

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**KADIN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN  
KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLARINA ETKİSİ: HİZMET  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Emel BEKMEZCİ ÜMİTVAR**

**1410013007**

**Anabilim Dalı: İşletme  
Programı: İşletme**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT**

**OCAK 2021**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**KADIN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN  
KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLARINA ETKİSİ: HİZMET  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Emel BEKMEZCİ ÜMİTVAR**

**1410013007**

**Anabilim Dalı: İşletme  
Programı: İşletme**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT**

**Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Hatice Nazan ÇAĞLAR**

**Dr. Öğr. Üyesi Taha Murat BİLİŞİK**

**Dr. Öğr. Üyesi Bihter KARAGÖZ TAŞKIN**

**Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ERTUĞRUL AYRANCI**

**OCAK 2021**

## **ÖNSÖZ**

Bu çalışmayı hazırlamamda bana yol gösteren ve olumlu görüşleriyle katkıda bulunan değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Uğur Yozgat'a ve eş tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hatice Nazan Çağlar 'a, tez izleme komitesi üyelerim Dr. Öğr. Üyesi Bihter Karagöz Taşkın, Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Ertuğrul Ayrancı ve Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha Bilişik'e çok teşekkür ederim.

Çalışmamın araştırma kısmına değerli görüşleri ile katkıda bulunan anketimize vakit ayırıp, görüşlerini belirterek önemli katkılar sağlayan tüm bankacılık/finans sektöründeki kadın çalışanlara teşekkürlerimi sunarım.

**Ocak 2021**

**Emel BEKMEZCİ ÜMİTVAR**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET .....	viii
ABSTRACT.....	ix
GİRİŞ.....	1
<b>1. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Pozitif Psikojik Sermayenin Ortaya Çıkışı .....	3
1.1.1 Pozitif Psikoloji .....	3
1.2 Pozitif Örgütsel Davranış.....	6
1.3 Pozitif Psikolojik Sermaye.....	9
1.3.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri .....	14
1.3.1.1 Öz Yeterlilik (Self-Efficacy) .....	15
1.3.1.2 Umut (Hope).....	18
1.3.1.3 İyimserlik (Optimism) .....	20
1.3.1.4 Psikolojik Dayanıklılık (Resiliency).....	21
1.4 Psikolojik Sermayenin Öncülleri ve Sonuçları .....	23
<b>2. TOPLUMSAL CİNSİYET, TUTUM VE KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI</b>	
<b>TUTUMLAR .....</b>	<b>28</b>
2.1 Toplumsal Cinsiyet .....	28
2.2 Toplumsal Cinsiyet Roller ve Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargıları .....	30
2.3 Toplumsal Cinsiyetle İlgili Kuramlar .....	33
2.3.1 Psikanalitik Kuram .....	33
2.3.2 Biyolojik Kuram .....	35
2.3.3 Sosyal Öğrenme Kuramı.....	36
2.3.4 Sosyal Bilişsel Kuram.....	37
2.3.5 Bilişsel Gelişim Kuramı .....	38
2.3.6 Toplumsal Cinsiyet Şeması Kuramı .....	39
2.3.7 Tutum.....	40
2.3.8 Tutumun Bileşenleri .....	43
2.3.9 Tutumların Oluşması .....	44
2.3.10 Tutumların Kalıplaşması (Kalıpyargılar) .....	46
2.4 Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar.....	47
2.4.1 Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları Etkileyen Faktörler .....	53
2.4.1.1 Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargıları (Gender stereotypes) .....	53
2.4.1.2 Cam Tavan (Glass Ceiling).....	57
2.4.1.3 Tokenizm .....	59
2.4.1.4 İş /Aile Dengesi .....	61

2.4.1.5 Cinsiyet Yanlılığı :Rol Uyumu ve Kararsızlık .....	64
2.4.1.6 Maskülen ve Feminin Liderlik Özellikleri.....	66
2.4.1.7 Ağ Kurma ve Mentor Eksikliği .....	67
2.4.1.8 Örgüt Kültürü.....	70
2.5 Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarla İlgili Literatür Taraması .....	71
<b>3. İSTANBUL'DA BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>76</b>
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	76
3.2 Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	76
3.3 Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi .....	78
3.4 Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları.....	81
3.5 Veri Toplama Aracı .....	82
3.6 Araştırma Yöntemi.....	84
3.7 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları .....	84
3.7.1 Anketin Güvenilirlik Analizi .....	84
3.7.2 Demografik Özelliklere ve Genel Bilgilere İlişkin Sıklık Dağılımları.....	85
3.7.3 Ölçeklere Yönelik Sıklık Dağılım ve Tanımsal İstatistik Bilgiler.....	94
3.7.3.1 Psikolojik Sermaye Ölçeği Boyutlarına Yönelik Sıklık Dağılım Sonuçları .....	94
3.7.3.2 Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği Boyutlarına Yönelik Sıklık Dağılım Sonuçları .....	102
3.7.3.3 BEM Cinsiyet Rolü Envanterine Yönelik Sıklık Dağılım Sonuçları.....	109
3.7.4 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	111
3.7.5 Grup Farklılığı Analizleri .....	115
3.7.6 Kendall's Tau-b İlişki Analizi .....	135
3.7.7 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	136
3.7.8 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	142
<b>SONUÇ .....</b>	<b>147</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>153</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>175</b>

## **KISALTMALAR**

**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri

**PÖD** : Pozitif Örgütsel Davranış

**PS** : Psikolojik Sermaye

**RUT** : Rol Uyum Teorisi

**ILO** : Uluslararası Çalışma Örgütü

**V.b** : Ve benzeri

**YEM** : Yapısal Eşitlik Modeli

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 1.1: Psikolojik Sermayenin Sonuçları .....	27
Tablo 2.1: Cinsiyete Göre İş Gücü Durumu .....	52
Tablo 3.1: Araştırmanın Hipotezleri.....	77
Tablo 3.2: Örneklem Büyüklükleri Tablosu .....	79
Tablo 3.3: Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları .....	85
Tablo 3.4: Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu .....	86
Tablo 3.5: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu.....	86
Tablo 3.6: Çocuk Sayısı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu .....	87
Tablo 3.7: Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu .....	87
Tablo 3.8: Meslek Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu.....	88
Tablo 3.9: Görev Yapılan Kademe Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu....	89
Tablo 3.10: Gelir Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu .....	90
Tablo 3.11: İş Hayatında Bulunma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu.....	90
Tablo 3.12: Sektörde Bulunma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu .....	91
Tablo 3.13: Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu .....	91
Tablo 3.14: Kadın Yönetici Sayısı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu ....	92
Tablo 3.15: Mevcut Yöneticisinin Kadın Olması Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu.....	92
Tablo 3.16: Mevcut Yöneticisi Kadın Olanların Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu .....	93
Tablo 3.17: Yönetici Cinsiyetini Tercih Etme Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu .....	93
Tablo 3.18: İyimserlik Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri .....	94
Tablo 3.19: Psikolojik Dayanıklılık Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri....	96
Tablo 3.20: Umut Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri.....	98
Tablo 3.21: Öz Yeterlilik Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri.....	100
Tablo 3.22: Profesyonel İş Davranışı Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri .....	102
Tablo 3.23: Kişilerarası İlişkiler Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri .....	105
Tablo 3.24: İş Etiği Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri .....	107
Tablo 3.25: Feminen Cinsiyet Rolüne Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri.....	109
Tablo 3.26: Maskülen Cinsiyet Rolüne Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri.....	110
Tablo 3.27: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 3.28: Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Faktörlere Normallik Testi Sonuçları .....	116
Tablo 3.29: Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	117
Tablo 3.30: Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	118

Tablo 3.31: Çocuk Sayısı Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	119
Tablo 3.32: Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	120
Tablo 3.33: Görev Yapılan Kademe Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	121
Tablo 3.34: Gelir Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	124
Tablo 3.35: İş Hayatında Bulunma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	125
Tablo 3.36: Sektörde Bulunma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	126
Tablo 3.37: Kurumda Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	127
Tablo 3.38: Şimdiye Kadarki Kadın Yönetici Sayısı Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	128
Tablo 3.39: Mevcut Yöneticisinin Kadın Olması Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları .....	129
Tablo 3.40: Mevcut Yöneticisi Kadın Olanların Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	130
Tablo 3.41: Yönetici Cinsiyetini Tercih Edebilme Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	131
Tablo 3.42: Meslek Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	132
Tablo 3.43: Bem Cinsiyet Rollerini Açısından Kruskal-Wallis Farklılık Analizi.....	134
Tablo 3.44: Korelasyon Analizi Sonuçları .....	135
Tablo 3.45: DFA Modeli Uyum İndeksleri .....	141
Tablo 3.46: YEM Tahmini Uyum İndeksleri.....	145
Tablo 3.47: YEM Model Sonuçları .....	146

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1.1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Kavramlarla İlişkisi .....	9
Şekil 1.2: Rekabet Üstünlüğü için Sermaye Türleri .....	11
Şekil 1.3: Geliştirilebilir ve Geliştirilemeyen Pozitif Kişilik Özellikleri .....	13
Şekil 1.4: Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri .....	14
Şekil 1.5: Öz Yeterlilik için Bilgi Kaynakları .....	17
Şekil 1.6: Psikolojik Sermaye (PS) Üzerine Yapılacak Gelecek Araştırmalar için Düzenleyici Bir Çerçeve .....	25
Şekil 2.1: Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Arasındaki Farklar .....	29
Şekil 2.2: Basit Tutum-Davranış İlişkisi .....	41
Şekil 2.3: Tutum Objesi ve Tutum Öğeleri.....	43
Şekil 2.4: Kadın Yönetici Oranı (2012-2018) .....	53
Şekil 2.5: Cam Tavan .....	58
Şekil 2.6: M-şekli.....	62
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli .....	78
Şekil 3.2 Korelasyon Analizi için Güç Analizi Sonuç Ekran Çıktısı .....	80
Şekil 3.3: Grup Farklılığı Analizi için Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı .....	81
Şekil 3.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	140
Şekil 3.5: Hipotezlerin Testi için YEM Tahminleri .....	144

**Üniversite** : İstanbul Kültür Üniversitesi  
**Enstitüsü** : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : İşletme  
**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Uğur YOZGAT  
**Tez Türü ve Tarihi** : Doktora – Ocak 2021

## **KADIN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİNİN KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLARINA ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

### **ÖZET**

Bu çalışmanın temel amacı, kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, kadın yöneticilere karşı tutumlarına etkisini araştırmaktır. Özellikle hem dünyada hem de Türkiye'de iş hayatında kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere karşı bakış açısının temelini toplumsal cinsiyet rolleri oluşturmaktadır. Bu nedenle katılımcıların benimsediği toplumsal cinsiyet rolleri de dikkate alınmıştır. Üç ana bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde pozitif psikolojik sermayenin kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. İkinci bölümde ise toplumsal cinsiyet, tutum ve kadın yöneticilere karşı tutum kavramı incelenmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü kısımda araştırma bölümü bulunmaktadır. Bu bölümde kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile kadın yöneticilere karşı tutumlarına etkisi ve kadın çalışanların toplumsal cinsiyet rollerine (feminen ya da maskülen) göre aralarındaki ilişkiyi incelemeye yönelik analizler gerçekleştirilip sonuçları sunulmaktadır. Araştırma İstanbul ilinde bankacılık/finans sektöründe faaliyet gösteren kadın çalışanlara yönelik gerçekleştirilmiştir. 529 kadın çalışandan toplanan verilere göre pozitif psikolojik sermaye ile kadın yöneticilere karşı tutum arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin, kadın yöneticilere karşı tutumu negatif yönlü etkilediği ve psikolojik sermaye ile cinsiyet rolleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Demografik özelliklere yönelik gerçekleştirilen fark analizleri sonucunda, psikolojik sermaye düzeyinin, kadın yöneticilere karşı tutumun ve toplumsal cinsiyet rollerinin medeni duruma, çocuk sayısına, iş hayatında bulunma süresine, sektörde bulunma süresine, mevcut yöneticisi kadın olanların aynı yöneticiyle çalışma süresine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Diğer taraftan yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, gelir durumu, kurumda çalışma süresi, şimdiye kadarki kadın yönetici sayısı, yönetici cinsiyet tercihi, mevcut yöneticisinin kadın olması, mesleği ve toplumsal cinsiyet rollerine göre gruplar arası anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır.

*Anahtar kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, Kadın Yöneticilere Karşı Tutum, Toplumsal Cinsiyet Roller*

**University** : Istanbul Kultur University  
**Institute** : Institute of Graduate Studies  
**Department** : Business Administration  
**Programme** : Business Administration  
**Supervisor** : Prof. Dr. Uğur YOZGAT  
**Degree Awarded and Date** : Ph.D. Degree - January 2021

**THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL LEVEL OF FEMALE  
EMPLOYEES ON ATTITUDES TOWARDS WOMEN MANAGERS:  
A RESEARCH IN THE SERVICE SECTOR**

**ABSTRACT**

The main purpose of this study is to investigate the effect of psychological capital level of female employees on their attitudes towards women managers. Overall, in the world and in Turkey, a gender role-oriented perspective against female employees and female executives in business is dominant. In this context gender roles adopted by female employees are also discussed. In the first part of the study which consists of three main parts, the conceptual framework of positive psychological capital is discussed. In the second part, the concept of gender, attitude and attitude towards women managers is examined. In the third part, which is the last part of the study, there is a research part. In this section, analyses are made to examine the psychological capital level of female employees and their effect on their attitudes towards women managers and the relationship between female employees according to their gender roles (feminine or masculine) and their results are presented. The research was conducted for female employees working in the banking / finance sector in Istanbul. According to the data collected from 529 female employees, it was determined that there is a positive and significant relationship between positive psychological capital and attitude towards women managers, traditional gender roles negatively affect attitude towards women managers, and a positive significant relationship between psychological capital and gender roles.

As a result of the analysis conducted on demographic characteristics, it was found that the level of psychological capital, attitude towards women managers and gender roles did not differ according to marital status, number of children, duration of employment in the sector, duration of employment with current women manager. On the other hand, it has been determined that there is a significant difference between the groups according to age, education, position, profession, income, work experience in the institution, the number of women managers that she has worked with, the gender preference of the manager, having a current woman manager and gender roles.

*Keywords: Positive Psychological Capital, Attitudes Towards Women Managers, Gender Roles.*

## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak adına sahip oldukları en önemli ve değerli kaynaklarından biri insan kaynakları olarak kabul edilmektedir. İnsanın mutluluğunu ve güçlü yönlerini keşfetmeyi amaçlayan pozitif psikoloji akımı, 2000 yılının başında Prof. Martin Seligman'ın öncülüğünü yaptığı ve pozitif akımı destekleyen diğer araştırmacıların da çalışmalarıyla desteklenerek gelişmeye başlamıştır. Bu pozitif yapının iş hayatına yansımaları olarak kabul edilen Pozitif Örgütsel Davranış'a (PÖD) olan ihtiyacı en çarpıcı şekilde, Luthans (2002a) tarafından yapılan araştırma göstermektedir. Güncel psikoloji literatüründeki ortalama 375.000 makalenin "negatif" (zihinsel hastalık, depresyon, anksiyete, korku ve öfke) içerikli olmasına karşın sadece yaklaşık 1000 makalede pozitif yapı ve insanların potansiyel kapasitelerini geliştirmekten bahsedildiğini ifade etmiştir. Bu negatif çalışmalara ağırlık veren yapının örgütsel davranışa konu olan araştırmalarda da geçerli olduğunu dikkat çekerek böylece pozitif yönelimli yeni bir kavram olan psikolojik sermaye kavramını (umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) örgütsel davranış literatürüne kazandırmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio 2007).

Hem dünyada hem de Türkiye'de kadın yöneticilere karşı bakış açısı toplumsal açıdan belirlenen kadına ve erkeğe (sadece cinsiyetlerinden dolayı) atfedilen roller ve sorumluluklardan dolayı toplumsal cinsiyet temellidir. Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan feminen (kadınsı) ve maskülen (erkeksi) özelliklere incelediğimizde feminen (kadınsı) özellikler; pasiflik, bağımlılık, şefkat, merhamet, empati, duygusallık, besleyicilik, duyarlılık ve yardımseverlik iken maskülen (erkeksi) özellikler; aktiflik, bağımsızlık, akılcılık (rasyonellik), denetim altında bulundurma, üstünlük kurma, saldırganlık, hırs, bireycilik ve rekabet ile tanımlanmaktadır (Bacacı Varoğlu, 2001). "Yönetici dediğin erkek olur" olgusu yönetimde erkek egemen yapının geçerliliğiyle hala desteklenmektedir. Ancak yapılan güncel araştırmalar gösteriyor ki, 30 yıl

öncesine göre erkeklerin tutumu değişmese de kadınların, kadın yöneticilere karşı daha olumlu ve daha eşitlikçi bir bakış açısı geliştirmeye başladıkları tespit edilmiştir (Schein, 2007). Bu bağlamda araştırmada, kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin ve benimsedikleri toplumsal cinsiyet rollerinin, kadın yöneticilere karşı tutumlara etkisi incelenmektedir. Ayrıca Luthans'ın (2008) belirttiği gibi pozitif yönelimli araştırmaya olan ihtiyacın, “yönetimde kadınlar” konusunda yapılan çalışmalara da yansması amaçlanmaktadır. Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır ve birinci bölümünde psikolojik sermaye kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde ise toplumsal cinsiyet, tutum ve kadın yöneticilere karşı tutum kavramları açıklanmıştır ve son olarak üçüncü bölümde araştırmanın analizi ve bulgular kapsamlı olarak tablolar aracılığıyla sunulmaktadır ve sonuçlar değerlendirilmektedir.

## **1. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE**

### **1.1 Pozitif Psikojik Sermayenin Ortaya Çıkışı**

#### **1.1.1 Pozitif Psikoloji**

Prof.Martin Seligman 2000'lerin başında Amerika Psikoloji Derneği'nin (American Psychological Association) başkanı olarak atandığında psikoloji alanında yeni bir akım olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji kavramına da öncülük ettiği belirtilmektedir ve Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) , pozitif psikoloji hareketinin, özellikle psikoloji biliminin insan işleyişinin ve davranışlarının olumsuz, patolojik yönlerine verdiği neredeyse aşırı meşguliyete karşı tepkiden ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Yani bundan yaklaşık 20 yıl önce Seligman ve onu destekleyen çalışmalar yapan birkaç akademisyen, yaşamı yaşamaya değer kılan insanların güçlü yönlerine ve diğer olumlu özelliklerine yeterince dikkat edilmediğinden endişe duymaktaydı ve böylece sayıları az olsa bile pozitif psikolojinin ne olduğu ve önemi ile ilgili makaleler yazılmaya başlanmıştır (Sheldon ve King, 2001; Diener, 2000; Sandage ve Hill, 2001). Pozitif psikoloji ile ilgili bilimsel çalışmalar yeni olmasına rağmen insanların daha iyiye, olumluya ulaşma isteği ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Örneğin, pozitif psikoloji (positive psychology) terimi yaklaşık olarak 64 yıl önce Maslow'un (1954) "Motivasyon ve Kişilik (Motivation and Personality)" adlı kitabının son bölümü olan "Pozitif Bir Psikolojiye Doğru (Toward A Positive Psychology)" bölümü ile ilk kez adlandırılmıştır ve insancıl (hümanistik) psikoloji olarak da bilinen bu yaklaşım (Wright, 2003; Burger, 2010) günümüze pozitif psikoloji olarak taşınmaya başlamıştır. Ayrıca Seligman'ın psikoloji alanındaki bakış açısıyla çok yakın olduğu ifade edilmektedir (Wright, 2003).

Pozitif psikoloji akımı aslında II. Dünya Savaşı öncesi ve sonrası anlayışların karşılaştırılması ile daha iyi açıklanmaktadır ve II. Dünya Savaşı döneminde sadece akıl hastaları iyileştirilmesine olan ihtiyaç ile ilgilenmek yerine pozitif

psikoloji, psikolojinin neredeyse unuttuğu üç misyonunu gerçekleştirmesi gerektiğini tekrar ortaya çıkarmıştır (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Bunlar:

- 1) Zihinsel (akıl) hastalıkların iyileştirilmesi,
- 2) Bireylerin yaşamının daha anlamlı (tatmin edici), daha verimli (üretken) kılınması
- 3) Bireylerdeki potansiyelin açığa çıkarılması, yani kişilerin güçlü yanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak belirtilmiştir.

Diğer taraftan II. Dünya Savaşı bittiğinde bireylerin psikolojik tedaviye çok ihtiyaç duydukları bir gerçektir ve psikolojinin bu üç misyonu tam olarak yerine getirilmesinden ziyade büyük miktardaki kaynaklar hasar denetimine ve zayıflıkların düzeltilmesine ayrılmıştır. Hatta bu savaş modeli nedeniyle üçüncü misyon neredeyse unutulmakla beraber bireylerin güçlü yanlarının geliştirilmesi ve psikolojik sorunlar oluşmadan önce önlenmesi oldukça eksik kalmıştır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007). Bireylerde psikolojik dayanıklılığın oluşturulmasına yeterince dikkat edilmemekte ve bireylerin pozitif özelliklerini yaşamda değerli kılmak önemli olmamaya başlamıştır (Luthans, 2002a). Yani bu bakış açısıyla beraber psikoloji biliminde özellikle II. Dünya savaşından sonra büyük ölçüde iyileşmeye ya da hasarlı ve eksik yönleri düzeltmeye adanmış bir bilim haline gelmesine tepki olarak, psikoloji biliminin unutulmuş misyonundan biri olan insanların güçlü yönlerini keşfetmek ve geliştirmek tekrar hatırlatılmış ve yaşamda insanları etkileyen en kötü ve olumsuz kavramların bu kadar yoğun araştırıldığı gibi en iyi ve yaşamı anlamlı ve mutlu kılan kavramların da araştırılması ve anlaşılması tekrar önem kazanmaya başlamıştır.

Bir başka ifadeyle, insanların yaşamlarını daha üretken ve değerli yapma ve insanın potansiyelini ortaya çıkarmanın önemi yerine klinik psikoloji, sadece kişileri psikolojik hastalıktan sağlıklı duruma geçirmekle ilgili tedavi stratejileri ile ilgilenirken, bazı konuları ise eksik bırakmıştır. İşte tam olarak bu eksikliği tamamlamak amacıyla pozitif psikoloji kavramı ortaya çıkmıştır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003).

Pozitif psikoloji, bireylerin ve toplulukların gelişimlerini destekleyen faktörleri incelemeyi ve bunları teşvik etmeyi kendisine bir amaç olarak belirlemiştir. Bu nedenle pozitif psikoloji, hastalık ve rahatsızlıklara yapılan vurgunun ötesinde, psikolojik sağlık kaynakları üzerine dikkati tekrar çekmektedir (Sheldon v.d., 2000). Pozitif psikolojinin üç temel odak noktası bulunmaktadır. Birincisi mutluluk, zevk, neşe ve düşündüğünü ifade etme gibi pozitif deneyimleri içermektedir. İkincisi, karakter, yetenekler ve ilgiler gibi pozitif bireysel özellikleri içermektedir. Üçüncüsü ise, aileler, okullar, işletmeler, kuruluşlar (örgütler) ve sivil topluluklar gibi pozitif kurumları içermektedir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003).

Sheldon ve King (2001) pozitif psikolojiyi, ortalama ya da sıradan kabul edilen bir insandaki güç ve erdemlerin bilimsel olarak araştırılması şeklinde tanımlamıştır. Yani sıradan bir insanın, hayatında neleri doğru yaptığı, bunların ne işe yaradığı ve hangilerinin geliştirilebildiği şeklinde bakarak yeniden incelenmesidir. Psikoloji biliminin insanların sadece olumsuz, güçsüz yönlerine odaklanmak yerine onların güçlü ve olumlu yönlerine yoğunlaşan bir akım olarak insanların bu yönlerinin desteklenmesi durumunda yaşamın daha değerli kılınabileceği, pozitif yönlendirilebileceği, çevresel koşullar ile sosyal ilişkilerde daha başarılı olunabileceği düşünülmektedir (Seligman, 2002).

Pozitif psikoloji, Gable ve Haidt'e (2005) göre insanların, grupların ve kurumların gelişmesine veya optimal işleyişine katkıda bulunan gelişmelerindeki koşulların ve süreçlerin incelenmesidir.

Carr (2016) pozitif psikolojiyi hem bilimsel hem de klinik bir girişim olarak tanımlar ve bilimsel metot, yaşamın olumlu yanlarını anlamak ve geliştirmek için kullanılmaktadır. Ayrıca mutluluk ve öznel iyi oluş, pozitif özellikler ve yoğun dikkat gerektiren faaliyetlerde bulunmak, anlamlı pozitif ilişkiler, sosyal gruplar ve kurumların gelişimini anlamak ve kolaylaştırmakla ilgilenilmektedir.

Pozitif psikolojinin amacı, bireylerin, grupların, örgütlerin ve toplulukların gelişmesine izin veren faktörleri keşfetmek ve teşvik etmek için bilimsel metodolojiyi kullanmaktır. Patolojik insan işlevi yerine optimal insan işlevselliği ile ilgilidir (Luthans, 2008).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi üç seviyede açıklamıştır:

1. Pozitif subjektif /öznel deneyimler (öznel seviye): Öznel iyi-oluş (well-being), memnuniyet ve tatmin (geçmişte); akış ve mutluluk (şimdiki zamanda); umut ve iyimserlik (gelecek için). Yani bireylerin geçmişte yaşadıkları olumlu tecrübeler, memnuniyet ve tatmini; gelecek için ümit duygusu, şimdiki zamanda mutluluk ve akış kavramlarına odaklanmıştır.

2. Pozitif kişisel özellikler (bireysel seviye): Kişilerin sevgi anlayışı ve mesleki yetkinliği, cesareti, kişilerarası ilişki becerisi, estetik duyarlılığı, azim, affedicilik, özgünlük, ileri görüşlülük, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik düzeyleri ile ilişkilendirilmiştir.

3. Bireyleri daha iyi vatandaşlığa taşıyan kurumlar ve sivil erdemleri (örgütsel seviye) Örgütsel ilişkiler açısından bireylere sorumluluk, fiziksel ve duygusal olarak beslenme, özgecilik, nezaket, ılımlılık, tolerans ve iş etiği gibi davranışların kazandırılması olarak kapsamıştır.

Bu çok olumlu amaçların sadece terapi, refah, eğitim, aile hayatı, sosyal ilişkiler ve genel olarak toplum için değil, aynı zamanda örgütsel yaşam ve davranış için de belirgin etkileri olduğu ifade edilmiştir (Luthans, 2008).

## 1.2 Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif psikoloji ile yönetim literatürüne pozitif ve güçlü yön tabanlı yönetim şeklindeki uygulamalarla ilgili iki akım eklenmiştir (Luthans ve Youssef, 2004).

Bunlar örgütsel davranış alanında pozitif psikoloji incelendiğinde karşımıza çıkmaktadır:

1) *Pozitif Örgüt Bilimi* ve 2) *Pozitif Örgütsel Davranış*

1) Pozitif Örgüt Bilimi (Positive Organizational Scholarship) Michigan Üniversitesi akademisyenlerinin çalışmalarına dayanan bu akımda, örgütün zor zamanlarda hayatta kalabilmesini sağlayabilecek ve etkinliğini artıracak pozitif örgütsel nitelikleri vurgulamıştır. Pozitif örgüt yaklaşımlarından olan, Caza ve Cameron (2008) tarafından öncülük edilen, Pozitif Örgüt Bilimi, pozitif psikolojiyi geniş bir bakış açısıyla örgüt bazlı, örgütlerin ve üyelerinin özellikle

olumlu tutum, yöntem ve sonuçları ile ilgilenmiştir. Birçok açıdan aslında “ne” görmeye değil “nasıl” görmeye odaklanılmıştır. Yani bu yaklaşım ile örgütlere nelerin gözden kaçtığına ve nelerin önemli olduğuna dair farklı bir bakış açısı sunmuştur (Caza ve Cameron, 2008). Bir teoriyi temsil etmemektedir ancak genellikle mükemmellik, başarı, gelişim, bolluk, dayanıklılık ve erdemlilik şeklinde tanımlanan dinamiklere odaklanmıştır. Araçsal endişeleri de içeren geniş bir bakış açısını ifade etmekle beraber “iyilik” ve olumlu insan potansiyeli fikirlerini vurgulamıştır. Bununla birlikte örgütlerde başarının artırılmasını pozitif davranışın ortaya çıkmasına bağlamıştır. İşleyiş, yetenek, yöntem, süreç gibi imkanlara, bencil olmayan, fedakâr, kendini düşünmeden katkı sağlama gibi güdülere ve canlılık, anlamlılık, keyif, yüksek kalitede ilişkiler gibi olumlu olgularla alakalı sonuç ve etkilere dikkat çekmektedir. En iyi insan durumu yaklaşımlarının ne olduğunu ve neyi temsil ettiğini anlamaya çalışması yönüyle geleneksel örgüt çalışmalarından da ayrılmaktadır (Cameron v.d., 2003). Kriz dönemlerinde ve kritik koşullarda örgütün varoluşu ve itibarını arttıran pozitif örgütsel özelliklere de vurgu yapılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

*2) Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior)*, Nebraska-Lincoln Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü akademisyenlerinin araştırmaları ile ortaya çıkan, günümüz iş ortamındaki performans iyileştirmelerinde kullanılabilecek ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen psikolojik kapasitelere ve pozitif odaklı insan kaynaklarının güçlü yönlerine vurgu yapılan bir akımdır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006; Luthans, 2008). Bu noktada ayrı ayrı olarak öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi psikolojik kapasiteler de pozitif örgütsel davranış kapsamına girmektedir. Bu psikolojik kapasiteler bir bütün olarak ele alındığında ise pozitif psikolojik sermaye ortaya çıkmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

Prof. Fred Luthans önderliğindeki Pozitif Örgütsel Davranış (PÖD), pozitif psikolojiyi birey bazında ele alıp, bireye özgü özelliklere vurgu yaparak örgütsel davranış alanına uygulanmıştır ve bunun sonucunda pozitif psikolojik sermaye ortaya çıkmıştır. Ancak tıpkı pozitif psikolojinin insanlara pozitif yaklaşmanın önemini keşfettiğini iddia etmediği gibi, PÖD’de örgütsel araştırmada yıllar boyunca pozitif duygulanım, pozitif güçlendirme, öz değerlendirme, adil yargı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, sosyal ve örgütsel

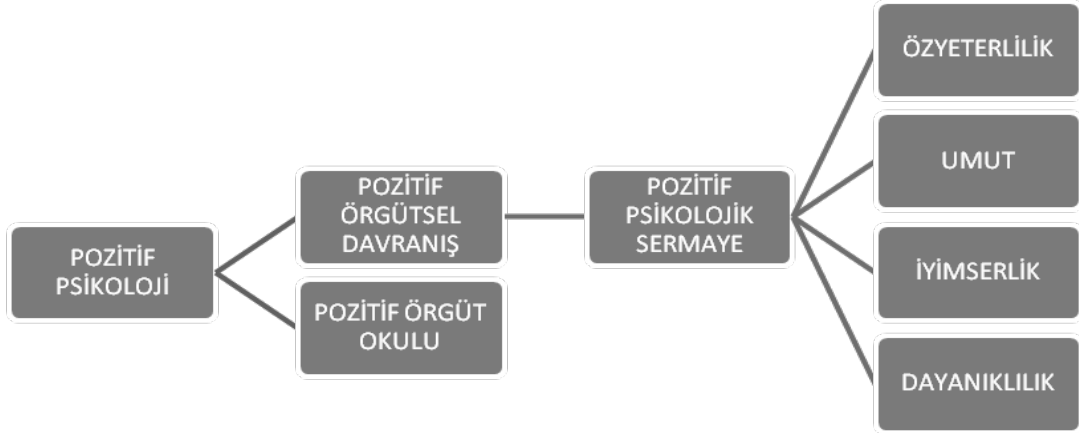
vatandaşlık davranışları, öz değerlendirme gibi birçok pozitif yapının olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, pozitif psikoloji ve iş hayatına uyarlanan hali olan pozitif örgütsel davranış, pozitif yaklaşımın önemine yenilenmiş bir vurgu (bir devrim ya da model değişimi değil) yapma girişiminde bulunmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007).

PÖD; pozitif yönlü insan kaynakları gücünün ve psikolojik kapasitelerin çalışma ve uygulama alanıdır şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca bunlar günümüzün iş dünyasında verimli performans elde etmek için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif yönlü insan kaynakları gücünü ve psikolojik kapasitelerini performansı geliştirmek için uygulamalar olduğuna vurgu yapılmıştır (Luthans ve Youssef, 2004).

Bir kavramın pozitif örgütsel davranış olarak değerlendirilebilmesi için mutlaka sahip olması gereken kriterler vardır. Bunlar:

- Teori ve araştırma temelli olmak
- Pozitif ve güçlü yönleri temel almak
- Duruma bağlı ve aynı zamanda gelişime ve performans yönetimine açık olmak
- Pozitif örgütsel davranışa özgü geçerli ölçüm sistemine sahip olmak şeklinde sıralanmaktadır. Bu kriterler, pozitif örgütsel davranışın eğitim, gelişim programları ya da gelişim programları ile öğrenilebilir, pekiştirilebilir ve geliştirilebilir olduğuna tekrar vurgu yapmaktadır (Luthans ve Jensen, 2005).

Pozitif örgütsel davranış, gizli ve çekirdek bir faktör olan psikolojik sermayeyi temsil etmektedir. Bu kavram kısaca Psikolojik Sermaye (PS) olarak tanımlanmaktadır (Luthans v.d., 2008).



**Şekil 1.1:** Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Kavramlarla İlişkisi

Şekil 1.1 incelendiğinde pozitif psikoloji kavramından doğmuş olan ve örgütlere yansımaları olarak iki akım görülmektedir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye kavramının da pozitif örgütsel davranış akımı sonucu ortaya çıkmış olduğu belirtilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Pozitif psikolojik sermayenin dört bileşeni rekabetçi avantaj elde edilebilmesine olanak sağlayabildiği ve yönetilebildiği için genel olarak PÖD’ün değer ölçütleri olarak belirtilmiştir. Bu değerlerin yönetimi ve sağladığı rekabet avantajı neticesinde pozitif psikolojik sermaye genel olarak dört bileşen ile açıklanmıştır (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005). Bir sonraki bölümde pozitif psikolojik sermayenin gelişimi ve bu dört bileşenini oluşturan; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik kavramlarının teorik altyapılarından ve ilişkili oldukları kavramlardan bahsedilecektir.

### 1.3 Pozitif Psikolojik Sermaye

Kelime anlamı olarak varlık, servet olan sermaye kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “bir ticaret işinin kurulması, yürütülmesi için gereken anapara ve paraya çevrilebilir malların tamamı, anamal, başmal, kapital, meta, resülmal” olarak tanımlanmaktadır.

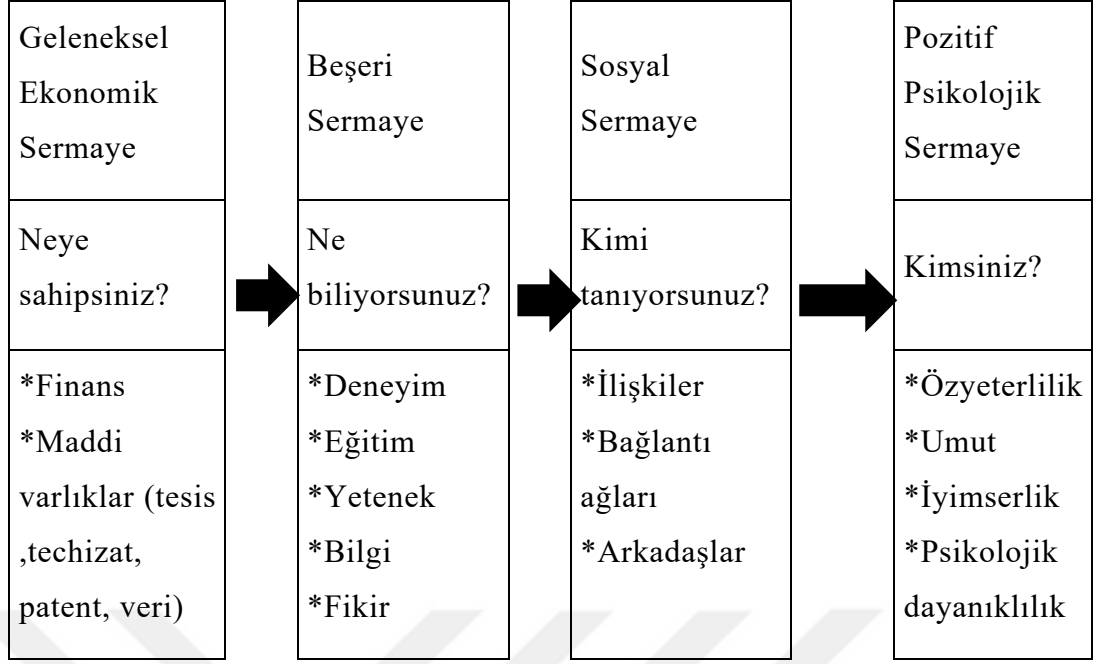
Bourdieu (1986)’ya göre üç temel sermaye kaynağı vardır. Bunlar:

- ✓ Ekonomik sermaye (maddi kaynaklar) olarak hemen ve doğrudan paraya çevrilebilir ve mülkiyet hakları biçiminde kurumsallaştırılabilir. Yani belirli koşullarda ekonomik sermayeye dönüştürülebilir her türlü maddi kaynaklar.
- ✓ Kültürel sermaye (özellikle eğitim yoluyla edinilmiş olan kültürel kodlar),
- ✓ Sosyal sermaye (sosyal ilişkiler ağı) ve bu sermayeler içinde buldukları şartlara göre kurumlar için ekonomik sermayeye dönüştürülebilir şeklinde ifade etmiştir.

Geleneksel ekonomik sermaye, örgütün performansını belirleyen en önemli unsur olarak dikkate değer bir sermaye türüdür (Güler, 2015). Ekonomik açıdan sermaye, kendisi de bir üretim süreci sonunda yaratılmış olan ve üretimde kullanılan mal ve değerleri ifade etmektedir. Dolayısıyla sermaye denildiğinde, ilk akla gelen, üretimde kullanılan makine, teçhizat, para ve diğer maddi kaynaklar düşünülmektedir (Luthans v.d., 2004).

Diğer taraftan örgütsel başarı için insan kaynaklarının önemi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde en iyi yatırım olması göz ardı edilemez bir gerçektir. İnsan kaynaklarının sadece bir işletme maliyeti olmadığı, kaçınılmaz bir sermaye ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından etkin yönetilmesi gereken bir yatırım olduğu bilinci gelişmektedir. Ayrıca günümüzde örgütlerin rekabet ortamında üstünlük kurmalarında ekonomik sermayenin yetersiz kaldığı bilinmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak için insan kaynakları oluşturmada beşeri ve sosyal sermayenin ötesinde pozitif psikolojik sermayenin tanınması ve etkili yönetilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır (Luthans ve Youssef, 2004). Yani insan kaynaklarına yapılan yatırım sadece bir işletme maliyeti değildir aynı zamanda geleceğe daha kalıcı ve sürdürülebilir insan gücü ya da kaynağına olan gerekli önemin verilmesi anlamına gelmektedir.

Günümüzde sermaye kavramı sadece maddi bir değeri ifade etmez aynı zamanda bireylerin sahip oldukları manevi değerleri de içermektedir. Manevi değerler olarak hem örgütün hem de bireyin sahip oldukları entelektüel birikim, bilgi hacmi, beceri düzeyi, kültürü, sosyal çevresi ve psikolojisi sayılabilmektedir (Tösten ve Özgan, 2014).



**Şekil 1.2:** Rekabet Üstünlüğü için Sermaye Türleri

Şekil 1.2’de, rekabet avantajı için gerekli olan sermaye türleri belirtilmektedir. Geleneksel ekonomik sermaye; örgütün finansal varlıklarını ve somut varlıklarını, beşeri sermaye; çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini, sosyal sermaye, çalışanların iletişim ağlarını ve ilişkilerini ve pozitif psikolojik sermaye ise öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarını kapsamaktadır. Ekonomik sermaye “neye sahipsiniz?”, beşeri sermaye “ne biliyorsunuz?”, sosyal sermaye “kimi tanıyorsunuz?”, psikolojik sermaye “kimsiniz?” sorularına cevap vermektedir (Luthans v.d., 2004).

Psikolojik sermayeyi diğer maddi olmayan sermaye çeşitlerinden ayıran özellikleri şunlardır (Luthans v.d., 2007):

1. Psikolojik sermaye insan sermayesinin ötesinde açık olarak bireylerin elde ettiği deneyim, bilgi birikimi, yetenek ve becerilerin toplamı olarak tanımlanır. Örgütsel süreç içerisinde yöneticilerin ve çalışanların zamanla ve sosyalleşme süreçlerine bağlı olarak oluşturdukları organizasyona özgü gizli bilgilerle eşdeğer değildir.
2. Psikolojik sermaye bireylerin sahip olduğu fonksiyonel ve yararlı ilişki ağlarını içeren sosyal sermayenin ötesindedir.

3. Psikolojik sermaye psikolojinin patolojik imajının ötesindedir. Kavram için yapılan pozitif vurgusunun nedeni budur. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırmacı ve uygulamacılarının karşı karşıya kaldığı işyerinde saldırganlık, gereken yetenekte olmayan liderlik, stres ve çatışma, etik dışı davranış, etkisiz stratejiler, zarar verici örgüt kültürü ve ters etkili örgüt yapısı gibi sorunlardan uzak pozitif bir bakış açısı sunmaktadır.

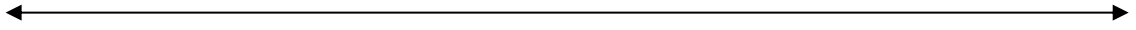
4. Psikolojik sermaye eşsizdir. Örgütsel davranış alanında geleneksel olarak çalışılan motivasyon, hedef belirleme, güçlendirme, katılım, takım kurma ve örgütsel kültür gibi alanlarda yeni ufuklar açmıştır.

5. Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır. Örgütlerde insan kaynakları ve çıktılarını geliştirmek amacıyla yapılacak yatırımlar için tündengelim yöntemi ile niceliksel bilimsel araştırma teknikleri kullanılmaktadır. Teorik temelleri Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 1989) ve Umut Teorisine (Snyder, 2002) dayanmaktadır.

6. Psikolojik sermaye ölçülebilirdir. Parker'ın (1998) öz yeterlilik (self-efficacy), Snyder ve diğerlerinin (1996) umut, Wagnild ve Young'ın (1993) dayanıklılık (resilience) ve Scheier ve Carver'ın (1985) iyimserlik ölçeklerinin genel bir toplamı olarak Lopez ve Snyder (2003) tarafından psikolojik sermaye ölçeği oluşturulmuştur.

7. Psikolojik sermaye durumsaldır yani duruma göre değişen ve geliştirilebilen bir yapıdadır. Barrick ve Mount (1991)' in "bireysel değerlendirme", Gallup'un "yetenekler ve güçler", Schmidt ve Hunter'ın (1998) "bilişsel mental yetenekler" ve Goleman'ın "duygusal zeka" kavramlarında olduğu gibi kişisel özelliklerin birçoğunun çalışma hayatı performansı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sermayenin yüksek odaklı mikro müdahaleleri sayesinde çalışma performansı üzerinde 1-3 saat etkinlik artışı elde edildiği tespit edilmiştir (Luthans v.d., 2006). Diğer bir ifade ile pozitif örgütsel davranış karakteristik, değişmeyen ve sabit bir yapı yerine, duruma bağlı olarak değişebilen, esnek bir yapı üzerine kuruludur ve aşağıdaki Şekil 1.3 ile kişinin geliştirilebilen ve geliştirilemeyen kişilik özellikleri tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007).

Pozitif Karakter özellikleri-çok durağan değişimi neredeyse imkânsız (Zeka, yetenek, kalıtsal)	Karakter özellikleri gösteren nitelikler-görece durağan ve değişmesi zor (beş büyük kişilik boyutu, özbenlik değerlendirmesi...)	Gelişime açık psikolojik kapasite-Durumsal, değişime açık (umut, iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık, iyi oluş, cesaret...)	Pozitif psikolojik durum-anlık ve çok değişken (ruh hali, mutluluk...)
--	--	---	--



**Şekil 1.3:** Geliştirilebilir ve Geliştirilemeyen Pozitif Kişilik Özellikleri

8. Psikolojik sermaye iş performansı ile ilgilidir. Çalışma hayatına ilişkin çalışan potansiyelini öne çıkaran özellikleri vurgulaması, çalışanın potansiyelinin anlaşılması ve durumsal olarak belli koşullara göre değişebilir ve gelişebilir olduğu bakış açısıyla değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Tüm bu özellikler pozitif psikolojik sermayenin örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama açısından yatırıma ne kadar elverişli olduğunu göstermekte ve onu diğer psikolojik etkenlerden ayırmaktadır (Luthans v.d., 2007).

Psikoloji biliminin geliştirdiği birçok bilimsel teknik ile örgütlerdeki insan kaynağı yani tüm çalışan davranışlarını ve bu davranışların sebep sonuç ilişkilerini kişisel özelliklerinden yola çıkarak incelenmesini sağlaması sayesinde, örgütlerde insan kaynağının yönetimine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. İlk başta pozitif psikoloji olarak bilinen kavram, örgüt içinde gelişimde kendisini pozitif örgüt davranış ile göstermiştir. Çalışma hayatında pozitif psikoloji, ölçülebilir, geliştirilebilir, yönetilebilir bireylerin olumlu kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır ve pozitif örgütsel davranış akımı doğrultusunda şekillenen psikolojik sermaye faktörleri; iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik olmak üzere bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak ortaya çıkmıştır (Güler 2015). Genel bir ifade ile bireylerin olumlu yönde gerçekleşen psikolojik gelişme durumudur. Kişilerin zorlu görevler üstlenebilmesi, bu görevlerin üstesinden gelmesi için sahip oldukları güven duygusu, mevcut koşullar ve geleceğe yönelik beslenen olumlu duygular, karşılaştıkları problem ve sıkıntılarla mücadele ederek hayatını idame

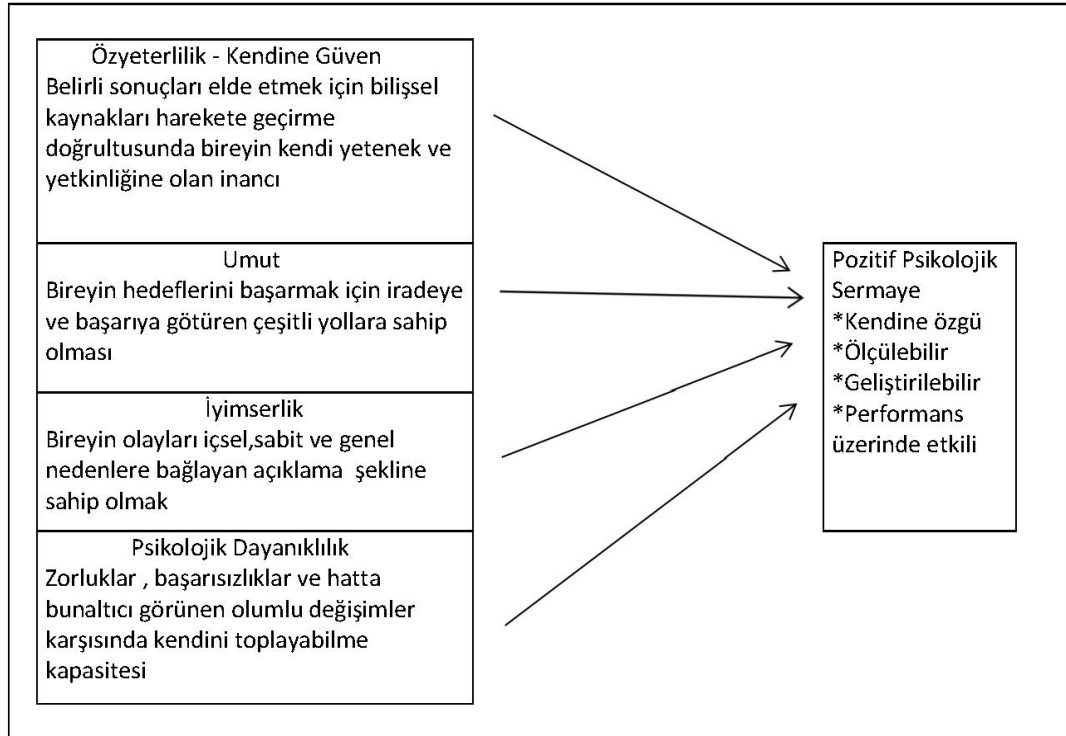
etmesi, pozitif psikolojik sermayenin temelini oluşturmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

### 1.3.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

Psikolojik sermaye kavramı, dört bileşenden oluşmaktadır.

Bunlar; 1. Öz yeterlilik, 2. İyimserlik, 3. Psikolojik Dayanıklılık, 4. Umut olarak belirtilmiştir (Luthans v.d., 2004; Luthans v.d., 2008).

Aşağıdaki Şekil 1.4’de belirtildiği gibi öz yeterlilik; çalışanların sonuçlara ulaşmak için bilişsel kaynakları kullanması ve harekete geçirme doğrultusunda kendi yeteneklerine, yetkinliklerine olan inanç, umut; bireyin hedeflerini başarmak için iradeye ve başarıya götüren çeşitli yollara sahip olması; iyimserlik; bireyin olayları içsel ya da dışsal, sabit ve genel nedenlere bağlayan açıklama şekline sahip olması, psikolojik dayanıklılık ise; zorluklar, başarısızlıklar ve hatta bunaltıcı görünen ancak olumlu değişimler karşısında karşısında kendini toplayabilme kapasitesine sahip olma olarak açıklamaktadır. (Luthans ve Youssef, 2004)



Şekil 1.4: Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

### 1.3.1.1 Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)

Psikolojik sermayenin bileşeni olarak öz yeterlilik: “Başarma gücünün içinizde olduğunu biliyor musunuz?”, “Kendinize inanıyor musunuz?”, “Başarılı olabilmek için gerekenlerin sizde mevcut olduğunu biliyor musunuz?” gibi sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır ve bu soruların yanıtlarının öz yeterlilikle ilgili olduğu belirtilmektedir (Luthans v.d., 2007).

Öz yeterliliğin alan yazınında öncülüğü, Standford Üniversitesinden Prof. Albert Bandura tarafından geliştirilen sosyal bilişsel kuramına dayanmakta olup teorik açıdan en çok gelişen ve üzerinde en çok araştırma yapılmış kavramlardan biri olarak dikkat çekmekte ve öz yeterlilik “insanların başarılı olma kapasiteleri hakkındaki inançları” ya da bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, yerine getirme kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı olarak tanımlamaktadır (Bandura, 1997).

PÖD açısından tanımlandığında ise öz yeterlilik, bireyin belirli bir bağlamda verilen görevi, başarılı bir şekilde yerine getirmesi için gereken motivasyonu, bilişsel kaynaklarını ve eylemlerini harekete geçirme yetenekleri hakkındaki inancını ya da güvenin ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Yani iş hayatında zorlu görevler karşısında çalışanların başarılı olmak için gerekli çabayı göstermelerini ve bu çabayı gösterirken kendilerine güvenip güvenmediklerini, nasıl hissettiklerini, ne düşündüklerini ve nasıl motive ettiklerini belirlemektedir.

Bandura (1997) öz yeterlilik düzeyinin aşağıdaki süreçlerden etkilendiğini ve geliştiğini belirtmektedir:

- Bilişsel (düşünceler gerçeği şekillendirir)
- Motivasyonel (inançlarımıza dayalı beklenen sonuçlar motivasyonumuzu şekillendirir)
- Duygusal (algılanan başa çıkma öz yeterlilik kaçınma davranışını düzenler)
- Seçim (kendimizi yalnızca ustalaşabileceğimize inandığımız durumlara maruz bırakıyoruz)

Bandura'nın sosyal bilişsel teorisine göre öz yeterlilik bireyin sahip olduğu bilişsel kaynakları, motivasyon durumu, harekete geçme yeteneğine bağlı olarak içsel yargılardan ya da güvenden ortaya çıkmaktadır ( Luthans, 2008).

Öz yeterlilikle birlikte çalışanların güçlü yönlerinin keşfedilmesi ve öğrenilip geliştirilebilmesinden dolayı kişinin kendisine olan güven duygusunu da arttırmaktadır (Hodges ve Clifton, 2004). Böylece öz yeterlilik düzeyleri artan çalışanların başarıya ulaşacaklarına olan inançları ve harekete geçmek için azimleri daha yüksek olacağı beklenmektedir.

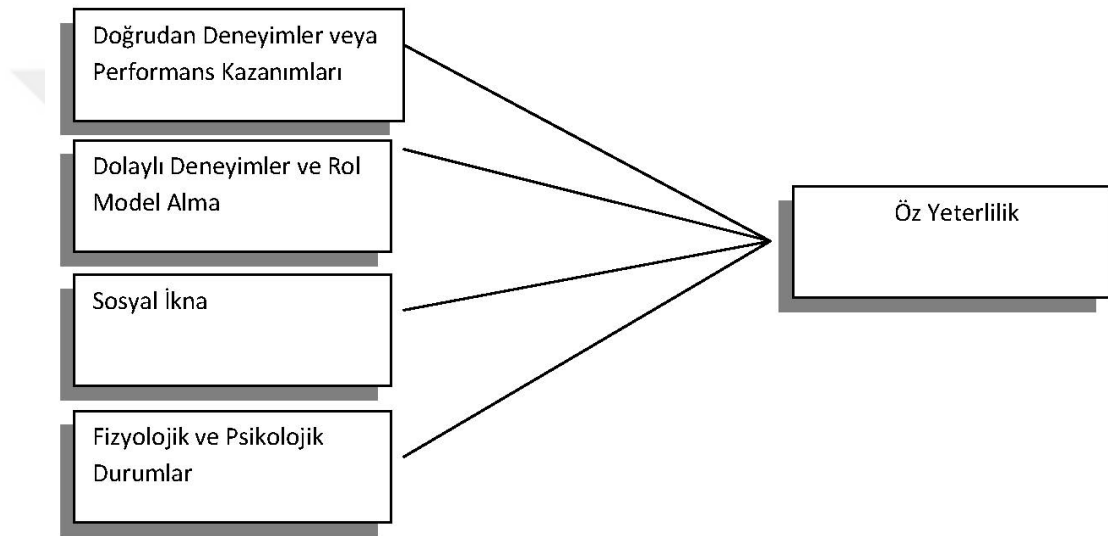
Öz yeterlilik düzeyi yüksek kişiler, görev ve sorumlulukları ile ilgili konularda daha zorlayıcı işlere gönüllü olabilmektedir ve aksilikler karşısında bile başarıya olan inançlarını devam ettirmektedir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yeni yollar denemekten de çekinmemektedir (Caprara ve Cervone, 2003; Basım ve Çetin, 2012). Bu durumun tam tersini düşündüğümüzde ise yani düşük öz yeterliliğe sahip kişiler ise güçlükler karşısında daha çabuk pes etmektedir ve yeni yollar denemekten çekinmekte ve hatta kaçınmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Öz yeterlilik, bazı temel özelliklerden oluşmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007):

1. Öz yeterlilik, bireyin kendini yansıtıcı değerlendirme yeteneğine bağlı bir yapıdadır. Kişinin belirli amacı gerçekleştirmek için o iş ile ilgili geliştirdiği bir yeterlilik olarak da ifade edilmektedir. Bu yeterlilik algısını başka alanlara taşımak mümkün olmamaktadır. Yani kişinin belli bir amaç için geliştirdiği öz yeterlilik algısı başka amaç için geçerli olmayabilir ve yeni bir çaba göstermesi gerekmektedir.
2. Psikolojik sermayede öz yeterlilik kavramı uygulamaya (tecrübe) veya konuya hakim olmaya dayanmaktadır. Birey sahip olduğu potansiyelini hayata geçirme fırsatı bulduğunda kendi yeterliliğini görebilmektedir. Bu sayede tecrübe edilen yeterliliklerin farkına varabilmektedir ve daha fazla geliştirme olanağı bulmaktadır.
3. Psikolojik sermayede öz yeterlilik kavramı gelişime açıktır. Birey yeterli olduğu alanlarda her zaman geliştirilebilir yönlerinin olduğunun farkında olmaktadır ve çeşitli eğitimlerle bunun sağlanabileceğine inanmaktadır.

4. Psikolojik sermayesi yüksek bireyler başka bireylerden pozitif yönde etkilenmektedir. Sosyal etkileşimler sonucunda diğer bireylerin elde ettikleri başarılar kendisi tarafından da görülmektedir ve benzer şekilde kendisinin de başarabileceği hissi oluşmaktadır. Diğerlerinin değerlendirmeleri kendisini harekete geçirebilmektedir.

5. Bireyin öz yeterlilik durumları değişkenlik gösterebilmektedir. Bireyin içinde yaşadığı çevre faktörlerine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu faktörler arasında öz kontrol, bilgiyi elde etme, yetenek ve kabiliyetler bulunmakta olup kişinin amaçlarını gerçekleştirmesinde bunlar yardımcı olabilmektedir.



**Şekil 1.5:** Öz Yeterlilik için Bilgi Kaynakları

Şekil 1.5’de, bireyin öz yeterlilik düzeyi hakkında doğrudan deneyimleri, rol modelleri, sosyal çevresi ve hem fizyolojik hem de psikolojik durumu çok önemli bilgi kaynakları olarak belirtilmektedir (Luthans, 2008).

Öz yeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilmektedir (Keleş, 2011). Yani kişinin öz yeterlilik algısının hem bireysel hem sosyal yeterliliğe (yani sosyal sorunların çözümüne yönelik bireysel çabasına olan inanç) hem de kolektif öz yeterlilik inancına (önemli sosyal sorunlar karşısında istenen gelişmeyi sağlayabilmek amacıyla toplum olarak katkı sağlanabileceğine dair inanç) olumlu etkide bulunduğu dair çalışmalar bulunmaktadır. Öz yeterlilik algısının bu şekilde toplumsal öz yeterliliği etkiliyor olması, örgüt içinde de işe bağlılık ve iş doyumunu artırarak faktörlere olumlu etkide bulunabileceğini göstermektedir (Güler,

2015). Diğer bir ifadeyle öz yeterlilik, işle ilgili performans çıktıları ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Avey v.d., 2009). Yani bireyin öz yeterlilik algısı işinde hem kendisini yeterli hissetmesi hem de örgütsel açıdan iş tatmini ve işe bağlılığını arttırmaktadır.

### **1.3.1.2 Umut (Hope)**

Pozitif psikolojik sermayenin temel bir bileşeni olan umut, her ne kadar 1960'lı yıllarda araştırma konusu olmuşsa da temelleri bilimsel olarak C. Rick Snyder tarafından ortaya atılmıştır (Avey v.d., 2009). Pozitif psikolojide umut kavramının yapısı teorik olarak geliştirilen ve çok fazla araştırma yapılmış kavramlardan bir diğeri olarak, genellikle bireyin ilerleme yeteneği ile ilgili düşünce şekli olarak ifade edilmiştir (Luthans v.d., 2010). Snyder umut teorisini oluşturmaya, insanların genellikle amaca odaklı; yani bir şeyleri başarmayı hem istiyor hem de çabalıyormuş gibi davranıyor olduğunu farz ederek başlamıştır. (Snyder, 2000; Luthans v.d., 2010). Umut, genellikle istenilen amaçlara ulaşmak için birçok yol bulmak ve bu yolları kullanırken bireyin kendi kendisini motive etmesi ve bireyin bu konuda algıladığı ya da inandığı kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans v.d., 2005). Umut, sadece hayal etmek ve bir şeyin olmasını arzulamak değil, bireyi belirlediği amaca ulaşmasını sağlayan dinamik yapıda yani aktif bir güç olarak belirtilmektedir (Luthans v.d., 2006).

Umut, yerine getirme beklentisi eşliğindeki sahip olunan arzudur. Hedefleri karşılamak için gereken fiziksel ve zihinsel enerji ya da amaca odaklı enerji "eylemlilik" ve bu hedeflere ulaşmak için belirlenen yollar ya da "yol gücü" (waypower) olarak belirlenen iki önemli bileşene sahiptir ve olumlu güdümsel bir durumdur (Envick, 2005).

Diğer bir ifadeyle; Snyder psikolojik sermayenin umut boyutunu "umut=eylemlilik+alternatif yollar (hope=agency+pathways)" olarak formüle etmektedir (Snyder, 2002). Bu formüle göre umut kavramını, amaca odaklanmış enerji anlamında istek gücü (will power/agency) ve amaçların karşılanması için planlanan yol gücü (way power) olarak iki bileşene dayandırmaktadır. Bu iki bileşen birbirini tekrar etmekte ve birbiriyle etkileşimli bir şekilde umut boyutunu oluşturmaktadır (Luthans ve Jensen, 2002).

Umut kavramının bileşenleri aynı zamanda amaçların başarılması için kişinin algıladığı uygun araçlar veya rotalar anlamına gelmektedir. Genel olarak amaçlara ulaşmada birçok olası rotanın kolaylıkla tanımlanabilmesi, başlangıçta oluşturulan stratejilerinin veya yolların başarısız olması durumunda alternatif yolların bulunması ve arzulanan amaçlara ulaşmak için uygun araçların oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir (Çetin, Hazır ve Basım, 2013).

Umut kavramının amaca yönelmiş güç ya da irade bileşeni, diğer pozitif psikolojik sermaye kapasiteleri ile ortak ve ilk gerekli bileşen olsa da yol gücü bileşeni tamamen umut kavramına özgüdür. Engellerle karşılaşıldığında kararlılığın ve gücün artmasına olanak sağlamaktadır, çünkü ilave alternatif yollar/yöntemler gelecek odaklı olarak belirlenmiştir. İrade gücünde meydana gelen bu artış, yeni durumun gerçekleri ışığında başka alternatif yöntemler arayışını da motive etmektedir. Bu umut süreci sayesinde engellerin veya sorunların meydan okuma, öğrenme ve geliştirme fırsatları gibi algılanmasını sağlamaktadır (Youssef ve Luthans, 2007). Böylece umut düzeyi yüksek bireyler, amaçlarını elde etmek adına daha fazla enerjiye sahip olurlar (Luthans v.d., 2008).

Umut, üç temel kavramdan oluşmaktadır. Birey ilk olarak amaca yönelik iradeye sahip olmalıdır ve bu onun karşılaştığı çeşitli durumlar veya koşullar açısından istekliliğini göstermektedir. İkincisi ise amaçtır ve birey bu amacı başarma arzusu içerisinde hareket etmek için iradesini tam olarak ortaya koymaktadır. Üçüncüsü ise amaca yönelik iradenin çeşitli yollar/yöntemler aracılığıyla amaca ulaştırabildiği yönündeki inanç olarak ifade edilmiştir (Snyder v.d., 1991; Luthans v.d., 2008; Avey v.d., 2008).

Umut boyutunda diğer psikolojik sermaye boyutlarında da olduğu gibi geçerlilik (somutlaştırma anlamında) gereklidir. Özellikle çalışanın umut düzeyini artırmak belli uygulamalarla mümkün olacaktır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s.68-78):

- ✓ Amaç belirlemek; çalışanın umut düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Yani çalışan amaç belirleyerek hem motivasyon düzeyini yani çabasını artırmayı ve sabırlı davranmayı, hem de amaca ulaşmak için yaratıcı yollar ya da yöntemler tasarlayarak çabasını ve isteğini başka bir ifadeyle yol gücünü etkilemektedir.

- ✓ Esnek hedeflerin olması; çalışanın daha umut verici düşünce geliştirmesi ve bunu besleyen esnek hedefler yani performans arttırıcı, spesifik, ölçülebilir, zorlayıcı ve erişilebilir hedefler seçmesi daha esnek olmasını sağlamaktadır. Esnek olması çalışanı araştırmaya teşvik ederek daha zor ancak ulaşılabilir algılanan hedefler olarak görmesini sağlayacaktır ayrıca buna ek olarak çalışan fazla çaba gösterdiğinde başarı sağlamakta ve uygun beklentileri karşılanmaktadır.
- ✓ Çalışanın zorlayıcı, uzun süren ve zahmetli olarak gördüğü hedefleri daha kısa, daha kolaylaştırıcı ve daha yönetilebilir hale getirerek aşamalandırması diğer bir ifadeyle basamaklandırma yaklaşımı ile çalışanın umut düzeyi arttırılmaktadır.
- ✓ Çalışanın karar aşamasında katılımının sağlanması yani artan güç ve özerklik ile amaca yönelik enerjisinin (eylemlilik) arttırılması ile kararlılık ve çabasına vurgu yapılmaktadır.

### 1.3.1.3 İyimserlik (Optimism)

Psikolojik sermayenin bir diğer bileşeni olan iyimserlik kavramı birçok araştırmaya konu olmasıyla beraber Prof. Martin Seligman tarafından ortaya atılan pozitif psikoloji akımıyla ilk kez önemi vurgulanmıştır. Seligman (1998)'a göre iyimserlik, bir kişinin içsel, kalıcı ve genel olayların gerekçelerini pozitif olaylara atfetmesi; dışsal, geçici ve durumsal olan olayların gerekçelerine ise negatif olaylara atfetmesi şeklindeki açıklanmasıdır. Seligman (1998), örgütlerde iyimserliği üç boyutta ele almıştır. *Birincisi*, işteki başarıyı etkileyen seçimdir. İyimser oldukları belirlenen bireyler, özellikle baskı altında daha üretken bir hal sergilemekte ve bu da yetenek ve gayretin etkin performans göstermede tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. İyimser bireylerin istihdam edilmesi işletmeyi yüksek personel devir hızı, eğitim maliyetleri ve insan gücünün gereksiz yere harcanmasından korumakta ve işletmenin iş tatmini ve üretkenliğini arttırmaktadır. *İkincisi*, iyimser bireylerden daha fazla yararlanılabilmesi için bu kişilerin özellik gerektiren işlere (yüksek stresli, yaratıcılık gerektiren halkla ilişkiler ve fon yöneticiliği gibi işler) yerleştirilmesidir. *Üçüncüsü* ise işletme içerisinde iyimserlik düzeyinin yükseltilmesi için çaba sarf edilmesidir. Bu bağlamda iyimser kişilik özelliklerine sahip olmadığı belirlenen bireylerle, yüksek riskli ve kaybetme

olasılığı bulunan işlerde çalışanların, iyimser olma yetilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle alınacak iyimserlik eğitimleri, çalışanların iyimserlik düzeylerinin yükseltilebilmesi için çok faydalı olmaktadır.

İyimserler, gelecek ile ilgili olumlu beklenti içerisinde olurlar ki bu durum kişisel bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Birey geçmişin başarısızlıklarına takılmadan gelecek ile ilgili pozitif beklentilere odaklanmaktadır. Bu pozitif beklentiler içinde yaşadığı duygu durumunun tutarlılıklarıyla olumlu düşünce sonucunda oluşmaktadır (Avey v.d., 2008). Bu haliyle birey olumlu olayları kişisel kaynaklara dayandırıp, kalıcı ve genel sebepler çerçevesinde değerlendirmektedir. Ancak olumsuz olayları da dışsal, geçici ve duruma özgü olarak değerlendirmekte olup kendi dışındaki sebeplere bağlayarak alternatifler düşünmektedir. Yani iyimserler yaşamlarında hedefledikleri olumlu durumların sebeplerini kendi irade ve istek güçlerine atfetmekte öte yandan gelecekte de bu durumun devam edeceğine inanmaktadırlar bu sayede örneğin, üstlerinden olumlu geribildirim alan çalışanlar, bu durumu kendi iş etiğine, azmine bağlayarak genellemekte ve sadece işte değil, diğer seçimlerinde de başarılı olmak için çalışarak ve azimle bu olumlu durumu koruyacaklarına inanmaktadırlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

#### **1.3.1.4 Psikolojik Dayanıklılık (Resiliency)**

Literatürde dayanıklılık kavramı; 1960-1970 yılları arasında gelişimsel patoloji araştırmalarında yenilmez ve sağlam çocuk kavramları ile ilk olarak yer almıştır (Benard, 2004). İngilizcede “resilience” olarak ifade edilen dayanıklılık kavramı, yine dayanıklı kişilik özelliği anlamındadır ve İngilizcede “hardiness” kavramı ile benzerlik göstermektedir. Aslında stres ile sağlık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak, Kobasa (1979) tarafından ileri sürülmüş olan bu kavram, bazı bireylerin diğerlerine göre içinde buldukları stresli durumdan daha az etkileniyor olmalarını açıklayabilmek adına ortaya atılmış bir kavramdır (Güler, 2015). Psikolojik dayanıklılık, pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden farklı şekilde bireylerin karşılaştıkları riskli ve olumsuz durumlara karşı geliştirdiği uyum, olumlu tutum olarak ifade edilmektedir (Masten ve Reed, 2002). Psikolojik dayanıklılık, bireyin içinde bulunduğu durumlardaki; sıkıntı, belirsizlik, çatışma, hatta başarısızlık gibi gözükten durumlarda ancak sonucunda başarılı olmaya yönelik harekete geçebilmeyi

kapsamaktadır. Dayanıklılık, zorluk, travma, trajedi, tehditler veya işin başarısızlığı gibi ciddi stres kaynaklarına bile iyi uyum sağlama sürecidir (Envick, 2005). Başka bir deyişle bireyin tüm zorlukları karşılarken buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime olan tepkileri ve süregelen psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içermektedir. Daha çok hayat boyu süren, bireyin çevresi ile olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreç olarak ifade edilmektedir (Keleş, 2011).

Luthans ve Youssef (2004) psikolojik sermaye kavramını, bireyler açısından bir hedef olmaktan çok sürdürülen bir süreç ya da işlem olarak tanımlarken bireylerdeki psikolojik dayanıklılığı geliştirmek amacıyla da mevcut varlıklarına, risk durumlarına ve sürece odaklanılması gerektiği vurgu yapmaktadır. Sıkıntı ve zorluklar karşısında mücadelesini sürdüren bireylerin daha fazla başarılı olmak için çaba sarf ettikleri görülmüştür (Luthans v.d., 2010).

Maddi (2006) psikolojik dayanıklılık kavramını, karşılaşılan eylemler veya durumlarda hissedilen stresi azaltan ve mücadele becerisini destekleyen kişilik tipi olarak belirtmiştir. Dayanıklılığı yüksek bireylerin olumsuz olay veya çevrelerle karşılaştıklarında mevcut duruma daha çabuk uyum sağladıkları gözlenmiştir (Luthans v.d., 2006). Benzer şekilde psikolojik dayanıklılığı yüksek birey, engeller veya zorluklar ile karşılaştıklarında duygusal olarak dengelerini daha iyi korumaktadır ve ayrıca çalışma ortamındaki stres kaynaklarıyla da çok daha iyi başa çıkabilmektedir (Fredrickson, 2004). Yani psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler değişim ve adaptasyon sağlamada daha yeteneklidirler (Luthans v.d., 2007). Günümüzde çalışma hayatında özellikle stresli çalışma koşullarında çalışanlarında sahip olması gereken ve hatta geliştirmesi kaçınılmaz olan bir kavramdır.

Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan birey aksilikler, zorluklar ve başarısızlıklar karşısında kendini geliştirmektedir ve başarılı olmak için daha fazla çaba harcamaktadır (Luthans v.d., 2008). Youssef ve Luthans (2007) ise dayanıklılığı sadece reaktif bir çaba değil, olaylar gerçekleşmeden önceki meydan okumalar ve olayların gerçekleşmesi sırasındaki gelişme olanakları olarak ifade etmiştir. Dayanıklılığın daha çok olumsuz olaylarda etkisini gösterdiği düşünülecek

olursa kavramın çalışma yaşamına özgü olumsuz koşul ve dönemlerinde bireyin stresle başa çıkmasını kolaylaştıran bir özellik olacağı ifade edilmiştir (Luthans, 2002b). Psikolojik dayanıklılıkla ilgili yapılan çalışmalara özellikle performans ile psikolojik dayanıklılık arasında önemli ölçüde olumlu bir ilişkinin olduğunu ve ayrıca kişinin hayatında edindiği deneyimlere bağlı olarak sonradan kazanılması açısından da diğer bileşenlerden farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Luthans, 2002b; Youssef ve Luthans, 2007).

Psikolojik dayanıklılık kavramının örgütlerde uygulanma amacı ise hem liderler ve çalışanlarda hem de örgütlerde var olan güçlü kapasiteyi ortaya çıkarmak ve geliştirmektir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

#### **1.4 Psikolojik Sermayenin Öncülleri ve Sonuçları**

Psikolojik sermaye (PS) güncel bir konu olarak hem akademisyenlerden hem de iş insanları tarafından büyük ilgi görmekte ve farklı analiz seviyelerinde çalışan tutumları, davranışları ve performansı ile ilişkilendirilmektedir. Ancak yine de literatürde yeni bir kavram olma özelliğini koruması ve ölçülmesi, gelişimini etkileyen faktörler ve bununla beraber birey, ekip ve örgütsel düzeydeki sonuçları ne zaman ve nasıl etkilediği literatürde tartışma konusu olarak süreklilik arz etmekte olup psikolojik sermayenin öncülleri hakkında da sınırlı bilgi bulunmaktadır. Diğer taraftan artan çalışmalar, PS oluşumuna yol açan veya bunu engelleyen faktörlerin belirlenmesini sağlamaktadır. PS'nin öncüllerini vurgulayan araştırmaları ve PS'nin bu öncüller ile çeşitli bireysel, ekip ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini kanıtlayan çalışmaları incelediğimizde:

*Destekleyici örgüt iklimi;* işyeri desteğinin sağlanması, çalışanlarda PS gelişimini kolaylaştırdığını dair artan kanıtlar vardır, çünkü bu hedeflerine ulaşmak için onlara yeni ve farklı yollar arama konusunda daha büyük umut vermektedir. Yapılan çalışmalarda PS'nin destekleyici örgüt iklimi ile iş performansı arasında aracılık ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Luthans v.d., 2008). Liu (2013), daha yüksek düzeyde süpervizör desteği algılayan çalışanların daha yüksek PS düzeylerine sahip olduğunu ve bunun da daha yüksek performans düzeylerini öngördüğünü ifade etmiştir.

*Stresli bir çalışma ortamı ve yüksek düzeyde iş-aile çatışmasıyla* karşı karşıya kalan bireylerin, daha az stresli deneyimlerle karşılaşanlara göre daha düşük PS seviyeleri sergilediğini göstermektedir. Örneğin yeterince ödüllendirilmediğini ve aşırı taahhütte bulunduğunu hisseden kadın tıp doktorlarının daha düşük PS seviyelerine sahip olduğunu ve PS'nin depresif belirtilerle negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Liu v.d., 2012). Yine benzer şekilde, PS'nin Çinli kadın tıp doktorları için iş-aile çatışması ile tükenmişliğin arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini tespit edilmiştir (Wang v.d., 2012). Yakın zamanda yapılan bir araştırma, daha yüksek istihdam belirsizliğinin daha düşük PS seviyelerine yol açtığını ve bunun da daha yüksek stres seviyelerini ve daha düşük yaşam kalitesi seviyelerini öngördüğünü göstermiştir (Epitropaki, 2013).

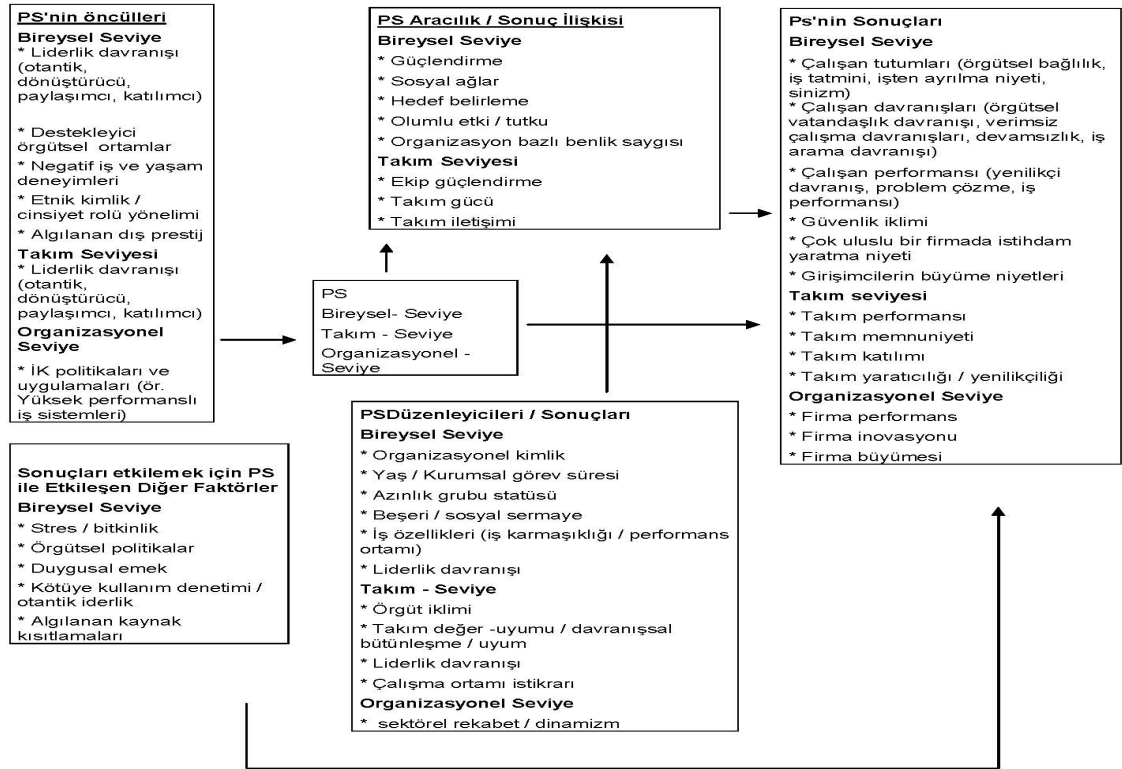
*Toplumsal Cinsiyet rolü yönelimi* ile ilgili yapılan bir çalışmada; bireyin toplumsal cinsiyet rolü yönelimi (feminen ve maskülen özellikler), psikolojik sermaye (PS) ve öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkileri araştırılmış ve maskülen olmanın bir bireyin işi ve kariyer tatmini üzerinde feminenliğe göre daha güçlü bir etkisi olduğu bulunmuştur ayrıca buna ek olarak hem maskülenliğin hem de feminenliğin bireyin PS düzeyiyle pozitif ilişkili olduğu gözlenmiştir. Öz yeterlilik, umut ve iyimserlik dahil olmak üzere PS'nin çeşitli bileşenlerinin, toplumsal cinsiyet rolü yönelimi ile iş ve kariyer tatmini arasındaki ilişkilere aracılık etmede farklı roller oynadığı bulgusu saptanmıştır (Ngo v.d., 2014). Organizasyonlarda cinsiyet rolü kimliği ve psikolojik sermayenin etkileri adlı bir başka çalışmada ise özellikle pozitif maskülen özellikleri ve pozitif androjen özellikleri benimseyen katılımcıların daha yüksek psikolojik sermaye düzeyleri olduğu belirlenmiştir (Bernstein ve Volpe, 2016).

Diğer bir çalışmada ise Avey (2014), psikolojik sermaye öncülleri olarak; iş özellikleri, kişilik özellikleri, destekleyici örgüt iklimi ve liderlik tarzlarıyla ilişkilendirirken; diğer taraftan yaş, cinsiyet, görev süresi veya iş deneyimi gibi demografik bilgiler genellikle kontrol edilir, ancak nadiren psikolojik sermaye ile ilgilidir ve eğer ilgili ise de ilişki genellikle zayıftır şeklinde ifade etmiştir. Kim ve diğerlerinin (2019) spor sektöründe çalışanların öznel iyi oluş geliştirmede psikolojik sermayenin rolünü araştırdıkları çalışmasında, psikolojik sermayenin öncülleri olarak otantik liderlik, anlamlı iş ve yine destekleyici örgüt iklimi gösterilirken, iş tatmini ve psikolojik iyi olma ise psikolojik sermayenin

sonuçları olarak belirtilmiştir. Yani yaptıkları çalışmanın sonucu çalışanların anlamlı iş ve destekleyici örgüt iklimi algısı, psikolojik sermayelerinin olumlu etkilemekte ve dolayısıyla yüksek düzeyde iş tatmini ve psikolojik iyi oluş sağladığını göstermektedir.

Bir diğer çalışmada, Wang ve diğerleri (2018) tarafından girişimcilerin psikolojik sermayesinin öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkiler incelenmiştir ve örgüt iklimi, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi, otantik liderlik ve iş stresini psikolojik sermayenin öncülleri olarak yani psikolojik sermaye ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirtmiştir ve PS'nin sonuçları olarak iş tatmini, performans ve tutum, örgütsel vatandaşlık üzerinde önemli ve olumlu etkilere sahip olduğunu ve ayrıca istenmeyen davranışlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu ifade edilmiştir.

PS'nin sonuçları için Newman ve diğerleri (2014) tarafından 66 tane psikolojik sermaye ile ilgili çalışmanın gözden geçirilerek bireysel, ekip ve örgüt düzeyinde performans, davranış, tutum ve iyi olma hali, sonuçları için gözden geçirilmiştir ve bulgular aşağıda Şekil.1.6 olduğu gibi özetlenmiştir:



**Şekil 1.6:** Psikolojik Sermaye (PS) Üzerine Yapılacak Gelecek Araştırmalar için Düzenleyici Bir Çerçeve

Liderlik tarzları açısından yapılan çalışmalara baktığımızda ise Gooty ve diğerleri (2009), psikolojik sermayenin, dönüşümcü liderlik ile hem takipçinin (astının) iş performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini saptamıştır. Benzer bulgular ise: McMurray ve diğerleri (2010) liderlik davranışı (dönüşümcü liderlik) ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki, Woolley ve diğerleri (2011) otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki, Rego ve diğerleri (2012), psikolojik sermayenin otantik liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini tespit etmiştir.

Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan bireyler, gelecekteki sonuçlar hakkında olumlu beklentilere ve işle ilgili çeşitli zorluklarla başa çıkma yeteneklerine daha fazla inanmaktadırlar. Bu olumlu psikolojik durumları, bireyleri daha fazla çaba göstermeye, işlerinde iyi performans göstermeye motive eder ve bu da iş doyumlarını artırmaktadır (Luthans vd., 2007). Araştırmalar ayrıca psikolojik sermayenin çalışanların işte kalma niyetlerini ve organizasyonlarının misyonuna olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Luthans ve Jensen, 2005).

Psikolojik sermayenin sonuçlarını derleyen aşağıdaki Tablo 1.1 ise bir diğer çalışma olarak Cerovic ve Kvasic (2016) tarafından çalışanların psikolojik sermaye yönetimi adlı makalesinde yer almaktadır ve psikolojik sermayenin özellikle performans, firmanın finansal performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iyi olma hali, örgütsel vatandaşlık ve yaratıcılık, yenilik kavramlarıyla pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmişken sapkın davranış, sinizm, stres, devamsızlık ve işten ayrılma niyetiyle ters yani negatif yönlü ilişki olduğu ifade edilmiştir. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye bulgular istenmeyen tutumlar (sinizm, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve kaygı) ve istenmeyen davranışlar (sapkınlık) ile olumsuz ve arzu edilen örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkili tespit edilmiştir.

**Tablo 1.1: Psikolojik Sermayenin Sonuçları**

SONUÇ	KAYNAK	YÖNÜ
Performans	Avey, Avolio and Luthans (2011)	+
	Avey, Nimnicht and Pigeon (2010)	+
	Gooty, Gavin, Johnson, Frazier and Snow (2009)	+
	Luthans, Avey, Avolio and Peterson (2010)	+
	Luthans, Avey, Clapp-Smith and Li (2008)	+
	Luthans, Avolio, Avey Norman (2007)	+
	Luthans, Avolio, Walumbwa and Li (2005)	+
	Luthans, Norman, Avolio and Avey (2008)	+
	Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa and Zhang (2011)	+
	Walumbwa, Luthans, Avey and Oke (2011)	+
	Walumbwa, Peterson, Avolio and Hartnell (2010)	+
Firmanın Finansal Performansı	Clapp-Smith, Vogelgesang and Avey (2009)	+
	McKenny, Short& Payne (2013)	+
İş Tatmini	Larson and Luthans (2006)	+
	Luthans, Avolio, Avey and Norman (2007)	+
	Luthans, Norman, Avolio and Avey (2008)	+
Örgütsel Bağlılık	Larson and Luthans (2006)	+
	Luthans and Jensen (2005)	+
	Luthans, Norman, Avolio and Avey (2008)	+
İyi Olma Hali	Avey, Luthans, Smith and Palmer (2010)	+
	Avey, Wernsing and Mhatre (2011)	+
	Culbertson, Fullagar and Mills (2010)	+
	Luthans, Youssef, Sweetman and Harms (2013)	+
Örgütsel Vatandaşlık	Avey, Luthans and Youssef (2010)	+
	Avey, Wernsing and Luthans (2008)	+
	Gooty, Gavin, Johnson, Frazier and Snow (2009)	+
	Norman, Avey, Nimnicht and Graber-Pigeon (2010)	+
	Walumbwa, Luthans, Avey and Oke (2011)	+
Yaratıcılık ve Yenilik	Luthans, Youssef and Rawski (2011)	+
	Rego, Sousa, Marques and Cunha (2012)	+
	Sweetman, Luthans, Avey and Luthans (2011)	+
Sapkın Davranış	Avey, Wernsing and Luthans (2008)	-
	Norman, Avey, Nimnicht and Graber-Pigeon (2010)	-
Sinizm	Avey, Hughes, Norman and Luthans (2008)	-
	Avey, Luthans and Youssef (2010)	-
	Avey, Wernsing and Luthans (2008)	-
Stres	Avey Luthans and Jensen (2009)	-
Devamsızlık	Avey, Patera and West (2006)	-
İşten Ayrılma Niyeti	Avey, Hughes, Norman and Luthans (2008)	-
	Avey, Luthans and Jensen (2009)	-
	Avey, Luthans and Youssef (2010)	-

Kaynak: Cerovic ve Kvasic, 2016

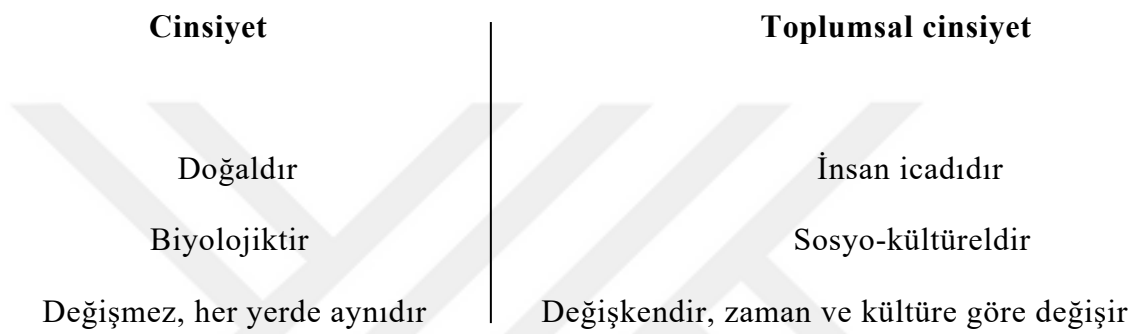
## **2. TOPLUMSAL CİNSİYET, TUTUM VE KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLAR**

### **2.1 Toplumsal Cinsiyet**

Cinsiyet (sex) terimi; kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü ifade ederken, insanlar arasında ikili bir sınıflama yapmaktadır, ayrıca bebekler doğduklarında (ve hatta gelişen teknolojiler sayesinde henüz doğmadan) üreme organlarına bakılarak biyolojik bir kategorinin üyesi olması ile açıklanırken diğer taraftan biyolojik özellikler baz alınarak yapılan cinsiyet ayrımının yanında incelenmesi gereken toplumsal cinsiyet (gender) kavramı; kadın ya da erkek olmaya, toplumun ve kültürün yüklediği anlamları ve beklentileri ifade etmektedir ve kültürel bir yapıyı karşılamaktadır. Genellikle kişinin biyolojik yapısıyla ilişkili olan psikolojik özelliklerini de içermektedir şeklinde tanımlamıştır (Dökmen, 2018).

Bhasin'e (2003) göre, bazı kadınların beden özellikleri sayesinde çocuk doğurduğunu, onları beslediğini ve adet gördüğünü ifade etmektedir ve bunun biyolojik olduğunu vurgulamaktadır ancak bunların dışında kadınların yapıp erkeklerin yapamayacağı ya da erkeklerin yapıp kadınların yapamayacağı başka bir şey olmadığını hatırlatmaktadır. Bunun sonucu olarak kadınlarla ilişkilendirilen statü, sorumluluk ve kişilik özelliklerinin biyolojik cinsiyetle doğrudan ilişkisi bulunmamaktadır yani biyolojik cinsiyeti temel alarak bunları kadına atfeden içinde bulunduğu toplum ve kültürdür (Günindi Ersöz, 2016, s.20). Toplumsal cinsiyet, kavram olarak ilk defa 1968 yılında Robert Stoller tarafından toplumsal cinsiyetin biyolojik cinsiyetten farklı olabileceğini göstermek amacıyla ortaya atılmıştır. Cinsiyet ile ilgili kavramlar kadın ve erkek iken, toplumsal cinsiyet ile ilgili kavramlar maskülen (erkeksi) ve feminen (kadınsı) özelliklerdir. Toplumsal cinsiyet bireyde bulunan maskülenlik (erkeksilik) ve feminenlik (kadınsılık) miktarıyla ilişkilidir (Stoller, 2020).

Toplumsal cinsiyet (gender) kavramını sosyolojiye dâhil eden Ann Oakley'e göre ise cinsiyet (sex) kavramı, kadın ve erkeği ayırt eden biyolojik bir kavram iken toplumsal cinsiyet (gender) kavramı ise kadınlık ve erkeklik arasındaki toplumsal eşitsizliği vurgulamaktadır. Ayrıca bu kavramın ortaya çıkışında olduğu gibi sadece kişinin kimliği ve kişiliğiyle ilgili değil aynı zamanda sembolik düzeyde erkekliğin ve kadınlığın kültürel olarak idealleştirilmesi anlamına gelen stereotipleştirmeyi ve örgüt bazında baktığımızda cinsiyete dayalı iş bölümünü ifade edecek şekilde kapsamını genişletmiştir (Marshall, 1999, s.98).



**Şekil 2.1:** Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Arasındaki Farklar

Şekil 2.1'de ifade edildiği üzere; cinsiyet doğal, biyolojik, değişmez ve her yerde aynı olmasına karşın toplumsal cinsiyet insan icadı, sosyo-kültürel, değişken yani zamana ve kültüre göre değişebildiği belirtmektedir (Çakınberk, 2011). Cinsiyet (sex), kişi açısından daha hayatının ilk yıllarından itibaren toplumsal bir kategori olarak anlam kazanmaya başlayarak daha sonraki yıllarda kişinin biyolojik cinsiyetini merkeze alan bir anlayış, düşünme ve yaşayış inşa ederek buna da toplumsal cinsiyet (gender) kavramı denmektedir (Vatandaş, 2007).

Ecevit (2003) tüm toplumlarda doğuştan gelen bu biyolojik farklılıkların kültürel olarak yorumlanıp değerlendirildiğini ve böylece hangi davranışın kadın için ya da erkek için uygun olduğuna, hangi haklara, kaynaklara ve güce ne derecede sahip olduğuna veya olması gerektiğine ilişkin toplumsal beklentiler geliştirdiğini ve bu beklentilerin toplumdan topluma ve aynı toplum içinde bir toplumsal kesimden diğerine kısmen değişse de, özünde ortak noktaları olduğunu savunmakta ayrıca bu durumun da toplumsal cinsiyet eşitsizliğine neden olduğuna çünkü kadın ve erkeğin, toplumsal kurumlar içinde

(aile, çalışma, hukuk, eğitim, siyaset, din, sağlık, vb.) mevcut kaynakları, fırsatları ve gücü kullanımlarında eşitsizliğe sebep olduğunu vurgulamaktadır (Günindi Ersöz, 2016, s. 21).

Giddens'e göre (2012) toplumsal cinsiyet kavramı, biyolojik cinsiyetin doğrudan bir sonucu olmak zorunda değildir hatta çok daha öte ve geniş bir kavramdır. Bu kavramı bir insanın dişil ve erilden çıkıp kadın ve erkeğe dönüşmesi sadece biyolojiyle değil tamamen toplumsal ve kültürel gelişmelerle ilişkilidir şeklinde ifade etmiştir. Bir başka ifadeyle toplumsal cinsiyet kavramında toplumun kadın ve erkeği nasıl gördüğü, nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmasını beklediği ile ilgili değerler, beklentiler, yargılar ve roller önem kazanmaktadır. Toplumsal cinsiyet içinde yer alan iki temel kavram olarak toplumsal cinsiyet rolleri ve toplumsal cinsiyet kalıpyargılarını kapsamaktadır.

## **2.2 Toplumsal Cinsiyet Roller ve Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargıları**

Rol terimi; “etimolojik kökeninde tiyatro oyuncularının sözlerinin yazıldığı parşömen veya ruloya” gönderme yapmaktadır ve günlük dilde işlev (örneğin, bir annenin çocuklarının eğitimindeki işlevi), yer (bir kişinin belirli bir işte önemli bir yere sahip olması) ve maske (samimi olmayan birinin rol yapması) anlamında kullanılırken, sosyal psikolojide rol kavramı; “sosyal statüsü ile ilişkili olarak bir kişiden beklenen davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar hayatı boyunca farklı farklı rollere sahip olmaktadır. Kişi doğduğu andan itibaren rolleri ile tanışmaya başlamaktadır ve bu roller farklı ortamlarda farklı şekillere bürünmektedir. Örneğin; yaşadığı ailede, ailenin biricik kızı/oğlu iken; kız/erkek arkadaşının yanında sevgili rolünü, evlendiğinde karı/koca rolünü ve çocuğu olduğu zaman ise anne/baba rolünü üstlenecektir. Yani kişiden sergilemesi beklenen bu roller, bulunulan ortama ya da bireyin sahip olduğu statüye göre çeşitlilik göstermektedir. İş hayatında rol kavramı ise genellikle kişinin yapmak zorunda olduğu iş veya görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir. Literatüre baktığımızda çok çeşitli rol ayrımları bulunmaktadır, bunlardan biri de cinsiyet rolleridir (Bilgin, 2007).

Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan dişil (kadınsı) ve eril (erkeksi) özellikleri incelediğimizde ise dişil (kadınsı) özellikler; pasiflik, bağımlılık,

şefkat, merhamet, empati, duygusallık, besleyicilik, duyarlılık ve yardımseverlik iken eril (erkeksi) özellikler; aktiflik, bağımsızlık, akılcılık (rasyonellik), denetim altında bulundurma, üstünlük kurma, saldırganlık, hırs, bireycilik ve rekabet ile tanımlanmaktadır (Bacacı Varoğlu, 2001, s.324). Dökmen'e (2018) göre kadın ve erkeğe verilen roller; toplumsal cinsiyet rolleri olarak adlandırılır ve kadın ve erkek için toplumun yazdığı senaryoya bağlı kalarak rollerini oynamaları beklenmektedir. Literatürde sıklıkla kullanılan toplumsal cinsiyet rolleri (ya da kısaca cinsiyet rolleri) kavramı kadın ve erkek arasındaki benzerlikten çok farklılıkları açıklamak için kullanılmaktadır (Powell, 1999).

Toplumsal cinsiyet rolleri, ilk olarak toplumsallaşmanın bir boyutu olan kişilik ve benlik gelişimi sırasında öğrenilmektedir ve aynı zamanda toplumsallaşma (sosyalleşme) karmaşık bir yapı olmakla beraber insanın içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve kültürel koşulların; etrafındaki insanların ve çevresinde gerçekleşen olayların etkisi altında kalması anlamındadır, bu sosyalleşme süreci; aile, arkadaş, okul ve kitle iletişim araçlarıyla da pekiştirilmektedir (Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, 2014; Kuzgun ve Sevim, 2004). Toplumsallaşma sürecinde değerler, inançlar ve imgeler kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır böylece kadınla erkeğe uygun olan ya da uygun olmayan davranışlar zaman içinde belirleyerek ve insanları hayatları boyunca yaşam tarzını etkileyerek şekillendirmektedir. Toplumun sahip olduğu kültürel değerler ile şekillenen bu roller, kadın ve erkeğin nasıl davranması, nasıl görünmesi, nasıl hareket etmesi, nerelerde çalışması, neyi güzel ya da çirkin bulması ve hatta nasıl düşünmesi gerektiğine dair tüm yaşam tarzını ilgilendiren geniş bir alanı ifade eden beklentileri içermektedir (Eagly & Steffen, 1984). Toplumsal cinsiyet rollerinin kazanıldığı en önemli alanlardan biri ailedir. Daha sonraki süreçte kişi sosyalleştiği tüm ortamlarda (okul, mahalle, kitle iletişim araçları vb.) bu kalıpları öğrenmeye ve pekiştirmeye devam etmektedir (Günindi-Ersöz, 1999; Kuzgun ve Sevim, 2004). Toplumsal cinsiyet kalıpları ailede öğrenilmeye başlanıp, yani eğitim ortamı, sosyal çevre ve kitle iletişim (internet, sosyal medya vb.) aracılığıyla pekiştirilen bir yapıda olduğu belirtilmektedir.

İnsanın sosyal bir varlık olmasından yola çıkarak, toplumsal cinsiyet rolleri insanları sosyal yapı içerisinde kadın ve erkek olarak atfedilen özellikleri taşıması olarak ifade edilmektedir. Yani, toplumların kişileri cinsiyetlerine göre

(kadın, erkek) kategorize edip bu kategorilere atfettikleri özellikler, roller ve görevlerin bütünüdür. Avcı toplumlardan beri var olan cinsiyet rolleri insanların yerleşik hayata geçmesi ve kentleşme ile kadın ve erkek arasındaki farklılıkları arttırmıştır. Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kalıpyargılar kadınları iş hayatından uzaklaştırıp maddi kaynaklara erişimlerini kısıtlarken, erkeklerin sosyal statüsünü yükseltmiş ve onlara güç kazandırmıştır (Erzeybek, 2015). Cüceloğlu'na (2000) göre, toplumsal cinsiyet rollerindeki eşitsizliğin olumsuz sonuçlarına kadınlar maruz kalmaktadır ve bazı toplumlarda bu eşitsizlikler temel hak ve özgürlüklerin kullanımına dahi engel olmaktadır. Bununla beraber toplumsal cinsiyet kalıpyargıları zaman içinde değişmediği gibi, dünyanın çeşitli kültürlerinde de benzerlik göstermektedir. Bunun sonucu olarak kadınlardan beklenen çocukları, eşleri, varsa yaşlı bakımı ve ev işleriyle ilgilenmeleri, erkeğe bağlı olmaları, duygusal olarak sessiz, sakin, fedakar, sabırlı, anlayışlı, duyarlı olmaları iken; erkeklerden beklenen ise ailelerinin geçimini sağlamaları, dışarıyla olan bağı kurmaları yani aile reisi olmaları, evdeki güç gerektiren (tamirat, tadilat gibi) işleri yapıp, eş ve çocuklarını koruyup kollamaları, duygusal olarak daha güçlü, cesur, sert, mantıkla hareket etmeleridir ve bu beklentilerin bütününe toplumsal cinsiyet kalıpyargıları denmektedir (Günindi Ersöz, 2016).

Franzoi'e (1996) göre, güçlü kalıpyargıların söz konusu olduğu kategorilerden en önemlisi cinsiyettir ve toplum, bir grup olarak kadınların ve diğer bir grup olarak erkeklerden sergilemelerini beklediği özellikleri toplumsal cinsiyet kalıpyargıları ile açıklamaktadır. Bu kalıpyargıların kültürel farklılıkları olmakla birlikte, genellikle kadınları ilgi ve bakım verici, pasif olma gibi özelliklere sahip oldukları ve erkeklerin de aktif ve başarı yönelimli oldukları şeklinde ifade edilmiştir. (Dökmen, 2018, s.32). Birçok toplumda erkekler güçlü, bağımsız gibi daha güçlü benliklerini yansıtan ve istenen kalıpyargılarla; kadınlar ise bağımlı, pasif gibi daha zayıf benlikleri yansıtan kalıpyargılarla tanımlanmaktadır. Kalıpyargılarla ilgili yapılan araştırmaları kadınların daha insancıl ve dayanışmacı, erkeklerin ise daha hırslı, rekabetçi ve özgüvenli olduklarının düşünüldüğünü ortaya çıkmıştır (Çakınberk, 2011). Toplumsal cinsiyet kalıpyargılarında iki unsura vurgu yapılmaktadır. Bunlardan ilki toplumsal cinsiyet kalıpyargıları geleneksel sosyal rollerle ve kadın-erkek

arasındaki eşitsizlikle ilişkilidir. İkincisi toplumsal cinsiyete aykırı hareket edilmesi durumunda çeşitli ceza ve değersiz görülme ile karşılaşmaktadır (Prentice ve Carranza, 2002).

Toplumsal cinsiyet rolleri zaman içinde nesilden nesile aktarılarak cinsiyetleri ayrıştırma süreci şeklinde devam eder ve öğrenilmiş kalıpyargılara dönüşmektedir. Powell ve diğerleri (2002) toplumsal cinsiyet kalıpyargıları ile bireylerin algılama sürecini kısaltarak daha kolay hatırlanan, ulaşılabilir ve kısa yoldan kestirme bilgiler sağlamakta olduklarını ifade etmektedir. Ancak kalıpyargılar durağan olmayıp, zaman içerisinde değişen yaşam düzeni ve sosyal yapılar sayesinde ufak farklılıklar gösterebilmektedir. Günümüzde kadınların iş hayatında daha çok yer alması, teknolojik gelişmeler, internet kullanımı ve eğitim seviyesindeki yükselme gibi birçok ilerleme kalıpyargıların da esnemesine ve gelişmesine sebep olmaktadır. Ancak yine de bu yargıların oluşması ve aktarılması uzun yıllar sürdüğü gibi, değişmesi ve bu değişikliklerin benimsenmesi de uzun zaman gerektirmektedir (Lueptow v.d., 1995).

### **2.3 Toplumsal Cinsiyetle İlgili Kuramlar**

Toplumsal cinsiyete ilişkin ve cinsiyetler arası farklılıkların açıklanması açısından birçok kuram vardır. Kuramlar, olay ve durumların, psikolojide davranışın, nasıl ve niçin ortaya çıktığını açıklayan bir grup fikir olmasının yanında dünyayı anlama çabalarının, karışık, yararsız ve birbiriyle ilişkisiz uğraşlar olmaları yerine belli bir olguyu anlamaya yönelik sistemli ve organize çalışmalar olmalarını mümkün kılmaktadır (Dökmen, 2018, s.41).

Bu bölümde toplumsal cinsiyetle ilişkili ve cinsiyetler arasındaki farklılıklarla ilgili kuramlardan en yaygın olanları ele alınacaktır.

#### **2.3.1 Psikanalitik Kuram**

Freud tarafından geliştirilen psikanalitik yaklaşım, toplumsal cinsiyetin gelişimine ilişkin olarak getirilen ilk kuramsal açıklamalardan biridir ve doğumdan itibaren başlayarak kişinin psikoseksüel gelişim sürecini beş döneme ayırmıştır (oral, anal, fallik, gizil (latent) ve genital olarak) (Dökmen, 2018, s.44):

- Oral dönem: (0-18 ay) bebeğin ilgisi ağız bölgesindedir ve ağızla ilgili etkinlikler (emme, ağza alma)
- Anal dönem: (1,5-3,5 yaş) ilgi anüstedir, dışkılama ve ilgili süreçler
- Fallik dönem: (3-5 yaş) ilgi, henüz yetişkinlik düzeyinde olmamakla birlikte cinsel organdadır.
- Latent dönem: (5-13 yaş) cinsel ilgiler ve güdüler azalıyor, hatta kaybolur gibi gözüküyor.
- Genital dönem: (12-13 yaştan sonra) cinsel dürtüler yeniden cinsel organ odaklı ve yetişkin cinselliği anlamında ortaya çıkar; bu psikoseksüel dönemlerin sonuncusudur.

Fast'a (1993) göre, Freud'un kuramında toplumsal cinsiyetin kazanımına ilişkin üç dönemden bahsetmektedir; çocukların cinsiyetler arasındaki farklılıkların farkında olmadıkları dönem, farklılıkları anlamaya başladıkları dönem ve ödipal dönem şeklinde ifade etmektedir. İlk dönem (bu dönem oral ve anal dönemleri içerir), doğumdan itibaren erkek ve kız çocukların cinsiyet ve toplumsal cinsiyet deneyimleri aynı olmaktadır. Erkek çocuklar, yaşama erkek anatomisine sahip olarak başlamaktadır, libidoları erkek cinsel organıyla bağlantılı olarak erkektir ve anneleriyle ilişkileri de karşı cins ilişkisi şeklindedir. İkinci dönem (18-24 aylarda başlayan) çocuklar, kadın ve erkek arasındaki farklılıkları anlamaya başlamaktadır ve 5 yaş civarında da cinsel kimlikleri oluşmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolünün kazanımının üçüncü döneminde, yani ödipal dönemde, anneleri için babalarıyla erkeklik yarışına giren erkek çocuklar, kastrasyon (hadım edilme) korkusuyla babalarıyla olan çekişmelerinden ve annelerine olan cinsel yönelimlerinden vazgeçerek babalarıyla özdeşleşmektedir. Böylece daha geniş sosyal dünyada erkek ve erkeksi olarak kendilerine uygun yerlerini almaktadır. Freud, kız çocuklarının babaları için anneleriyle yarışmalarına gerek olmadığı ve ayrıca anneleriyle tamamen özdeşleşme zorunlulukları olmadığı için süpergoları (üst benlik, vicdan) da erkek çocukları kadar gelişmediğini ileri sürmüştür (Dökmen, 2018).

Psikanalitik kuram özdeşleşme ve içselleştirme gibi bilinçaltı süreçlerini vurgulayarak, toplumsal cinsiyete uygun davranışlarda bulunma (erkekler için erkeksi, kadınlar için kadınsı), kişinin küçük yaşlardan itibaren kendi

cinsiyetinden ebeveyni ile kurduğu özdeşim sürecine bağlanmaktadır. Karşı cinsiyete uygun davranışlarda bulunma ise, karşı cinsiyetten olan ebeveyn ile özdeşim kurmasıyla açıklanmaktadır. Yani Freud'un kuramına göre, çocuk kendi cinsiyetindeki ebeveyniyle özdeşim kurarak onun özelliklerini alır ve erkek çocukları nasıl bir erkek olmaları gerektiğini; kız çocuklar da nasıl bir kadın olmaları gerektiğini kendi cinsiyetindeki ebeveyninden öğrenmektedir. Ayrıca kişi hem toplumsal hem de psikolojik açıdan uyum içinde olması için kendi cinsiyetine uygun bir cinsel kimliğe sahip olması gerekmektedir. (Çıtak, 2008; Pehlivan, 2017).

Chodorow (1998), kadın ve erkeğin cinsiyet rollerini kazandıkları farklılaşma (differentiation) sürecini; anneden ayrılma, bireyselleşme ve bağımsız olma şeklinde yeniden incelemiştir ve özellikle kız çocuklarının cinsiyet kimliklerinin kabulünde karşılaştıkları en önemli güçlük olarak, anneye benzememek çabasından ziyade, toplum tarafından zayıf konumda olan kadın ve anne figürüyle özdeşiminden kaynaklanmakta olduğunu vurgulamıştır çünkü annelik ve kadınsılık önemli ancak değersiz bulunmaktadır aynı zamanda annenin kendisi de genellikle toplumsal ve kültürel değerleri ve gücü (daha doğrusu değersizliği ve güçsüzlüğü) nedeniyle bir çatışma yaşamakta ve bunun sonucunda toplum içinde güçlü ve baskın konumda olan erkek, bu gücünü gelişimsel çatışmalarını bastırarak, erkeksiliği "insan olma" ile eşdeğer olarak görülmekte ve kadın da erkek olmayan şekilde ifade edilmektedir (Dökmen, 2018, s.46-47).

### **2.3.2 Biyolojik Kuram**

Biyolojik kuram, kadın ve erkekler arasındaki davranış farklılıklarının kaynağını biyolojik özellikleri nedeniyle üstlendikleri rollerle açıklamıştır. Kurama göre kadın ve erkeklerin fizyolojik olarak sahip oldukları farklı hormonal özellikler ve bu doğrultuda oluşan üreme yeteneği cinsiyete ilişkin rollerin oluşumunun temelini oluşturmaktadır. Yani kadınların çocuk doğurabilmeleri, erkeklerin bunu yapamaması en temel fark olarak görülmektedir. "Biyoloji kaderdir" fikri; biyolojik yapı sosyal koşullanma ile ortaya çıkmakla beraber annelik rolü sosyalleşme süreciyle kazanılmaktadır. Ayrıca kadınlarda geleneksel cinsiyet rollerini; annelik, çocuk ve yaşlı bakımı,

aile hizmetinde olma şeklinde kabul edilmektedir. (Güldü ve Ersoy, 2009; Dökmen, 2018)

Kadınlar ile erkekler arasında biyolojik olarak belirgin farklılıkların olduğu bir gerçektir ve toplumsal olarak da kadın ve erkekten beklenen rollerin farklılaşması yine erkek ve kadının farklı rolleri içselleştirmeleriyle kendini göstermektedir. Yani çocuk bakımı ve ev işleri fiziksel olarak hem doğurganlığı hem de erkekten güçsüz olması sebebiyle kadına uygun görülmektedir diğer taraftan erkek ise, biyolojik yapısına uygun olarak güç gerektiren ev dışındaki işlere yönelmektedir. Bunun sonucunda da kadın ev içinde erkek ise ev dışında sorumluluğu üstlenmektedir (İmançer, 2006, s.7).

### **2.3.3 Sosyal Öğrenme Kuramı**

Psikolog Albert Bandura'nın çalışmalarıyla ortaya çıkan sosyal öğrenme teorisi, öğrenmeyi uyarıcı ve tepki açısından tanımlayan davranışçı geleneğin bir sonucudur. Bu bakış açısına göre, çocuklar cinsiyete uygun ve uygunsuz davranışlar için hem olumlu hem de olumsuz olarak pekiştirmektedir. Örneğin, bebeklerle oynayan bir erkek çocuk, babası tarafından görmezden gelinir; dikkat eksikliği olumsuz bir pekiştirme işlevi görmektedir, böylece çocuk sonunda bebeklerle oynamayı tamamen bırakır ya da ebeveynler ağlayan bir kız çocuğa sarılabilir ve kucaklama olumlu bir pekiştirme görevi görür böylece kız çocuğun gelecekte tekrar ağlama olasılığını artırmaktadır. Bu şekilde teori, erkeklerin ve kızların kendilerinden hangi davranışların beklendiğini öğrenmesini ifade etmektedir. Erkekler bebeklerle oynamanın “uygunsuz” olduğunu öğrenirlerken kızlar ise, duygularını ifade etmenin kadın olmakla tutarlı olduğunu öğrenmektedir. Sosyal öğrenme teorisi, çocukların aynı cinsiyetten olan yetişkinlerin (ebeveynlerin) davranışlarını gözlemleyerek ve taklit ederek öğrendiklerini ileri sürmektedir. Bir kız çocuğu, annesini gözlemleyerek kadın olmanın ne demek olduğunu öğrenirken, bir erkek çocuğu babasını gözlemleyerek erkek olmanın ne demek olduğunu öğrenmektedir. Ayrıca çocuk cezalandırılan davranıştan kaçınır, ödüllendirilen davranışı ise tekrarlayarak özümsemektedir (Bandura, 1977). Bandura'nın sosyal öğrenme kuramında özellikle iki öğrenmeden bahsedilmektedir (Dökmen, 2018, s.59-60):

- 1. Edimsel koşullama:** Ödüllendirilen veya olumlu sonuçları olan (pekiştirilen) davranışın gelecekte tekrarlanma olasılığı artar. (Örneğin, atılgan ve saldırgan davranış erkek çocuklarda pekiştirilirken, kız çocuklarında pekiştirilmez).
- 2. Model alma ve taklit:** Gözlenen figürler (anne, baba, öğretmen, arkadaş, beğenilen herhangi biri, televizyondaki kahraman vb.) model alınır ve bu figürlerin davranışları uygun bir zamanda taklit edilir.

Sosyal öğrenme kuramına göre, çocukluk döneminde tutum ve davranışlar yetişkinlerin özellikle ebeveynlerin davranışlarının gözlemlenmesi, taklit edilmesi ve pekiştirilmesi ile öğrenilmektedir ve böylece hangi davranışın hangi cinsiyet tarafından gerçekleştirildiğinde uygun ya da uygun olmayacağı ile ilgili sonuca ulaşılmaktadır. Bu noktada çocuğun davranışlarına ebeveynlerin verdiği tepkiler de çocuk için pekiştirici niteliği kazanmaktadır (Ertürk, 2017, s.396-397).

#### **2.3.4 Sosyal Bilişsel Kuram**

Bussey ve Bandura'ya (1999) göre, sosyal davranışta, evrimsel faktörlerin etkisini yoksaymaz ancak biyolojinin evrimselleşmesi gibi tek yönlü bir evrimi de kabul etmemiştir. Bandura tarafından geliştirilen sosyal bilişsel kuram (social cognitive theory), toplumsal cinsiyetin gelişimini üçlü karşılıklı nedensellik ile açıklanmaktadır ve aşağıdaki kavramlarla ele alınmaktadır:

- 1. Kişisel faktörler** olarak, bilişsel, duygusal ve biyolojik olayları, cinsiyet bağlantılı kavramlaştırmaları, davranışsal ve yargısal standartları ve benlik düzenleyici etkileri içermesi
- 2. Davranış örüntüleri** ise cinsiyetle ilgili etkinlik örüntülerinin olması
- 3. Çevresel faktörler** olarak günlük yaşamda karşılaşılan geniş bir sosyal etkiler açısından söz etmektedir ve her birinin etkisi duruma bağlı olarak değişkenlik gösterip birinin diğerinden daha baskın olması şeklinde ifade edilmiştir (Dökmen, 2018, s.63-64).

### 2.3.5 Bilişsel Gelişim Kuramı

Bu kuram sosyal öğrenme kuramının tersine çocuğun kadınsı ya da erkeksi olmayı istemesinin nedeninin diğerleri tarafından olumlu ya da olumsuz pekiştirme ile değil, kendisini bir kız ya da erkek olarak kimliklenmesi olduğunu ileri sürmektedir. Kohlberg tarafından geliştirilen bilişsel gelişim kuramına göre öncelikle çocuklar kendilerinin ve çevresindekilerin cinsiyetinin farkına varmaktadır sonra mevcut cinsiyet rollerini ve kalıplarını öğrenmektedir. Böylece cinsel kimlikleri oluşmaktadır. Toplumda kadınlara karşı oluşmuş olumsuz cinsiyet rolleri kız çocuklarının da bilişsel öğrenme sürecini olumsuz etkilemektedir ancak erkek çocukları açısından erkeklere atfedilen cinsiyetinin değerli olduğuna yönelik öğrendikleri toplumsal cinsiyet etkisi açısından herhangi bir olumsuzluk yaratmamaktadır. Bu durum kadınların iş hayatını da olumsuz etkilemekte ve toplum tarafından değersiz görülen kadın kendisi tarafından da değersiz görüldüğü takdirde erkeklere göre çalışma hayatında çok farklı sayıda ve çeşitte engeller ve sorunlarla başa çıkmak zorunda kalmaktadır (Ertürk, 2017, s.398).

Kohlberg'in bilişsel gelişim kuramı çocuğun kendini sosyalleştirme ve bilişsel tutarlılık kaynaklarına dayanmaktadır. Kendini sosyalleştirme ile özellikle sosyal öğrenme kuramında olduğu gibi çocuğu pasif alıcı ve çevreyi, yetişkinleri ya da ebeveynleri onun davranışlarını biçimlendiren olarak görülmektedir ancak bilişsel yaklaşımda ise çocuğun cinsiyet rolü kazanımı bilişsel süreçleriyle açıklanmakta ve kendi cinsiyet rolünü biçimlendirmekten sorumlu olarak kendi kendisini sosyalleştirme denmektedir. Bilişsel tutarlılığa insanın ihtiyacı vardır ve bu ihtiyaç, kendilerine ve dünyaya ilişkin tutarlı ve dengeli bir görüş oluşturabilmeyi ve bunu sürdürebilmeyi sağlamaktadır. Çocuklar açısından da bu tutarlılığı sürdürmenin yolu, nasıl en iyi kız ya da erkek çocuk olunduğunu bulmaktır. Kız olduğunu anlayan bir çocuk kadınsı nesne, etkinlik ve davranışları; erkek çocuk ise erkeksi nesne, etkinlik ve davranışlar tercih etmeye başlayacak demektir şeklinde ifade edilmiştir (Dökmen, 2018, s.64-65).

### 2.3.6 Toplumsal Cinsiyet Şeması Kuramı

Sandra Bem'in ileri sürdüğü toplumsal cinsiyet şema kuramı, kadın-erkek ayrımının vurgulandığı kültürlerde çocukların, dünya hakkındaki bilgileri işlemek için cinsiyeti kullanmayı öğrenmeye başladıklarını ve bilişsel yapıları veya cinsiyet şemaları, çocukların bilgiyi düzenlemelerini ve bilişsel tutarlılık sağlayıp öngörülebilir hale gelmesini sağlamaktadır (Stockard, 1999). Yani başka bir ifadeyle, yapılan cinsiyet ayrımı, çocukların düşünce ve davranışlarını nasıl elde ettikleriyle ilgili temel bilgileri içermektedir ve hem sosyal öğrenme hem de bilişsel gelişim kuramlarının temel görüşlerinin birleşimi niteliği taşımaktadır. Toplumsal cinsiyet şemasının iki önemli özelliği vardır. Bunlardan biri cinsiyet şemalarının kutuplaşma eğiliminde olması bu nedenle çocukların “kadınlar için kabul edilebilir ve uygun olanın; erkekler için kabul edilebilir ve uygun olmadığına (tam tersi de geçerlidir)” inandıklarını savunmaktadır. Diğeri ise, cinsiyet şemaları androsantrik olma eğilimindedir yani çocuklar, erkeklerin ve maskülenliğin (erkeksi) standart veya norm olduğu aynı zamanda kadınlardan ve feminenlikten (kadınsı) daha değerli olduğu mesajını içselleştirmektedir (Wharton, 2005, s.35).

Bem'e göre, gelişen çocuk toplumun kadınlık ve erkeklik tanımlarını öğrenmektedir yani çocuk, gelişen bir toplumsal cinsiyet şeması aracılığıyla gelen bilgiyi kodlamayı ve örgütlemeyi de öğrenmektedir. Şema dendiğinde bilişsel bir yapıdan söz edilmektedir; kişinin algılarını organize eden ve yönlendiren bir çağrışımlar ağıdır ve belli bir şema aracılığıyla bilgiyi işlemeye hazır kişi, şemaya uygun bilgiyi kodlayabilir, şemayla ilişkili kategoriler içinde örgütleyebilir ve şemayla ilgili farklılaşmış yargılara sahip olabilmektedir. Diğer taraftan bilgiyi toplumsal cinsiyet şeması olarak işlemede ise kadınsı (feminen) veya erkeksi (maskülen) özellikleri ve davranışları kategorilere ayırmaya yol açmaktadır ayrıca cinsiyetle ilgisi olmayan şeyler bile kadınsı (feminen) ya da erkeksi (maskülen) olarak kategorilere dahil edilmektedir (Dökmen, 2018, s.69). Örneğin kibar ve sevecen gibi özellikler kadınsı kabul edilirken, baskın ve lider özelliklerine sahip olmak gibi özellikler erkeksi olarak tanımlanmaktadır. Bu toplumsal cinsiyet şemasına yeni gelen bilgiler yine şemaya göre şekillenmekte ve kodlanmaktadır ayrıca karşılaşılan bireyin şemada yer alan kodlara uyum sağlaması beklenmektedir. Şemalar kişinin

yaşamı boyunca tecrübeleri, gözlemleri ve öğrendikleri ile oluşmaktadır ve her kişinin şeması farklılık gösterebilmektedir. Buna ek olarak da toplumda paylaşılan ortak değerler, inançlar kişinin şemasında etkili olmakta ve kişinin bakış açısını, tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Ertürk, 2017, s.402).

Ayrıca Bem (1981) kuramına bağlı olarak bir ölçek geliştirmiştir: Bem Cinsiyet Rolü Envanteri (Bem Sex Role Inventory- BSRI). Daha önceki ölçeklerin kadınsılığı ve erkeksiliği iki uçlu tek bir boyut olarak ele alınmasını eleştirmiş ve kadınsılığı ve erkeksiliği birbirinden bağımsız iki boyut olarak benimseyen bir ölçek geliştirmiştir. Kişi, kadınsılık ve erkeksilik boyutlarının her ikisinde de yer alabilmektedir. Kadınsı ve erkeksi boyutlar temel alınarak dört kategoriye ayırmıştır (Dökmen, 2018);

- Kadınsı (feminine), toplum tarafından kadınsı olarak tanımlanan özellikler (duygusal, anlayışlı, nazik, merhametli, vb.)
- Erkeksi (masculine), toplum tarafından erkeksi olarak tanımlanan özellikler (baskın, etkili, gözüpek, hırslı, vb.)
- Androjen (androgynous), hem kadınsı hem de erkeksi özellikleri birlikte yüksek düzeyde sahip olan kişiler
- Belirsiz-farklılaşmamış (undifferentiated), hem kadınsı hem de erkeksi özellikleri düşük düzeyde olan kişiler olarak belirlenmiştir.

### **2.3.7 Tutum**

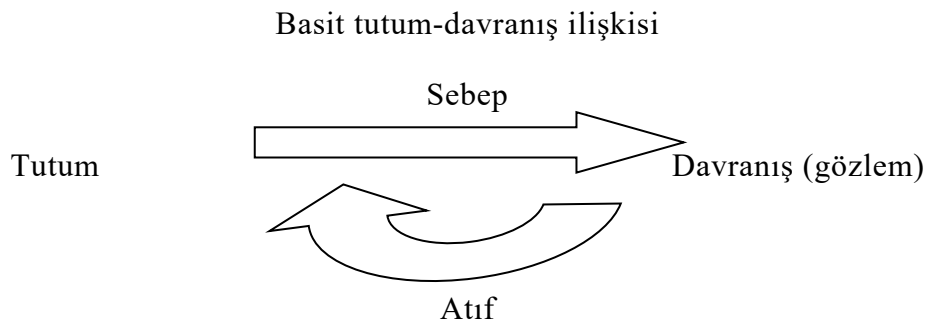
Tutumlar, uzun zamandır sosyal psikolojinin temel konularından biri olarak kabul edilmektedir. Hatta yapılan ilk çalışmalara baktığımızda örneğin Thomas ve Znaniecki 1918'de sosyal psikolojiyi, tutumların bilimsel çalışması olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu kavramın, muhtemelen çağdaş Amerikan sosyal psikolojisindeki en ayırt edici ve vazgeçilmez kavram olarak önemini vurgulamıştır (Allport, 1954, s. 43). İlk tanımlarda tutum, bireyin deneyim yoluyla oluşan, ilişkili olduğu tüm nesnelere ve durumlara tepkisi üzerinde yönlendirici ve dinamik bir etki uygulayan zihinsel ve sinirsel bir hazırlık durumu olarak belirtilmiştir (Allport, 1935, s. 810). En kısa ve öz tanımı olarak ise tutum, hoşlandıklarımız ya da hoşlanmadıklarımızdır (Bem, 1981). Benzer şekilde başka tanımda ise belirli bir varlığı bir dereceye kadar hoşnutluk ya da

hoşnutsuzluk ile değerlendirerek ifade edilen psikolojik bir eğilim olarak ifade edilmiştir (Eagly ve Chaiken, 1993, s.1).

En klasikleşmiş tanımlardan biri ise Smith (1968) tarafından; bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli biçimde oluşturan bir eğilimdir şeklinde ifade edilmiştir. Bu bireye atfedilen eğilimin anlamı tutumun doğrudan gözlenebilen bir özellik olmadığını, ancak bireyin gözlenebilen davranışlarından çıkarsama yapılarak o bireye atfedilen yani gözlenebilen, ortaya konan bir davranış değil, davranışa hazırlayıcı bir eğilim şeklinde olduğu vurgulanmıştır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s.130). Ayrıca tutum kelimesi Latince kökenli olup harekete hazır anlamına gelmektedir (Arkonaç, 2001, s.158).

Kişinin işini sevmesi, sürekli belli bir marka ürünleri satın alması, hep aynı partiye oy vermesi, hiç tanımadığı halde başka milliyetten ya da etnik gruptan insanlara karşı nefret veya sevgi hissetmesi, ihtiyacı olduğu halde eşinin ya da kızının çalışmasına izin vermemesi gibi çeşitli davranışların arkasında olumlu ya da olumsuz tutumlar bulunmaktadır. Örneğin, ihtiyacı olduğu halde eşinin ve kızının çalışmasına izin vermeyen bir babanın, bu davranışından kadınların çalışmasına karşı olumsuz bir tutumu olduğuna ya da kadınlarla ilgili genel olarak tutucu bir tutuma sahip olduğu düşünülmektedir. Tutuculuk (tutum) gözle görülmez; fakat gözle görülebilen bazı davranışlara yol açtığından, bu davranışların gözlenmesi sonucunda, bu tutumun var olduğu öne sürülmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014).

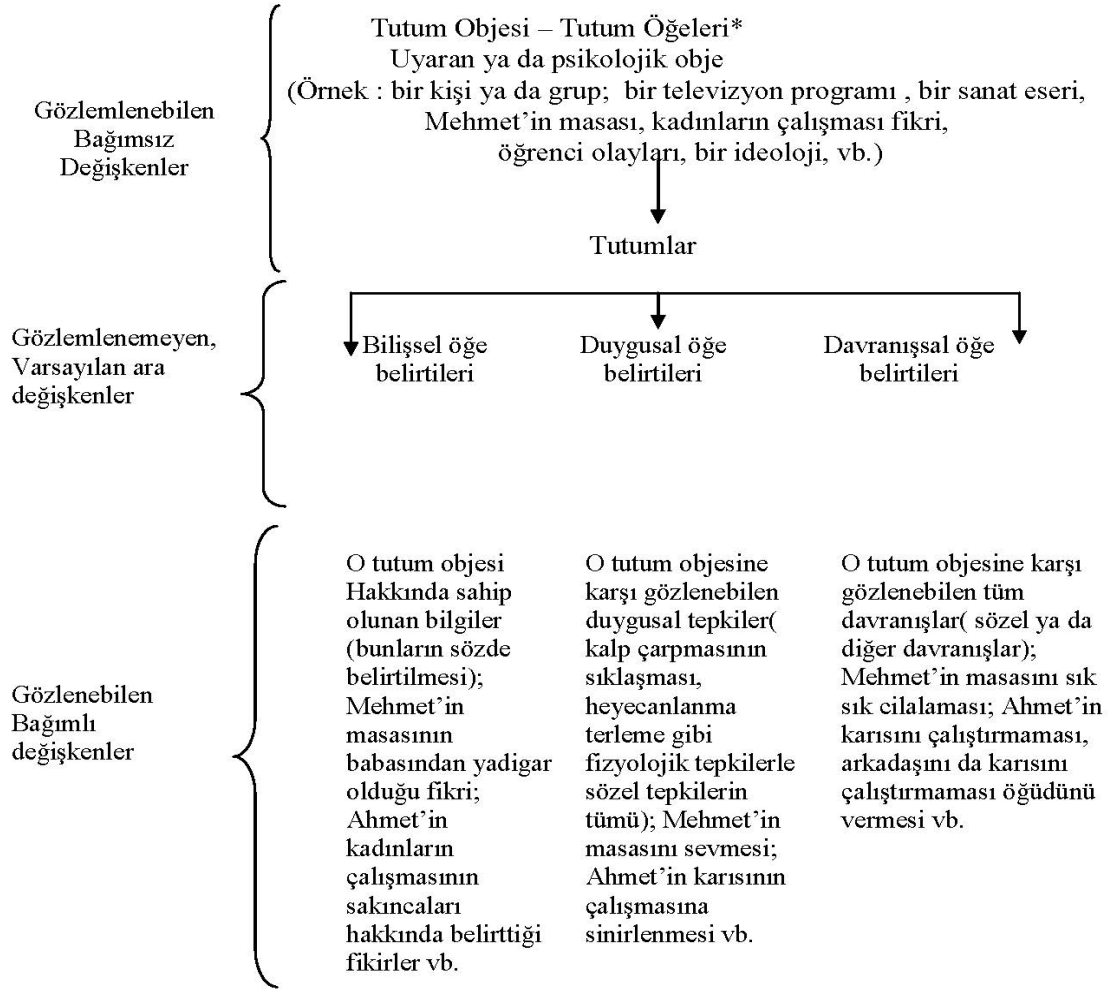
Basit bir şema ile ifade etmek gerekirse:



**Şekil 2.2:** Basit Tutum-Davranış İlişkisi

Şekil 2.2’de tutumun oluşması için gözlenen bir davranış, bir tutuma atfedilmektedir. Örneğin, “Ahmet eşini ve kızını çalıştırmaz, çünkü çok tutucudur” gibi tanımımızda geçen bir diğer önemli kavram psikolojik objedir. Birey için her şey psikolojik obje olabilir, örneğin, sevdiği ya da nefret ettiği kişiler, yeni taşınan komşusu, oturduğu evi, milliyetçilik, aile planlaması, hızlı nüfus artışı, iş arkadaşları, vb. karşı bireyin belirli tutumları olmaktadır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s.130-131).

Tutum kavramının neden bu kadar önemli olduğunu araştırdığımızda, tutumların sadece bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştıran bir sistem oluşturmaları değil buna ek olarak, bireylerin davranışlarını da yönlendirici “gizli bir güce” sahip oldukları düşünülmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında, tutumların incelenmesine verilen önemin hala devam etmesi açıklık kazanmaktadır. Eğer tutumlar davranışların arkasındaki gizli yönlendirici güçler ise, o halde tutum dinamiğinin (oluşma ve değişme olgusu) incelenmesi ile hem tutumların işleyiş şekli ortaya çıkabilecektir ve davranışların önceden tahmin olanağı doğacaktır hem de tutum değişimi süreçleri öğrenilerek bireylerin davranışları, tutumlarının etkilenmesi yolu ile, denetim altına alınabilecektir. Bunun günümüzde özellikle toplumları ve toplumların belirli kesimlerini yönetme durumunda olanlar için önemi açıktır (Baysal, 1981, s.122). Özellikle örgütler açısından çalışan tutumlarının önceden tahmin edilebilir ve denetim altına alınabilir olması performans, iş tatmini, bağlılık gibi örgütler tarafından istenen tutumların sergilenmesine yol açmaktadır.



**Şekil 2.3:** Tutum Objesi ve Tutum Öğeleri

Şekil 2.3'te tutumun oluşması için gerekli değişkenler belirtilmektedir; önce bir uyaran ya da psikolojik objenin fark edilmesi ya da varlığı, daha sonra düşünce, duygu ve davranışla ilişkisi belirtilmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s.133).

### 2.3.8 Tutumun Bileşenleri

Tutum bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır.

**Tutumun Bilişsel Bileşeni:** Tutumun gerçeklere dayalı bilgi haznesini oluşturan bilişsel (zihinsel ve bilgisel) bileşeni, kişinin inançları üzerinden değerlendirerek sahip olduğu düşünceler ile olumlu-olumsuz, iyi-kötü, yeterli-yetersiz şeklinde yargılara ulaşmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s.35-36).

Örneğin, kepek şampuanı alan kişi saçındaki kepeklerin azaldığını ve şampuanın tamamen kepekleri giderdiğini gözleyebilir. Bunun sonucunda kişi aynı şampuanı almayı sürdürür, aksi bir durumda şampuanı değiştirmektedir.

**Tutumun Duygusal Bileşeni:** Kişi tarafından konu olan olay ya da obje, hoşuna gidebilir ya da hoş olmayabilir, sevilir ya da sevilmez yani bu tür yargıları da tutumun duygusal yönünü ortaya koymaktadır. Aynı zamanda tutuma devamlılık veren yani tutumu şekillendirici olan yönüdür. Örneğin bir tüketici belli bir markanın ürününü severek kullanıyorsa diğer ürünlerine karşıda ilgi duyabilmektedir. Yani sevdiği markanın o güne kadar kullanmadığı herhangi bir ürününü gördüğünde onu da denemek isteyebilir ve denemeyi olumlu bir yaklaşım içinde gerçekleştirerek tutumunun duygusal yönünü yansıtmış olmaktadır (Erdoğan, 1997, s.366).

**Tutumun Davranışsal Bileşeni:** Davranışsal bileşen ise bireyin, düşünce ve duyguya uygun hareket etme eğilimidir (Güney, 2016). Kişinin bir nesneye yönelik kendi davranışlarını gözlemleyerek oluşturduğu tutuma örnek olarak, kişiye “spor yapmayı sever misin?” diye sorulduğunda, verilen cevabın “sanırım seviyorum çünkü sürekli yürüyüşe gidiyorum” olması, tutumunun sebebinin yine kişinin kendi davranışına yönelik düşünce ve duygusuna dayanmaktadır.

Genel olarak tutumlar, açık ve örtük tutumlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açık tutumlar, kişinin iradesine dayalı ve kontrol edilebilen tutumlardır. Diğer taraftan örtük (kapalı) tutumlar ise, irade dışında gerçekleşen (bilinç dışı), kontrol edilemeyen tutumlardır. Örneğin; küçükken kilolu olan bir çocuğun yetişkinlikte zayıf olsa bile, kilolu olan bireylere karşı tutumun olumlu olması. Örtük tutumlarımızın kaynağı daha çok çocuklukta yaşanan deneyimlere dayanmaktayken, açık tutumlar ise daha çok yakın dönemde ve günlük hayatta yaşanan deneyimlere dayanmaktadır (Aronson v.d., 2012).

### 2.3.9 Tutumların Oluşması

Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar'a (2014) göre, tutumlar doğuştan gelmez *doğrudan deneyim, ana-babalar, arkadaşlar ve sosyal çevre, medyanın etkileri (kitle iletişim araçları)* ile sonradan öğrenilmektedir:

- *Doğrudan deneyim:* Kişinin obje ya da konuyla ilgili birebir deneyim yaşaması yoluyla oluşan tutumlardır. Örneğin hayatında ilk kez içtiği bir

içeceğe karşı bireyin geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum bu şekilde açıklanmaktadır. Bazen de hakkında bir tutum geliştirmemiş olduğumuz objeyi, tutum sahibi olduğumuz başka bir objeyle bağlayabiliriz yani sahip olduğumuz bu tutumumuz diğer objeye de taşıyabiliriz. Yani şartlanma yoluyla tutum sahibi olabiliriz. En klasik araştırma olarak Watson ve Rayner (1920), on bir aylık Albert adındaki bir bebekle yapılan deneyde tutumun şartlanma yoluyla nasıl oluştuğunu açıklamaktadır. Albert, fare ile aynı yere konularak ilk başta fareye karşı hiçbir korku duymayan bebek fareye dokunmaya ve onunla oynamaya çalışır ancak daha sonra Albert, fareye her yaklaştığında deney odasına yüksek bir ses verilerek tekrarlanan bu durum sonucunda Albert fareden ve hatta tüm tüylü yumuşak nesnelere korkmaya başlamaktadır ve sonucunda bir tutum oluşturmaya yol açmıştır.

- *Ana-babalar, arkadaşlar ve sosyal çevre:* Tutumların çoğunu başka insanlardan edinmekteyiz özellikle de en yakınlarımızdaki kişilerden; ana-baba (çocukların oluşturduğu tutumların ilk kaynağı), arkadaş çevresi ( müzik, giyim ve saç biçimi gibi davranış tarzlarımızı belirler ayrıca sosyal öğrenme kuramının nasıl edinildiğine örnektir) ve ayrıca sosyal alanda oynadığımız rollerin sonucu, örnek olarak Lieberman (1956), yöneticilik pozisyonuna yükselen bireyin yönetim yanlısı olurken sendika karşıtı olması durumu gibi oluşmaktadır. Ayrıca son yıllarda tutumların oluşmasında genetik faktörler ve kişilik özelliklerinin etkili olduğu belirtilerek nevrotik kişiliğe sahip olan bireylerin her türlü tutum objesine olumsuz tutum geliştirdikleri saptanmış ya da ikiz kardeşler arasında tek yumurta ikizlerinin çift yumurta ikizlerine nazaran politik tutumlarının daha benzer olduğu bulunmuştur.

- *Medyanın etkileri (Kitle iletişim araçları):* Aile ve arkadaş çevresi dışında sıklıkla maruz kalınan kitle iletişim araçları da insanların tutumlarını belirlemede büyük rol oynamaktadır. Özellikle televizyonda izlenen her program ve reklamlar tutumlara etki edebilmekte ve yeni tutum oluşumuna veya var olan tutumların pekiştirilmesine sebep olmaktadır hatta medyanın sunumuna bağlı olarak olaya karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirilebilmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s.144-145).

### 2.3.10 Tutumların Kalıplaşması (Kalıpyargılar)

Kalıpyargı (stereotype), etimolojik olarak stereos (katı) ve typos (nitelik, tip) sözcüklerinden oluşan bir terimdir ve bir kişiyi ya da grubu tanımlamak için basitleştirilmiş betimsel kategoriler kullanarak sosyal bir varlık olan insanın; bir kişi ya da topluluk hakkında basitleştirilmiş, genel kanılar ve inançlardan oluşan aynı zamanda farklılıkları dikkate almayan yapısı olarak belirtilmektedir (Bilgin, 2007, s.369).

Ashmore ve Del Baco'ya (1981) göre kalıpyargılar (stereotipler), bir sosyal grubun sahip olduğu niteliklere ilişkin inanç setidir ve bu inançlar; doğru ya da yanlış olabilen o grupla ilgili yaygın olarak paylaşılan, katı, bilinçli, biyolojik verilere dayanabilen ve hatta grup farklılıklarının abartıldığı bir yapıya sahiptir şeklinde ifade edilmiştir (Jussim v.d., 2009, s. 201).

Kalıplaşmış tutumlar, kalıpyargılar ya da stereotipler olarak adlandırılan kavram, belirli gruplar hakkında sahip olduğumuz bilgilerin bir özetidir. Özellikle az bildiğimiz grup hakkında tutum geliştirmek için başkalarından duyduğumuz ya da okuduğumuz bilgileri bir araya getirmekteyiz ve böylece geliştirdiğimiz kalıp halindeki bir tutum bize o grup hakkında kestirme yoldan fikir elde etmeyi sağlayarak bu sayede hem diğer gruplar hakkında özet bilgiye sahip olmaktadır hem de çevremizi kendi gözümüzde bir düzene oturtup, çevremize karşı tepkilerimizi önceden ayarlayabilmemize yol açmaktadır (Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, 2014, s.147). Örneğin Almanlar, Japonlar ya da Amerikalılar hakkında çok az bilgiye sahip olan birinin, çevresinden ya da izlediği bir filmde edindiği bilgiler ile Almanların çok disiplinli, Japonların çalışkan ve Amerikalıların obez oldukları hakkında kalıpyargı geliştirebilmesidir.

Kalıpyargılar özetle daha çok ırk, din, yaş, meslek, cinsiyet ve azınlık gibi gruplar hakkında kestirme, kısa ve kolay bilgi kaynağıdır ancak örneklerde de görüldüğü gibi kalıpyargıların hepsi gerçeği yansıtmamaktadır. Ayrıca kalıpyargılar özellikle önyargıları korumaları ve beslemeleriyle ön plana çıkmakta ve sonuç olarak ayrımcılığa zemin hazırlamaktadır (Bilgin, 2007).

Kalıpyargılar aşağıda belirtildiği gibi çeşitli özelliklere sahiptir ve tutumların gelişmesi ve durağanlığı hakkında bilgi sunmaktadırlar (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s.154-155):

- ✓ Kalıpyargıların küçük yaşlarda gelişip şekillenmeye başlaması
- ✓ Çoğu zaman akılcı değil duygusal bir yönü olması
- ✓ Zaman içinde kolay kolay değişmez, durağan olması
- ✓ Kalıpyargıların gelişmesinde “politik, tarihsel, ekonomik ve kültürel” faktörlerin bulunması
- ✓ Kalıpyargılar bir durum hakkındaki gerçeği yansıtmayan, daha çok kulaktan dolma edinilen bilgilerle beslendiği ve kişinin gerçek bilgi eksikliğini o anda doldurmakta ve yerine yeni bir bilgi konulana kadar geçen süredeki tutumunu oluşturması olarak ifade edilmektedir.

#### **2.4 Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar**

Tutumlar nesnelere, insanlar ya da olaylar hakkında “olumlu” ya da “olumsuz” değerlendirme içeren ifadeler olmakla beraber bir şeyle ilgili ne hissettiğimizi yansıtırlar. Örneğin kişi, “işimi seviyorum” dediğinde, işiyle ilgili olumlu bir tutum içinde olduğunu ifade etmektedir. Yani tutum, bireylerin belirli objelere karşı geçirdiği çeşitli deneyimler sonucunda düzenli tavır alışları, davranış biçimleridir (Şimşek v.d., 2011, s.72). Yönetim ise insanlara ilişkin bir kavramdır. Görevi insanları ortak performansına ulaşılabilir duruma getirmek ve onların güçlü yanlarını ön plana çıkarmak, zayıflıklarını da önemsiz göstermek olarak tanımlanmıştır (Drucker, 1994, s.234-235). Diğer taraftan yöneticilik, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışarak ve onlar aracılığıyla iş yaparak işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir, uğraşdır ve yönetici de bu birikmiş (deneysel) bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini fiilen yapan kişidir yani yöneticilik bir meslek ve yönetici o mesleği uygulayan kişidir (Koçel, 2015, s.85). Bir diğer tanımda yönetici, işletmenin sahip olduğu kaynakları işletmenin amaçları yönünde kullanmasını sağlayan, bir araya getiren ve koordineli şekilde çalışmasını sağlayan (Eren, 2001, s.7). Yani yöneticinin bilgi birikimi, beceri ve yeteneklerini kullanarak, işletmenin amaçlarını yerine getirmesi beklendiği

vurgulansa da gerek ülkemizde gerekse dünyada yöneticilik erkek işi olarak düşünülmektedir. “Yönetici dediğin erkek olur” düşüncesi küresel bir fenomen olarak varlığını hala sürdürmektedir (Schein, 2001). Erkeklere atfedilen bazı özelliklerin yöneticide bulunması gerektiğine olan inanca dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle etkili bir yöneticide olması gereken cesaret, risk alma, önyak olma, analitik düşünme, problem çözme, hırslı olma şeklinde örneklendirilebilecek pek çok özellik erkeklere uygun özellikler olarak kabul edilirken, kadınların itaatkar ve uysal olmaları, risk ve sorumluluk almaya eğilimli olmamaları ve göreve dönük davranıştan ziyade anlayış ve ilişki boyutu yüksek bir liderlik tarzı sergilemelerinden dolayı erkeksi özellikler gerektiren yöneticilik mesleğine uygun olmadıkları ifade edilmektedir (Arıkan, 2003).

Günümüzde dünya nüfusunun yarısı kadınlardan oluşmaktadır. Buna göre hem dünyada hem de ülkemizde çalışan kadın sayısının artışıyla beraber yönetimdeki kadın sayısının da artışı aynı oranda olması gerekmektedir. Fakat 2000’li yıllara gelindiğinde, kadın çalışanların ağırlıklı olduğu sektörlerde dahil, erkek yöneticilerin daha çok olması, dünyada ve Türkiye’de orta ve üst kademelerde kadın yönetici imajının henüz belirginleşmediği gerçeğini ortaya koymaktadır (Mercanlıoğlu, 2009). Yani kadınlar hem mesleğe girişte ve yükselmekte hem de erkek yönetici egemenliği karşısında dezavantajlı olduğu bir gerçektir. Özellikle dezavantajlı olduğu meslek gruplarının başında “yöneticilik” gelmektedir ve günümüzde hala gelişmiş ülkelerde dahi “kadın yönetici” kavramını yerleştirmek için büyük çabalar harcansa da kadın yöneticiye karşı olumlu tutumları destekleyecek sonuçlara net olarak rastlanmamıştır.

Yönetimde kadınlara ilişkin konular, Bell ve Nkomol (1994) göre 1970’li yılların başında araştırılmaya başlanmıştır ve yapılan ilk araştırmalarda “kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusuna yanıt aranmıştır. Daha sonra 1980’lerin başında “kadın ve erkek yöneticiler örgütlerde liderlik davranışları açısından farklılık gösterir mi?” sorusuna odaklanılmıştır ve günümüzde son çalışmalar ise “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyor?” sorusu üzerinde araştırmalar daha çok yoğunlaşmıştır. Buna neden olan çeşitli faktörler belirtilmiştir; toplumsal cinsiyet kalıpyargıları, kadınların özgüven eksikliği, kadınların eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, iş hayatında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, iyi eğitim almış kadın

sayısının azlığı, örgütlerin erkek yönetici tercih etmesi ve yöneticilerin ve çalışanların kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlara sahip olması şeklinde ifade edilmiştir (Arıkan, 2003, s.3).

Negiz ve Yemen (2011) ise, yönetsel pozisyonlarda kadının yer almasına ilişkin karşılaştığı sorunları şöyle özetlemiştir:

- Ataerkil toplum yapısı ve geleneksel cinsiyet rolleri (kadının toplumdaki yerinin öncelikle eş ve anne olarak belirlenmesi)
- Cinsiyet temelli ayrışma / ayrıştırma (kadının cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelememesi)
- Ekonomik özgürlüğün fayda sağlamayacağına olan inancı (elde etmiş olduğu ekonomik özgürlüğün kendisine ve çevresine yeterli katkı sağlayamayacağını düşünmesi)
- Özgüven eksikliği (yönetsel pozisyonlara gelmede kendini yeterli görmemesi)
- Başarı ve yalnızlık korkusu (kadının başarılı ve üst yönetimde olması, kadını yalnızlaştıracağını olan inanç)
- Kraliçe arı sendromu (kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenmesi ve onların yöntemlerini benimseme çabası)
- Cam tavan sendromu (kadının belirli bir kademeye kadar yükseldikten sonra daha fazla ilerlemelerinin görülmeyen ve geçilemeyen bir şekilde engellenmesi)
- Mobbing'e yenilme (kadının, çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalması ve kadının bu duruma dayanamaması)
- Geniş açıyla bakabilme (kadının olayları geniş bir açıdan değerlendirip efektif çözümler bulamayacağına olan inanç)
- Analitik bakış (kadınların analitik bir bakış açısına sahip olmadıklarına olan inanç)

- Kadınlara yönelik stereotipleme (örneğin erkeklere bağımsız, başarılı, kendine güvenen vb. özelliklerle tanımlanırken; kadınlara nazik, anlayışlı, fedakar vb. özelliklere atıfta bulunulması)

Aycan (2004) yaptığı çalışmasında kadınların kendi kendilerine koyduğu bazı engeller olduğuna da dikkat çekmektedir.

Bunlar aşağıda kısaca şöyle sıralanmaktadır:

- Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
- Özgüven eksikliği, kararsızlık ve ne istediğini bilmemek
- Kendini geliştirme ve koşullarını değiştirme olan inancı ve isteğinin olmaması
- Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

Kadının iş hayatına giriş sürecini incelediğimizde, sanayi devrimi öncesinde de üretim hayatında görev aldığını görmekteyiz, ancak sanayi devrimi ile “ücretli” olarak çalışmaya başlamıştır. Böylece kadının iş hayatına girmesiyle beraber vaktinin oldukça büyük bir kısmını ev dışında geçirmeye başlamıştır. Bu durum sonucunda geçmişte vaktinin çoğunu ev içinde geçiren kadının geleneksel rollerinde değişme olması beklenmektedir. Ancak buna rağmen bunca zamandır kadının geleneksel cinsiyet rolünde büyük bir değişiklik olmamıştır (Günindi Ersöz, 1999, s.1-3). Toplumsal yapıda meydana gelen değişim ve gelişmelerle kendine yeni ve farklı roller yükleyen kadın, eğitim almaya, kendi konumunun farkına varmaya, hizmet sektörü ve diğer sektörlerde çalışmaya kısaca 2000’li yıllarda da bilinçlenmeye devam etmiştir. Ancak toplumsal yaşamda ağırlığını hissettiren geleneksel tavır ve düşünceler, kadının ev hayatının dışında çalışmaya başlamasına sınırlandırmalar getirmiştir (Kocacık ve Gökçaya, 2005, s. 196).

Ecevit'e (1998) göre, kadınların işgücü piyasasında ikincil konumlarını ve olumsuz çalışma koşullarını yansıtan evrensel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar arasında özellikle işe alınma, terfi, işten çıkarılma ve ücretlendirmede ayrımcı uygulamalarla karşılaştıklarına vurgu yapılmıştır (Alparslan v.d., 2015, s.67). Kadınların anne, eş ve ev hanımı rollerinin yanı sıra iş hayatına girmeleri ile edindikleri yeni roller hem rol çatışmasına hem de farklı sorunlara neden olabilmektedir. Toplumsal cinsiyet temelli iş bölümünün ve ataerkil yapının etkisi ile kadınların çalışabilecekleri iş kolları, seçecekleri meslekler ve çalışabileceği yerler sınırlandırılmıştır. Böylelikle yatay gelişen mesleklerde kadınlar, dikey gelişen mesleklerde de erkekler yoğunlaşmıştır. Ayrıca, her iki mesleki sınıflandırmanın üst kademesinde genellikle erkekler yer alırken alt kademelerinde kadınlar yoğunlaşmaktadır (Öğüt, 2006). Yatay mesleki ayırımı; araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik vb. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik gibi işler ise kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle geleneksel erkek meslekleri olarak görülen yöneticilik, mühendislik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır (Eyüboğlu, 1999, s.33). Özel sektöre baktığımızda ise kadınlar geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı olarak adlandırılan ve tepe yönetim kademeleri için kariyer fırsatı olmayan insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında sadece kurmay (staff) pozisyonlarda çalışmaktadır (Aytaç, 1997, s.30). Yani kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak gelişimsel pozisyonlar ya da terfi edebilecek pozisyonlarda daha az görevlendirilmektedir. Özetle aslında sanayi devrimi ile ücret karşılığı iş hayatına girmeye başlayan kadınların eğitim düzeyi arttıkça, işgücü arzı da artış göstermiştir ancak çalışma hayatında erkek ile aynı işi yapan kadının işe alınma, ücretlendirme, yükselme, terfi, tayin, işten ayrılma ile diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar açısından düşünüldüğünde farklı uygulamalara maruz kalmaları, istihdamın çeşitli kademelerinde, kadınların aleyhine var olan eşitsizliğin devam ettiği görüşünün hala hakim ve geçerli olmasıdır.

Ülkemizde toplam nüfusun kadın-erkek oranı dağılımına bakıldığında nerdeyse yarı yarıya bir dağılım olmasına rağmen kadın işgücü ve istihdamı ile erkek işgücü ve istihdamı oranlarını kıyasladığımızda aradaki farkın hala çok yüksek olduğu görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2018 verilerine göre toplam nüfusun işgücü, istihdam ve işsizlik değişkenlerinin cinsiyete göre dağılımı Tablo 2.1’de gösterilmiştir:

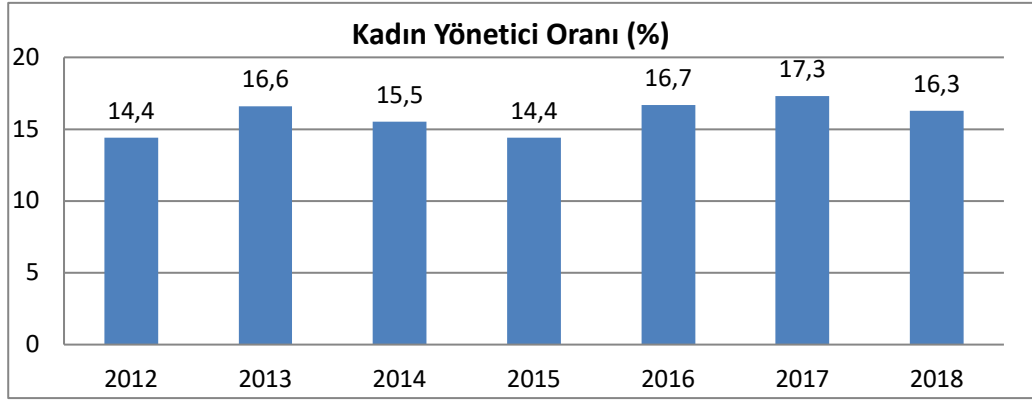
**Tablo 2.1: Cinsiyete Göre İş Gücü Durumu**

Seçilmiş Göstergeler, 2018	(%)		
	Toplam	Erkek	Kadın
Nüfus dağılımı (+15 yaş)	67,8	50,55	49,45
Okuryazar olmayan nüfus oranı (+15 yaş)	3,6	1,1	6,1
Yükseköğretim veya fakülteden mezun nüfus oranı(+25 yaş)	15,8	17,0	14,5
İstihdam oranı (15-64 yaş)	52,0	70,9	32,9
İşgücüne katılım oranı (15-64 yaş)	58,5	78,6	38,3
Genç işsizlik oranı (15-24 yaş)	20,3	17,6	25,3

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri (2018)

Tablo 2. 1’de özellikle 2018 yılı için işgücüne katılım oranı kadınlar için %38,3 iken erkekler için %78,6 olarak gerçekleşmiştir ve işgücüne katılımında cinsiyet farkı %40,39 olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 2018 verilerine göre, ülkemize benzer olarak kadınların ortalama küresel işgücüne katılım oranı %48,5 iken erkeklerin oranı %75 olarak belirtilmiştir ve bu işgücünde %26,5 puanlık bir cinsiyet farkına denk gelmektedir. Dünyada işgücüne katılım oranı cinsiyet farkı son 30 yılda azalma eğiliminde olsa bile erkeklerin işgücü piyasasına katılma olasılığı dünyanın hemen hemen her ülkesinde, kadınlardan çok daha yüksektir (ILO, 2019).

Türkiye’de 2012-2018 yıllarına ait hane halkı iş gücü araştırması sonuçlarına göre, şirketlerde üst düzey ve orta kademe kadın yönetici oranı hala ortalama %15 civarında seyretmekte ve %85 gibi yüksek bir oranla erkek egemen yapının devam ettiği görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda günümüzde işgücü piyasasında hem kadın çalışanların hem de kadın yöneticilerin temsilinin az olduğuna vurgu yapılmaktadır.



**Şekil 2.4:** Kadın Yönetici Oranı (2012-2018)

Kaynak: TÜİK, 2018

Bu bağlamda yani “kadın yöneticiler neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyor?” sorusuna paralel olarak, kadın yöneticilere karşı tutumları etkileyen faktörler, aşağıdaki bölümde kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

#### **2.4.1 Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları Etkileyen Faktörler**

Kadın yöneticilere karşı tutumları etkileyen kavramlar aslında iş hayatının her kademesinde kadınları etkileyen engeller ve zorluklar olarak karşımıza çıkan kavramlarla benzer niteliktedir ve literatürü incelediğimizde özellikle; toplumsal cinsiyet temelli bakış açısı (gender stereotypes), cam tavan sendromu( glass ceiling) kavramları ile açıklanmaktadır ayrıca tokenizm, iş-aile dengesi, cinsiyet yanlılığı, maskülen-feminen liderlik özellikleri, ağ kurma ve mentor eksikliği, örgüt kültürü de kadın yöneticilere karşı tutumları etkileyen kavramlar olarak incelenmektedir.

##### **2.4.1.1 Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargıları (Gender stereotypes)**

Kadın yöneticilere karşı tutumları etkileyen en önemli etken olarak toplumsal cinsiyet kalıpyargıları görülmektedir. Geçmiş deneyimlere veya kültürel normlara dayanarak bir insana ait olan özellikleri o insanın bulunduğu kategorideki tüm insanlar için geçerli saymak “stereotipleme” cinsiyet grupları içinde yapılmaktadır şeklinde ifade edilmektedir. Kadınlarla ilgili bu genel modelleme sonucunda onların çalışmasını ve yönetici konumuna gelmesini etkileyen bazı tutum ve davranışlar vardır (Barutçugil, 2002, s.26-27):

- Kadınların uzmanlık gerektirmeyen, yardımcı işleri yapmaları uygun görülmektedir.
- Kadınların hırs, rekabet ve mantık gibi yönetimle ilgili niteliklerden yoksun oldukları düşünülmektedir.
- Danışmanları, öğretmenleri, akranları yani çevrelerindeki herkes kadınların geleneksel kariyer modellerinin dışına çıkıp yönetici olmak istemelerinin yanlış olduğunu belirtmektedir.
- Psikolojik ve sosyolojik olarak kadınların liderlik rolüne hazır olmadıkları öne sürülmektedir.
- Kadınların organizasyonel bilgi ve karar ağlarının birer parçası olamadıkları düşünülmektedir.
- Kadınların politik yapıya duyarlı olmadıkları yani resmi ve gayri resmi kanallardan güç, etki ve bilgi edinmeyi bilmedikleri kısaca profesyonel ilişkiler kuramadıkları dolayısıyla oyunu kurallarına göre oynamadıkları düşünülmektedir.

Birçok çalışmada gerek ABD’de Gorman (2005), Heilman (1983), Powell ve Butterfield (1989), Yoder (2001) gerekse diğer ülkelerde; Türkiye için Aycan (2004), İspanya için Cordano ve diğerleri (2002), Hindistan için Pererira (1978) ve Yunanistan için Mihail (2006), yönetsel pozisyonları cinsiyet stereotipleminin şekillendirdiğini yani bu pozisyonların varsayılan gereklilikleri, toplumsal cinsiyet rollerine yönelik tutumlar ile oluşturulması (yöneticilik erkek işidir kalıpyargısı temelli) kadınların üst düzey pozisyonlarda yeterli temsil edilmemesinde çok önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Aycan v.d., 2012).

Stereotipler, tek tek grup üyelerine sırf o gruba ait oldukları için uygulanan gruplar hakkında genellemelerdir ve toplumsal cinsiyet stereotipleri, erkek ve kadınların nitelikleri hakkında genellemelerdir. Toplumsal cinsiyet stereotiplerinin hem tanımlayıcı hem de kuralcı özellikleri vardır (Burgess ve Borgida, 1999; Eagly ve Karau, 2002; Heilman, 2001). Tanımlayıcı toplumsal cinsiyet kalıpyargıları, kadın ve erkeklerin neye benzediğini belirlemektedir. Kuralcı cinsiyet stereotipleri, kadın ve erkeklerin nasıl olması gerektiğini ifade

etmektedir. Hem tanımlayıcı hem de kuralcı cinsiyet kalıpları ve ürettikleri beklentiler bir kadının kariyer gelişimini tehlikeye atabilmektedir. Tanımlayıcı stereotipler, kadınların sahip olduğu düşünülen özellikler ile geleneksel olarak erkek pozisyonlarında başarı için gerekli olduğu düşünülen nitelikler arasında algılanan bir “uyum eksikliği” yaratarak bir kadının performansı hakkında olumsuz beklentileri teşvik etmektedir (Heilman, 2001). Kuralcı stereotipler, erkeklerin ve kadınların davranışları için normatif beklentiler oluşturmakta, bu da cinsiyet normlarını doğrudan veya dolaylı olarak ihlal eden kadınların değerinin düşmesine ve aşağılanmasına neden olmaktadır (Heilman, 2001; Heilman ve Parks-Stamm, 2007). İster tanımlayıcı ister kuralcı bir şekilde stereotipleme geliştirilse de toplumsal cinsiyet stereotipleri hem kadınların kariyer gelişimini hem de kadın yönetici olarak karşılaştığı tutumları olumsuz etkilemesi açısından çok önemlidir. Hem kadın çalışanlara hem de kadın yöneticilere karşı tutumlar temelde birbirleriyle benzerlik göstermektedir ve ilk olarak kadınların sahip oldukları cinsiyet ve kendilerine atfedilen cinsiyet rolleri sebebiyle yani toplumsal cinsiyet rolleri ekseninde ayrımcılığa maruz kaldığını vurgulayan Simpson (1997), kadınlar için ortak olan bazı kalıplaşmış rol tuzaklarından bahsetmektedir;

- Anne rolü (rahat ve sevecen)
- Baştan çıkarıcı (seksi ve tehlikeli)
- Evcil hayvan (tatlı ama yetersiz)
- Demir kadın (aseksüel ve sağlam)

Farklı kültürlerde kadınlar görünür hale geldiklerinde, örgütlerde sınırlar yaratan bir olgu olsa da stereotipleme eğilimine maruz kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, benzer şekilde toplumsal reddetme, işte başarılı olan kadınları tanımlamak için kullanılan “buzlar kraliçesi”, “demir leydi”, “kaltak” ve “ejderha kadın” gibi terimlere yansımaktadır (Berkman, 2005).

Araştırmalar, bu stereotiplerin zamanla değişmediğine vurgulamaktadır. Powell ve diğerleri (2002) ve Powell ve Butterfield (1979,1989), otuz yılı aşkın bir süredir üniversite öğrencileri arasında yönetici kalıplarını incelemiştir. Katılımcılardan, bir dizi kişilik özelliğinin önemini derecelendirerek iyi bir yöneticiyi tanımlamaları istenmiştir. 2002’de yapılan araştırma bulguları ile

1979 ve 1989’da bulunan sonuçlara benzer şekilde öğrenciler, erkeksi özelliklere sahip olmayı iyi liderlikle tanımlarken, kadınsı özelliklerin iyi liderlik için alakasız ve hatta zararlı olduğunu ifade etmişlerdir (Powell v.d., 2002). Ancak diğer taraftan bu çalışma, çalışanların algılarını temsil etmeyebilir nitelikte katılımcılar olarak öğrencilerin algılarına dayanmaktadır (Sczesny 2003; Sczesny v.d., 2004). Dahası, organizasyonlardaki kadınların oranındaki değişiklikler ve etkili liderlik hakkında düşünmedeki yeni feminen yaklaşımlar (dönüşümcü liderlik gibi) hem cinsiyet stereotiplerini (iyi bir kadın olma özellikleri) hem de yönetici stereotipleri (iyi bir yönetici olma özellikleri) etkilemektedir (Yukl, 2002; Eagly ve Sczesny 2009). Bunu destekler nitelikte olan ve Schein’in 1970’lerde yaptığı çalışmalarda “think manager- think male” olarak “yönetici dediğin erkek olur” fenomeninin günümüzde özellikle kadınlar arasında değişmeye başladığı bulgusu yine Schein tarafından 2007 yılında aradan yaklaşık 30 yıldan fazla zaman geçtikten sonra yaptığı çalışmada, kadın yöneticilere karşı tutumun, orta kademe kadın yöneticiler ve kadın üniversite öğrencileri açısından 1970’lere kıyasla değiştiğini ve artık yönetimin ve yöneticinin cinsiyeti olmadığını yani kadın veya erkek olmaktan ziyade yönetim başarısı için ihtiyaç duyulan özelliklere sahip olmalarının eşit olduğunu algıladıklarını belirtmiştir (Schein, 2007). Hem ABD’de hem dünya genelinde üst düzey kadın yönetici sayısının az olması ve erkek egemen yapının geçerliliğine rağmen özellikle kadınların, kadın yöneticiye karşı daha olumlu tutumlarının artması, eşitlikçi ve destekleyici sonuçlar güncel literatüre vurguda bulunması açısından önemli ve umut vaat edici niteliktedir.

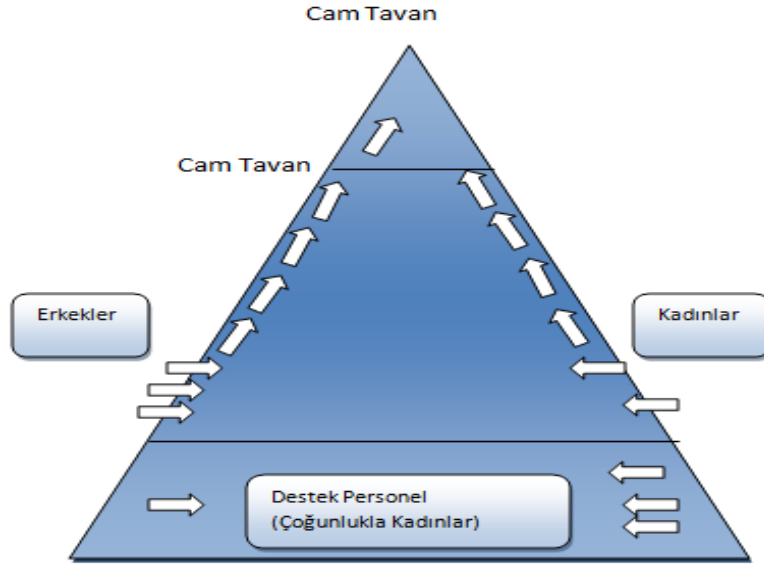
Türkiye’nin hem ataerkil yapısı hem de düşük toplumsal cinsiyet eşitliği ile karakterize edilen bir ülke olmasının (Paşa v.d., 2001) kaçınılmaz sonucu olarak, kadınların geleneksel toplumsal cinsiyet rolleriyle özdeşlemeleri beklenmektedir. Türkiye’de geleneksel cinsiyet rollerine göre, erkekler “baskın, bağımsız, rekabetçi ve liderlik yeteneğine sahip” olarak görülmektedir ve kadınlar yerel görevlerde ve çocuk yetiştirme konusunda itaatkar, bağımlı, bakımı üstlenen olarak ifade edilmektedir (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002). Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise yönetici pozisyonunun erkek cinsiyet rolleri ile tanımlandığını ve erkeklerin bu pozisyona daha uygun görüldüğünü göstermiştir (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002).

Gürbüz (1988) tarafından yapılan bir araştırma, kadınlığın olumsuz özellikler ve pasiflik ile ilişkili olduğunu ve yönetsel rollere uymadığını göstermiştir (Kabasakal v.d., 2004). Başka bir çalışmada, Türk ve Smith (1990), kadınlık ile ilgili özelliklerin yönetim ile uyumsuz olduğunu bulunmuştur (Kabasakal, 2004). Bu nedenle, kariyerli kadınlarının geleneksel cinsiyet rolleri ve profesyonel rolleri birbiriyle uymadığı inancı ve üst düzey yönetici olmalarına karşı olumsuz tutumlar görülmektedir.

#### **2.4.1.2 Cam Tavan (Glass Ceiling)**

Davidson ve Cooper (1992), kadınların hem toplumda hem de kuruluşlar içinde hem algılandıkları hem de kendilerini algıladıkları imajlarından dolayı, daha üst düzey pozisyonlara sahip olmalarının daha zor olduğunu ifade etmektedir ve genel olarak erkeklerin, yönetici oldukları zamanlarda kadın yöneticilere kıyasla daha mutlu oldukları ve emir aldıkları zaman bu durumdan, kadınlara kıyasla daha az hoşnutsuz kaldıkları varsayılmaktadır. Kadınların ayrıca, genel olarak kendilerinin, insanları yönetmek ve denetlemek için daha az uygun olduklarına dair bir inançları da olduğu vurgulanmaktadır.

Cam tavan kavramı, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlara ulaşmasını önleyen, aşılmaz ve görünmez engeller konulu, yıllardır çalışılan bir kavramdır. Teori, vasıflı ve gerekli yetkinliğe sahip olsalar bile, kadınların, kuruluşlardaki ve toplumdaki pozisyonlarını yükseltmek istemelerindeki farklı nedenleri göstermektedir. Engeller görünmez olarak tanımlanmaktadır ve Şekil 2.5'te gösterildiği gibi piramit şeklinde sunulabilecek farklı seviyelerde görülmektedir (Wirth, 2001).



**Şekil 2.5:** Cam Tavan

Şekil 2.5'in en altındaki birinci seviye, bireylerin işlevsel, yönetsel olmayan farklı pozisyonlara yerleştirildiği kuruluşlardaki giriş seviyesini göstermektedir. İşlevsel pozisyonlar, örneğin insan kaynakları ve idari pozisyonlar gibi. Bu pozisyonlarda erkekler de kadınlar da görülmektedir. Bu pozisyonlar; temel seviyeler, stratejik beceriler veya yönetsel beceriler gibi daha yüksek beceriler gerektirmeyen pozisyonlardır. Wirth (2001), yönetsel düzeydeki kuruluşların, kadınları, ağ içinde hem resmi hem de gayri resmi olarak nasıl sınırlandırdığına vurgu yapmaktadır. Ayrıca, bu olayın temel nedeninin, daha yüksek yönetsel düzeylerde erkeklerin bulunması olduğunu ve bu erkek yöneticilerin kadınları stereotipleştirme (kalıpyargı) eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Bu nedenle, erkek egemen kuruluşlarda kadınların, daha yüksek yönetsel pozisyonlara ulaşması, erkeklere kıyasla çok daha zordur. "Cam tavan" sendromu, kadınların yüksek maaş ve yetki-sorumluluk gerektiren mesleki pozisyonlara ilişkin yani daha yüksek yönetsel pozisyonlara ulaşmaları önünde zorluklar ve kısıtlamalar yaratmaktadır şeklinde ifade edilmektedir.

Cam tavan sendromu ilk kez 1986 yılında Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal'ın "iş yaşamında kadın" konulu bir haberinde kullanılmış ve tanımlanmıştır (Lockwood, 2004). Cam tavan tüm kurum, kuruluş ve işletmelerde yüksek statülü görevlere gelmeyi arzulayan ve bunu amaçlayan kadınların maruz kaldıkları bir engellerdir. Çalışma hayatına erkeklerden çok

sonraları ve daha zor şartlarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer edinmeleri çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir (Uzun, 2005). Ayrıca kadınların kariyer ilerlemeleri üst yönetim kadrolarında başarısız olma korkusundan değil sadece cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklandığı ve kadınların ailevi sebeplerden dolayı kariyerlerinden kolay vazgeçtikleri, rekabetçi çalışma hayatında kadınlara yönelik öne sürülmüş önyargıların şeffaf engeller oluşmasına sebep olduğu da belirtilmektedir (Goodstein, 1994).

Örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak sınıflanmaktadır. Bireysel faktörler olarak çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algı önem kazanırken örgütsel açıdan örgüt kültürü, örgüt politikaları, örgüt iklimi, mentor eksikliği, fırsat eşitliğinin olmayışı, iletişim ağlarına katılamama, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ifade edilirken, toplumsal açıdan ise mesleki ayırım ve toplumsal cinsiyet kalıpyargıları (sterotipler) olarak görülmektedir (Dreher, 2003).

#### **2.4.1.3 Tokenizm**

Tokenizm kavramı literatüre ilk olarak Kanter (1977) tarafından, “*Men and Women of the Corporation*” adlı kitabında kadınların geleneksel olmayan işlerde çalışmasının araştırılmasına geniş ölçüde yer vermesiyle ortaya çıkmıştır. Kadınların işteki olumsuz deneyimlerinin çoğu ve özellikle eşitliği sağlayamamaları, token statülerine (erkeklerin hakim olduğu bir işyerindeki düşük orana) atfedilmiştir. Kanter ve meslektaşları, kadınların erkek egemen örgütlerdeki konumlarının, oranlarının önemli ölçüde artması ve token statülerinin ortadan kaldırılması durumunda iyileşeceğini öne sürmüştür ve token durumlarının azaltılması ile ilgili aşağıda yer alan önerileri sunulmuştur (Zimmer, 1988):

- Kanter (1977), örgütlerin çeşitli yerlerinde kadınların erkeklere oranı değişmeye başlarsa, pozitif ayrımcılık olarak ve vaat edildiği gibi yeni işe alma ve terfi politikaları, ilişki biçimleri ve kültürünün de değişmesine,
- Rustad (1982) görüşü ise erkek egemenliği yapısında örneğin silahlı kuvvetlerde kadınların oranının önemli ölçüde artırılmasına,

- Forisha ve Goldman (1981) ise yönetici pozisyonlarındaki kadın sayısının artırılırsa bazı sorunların hafifletilmesine yardımcı olmasına,
- Martin (1980) kadın polis memurlarının token statüsünden kaynaklanan sorunlarının üstesinden gelmek için kadın polis memurlarının sayısında önemli bir artışa gerek olduğunu ve bu sayede tokenizm izolasyonunu ve etkilerini azaltarak muhtemelen kadınların departmanın güç yapısı içindeki konumunun iyileştirilmesi ve fırsatlarının artırılmasına,
- Stiehm (1982) politikada bile seçilmiş kadınların sayısı az olduğu sürece, akranları üzerinde farklı bir etkiye sahip olacaklar. Kanter'den alınan teoriye vurgu yaparak, sırf azınlığın iyi performans göstermesi nedeniyle değişiklik beklemek için herhangi bir neden olmadığı ve “düzenli” muamele görmek için azınlığın azınlık olmaktan çıkmasına vurgu yapılmaktadır.

Yoder (1991), “*Rethinking Tokenism: Looking beyond numbers*” adlı makalesinde, önce Kanter'in (1977) çalışmasını ve bulgularından söz edilmiştir; Indsco adlı çok uluslu Fortune 500 şirketindeki 300 kişilik satış ekibinde 20 kadın satış temsilcisini içeren, bu kadınlardan, meslektaşlarından ve üstlerinden gelen görüşme verilerini analiz edilip kadınlar tarafından paylaşılan üç ortak deneyimi vurgulamıştır. İlk olarak, iyi performans göstermeleri için baskıları şiddetlendiren yüksek dikkat veya yüksek görünürlük, ikincisi ise gayri resmi sosyal ve profesyonel ağlardan soyutlanmış olmak (izolasyon) ve aynı zamanda erkek satış temsilcilerinden farklılıklarının abartıldığını hissetmişlerdir ve son olarak da toplumsal cinsiyet rolleri ile (gender-stereotyped role) çevrildiklerini gösteren çeşitli olaylar bildirmişlerdir. Ayrıca Kanter (1977), bulgularını sayısal (orantılı) cinsiyet dengesizliği kavramıyla açıklamıştır. Tokenleri, tüm grubun yüzde 15'inden azını oluşturan bir alt grubun üyeleri ve çoğunluk grup üyelerine ise baskınlar olarak tanımlanmıştır ve Indsco'daki kadınların bildirdiği deneyimlerin, çalışma gruplarının çarpıklığından kaynaklandığını savunmuştur. Kadınlar sayısal olarak az olduğu için öne çıkan performans baskısı oluşmuştur ve çoğunluk tarafından izole edilmişlerdir yani farklılıkları abartılmıştır. Analizindeki sayıların önceliği, Kanter'in sayı dengelemeyi örgütsel değişimin temel bileşeni olarak görmesine neden olmuştur ve eğer eşit sayıda kadın ve

erkek birlikte çalışırsa, Indsco'daki katılımcılarının tanımladığı olumsuz çalışma özelliklerinin ortadan kalkacağını belirtmiştir (Yoder, 1991, s.179).

King ve diğerleri (2010) tarafından yapılan üç çalışmadan oluşan "Tokenizmi Anlamak: Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Psikolojik İkliminin Öncülleri ve Sonuçları" adlı makalesi, kadınların çalışma ortamlarında tokenizmi nasıl deneyimlediklerini anlamının bir yolu olarak toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin psikolojik iklimini araştırdıkları çalışmalardan oluşmaktadır. İlk çalışmada, çeşitli mesleklerden 155 kadından oluşan bir örneklemden alınan yanıtlar, kadınların örgütsel iklimlerini adaletsiz olarak algılama eğiliminde olduğunu doğrulamaktadır. İkinci çalışmada ise 196 kadın yöneticinin katılımından elde edilen verilere göre tokenizmin subjektif süreçlerinin adaletsiz iklim algısına yol açtığı belirtilmiştir. Son olarak, inşaat sektöründeki 312 kadının tepkileri, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ikliminin, iş tutumları ve davranışlarıyla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (King v.d., 2010). Yönetimdeki kadınlara, özellikle kadınların temsili az olduğundan ayrı bir misyonları olduğu düşünülebilir çünkü token statüsünden kaynaklanan deneyimin (artan bir görünürlük ve sosyal izolasyon), eşit olmayan bir toplumsal cinsiyet iklimine ilişkin algılara yol açtığı ve bu algının değiştirilmesi için örgütlerde kadın temsilinin artırılması sonucunda kadın yöneticilere karşı tutumun olumlu yönde değişimine katkı sağlaması açısından da bu bulgular dikkat çekmektedir.

#### **2.4.1.4 İş /Aile Dengesi**

Yaş, kadınların işgücü piyasasına katılımını etkileyen önemli faktörlerdendir. Literatürde gelişmiş ülkelerde, kadınların yaşa göre işgücüne katılımına, M modeli ile açıklanmıştır. Bu katılım modelinde genç yaşta çok sayıda kadının işgücü piyasasına katılmaya başladığını ancak evlilik veya çocuk sahibi olmalarına bağlı olarak işgücü piyasasından çekildiklerini daha sonra çocukların okul yaşına gelmesiyle birlikte ileri yaşlarda işgücü piyasasına tekrar dönmekte oldukları belirtilmektedir (Toksöz, 2007).

"M-şekli", Şekil 2.6'da kadınların iş gücüne geri dönme veya pozisyonlarında ilerleme konusunda kendileri için engel olarak temelde aile kurma faktörünü göstermektedir. Kadınlar, erkeklerle karşılaştırıldığında aile kurmak için işi bırakma eğiliminde oldukları ve bunun nedeninin (evlenme, çocuk sahibi olma,

yaşlı bakımı) kültürlerine bağlı olarak kadınlar arasında değişiklik gösterebilse de genel olarak kadınların, erkeklere kıyasla daha düşük maaşa sahip olmalarına bağlanmaktadır. Dolayısıyla kadınlar iş gücünden ayrılmaya karar verdiklerinde, bu seçeneği yüksek bir öncelik olarak düşünmektedirler. Kadınlar evde kalmak için iş gücünden ayrıldığında ise işe geri dönmeleri zorlaşmaktadır ve pozisyonları değişmekte çoğu zaman daha alt pozisyonlardan işe geri dönmek zorunda kalmaktadırlar. M-şekli, hayat boyunca, kadınların seçim yaparken erkeklere kıyasla ne kadar zorlandığını tanımlamanın iyi bilinen bir yoludur (Wirth, 2001).



**Kaynak:** Wirth, 2001

Kadınların aile içi ve toplumsal rol ve sorumluluklarında farklılaşmaya yol açan evlilik, çoğunlukla işgücünden sürekli ya da en azından geçici ayrılmaya yol açmaktadır. Özellikle küçük çocuk sahibi olunması durumunda, kadınlar için çocuk bakımı öncelikli bir konu olmaktadır ve bu durum kadınların işgücü piyasasına katılımını daha da azaltmaktadır. Eğitim düzeyinin yüksekliği ise kadınların işgücü piyasasına katılımını arttırmakta ve aynı zamanda kadınların çalışma koşullarını (statü, terfi, ücret vb.) olumlu yönde etkileyebilmektedir (Tzannatos, 1999).

İş/aile dengesi oluşturmada önemli bir karar ve üst düzey liderlik pozisyonlarında yer almak isteyen kadınların önündeki potansiyel bir engel olarak görülen konu ise çocuk sahibi olmaları olarak tanımlanmıştır. ABD’de bu potansiyel engel yüzünden kadın yöneticilerin yaklaşık yarısının çocuğu bulunmadığı ifade edilmiştir (Cheung ve Halpern, 2010). Buna ek olarak, yıllık 100.000 ABD dolarının üzerinde gelire sahip olan kadınlara bakıldığında ise yine yaklaşık yarısının çocuk sahibi olmadıkları dikkat çekmektedir. Bu durum,

kadınların anneliği veya iş / aile arasında dengeli bir paylaşım odaklanmayı seçmeleri durumunda, üst düzey pozisyonlara doğru zamanda terfi edemeyeceklerini veya bu terfilere ilişkin karar veremeyeceklerini göstermektedir. Bununla birlikte, kadınların, bir aile sahibi olmaya veya iş ve aile arasında bir denge sağlamaya karar verdikleri hallerde, bunları sağlayabilmek adına birçok rol üstlenmeleri gerekmektedir. Birçok rol üstlenmeleri (anne, eş ve yönetici vb.) kadınların işlerine değil de ailelerine daha fazla zaman harcamak isteyebileceklerini ve bu zaman kaybı ise örgütler için zararlı olarak görülebilmektedir (Hersch ve Stratton, 2000). İş/aile arasında denge kurmaya çalışmak ve yaşanan çatışmalar kariyerlerinde ilerlemek isteyen kadınlar için zihinsel ve duygusal olarak zorlayıcı stres yaratan konular olabilmektedir. Bunun bir nedeni, yöneticilerin iş/aile çatışmalarını, kadının örgüt içindeki “uyumunu” etkileyen bir etmen olarak algılamasıdır (Hoobler ve diğerleri, 2009). İş ve aile hayatı çoğu kadın için iç içe olduğundan, çatışma algısı da zahmetli bir olgu haline gelmektedir (O'Neil v.d., 2008). Birçok kadın, hem tatmin edici bir kariyere sahip olmalarını hem de aile sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayacak işler aramaktadır. Ancak, erkek egemen örgüt anlayışı halen, iş ve ailenin birbirinden ayrı olmasını tercih etmektedir ve esnek yapıda olmayan bu örgütler, yukarı doğru hareket eden doğrusal bir kariyeri tercih etmeye eğilimlidirler (Eagly ve Carli, 2007; O'Neil v.d., 2008). Bu tercih nedeniyle, birçok kadın, başarılı bir aile hayatını sürdürürken, çoklu rollere sahip olmanın gerektirdiği zaman feragati nedeniyle yönetsel rollerde yer almamayı ve üst düzey yönetici rollerini sürdürmemeyi seçmek zorunda kalmaktadır.

Ruderman ve diğerleri (2002), çoklu rollerin kadınların yönetsel işlerini nasıl geliştirebileceğini veya engelleyebileceğini araştırmıştır. Araştırmayı iki teoriye dayandırmıştır: rol kıtlığı ve rol birikimi. Rol kıtlığı teorisi, çok fazla dış rolü olan birinin işyerinin sıkıntıya girmesine neden olduğunu göstermektedir. Rol birikimi teorisi ise insanları birkaç rolü birlikte üstlenmeye teşvik etmektedir çünkü işyerine olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu rolleri üstlenmenin görevlerine yardım edip etmediğini görmek için annelik, çoklu görev ve koçluk gibi harici liderlik fırsatlarına odaklanmıştır. Birden fazla rol üstlenen kadınların işlerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların, başarılı liderlik için gerekli

olan özellikleri ve becerileri geliştirmek için bu diğer rolleri kullandığını tespit edilmiştir. Bu bulgular, kadınların ev ve iş sorumluluklarını başarılı bir şekilde yönetemedikleri algısını hafifletmek için olumlu bir adım teşkil etmiştir (Ruderman v.d., 2002).

Bir diğer araştırmada Cheung ve Halpern (2010) bu sonucu destekler nitelikte, aile (hem ilişkiler hem de çocuk bakımında) ve iş hayatını birleştirebilen üst düzey kadınların günümüzün kurumsal dünyasında başarılı bir şekilde rekabet edebildiklerini ifade etmiştir. Bu kadınların görevlerini ayrı göremedikleri; tatmin edici bir iş/aile dengesi oluşturmak için hem işte hem de evde iş birliğini, ekip çalışmasını ve güçlendirmeyi kullanabildikleri görülmüştür. Örneğin bazı başarılı yönetici kadınlar çocuklarını uzun iş gezilerine çıkarmaktadır, önemli futbol maçlarını asla kaçırmamaktadır ve çocuklarının sorumluluklarını yerine getirdiğinden emin olmak için ödevler almaktadırlar. Buna ek olarak, üstlerine, çalışma saatlerine değil iş çıktılarına bakmaları için koçluk etmişlerdir. Kadınların işlerini ve aile yaşamlarını birleştirmek üzere inşa ettiklerini, böylece daha dolu ve daha dengeli bir yaşam sürebileceklerini göstermektedir. Bu kadınların geleneksel cinsiyet rollerini yıkmaya başladıklarını ve “kendi yollarını” inşa ettikleri sonucuna ulaştırmaktadır. (Cheung ve Halpern, 2010).

#### **2.4.1.5 Cinsiyet Yanlılığı :Rol Uyumu ve Kararsızlık**

Kadınlar hem yönetici hem de anne olmayı başarsalar dahi, cinsiyet rollerini çevreleyen toplumsal bir önyargı etkisi ile tutum devam etmektedir. Rol uyum teorisi (RUT), erkeklerin ve kadınların sahip olması gereken rollere ilişkin bir önyargıdır (Eagly ve Carli, 2007; Eagly ve Karau, 2002). Bu teori, kadınların belirli davranışlar sergilemesi gerektiği algısını pekiştirmektedir. Ancak bu davranışlar, yöneticilerden beklenen eylemlerle uyuşmamaktadır. Örneğin, kadınların daha çok toplumsal yapıya uygun (örneğin; kibar,sıcakkanlı) bir liderlik tarzına sahip olması beklenmektedir; bununla birlikte, toplumdaki ortak inanç, liderlerin saldırganlık ve rekabetçi davranışlar gibi daha erkeklere özgü temsili nitelikleri göstermesi gerektiği yönündedir (Koenig vd., 2011). Bu nedenle, bu daha temsili nitelikleri gösteren kadınlar, olmaları gereken role

uygun görülmemektedir ve böylece kadınların liderlik rollerinde yer alma ve onlarda başarılı olma olasılıkları daha düşüktür (Eagly ve Karau, 2002).

Eagly ve Karau'nun (2002) Sosyal Rol Teorisi'nden yola çıkarak ortaya koyduğu Rol Uyum Teorisi (Role Congruity Theory) (RUT) kadın liderlerin etkin (agentic) davranış sergilediklerinde neden önyargıya maruz kaldığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda cinsiyet ve liderlik rolü beklentisine dair uyumsuzluklar, söz konusu önyargının kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Yani Eagly (1987) RUT ile bu durumun açıklaması olarak kadına atfedilen toplumsal cinsiyet rolü ile yöneticiye atfedilen rol arasında uyumsuzluk olduğunu belirtilmektedir. Toplumsal cinsiyet stereotipler nedeniyle, kadınların sıcaklık, alçakgönüllülük ve duyarlılık gibi özellikler ortaya koymasının beklenmektedir. Bu beklentiler kadın yöneticiler için dezavantajlara neden olmaktadır çünkü insanların liderlere dair sahip olduğu stereotip ile tutarsızdır yani liderlerin güçlü, sonuç odaklı ve risk almaya istekli olması gerekmektedir. Sonuç olarak, kadınlar yönetici olarak yetkinliklerinin önyargılı bir şekilde değerlendirilmesiyle karşı karşıya, bu da liderlik rollerine erişimin azalmasına, daha olumsuz değerlendirmelere ve olumsuz tutumla karşılaşmalarına yol açmaktadır (Eagly ve Karau, 2002; Eagly ve Carli, 2003; Brescoll vd., 2010).

Diğer taraftan kadınlar, erkek egemen bir dünyada liderlik gösterebilmek yönetici olabilmek için baskı ile karşılaşmakta, ancak cinsiyet rollerine de sadık kalmaya çalışmaktadır. Kadınların oynaması gereken ikili role "kararsızlık" denmektedir. Kararsızlık, bir insanın ne yaparsa yapsın kazanamayacağı bir durum yaratan davranışsal bir normdur (Oakley, 2000). Kurumsal alanda, kararsızlık, kadınların temsili özellikleri göstermeye çalıştıkları zaman meydana çıkmaktadır. Bu kadınlar, bu davranışları gösterdiklerinde agresif olmakla eleştirilmektedirler; ne var ki, aynı davranış bir erkek tarafından gösterildiğinde bunun, onun gücünden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle, kadınlar geleneksel kadın rolünden kopma noktasında baskı hissetmektedir çünkü bu özellikler etkisizlik, duygusal olarak özgüvensiz olma ve karar alamama ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, birçok feminen özelliği terk etmek, kadınlara kim olduklarını bilmemeleri açısından baskı uygulayan başka sorunlar çıkmasına sebep olmaktadır (Oakley, 2000). Bu sorunları azaltmanın yolu

olarak kadınların kendi kimliklerinden ve feminen özelliklerinden uzaklaşmadan yani kim olduğunu bilmesi, öz güvenini artırması ve güçlü yönlerini geliştirmesi çok önemlidir.

Kadınların iletişim kurma ve güvenlerini sergileme şekilleri de başarılarına olumsuz etki yapabilmektedir. İletişim şekilleri yani dilin kullanımı açısından kadınlar yanlış yorumlanabilmektedir ve kadınlar yüksek, kararlı tonları kullanmadıklarında erkekler, özgüvenlerini yanlış yorumlayabilmekte sonucu olarakta onları etkisiz yöneticiler olarak değerlendirebilmektedir. Ancak, kadınlar, erkeksi bir üslup benimserlerse de bu sefer aşırı sinirli olarak etiketlenebilmektedir. Bu, kadınları kararsızlığa iten bir ikilem içinde bırakmaktadır (Jamieson, 1995).

#### **2.4.1.6 Maskülen ve Feminen Liderlik Özellikleri**

Kişilik özellikleri, insanların, bir liderin ya da yöneticinin yeteneklerini belirlemek için dikkat ettikleri önemli bir unsurdur. Maskülen/feminen liderlik özellikleri, bir liderin kullanabileceği belirli özellikleri tanımlamaktadır. Bu maskülen ve feminen özellikleri, liderlerin benimsedikleri eylemleri ve iletişim tarzları anlamına gelmektedir (Bird ve Brush, 2002).

Maskülen liderlik tarzına atfedilen özellikler; yönlendiricilik, agresiflik, hızlı hareket etmek, risk alma, rekabetçilik, mantıklı olma, vizyonerlik ve kararlılıktır. Daha feminen olan liderlik özellikleri ise sezgisellik, yaratıcılık, işbirlikçilik, duygusallık, empati yapma, neşelilik ve memnuniyettir (Bird ve Brush, 2002; Schein, 1975). Bir özellik türü, diğer özellik türünden mutlak surette daha iyi değildir; ancak, bazı özellikler belirli cinsiyetlere atfedilme eğilimindedir. Bu nedenle, bir cinsiyet, cinsiyetinin karşıtı olarak görülen özelliklere sahipse, özellikle kadınlarda, ince bir ayrımcılık ortaya çıkarmaktadır (Bird ve Brush, 2002). Bu durum kadın liderliğine karşı tutumu olumsuz etkileyen nedenlerin başında gelmektedir çünkü yöneticinin sahip olduğu özellikler önce cinsiyete atfedilen özellikler olarak değil mesleğin gereksinimi olan özellikler olması açısından değerlendirilmelidir.

Belirli liderlik özellikleri, kurumlarda, farklı ihtiyaç anında ve ticari darboğazlar açısından kritik öneme sahiptir (Koenig v.d. 2011; Ryan v.d., 2011). Bu durumlar esnasında, belirli maskülen/feminen özelliklerin daha etkili

olduğu kabul edilmektedir (Koenig v.d., 2011). Örneğin, işbirlikçilik, sezgisellik, takım odaklılık ve dinlemeye açık olma gibi özelliklere, kaotik koşullarda yani riskli ortamlarda değer verilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların, kurumda meydana gelen bu gibi karmaşık durumları atlatabilmeleri için güçlendirilmiş ve kendilerini adanmış olmalarına ihtiyaç duyulmasıdır (Ryan ve Haslam, 2007). Bu gibi karmaşık durumlarda bir destek ortamı yaratabilmesi halinde, organizasyonlarda bu koşulları atlatacak için daha donanımlı yöneticiler gerekmektedir. İşbirlikçilik ve sezgisellik gibi tipik olarak kadınlara atfedilen feminen özellikler, kadınlara, böyle çevrelerde yükselmeleri için daha fazla fırsat tanıyabilmektedir. Bununla birlikte, bu şartlarda terfi ettirilen kadınların başarılı olması için optimum bir durum yaratmamaktadır. Örneğin, “cam uçurum” olarak tanımlanan durum, kadınların doğası gereği riskli olan pozisyonlara atandıklarını iddia etmektedir (Adams v.d., 2009; Ryan ve Haslam, 2007). Bu durum bazen, kadınlar için gelişim fırsatları sağlamak adına karşılanması gereken kurumsal kontenjanların doldurulması şartından kaynaklanmaktadır (Schein, 2007). Bu pozisyonlar karmaşıktır ve yöneticinin başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Genellikle kadınlar, onları çalkantılı zamanları atlatacak için donanımlı kılan liderlik özelliklerinden dolayı bu pozisyonlara atanmaktadır (Ryan ve Haslam, 2007). Ne var ki, bu durumların çoğunda, kadınlar başarısız olmaktadır. Bu nedenle başarısız veya zayıf liderler olarak görülmektedir. Tersine, eğer kadınlar başarılı olursa, aynı riskleri haiz başka bir güvencesiz liderlik pozisyonuna geçme olasılıkları daha yüksektir. Bu durum, kadınların, başarısız olma ihtimallerini artırabilir ve bu nedenle üst düzey yönetici olma şanslarını azaltabilmektedir (Ryan v.d., 2011).

#### **2.4.1.7 Ağ Kurma ve Mentor Eksikliği**

Ehrich (1994), tarafından yapılan bir çalışmaya göre kadın ve erkek iletişim ağları arasındaki farkın üç önemli nedenden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bunlar:

- Kadınların iletişimlerinde güçlü tek bir odak eğiliminde olmaları ve akranlarıyla sıcak ilişkiler kurabilmeye daha istekliken, erkeklerin daha faydacı bir ilişki düzeyine sahip olmaktadır.

- Kadın ve erkeklerin katıldığı biçimsel ortaklıklar, erkekler; politika, toplum kökenli ve sportif organizasyonlara eğilim gösterirken, kadınlar sosyo-kültürel ve feminist organizasyonları seçmektedir.
- Erkekler tarafından seçilen örgütler erkek kökenli, profesyonel organizasyonlar ve onların kariyerlerinde ilerlemesi açısından daha etkili olabilmektedir.
- Kadınlar ve erkekler kendi hemcinsleriyle etkileşimde bulunmayı tercih etmektedir.

Kadınlar için ağ kurma, bağlantı kurmanın ve başkalarından destek almanın bir yoludur. Bu, kadınların örgütlerde özgün ancak başarılı olmalarını sağlayan bir mekanizmadır. Buna ek olarak, ağ kurma kişinin kariyerinde manevra yapabilmesi için önemli bir yoldur. Ancak, erkekler ve kadınlar ağ kurmaya farklı şekilde yaklaşmaktadır. Kadınlar, ağlara, konumlandırma ya da terfi olarak değil, sosyal ve duygusal destek olarak bakmaktadır. Kadınlar yükseköğrenime devam ederken destek sistemleri kurmaktadır, erkekler ise kariyerlerini hızlı bir şekilde devam ettirmek adına daha büyük ekonomik fırsatlar bulmak için ağ kurmayı kullanmaktadır (Sokjer-Petersen ve Thorsell, 2008). Bu açıdan kadınlar, ağ kurmayı yakın ilişkiler kurmanın ve parasal kazanımdan çok, gelişim fırsatları bulmanın bir yolu olarak düşünmektedir.

Örgüt içinde başarılı bir yönetici olabilmek için çalışanların iyi bir iletişim ağına sahip olması önemlidir. Örgütlerde informel ağların erkek egemen yapıda olduğu bir gerçektir. Bundan dolayı kadınların bu ağlara katılması oldukça zor olmaktadır. İnfomal ağlara katılamayan kadın çalışanlar örgütteki tüm gelişmelerden haberdar olamamaktadır. Buna ek olarak erkek çalışanlar arasında resmi olmayan birçok iletişim ağı da bulunmaktadır. Örgüt içinde erkeklerin kendi aralarındaki farklı iletişim tarzlarının olması hatta kadınları bu iletişim ağına almayarak dışarıda bırakması mümkündür. Bu nedenle kendilerini geri çeken ve dışlanan kadınlar olarak örgütü ilgilendiren konulardan ve terfi alma şansından mahrum bırakılmaktadırlar. Yani diğer bir ifade ile kadınların informel iletişim ağlarından uzak tutulması kariyerlerinde ilerlememe avantajı sağlayacak bağlantılarından uzak kalmalarına neden olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012, s.22; Anafarta vd., 2008, s.120).

Wajcman (1988), mentorluk ilişkilerinin çoğunlukla, kendilerinin daha genç bir versiyonunu tanımlayan etki sahibi yaşlı erkeklerle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bundan dolayı mentorluk, cinsiyetlendirilmiş ilişki içinde motivasyon sağlama olarak görüldüğünden hem kadın mentor eksikliği hem de kadın yöneticilere karşı tutumları etkileyen öncelikli nedenlerden biri olabilmektedir.

Ragins'da (1997) mentorluğun, ilişkilerin güçlendirilmesinde önemli bir etken olduğu görüşüne katılmaktadır ve başarılı ya da başarısız mentorluk çıktılarındaki ana faktörün cinsiyet olduğunu öne sürmektedir. Örgütlerin çeşitlendirilmiş mentorluk ilişkilerine dayanan yaptığı araştırmalarla, İngiltere'deki, yönetim pozisyonları gibi azınlık işgücünde yer alan kadınların marjinalleştirildiğini ve yargılama yoluyla dışlandığını göstermiştir. Diğer taraftan ABD'de yapılan bir çalışma sonucunda, mentorluk içindeki insanların birbirlerini tanımlamak ve ilişki kurmak hususunda diğer insanlara göre daha fazla zorlandıkları görülmüştür. Daha homojen, benzer özelliklere veya toplumsal statüye sahip kişilerin daha fazla güven oluşturduğunu ve bireylerin katılımını sağladığını açıklamaktadır. Ayrıca mentorluk ilişkisini, gayriresmi ve çeşitlendirilmiş mentorluk ilişkileri olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır:

**Gayriresmi mentorluk ilişkileri,** bazı kuruluşların resmi mentorluk programlarında esas aldığı temel mentorluk türüdür ve bu mentorluk türünün farklı kökenden gelen insanlar arasında oluşması kolay değildir.

**Çeşitlendirilmiş mentorluk ilişkileri,** mentorluk ilişkisinin bu şekli; cinsiyet, cinsellik, ırk, fiziksel engelli veya etnik kökene dayanan, farklı statülerle ilişkili gruplardan ve güçlerden bireyleri içermektedir.

Mentorluk ilişkisi kadın çalışanlar için oldukça önemlidir. Bir mentor desteği alan kadınların özgüveni artarken, üst yönetim kademelerine daha güvenle yükselebilmektedir, beceri ve farkındalık düzeyleri artmaktadır, kariyer yaşamlarında karşılaştıkları engelleri daha kolay aşabilmektedir. Ancak kadınlar mentor bulma konusunda çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır. Erkek yöneticilerin kadınlara mentorluk yapmak istememesi, kadın yönetici sayısının azlığı, kadın mentor sayısının az olması gibi birçok sebep kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Çakınberk, 2011).

#### 2.4.1.8 Örgüt Kültürü

Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin ve özellikle üst düzey yönetici olabilmesi açısından, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Ergeneli ve Akçemete, 2004, s.89). Kadınların hem kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için eşit fırsatlar yakalamaları hem de kadın yöneticilere karşı olumlu tutuma sahip olmaları açısından örgüt kültürü çok önemlidir. Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen bazılarında ise kendilerini kabul ettirmek için çok daha fazla çabalamaları gerekmektedir. Geleneksel olarak erkek hakimiyetindeki örgüt kültürlerinde kadın yöneticiler bazı işlere ve görevlere uygun bulunmamakta, kendilerine verilen rollerin dışına çıktıklarında ise bu durum rahatsızlık yaratmaktadır ve olumsuz tutumlara neden olmaktadır. Aynı zamanda erkek egemen örgüt kültürden dolayı olduklarından daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamalarına dahi çoğu zaman fırsat bile verilmemektedir. (Barutçugil, 2002, s.43). Bu durum kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumu destekleyen nitelikte bir örgüt anlayışını pekiştirmektedir ve çoğu zaman da kadın yöneticilere karşı olumlu tutum söz konusu olmamaktadır.

Yapılan araştırmaların çoğu temel nedenin, örgütün “erkek egemen” olmasına bağlanmaktadır. Bu durumun nedenleri aşağıda sıralanmaktadır (Zel, 2002, s.40):

- Tarih içinde kadının toplumsal olarak kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi ya da informal iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- Ulaştıkları yöneticilik kademesinin (daha çok orta yönetici olarak, örgütlerin tümünü yönetme imkanı tanımaması),
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması ve yenilenmeye ihtiyaç duyulmaması
- Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları

## 2.5 Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarla İlgili Literatür Taraması

### Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarla İlgili Ulusal Çalışmalar

Özbeyli (1999) çalışmasında sağlık, hizmet, eğitim, finans ve üretim sektörlerinden kadın yöneticilerin altında çalışan 282 kişi ile yaptığı incelemesinde; 18-24 yaş ve 30-34 yaş gruplarında yöneticiden memnun olma açısından anlamlı bir fark olduğunu ve 18-24 yaş grubunun daha iyi tutum sergilediğini belirtmiştir. Üretim, finans ve eğitim sektörlerinde yöneticisinden tatmin olma konusunda yine anlamlı bir fark elde edilmiştir ve finans sektöründe çalışanlar daha olumlu tutum sergilemiştir.

Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan'ın (2002) ataerkilliğin, cinsiyetçiliğin ve cinsiyetin Türk üniversite öğrencilerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarını nasıl etkilediği üzerine yaptığı araştırmasında, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden 183 lisans öğrencisi arasından erkek katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının kadın katılımcılara göre daha olumsuz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, ataerkilliğe karşı daha olumlu tutumları olan ve düşmanca cinsiyetçiliğe karşı yüksek puan alan katılımcılar, kadın yöneticilere karşı daha olumsuz tutumlar sergileyerek ataerkilliğin ve düşmanca cinsiyetçiliğin kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumu desteklediği belirtilmiştir.

Arıkan (2003) çalışmasında bankacılık sektöründeki kadın yöneticilerin liderlik tarzlarıyla erkek yöneticilerin liderlik tarzları karşılaştırılmış ancak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Aycan'ın (2004) araştırması iki çalışmadan oluşmaktadır. İlk çalışma, kadınların kariyer gelişimine yönelik cinsiyet-rol stereotipleri ve tutumlarını belirleyerek sosyo-kültürel bağlamı araştırmayı amaçlamıştır. Finans sektöründeki erkek ve kadınlardan oluşan toplam 318 katılımcı, yönetimde kadınlara yönelik tutumları değerlendiren bir anket doldurmuştur ve sonucunda kadınlar yönetimde kadınlara karşı daha olumlu tutuma sahip olduğu belirlenmiştir. İkinci çalışma niteliksel olarak incelenmiş ve 27 farklı organizasyonda 52 üst ve orta düzey kadın yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelerle kadınların kariyer gelişimini etkileyen temel başarı faktörleri araştırılmıştır. Sonuçlar üç kategori altında değerlendirilmiş: bireysel, örgütsel

ve aileyle ilgili faktörler. Bulgular, kadın yöneticiler için temel başarı faktörlerinin özgüvenleri ve kararlılıkları olduğunu göstermektedir. Aile ve örgütlerden desteklenmeleri de önemlidir. Ayrıca en önemli engel olarak cinsiyet rollerine yönelik kültürel normlar şeklinde ifade edilmiştir.

Berkman (2005) ise yüksek lisans çalışmasında kadın yöneticilere karşı tutumlar ile ilgili yeni bir ölçek geliştirerek, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır ve 8 farklı organizasyondan toplam 37 kişiyle yaptığı görüşmeler sonucunda hazırladığı tutum ölçeğini, 460 katılımcı üzerinde uygulamıştır. Bu aynı zamanda çalışmamızda kullandığımız “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğinin” çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Güney ve diğerleri (2006) çalışmasında, Türkiye ile Pakistan’daki kadın yöneticiye karşı olan tutumları karşılaştırmıştır ve Türkiye’de hem kadın hem de erkeklerin, Pakistanlı katılımcılara kıyasla daha olumsuz tutuma sahip olduğu sonucunu elde etmiştir.

Negiz ve Yemen (2011) çalışmalarında kadın yöneticilere karşı tutumun genel olarak olumsuz olduğu ve erkeklerin kadın çalışanlara oranla motivasyon, performans, huzur sağlama ve kuruma katkı sağlama konularında olumsuz tutumlarının daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalık ve diğerleri (2012) ilköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarını incelediği çalışmalarında, tutumların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiğini, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Kadın katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumları görev rol davranışları, ilişkisel rol davranışları ve çalışma ahlaki boyutlarında erkek katılımcılara nazaran daha olumlu olduğunu tespit edilmiştir. Katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının görev rol davranışları boyutunda diğer boyutlara göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Sertkaya ve diğerleri (2013) spor kurumlarında görev yapan kadın ve erkek katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumlarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında kadınların, kadın yöneticilere yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu sonucuna elde etmiştir.

Asar ve Çelikten (2016) “Eğitim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Değerlendirilmesi” isimli makalelerinde kadın yöneticilere

karşı tutumların cinsiyet, medeni durum ve yöneticinin kadrolu ya da görevlendirme ile çalışıyor olması değişkenlerine göre farklılık gösterdiğini ifade etmiştir ve kadınların erkeklerden daha olumlu tutumlar sergiledikleri tespit edilmiştir ayrıca katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumun alt boyutlarından kişiler arası ilişkiler boyutunda diğer boyutlara göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Çelikten (2005) araştırmasında ilköğretimdeki kadın yönetici sayısının az olmasını, erkek öğretmenlerin kadın yöneticileri daha kolay kabullenmelerine karşın kadın öğretmenlerin kadın yöneticiler ile çalışmaya olumsuz yaklaşımlarına bağlamıştır.

Sümer'in (2006) çalışmasında ise kadın yöneticilere karşı duyulan toplumsal cinsiyet stereotiplerinin devam ettiği sonucu görülmektedir.

Özkan (2006) ise yaptığı çalışmada erkeklerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tutum içinde olduklarını tespit etmiştir.

Besler ve Oruç (2010) "Türkiye'de ve yazılı basında kadın yöneticiler" adlı makalesinde haberlerde ağırlıklı olarak toplumsal yargılardan dolayı kadın yöneticiler karşı olumsuz tutum olduğu sonucunu elde etmiştir ayrıca "kadın işi" olarak adlandırılan alanlarda bile yönetim seviyelerinde yer alamadıkları tespit edilmiştir.

Baştuğ ve Çelik (2011) ilköğretimde görev yapan öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını incelediklerinde cinsiyet değişkenine göre değiştiğini ancak statü, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaş gibi demografik özelliklerde bir fark gözlenmemiştir.

Tat (2015) ise araştırmasında kadınların kadın yöneticiye daha olumlu yaklaştığını tespit etmiştir.

Şener ve diğerleri (2018) yaptıkları çalışmada kadın yöneticilere karşı kadınların erkeklerden daha olumlu tutum içerisinde olduklarını tespit etmiştir.

Akkum ve Ulusoy (2019) hastane çalışanlarının kadın yöneticilere karşı tutumlarını incelediği çalışmasında kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre daha olumlu bir tutum sergilemiştir. Cinsiyet, şehir, eğitim durumu ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Balcı (2016) eğitim kurumlarındaki kadın yöneticilere karşı tutumları incelemiştir. Cinsiyet, yaş, görev kademesi ve okulun öğretim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı farklılık görülmüşken öğrenim durumuna göre ise anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Ergin (2013) aile işletmeleri ile ilgili araştırmasında, kadın yöneticilere karşı kadınların erkeklere göre daha olumlu tutuma sahip olduğunu tespit etmiştir, katılımcıların yaşı arttıkça kadın yöneticilere karşı tutumun olumsuz doğru kaydığı, üretim sektöründeki büyük işletmelerin yöneticileri üretim yapmayan küçük ölçekli şirketlerin yöneticilerine göre kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutum sergilemiştir. Yaş, eğitim, medeni durum, eşin çalışması, yöneticinin profesyonel ya da aileden olmasına göre gruplandığında bir farklılık görülmemiştir.

### **Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarla İlgili Uluslararası Çalışmalar**

Gulhati (1990) Hindistan'da kadın yöneticilere karşı tutumlarla ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri olarak cinsiyete göre önemli farklılıklar ortaya koymuştur.

Everett ve diğerleri (1996) çalışmalarında kadın yöneticilere karşı erkeklerin genel olarak olumsuz tutum sergilerken kadınların ise olumlu tutum içinde olduğunu ifade etmiştir.

Owen ve Todor (1993) hem insan kaynakları profesyonelleri hem de üniversite öğrencilerinin olduğu çalışmada, kadın yöneticilere karşı kadınların erkeklerden daha olumlu tutuma sahip olduğunu belirtmektedir.

Chullen ve diğerleri (2017) araştırmalarında Hollanda ve ABD ülkelerinde kadın yöneticiye karşı tutumlar kıyaslanmıştır ve kadınların erkeklerden daha olumlu tutum sergiledikleri bulunmuştur. Ayrıca ABD'li katılımcılar yönetici olarak kadına daha olumlu yanıtlar vermiştir.

Cortis ve Cassar (2005) Malta'da yaptığı araştırmada kadın yöneticiye sahip olma konusunda erkek çalışan ve erkek öğrencilerin kadınlara göre olumsuz tutuma sahip oldukları tespit edilmiştir.

Mostafa (2005) BAE'de kadın yöneticilere karşı tutumları incelemiş, sonuçlarda genç neslin kadın yöneticiye karşı tutumunun 45 yaş üstü kesime göre daha olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Mihail (2006) araştırmasında ise kadın yöneticilere karşı erkeklerin kadınlardan daha olumlu yaklaştığı tespit edilmiştir.

Brenner ve Beutell (2001) Amerikalı yöneticilerin cinsiyeti ve doğum sıraları ile kadın yöneticilere yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonucunda en olumsuz tutumların ilk doğan erkek yöneticilerin, en olumlu tutumların ise ilk doğan kadın yöneticilere ait olduğunu ortaya koymuştur.

Cordano ve diğerleri (2002) řili ve ABD'deki kadın yöneticilere yönelik tutumu incelemiştir ve kadınların yönetici olarak kabul edilmesinde hiçbir kùltürel farklılık olmadığını ve sadece cinsiyetin belirleyici olarak kadın yöneticileri kabul etmede önemli farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Appelbaum ve diğerleri (2003) liderlik tarzı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak, kadınların liderlik tarzlarının erkeklerden farklı olabileceğini ancak etkili liderliğin sadece erkeklere özgü olmadığı ve kadınlarında özellikle takım çalışması ve uzlaşmaya dayalı organizasyon yapıları açasından avantajlı olduğunu ayrıca etkili liderlik için hem kadınların hem de erkeklerin birbirinden öğrenebilecekleri yönler olduğunu belirtmiştir.

Koshal ve diğerleri (1998) Malezya'da kadın yöneticilere yönelik tutumlar üzerine bir araştırma yapmıştır ve kadın yöneticilerin ilerlemelerine karşı hem erkek hem de kadınlardan direnç algıladıklarını ve direnişin alt kademelerde daha fazla görüldüğünü ifade etmiştir.

Tomkiewicz ve diğerleri (2004) ABD ile Polonya'daki kadın yöneticilere karşı tutumu incelemek için bir çalışma gerçekteşirmiştir ve Polonya'daki tutumun ABD'ye göre olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ramguttu-Wong (2000) Mauritius'taki kadın yöneticilerin kabulünü üst yönetimin değerlendirmesi açasından incelemiştir. Bu çalışma, ÷lke genelindeki özel ve kamu kuruluşlarının CEO'larını araştırmıştır ve ankete katılanların sadece yüzde 44'ü "Yönetimde kadın fikrini kesinlikle takdir ediyorum" ifadesine katılırken diğerleri ise kadın yöneticiden rahatsız olacağını belirtmiştir.

### **3. İSTANBUL'DA BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, psikolojik sermaye, toplumsal cinsiyet rolü ve kadın yöneticilere karşı tutum kavramları arasındaki etkiyi belirlemek için uygulanan anketteki sorulara ve ölçeklere yönelik yüzde dağılımları, anketin güvenilirliği, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve ilişkilerin ölçülmesine yönelik yapısal eşitlik modeli sonuçları ve yorumlar yer almaktadır.

#### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın temel amacı; psikolojik sermaye, toplumsal cinsiyet rolleri ve kadın yöneticilere karşı tutumlar arasındaki etkileşimin incelenmesi ve aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığının saptanmasıdır. Literatürde kadın yöneticilere karşı tutumlar ile toplumsal cinsiyet rollerini inceleyen araştırmalara göre genellikle kadın yöneticilere karşı tutum ile geleneksel cinsiyet rolleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan 2000'li yıllarda araştırılmaya başlanan ve pozitif örgütsel davranış içinde yer alan bir kavram olarak ortaya çıkan pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisi bugüne kadar yapılan çalışmalarda ele alınmamıştır. Yani literatürde psikolojik sermaye ile çalışan tutum ve davranışlarına yönelik çalışmalar (performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi) devam etse de özellikle psikolojik sermaye ile kadın yöneticilere karşı tutumlarına etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin daha önce inceleme konusu olarak seçilmemiş olması nedeniyle literatüre katkı sağlaması ve yeni bir örneklem grubunda uygulanması araştırmanın önemini vurgulamaktadır.

#### **3.2 Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli**

Araştırmanın ana hipotezi psikolojik sermaye ve cinsiyet rollerinin, kadın yöneticilere karşı tutum üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin

(ilişkisinin) olduğu yönündedir. Ayrıca ankette yer alan katılımcılara yönelik demografik ve genel bilgilerden bazı gruplar oluşturularak elde edilen faktörler açısından anlamlı farklılık olduğu görüşü alt hipotez olarak araştırılmıştır. Çalışmada geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

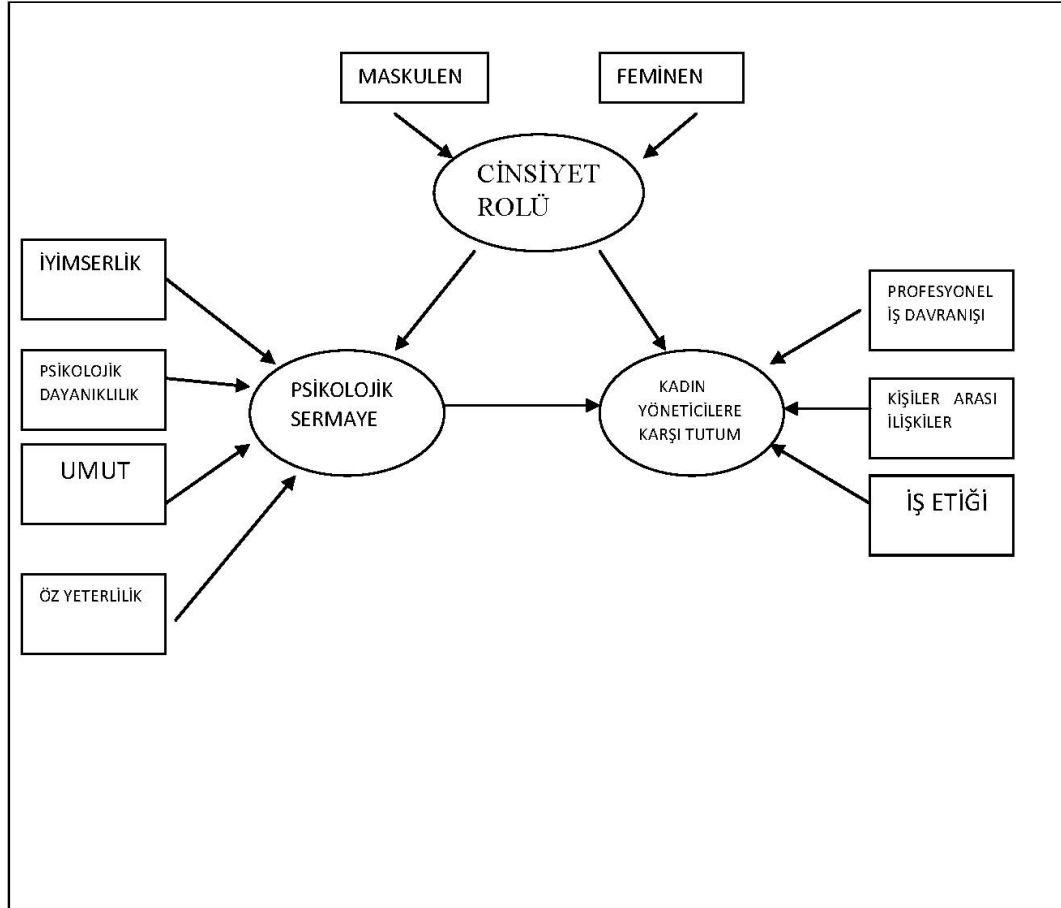
**Tablo 3.1: Araştırmanın Hipotezleri**

<b>H</b>	<b>Yön</b>	<b>Hipotez</b>
<b>H1</b>	<b>PS→KYT</b> <b>Ana hipotez</b>	Psikolojik sermaye (PS) ile kadın yöneticilere karşı tutum (KYT) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2</b>	<b>BEM→KYT</b> <b>Ana hipotez</b>	Cinsiyet rolü (BEM) kadın yöneticilere karşı tutum (KYT) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H3</b>	<b>BEM→PS</b> <b>Ana hipotez</b>	Cinsiyet rolü (BEM) psikolojik sermaye (PS) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H4</b>	<b>Alt hipotez</b>	Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, görev yaptığı pozisyon vs. değişkenler açısından, PS, KYT ve BEM açısından anlamlı farklılık vardır.
<b>H5</b>	<b>Alt hipotez</b>	Feminen, maskülen, androjen ve belirsiz gruplar açısından PS ve KYT alt boyutları için anlamlı farklılık vardır.

Birinci hipotezde kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile kadın yöneticilere karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Hipotez ikide kadın çalışanların cinsiyet rolleriyle kadın yöneticilere karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Hipotez üçte kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile toplumsal cinsiyet rolleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Hipotez dördte ise kadın çalışanların demografik özellikleriyle araştırmanın değişkenlerinin alt boyutlarına göre anlamlı farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Son olarak hipotez beşte ise farklı cinsiyet rolleri (feminen,

maskülen, androjen, belirsiz) ile psikolojik sermaye ve kadın yöneticilere karşı tutumların alt faktörlerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Araştırmanın modeli ise aşağıda Şekil 3.1.'de belirtilmiştir;



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

### 3.3 Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi

Çalışmada İstanbul'da bulunan özel ve kamu sermayeli bankalarda çalışan kadın çalışanlar ele alınmıştır. Ankete cevap veren kadın çalışanların hizmet verdiği alanlar ise genel olarak müşteri temsilcisi, insan kaynakları, operasyon uzmanı, yönetici asistanı, muhasebe, mühendis, sigorta, banka ve finans olarak belirlenmiştir. Anketler, 01.03.2019-15.10.2019 tarihleri arasında e-posta yoluyla ve yüz yüze görüşmelerle uygulanmıştır ve toplamda 563 adet anket elde edilmiştir. Veri giriş aşamasında bazı katılımcıların soruların birçoğunu

cevaplandırılmaması sonucu oluşan eksik veri nedeniyle bu anketler analize dahil edilmeyerek toplamda 529 anket uygulamada kullanılmıştır.

Ana kütle Türkiye Bankalar Birliğinin, Mart 2019 raporuna göre sektördeki kadın çalışan toplamı 96.864 kişi olduğu için çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen aşağıdaki Tablo 3.2’de görüldüğü gibi **0.05** örnekleme hatası için  $p=0.80$  ve  $q=0.20$  için 383 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.2: Örneklem Büyüklükleri Tablosu**

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2004, s.50)

Örneklem sayısının hesaplanmasında eğer ana kütledeki birey sayısı biliniyorsa;  $n= N t^2pq / d^2 (N-1) + t^2pq$  formülü kullanılarak örneklem sayısı tespit edilmektedir ve araştırmacılara kolaylık olması açısından Tablo 3.2’de yer alan sayılar elde edilmektedir. Bu formülde yer alan;

N: Hedef kitledeki birey sayısını,

n: Örnekleme alınacak birey sayısını,

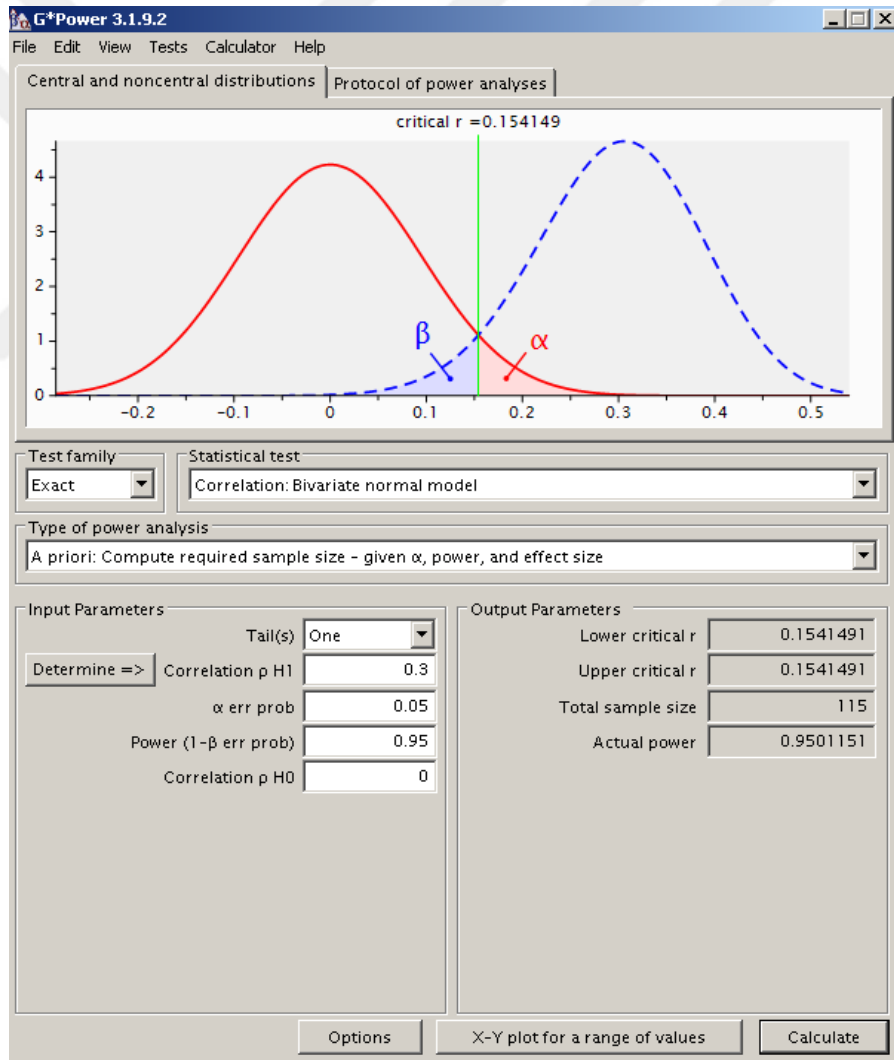
p: İncelenen olayın görülüş sıklığını (gerçekleşme olasılığı),

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığını (gerçekleşmeme olasılığı),

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri (0.05 için 1.96),

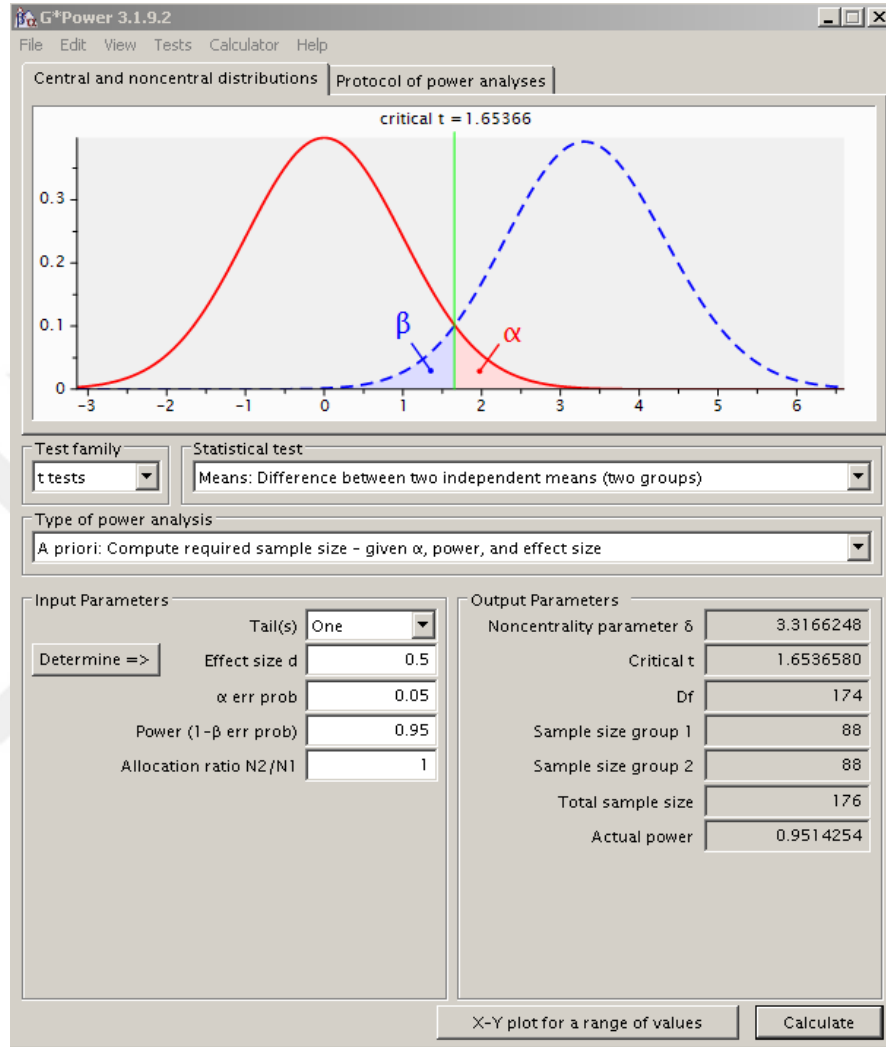
d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir ve literatürde 0.05 alınır.

Son yıllarda örneklem hacminin belirlenmesinde yukarıdaki gibi klasik formüller yerine, “yapılacak olan analiz için en az kaç örneklem gerekli” olduğunu belirten “Güç Analizi” kullanılmaktadır. Kısaca, güç analizi (power analysis) yapılacak her analiz çeşidi için en az kaç örneklem gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada hem grup farklılığı hem de ilişki analizi yapılacaktır. Ankete katılmayı kabul eden şirket sayısının robust (sağlam) sonuçlar üretebilme yeteneğinin varlığı için Güç (power) analizi G\*POWER 3.1 sürümü ile sağlanmıştır. İstatistiksel gücün  $1-\beta=0.95$  olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Prajapati ve diğerleri, (2010) çalışmalarında belirtmiş, korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık düzeyi  $\alpha=0.05$  alınmıştır.



Şekil 3.2 Korelasyon Analizi için Güç Analizi Sonuç Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 529 örneklem kullanılarak yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur. Aşağıdaki Şekil 3.3'te grup farklılığı sonuçları belirtilmiştir.



Şekil 3.3: Grup Farklılığı Analizi için Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 529 örneklem kullanılmıştır ve bu da yapılacak analizlerin güvenilir olacağını ortaya koymuştur.

### 3.4 Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Bu araştırma kapsam olarak yalnızca, psikolojik sermaye ve toplumsal cinsiyet rollerinin, kadın yöneticilere karşı tutumlarına etkisini ele almaktadır.

Kadın yöneticilere karşı tutumları etkilemesi muhtemel diğer faktörler çalışmada göz ardı edilmiştir. Çalışmaya katılan kişilerin ölçekte bulunan sorulara cevap verirken gerçek duygularını ve düşüncelerini ifade ettikleri kabul edilmiştir. Katılımcıların ankete isteyerek yanıt verdikleri, anketi doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtladıkları ve sorulara yanıt verirken kelimeleri gerçek manası ile anladıkları kabul edilmiştir. Dolayısıyla meydana gelebilecek kavramsal yanılgılar göz ardı edilmektedir.

Anketteki örneklem sayısının daha da fazlaştırılmasında bazı zorluklar meydana gelmiş, çalışanlar yoğun olduklarını belirterek katılım göstermeyeceklerini ifade etmiştir. Ankete katılıma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak ifade edilebilir. Diğer bir kısıt ise, anketin uygulandığı tarihler arasında izinli olan ve şirkette bulunmayan kişiler örneklem dışında kalmıştır. Araştırmamızın kısıtlarından bir diğeri olarak, yalnızca bir örneklem grubuna dayandırılması ve kişisel beyanın esas alınması yer almaktadır.

### **3.5 Veri Toplama Aracı**

Yapılan anket çalışması “deneysel olmayan nicel araştırma” tasarımıdır ve uygulanma biçimine göre tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, örneklemde verilerin toplanması açısından “survey modeli (saha taraması)” kullanılmıştır. Saha taraması modelinde ise katılımcıların görüşlerinin yazılı şekilde alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, geniş bir literatür taraması sonucunda geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önce yapılan çalışmalarda onay görmüş ölçekler kullanılarak sağlanmıştır.

Psikolojik sermaye ölçümü için “Psikolojik Sermaye Ölçeği” olarak Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilmiş olan ve Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ankette ilk bölüm katılımcılar hakkındaki genel bilgilerin ölçülmesi niteliğindedir. İkinci bölümde yer alan ifadeler verilen cevaplar ise 5’li likert formatındadır. Psikolojik sermaye ölçeği 24 sorudan oluşmakta; pozitif psikolojik sermayenin dört bileşeninin (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) eşit ağırlıkta olması için her birinin tespitine yönelik, bu bileşenleri en iyi temsil ettiğine inanılan 6’şar soru bulunmaktadır. Buna göre 1-6 arası sorular “iyimserlik”alt ölçeğine; 7-12

arası sorular “psikolojik dayanıklılık” alt ölçeğine; 13-18 arası sorular “umut” alt ölçeğine; 19-24 arası sorular “öz yeterlilik” alt ölçeğine aittir.

Çalışmada kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi amacıyla Aycan ve diğerleri (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak geliştirilen “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte tutumlar Profesyonel İş Davranışları (14 madde), Kişilerarası İlişkiler (9 madde) ve İş Etiği (4 madde) şeklinde üç ayrı faktörde ele alınmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar kadın yöneticilere yönelik tutumların olumlu olduğuna işaret etmektedir. “BEM Cinsiyet Rolü Envanteri” ise Sandra L. Bem (1976) tarafından geliştirilmiş kişinin kendini değerlendirmesi türünde bir ölçektir ve 12 soruluk kısa formu ise Mateo, Fernandez (1991) tarafından geliştirilip Carver ve diğerlerinin (2013) çalışmasında da yer alan BSRI-12 olarak adlandırılan kısa formu kullanılmıştır (Carver, vd.,2013). Bu kısa form maddelerinin 6’sı erkeksilik (maskülen) boyutunu, diğer 6’sı kadınsılık (feminen) boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe formunun faktör yapısı ve bazı psikometrik özellikleri Dökmen (1991) tarafından uyarlanmıştır.

Kadınsılık alt ölçeği için belirlenen Cronbach alfa katsayısı 0.73, iki yarım test güvenilirliği 0.76; Erkeksilik alt ölçeği için ise Cronbach alfa katsayısı 0.75, iki yarım test güvenilirliği 0,75 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada da ölçek 2 faktörlü (kadınsılık, erkeksilik) orijinal yapısına sadık kalınarak kullanılmıştır. Bu bağlamda, her bir ölçeğin toplam puanları hesaplandıktan sonra, Dökmen’in (1999) belirtmiş olduğu gibi, kadınsılık puan medyanı 111 (ortalama puan medyanı olarak, 5.55) ve erkeksilik puan medyanı ise 104 (ortalama puan medyanı olarak, 5.20) olarak alınmıştır. Bu doğrultuda, kadınsılık puanı kadınsılık medyanının altında ancak erkeksilik puanı erkeksilik medyanının üstünde olan kişiler; “erkeksi” (maskülen); kadınsılık puanı kadınsılık medyanının üstünde ancak erkeksilik puanı erkeksilik medyanının altında olanlar; “kadınsı” (feminen); hem kadınsılık puanı kadınsılık medyanının üstünde hem de erkeksilik puanı erkeksilik medyanının üstünde olanlar; androjen (androgynous); kadınsılık ve erkeksilik puanları, her iki medyanın da altında olan kişiler ise belirsiz (undifferentiated) olarak sınıflandırılmıştır. Androjenlik, bireyin çeşitli yaklaşımlardaki durumsal uygunluğa göre hem maskülen hem

feminen, hem araçsal hem dışa vurumcu, hem aracılı, hem toplumsal olmasının mümkün olmasıdır (Bem vd., 1976).

### **3.6 Araştırma Yöntemi**

Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 24.0 ve AMOS 23.0 paket programı kullanılarak hazırlanmıştır. Birinci aşamada demografik bilgilerin yer aldığı genel bilgilere ilişkin frekans dağılımları sağlanmıştır. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklerin dağılımı incelenerek güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test edebilmek bakımından ilk olarak “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)” kullanımı sağlanmıştır. Devamında ise alt boyutlarına ayrılan ölçeklerin her bir boyutu için “Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk” normallik sınamaları yapılmıştır.

Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için “Mann-Whitney-U” testi, üçlü ve daha fazla grup için de “Kruskal Wallis” testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağının tespit edilmesi için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uyum sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınanmasında “Kendall’s tau\_b korelasyon analizi”nden yararlanılmıştır. Boyutlar arası ilişkilerin belirlenmesinde ise “Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)” analizi kullanılmıştır. YEM öncesinde kullanılan ölçeklere “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” uygulanmıştır.

### **3.7 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları**

Bu bölümde güvenilirlik analizi ve araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular aşağıda alt başlıklar halinde verilmiştir.

#### **3.7.1 Anketin Güvenilirlik Analizi**

Bir ölçeğin güvenilirliğinin testinin sağlanması için en yaygın uygulanan testler; “Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” şeklindedir. Cronbach Alpha testi sonucunda elde edilen değerlerin %70’in üzerinde olması anketin başarılı olduğunu ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından ise bu değerlerin %75’in üzerinde olması beklenmektedir.

Diğer güvenilirlik kriterlerinin de %70'in üzerinde çıkması, ankette iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenilebileceğini göstermektedir. Tablo 3.3'te görülebileceği üzere her dört testin sonucunda da belirtilen ve olması beklenen yüzde değerleri güven kriterini sağlamıştır.

**Tablo 3.3: Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları**

<b>Kullanılan Yöntemler</b>	<b>Anketin Güvenirlik Sonuçları</b>
<b>Cronbach_Alpha</b>	0.881
<b>Split</b>	0.880-0.882
<b>Parallel</b>	0.880
<b>Strict</b>	0.881

Bu değerler örneklem sonuçlarının yüksek güvenilirlik değerleriyle tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ele alınan bütün güvenilirlik kriterleri %70 değerini geçtiği için, uygulanan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlılık gösterdiği ve ulaşılabilecek sonuçların gerçek değerleri yansıtacağı bulgusu ortaya koyulmuştur.

### **3.7.2 Demografik Özelliklere ve Genel Bilgilere İlişkin Sıklık Dağılımları**

Güvenilirlik analizi sonrasında araştırmaya katılan kadın çalışanların demografik özellikleri bu başlıkta incelenmiştir. Ankete katılanların yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, görev, görev yapılan kademe, gelir, çalışma süresi, bankacılık sektöründe hizmet verme süresi, kurumda çalışma süresi, çalıştığı kadın yönetici sayısı, mevcut yöneticisinin kadın olması durumu, mevcut kadın yönetici ile ne kadar süre birlikte çalıştığı ve yönetici cinsiyet tercihi ile ilgili sorulara verilen cevaplar ve frekans dağılımları aşağıda belirtilmektedir.

**Tablo 3.4: Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29 yaş	134	25,3	25,3	25,3
30-39 yaş	237	44,8	44,8	70,1
40-49 yaş	141	26,7	26,7	96,8
50 yaş ve üzeri	17	3,2	3,2	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Yaş değişkeni temel alındığında katılımcıların %25,3'ü (n=134) 20-29 yaş, %44,8'i (n=237) 30-39 yaş, %26,7'si (n=141) 40-49 yaş aralığında iken %3,2'si (n=17) 50 yaş ve üzerindedir.

**Tablo 3.5: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	352	66,5	66,5	66,5
Bekar	162	30,6	30,6	97,2
Boşanmış	15	2,8	2,8	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Ankete katılanların medeni durumu incelendiğinde; katılımcıların %66,5'i (n=352) evli, %30,6'sı (n=162) bekar ve %2,8'i (n=15) boşanmıştır.

**Tablo 3.6: Çocuk Sayısı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	168	31,8	31,8	31,8
2	121	22,9	22,9	54,6
3 ve üzeri	21	4,0	4,0	58,6
Çocuğum yok	219	41,4	41,4	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Katılımcıların %31,8'inin (n=168) sahip olduğu çocuk sayısı bir, %22,9'unun (n=121) iki, %4'ünün (n=21) üç ve üzeri iken katılımcıların %41,4'ü (n=219) çocuk sahibi değildir.

**Tablo 3.7: Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	7	1,3	1,3	1,3
Ön lisans	96	18,1	18,1	19,5
Lisans	339	64,1	64,1	83,6
Lisansüstü	87	16,4	16,4	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumu temel alındığında %1,3'ü (n=7) lise, %18,1'i (n=96) ön lisans, %64,1'i (n=339) lisans ve %16,4'ü (n=87) ise lisansüstüdür.

**Tablo 3.8: Meslek Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bankacı	247	46,7	46,7	46,7
Finans	59	11,2	11,2	57,8
Operasyon Uzmanı	7	1,3	1,3	59,2
İnsan Kaynakları	75	14,2	14,2	73,3
Yönetici Asistanı	23	4,3	4,3	77,7
Muhasebe	62	11,7	11,7	89,4
Müşteri Hizmetleri	6	1,1	1,1	90,5
Mühendis	10	1,9	1,9	92,4
Sigortacı	6	1,1	1,1	93,6
Diğer	34	6,4	6,4	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Katılımcıların %46,7'si mesleğini bankacı, %11,2'si finans, %1,3'ü operasyon uzmanı, %14,2'si insan kaynakları, %4,3'ü yönetici asistanı, %11,7'si muhasebe, %1,1'i müşteri hizmetleri, %1,9'u mühendis ve %1,1'i sigortacı olarak tanımlamış iken %6,5'i diğer meslek olarak cevaplandırmıştır.

**Tablo 3.9: Görev Yapılan Kademe Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yetkili Yardımcısı	98	18,5	18,5	18,5
Müşteri Hizmetleri Yetkilisi	27	5,1	5,1	23,6
Yetkili	175	33,1	33,1	56,7
Yönetmen	90	17,0	17,0	73,7
Müdür	54	10,2	10,2	83,9
Bölge Müdürü	3	,6	,6	84,5
Direktör	4	,8	,8	85,3
Genel Müdür Yardımcısı	37	7,0	7,0	92,2
Genel Müdür	3	,6	,6	92,8
Diğer:	38	7,2	7,2	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Ankete verilen cevaplarda görev yapılan kademe türü ile ilgili sonuçlar incelendiğinde; katılımcıların %18,5'inin yetkili yardımcı, %5,1'inin müşteri hizmetleri yetkilisi, %33,1'inin yetkili, %17'sinin yönetmen, %10,2'sinin müdür, %0,6'sının bölge müdürü, %0,8'inin direktör, %7'sinin genel müdür yardımcısı, %0,6'sının genel müdür ve %7,2'sinin ise diğer bir kademe olarak görev yaptığı elde edilmiştir.

**Tablo 3.10: Gelir Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1500-3499 TL	105	19,8	19,8	19,8
3500-5499 TL	264	49,9	49,9	69,8
5500-7499 TL	83	15,7	15,7	85,4
7500-9499 TL	37	7,0	7,0	92,4
9500 TL ve üzeri	40	7,6	7,6	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Gelir sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %19,8'inin (n=105) gelir seviyesi 1500-3499 TL, %49,9'unun (n=264) 3500-5499 TL, %15,7'sinin (n=83) 5500-7499 TL, %7'sinin (n=37) 7500-9499 TL ve %7,6'sının (n=40) gelir seviyesi 9500 TL ve üzeridir.

**Tablo 3.11: İş Hayatında Bulunma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bir yıldan az	2	,4	,4	,4
1-3 yıl	39	7,4	7,4	7,8
4-6 yıl	88	16,6	16,6	24,4
7-9 yıl	66	12,5	12,5	36,9
10 yıl ve üzeri	334	63,1	63,1	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Ankete cevap verenlerin %0,4'ünün iş hayatında bulunma süresi bir yıldan az, %7,4'ünün 1-3 yıl, %16,6'sının 4-6 yıl, %12,5'inin 7-9 yıl ve %63,1'inin 10 yıl ve üzeridir.

**Tablo 3.12: Sektörde Bulunma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bir yıldan az	10	1,9	1,9	1,9
1-3 yıl	49	9,3	9,3	11,2
4-6 yıl	83	15,7	15,7	26,8
7-9 yıl	71	13,4	13,4	40,3
10 yıl ve üzeri	316	59,7	59,7	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Katılımcıların %1,9'unun bankacılık sektöründe bulunma süresi bir yıldan az, %9,3'ünün 1-3 yıl arası, %15,7'sinin 4-6 yıl, %13,4'ünün 7-9 yıl arası ve %59,7'sinin 10 yıl ve üzeridir.

**Tablo 3.13: Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bir yıldan az	42	7,9	7,9	7,9
1-3 yıl	103	19,5	19,5	27,4
4-6 yıl	150	28,4	28,4	55,8
7-9 yıl	91	17,2	17,2	73,0
10 yıl ve üzeri	143	27,0	27,0	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Cevaplayıcıların kurumda çalışma süresi ele alındığında %7,9'unun çalıştığı kurumda bir yıldan az sürede bulunduğu, %19,5'inin 1-3 yıl arası, %28,4'ünün 4-6 yıl, %17,2'sinin 7-9 yıl ve %27'sinin 10 yıl ve üzeri aynı kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.14: Kadın Yönetici Sayısı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	153	28,9	28,9	28,9
2	187	35,3	35,3	64,3
3	81	15,3	15,3	79,6
4	39	7,4	7,4	87,0
5 ve üstü	69	13,0	13,0	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Ankete katılan kadın çalışanlara çalışma hayatları boyunca kaç kadın yönetici ile çalıştıkları sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde %28,9'unun bu zamana kadar çalıştığı kadın yöneticisi sayısı 1, %35,3'ünün 2, %15,3'ünün 3, %7,4'ünün 4 ve %13'ünün 5 ve üzeri olduğu bulgusu elde edilmiştir.

**Tablo 3.15: Mevcut Yöneticisinin Kadın Olması Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	206	38,9	38,9	38,9
Hayır	323	61,1	61,1	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Katılımcılara mevcut durumda bir kadın yönetici ile çalışıp çalışmadıkları sorulmuş ve verilen cevaplara göre katılımcıların %38,9'unun şu an çalıştığı yöneticisinin kadın olduğu, %61,1'inin ise erkek olduğu sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 3.16: Mevcut Yöneticisi Kadın Olanların Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	52	9,8	9,8	9,8
1-3 yıl	89	16,8	16,8	26,7
4-6 yıl	46	8,7	8,7	35,3
7-9 yıl	13	2,5	2,5	37,8
10 yıl ve üzeri	9	1,7	1,7	39,5
Hayır, değil	320	60,5	60,5	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Katılımcılara mevcut kadın yöneticisi ile ne kadar süredir çalıştıkları sorusu yöneltilmiştir ve katılımcıların %9,8'inin kadın yöneticisi 1 yıldan az, %16,8'inin 1-3 yıl, %8,7'sinin 4-6 yıl, %2,5'inin 7-9 yıl ve %1,7'sinin ise 10 yıl ve üzeri süredir kadın yöneticisi ile çalıştıkları ifade edilmiştir. Katılımcıların %60,5'inin ise yöneticisi kadın değildir.

**Tablo 3.17: Yönetici Cinsiyetini Tercih Etme Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Tablosu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	66	12,5	12,5	12,5
Erkek	234	44,2	44,2	56,7
Fark etmez	229	43,3	43,3	100,0
Toplam	529	100,0	100,0	

Kadın yöneticilere “tercih şansınız olsaydı çalışmak istediğiniz yöneticinizin cinsiyeti ne olurdu?” sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplara göre katılımcıların %12,5’i kadın yönetici ile çalışmayı tercih ettiklerini dile getirirken, %44,2’si erkek yöneticiyle çalışmayı tercih etmiş ve %43,3’ü yöneticinin cinsiyetinin önemli olmadığını ifade etmiştir.

### 3.7.3 Ölçeklere Yönelik Sıklık Dağılım ve Tanımsal İstatistik Bilgiler

Bu başlıkta psikolojik sermaye ölçeği, kadın yöneticilere karşı tutum ölçeği ve BEM cinsiyet rolü envanterine yönelik sıklık dağılımları aşağıda verilmektedir. Psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutları iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik ve umut olarak ifade edilmiştir. Kadın yöneticilere karşı tutum ölçeğinin alt boyutları profesyonel iş davranışı, kişilerarası ilişkiler ve iş etiği olarak ifade edilmektedir. BEM cinsiyet rolünün alt boyutları ise maskülen ve feminen olmak üzere iki alt başlıkta değerlendirilmiştir.

#### 3.7.3.1 Psikolojik Sermaye Ölçeği Boyutlarına Yönelik Sıklık Dağılım Sonuçları

**Tablo 3.18: İyimserlik Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
1-Bu işyerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	9,6	31,9	19,5	35,0	4,0	2,92	±	1,10
2-İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	0,4	2,3	4,9	63,9	28,5	4,18	±	0,65
3-Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	11,5	32,1	23,6	30,4	2,3	2,80	±	1,07
4-İşimle ilgili şeylerin daima iyi taraflarını görürüm.	0,8	18,9	21,2	47,4	11,7	3,50	±	0,95
5-İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	4,7	17,0	20,8	44,6	12,9	3,44	±	1,06
6-İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	2,6	16,8	19,1	40,8	20,6	3,60	±	1,07
<b>GENEL ORTALAMA</b>	3,41							

Önerme 1: “Bu işyerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez” önermesine katılımcıların %9,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %31,9’u “Katılmıyorum”, %19,5’i “Kararsızım”, %35’i “Katılıyorum” ve %4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,92 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim” önermesine katılımcıların %0,4’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %2,3’ü “Katılmıyorum”, %4,9’u “Kararsızım”, %63,9’u “Katılıyorum” ve %4,18’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,18 ve standart sapma değeri ise 0,65 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider” önermesine katılımcıların %11,5’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %32,1’i “Katılmıyorum”, %23,6’sı “Kararsızım”, %30,4’ü “Katılıyorum” ve %2,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,80 ve standart sapma değeri ise 1,07’dir.

Önerme 4: “İşimle ilgili şeylerin daima iyi taraflarını görürüm” önermesine katılımcıların %0,8’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %18,9’u “Katılmıyorum”, %21,2’si “Kararsızım”, %47,4’ü “Katılıyorum” ve %11,7’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir bu önerme için ortalama 3,50 ve standart sapma değeri ise 0,95’tir.

Önerme 5: “İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir” önermesine katılımcıların %4,7’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %17’si “Katılmıyorum”, %20,8’i “Kararsızım”, %44,6’sı “Katılıyorum” ve %12,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,44 ve standart sapma değeri ise 1,06 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “İşime her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum” önermesine katılımcıların %2,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %16,8’i “Katılmıyorum”, %19,1’i “Kararsızım”, %40,8’i “Katılıyorum” ve %20,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,60 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.19: Psikolojik Dayanıklılık Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
7. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	0,4	1,5	4,0	63,3	30,8	4,23	±	0,63
8. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	0,9	7,2	12,7	64,8	14,4	3,84	±	0,79
9. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	27,4	50,1	16,1	5,9	0,6	2,02	±	0,85
10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	0,8	3,6	5,3	58,2	32,1	4,17	±	0,75
11. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	0,4	1,5	2,8	67,3	28,0	4,21	±	0,60
12. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	0,6	0,4	2,8	66,4	29,9	4,25	±	0,58
GENEL ORTALAMA	3,78							

Önerme 7: “Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.” önermesine katılımcıların %0,4’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %1,5’i “Katılmıyorum”, %4’ü “Kararsızım”, %63,3’ü “Katılıyorum” ve %30,8’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,23 ve standart sapma değeri ise 0,63’tür.

Önerme 8: “Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle katılmıyorum”, %7,2’si “Katılmıyorum”, %12,7’si “Kararsızım”, %64,8’i “Katılıyorum” ve %14,4’ü

“Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,84 ve standart sapma değeri ise 0,79 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.” önermesine katılımcıların %27,4’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %50,1’i “Katılmıyorum”, %16,1’i “Kararsızım”, %5,9’u “Katılıyorum” ve %0,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,02 ve standart sapma değeri ise 0,85 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.” önermesine katılımcıların %0,8’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %3,6’sı “Katılmıyorum”, %5,3’ü “Kararsızım”, %58,2’si “Katılıyorum” ve %32,1’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,17 ve standart sapma değeri ise 0,75 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.” önermesine katılımcıların %0,4’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %1,5’i “Katılmıyorum”, %2,8’i “Kararsızım”, %67,3’ü “Katılıyorum” ve %28’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,21 ve standart sapma değeri ise 0,60 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.” önermesine katılımcıların %0,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %0,4’ü “Katılmıyorum”, %2,8’i “Kararsızım”, %66,4’ü “Katılıyorum” ve %29,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,25 ve standart sapma değeri ise 0,58 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.20: Umut Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
13. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	0,9	5,3	10,0	54,8	28,9	4,05	±	0,83
14. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	-	0,6	6,6	57,5	35,3	4,28	±	0,61
15. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	-	0,9	4,9	72,8	21,4	4,15	±	0,53
16. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum	0,6	5,1	10,2	52,7	31,4	4,09	±	0,81
17. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	0,2	2,5	10,0	58,8	28,5	4,13	±	0,70
18. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	0,2	2,1	5,5	68,8	23,4	4,13	±	0,61
GENEL ORTALAMA	4,14							

Önerme 13: “Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle katılmıyorum”, %5,3’ü “Katılmıyorum”, %10’u “Kararsızım”, %54,8’i “Katılıyorum” ve %28,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,05 ve standart sapma değeri ise 0,83 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.” önermesine katılımcıların %0,6’sı “Katılmıyorum,” %6,6’sı “Kararsızım”, %57,5’i “Katılıyorum” ve %35,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Bu önerme için ortalama 4,28 ve standart sapma değeri ise 0,61 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.” önermesine katılımcıların %0,9’u “Katılmıyorum”, %4,9’u “Kararsızım”, %72,8’i “Katılıyorum”, ve %21,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,15 ve standart sapma değeri ise 0,53 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum” önermesine katılımcıların %0,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %5,1’i “Katılmıyorum”, %10,2’si “Kararsızım”, %52,7’si “Katılıyorum” ve %31,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,09 ve standart sapma değeri ise 0,81 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.” önermesine katılımcıların %0,2’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %2,5’i “Katılmıyorum”, %10’u “Kararsızım”, %58,8’i “Katılıyorum” ve %28,5’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,13 ve standart sapma değeri ise 0,70 olarak bulunmuştur.

Önerme 18: “Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.” önermesine katılımcıların %0,2’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %2,1’i “Katılmıyorum”, %5,5’i “Kararsızım”, %68,8’i “Katılıyorum” ve %23,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,13 ve standart sapma değeri ise 0,61 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.21: Öz Yeterlilik Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
19. Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	-	-	2,6	61,2	36,1	4,33	±	0,53
20. Çalışma alanımda, hedefler / amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	0,2	1,1	4,2	59,4	35,2	4,28	±	0,61
21. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	0,2	1,1	5,5	58,8	34,4	4,26	±	0,63
22. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	0,2	-	3,6	68,6	27,6	4,23	±	0,52
23. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	0,2	0,9	7,0	56,5	35,3	4,26	±	0,64
24. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	-	0,8	4,0	58,0	37,2	4,32	±	0,58
GENEL ORTALAMA	4,28							

Önerme 19: “Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.” önermesine katılımcıların %2,6’sı “Kararsızım”, %61,2’si “Katılıyorum” ve %36,1’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,33 ve standart sapma değeri ise 0,53’olarak bulunmuştur.

Önerme 20: “Çalışma alanımda, hedefler / amaçlar belirlemede kendime güvenirim.” önermesine katılımcıların %0,2’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %1,1’i “Katılmıyorum”, %4,2’si “Kararsızım”, %59,4’ü “Katılıyorum” ve %35,2’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,28 ve standart sapma değeri ise 0,61 olarak bulunmuştur.

Önerme 21: “Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.” önermesine katılımcıların %0,2’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %1,1’i “Katılmıyorum”, %5,5’i “Kararsızım”, %58,8’i “Katılıyorum” ve %34,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,26 ve standart sapma değeri ise 0,63 olarak bulunmuştur.

Önerme 22: “Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.” önermesine katılımcıların %0,2’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %3,6’sı “Kararsızım”, %68,6’sı “Katılıyorum” ve %27,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,23 ve standart sapma değeri ise 0,52 olarak bulunmuştur.

Önerme 23: “Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.” önermesine katılımcıların %0,2’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %0,9’u “Katılmıyorum”, %7’si “Kararsızım”, %56,5’i “Katılıyorum” ve %35,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,26 ve standart sapma değeri ise 0,64’tür.

Önerme 24: “Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.” önermesine katılımcıların %0,8’i “Katılmıyorum”, %4’ü “Kararsızım”, %58’i “Katılıyorum” ve %37,2’si “Kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,32 ve standart sapma değeri ise 0,58 olarak bulunmuştur.

### 3.7.3.2 Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği Boyutlarına Yönelik Sıklık

#### Dağılım Sonuçları

**Tablo 3.22: Profesyonel İş Davranışı Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
1. Kadın yöneticiler çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.	3,6	18,7	23,8	44,0	9,8	3,38	±	1,01
2. Kadın yöneticiler çok çalışırlar.	2,3	12,5	18,7	49,1	17,4	3,67	±	0,98
3. Kadın yöneticiler düzenlidirler.	4,3	11,9	17,8	44,6	21,4	3,67	±	1,07
4. Kadın yöneticiler karar alırken aceleci davranırlar.	3,2	28,5	25,3	29,7	13,2	3,21	±	1,09
5. Kadın yöneticiler özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.	1,3	11,3	15,7	48,8	22,9	3,81	±	0,96
6. Kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranırlar.	6,4	39,3	27,0	21,4	5,9	2,81	±	1,03
7. Kadın yöneticiler özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.	22,7	51,8	13,8	8,1	3,6	2,18	±	0,99
8. Kadın yöneticiler olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.	18,7	41,6	16,4	19,5	3,8	2,48	±	1,11
9. Kadın yöneticiler gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.	25,9	52,4	11,2	9,3	1,3	2,08	±	0,93
10. Kadın yöneticiler ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.	19,5	46,3	20,0	11,9	2,3	2,31	±	0,99
11. Kadın yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.	14,6	25,0	24,8	22,9	12,9	2,95	±	1,25
12. Kadın yöneticiler üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar.	19,3	59,2	13,4	6,8	1,3	2,12	±	0,84
13. Kadın yöneticiler zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler.	24,8	55,4	12,1	5,9	1,9	2,05	±	0,88
14. Kadın yöneticiler çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.	19,8	23,8	22,5	28,5	5,3	2,76	±	1,21
GENEL ORTALAMA	2,96							

Önerme 25: “Kadın yöneticiler çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.” önermesine katılımcıların %3,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %18,7’si “Katılmıyorum”, %23,8’i “Kararsızım”, %44’ü “Katılıyorum” ve %9,8’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,38 ve standart sapma değeri 1,01 olarak bulunmuştur.

Önerme 26: “Kadın yöneticiler çok çalışırlar.” önermesine katılımcıların %2,3’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %12,5’i “Katılmıyorum”, %18,7’si “Kararsızım”, %49,1’i “Katılıyorum” ve %17,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,67 ve standart sapma değeri ise 0,98 olarak bulunmuştur.

Önerme 27: “Kadın yöneticiler düzenlidirler.” önermesine katılımcıların %4,3’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %11,9’u “Katılmıyorum”, %17,8’i “Kararsızım”, %44,6’sı “Katılıyorum” ve %21,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,67 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 28: “Kadın yöneticiler karar alırken aceleci davranırlar.” önermesine katılımcıların %3,2’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %28,5’i “Katılmıyorum”, %25,3’ü “Kararsızım”, %29,7’si “Katılıyorum” ve %13,2’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 29: “Kadın yöneticiler özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.” önermesine katılımcıların %1,3’ü “Kesinlikle katılıyorum”, %11,3’ü “Katılmıyorum”, %15,7’si “Kararsızım”, %48,8’i “Katılıyorum”, %22,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,81 ve standart sapma değeri ise 0,96 olarak bulunmuştur.

Önerme 30: “Kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranırlar.” önermesine katılımcıların %6,4’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %39,3’ü “Katılmıyorum”, %27’si “Kararsızım”, %21,4’ü “Katılıyorum” ve %5,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,81 ve standart sapma değeri ise 1,03 olarak bulunmuştur.

Önerme 31: “Kadın yöneticiler özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.” önermesine katılımcıların %22,7’si “Kesinlikle

katılmıyorum” %51,8’i “Katılmıyorum”, %13,8’i “Kararsızım”, %8,1’i “Katılıyorum” ve %3,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,18 ve standart sapma değeri ise 0,99 olarak bulunmuştur.

Önerme 32: “Kadın yöneticiler olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.” önermesine katılımcıların %18,7’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %41,6’sı “Katılmıyorum”, %16,4’ü “Kararsızım”, %19,5’i “Katılıyorum”, %3,8’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,48 ve standart sapma değeri ise 1,11’dir.

Önerme 33: “Kadın yöneticiler gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.” önermesine katılımcıların %25,9’u “Kesinlikle katılmıyorum”, %52,4’ü “Katılmıyorum”, %11,2’si “Kararsızım”, %9,3’ü “Katılıyorum” ve %1,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,08 ve standart sapma değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur.

Önerme 34: “Kadın yöneticiler ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.” önermesine katılımcıların %19,5’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %46,3’ü “Katılmıyorum”, %20’si “Kararsızım”, %11,9’u “Katılıyorum” ve %2,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,31 ve standart sapma değeri ise 0,99 olarak bulunmuştur.

Önerme 35: “Kadın yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.” önermesine katılımcıların %14,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %25’i “Katılmıyorum”, %24,8’i “Kararsızım”, %22,9’u “Katılıyorum” ve %12,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,95 ve standart sapma değeri ise 1,25 olarak bulunmuştur.

Önerme 36: “Kadın yöneticiler üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar.” önermesine katılımcıların %19,3’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %59,2’si “Katılmıyorum”, %13,4’ü “Kararsızım”, %6,8’i “Katılıyorum”, ve %1,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,12 ve standart sapma değeri ise 0,84 olarak bulunmuştur.

Önerme 37: “Kadın yöneticiler zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler.” önermesine katılımcıların %24,8’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %55,4’ü

“Katılmıyorum”, %12,1’i “Kararsızım”, %5,9’u “Katılıyorum” ve %1,9’u ise “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,05 ve standart sapma değeri ise 0,88 olarak bulunmuştur.

Önerme 38: “Kadın yöneticiler çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.” önermesine katılımcıların %19,8’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %23,8’i “Katılmıyorum”, %22,5’i “Kararsızım”, %28,5’i “Katılıyorum” ve %5,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,76 ve standart sapma değeri ise 1,21 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.23: Kişilerarası İlişkiler Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
15. Kadın yöneticiler detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.	18,3	54,4	12,5	12,5	2,3	2,26	±	0,97
16. Kadın yöneticiler insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.	25,3	54,1	11,3	6,0	3,2	2,08	±	0,95
17. Kadın yöneticiler işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar.	22,3	52,9	14,7	8,3	1,7	2,14	±	0,92
18. Kadın yöneticiler çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.	15,1	28,0	22,7	29,9	4,3	2,80	±	1,15
19. Kadın yöneticiler problemler karşısında çalışanlarına güler yüze yardımcı olurlar.	8,1	24,0	28,9	31,9	7,0	3,06	±	1,08
20. Kadın yöneticiler sorunlar karşısında dinamik değildirlar, pasif kalırlar.	24,0	54,8	14,2	5,9	1,1	2,05	±	0,85
21. Kadın yöneticiler olaylara objektif yaklaşamazlar.	23,1	45,7	21,4	7,9	1,9	2,20	±	0,95
22. Kadın yöneticiler çalışanlarıyla nasıl konuşulması gerektiğini iyi bilirler.	9,6	18,3	22,3	41,0	8,7	3,21	±	1,13
23. Kadın yöneticiler çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.	17,2	24,6	24,2	28,9	5,1	2,80	±	1,18
GENEL ORTALAMA	2,51							

Önerme 39: “Kadın yöneticiler detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.” önermesine katılımcıların %18,3’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %54,4’ü “Katılmıyorum”, %12,5’i “Kararsızım”, %12,5’i “Katılıyorum” ve %2,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,26 ve standart sapma değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur.

Önerme 40: “Kadın yöneticiler insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.” önermesine katılımcıların %25,3’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %54,1’i “Katılmıyorum”, %11,3’ü “Kararsızım”, %6’sı “Katılıyorum” ve %3,2’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,08 ve standart sapma değeri ise 0,95 olarak bulunmuştur.

Önerme 41: “Kadın yöneticiler işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar.” önermesine katılımcıların %22,3’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %52,9’u “Katılmıyorum”, %14,7’si “Kararsızım”, %8,3’ün “Katılıyorum” ve %1,7’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,14 ve standart sapma değeri ise 0,92 olarak bulunmuştur.

Önerme 42: “Kadın yöneticiler çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.” önermesine katılımcıların %15,1’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %28’i “Katılmıyorum”, %22,7’si “Kararsızım”, %29,9’u “Katılıyorum” ve %4,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,80 ve standart sapma değeri ise 1,15 olarak bulunmuştur.

Önerme 43: “Kadın yöneticiler problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.” önermesine katılımcıların %8,1’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %24’ü “Katılmıyorum”, %28,9’u “Kararsızım”, %31,9’u “Katılıyorum” ve %7’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,06 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 44: “Kadın yöneticiler sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.” önermesine katılımcıların %24’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %54,8’i “Katılmıyorum”, %14,2’si “Kararsızım”, %5,9’u “Katılıyorum” ve %1,1’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,05 ve standart sapma değeri ise 0,85 olarak bulunmuştur.

Önerme 45: “Kadın yöneticiler olaylara objektif yaklaşamazlar. ” önermesine katılımcıların %23,1’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %45,7’si “Katılmıyorum”, %21,4’ü “Kararsızım”, %7,9’u “Katılıyorum” ve %1,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,20 ve standart sapma değeri ise 0,95 olarak bulunmuştur.

Önerme 46: “Kadın yöneticiler çalışanlarıyla nasıl konuşulması gerektiğini iyi bilirler.” önermesine katılımcıların %9,6’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %18,3’ü “Katılmıyorum”, %22,3’ü “Kararsızım”, %41’i “Katılıyorum” ve %8,7’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.

Önerme 47: “Kadın yöneticiler çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılırlar.” önermesine katılımcıların %17,2’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %24,6’si “Katılmıyorum”, %24,2’si “Kararsızım”, %28,9’u “Katılıyorum” ve %5,1’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,80 ve standart sapma değeri ise 1,18 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.24: İş Etiği Boyutuna Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
24. Kadın yöneticiler işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.	4,7	14,2	14,7	46,1	20,2	3,63	±	1,10
25. Kadın yöneticilerin duygusallığı onların profesyonelliğini artırır.	9,6	30,4	28,2	25,3	6,4	2,88	±	1,09
26. Kadın yöneticilerin sosyal yönleri kuvvetlidir.	3,0	12,1	25,1	44,2	15,5	3,57	±	0,99
27. Kadın yöneticiler ile rahat iletişim kurulur.	4,0	15,1	33,8	33,6	13,4	3,37	±	1,02
GENEL ORTALAMA	3,36							

Önerme 48: “Kadın yöneticiler işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.” önermesine katılımcıların %4,7’si “Kesinlikle katılmıyorum”, %14,2’si “Katılmıyorum”, %14,7’si “Kararsızım”, %46,1’i “Katılıyorum” ve %20,2’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,63 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 49: “Kadın yöneticilerin duygusallığı onların profesyonelliğini artırır.” önermesine katılımcıların %9,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %30,4’ü “Katılmıyorum”, %28,2’si “Kararsızım”, %25,3’ü “Katılıyorum” ve %6,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,88 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 50: “Kadın yöneticilerin sosyal yönleri kuvvetlidir.” önermesine katılımcıların %3’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %12,1’i “Katılmıyorum”, %25,1’i “Kararsızım”, %44,2’si “Katılıyorum” ve %15,5’i ise “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,57 ve standart sapma değeri ise 0,99 olarak bulunmuştur.

Önerme 51: “Kadın yöneticiler ile rahat iletişim kurulur.” önermesine katılımcıların %4’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %15,1’i “Katılmıyorum”, %33,8’i “Kararsızım”, %33,6’sı “Katılıyorum” ve %13,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,37 ve standart sapma değeri ise 1,02 olarak bulunmuştur.

### 3.7.3.3 BEM Cinsiyet Rolü Envanterine Yönelik Sıklık Dağılım Sonuçları

**Tablo 3.25: Feminen Cinsiyet Rolüne Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
1. Sıcakkanlı	0,8	2,1	6,8	34,4	56,0	4,43	±	0,77
2. Hassas	1,9	20,4	18,5	40,8	18,3	3,53	±	1,07
3. Sempatik	0,8	2,8	8,3	38,2	49,9	4,34	±	0,81
4. Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı	0,6	0,6	3,8	48,0	47,1	4,40	±	0,65
5. Yumuşak, nazik	0,8	4,7	11,2	53,1	30,2	4,07	±	0,82
6. Sevecen	0,4	0,8	5,3	54,6	38,9	4,31	±	0,64
GENEL ORTALAMA	4,18							

Önerme 52: “Sıcakkanlı” önermesine katılımcıların %0,8’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %2,1’i “Katılmıyorum”, %6,8’i “Kararsızım”, %34,4’ü “Katılıyorum” ve %56’sı “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,43 ve standart sapma değeri ise 0,77 olarak bulunmuştur.

Önerme 53: “Hassas” önermesine katılımcıların %1,9’u “Kesinlikle katılmıyorum”, %20,4’ü “Katılmıyorum”, %18,5’i “Kararsızım”, %40,8’i “Katılıyorum” ve %18,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,53 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 54: “Sempatik” önermesine katılımcıların %0,8’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %2,8’i “Katılmıyorum”, %8,3’ü “Kararsızım”, %38,2’si “Katılıyorum” ve %49,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,34 ve standart sapma değeri ise 0,81 olarak bulunmuştur.

Önerme 55: “Bşkalarının ihtiyaçlarına duyarlı” önermesine katılımcıların %0,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %0,6’sı “Katılmıyorum”, %3,8’i

“Kararsızım”, %48’i “Katılıyorum” ve %47,1’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,40 ve standart sapma değeri ise 0,65 olarak bulunmuştur.

Önerme 56: “Yumuşak, nazik” önermesine katılımcıların %0,8’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %4,7’si “Katılmıyorum”, %11,2’si “Kararsızım”, %53,1’i “Katılıyorum” ve %30,2’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,07 ve standart sapma değeri ise 0,82 olarak bulunmuştur.

Önerme 57: “Sevecen” önermesine katılımcıların %0,4’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %0,8’i “Katılmıyorum”, %5,3’ü “Kararsızım”, %54,6’sı “Katılıyorum” ve %38,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,31 ve standart sapma değeri ise 0,64 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.26: Maskülen Cinsiyet Rolüne Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. Ss.		
7. Güçlü kişiliğe sahip	0,6	1,1	8,1	42,7	47,4	4,35	±	0,73
8. Lider gibi davranan	0,8	5,9	18,5	45,9	28,9	3,96	±	0,88
9. Baskın	0,9	14,4	21,0	41,2	22,5	3,70	±	1,00
10.Liderlik özelliklerine sahip	1,3	3,4	11,9	45,4	38,0	4,15	±	0,86
11. Kolay karar alabilen	0,4	9,5	14,6	45,4	30,2	3,96	±	0,93
12. Kendi inançlarını savunan	0,9	1,1	5,3	54,1	38,6	4,28	±	0,70
GENEL ORTALAMA	4,07							

Önerme 58: “Güçlü kişiliğe sahip” önermesine katılımcıların %0,6’sı “Kesinlikle katılmıyorum”, %1,1’i “Katılmıyorum”, %8,1’i “Kararsızım”, %42,7’si “Katılıyorum” ve %47,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Bu önerme için ortalama 4,35 ve standart sapma değeri ise 0,73 olarak bulunmuştur.

Önerme 59: “Lider gibi davranan” önermesine katılımcıların %0,8’i “Kesinlikle katılmıyorum”, %5,9’u “Katılmıyorum”, %18,5’i “Kararsızım”, %45,9’u “Katılıyorum” ve %28,9’u “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,96 ve standart sapma ise 0,88 olarak bulunmuştur.

Önerme 60: “Baskın” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle katılmıyorum”, %14,4’ü “Katılmıyorum”, %21’i “Kararsızım”, %41,2’si “Katılıyorum” ve %22,5’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,70 ve standart sapma değeri ise 1 olarak bulunmuştur.

Önerme 61: “Liderlik özelliklerine sahip” önermesine katılımcıların %1,3’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %3,4’ü “Katılmıyorum”, %11,9’u “Kararsızım”, %45,4’ü “Katılıyorum” ve %38’i “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,15 ve standart sapma değeri ise 0,86 olarak bulunmuştur.

Önerme 62: “Kolay karar alabilen” önermesine katılımcıların %0,4’ü “Kesinlikle katılmıyorum”, %9,5’i “Katılmıyorum”, %14,6’sı “Kararsızım”, %45,4’ü “Katılıyorum” ve %30,2’si “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,96 ve standart sapma değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur.

Önerme 63: “Kendi inançlarını savunan” önermesine katılımcıların %0,9’u “Kesinlikle katılmıyorum”, %1,1’i “Katılmıyorum”, %5,3’ü “Kararsızım”, %54,1’i “Katılıyorum”, %38,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,28 ve standart sapma değeri ise 0,70 olarak bulunmuştur.

#### **3.7.4 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Buna göre veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

örneklem yeterliliği iyi düzey olan 0,70 değerinin üzerinde 0,927 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ( $\chi^2= 4941,67$  ve  $p=,000$ ) bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “temel bileşenler analizi” yöntemi uygulanmıştır. Faktör yapısında, toplam varyansın %76,75’ini açıklayan 9 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk v.d., 2012, s.36). Dokuz faktör toplamda varyanstaki değişimin %76,75’ini açıkladığı için faktörlerin açıklama oranı yeterli bulunmuştur.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarm) sütununda değeri 0,20’nin altında kalan sorular Costello ve Osborne’un (2005) çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada 9 faktör için 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarm yapılmamış, tüm anket soruları kullanılmıştır. Ayrıca Anti-image correlation matrisinde diagonalde yer alan tüm değerler 0.50’den az olmaması nedeni ile soru çıkartılmamıştır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.81)

**Tablo 3.27: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör 1: İyimserlik	Açıkladığı varyans: 12.98	Cronbach alpha (CA): 0.914
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
1-Bu işyerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	,592	0.911
2-İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	,617	0.906
3-Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	,647	0.909
4-İşimle ilgili şeylerin daima iyi taraflarını görürüm.	,576	0.899
5-İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	,677	0.912
6-İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	,692	0.894
Faktör 2: Psikolojik Dayanıklılık	Açıkladığı varyans: 11.75	Cronbach alpha (CA): 0.919

	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde silinirse CA</b>
7. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	,649	0.915
8. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	,710	0.914
9. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	,676	0.893
10. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	,628	0.892
11. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	,663	0.905
12. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	,691	0.903
<b>Faktör 3: Umut</b>	<b>Açıkladığı varyans: 10.35</b>	<b>Cronbach alpha (CA): 0.914</b>
	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde silinirse CA</b>
13. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	,522	0.890
14. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	,693	0.903
15. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	,612	0.912
16. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum	,595	0.902
17. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	,591	0.910
18. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	,603	0.908
<b>Faktör 4: Öz yeterlilik</b>	<b>Açıkladığı varyans: 9.56</b>	<b>Cronbach alpha (CA): 0.911</b>
	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde silinirse CA</b>
19. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	,663	0.910
20. Çalışma alanımda, hedefler / amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	,521	0.899
21. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	,618	0.871
22. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	,531	0.905
23. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	,691	0.901
24. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	,584	0.906
<b>Faktör 5: Profesyonel İş Davranışı</b>	<b>Açıkladığı varyans: 8.73</b>	<b>Cronbach alpha (CA): 0.918</b>
	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde silinirse CA</b>
1. Kadın yöneticiler çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.	,634	0.896
2. Kadın yöneticiler çok çalışırlar.	,687	0.903
3. Kadın yöneticiler düzenlidirler.	,661	0.907
4. Kadın yöneticiler karar alırken aceleci davranırlar.	,715	0.910
5. Kadın yöneticiler özel hayatlarından fedakârlık	,593	0.895

ederek işlerine asılırlar.		
6. Kadın yöneticiler karar alırken duygusal davranırlar.	,551	0.911
7. Kadın yöneticiler özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.	,609	0.902
8. Kadın yöneticiler olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.	,614	0.863
9. Kadın yöneticiler gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.	,590	0.901
10. Kadın yöneticiler ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.	,613	0.872
11. Kadın yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.	,670	0.914
12. Kadın yöneticiler üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar.	,505	0.912
13. Kadın yöneticiler zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler.	,618	0.913
14. Kadın yöneticiler çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.	,601	0.905
<b>Faktör 6: Kişilerarası İlişkiler</b>	<b>Açıkladığı varyans: 7.45</b>	<b>Cronbac alpha (CA): 0.913</b>
	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde silinirse CA</b>
15. Kadın yöneticiler detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.	,762	0.902
16. Kadın yöneticiler insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.	,493	0.893
17. Kadın yöneticiler işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar.	,551	0.887
18. Kadın yöneticiler çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.	,608	0.904
19. Kadın yöneticiler problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.	,692	0.908
20. Kadın yöneticiler sorunlar karşısında dinamik değildirlir, pasif kalırlar.	,596	0.871
21. Kadın yöneticiler olaylara objektif yaklaşamazlar.	,664	0.910
22. Kadın yöneticiler çalışanlarıyla nasıl konuşulması gerektiğini iyi bilirler.	,502	0.911
23. Kadın yöneticiler çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.	,538	0.903
<b>Faktör 7: İş Etiği</b>	<b>Açıkladığı varyans: 5.99</b>	<b>Cronbach alpha (CA): 0.917</b>
	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde silinirse CA</b>
24. Kadın yöneticiler işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.	,726	0.913
25. Kadın yöneticilerin duygusallığı onların profesyonelliğini artırır.	,663	0.915
26. Kadın yöneticilerin sosyal yönleri kuvvetlidir.	,646	0.898
27. Kadın yöneticiler ile rahat iletişim kurulur.	,689	0.903
24. Kadın yöneticiler işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.	,507	0.912
<b>Faktör 8: Feminen cinsiyet rolü</b>	<b>Açıkladığı varyans: 5.04</b>	<b>Cronbach alpha (CA): 0.905</b>
	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde silinirse CA</b>
1. Sıcakkanlı	,601	0.901

2. Hassas	,488	0.894
3. Sempatik	,562	0.903
4. Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı	,661	0.872
5. Yumuşak, nazik	,596	0.875
6. Sevecen	,634	0.900
<b>Faktör 9: Maskülen cinsiyet rolü</b>	<b>Açıkladığı varyans: 4.90</b>	<b>Cronbach alpha (CA):0.902</b>
	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde silinirse CA</b>
7. Güçlü kişiliğe sahip	,651	0.889
8. Lider gibi davranan	,742	0.902
9. Baskın	,674	0.901
10. Liderlik özelliklerine sahip	,508	0.871
11. Kolay karar alabilen	,539	0.885
12. Kendi inançlarını savunan	,598	0.844

AFA sonucunda her bir faktörün toplam varyansı açıklama yüzdeleri, faktörlere ilişkin Cronbach Alpha (CA) değerleri, her bir sorunun faktör ağırlığı değeri ve madde silinirse CA değerleri verilmiştir. Açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50'yi geçiyor olması, faktör analizinin önemli bir kriteridir. Çünkü, oluşturulan faktör yapısı toplam değişken varyansının yarısından azını açıklıyor ise, temsil yeteneğinden söz etmek yanlış olur. Faktör yapısı kabul edilemez özellik taşır. Bu çalışma için açıklanan varyans yüzdeleri söz konusu bu beklentileri karşılamış, uygunluk sağlanmıştır.

Diğer yandan, faktör yükleri faktörlerin kararlılığını (uygunluğunu) belirtir. Maccallum v.d. (1999) ve Hogarty v.d. (2005) çalışmalarında, bir faktörün uygun olabilmesi için en az 2 maddeden oluşması ve her bir soruya ilişkin faktör yüklerinin de 0.10 değerinden yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, Stevens (2002) çalışmasında, anket sorularına ilişkin faktör yüklerinin birbiri arasındaki farkın minimum 0.1 olması gerektiğini ortaya konulmuştur. Tablo 3.27'de faktör yükleri incelendiğinde her bir sorunun faktör yükünün 0.1 değerini geçtiği ve birbiriyle aralarındaki farklara bakıldığında 0.1 değerinden büyük olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle de faktör analizi başarılı bulunmuştur.

### 3.7.5 Grup Farklılığı Analizleri

İlk aşamada analizlerde hangi yöntemlerin kullanılmasının uygunluğuna karar verebilmek için boyutlara yönelik normallik testleri uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplamda 9 boyut için hipotez testlerinde hangi

yöntemin kullanılması gerektiği normal dağılımın sağlanmasına bağlı olarak değişecektir. Bu nedenle SPSS programı içinde yer alan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır.

**Tablo 3.28: Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Faktörlere Normallik Testi Sonuçları**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	s.d.	P	İstatistik	s.d.	P
İyimserlik	,101	529	,000	,956	529	,000
Psikolojik Dayanıklılık	,128	529	,000	,941	529	,000
Umut	,141	529	,000	,938	529	,000
Öz yeterlilik	,134	529	,000	,949	529	,000
Profesyonel İş Davranışı	,090	529	,000	,961	529	,000
Kişilerarası İlişkiler	,044	529	,017	,981	529	,000
İş Etiği	,075	529	,000	,984	529	,000
Feminen cinsiyet rolü	,105	529	,000	,899	529	,000
Maskülen cinsiyet rolü	,079	529	,000	,953	529	,000

Normallik testleri  $p < 0.05$  olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır. Yani; ikili gruplar için t testi, üç ve üzeri grup için ANOVA testi artık uygunluk göstermeyecek, yanlış ve etkin olmayan sonuçlar verecektir. Veri normal dağılımlı olmadığı için aritmetik ortalama artık temsil özelliğini kaybetmiştir. Bu nedenle, non-parametrik yöntemler olan grup farklılıklarının analizinde iki grup için “Mann-Whitney-U” testi üç ve üzeri grup için “Kruskal Wallis” testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır. Ortalama sıra değeri büyük olan farkın kaynağını oluşturmaktadır.

Bu sonuçlarda anlamlı farklılık olması, ele alınan grubun ölçeğe verdiği cevapların farklı oluşunun tesadüfen mi yoksa, istatistik açıdan değerlendirmeye alınacak bir anlamlı yapı oluşturmasından mı sorularının cevabını verir. Bilim, doğal olarak kişinin gözle gördüğü “bu sayılar farklı” yorumunu değil, istatistik testler sonucu belli bir olasılık değerini geçen sonucu farklılık olarak yorumlar. Farklılık analizlerinde amaç, ölçeğe 5’li likert şeklinde cevap veren katılımcıların, işaretledikleri her bir soruya aynı bakış açısı altında (ölçekte

olumlu taraf: katılıyorum, kesinlikle katılıyorum; olumsuz taraf: katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) yani; olumlu ya da olumsuz yönüyle, aynı düşünce ile cevap verip vermediğini sorgulamaktır. Böylece grupların düşünceleri hakkında detaylı bilgiler edinmek mümkün olur.

**Tablo 3.29: Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	20-29	134	247,66	9,766	0,021*
	30-39	237	254,05		
	40-49	141	293,95		
	50 ve üzeri	17	314,26		
Psikolojik Dayanıklılık	20-29	134	269,59	8,171	0,033*
	30-39	237	250,95		
	40-49	141	273,71		
	50 ve üzeri	17	352,50		
Umut	20-29	134	273,81	6,373	0,095
	30-39	237	254,38		
	40-49	141	264,71		
	50 ve üzeri	17	345,97		
Öz yeterlilik	20-29	134	266,03	3,63	0,304
	30-39	237	255,65		
	40-49	141	272,92		
	50 ve üzeri	17	321,59		
Profesyonel İş Davranışı	20-29	134	275,99	9,925	0,019*
	30-39	237	279,69		
	40-49	141	236,32		
	50 ve üzeri	17	211,53		
Kişilerarası İlişkiler	20-29	134	262,00	7,196	0,066
	30-39	237	279,22		
	40-49	141	253,15		
	50 ve üzeri	17	188,62		
İş Etiği	20-29	134	282,37	12,741	0,005*
	30-39	237	256,84		
	40-49	141	248,97		
	50 ve üzeri	17	374,76		
Feminen cinsiyet rolü	20-29	134	287,11	8,486	0,037*
	30-39	237	258,38		
	40-49	141	247,02		
	50 ve üzeri	17	332,15		
Maskülen cinsiyet rolü	20-29	134	277,28	2,28	0,516
	30-39	237	255,96		
	40-49	141	265,11		
	50 ve üzeri	17	293,35		

\*0.05 için anlamlı farklılık

İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Profesyonel İş Davranışı, İş Etiği ve Feminen faktör boyutları yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermekte iken Umut, Öz yeterlilik, Kişilerarası İlişkiler ve Maskülen faktör boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ortalama sıra değerlerine bakıldığında İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, İş Etiği ve Feminen faktör boyutlarına 50 yaş ve üzeri katılımcılar daha olumlu yanıtlar vermiştir. Profesyonel İş Davranışı boyutuna ise 30-39 yaş katılımcıları daha olumlu yanıtlar vermiştir.

**Tablo 3.30: Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	Evli	352	270,86	2,478	0,295
	Bekâr	162	249,97		
	Boşanmış	15	289,77		
Psikolojik Dayanıklılık	Evli	352	266,09	0,607	0,738
	Bekâr	162	260,24		
	Boşanmış	15	290,90		
Umut	Evli	352	265,81	0,99	0,613
	Bekâr	162	266,81		
	Boşanmış	15	226,43		
Öz yeterlilik	Evli	352	268,84	1,418	0,492
	Bekâr	162	260,37		
	Boşanmış	15	224,83		
Profesyonel İş Davranışı	Evli	352	261,68	0,499	0,779
	Bekâr	162	271,45		
	Boşanmış	15	273,27		
Kişilerarası İlişkiler	Evli	352	262,92	0,405	0,817
	Bekâr	162	270,74		
	Boşanmış	15	251,87		
İş Etiği	Evli	352	258,21	2,633	0,268
	Bekâr	162	275,90		
	Boşanmış	15	306,60		
Feminen cinsiyet rolü	Evli	352	259,75	1,254	0,534
	Bekâr	162	275,07		
	Boşanmış	15	279,47		
Maskülen cinsiyet rolü	Evli	352	263,48	2,422	0,298
	Bekâr	162	273,34		
	Boşanmış	15	210,53		

Elde edilen bulgular hiçbir faktörle medeni durum arasında anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmektedir.

**Tablo 3.31: Çocuk Sayısı Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	1	168	267,93	5,768	0,123
	2	121	281,77		
	3 ve üzeri	21	310,74		
	Çocuğum yok	219	249,10		
Psikolojik Dayanıklılık	1	168	257,61	2,254	0,521
	2	121	280,97		
	3 ve üzeri	21	283,50		
	Çocuğum yok	219	260,07		
Umut	1	168	255,85	5,265	0,153
	2	121	267,75		
	3 ve üzeri	21	336,50		
	Çocuğum yok	219	263,65		
Öz yeterlilik	1	168	257,91	5,597	0,133
	2	121	276,85		
	3 ve üzeri	21	331,24		
	Çocuğum yok	219	257,54		
Profesyonel Davranışı	İş 1	168	273,59	3,282	0,350
	2	121	245,53		
	3 ve üzeri	21	243,31		
	Çocuğum yok	219	271,25		
Kişilerarası İlişkiler	1	168	263,75	0,737	0,865
	2	121	261,08		
	3 ve üzeri	21	291,74		
	Çocuğum yok	219	265,56		
İş Etiği	1	168	249,99	4,999	0,172
	2	121	267,48		
	3 ve üzeri	21	224,26		
	Çocuğum yok	219	279,05		
Feminen cinsiyet rolü	1	168	268,45	1,324	0,723
	2	121	251,62		
	3 ve üzeri	21	280,21		
	Çocuğum yok	219	268,29		
Maskülen cinsiyet rolü	1	168	268,90	6,354	0,096
	2	121	253,48		
	3 ve üzeri	21	342,52		
	Çocuğum yok	219	260,94		

Elde edilen sonuca göre hiçbir faktör, çocuk sayısı ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.32: Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	Lise	7	292,64	4,151	0,246
	Ön lisans	96	291,68		
	Lisans	339	260,35		
	Lisansüstü	87	251,47		
Psikolojik Dayanıklılık	Lise	7	289,71	3,243	0,356
	Ön lisans	96	289,27		
	Lisans	339	259,35		
	Lisansüstü	87	258,25		
Umut	Lise	7	321,07	5,856	0,119
	Ön lisans	96	295,37		
	Lisans	339	257,65		
	Lisansüstü	87	255,63		
Öz yeterlilik	Lise	7	284,21	2,445	0,485
	Ön lisans	96	284,88		
	Lisans	339	258,24		
	Lisansüstü	87	267,85		
Profesyonel Davranışı	Lise	7	162,43	11,696	0,008*
	Ön lisans	96	257,24		
	Lisans	339	279,10		
	Lisansüstü	87	226,87		
Kişilerarası İlişkiler	Lise	7	157,14	11,066	0,011*
	Ön lisans	96	270,13		
	Lisans	339	275,87		
	Lisansüstü	87	225,68		
İş Etiği	Lise	7	420,14	14,956	0,002*
	Ön lisans	96	268,04		
	Lisans	339	251,49		
	Lisansüstü	87	301,79		
Feminen cinsiyet rolü	Lise	7	353,71	10,292	0,016*
	Ön lisans	96	288,37		
	Lisans	339	266,54		
	Lisansüstü	87	226,06		
Maskülen cinsiyet rolü	Lise	7	230,71	3,695	0,296
	Ön lisans	96	290,58		
	Lisans	339	261,29		
	Lisansüstü	87	253,97		

\*0.05 için anlamlı farklılık

Profesyonel İş Davranışı, Kişilerarası İlişkiler, İş Etiği ve Feminen Faktör boyutları eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama sıra değerlerine bakıldığında Profesyonel İş Davranışı ve Kişilerarası İlişkiler boyutlarına eğitim durumu lisans olan katılımcıların daha olumlu cevaplar verdiği görülmekte iken İş Etiği ve Feminen Faktör boyutlarına eğitim durumu lise olan katılımcıların daha olumlu cevaplar verdiği görülmektedir.

**Tablo 3.33: Görev Yapılan Kademe Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	Yetkili Yardımcısı	98	314,61	65,780	0,000*
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisi	27	221,44		
	Yetkili	175	294,26		
	Yönetmen	90	185,08		
	Müdür	54	212,86		
	Bölge Müdürü	3	291,00		
	Direktör	4	288,38		
	Genel Müdür Yardımcısı	37	339,30		
	<i>Genel Müdür</i>	3	392,00		
	Diğer:	38	209,74		
Psikolojik Dayanıklılık	Yetkili Yardımcısı	98	294,03	65,309	0,000*
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisi	27	191,63		
	Yetkili	175	303,73		
	Yönetmen	90	201,64		
	Müdür	54	218,70		
	Bölge Müdürü	3	248,50		
	Direktör	4	299,63		
	Genel Müdür Yardımcısı	37	334,53		
	<i>Genel Müdür</i>	3	498,50		
	Diğer:	38	191,28		
Umut	Yetkili Yardımcısı	98	295,30	82,142	0,000*
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisi	27	206,74		
	Yetkili	175	310,21		
	Yönetmen	90	189,59		
	Müdür	54	213,75		
	Bölge Müdürü	3	200,17		
	<i>Direktör</i>	4	442,13		
	Genel Müdür	37	345,61		

	Yardımcısı				
	Genel Müdür	3	348,67		
	Diğer:	38	172,86		
Öz yeterlilik	Yetkili Yardımcısı	98	290,22	43,191	0,000*
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisi	27	229,13		
	Yetkili	175	297,74		
	Yönetmen	90	200,14		
	Müdür	54	226,69		
	Bölge Müdürü	3	151,67		
	Direktör	4	415,50		
	Genel Müdür Yardımcısı	37	296,20		
	<i>Genel Müdür</i>	3	404,17		
	Diğer:	38	234,45		
	Profesyonel İş Davranışı	Yetkili Yardımcısı	98		
Müşteri Hizmetleri Yetkilisi		27	285,33		
Yetkili		175	285,21		
Yönetmen		90	254,98		
Müdür		54	193,26		
Bölge Müdürü		3	217,00		
Direktör		4	103,25		
Genel Müdür Yardımcısı		37	279,89		
<i>Genel Müdür</i>		3	309,67		
Diğer:		38	275,59		
Kişilerarası İlişkiler		Yetkili Yardımcısı	98	295,88	46,870
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisi	27	283,48		
	Yetkili	175	289,43		
	Yönetmen	90	246,09		
	Müdür	54	147,89		
	Bölge Müdürü	3	190,83		
	Direktör	4	156,63		
	<i>Genel Müdür Yardımcısı</i>	37	300,53		
	Genel Müdür	3	262,67		
	Diğer:	38	253,76		
	İş Etiği	Yetkili Yardımcısı	98	220,38	
Müşteri Hizmetleri Yetkilisi		27	304,61		
Yetkili		175	251,77		
Yönetmen		90	273,10		
Müdür		54	346,13		
Bölge Müdürü		3	342,83		
<i>Direktör</i>		4	437,88		

	Genel Müdür Yardımcısı	37	220,49		
	Genel Müdür	3	213,00		
	Diğer:	38	301,51		
Feminen cinsiyet rolü	Yetkili Yardımcısı	98	279,66	37,815	0,000*
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisi	27	269,83		
	Yetkili	175	295,26		
	Yönetmen	90	190,63		
	Müdür	54	219,47		
	Bölge Müdürü	3	298,50		
	Direktör	4	238,88		
	Genel Müdür Yardımcısı	37	286,30		
	Genel Müdür	3	238,50		
	Diğer:	38	306,71		
Maskülen cinsiyet rolü	Yetkili Yardımcısı	98	295,04	32,705	0,000
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisi	27	227,39		
	Yetkili	175	293,01		
	Yönetmen	90	217,33		
	Müdür	54	253,14		
	Bölge Müdürü	3	178,00		
	Direktör	4	193,75		
	Genel Müdür Yardımcısı	37	282,64		
	Genel Müdür	3	420,67		
	Diğer:	38	199,96		

\*0.05 için anlamlı farklılık

Ortalama sıra değerlerine bakıldığında İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Öz yeterlilik, Profesyonel İş Davranışı ve Maskülen boyutlarına görev yaptığı kademedeki genel müdür olan katılımcılar daha olumlu cevaplar vermekteyken Umut ve İş Etiği boyutlarına görev yaptığı kademedeki direktör olan katılımcılar, Kişilerarası İlişkiler boyutuna görev yaptığı kademedeki genel müdür yardımcısı olan katılımcılar ve Feminen Faktör boyutuna ise görev yaptığı kademedeki diğer bir kademe olan katılımcılar daha olumlu cevaplar vermiştir.

**Tablo 3.34: Gelir Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	1500- 3499 TL	105	225,90	31,428	0,000*
	3500 -5499 TL	264	298,25		
	5500 - 7499 TL	83	259,11		
	7500- 9499 TL	37	183,76		
	9500 TL ve üzeri	40	235,56		
Psikolojik Dayanıklılık	1500- 3499 TL	105	232,27	31,241	0,000*
	3500 -5499 TL	264	296,91		
	5500 - 7499 TL	83	259,72		
	7500- 9499 TL	37	173,31		
	9500 TL ve üzeri	40	236,08		
Umut	1500- 3499 TL	105	239,50	26,601	0,000*
	3500 -5499 TL	264	293,14		
	5500 - 7499 TL	83	266,38		
	7500- 9499 TL	37	179,62		
	9500 TL ve üzeri	40	222,31		
Özyeterlilik	1500- 3499 TL	105	235,97	26,563	0,000*
	3500 -5499 TL	264	296,31		
	5500 - 7499 TL	83	255,77		
	7500- 9499 TL	37	199,59		
	9500 TL ve üzeri	40	214,23		
Profesyonel Davranışı İş	1500- 3499 TL	105	301,76	39,811	0,000*
	3500 -5499 TL	264	279,57		
	5500 - 7499 TL	83	259,98		
	7500- 9499 TL	37	194,00		
	9500 TL ve üzeri	40	148,43		
Kişilerarası İlişkiler	1500- 3499 TL	105	295,58	52,052	0,000*
	3500 -5499 TL	264	283,09		
	5500 - 7499 TL	83	275,54		
	7500- 9499 TL	37	156,35		
	9500 TL ve üzeri	40	144,01		
İş Etiği	1500- 3499 TL	105	267,20	23,108	0,000*
	3500 -5499 TL	264	245,26		
	5500 - 7499 TL	83	255,98		
	7500- 9499 TL	37	345,62		
	9500 TL ve üzeri	40	333,65		
Feminen cinsiyet rolü	1500- 3499 TL	105	290,14	29,891	0,000*
	3500 -5499 TL	264	285,55		
	5500 - 7499 TL	83	239,96		
	7500- 9499 TL	37	192,80		
	9500 TL ve üzeri	40	182,09		
Maskülen cinsiyet rolü	1500- 3499 TL	105	247,64	7,009	0,135
	3500 -5499 TL	264	280,63		
	5500 - 7499 TL	83	263,10		
	7500- 9499 TL	37	247,46		
	9500 TL ve üzeri	40	227,60		

\*0.05 için anlamlı farklılık

Ortalama sıra değerlerine bakıldığında İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Umut ve Öz yeterlilik boyutlarına gelir miktarı ortalama 3500-5499 TL olan katılımcılar daha olumlu yanıtlar vermekte iken Profesyonel İş Davranışı, Kişilerarası ilişkiler ve Feminen faktör boyutlarına gelir miktarı ortalama 1500-3499 TL olan katılımcıların, İş Etiği boyutuna ise gelir miktarı ortalama 7500-9499 TL olan katılımcıların daha olumlu yanıtlar verdiği görülmektedir. Maskülen Faktör boyutu gelir seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.35: İş Hayatında Bulunma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	Bir yıldan az	2	213,00	4,948	0,293
	1-3 yıl	39	230,27		
	4-6 yıl	88	265,34		
	7-9 yıl	66	241,48		
	10 yıl ve üzeri	334	273,93		
Psikolojik Dayanıklılık	Bir yıldan az	2	98,50	7,6	0,107
	1-3 yıl	39	222,09		
	4-6 yıl	88	287,40		
	7-9 yıl	66	273,58		
	10 yıl ve üzeri	334	263,41		
Umut	Bir yıldan az	2	172,50	4,896	0,298
	1-3 yıl	39	226,46		
	4-6 yıl	88	278,81		
	7-9 yıl	66	282,78		
	10 yıl ve üzeri	334	262,90		
Öz yeterlilik	Bir yıldan az	2	49,50	7,724	0,102
	1-3 yıl	39	232,21		
	4-6 yıl	88	276,84		
	7-9 yıl	66	286,41		
	10 yıl ve üzeri	334	262,77		
Profesyonel İş Davranışı	Bir yıldan az	2	214,00	3,203	0,524
	1-3 yıl	39	287,41		
	4-6 yıl	88	280,23		
	7-9 yıl	66	275,01		
	10 yıl ve üzeri	334	256,70		
Kişilerarası İlişkiler	Bir yıldan az	2	134,75	2,547	0,636
	1-3 yıl	39	269,04		
	4-6 yıl	88	255,40		
	7-9 yıl	66	280,95		
	10 yıl ve üzeri	334	264,68		
İş Etiği	Bir yıldan az	2	428,75	7,875	0,096
	1-3 yıl	39	318,69		
	4-6 yıl	88	257,53		
	7-9 yıl	66	268,53		
	10 yıl ve üzeri	334	259,02		
Feminen cinsiyet rolü	Bir yıldan az	2	196,75	7,088	0,131
	1-3 yıl	39	285,91		
	4-6 yıl	88	292,36		
	7-9 yıl	66	282,29		
	10 yıl ve üzeri	334	252,34		
Maskülen cinsiyet rolü	Bir yıldan az	2	253,50	1,841	0,765
	1-3 yıl	39	244,05		
	4-6 yıl	88	272,72		
	7-9 yıl	66	281,44		
	10 yıl ve üzeri	334	262,23		

Elde edilen sonuçlara göre hiçbir faktör, iş hayatında bulunma süreleri ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.36: Sektörde Bulunma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	Bir yıldan az	10	255,25	4,623	0,328
	1-3 yıl	49	227,78		
	4-6 yıl	83	258,91		
	7-9 yıl	71	255,79		
	10 yıl ve üzeri	316	274,75		
Psikolojik Dayanıklılık	Bir yıldan az	10	212,30	3,171	0,530
	1-3 yıl	49	244,76		
	4-6 yıl	83	277,27		
	7-9 yıl	71	278,49		
	10 yıl ve üzeri	316	263,56		
Umut	Bir yıldan az	10	230,35	4,076	0,396
	1-3 yıl	49	246,02		
	4-6 yıl	83	262,80		
	7-9 yıl	71	294,92		
	10 yıl ve üzeri	316	262,90		
Öz yeterlilik	Bir yıldan az	10	187,10	4,713	0,318
	1-3 yıl	49	244,71		
	4-6 yıl	83	272,25		
	7-9 yıl	71	283,38		
	10 yıl ve üzeri	316	264,58		
Profesyonel İş Davranışı	Bir yıldan az	10	337,30	3,684	0,450
	1-3 yıl	49	266,69		
	4-6 yıl	83	269,84		
	7-9 yıl	71	279,81		
	10 yıl ve üzeri	316	257,85		
Kişilerarası İlişkiler	Bir yıldan az	10	256,00	1,725	0,786
	1-3 yıl	49	260,58		
	4-6 yıl	83	259,42		
	7-9 yıl	71	286,88		
	10 yıl ve üzeri	316	262,52		
İş Etiği	Bir yıldan az	10	342,35	5,8	0,215
	1-3 yıl	49	299,18		
	4-6 yıl	83	255,89		
	7-9 yıl	71	267,37		
	10 yıl ve üzeri	316	259,11		
Feminen cinsiyet rolü	Bir yıldan az	10	375,10	9,184	0,097
	1-3 yıl	49	261,54		
	4-6 yıl	83	285,42		
	7-9 yıl	71	279,71		
	10 yıl ve üzeri	316	253,38		
Maskülen cinsiyet rolü	Bir yıldan az	10	236,45	0,535	0,970
	1-3 yıl	49	262,22		
	4-6 yıl	83	262,03		
	7-9 yıl	71	261,84		
	10 yıl ve üzeri	316	267,82		

Elde edilen bulgulara göre hiçbir faktör, sektörde bulunma süreleri ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.37: Kurumda Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	<i>Bir yıldan az</i>	42	315,63	14,774	0,005*
	1-3 yıl	103	269,36		
	4-6 yıl	150	273,32		
	7-9 yıl	91	281,70		
	10 yıl ve üzeri	143	227,63		
Psikolojik Dayanıklılık	<i>Bir yıldan az</i>	42	303,61	21,199	0,000*
	1-3 yıl	103	271,70		
	4-6 yıl	150	290,46		
	7-9 yıl	91	272,48		
	10 yıl ve üzeri	143	217,36		
Umut	<i>Bir yıldan az</i>	42	305,50	23,157	0,000*
	1-3 yıl	103	275,39		
	4-6 yıl	150	285,34		
	7-9 yıl	91	281,32		
	10 yıl ve üzeri	143	213,89		
Öz yeterlilik	<i>Bir yıldan az</i>	42	294,00	14,642	0,006*
	1-3 yıl	103	268,70		
	4-6 yıl	150	282,97		
	7-9 yıl	91	280,97		
	10 yıl ve üzeri	143	224,80		
Profesyonel İş Davranışı	<i>Bir yıldan az</i>	42	269,26	3,625	0,459
	1-3 yıl	103	265,14		
	4-6 yıl	150	263,13		
	7-9 yıl	91	289,04		
	10 yıl ve üzeri	143	250,32		
Kişilerarası İlişkiler	<i>Bir yıldan az</i>	42	277,80	8,743	0,068
	1-3 yıl	103	269,31		
	4-6 yıl	150	259,26		
	7-9 yıl	91	300,25		
	10 yıl ve üzeri	143	241,73		
İş Etiği	<i>Bir yıldan az</i>	42	270,93	4,939	0,294
	1-3 yıl	103	275,15		
	4-6 yıl	150	263,29		
	7-9 yıl	91	234,90		
	10 yıl ve üzeri	143	276,90		
Feminen cinsiyet rolü	<i>Bir yıldan az</i>	42	314,11	27,285	0,000*
	1-3 yıl	103	281,29		
	4-6 yıl	150	294,05		
	7-9 yıl	91	256,51		
	10 yıl ve üzeri	143	213,78		
Maskülen cinsiyet rolü	<i>Bir yıldan az</i>	42	296,43	24,866	0,000*
	1-3 yıl	103	279,49		
	4-6 yıl	150	289,13		
	7-9 yıl	91	278,78		
	10 yıl ve üzeri	143	211,25		

\*0.05 için anlamlı farklılık

İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Umut, Öz yeterlilik, Feminen Faktör ve Maskülen Faktör boyutları kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalama sıra değerlerine bakıldığında farklılık elde edilen boyutlar için kurumda çalışması süresi bir yıldan az olan katılımcıların daha olumlu yanıtlar verdiği görülmektedir.

**Tablo 3.38: Şimdiye Kadarki Kadın Yönetici Sayısı Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	1	153	290,07	44,04	0,000*
	2	187	297,01		
	3	81	252,87		
	4	39	173,26		
	5 ve üstü	69	188,77		
Psikolojik Dayanıklılık	1	153	274,16	37,618	0,000*
	2	187	294,74		
	3	81	280,05		
	4	39	157,86		
	5 ve üstü	69	206,96		
Umut	1	153	286,58	46,096	0,000*
	2	187	295,26		
	3	81	270,74		
	4	39	167,00		
	5 ve üstü	69	183,80		
Öz yeterlilik	1	153	276,81	27,236	0,000*
	2	187	288,32		
	3	81	276,22		
	4	39	175,74		
	5 ve üstü	69	212,88		
Profesyonel İş Davranışı	1	153	264,94	9,294	0,054
	2	187	279,52		
	3	81	235,05		
	4	39	221,06		
	5 ve üstü	69	285,77		
Kişilerarası İlişkiler	1	153	261,66	7,578	0,108
	2	187	286,17		
	3	81	233,71		
	4	39	247,97		
	5 ve üstü	69	261,38		
İş Etiği	1	153	275,37	9,729	0,045*
	2	187	237,42		
	3	81	285,14		
	4	39	286,21		
	5 ve üstü	69	281,12		
Feminen cinsiyet rolü	1	153	289,56	28,367	0,000*
	2	187	283,39		
	3	81	267,15		
	4	39	189,36		
	5 ve üstü	69	200,93		
Maskülen cinsiyet rolü	1	153	273,81	26,676	0,000*
	2	187	280,67		
	3	81	299,84		
	4	39	196,91		
	5 ve üstü	69	200,59		

\*0.05 için anlamlı farklılık

Ortalama sıra değerlerine bakıldığında İyimserlik ve Feminen cinsiyet rolü boyutlarına şimdiye kadarki kadın yönetici sayısı 1 olan katılımcıların daha

olumlu cevaplar verdiği görülmektedir Diğer taraftan Psikolojik Dayanıklılık, Umut ve Öz yeterlilik boyutlarına şimdiye kadarki kadın yöneticisi sayısı 2 olan katılımcıların, İş etiği boyutuna şimdiye kadarki kadın yöneticisi sayısı 4 olan katılımcıların ve Maskülen cinsiyet rolü boyutuna ise şimdiye kadarki kadın yöneticisi sayısı 3 olan katılımcıların daha olumlu cevaplar verdiği elde edilmiştir.

**Tablo 3.39: Mevcut Yöneticisinin Kadın Olması Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	P
İyimserlik	Evet	206	214,93	22954,000	0,000*
	Hayır	323	296,93		
Psikolojik Dayanıklılık	Evet	206	222,63	24540,500	0,000*
	Hayır	323	292,02		
Umut	Evet	206	224,21	24866,500	0,000*
	Hayır	323	291,01		
Öz yeterlilik	Evet	206	239,73	28063,000	0,002*
	Hayır	323	281,12		
Profesyonel Davranışı	İş Evet	206	268,15	32621,000	0,705
	Hayır	323	262,99		
Kişilerarası İlişkiler	Evet	206	256,64	31546,000	0,315
	Hayır	323	270,33		
İş Etiği	Evet	206	289,74	28172,000	0,003*
	Hayır	323	249,22		
Feminen cinsiyet rolü	Evet	206	241,53	28434,000	0,005*
	Hayır	323	279,97		
Maskülen cinsiyet rolü	Evet	206	233,62	26804,500	0,000*
	Hayır	323	285,01		

\*0.05 için anlamlı farklılık

Ortalama sıra değerlerine bakıldığında şu andaki yöneticisi kadın olmayan katılımcıların İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Umut, Öz yeterlilik, Feminen faktör ve Maskülen faktör boyutlarına olumlu cevaplar verdiği görülmekte iken şu andaki yöneticisi kadın olan katılımcıların İş Etiği boyutuna daha olumlu cevaplar verdiği görülmektedir. Diğer taraftan Profesyonel İş Davranışı ve Kişilerarası İlişkiler, şu andaki yöneticisi kadın olan ve olmayan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.40: Mevcut Yöneticisi Kadın Olanların Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	1 yıldan az	52	101,38	2,384	0,666
	1-3	89	101,43		
	4-6	46	111,45		
	7-9	13	124,23		
	10 ve üzeri	9	100,50		
Psikolojik Dayanıklılık	1 yıldan az	52	96,57	1,738	0,784
	1-3	89	107,88		
	4-6	46	106,25		
	7-9	13	104,77		
	10 ve üzeri	9	119,17		
Umut	1 yıldan az	52	100,48	1,64	0,802
	1-3	89	108,76		
	4-6	46	103,05		
	7-9	13	114,96		
	10 ve üzeri	9	89,44		
Öz yeterlilik	1 yıldan az	52	96,51	2,456	0,652
	1-3	89	110,96		
	4-6	46	104,78		
	7-9	13	94,46		
	10 ve üzeri	9	111,44		
Profesyonel Davranışı	1 yıldan az	52	112,38	3,106	0,540
	1-3	89	102,17		
	4-6	46	105,48		
	7-9	13	83,46		
	10 ve üzeri	9	119,06		
Kişilerarası İlişkiler	1 yıldan az	52	108,31	2,827	0,587
	1-3	89	103,04		
	4-6	46	105,28		
	7-9	13	87,31		
	10 ve üzeri	9	129,39		
İş Etiği	1 yıldan az	52	111,83	2,919	0,571
	1-3	89	105,67		
	4-6	46	99,22		
	7-9	13	111,58		
	10 ve üzeri	9	79,00		
Feminen cinsiyet rolü	1 yıldan az	52	104,21	4,112	0,391
	1-3	89	106,74		
	4-6	46	108,82		
	7-9	13	109,77		
	10 ve üzeri	9	65,94		
Maskülen cinsiyet rolü	1 yıldan az	52	102,71	1,908	0,753
	1-3	89	111,29		
	4-6	46	97,00		
	7-9	13	101,92		
	10 ve üzeri	9	101,39		

Şu anda yöneticisi kadın olan katılımcılarda yöneticilerinin yöneticiyle çalışma süreleri ile hiçbir faktör arasında anlamlı bir farklılık elde edilememektedir.

**Tablo 3.41: Yönetici Cinsiyetini Tercih Edebilme Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	Kadın	66	272,16	8,499	0,014*
	Erkek	234	243,69		
	<i>Farketmez</i>	229	284,71		
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	66	237,45	3,275	0,194
	Erkek	234	275,28		
	Farketmez	229	262,43		
Umut	Kadın	66	291,27	2,984	0,225
	Erkek	234	255,17		
	Farketmez	229	267,47		
Öz yeterlilik	Kadın	66	290,62	2,459	0,292
	Erkek	234	257,37		
	Farketmez	229	265,41		
Profesyonel Davranışı	İş Kadın	66	193,11	60,750	0,000*
	<i>Erkek</i>	234	321,90		
	Farketmez	229	227,58		
Kişilerarası İlişkiler	Kadın	66	162,58	107,657	0,000*
	<i>Erkek</i>	234	339,97		
	Farketmez	229	217,91		
İş Etiği	<i>Kadın</i>	66	382,63	74,526	0,000*
	Erkek	234	209,89		
	Farketmez	229	287,41		
Feminen cinsiyet rolü	Kadın	66	264,14	0,345	0,842
	Erkek	234	269,23		
	Farketmez	229	260,92		
Maskülen cinsiyet rolü	Kadın	66	258,28	2,476	0,290
	Erkek	234	255,23		
	Farketmez	229	276,92		

\*0.05 için anlamlı farklılık

Ortalama sıra değerlerine bakıldığında yöneticisinin cinsiyetinin fark etmediğini söyleyen katılımcıların İyimserlik boyutuna daha olumlu yanıtlar verdiği görülmekte iken erkek yönetici tercih eden katılımcıların Profesyonel İş Davranışı ve Kişilerarası İlişkiler boyutlarına, Kadın yönetici tercih eden katılımcıların İş Etiği boyutuna daha olumlu yanıtlar verdiği görülmektedir.

Umut, Öz yeterlilik, Feminen ve Maskülen faktör boyutları ise yönetici cinsiyetini tercih etme açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.42: Meslek Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları**

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	P
İyimserlik	Bankacı	247	194,74	131,852	0,000*
	Finans	59	337,81		
	Operasyon Uzmanı	7	269,00		
	İnsan Kaynakları	75	351,85		
	<i>Yönetici Asistanı</i>	23	375,98		
	Muhasebe	62	357,33		
	Müşteri Hizmetleri	6	344,42		
	Mühendis	10	201,40		
	Sigortacı	6	161,83		
	Diğer	34	236,15		
Psikolojik Dayanıklılık	Bankacı	247	194,27	114,500	0,000*
	Finans	59	324,59		
	Operasyon Uzmanı	7	301,07		
	İnsan Kaynakları	75	348,37		
	<i>Yönetici Asistanı</i>	23	369,91		
	Muhasebe	62	334,31		
	Müşteri Hizmetleri	6	351,58		
	Mühendis	10	190,50		
	Sigortacı	6	238,00		
	Diğer	34	298,12		
Umut	Bankacı	247	196,78	113,585	0,000*
	Finans	59	324,11		
	Operasyon Uzmanı	7	334,07		
	İnsan Kaynakları	75	349,03		
	Yönetici Asistanı	23	334,41		
	<i>Muhasebe</i>	62	359,38		
	Müşteri Hizmetleri	6	325,67		
	Mühendis	10	243,90		
	Sigortacı	6	195,33		
	Diğer	34	247,18		
Öz yeterlilik	Bankacı	247	210,39	73,292	0,000*
	Finans	59	310,68		
	Operasyon Uzmanı	7	362,50		
	İnsan Kaynakları	75	329,86		
	Yönetici Asistanı	23	356,72		
	Muhasebe	62	315,68		
	<i>Müşteri Hizmetleri</i>	6	374,92		
	Mühendis	10	227,30		
	Sigortacı	6	305,00		
	Diğer	34	249,51		
Profesyonel İş Davranışı	Bankacı	247	279,29	18,443	0,030*
	Finans	59	251,08		
	Operasyon Uzmanı	7	240,29		
	İnsan Kaynakları	75	271,03		
	Yönetici Asistanı	23	220,91		
	Muhasebe	62	273,74		
	<i>Müşteri Hizmetleri</i>	6	290,67		
	Mühendis	10	97,70		
	Sigortacı	6	263,50		
	Diğer	34	235,94		

Kişilerarası İlişkiler	Bankacı	247	253,45	40,717	0,000*
	Finans	59	285,35		
	Operasyon Uzmanı	7	198,29		
	İnsan Kaynakları	75	294,79		
	Yönetici Asistanı	23	331,22		
	Muhasebe	62	314,31		
	Müşteri Hizmetleri	6	300,25		
	Mühendis	10	104,20		
	Sigortacı	6	152,50		
	Diğer	34	187,82		
İş Etiği	Bankacı	247	291,06	42,427	0,000*
	Finans	59	225,50		
	Operasyon Uzmanı	7	347,14		
	İnsan Kaynakları	75	247,46		
	Yönetici Asistanı	23	154,67		
	Muhasebe	62	210,27		
	Müşteri Hizmetleri	6	227,42		
	Mühendis	10	358,75		
	Sigortacı	6	270,17		
	Diğer	34	318,59		
Feminen cinsiyet rolü	Bankacı	247	226,96	39,741	0,000*
	Finans	59	303,96		
	Operasyon Uzmanı	7	249,64		
	İnsan Kaynakları	75	307,23		
	Yönetici Asistanı	23	295,63		
	Muhasebe	62	300,01		
	Müşteri Hizmetleri	6	370,00		
	Mühendis	10	164,40		
	Sigortacı	6	358,33		
	Diğer	34	293,78		
Maskülen cinsiyet rolü	Bankacı	247	220,18	60,862	0,000*
	Finans	59	299,91		
	Operasyon Uzmanı	7	436,29		
	İnsan Kaynakları	75	320,03		
	Yönetici Asistanı	23	352,15		
	Muhasebe	62	302,93		
	Müşteri Hizmetleri	6	382,00		
	Mühendis	10	255,60		
	Sigortacı	6	301,75		
	Diğer	34	220,91		

\*0.05 için anlamlı farklılık

Mesleği yönetici asistanı olan katılımcıların İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık ve Kişilerarası İlişkiler boyutlarına daha olumlu cevaplar verdiği görülmekte iken mesleği müşteri hizmetleri olan katılımcıların Öz yeterlilik, Profesyonel İş Davranışı ve Feminen faktör boyutlarına, mesleği operasyon uzmanı olan katılımcıların İş Etiği ve Maskülen faktör boyutlarına ve mesleği muhasebe olan katılımcıların ise umut boyutuna daha olumlu yanıtlar verdiği görülmektedir.

**Tablo 3.43: Bem Cinsiyet Rollerini Açısından Kruskal-Wallis Farklılık Analizi**

	GRUP	N	Ortalama puan	St sapma	Ortalama sıra	P
İyimserlik	Feminen	207	3.7500	.66281	281.56	0.000*
	Maskülen	40	3.7938	.70685	295.91	
	<b>Androjen</b>	<b>57</b>	<b>3.9561</b>	.67500	331.41	
	Belirsiz	225	3.5267	.64638	227.44	
Psikolojik Dayanıklılık	Feminen	207	4.1830	.40391	295.78	0.009*
	<b>Maskülen</b>	<b>40</b>	<b>4.3245</b>	.30632	345.35	
	<b>Androjen</b>	<b>57</b>	<b>4.3209</b>	.38528	337.11	
	Belirsiz	225	3.9584	.42174	204.14	
Umut	Feminen	207	4.2337	.40839	298.83	0.000*
	<b>Maskülen</b>	<b>40</b>	<b>4.3910</b>	.26037	357.50	
	Androjen	57	4.3384	.36455	338.29	
	Belirsiz	225	3.9545	.45394	198.86	
Özyeterlilik	Feminen	207	4.3407	.37418	291.78	0.015*
	<b>Maskülen</b>	<b>40</b>	<b>4.5123</b>	.28539	350.46	
	<b>Androjen</b>	<b>57</b>	<b>4.5146</b>	.32631	354.31	
	Belirsiz	225	4.1259	.40853	202.54	
Profesyonel İş Davranışı	Feminen	207	2.8307	.46527	266.20	0.000*
	Maskülen	40	2.6865	.48686	227.25	
	<b>Androjen</b>	<b>57</b>	<b>2.8582</b>	.43695	281.20	
	Belirsiz	225	2.8207	.40764	266.50	
Kişilerarası İlişkiler	Feminen	207	2.4677	.53431	249.84	0.000*
	Maskülen	40	2.3058	.45950	202.19	
	Androjen	57	2.4823	.56336	257.93	
	<b>Belirsiz</b>	<b>225</b>	<b>2.5961</b>	.50717	291.91	
İş Etiği	Feminen	207	3.3901	.92185	270.24	0.003*
	Maskülen	40	3.0563	.90491	212.05	
	<b>Androjen</b>	<b>57</b>	<b>3.5219</b>	1.06201	291.28	
	Belirsiz	225	3.3567	.70613	262.94	
Psikolojik Sermaye	Feminen	207	4.1271	.34303	294.23	0.002*
	Maskülen	40	4.2557	.23772	348.49	
	<b>Androjen</b>	<b>57</b>	<b>4.2828</b>	.33982	359.04	
	Belirsiz	225	3.8916	.37510	199.44	
Kadın Yöneticilere Karşı Tutum	Feminen	207	2.8961	.49597	264.01	0.000*
	Maskülen	40	2.6829	.47839	196.63	
	<b>Androjen</b>	<b>57</b>	<b>2.9541</b>	.54901	289.54	
	Belirsiz	225	2.9245	.40690	271.85	

\*0.05 için anlamlı farklılık

Çalışmada, cinsiyet rollerini açısından hem alt gruplar hem de ana boyutlarda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Hangi grubun ana boyut ve alt boyutlarına yüksek puan verdiğini belirlemek için ortalama puan değerlerine bakılmıştır. Buna göre; iyimserlik boyutuna androjen kişiler, psikolojik dayanıklılık ve öz

yeterlilik boyutlarına hem maskülen hem androjen kişiler, umut boyutuna maskülen kişiler, kişilerarası ilişkiler boyutuna belirsiz olanlar ve profesyonel iş davranışı, iş etiği alt boyutlarına androjen kişiler yüksek puan vererek önemli görmüştür. Ana boyutlar olan psikolojik sermaye ve kadın yöneticilere karşı tutum boyutlarına androjen kişiler daha çok puan vermiştir.

### 3.7.6 Kendall's Tau-b İlişki Analizi

Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar normal dağılımlı olmadığı için Pearson korelasyon analizi yerine parametrik olmayan ilişkilerde uygunluk gösteren “Kendall's tau-b” korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizleri bir model olmadan ilişkilerin ölçülmesini sağlayan analizlerdir. Model içinde ilişkilerin tanımlanması YEM içinde analiz edilecektir.

**Tablo 3.44: Korelasyon Analizi Sonuçları**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1.İyimselik</b>	<b>r</b>	1.00								
	<b>p</b>									
<b>2.Psikolojik Dayanıklılık</b>	<b>r</b>	0.47	1.00							
	<b>p</b>	0.00*								
<b>3.Umut</b>	<b>r</b>	0.45	0.61	1.00						
	<b>p</b>	0.00*	0.00*							
<b>4.Öz Yeterlilik</b>	<b>r</b>	0.32	0.56	0.60	1.00					
	<b>p</b>	0.00*	0.00*	0.00*						
<b>5.Profesyonel İş Davranışı</b>	<b>r</b>	0.09	0.21	0.12	0.14	1.00				
	<b>p</b>	0.03*	0.00*	0.01*	0.01*					
<b>6. Kişilerarası İlişkiler</b>	<b>r</b>	0.11	0.23	0.21	0.19	0.71	1.00			
	<b>p</b>	0.01*	0.00*	0.01*	0.01*	0.00*				
<b>7.İş Etiği</b>	<b>r</b>	0.15	0.21	0.25	0.27	0.39	0.61	1.00		
	<b>p</b>	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*			
<b>8. Feminen cinsiyet rolü</b>	<b>r</b>	0.20	0.26	0.30	0.23	-0.28	-0.26	-0.27	1.00	
	<b>p</b>	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	0.01*	0.00*	0.02*		
<b>9.Maskülen cinsiyet rolü</b>	<b>r</b>	0.28	0.38	0.46	0.46	-0.23	-0.18	-0.25	-0.28	1.00
	<b>p</b>	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	0.00*	

\*0.05 için anlamlı ilişki, r: korelasyon katsayısı, p: olasılık değeri

**İY değişkeni;** PD boyutu ile %47 pozitif yönde, UM ile %45 pozitif yönde, ÖY ile %32 pozitif yönde, PİD ile %9 pozitif yönde, KAİ ile %11 pozitif yönde, İE ile %15 pozitif yönde, FEM ile %20 pozitif yönde, MAS ile %28 pozitif yönde ilişkilidir. **PD değişkeni;** UM ile %61 pozitif yönde, ÖY ile %56 pozitif yönde, PİD ile %21 pozitif yönde, KAİ ile %23 pozitif yönde, İE ile %21 pozitif yönde, FEM ile %26 pozitif yönde, MAS ile %38 pozitif yönde ilişkilidir. **UM değişkeni;** ÖY ile %60 pozitif yönde, PİD ile %12 pozitif yönde, KAİ ile %21 pozitif yönde, İE ile %25 pozitif yönde, FEM ile %30 pozitif yönde, MAS ile %46 pozitif yönde ilişkilidir. **ÖY değişkeni,** PİD ile %14 pozitif yönde, KAİ ile %19 pozitif yönde, İE ile %27 pozitif yönde, FEM ile %23 pozitif yönde, MAS ile %46 pozitif yönde ilişkilidir. **PİD değişkeni,** KAİ ile %71 pozitif yönde, İE ile %39 pozitif yönde, FEM ile %28 negatif yönde, MAS ile %23 negatif yönde ilişkilidir. **KAİ değişkeni;** İE ile %61 pozitif yönde, FEM ile %26 negatif yönde, MAS ile %18 negatif yönde ilişkilidir. **İE değişkeni,** FEM ile %27 negatif yönde, MAS ile %25 negatif yönde ilişkilidir. Son olarak FEM değişkeni MAS ile %28 negatif yönlü ilişkilidir.

### 3.7.7 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989, s.45).

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken

gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004, s. 56).

DFA'da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin "0" olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan  $p \times 1$  boyutlu bir  $X$  vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000, s. 107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada  $\Delta$  faktör yüklerinin  $p \times q$  boyutlu bir matrisi,  $\eta$  gizil faktörlerin  $q \times 1$  boyutlu vektörü ve  $\varepsilon$   $p \times 1$  boyutlu hata vektörüdür.  $X$ 'sin kovaryans matrisi eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \phi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de  $\Sigma$  gösterimi,  $p$  gözlenen değişkenin  $p \times p$  boyutlu kovaryans matrisi,  $\lambda$  faktör korelasyonlarının  $(1 \times 1)$  ( $m \times m$ ) boyutlu simetrik matrisi ve  $\phi$  gösterimi  $\varepsilon$  varyanslarının  $p \times p$  boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

**Modelin belirlenmesi:** DFA'da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulayıcı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluşturmaktadırlar.

**Modelin tanımlanması:** DFA'da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu nedenle faktörler kendilerine has ölçeklerle ölçülmektedir. Model tanımlanması oluşturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör

korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

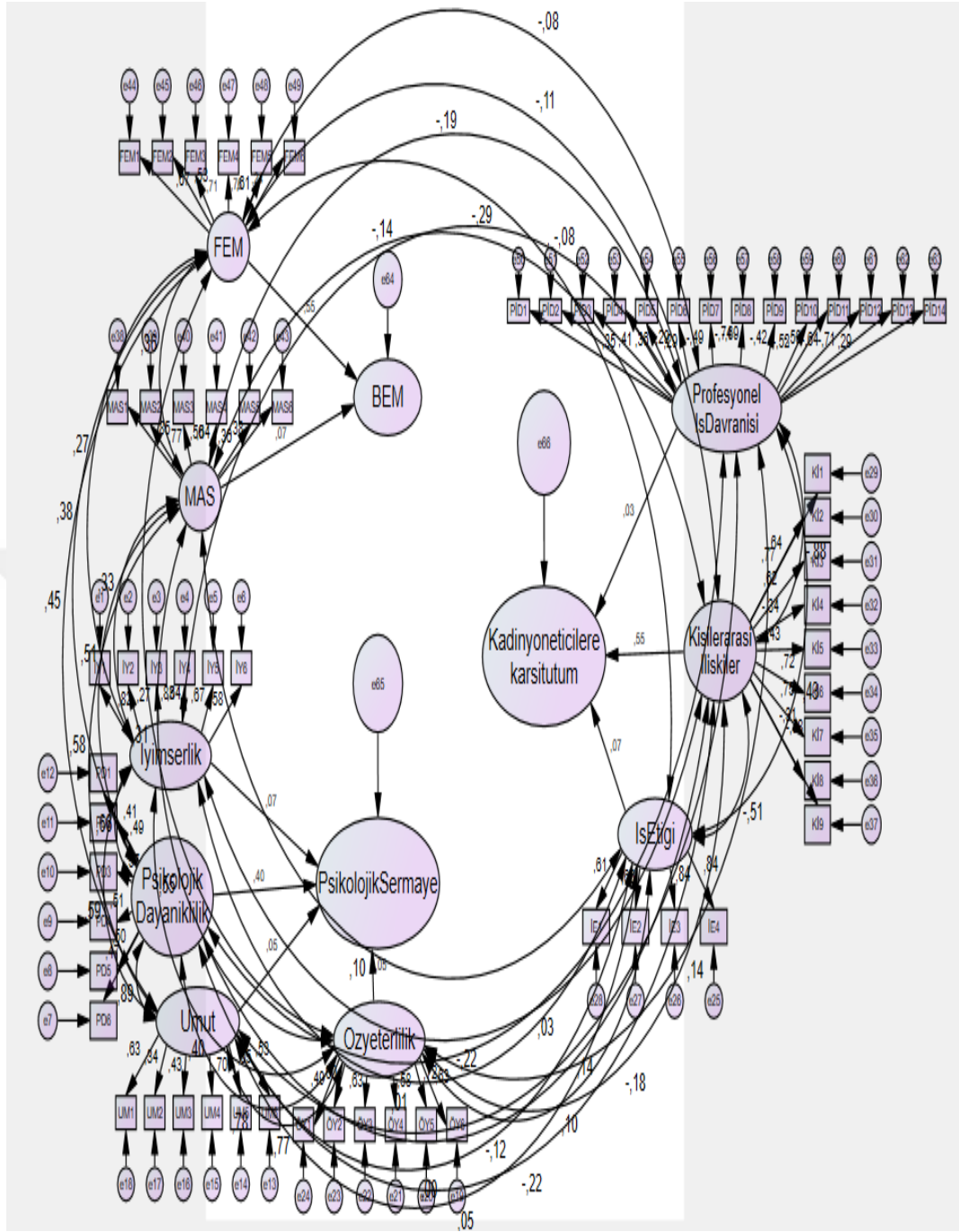
**Modelin tahmin edilmesi:** Doğrulayıcı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi ( $\Sigma$ ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

**Modelin değerlendirilmesi:** Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

**Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi:** Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler Ki-Kare İstatistiği ( $\chi^2$ ), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök) , NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolen's Incremental Fit Index, Boolen'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. ( $\chi^2$ )/sd değerinin 3'den küçük olması uyumun kabul edilebilir olduğunu gösterir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu gösteren değer RMSEA için 0,05-0,1 arasındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire ne kadar yaklaşırsa, modelim uyumu o kadar fazla olacaktır (Kelloway, 1998).

**Modelin modifikasyonu:** Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç verdiyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile, modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde  $\chi^2$  istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan  $\chi^2$  istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmamızın bu kısmında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. DFA modeli oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



**Şekil 3.4:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Şekil 3.4'te elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının uygunluğunun belirlenmesi için Tablo 3.45'de ayrıca model için uyum istatistikleri kriterleri ve sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 3.45: DFA Modeli Uyum İndeksleri**

<b>Ölçüm (Uyum İstatistiği)</b>	<b>İyi Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	<b>Araştırma Modeli Değeri</b>	<b>Uyum Durumu</b>
<b>Genel Model Uyumu</b>				
X <sup>2</sup> /sd	≤3	≤4-5	2.05	İyi uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b>				
NFI	≥0.95	0.94-0.90	0.933	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥0.95	0.94-0.90	0.969	İyi uyum
IFI	≥0.95	0.94-0.90	0.985	İyi uyum
CFI	≥0.97	≥0.95	0.961	Kabul edilebilir
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08	0.024	İyi uyum
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>				
GFI	≥0.90	0.89-0.85	0.935	İyi uyum
AGFI	≥0.90	0.89-0.85	0.924	İyi uyum
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>				
RMR	≤0.05	0.06-0.08	0.027	İyi uyum

Modelin herhangi bir iyileştirme gereksinimi olup olmadığına bakmak adına modifikasyon indeksi incelenmiş herhangi bir modifikasyon gereksinimine gerek duyulmadığı görülmüştür. Birinci düzey için model uyum iyiliklerinin olumlu olduğu belirlenmiştir. Verilen bu tabloda, iyi uyum, kabul edilebilir uyum, çalışılan modelde elde edilen sonuçlar ve son olarak model hakkındaki kararı sunduğumuz sütunlar yer almaktadır. Kolaylık olması açısından iyi uyum

ve kabul edilebilir uyum kriterleri ayrıca yazılmış, sonrasında tarafımızdan bulunan değerler karşılaştırmak amaçlı yer almıştır. Birçok uyum kriteri içinden literatürde en çok kullanılanlar bu tabloda sunulmuştur. Kabul edilebilir ve iyi uyum kararları modelin sonuçlarının güvenilir olduğunu ortaya koyarken, kabul edilemez kararı modelin yorumlanamayacağını gösterir. Bu çalışmada, her bir kriter için kabul edilebilir ve iyi uyum çıkararak modelin yorumlanabilir olduğu belirlenmiştir.

DFA ve YEM için literatürde, verinin modele uygunluğunu belirten bazı kriterler kullanılmaktadır. Bu kriterlere “uyum istatistikleri” denmektedir. Her bir kriter için belli bir değer teorisyenleri tarafından belirlenmiştir, verilen bu değere uygunluk gösteren modellerde veri ve model uyum sağladığı için sonuçlar yorumlanabilir kabul edilmektedir. Bu tabloda Ki-Kare İstatistiği ( $\chi^2$ ), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök) , NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolen’s Incremental Fit Index, Boolen’nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) olarak isimlendirilir.

Tablo 3.45’te  $X^2 /sd = 2.05$  çıkmıştır,  $\leq 3$  koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.933 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.969 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.985 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.961 ile  $\geq 0.97$  sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.024 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.935 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.924 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.027 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

### 3.7.8 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşmaktadır. Yapısal model, gizil değişkenler arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içermektedir. Modelde yer alan

tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlamaktadır. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonu ile, Eşitlik (3)'de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken sayısı, n: dışsal gizil değişken sayısı olmak üzere,  $\eta$ : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonalı sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini,  $\Gamma$ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini,  $\lambda$ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü,  $\omega$ : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar  $E(\eta) = 0$ ,  $E(\lambda) = 0$ ,  $E(\omega) = 0$  (1-B) tekil olmayan matris,  $\lambda$  ve  $\omega$  ilişkisiz,  $\text{var}(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır. Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_j = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

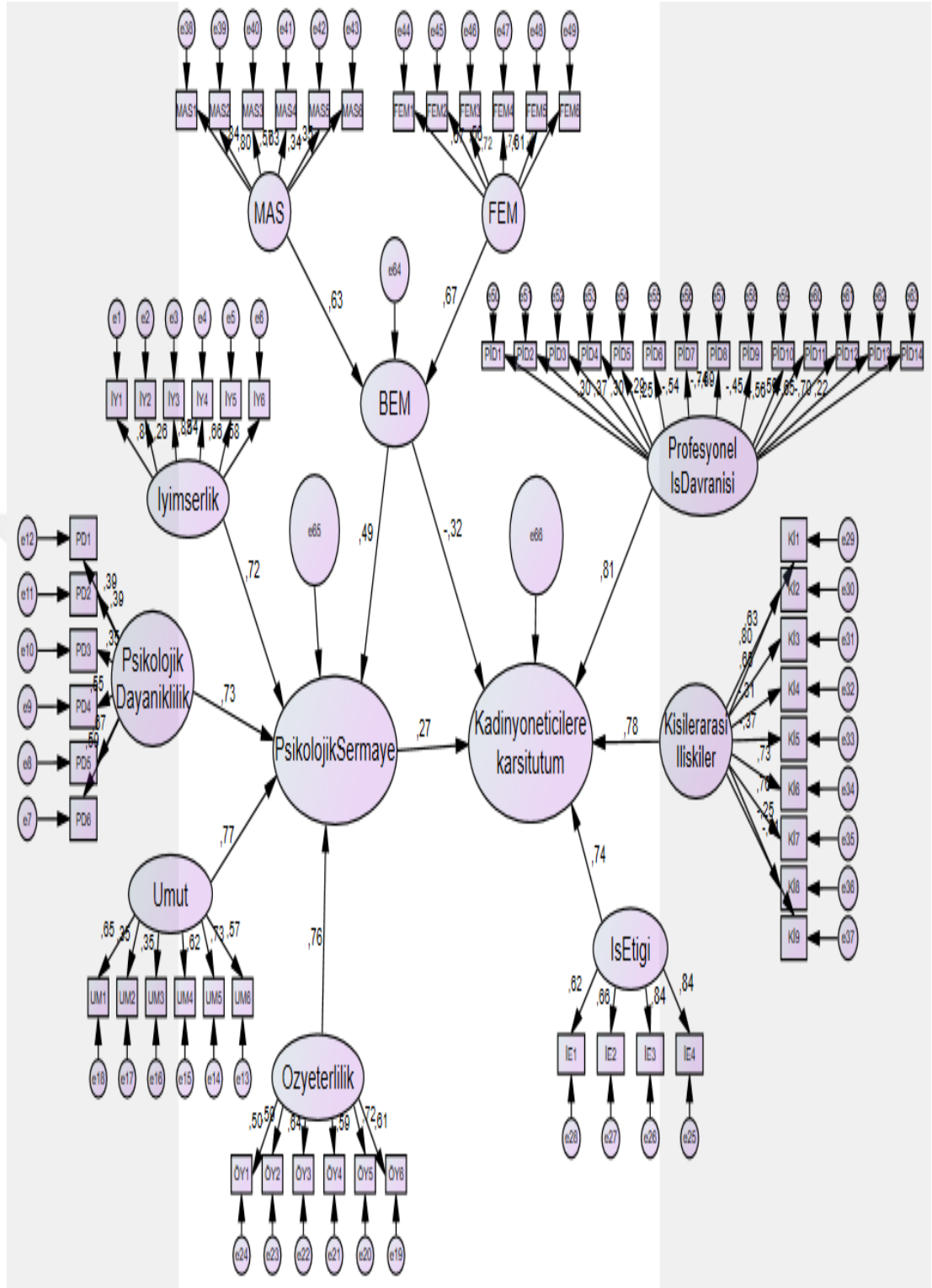
$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{21} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

Ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler ile bağlı oldukları gizil değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonu ile (6) ve (7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y: px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü,  $\Delta_y$ : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi),  $\varepsilon$ : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X: qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü,  $\Delta_x$ : qxn boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi),  $\tau$ : qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005: 78-79).



Şekil 3.5: Hipotezlerin Testi için YEM Tahminleri

**Tablo 3.46: YEM Tahmini Uyum İndeksleri**

<b>Ölçüm (Uyum İstatistiği)</b>	<b>İyi Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	<b>Araştırma Modeli Değeri</b>	<b>Uyum Durumu</b>
<b>Genel Model Uyumu</b>				
$X^2 /sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2.16	İyi uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri</b>				
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.983	İyi uyum
TLI (NNFI)	$\geq 0.95$	0.94-0.90i	0.978	İyi uyum
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.985	İyi uyum
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.957	Kabul edilebilir
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.019	İyi uyum
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>				
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.926	İyi uyum
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.922	İyi uyum
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>				
RMR	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.021	İyi uyum

Tablo 3.46’da  $X^2 /sd = 2.16$  çıkmıştır,  $\leq 3$  koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.983 ile  $\geq 0.95$  koşulunu sağladığı için “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.978 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.985 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.957 ile  $\geq 0.97$  sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.019 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.926 ile  $\geq 0.90$  sağladığından

“iyi uyum”, AGFI=0.922 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.021 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahminleri uyum kriterleri sadece biri için kabul edilebilir sonucu vermiştir, diğer kriterler iyi uyumun sağlandığını, modelin yorumlamaya uygunluk gösterdiğini ortaya koymuştur. Modelden elde edilen sonuçlar Tablo 3.47'de verilmiştir.

**Tablo 3.47: YEM Model Sonuçları**

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	P	Sonuç
PS→KYT	+	0.271	0.038	6.962	0.002	Anlamlı ilişki
BEM→KYT	-	0.320	0.044	7.224	0.000	Anlamlı ilişki
BEM→PS	+	0.492	0.064	7.583	0.001	Anlamlı ilişki

Model çıktılarından görüleceği üzere; PS değişkeni KYT üzerinde %27,1 pozitif yönlü anlamlı ilişkilidir. BEM değişkeni KYT üzerinde %32.0 negatif yönlü anlamlı ilişkilidir. Ayrıca, BEM değişkeni PS üzerinde %49.2 pozitif yönlü anlamlı ilişkilidir.

**Modelin ana hipotezini oluşturan H1, H2 ve H3 hipotezi doğrulanmıştır.**

## SONUÇ

Örgütlerin en değerli varlıklarından birisi insan kaynağıdır. Bu insan kaynağından en verimli ve etkin bir şekilde performans göstermelerini bekleyen örgütler açısından hem çalışanların hem de yöneticilerin iş hayatında kendilerini mutlu hissetmesi, işini ve örgütünü sevmesi önem kazanmaktadır. Psikolojik sermaye kavramı, işyerinde performans iyileştirme için pozitif yönelimli insan kaynakları gücünün ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilecek psikolojik kapasitelerini inceleyen bir yapı olarak günümüz örgütlerinde kullanılmalıdır. Psikolojik sermaye, rekabet avantajı sağlayan sermayelerin; ekonomik, beşeri ve sosyal sermayenin ötesine geçerek bireyin kim olduğu sorusuna odaklanmaktadır ve sahip olduğu umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılığı inceleyerek nasıl geliştirileceğini araştırmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte çok hızlı değişen ve gelişen günümüz koşullarında işgücünde de yapısal değişiklikler söz konusudur. Yapılan son çalışmalar örgütlerin rekabet avantajı sağlayan, kriz anlarını iyi yöneten, üst düzey performans gösteren ve iletişim becerisi yüksek liderlere olan ihtiyacını ortaya koymaktadır. Güncel liderlik yaklaşımlarından, örneğin dönüşümcü liderlik, işbirlikçilik ve sezgisellik gibi feminen özellikleri içermesi açısından kadın yöneticiler için bir avantaj haline geldiği vurgulanmıştır. Başka bir ifadeyle kadın yöneticiler astlarını geliştirmede erkeklere göre daha etkili olabilen, astlarına ilham veren, onları motive eden, erkeklere göre daha iyi kişilerarası ilişki düzeyine sahip olan, iş birliği ve ekip çalışmasına daha yatkın bireylerdir (Yukl, 2002). Diğer taraftan gerek Türkiye’de gerekse dünyada kadın yöneticiler her geçen yıl çok küçük oranlarda artışlarla üst kademe ve daha çok orta kademe yöneticilik kariyerine yükselme başarısını göstermektedir. Bunun en önemli nedeni olarak “yönetici dediğin erkek olur” şeklindeki toplumsal cinsiyet temelli oluşan yönetsel kalıpyargılardır. Yani toplumsal cinsiyet rolleri açısından kadına atfedilen kadınsı özelliklerle yöneticilik mesleğine atfedilen

özelliklerin uymaması gösterilse de yöneticiler cinsiyetten daha çok sahip olduğu niteliklerle değerlendirilmelidir. Güncel çalışmalar kadın çalışanların, erkeklere nazaran kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutum içerisinde olduğunu tespit etmiştir (Schein 2007).

Çalışmaya başlarken toplumsal cinsiyet bakış açısından “Kadınlar, kadın yöneticiyle çalışmak istemez” kalıpyargısı üzerinden yola çıkarak önce kadın çalışanların bireysel olarak kim oldukları tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle psikolojik sermaye düzeyleri (umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık) ölçülmüştür ve benimsediği toplumsal cinsiyet rolü (feminen, maskülen) farklılıkları da dikkate alınarak “acaba kadın yöneticilere karşı tutumlarına etkisi olacak mı?” sorusuna cevap aranmıştır.

Bu çalışma, pozitif psikolojik sermaye, toplumsal cinsiyet rolleri ve kadın yöneticilere karşı tutum kavramlarını incelemek, aralarındaki ilişkileri tespit etmek amacı ile geliştirilen bir model üzerine kurulmuştur. Hipotezler “Yapısal Eşitlik Modeli” ile test edilerek bulgular yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular arasında toplumsal cinsiyet rolü ile kadın yöneticilere karşı tutum arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Aycan ve diğerleri (2012), geliştirdikleri “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” ile yaptığı çalışmada; geleneksel cinsiyet rolleri ile kadın yöneticilere karşı tutum arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ve kadın yöneticiyle olan tecrübe kalitesi yüksek ise çalışanların daha olumlu tutum içerisinde olmalarını da daha az toplumsal cinsiyet temelli bakış açısına sahip olmalarıyla açıklanmıştır.

Bir diğer hipotez olan psikolojik sermaye ile toplumsal cinsiyet rolleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ancak alt boyutlar değerlendirildiğinde (feminen, maskülen, adrojen ve belirsiz) daha yüksek ya da daha düşük etkisi olduğu sonucunu elde eden farklı çalışmalar literatürde görülmektedir. Çalışmada ayrıca psikolojik sermaye, kadın yöneticilere karşı tutum ve toplumsal cinsiyet rolü kavramlarının her bir alt boyutu ile demografik faktörler arasındaki ilişki test edilmiştir. Demografik özelliklere yönelik yapılan fark analizleri ile psikolojik sermaye düzeyinin, kadın yöneticilere karşı tutumun ve toplumsal cinsiyet rollerinin; medeni duruma, çocuk sayısına, iş hayatında bulunma süresine, sektörde bulunma süresine, mevcut yöneticisi kadın olanların aynı yöneticiyle çalışma süresine göre farklılık tespit

edilememiştir. Fakat yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, gelir durumu, kurumda çalışma süresi, şu ana kadar çalıştığı kadın yönetici sayısı, yönetici cinsiyet tercihi, mevcut yöneticisinin kadın olması, mesleği, toplumsal cinsiyet rollerine göre gruplar arası anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. Kruskal Wallis sınavı testi sonuçlarına göre yaş açısından; psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık değişkeninde anlamlı bir farklılık gözlemlenirken, umut ve öz yeterlilik boyutları için anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Kadın yöneticilere karşı tutumun alt boyutlarından olan profesyonel iş davranışı ve iş etiği için anlamlı fark olmasına rağmen kişilerarası ilişkiler boyutunda fark gözlenmemiştir ve toplumsal cinsiyet rollerinin alt boyutu olarak da feminen cinsiyet rolü ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterirken maskülen cinsiyet rolü boyutu anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca ortalama sıra değerlerine bakıldığında iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, iş etiği ve feminen faktör boyutlarına 50 yaş ve üzeri katılımcılar daha olumlu yanıtlar vermiştir. Profesyonel iş davranışı boyutuna ise 30-39 yaş katılımcıları daha olumlu yanıtlar vermiştir. Katılımcıların %25,3'ü 20-29 yaş, %44,8'i 30-39 yaş, %26,7'si 40-49 yaş aralığında iken %3,2'si 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda da yaşa göre kadın yöneticilere karşı tutumun farklılaştığı bulgusu tespit edilmiştir. Özbeyli (1999)'nin araştırmasında 18-24 yaş grubu ve 30-34 yaş grubu arasında yöneticiden memnun olma açısından anlamlı fark tespit edilmiş ve daha genç kitle daha iyi tutum sergilemiştir ve aynı bulgu Mostafa (2005) tarafından yapılan çalışmada da elde edilerek genç neslin 45 yaş üstü kesime göre daha olumlu olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Balcı (2016), araştırmasında profesyonel iş davranışı alt boyutunda, 40-49 yaş aralığında farklılaşma gözlemlerken bir diğer çalışmada Çelik (2008), öğretmen, yönetici ve müfettişlerden oluşan örneklem grubunda kadın yöneticilere karşı tutum ve alt boyut puanlarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği; 30 yaş altı ve 31-40 yaş grubun daha yaşlı gruba göre kadın yöneticilerle çalışmaktan memnun olduklarını, yaş ilerledikçe tutum puanlarının düştüğünü ifade etmiştir ancak diğer taraftan Uçan (2012) ve Asar (2014) araştırmalarında katılımcıların yaşının, kadın yöneticilere karşı tutumlarında anlamlı bir fark yaratmadığını ifade etmiştir.

Literatürde kadın yöneticilere karşı tutumlarla ilgili çalışmalarda sonuçlar farklı bulgular içermektedir. Bazı çalışmalar (Everett vd.,1996, Adeyemi-Bello ve Tomkiewicz, 1996) erkeklerin genel olarak kadın yöneticilere karşı tutumlarının olumsuzken, kadınların genel olarak tutumlarının olumlu olduğunu belirtirken, diğer çalışmalarda (Powell ve Butterfield,1994; Abdalla, 1996) tutumların daha olumlu hale geldiğini bulgusuna rastlanmıştır (Güney vd.,2006). Türkiye'ye baktığımızda ise (Sakallı ve Beydoğan, 2002; Aycan, 2004) kadınların erkeklerden daha olumlu tutumlara sahip olduğu belirtilmektedir. Ancak genel olarak dünyada erkeklerin kadınlardan daha olumsuz tutumlara sahip olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan güncel çalışmalarda özellikle kadınların, kadın yöneticilere karşı daha olumlu ve eşitlikçi bir bakış açısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadın yönetici tercihi açısından katılımcıların %12,5'i kadın yönetici ile çalışmayı tercih ettiklerini dile getirirken, %44,2'si erkek yöneticiyle çalışmayı tercih etmiş ve %43,3'ü yöneticinin cinsiyetinin önemli olmadığını ifade etmiştir. Bu sonuç kadınların eşitlikçi bakış açısını desteklemektedir. Bu bulguyu destekleyen başka çalışmalar da kadın çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarının daha olumlu olduğunu vurgulamaktadır (Owen ve Todor, 1993; Abdalla, 1996; Mihal, 2006; Sakallı ve Beydoğan, 2002; Aycan, 2004; Mostafa (2005); Cortis ve Cassar, 2005). Ancak Güney ve Diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'de hem erkeklerin hem de kadınların kadın yöneticilere karşı tutumunun olumsuz olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çalışmada kadın çalışanların eğitim durumları ile kadın yöneticilere karşı tutumları tüm alt boyutlar (profesyonel iş davranışı, kişilerarası ilişkiler, iş etiği) açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Profesyonel iş davranışı ve kişilerarası ilişkiler değişkeninin ortalama sıra değerlerine bakıldığında eğitim durumu lisans olan katılımcıların daha olumlu cevaplar verdiği görülmektedir. İş etiği ve feminen cinsiyet rolü boyutlarına göre eğitim durumu lise olan katılımcıların daha olumlu cevaplar verdiği gözlenmiştir. Yapılan çalışmalarda eğitim düzeyinin kadın yöneticilere karşı tutumu etkileyen bir faktör olduğunu hatta en olumlu tutumları eğitim seviyesi yüksek çalışanların sergilediği belirtilmektedir. Bolak-Boratov (2009) bunu genel olarak eğitimin liberalizm ile pozitif muhafazakarlıkla negatif ilişkili olmasına bağlamaktadır (Aycan vd.,2012). Bu durum benzer olarak Çelik'in (2008)

çalışmasında öğretmenlerin eğitim seviyesinin artmasıyla kadın yöneticilerine yönelik tutumlarının olumlu yönde arttığı bulgusuyla desteklenmektedir. Yani daha az eğitilmiş olan kadınların daha geleneksel cinsiyet rolünü benimsemiş olması nedeniyle kadın yöneticilere karşı tutumları daha olumsuz olabilmektedir.

Literatürde toplumsal cinsiyet rolü ve kadın yöneticilere karşı tutuma etkisi üzerinde çalışmalar yer almaktadır. Ancak toplumsal cinsiyet rolünün psikolojik sermayeye etkisi sınırlı sayıda araştırmada incelenmiştir. Diğer taraftan psikolojik sermayenin kadın yöneticilere karşı tutuma etkisi literatürde yer alan çalışmalarda rastlanmayan bir konudur. Bu ilişkinin araştırılması açısından ilk olması ve alan yazına öncülük etmesi açısından bulunan sonuç önem kazanmaktadır. Bu kapsamdaki kaynaklar tezin teorik yapısını oluşturmaktadır. Diğer taraftan ülkemizde yapılan psikolojik sermaye araştırmaları daha çok öğretmen, hemşire gibi sağlık ve eğitim sektöründe gözlenmektedir yani başka bir ifadeyle kadınların iş gücüne katılırken “geleneksel kadın” rolleri olarak bilinen pozisyonları kabul etmelerinden ve bu rollerin genellikle öğretmenlik, hemşirelik gibi roller olmakla beraber ciddi bir yükselme potansiyeline sahip pozisyonlar olmaması açısından sınırlayıcı etkisini halen koruyan çalışmalar gözlenmektedir. Literatürde yeni bir kavram olan, psikolojik sermayenin bu çalışmada kadın yöneticilere karşı tutumlara etkisi toplumsal cinsiyet bağlamında incelenmiştir ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalara zemin hazırlaması ve yöne vermesi amacıyla bazı önerilerde bulunulabilir:

- İncelenmekte olunan değişkenlerden hem psikolojik sermaye hem de kadın yöneticilere karşı tutum güncel ve örgütler için önemli sonuçları doğurduğundan farklı meslek gruplarına ve sektörlere de uygulanmalıdır.
- Araştırmanın demografik özelliklere göre bazı değişkenlerin farklılık gösterdiği ancak bazılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sonuçların karşılaştırılması adına farklı örneklem gruplarında benzer sonuçlar elde edilip edilmemesi karşılaştırılabilir.

- Bu bulgular kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini arttırmaya yönelik yeni çalışmalar yapılmasının önünü açabilir. İş hayatında kadın yöneticilere karşı tutumları etkileyen nedenler üzerinde daha fazla araştırma yapılmasına katkıda bulunabilir. Özellikle kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeyinin artırılması hem işe hem de yöneticisine karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Gerekli eğitim programlarıyla (öz yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve umut geliştirme eğitimleri ve ayrıca mentorluk desteği gibi) konu hakkında farkındalığın artırılması hem kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etkili olacaktır hem de kadın yöneticilere karşı daha az toplumsal cinsiyet kalıpyargıları benimseyerek daha olumlu tutum sergileyebileceklerdir.
- Bulguların genellenebilmesi adına önümüzdeki çalışmalarda aracılık ve düzenleyicilik etkisine yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Bu çalışma, hizmet sektöründe kadın çalışan sayısının yoğun olduğu sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe çalışan kadın çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Türkiye Bankacılar Birliği 2019 verilerine göre, tüm sektörde toplam kadın çalışan %51 ve kadın temsili açısından önemli bir oranda olması sebebiyle de bulguların hem işletmeler açısından alınacak aksiyonlarda hem de yeni araştırmalara konu olması önerilmektedir.
- Pozitif örgütsel davranış akımının iş hayatında kadınlarla ilgili yapılan çalışmalara da pozitif yönlü yansımaları olarak toplumsal cinsiyet rollerinin özellikle kadınlara atfedilen olumlu feminen özelliklerin de hem kadın çalışanlar hem de kadın yöneticilerin bu özellikleri işine yansıtılmaları bir avantaj olarak değerlendirilmelidir. İş süreçlerine farklı bir perspektif ve yönetsel tarzlarda zenginlik sağlayan bir çeşitlilik olarak algılanması için pozitif yönlü iş hayatında ve özellikle yönetimde kadın çalışmaları üzerine araştırmalar yapılması hem araştırma konusu hem de örgütlerde uygulamaları açısından önemli bir odak noktası olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adams, Susan. M., Gupta, Atul, Leeth, John D. "Are female executives over-represented in precarious leadership positions?" *British Journal of Management* 20.1 (2009): 1-12.
- Akkum, Büşra, Ulusoy, Hatice. "Hastane Çalışanlarının Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarının İncelenmesi: Sivas ve İstanbul Örneği" *The Journal* 12.68 (2019).
- Allport, Gordon W., "Attitudes". In C. Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology*. Worcester, Mass: Clark University Press., (1935).
- Allport, Gordon W., "The historical background of modern social psychology. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, Cambridge, MA: AddisonWesley 1 (1954).
- Alparslan, A. Murat, Bozkurt Çetinkaya, Özlem, Özgöz, Ayşe. "İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları" *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2.1 (2015): 66-81.
- Anafarta, Nilgün, Sarvan, Fulya ve Yapıcı, Nuray. "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 15 (2008): 111-137.
- Applebaum, Steven H., Audet, Linda and Miller, Joanne C. "Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories" *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1) (2003): 43-51.
- Arıkan, Semra. "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5 (2003): 1-20.

- Arkonaç, Sibel A. “Sosyal Psikoloji” Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım (2001).
- Aronson, Elliot, Wilson, Timothy D., Akert, Robin M. “Sosyal Psikoloji”,(çev. Okhan Gündüz), Kaknüs Yayınları, İstanbul (2012).
- Asar, Ramazan, Çelikten, Mustafa. “Evaluation of the attitudes towards women managers working at educational institutions” OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 6.10 (2016): 8-19.
- Avey, James B. “The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap.” J. Leadership and Organization Studies 21 (2014): 141–49.
- Avey, James B., Luthans, Fred, Youssef Carolyn M. “The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors” Journal of Management 36.2 (2010): 430-452.
- Avey, James B., Luthans, Fred and Jensen, Susan M. “Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover” Human Resource Management 48.5 (2009): 677-693.
- Avey, James. B., Luthans, Fred, Smith, Ronda M., Palmer, Noel F. “Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time” Journal of Occupational Health Psychology 15 (2010): 17-28.
- Avey, James B., Wernsing, Tara S. ve Luthans, Fred. “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”, The Journal of Applied Behavioral Science 44.1 (2008): 48-70.
- Avey, James B., Reichard, Rebecca J., Luthans, Fred, Mhatre, Ketan R. “Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance” Human Resource Development Quarterly 22.2 (2011): 127-152.
- Aycan, Zeynep. "Key success factors for women in management in Turkey” Applied Psychology 53.3 (2004): 453-477.

- Aycan, Zeynep, Bayazit, Mahmut, Berkman, Yonca, Boratav, Hale B. "Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21.3 (2012): 426-455
- Aytaç, Serpil. "Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları" İstanbul: Epsilon Yayıncılık 1. Baskı (1997).
- Bacacı Varoğlu, Demet. "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini" (Der. S. Güney). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım (2001).
- Balcı, Nazmiye. "Eğitim Kurumlarındaki Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar", Yüksek Lisans Tezi Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mersin (2016).
- Bandura, Albert. "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change" *Psychological review* 84.2 (1977): 19.
- Bandura, Albert. "Social cognitive theory", In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development. Six theories of child development* Greenwich, CT: JAI Press 6 (1989): 1-60.
- Bandura, Albert. "Self-efficacy: The exercise of control" W. H. Freeman/Times Books/ Henry Holt Co. (1997).
- Barutçugil, İsmet. "İş Hayatında Kadın Yönetici" İstanbul Kariyer Yayınları (2002).
- Basım, H.Nejat, Çetin, Fatih. "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması". *Amme İdaresi Dergisi* 45.1 (2012): 121-137.
- Baştuğ, Özlem Y. ve Çelik, Bünyamin. "İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17 (2011): 63-76.
- Baysal, A. Can. "Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar" İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları (1981).
- Bem, Sandra L. "Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing" *Psychological Review* 88.4 (1981): 354-364.

- Bem, Sandra L., Martyna, Wendy, Watson, Carol. "Sex Typing and Androgyny: Further Explorations of The Expressive Domain" *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 1016-1023.
- Berkman, Yonca A. "Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure" *Yüksek Lisans Tezi Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul* (2005).
- Bernard, Bonnie. "Resiliency: What We Have Learned" San Francisco CA: WestEd Regional Educational Laboratory (2004).
- Bernstein, Colleen, Volpe, Sara. "The implications of sex role identity and psychological capital for organisations: A South African study", *SA Journal of Industrial Psychology* 42.1 (2016): 1–12.
- Besler, Senem, Oruç, İlke. "Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (2010): 17-38.
- Bhasin, Kamla. "Toplumsal Cinsiyet: Bize Yüklenen Roller" (Çev: Kader Ay). İstanbul: Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları (2003).
- Bilgin, Nuri. "Sosyal psikoloji sözlüğü kavramlar, yaklaşımlar", (2.Baskı), İstanbul: Bağlam Yayıncılık (2007).
- Bird, Barbara and Candida Brush. "A gendered perspective on organizational creation." *Entrepreneurship theory and practice* 26.3 (2002): 41-65.
- Bollen, Kenneth A. "Structural equations with latent variables Wiley" New York (1989).
- Bourdieu, Pierre. "The forms of capital". In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, New York: Greenwood. (1986): 241-258.
- Brenner O.C. and Beutell, Nicholas J. "The effect of birth order and gender on American managers’ attitudes toward female managers" *The Journal of Social Psychology* 129. 1 (2001): 57-64.
- Brescoll, Victoria L., Dawson, Erica, Uhlmann, Eric Luis. "Hard-won and easily lost: The fragile status of counter-stereotypical leaders" *Psychological Science*, 21 (2010): 1640-1642.
- Burger, Jerry M., "Personality", 8th Edition, Belmont, CA: Wadsworth, (2010).

- Burgess, Diana, Borgida Eugene, “Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination”, *Psychology, Public Policy, and Law* 5.3 (1999): 665-692.
- Bussey, Kay, Bandura, Albert, “Social cognitive theory of gender development and differentiation”. *Psychological Review*, 106 (1999): 676–713.
- Cameron, Kim S., Dutton, Jane E., & Quinn, R. E. "An introduction to positive organizational scholarship" *Positive Organizational Scholarship* 13.3 (2003).
- Caprara, Gian V., Cervone, Daniel. “A conception of personality for a psychology of human strengths: Personality as an agentic, self-regulating system”, In L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*, American Psychological Association, (2003): 61-74.
- Carr, Alan. “Pozitif Psikoloji” *Kaknüs Yayınları* (2016).
- Carver, Lisa, F, Vafaei, Afshin, Guerra, Ricardo, Freire, Aline, Phillips Susan, P., “Gender Differences: Examination of the 12-Item Bem Sex Role Inventory in an Older Brazilian Population”. *PloS One* 8.10 (2013).
- Caza, Arran, Cameron, Kim, S., “Positive organizational scholarship: What does it achieve”, *Handbook of macro-organizational behavior* (2008): 99-116.
- Cerovic, Zdenko, Grudic, Kvasic, S. “Managing Employees’ Psychological Capital”, published in the *Conference Proceedings of 8th International Conference “An Enterprise Odyssey: Saving the Sinking Ship through Human Capital”*, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, Croatia, (2016): 49-57.
- Cheung, Fanny, M. and Halpern, Diane F. “Women at the top: Powerful leaders define success as work-family in a culture of gender”, *American Psychologist* 65.3 (2010): 182-193.
- Chullen, Cody Logan, Adeyemi-Bello, Tope, Vermeulen, Edwin, “A Comparative Analysis of Attitudes Towards Women as Managers in the U.S. and

- Netherlands”, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14.2 (2017).
- Cohen, Jacob, “Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences”, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Pbc. USA, (1988).
- Cordano, Mark, Scherer, Robert F., Owen, Crystal, L., “Attitudes toward women as managers: sex versus culture”, *Women in Management Review*, 17.2 (2002): 51-60.
- Cortis, Rachele, Cassar, Vincent, “Perception of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes”, *Women in Management Review* 20.3 (2005): 149-164.
- Costello, Anna,B., Osborne, Jason, “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis”, *Practical Assessment, Research & Evaluation* 10.7 (2005).
- Cüceloğlu, Doğan, “İnsan insana”, İstanbul: Remzi Kitabevi, (2000).
- Çakınberk, Arzu, K., “İş’te Kadın Olmak”, Ankara: Nobel Yayınlar, (2011).
- Çalık, Temel, Koşar, Serkan, Dağlı, Emine. ”İlköğretim Okullarında Kadın Yöneticilere Yönelik Öğretmen Tutumlarının Değerlendirilmesi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10.4 (2012): 637-662.
- Çelikten, Mustafa. “A perspective on women principals in Turkey”, *International Journal of Leadership in Education* 8.3 (2005): 21-207.
- Çetin, Fatih , Hazır, Köksal, Basım, H., Nejat, “Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 31.1 (2013): 31-52.
- Çetin, Fatih, Basım, H., Nejat, “Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 45.1 (2012): 121-137.
- Çıtak, Aylin, “Kadınların çalışmasına yönelik tutum: Cinsiyet, cinsiyet rolü ve sosyoekonomik düzeye göre bir karşılaştırma”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, (2008).

- Çokluk, Ömay, v.d., "Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları", Ankara : Pegem Akademi (2012): 36.
- Davidson, Marilyn, J. and Cooper, Cary, L., "Shattering the glass ceiling: The Woman Manager" London: Paul Chapman cop.developmental job experiences, Academy of Management Journal, 37.1 (1992): 46-67.
- Diener, Ed. "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index" American Psychologist, 55.1 (2000): 34-39.
- Dökmen, Zehra. "Bem Cinsiyet Rolü Envanteri'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 35.1 (1991): 81-89.
- Dökmen, Zehra, Y., "Toplumsal Cinsiyet", İstanbul: Remzi Kitabevi, 9.basım (2018).
- Dreher, George F., "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top" Human Relations 56.5 (2003): 541-562.
- Drucker, Peter F., "Yeni Gerçekler", (Çev. Birtane Karanakçı) İş Bankası Kültür Yayınları (1994).
- Eagly, Alice, H., Sczesny, Sabiene."Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality" Washington: American Psychological Association (2009): 21-47.
- Eagly, Alice, H., Chaiken, Shelly, "The psychology of attitudes" Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers (1993).
- Eagly, Alice, H., & Steffen, Valerie J., "Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles", Journal of personality and social psychology 46.4 (1984): 735.
- Eagly, Alice, Carli, Linda, L., "Women and the labyrinth of leadership" Harvard Business (2007).
- Eagly, Alice, & Karau, Steven, "Role congruity theory of prejudice toward female leaders" Psychological Review 190.3 (2002).

- Eagly, Alice, H., "Sex differences in social behavior: A social-role interpretation", Hillsdale, NJ: Erlbaum, (1987).
- Eagly, Alice, H., Carli, Linda, L., "Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution", *The Leadership Quarterly*, 14 (2003): 851-859.
- Ehrich, Lisa, C., "Mentoring and Networking for Women Educator", *Women in Management Review*, 9.3 (1994): 4-10.
- Envick, Brook, R., "Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success", *Entrepreneurial Executive* 10 (2005): 41-52.
- Epitropaki, Olga, "Employment uncertainty and the role of authentic leadership and positive psychological capital" Orlando, Florida, US: Academy of Management Conference (2013).
- Erdoğan, İlhan. "İşletmelerde Davranış", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın 272 (1997).
- Eren, Erol, "Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar" Beta (2001).
- Ergeneli, Azize ve Ceren Akçamete, "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları", Ankara: Hacettepe Ü. İİBF Dergisi 22.2 (2004).
- Ergin, Gülfiz. "Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları İle İlişkisi: Uşak İlinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, (2013).
- Ertürk, Elvan, M. (2017). "Toplumsal Cinsiyet" *Davranış Bilimleri*, ed. Mehmet Zencirkıran, Bursa: Dora Yayıncılık, (2017): 377 - 408
- Erzeybek, Buse, "Anne-babaların çocuklarını yetiştirirken benimsedikleri toplumsal cinsiyet rolleri tutumları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara (2015).
- Everett, Linda, Thorne, Debbie, Danehower, Carol, (1996), "Cognitive moral development and attitudes toward women executives", *Journal of Business Ethics* 15 (1996): 1227-1235.

- Eyüboğlu, Dilek, “Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler”, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Yayın No: 637, (1999).
- Forisha, Kovach, B., Goldman, Barbara, H., “Outsiders on the Inside: Women and Organizations”, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, (1981).
- Fredrickson, Barbara, L., “The broaden-and-build theory of positive emotions”, Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences. 359.1449 (2004): 1367–1378.
- Gable, Shelly, L., Haidt, Jonathan, “What (and Why) Is Positive Psychology?” Review of General Psychology 9 (2005): 103-110.
- Giddens, Anthony, “Sosyoloji” Çeviren: İsmail Yılmaz, Kırmızı Yayınları, İstanbul (2012).
- Gooty, Janaki, Gavin, Mark, Johnson, Paul, Frazier, Lance, Snow, D. Bradley, “In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance”, Journal of Leadership and Organization Studies, 15 (2009): 353–357.
- Gulhati, Kaval, “Attitudes toward women managers: Comparison of attitudes of male and female managers in India”. Economic and political weekly (1990): M41-M48.
- Güldü, Özgür ve Ersoy, Müge K. “Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 3 (2009): 97-116.
- Güler, K. Burcu “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi”, A. Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Edit.) Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar (İçinde) Umuttepe Yayınları, 3.Baskı Kocaeli, (2015): 137-63.
- Güney, Salih, Davranış Bilimleri (10. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları, (2016).
- Güney, Semra, Gohar, Raheel, Kılıç Akıncı, Sevcan, Akıncı Mehmet, M., “Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan”, Journal of International Women’s Studies, 8.1 (2006): 194-205.
- Günindi-Ersöz, Aysel, “Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve eşlerarası sorumluluk paylaşımı: Kamuda Çalışan Yönetici

Kadınlar Örneği ” TC. Kültür Bakanlığı Başvuru Eserleri, Ankara (1999).

Günindi-Ersöz, Aysel, “Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi” Anı Yayınları. (2016).

Goodstein, Jerry D., "Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues" *Academy of Management Journal* 37.2 (1994) 350-382.

Heilman Madeline E., “Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder”. *Journal of Social Issues*, 57.4 (2001): 657-674.

Heilman, Madeline, E. and Parks-Stamm, Elizabeth J., “Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress”, 24 (2007): 379-388.

Hersch, Joni; Stratton, Leslie S. “Household specialization and the male marriage wage premium” *ILR Review* 54.1 (2000): 78-94.

Hodges, Timothy D., Clifton, Donald O., “Strengths-Based Development in Practice”, In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* John Wiley & Sons, Inc. (2004): 256–268.

Hogarty, Kristine, Y., v.d., "The Quality Of Factor Solutions In Exploratory FactorAnalysis: The Influence Of Sample Size, Communality and Overdetermination", *Educational and Psychological Measurement*, 65.2 (2005): 202-226.

Hoobler, Jenny, M., Wayne, Sandy, J., Lemmon, Grace, “Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects” *Academy of Management Journal* 52.5 (2009): 939-957.

ILO, Yönetimde ve İş Hayatında Kadın Global Raporu, 2019, Erişim tarihi: 05/06/2019<[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_700953.pdf)>.

İmançer, Dilek, “Toplumsal Cinsiyet Oluşumuna İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar”, *Medya ve Kadın*.(Ed. Dilek İmançer) Ankara: Ebabil Yayınları (2006): 1-22.

- Jamieson, Kathleen, H., "Beyond the double bind: Women and leadership", New York: Oxford University Press. (1995).
- Jussim, Lee, Cain, Thomas, Crawford, Jarret, Harber, Kent, Cohen, Florette "The unbearable accuracy of stereotypes". In T. Nelson (Ed.), Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination, Hillsdale, NJ: Erlbaum, (2009): 199 – 227.
- Kabasakal Hayat, Aycan, Zeynep, Karakaş, Fahri, Ceyda, Maden, "Women in management in Turkey", (MJ Davidson, R Burke Ed.), Women in Management Worldwide: Progress and Prospects Alder-shot: Ashgate. (2004): 273 – 293.
- Kabasakal, Hayat, "Women in Management Worldwide" Ashgate Publishing (2004): 273-293.
- Kabasakal, Hayat; Karakaş, Fahri; Maden, Ceyda; Aycan, Zeynep, "Women in Management in Turkey: Challenges, Hopes, and Progress" (2015).
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Cemalcılar, Zeynep, "Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş" 16th ed., Evrim Yayınevi, İstanbul (2014).
- Kanter, Rosabeth, M. "Men and women of the corporation", New York: Basic Books. (1977).
- Kaplan, David, "Evaluating and Modifying Structural Equation Models. Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions. 1<sup>st</sup> Ed." Thousand Oaks, Ca: Sage Pbc. (2000).
- Keleş, Necla, H., "Pozitif Psikolojik Sermaye: "Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3.2: (2011): 345-350.
- Kelloway, E. Kevin., "Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide", New York: Sage Pbc. (1998).
- Kim, Minjung, Kim, Amy Chan Hyung, Newman, Joshua I., Ferris, Gerald R. and Perrewé, Pamela L., "The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations" Sport Management Review 22. 1 (2019): 108-125.

- King B. Eden, Hebl, R., Michelle, George, M., Jennifer, “Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences Of A Psychological Climate Of Gender Inequity” *Journal Of Management* 36.2 (2010): 482 – 510.
- Kline, Rex, B., “Principles And Practice Of Structural Modeling”, London: The Guilford Press (2005).
- Kocacık, Faruk, Gökkaya, B. Veda, “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 6.1 (2005).
- Koçel, Tamer, “İşletme Yöneticiliği” 16.Baskı Beta Yayınları (2015).
- Koenig, Ann M., et al., “ Are leadership stereotypes masculine? A meta analysis of three research paradigms.” *Psychological Bulletin* 137.4 (2011): 616-642.
- Koshal Manjulika, Gupta, Ashok K. ,Koshal, Rajindar, “Women in management? A Malaysian perspective” *Women in Management Review* 13.1 (1998): 11-18.
- Kumkale, İlknur, “Kadının İş Yaşamı ve Etik” Nobel Yayıncılık Ankara (2019).
- Kuzgun, Yıldız ve Sevim, Seher A., “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki.” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 .1 (2004): 14-27.
- Linstead, Stephen, et al., “Management and Organization: a critical text.” Basingstoke: Palgrave Macmillan (2004): 497-500.
- Liu, Li, et al., “The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: A cross-sectional study.” *BMC Public Health*, 12.1 (2012): 219-227.
- Liu, York, “Moderating effect of positive psychological capital in Taiwan’s life insurance industry.” *Social Behavior and Personality*, 41.1 (2013): 109-112.

- Lockwood, Nancy. "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives" Alexandria, VA: Society for Human Resource Management (2004).
- Long, J. Scott, "Confirmatory Factor Analysis A Preface To Lisrel." London: Sage Pbc. (1989).
- Lueptow, Lloyd B., Garovich, Lori, Lueptow, Margaret B., "The persistence of gender stereotypes in the face of changing sex roles: Evidence contrary to the sociocultural model." *Ethology and Sociobiology* 16.6 (1995): 509-530.
- Luthans, Fred and Jensen, Susan M., "Hope: a new positive strength for human resource development." *Human Resource Development Quarterly* 1.3 (2002): 304-322.
- Luthans, Fred, "The need for and meaning of positive organizational behavior." *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002a): 695-706.
- Luthans, Fred, "Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths." *Academy of Management Executive* 16.1 (2002b): 57-72.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M., "Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage" *Organizational Dynamics* 33 (2004): 143-160.
- Luthans, Fred and Youssef, Carolyn M., "Emerging positive organizational behaviour." *Journal of Management* 33.3 (2007): 321-349.
- Luthans, Fred, "Organizational Behavior. An Evidence Based Approach" Eleventh Edition. Mcgraw Hill Inc. New York (2008).
- Luthans, Fred, et al., "The development and resulting performance impact of positive psychological capital." *Human Resource Development Quarterly* 21.1 (2010): 41-67.
- Luthans, Fred, et al., "Psychological capital development: toward a micro-intervention." *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006): 387-393.

- Luthans, Fred, et al., "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction." *Personnel Psychology* 60 .3 (2007): 541–572.
- Luthans, Fred, et. al. , "The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance." *Management and Organization Review*, 1 (2005): 249–271.
- Luthans, Fred, Luthans, Kyle W., Luthans, Brett C. , " Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital." *Business Horizons*, 47.1 (2004): 45-50.
- Luthans, Fred, et. al., "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 29.2 (2008): 219-238.
- Luthans, Fred, Vogelgesang, Gretchen R., Lester, Paul B. , "Developing the psychological capital of resiliency." *Human Resource Development Review* 5.1 (2006): 25-44.
- Luthans, Fred, Youssef, Carolyn, and Avolia, Bruce J. "Psychological capital: Developing the human competitive edge." Oxford University Press (2007).
- Luthans, Kyle W. and Jensen, Susan M. , " The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses." *Journal of Nursing Administration* 35.6 (2005): 304-310.
- Maddi, Salvatore R. , " Hardiness: The courage to grow from stresses." *Journal of Positive Psychology*, 1.3 (2006): 160-168.
- Macallum, Robert, C., v.d., "Sample Size In Factor Analysis", *Psychological Methods*, 4.1 (1999): 84.
- Marshall, Gordon. "Sosyoloji Sözlüğü", Çev: Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Bilim ve Sanat yay., Ankara, (1999).
- Masten, Ann S., Reed, Marie-Gabrielle J., "Resilience in development." *Handbook of positive psychology* (2002): 74-88.

- McMurray, Adela, et al., "Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization." *Leadership and Organization Development Journal* 31 (2010): 436-457.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem, " Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik: Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri." *Uluslararası-Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi* (2009): 35-50.
- Mihail, Dimitrois M., "Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece" *Women in Management Review* 21.8 (2006): 681-689.
- Mostafa, Mohammed M. , "Attitudes towards women managers in the United Arab Emirates." *Journal of Managerial Psychology* 20.6 (2005): 540-552
- Negiz, Nilüfer ve Yemen, Aysun (2011). "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı", Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi 24 (2011): 195-214.
- Newman Alexander, et al., "Psychological capital: a review and synthesis." *Journal of Organizational Behavior* 35 (2014): 120–38
- Ngo, Hang Yue, et al., " Linking gender role orientation to subjective career success: the mediating role of psychological capital." *Journal of Career Assessment* 22.2 (2014): 290-303
- O'Neil, Deborah A., Hopkins, Margaret M., Bilimoria, Diana " Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes" *Journal of Business Ethics* 80.4 (2008): 727-743.
- Oakley, Judith G., "Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs." *Journal of business ethics* 27.4 (2000): 321-334.
- Ohlott, Patricia J., Ruderman, Marian N., McCauley, Cynthia D., "Gender differences in managers' developmental job experiences" *Academy of management Journal* 37.1 (1994): 46-67.

- Owen, Crystal L., and Todor, William D., "Attitudes toward women as managers: still the same." *Business Horizons* 36.2 (1993): 12-17.
- Öğüt, Âdem, "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin Ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu" Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (2006).
- Özbeyli, Deniz, "İş tatmini açısından çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları," Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (1999).
- Özkan, Deniz, "The relationship between attribution related to acquisition of managerial position by women, attitudes toward women managers, sexism and differences." Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (2006).
- Paşa, Selda F., Kabasakal, Hayat ve Bodur, Muzaffer, "Society, organizations, and leadership in Turkey." *Applied Psychology* 50.4 (2001): 559-589.
- Pehlivan, V. Pelin, "Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Kuramsal Yaklaşımlar: Bir Literatür Taraması." İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 31.16 (2017): 497-521.
- Powell Gary N. , Butterfield D. Anthony, "The good manager: Masculine or androgynous?" *Academy of Management Journal* 22.2 (1979): 395-403.
- Powell Gary N. , Butterfield, D. Anthony "The good manager: Did androgyny fare better in the 1980s?" *Group and Organization Studies* 14.2 (1989): 216-233.
- Powell, Gary N., Butterfield, D. Anthony, Parent, Jane D. , "Gender and managerial stereotypes : Have the times changed?" *Journal of Management*, 28.1 (2002): 177-193.
- Powell, Gary N., "Reflections on the Glass Ceiling: Recent Trends and Future Prospects." *Handbook of Gender and Work*, Sage. (1999): 325-346.

- Prajapati Bhavna, Dunne Mark, Armstrong Richard, "Sample Size Estimation and Statistical Power Analysis" *Optometry Today* 16.7 (2010): 10-18.
- Prentice, Deborah A., and Carranza, Erica, "What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes." *Psychology of women quarterly* 26.4 (2002): 269-281.
- Ragins, Belle Rose, "Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective." *Academy of management review*, 22.2 (1997): 482-521.
- Ramguttty-Wong, Anita, "CEO attitudes toward women managers in corporate Mauritius" *Women in Management Review* 15.4 (2000): 184-193.
- Rego, Armenio, et al. , "Authentic leadership promoting employees 'psychological capital and creativity." *Journal of Business Research* 65.3 (2012): 429–437.
- Ruderman, Marian N., et al., " Benefits of multiple roles for managerial women" *Academy of management Journal* 45.2 (2002): 369-386.
- Rustad, Michael L., "Women in Khaki: The American Enlisted Women." New York: Praeger (1982).
- Ryan, Michelle K., and Haslam, S. Alexander " The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions." *Academy of Management* 32.2 (2007): 549-572.
- Ryan, Michelle K., et al., "Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype" *Journal of Applied Psychology* 96.3 (2011): 470.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz Vergiliel, Melek, "Örgütsel Davranış" *Aktüel Yayınları* (2013).
- Sakallı-Uğurlu, Nuray ve Beydoğan, Başak, "Turkish college students attitudes towards women managers: The effects of patriarchy, sexism and gender differences" *Journal of Psychology* 136,6 (2002): 647-656.

- Sandage Steven J., Hill Peter C., “The Virtues of Positive Psychology: The Rapprochement and Challenges of an Affirmative Postmodern Perspective” *Journal for the Theory of Social Behaviour* 31.3 (2001): 241-260.
- Schein, Virginia E., “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers.” *Journal of Applied Psychology* 60.3 (1975): 340-344.
- Schein, Virginia E., “Women in management: Reflections and projections.” *Women in Management Review* 22.1 (2007): 6-18.
- Schein, Virginia E. ,“A Global Look at Psychological Barriers to Women’s Progress” *Management Journal of Social Issues* 57.4 (2001): 675–688
- Szczesny, Sabine, et al., “Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison.” *Sex Roles* 51.11-12 (2004): 631-645.
- Szczesny, Sabine, “A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype.” *Sex roles* 49.7-8 (2003): 353-363.
- Seligman, Martin E. P. , at al., “ *Learned Optimism.*” New York: Pocket Books (1998).
- Seligman, Martin E. P. ,“Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy” *Handbook of Positive Psychology* (2002): 3-12.
- Seligman, Martin E.P. “Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment.” Simon and Schuster (2004).
- Seligman, Martin E.P., Csikszentmihalyi, Mihaly,“ Positive Psychology: An Indroduction” *American Psychologist* 55.1 (2000): 5-14.
- Sertkaya Ömür, Onay Meltem, Ekmekçi Rıdvan, “Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi” *Pamukkale Journal of Sport Sciences* 4.4 (2013): 1-13

- Sharma, Subhash, “ Applied Multivariate Techniques” New York: John Wiley And Sons Pbc (1996).
- Sheldon, Kennon M., King Laura. “Why Positive Psychology Is Necessary.” American Psychologist 56.3 (2001): 216-217.
- Sheldon, Kennon M., et al., “Positive Psychology Manifesto Rev. Ed.” Philadelphia 22 (2000).
- Simpson, Ruth , “Have Times Changed? Career Barriers and the Token Woman Manager.” British Journal of Management 8 (1997): 121-129.
- Smith, M. Brewster, “Attitude Change, International Encyclopedia of the Social Sciences.” Crowell Collier and Mac Millan (1968).
- Sipahi Beril, Yurtkoru Serra ve Çinko Murat, “Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi” Istanbul: Beta Yayınları (2006).
- Snyder, Charles Richard, “Hope theory: Rainbows in the mind.” Psychological Inquiry 13.4 (2002): 249–275.
- Snyder, Charles Richard, et al. “Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective.” Elmsford, New York: Pergamon Press (1991): 285-305.
- Snyder, C.Richard, “Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications.” San Diego: Academic Press (2000).
- Sokjer-Petersen, Marianne, & Thorssell, Jenny, “Women's view of trust and its influence on entrepreneurship and career development” Nordic Psychology 60.2 (2008): 144-128.
- Stajkovic, Alexander D., Luthans, Fred, “ Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches”. Organizational Dynamics 26.4 (1998): 62–74.
- Stevens, James P., “Applied multivariate statistics for the social sciences” Fourth edition, Hillsdale, NS: Erlbaum Pbc (2002).
- Stiehm, Judith H. , “Elected Women: Skewers of Political System” in Anne Hoiberg (ed.), Women and the World of Work. New York: Plenum (1982): 55-64.

- Stockard, J., "Gender socialization." In J.S. Chafetz (Ed.) *The Handbook of the sociology of gender*, New York, NY: Plenum (1999): 215-227.
- Stoller, Robert J., "Sex and gender: On the development of masculinity and femininity." Routledge (2020).
- Sümer, Hayriye C., "Women in management: Still waiting to be full members of the club." *Sex Roles* 55.1-2 (2006): 63-72.
- Şener, İrge, Arıkan Tezergil, Seher, Erdilek Karabay, Melisa, "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum: Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20.1 (2018): 78-98.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi (2011): 75-80.
- Taşkın, Ercan ve Çetin, Ayfer, "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 33 (2012): 19-34.
- Tat, F., "Kadın Yöneticilerle Çalışan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kadın Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri." *Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ (2015).
- TDK sözlük <<https://sozluk.gov.tr/>>
- Thomas, W.I., and Znaniecki, Florian, "The Polish peasant in Europe and America (Vol 1). Boston, MA: Badger (1918).
- Thompson, Bruce , "Exploratory And Confirmatory Factor Analysis." Washington: American Psychological Association (2004).
- Toksöz, Gülay, "Türkiye’de Kadın İstihdamının Durumu." ILO, Ankara (2007).
- Tomkiewicz, Joseph, et al., " A comparative analysis of attitudes toward women managers in the US and Poland", *Cross Cultural Managment*, 11.2 (2004): 58-70.
- Tösten Rasim, Özgan, Habib, "Pozitif psikolojik sermaye ölçeği: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması" *EKEV Akademi Dergisi* 18.59 (2014): 429-442.

- TÜİK,(2018) Sürdürülebilir Kalkınma Göstergeleri, 2010-2018, Erişim Tarihi: 15.03.2020<<http://www.surdurulebilir.kalkinma.gov.tr/surdurulebilir-kalkinma-gostergeleri-2010-2018-yayinlandi/>>
- Türkiye Bankalar Birliği İstatikleri, 2019, Erişim tarihi:01.07.2019 <<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/>>
- Tzannatos, Zafiris , “Women and Labor Market Changes in the Global Economy: Growth Helps, Inequalities Hurt and Public Policy Matters.” World Development 27.3 (1999):551-569.
- Uçan, M. , “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İle Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Kadıköy İlçesi.” Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (2012).
- Uzun, Gizem, “Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama.”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış (2005).
- Vatandaş, Celattin, “Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı.” Sosyoloji Konferansları Dergisi 35 (2007): 29-5.
- Wajcman, Judy, “Managing like a man: women and men in corporate management.” University Park: Penn State University Press (1988).
- Wang, Yang,et al. , “Work-family conflict and burnout among Chinese doctors: The mediating role of psychological capital.” Journal of Occupational Health 54 ( 2012): 232-240.
- Wang, Yong et al., “ Antecedent and Consequences of Psychological Capital of Entrepreneurs.” Sustainability 10.10 (2018): 3717.
- Wharton, Amy S. , “The sociology of gender: An introduction to theory and research.” Malden, MA: Blackwell Publishing (2005).
- Wirth, Linda, “Breaking through the glass ceiling: women in management.” Geneva: International Labour Office (2001).

- Woolley, Lydia, Caza, Arran and Levy, Lester, “Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender.” *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18.4 (2011): 438–448.
- Wright, Thomas A., “Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come”, *Journal Of Organizational Behavior* 24.4 (2003): 437-442.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık (2004).
- Yoder, Janice D., “Rethinking tokenism: Looking beyond numbers.” *Gender and Society* 5.1 (1991): 178-192.
- Youssef, Carolyn M., & Luthans, Fred, “Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience” *Journal of Management* 33.5 (2007): 774-800.
- Yukl, Gary, *Leadership in Organizations, Fifth Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (2002).
- Zel, Uğur (2002). “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu” *Amme İdaresi Dergisi* 35.2 (2002): 39-49.
- Zimmer, Lynn, *Tokenism and Women in the Workplace: “The Limits of Gender-Neutral Theory.”* *Social Problems* 35.1 (1988): 64-77.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### 1.Bölüm Kişisel Bilgiler

1) Cinsiyetiniz? Bu anket sadece kadın çalışanlara yöneliktir.

Kadın

2) İş hayatınızda daha önce kadın yönetici ile çalıştınız mı? (Bu anket en az bir kere kadın yönetici ile çalışmış olanlara yöneliktir.)

Evet

3) Yaşınız

20 - 29

30 - 39

40 - 49

50 ve üzeri

4) Medeni Durumunuz?

Evli

Bekâr

Boşanmış / Dul

5) Çocuğunuz varmı? Varsa çocuk sayısı?

1

2

3 ve üzeri

Çocuğum yok

6) Eğitim Durumunuz?

İlk-Orta

Lise

Ön Lisans

Lisans

Lisansüstü

7) Mesleğiniz?

8) Kurumda çalıştığınız departman?

9) Görev yaptığınız kademe?

- Yetkili Yardımcısı
- Müşteri Hizmetleri Yetkilisi
- Yetkili
- Yönetmen
- Müdür
- Bölge Müdürü
- Direktör
- Genel Müdür Yardımcısı
- Genel Müdür

Diğer ise yazınız:

10) Aylık ortalama geliriniz?

- 1500- 3499 TL
- 3500 -5499 TL
- 5500 - 7499 TL
- 7500- 9499 TL
- 9500 TL ve üzeri

11) Kaç yıldır iş hayatındasınız?

- Bir yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10 yıl ve üzeri

12) Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?

- Bir yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10 yıl ve üzeri

13) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

- Bir yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10 yıl ve üzeri

14) Bu zamana kadar kaç kadın yöneticiniz oldu?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ve üstü

15) Şu anda yöneticiniz kadın mı?

- Evet
- Hayır

16) Şu anda yöneticiniz kadın ise onunla çalışma süreniz nedir?

- 1 yıldan az
- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10 ve üzeri
- Hayır, değil

17) Bir tercih yapma imkânınız olsa yöneticinizin kadın mı erkek mi olmasını istersiniz?

- Kadın
- Erkek
- Farketmez

## 2. Bölüm Psikolojik Sermaye Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. Bu işyerinde, işler asla istediğim şekilde yürümez					
19. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim					
20. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.					
21. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm					
22. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir					
23. İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum					
24. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim					
25. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim					
26. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum					
27. Eğer zorunda kalırsam işimde kendi başıma					

yeterim					
28. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum					
29. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim					
30. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum					
31. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır					
32. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim					
33. Şu anda işimde kendimi çok başarılı görüyorum					
34. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum					
35. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim					
36. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim					
37. Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim					

38.Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim					
39.Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim					
40. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim					
41. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim					

### 3. Bölüm Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
42. ... çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hisseder					
43. ... çok çalışırlar					
44. ...düzenlidirler					
45. ...karar alırken aceleci davranırlar					
46. ...özel hayatlarından fedakarlık ederek işlerine asılırlar					
47. ...karar alırken duygusal davranırlar					
48. ...özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeni ile işlerine odaklanamazlar					

49. ...olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar					
50. ...gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar					
51. ...ödün vermemeleri gereken noktada ödün verirler					
52. ...kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar					
53. ...üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar					
54. ...zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler					
55. ...çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek Olurlar					
56. ...detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.					
57. ...insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar					
58. ...işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar					
59. ...çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar					
60. ...problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar					

61. ...sorunlar karşısında dinamik değildirlir, pasif kalırlar					
62. ...olaylara objektif yaklaşıamazlar					
63. ...çalışanlarıyla nasıl konuşulması gerektiğini iyi bilirler					
64. ...çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar					
65. ...işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar					
66. ...duygusallığı onların profesyonelliğini Artırır					
67. ...sosyal yönleri kuvvetlidir					
68. ...rahat iletişim kurulur					

#### 4. Bölüm Bem Cinsiyet rolü envanteri

Aşağıda yer alan ifadelerin size ne ölçüde uygun olduğunu belirtiniz.

Sizi tanımlama açısından özellikleri değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Güçlü kişiliğe sahip					
Sıcakkanlı					
Lider gibi davranan					
Hassas					
Baskın					
Sempatik					
Liderlik özelliklerine sahip					
Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı					
Kolay karar alabilen					
Yumuşak , nazik					
Kendi inançlarını savunan					
Sevecen					