	167
kendine saygı	8.5	.89	8.0	1.4	2.558	.01	168
mutluluk	8.3	1.1	8.2	.99	<1	ad	167
Özgürlük	8.0	1.3	7.6	1.5	1.974	.05*	165
Rahat yaşam	8.2	1.0	7.7	1.4	2.404	.02*	167
Sosyal Güvence	8.3	1.4	8.02	1.6	1.175	a.d.	168
Sosyal itibar	8.1	1.3	7.8	1.3	1.475	a.d.	168
Zevk	6.5	2.3	6.6	2.2	<1	a.d.	166

Tablo 7-

Kadın ve erkek yöneticilerin, çalışma yaşamında önem verdiği değerlere ulaşmak için gerekli gördüğü kişisel nitelikler ve bunları hangi oranda gerekli gördükleri

	kadın		erkek		t-değ.	p	SD.DF
	ort.	SS.	ort.	SS.			
bağışlayıcı	7.2	1.5	7.01	1.7	<1	ad	168
bağımsız	7.8	1.2	7.6	1.3	1.18	ad	169
cesur	8.1	1.1	7.8	1.4	1.007	ad	169
dürüst	8.4	1.1	8.5	1.1	<1	ad	169
entellektüel	8.1	1.0	7.8	1.4	1.608	.10	169
geniş fikirli	8.1	12.1	8.2	1.1	<1	ad	169
hayal gücü	7.3	1.5	7.4	1.8	<1	ad	168
hırslı	7.5	1.4	7.5	1.5	<1	ad	168
itaatli	7.5	1.6	7.5	1.7	<1	ad	168
kontrollü	8.3	1.0	8.2	1.3	<1	ad	170
mantıklı	8.5	.86	8.6	.79	<1	ad	168
neşeli	6.6	1.9	6.7	1.7	<1	ad	169
sevecen	6.9	1.7	6.8	1.9	<1	ad	169
sorumluluk sahibi	8.7	.79	8.6	.83	<1	ad	169
temiz	7.6	1.5	7.8	1.5	<1	ad	169
terbiyeli	7.7	1.6	7.9	1.4	-1.17	ad	169
yardımsever	7.0	1.8	7.0	1.8	<1	ad	169
yetenekli	8.4	.93	8.2	.83	<1	ad	169