

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI
TUTUMLARINA YÖNELİK BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Buse ÖREN

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar

EKİM 2023

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI
TUTUMLARINA YÖNELİK BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Buse ÖREN

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar

EKİM 2023

ÖNSÖZ

Tezimde her daim bana yol gösteren ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar’a teşekkür ederim.

Her zaman en büyük destekçim olan, yaşadığım zorluklarda bana cesaret verip devam etmemi sağlayan ve beni bugünlere getiren aileme teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul – 2023

Buse ÖREN



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
GRAFİK LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT	xiii
ÖZET	xvi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	4
1. İş Hayatında Kadın	4
1.2 Dünyada Kadınların İş Hayatına Katılımı	4
1.3 Türkiye’de Kadınların İş Hayatına Katılımı	8
2. Yönetim ve Yöneticilik	11
2.1. Yönetim Fonksiyonları	11
2.2. Yönetici Becerileri	12
2.2. Yönetici Rollerini	13
2.3 Dünyada Kadın Yöneticiler	17
2.4 Türkiye’de Kadın Yöneticiler	18
3. Tutum	20
3.1. Tutum Çeşitleri	21
3.2. Tutumun Öğeleri	22
3.3. Tutumun Özellikleri	25
3.4. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar	26
3.5. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Etkileyen Unsurlar ve Sonuçları	37
4. ARAŞTIRMA	41
4.1 Araştırmanın Amacı	41
4.2. Araştırmanın Yöntemi	42
4.3. Verilerin Değerlendirilmesi	43

5. BULGULAR.....	43
5.1. Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri	43
5.2. Güvenilirlik Analizi.....	45
5.3. Normal Dağılım Testi.....	46
5.4. Betimsel İstatistikler.....	46
5.5. Bağımsız Örneklem T testi.....	48
5.6. Tek Yönlü ANOVA Testi	49
6. SONUÇ	53
EKLER.....	58
Ek 1- Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği Aycan et Al. (2012).....	58
KAYNAKÇA.....	60
ÖZGEÇMİŞ	74

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BAE: Birleşik Arap Emirlikleri

ILO: Uluslararası İşgücü Organizasyonu

KYKTÖ: Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği

MATWES: Managerial Attitudes Toward Women Executives Scale

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

vb. : ve benzeri

vd.: ve diğerleri

ve diğ.: ve diğerleri

WAMS: Women as Managers Scale

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi.....	2
Tablo 2.1 Ülkelerin Kadın İşe Katılım Oranları (2022).....	7
Tablo 2.2 Yönetici Becerileri.....	13
Tablo 2.3 Mintzberg'in (1973) Yönetici Rollerini	14
Tablo 2.4 Ülkelerin Kadın Yönetici Oranları	17
Tablo 3.1 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İnceleyen Yabancı Araştırmalar	
Özet Tablo.....	31
Tablo 3.2 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İnceleyen Yerli Araştırmalar Özet	
Tablo.....	36
Tablo 5.1 Katılımcıların Eğitim Seviyeleri.....	44
Tablo 5.3 Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	46
Tablo 5.4 KYKTÖ Alt Boyut Ortalama, St. Sapma ve Varyans Sonuçları	47
Tablo 5.5 KYKTÖ Madde Ortalamaları ve St. Sapması	47
Tablo 5.6 Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	48
Tablo 5.7 Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	50
Tablo 5.8 Eğitim Seviyesine Göre Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	51
Tablo 5.9 Kıdem Yılına Göre Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	52

GRAFİK LİSTESİ

	Sayfa No
Grafik 2.1 Türkiye Kadın İşgücü Oranı (1991-2022)	10
Grafik 2.2 Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı	18
Grafik 2.3 Cinsiyete Göre Meclisteki Temsil Oranı	19
Grafik 2.4 Yerel Yönetimlerde Erkek ve Kadın Oranı	19



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1 Çok Bileşenli Tutum Modeli (Maio ve diğ., 2018)	22
Şekil 4.1 Araştırma Modeli	41
Şekil 5.1 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	44
Şekil 5.2 Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	44
Şekil 5.3 Katılımcıların Mesleki Kıdemi	45



RÉSUMÉ

Bien que les femmes travaillent depuis le début de l'histoire, elles ont parfois participé à un travail non rémunéré et ont parfois travaillé pour des salaires inférieurs à ceux de leurs homologues masculins. Cependant, ces dernières années, la structure sociale du monde a changé rapidement sous l'influence de divers facteurs tels que les progrès technologiques, la mondialisation, le développement économique et les crises économiques. plus de postes dans la vie des affaires que jamais. Au cours du siècle dernier, les droits des femmes ont été élargis dans de nombreux pays et la place des femmes dans la société est désormais reconnue dans un domaine plus large, plutôt que de se limiter uniquement au foyer. Même si la Turquie a reconnu les droits des femmes plus tôt que de nombreux pays, l'égalité réelle n'est toujours pas atteinte aujourd'hui. La participation des femmes à la vie des affaires, notamment aux postes de direction les plus élevés, n'est toujours pas acceptée dans certains segments de la société. Selon les données 2022 publiées par TÜİK en 2023, seules 28 % des femmes sont employées en Turquie. Même si les femmes entrent dans la vie des affaires, nombre d'entre elles ne peuvent pas accéder à des postes de direction. Selon les données les plus récentes du TÜİK (2023), il a été annoncé que la proportion d'hommes occupant des postes de direction en 2022 était de 79,3 %. Malheureusement, la Turquie se situe au bas du classement international des femmes managers. Par exemple, selon une étude menée par l'Office des statistiques de l'Union européenne en 2020, à laquelle ont participé 34 pays européens, la Turquie se classe au 33e rang pour le taux de femmes managers. Pour que la société se développe dans son ensemble, il est essentiel que les femmes, qui constituent la moitié de la population, ne soient pas négligées et que leurs talents ne soient pas gaspillés mais utilisés.

Cette étude a été menée pour examiner les attitudes envers les femmes managers en Turquie. Il est important d'étudier les attitudes, car les attitudes des individus orientent leur comportement. Les attitudes envers les femmes managers et les comportements qu'elles provoquent ont un impact sur les parcours professionnels des femmes managers. Avec cette recherche, des études locales et étrangères recherchant les attitudes envers les femmes managers dans la littérature ont été examinées, et les facteurs affectant les attitudes pertinentes et les conséquences de ces attitudes ont été tentés d'être déterminés, et un modèle a été établi en conséquence. Dans cette étude, l'objectif est de tester quantitativement certains des facteurs du modèle établi dans le contexte d'Istanbul. Dans cette étude, l'objectif était de déterminer si les attitudes des employés vivant à Istanbul à l'égard des femmes cadres diffèrent selon le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et le niveau d'ancienneté professionnelle. Il a été étudié quelle structure démographique les gens ont des attitudes plus positives envers les femmes managers et quelles caractéristiques ont des attitudes plus négatives. La population étudiée est limitée aux cols blancs car elle couvre un large éventail de professions et les femmes travaillent largement dans ce domaine. Cette recherche vise à attirer l'attention sur le sujet, à contribuer à la littérature existante et à encourager de futures recherches sur ce sujet.

Dans la partie littéraire de la recherche, tout d'abord, l'histoire de la vie professionnelle des femmes dans le monde et en Turquie est expliquée et la manière dont les femmes ont commencé à participer à la main-d'œuvre rémunérée dans les temps modernes est décrite. Ensuite, le sujet de la gestion a été abordé et les fonctions de base de gestion de Fayol ont été incluses. En examinant le concept de management, les compétences qu'un manager doit posséder sont expliquées et les rôles qu'un manager doit assumer tels que définis par Mintzberg sont évoqués. De plus, une comparaison statistique a été réalisée en donnant les taux de femmes managers dans le monde et en Turquie. Enfin, la notion d'attitude a été étudiée. L'attitude a été définie et deux types d'attitude, explicite et implicite, ont été expliqués. Les caractéristiques de base et trois éléments de l'attitude, classés comme cognitifs, émotionnels et comportementaux, sont mentionnés. En utilisant Google Scholar, des études portant sur les attitudes envers les femmes managers ont été trouvées et des études importantes ont été incluses sous deux rubriques distinctes : des recherches menées à l'étranger et en Turquie. Grâce aux informations obtenues en examinant les articles trouvés, un modèle de recherche a été établi qui montre les facteurs affectant les attitudes envers les femmes managers et les résultats de ces attitudes. Selon le modèle ; les caractéristiques démographiques telles que le sexe, l'âge, l'état civil, le niveau d'éducation, l'ancienneté professionnelle, la culture du pays et les réglementations légales concernant les employées féminines, ainsi que la culture et les politiques organisationnelles, le sexe, le niveau patriarcal, les stéréotypes, la proportion de femmes dans la main-d'œuvre, expérience de travail avec des femmes managers. et avoir une femme mentor dans le passé ou dans le présent sont des facteurs qui affectent de manière significative les attitudes envers les femmes managers. Certains des éléments inclus dans ce modèle (sexe, âge, niveau d'éducation et ancienneté professionnelle) ont été testés quantitativement dans cette étude. En outre, on constate que les attitudes envers les femmes managers affectent la psychologie des femmes managers et augmentent ou diminuent en conséquence leur niveau de motivation et leur niveau de performance. Le niveau de positivité ou de négativité des attitudes envers les femmes managers est un critère important qui détermine la qualité des opportunités de carrière et l'ampleur des obstacles à la carrière, non seulement pour les managers mais pour toutes les salariées. Il est donc important que les attitudes à l'égard des femmes managers fassent l'objet de recherches. Dans un pays ou une organisation où les attitudes sont plus positives, les salariées travaillent avec plus de motivation et leurs performances augmentent. En outre, les salariées se voient offrir des opportunités d'évolution de carrière plus larges et les obstacles à la carrière sont réduits.

Dans cette recherche, la méthode d'enquête a été utilisée pour collecter les données de recherche. La première partie de l'enquête utilisée dans l'étude consistait en l'échelle d'attitude envers les femmes managers (KYKTÖ) développée par Aycan, Bayazit, Berkman et Boratav en 2012, tandis que la deuxième partie consistait en des questions sur les caractéristiques démographiques des participantes telles que le sexe, l'âge, niveau d'études et ancienneté professionnelle. L'échelle est de type Likert en 7 points avec des réponses allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). L'enquête correspondante a été créée avec l'application Google Forms et envoyée aux participants travaillant à Istanbul. Les réponses ont été collectées de manière anonyme, garantissant la confidentialité des données afin que les participants puissent répondre correctement, et finalement, 253 réponses ont été envoyées. 146 femmes et 107 hommes ont répondu à l'enquête. La plupart des participants sont des jeunes et des bacheliers.

Les données quantitatives ont été analysées sur un ordinateur à l'aide du programme IBM SPSS Statistics 22. Au cours du processus de saisie des données, les éléments négatifs de l'échelle ont été codés à l'envers. L'analyse de fiabilité a été réalisée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach pour mesurer la cohérence des données. Le coefficient de fiabilité de l'échelle a été calculé à 0,898, et comme ce résultat est compris entre $0,80 \leq \alpha < 1,00$, l'échelle a un niveau de fiabilité élevé. Le test de Kolmogorov - Smirnov a été appliqué pour vérifier si les données étaient normalement distribuées ou non, et comme la valeur a été calculée à 0,18 ($p > 0,05$), il a été déterminé que les données étaient normalement distribuées.

Les données quantitatives ont été analysées sur un ordinateur à l'aide du programme IBM SPSS Statistics 22. Au cours du processus de saisie des données, les éléments négatifs de l'échelle ont été codés à l'envers. L'analyse de fiabilité a été réalisée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach pour mesurer la cohérence des données. Le coefficient de fiabilité de l'échelle a été calculé à 0,898, et comme ce résultat est compris entre $0,80 \leq \alpha < 1,00$, l'échelle a un niveau de fiabilité élevé. Le test de Kolmogorov - Smirnov a été appliqué pour vérifier si les données étaient normalement distribuées ou non, et comme la valeur a été calculée à 0,18 ($p > 0,05$), il a été déterminé que les données étaient normalement distribuées. Les valeurs moyennes, d'écart type et de variance des sous-dimensions de l'échelle et des éléments individuels de l'échelle ont également été utilisées dans l'analyse. L'écart type de l'échelle a été calculé à 1,44, la variance à 2,12 et la moyenne à 5,11. Cela signifie que les participants ont majoritairement choisi l'option « plutôt d'accord », ce qui indique une attitude généralement positive. De plus, comme il existait une distribution normale, des méthodes paramétriques ont été utilisées dans l'analyse des données et des tests T sur échantillon indépendant et ANOVA unidirectionnelle ont été appliqués pour les hypothèses. Afin de déterminer si les attitudes des participants à l'égard des femmes managers diffèrent ou non selon le sexe, le test t pour échantillon indépendant a été appliqué. En conséquence, il a été constaté que le sexe est statistiquement significatif et que les femmes ont des attitudes plus positives envers les femmes managers que les hommes. Un test ANOVA unidirectionnel a été réalisé pour mesurer si l'âge de l'employé est efficace dans les attitudes des cols blancs envers les femmes managers. Selon les résultats de ce test, le facteur âge crée une différence significative sur les attitudes des participants au niveau de confiance de 95 % ($F=13,642$; $p < 0,05$). Plus la tranche d'âge est petite, plus les attitudes des participants sont positives, tandis que plus l'âge est élevé, plus les attitudes à l'égard des femmes managers sont négatives. Les résultats du test One-Way ANOVA réalisé pour mesurer si le niveau d'éducation a un effet statistiquement significatif sur les attitudes des participants envers les femmes managers montrent que le niveau d'éducation ne fait pas de différence significative sur les attitudes à 95% intervalle de confiance ($t=4,103$; $p > 0,05$). Lorsque l'effet de l'ancienneté professionnelle des salariés sur leurs attitudes envers les femmes managers a été analysé avec le test ANOVA, il a été conclu que l'ancienneté avait un effet statistiquement significatif ($F=5,713$; $p < 0,05$). Il a été observé que les attitudes des personnes ayant moins d'ancienneté sont plus positives à l'égard des femmes managers, tandis que les attitudes des salariés ayant plus d'ancienneté sont plus négatives.

En conséquence, il a été observé que les attitudes des employés travaillant à Istanbul à l'égard des femmes cadres sont généralement positives. Il existe cependant des différences dans le niveau de positivité. L'étude a montré que les femmes ont une attitude plus positive envers les femmes managers que les hommes. Il a été conclu que les attitudes des personnes âgées étaient plus négatives. Conformément à ce

résultat, il a été déterminé que les attitudes des participants ayant moins d'années d'ancienneté professionnelle à l'égard des femmes managers étaient plus positives. Il a été déterminé que le niveau d'éducation de l'employé n'avait pas d'effet statistiquement significatif sur son attitude.

À la lumière de ces résultats, quelques suggestions de solutions sont présentées pour améliorer les attitudes envers les femmes managers. Même s'il est assez difficile de changer les attitudes, ce n'est pas impossible. Soutenir la participation d'un plus grand nombre de femmes au marché du travail, réglementer les politiques nationales et organisationnelles de manière égalitaire et inclusive et sensibiliser la population à ce problème peuvent être des mesures qui peuvent être prises pour améliorer les attitudes à l'égard des femmes managers et ainsi permettre à davantage de femmes d'accéder à des postes de direction.

Mots-clés : Femme Gestionnaire, Main-D'œuvre Féminine, Cols Blancs, Attitude



ABSTRACT

Although women have been working since the beginning of history, in some cases they took part in unpaid labor and sometimes worked for lower wages than their male counterparts. However, in recent years, the social structure in the world has changed rapidly under the influence of various factors such as technological advances, globalization, economic development and economic crises, and as one of the results of this, women have become more numerous and occupy more positions in business life than ever before. In the last century, women's rights have been expanded in many countries, and women's place in society has become recognized in a wider area, rather than being limited only to the home. Although Turkey recognized women's rights earlier than many countries, equality in real terms has still not been achieved today. Women's participation in business life, especially in higher positions as managers, is still not accepted in some segments of society. According to the 2022 data published by TÜİK in 2023, only 28% of women are employed in Turkey. Even if women enter business life, many of them cannot rise to senior management positions. According to the most recent TÜİK (2023) data, it was announced that the proportion of men in senior management positions in 2022 was 79.3%. Therefore, unfortunately, Turkey is at the bottom of the international rankings of female managers. For example, according to a study conducted by the European Union Statistics Office in 2020, in which 34 European countries participated, Turkey ranks 33rd in the rate of female managers. In order for the society to develop as a whole, it is essential that women, who constitute half of the population, should not be neglected and their talents should not be wasted but utilized.

This study was conducted to examine attitudes towards female managers in Turkey. It is important to investigate attitudes because individuals' attitudes direct their behavior. Attitudes towards female managers and the behaviors they cause have an impact in the career journeys of female managers. With this research, local and foreign studies researching attitudes towards female managers in the literature were examined, and the factors affecting the relevant attitudes and the consequences of these attitudes were tried to be determined, and a model was established accordingly. In this study, it is aimed to quantitatively test some of the factors in the established model in the context of Istanbul. In this study, it was aimed to determine whether the attitudes of white-collar employees living in Istanbul towards female managers differ according to gender, age, educational status and professional seniority level. It has been researched which demographic structure people have more positive attitudes towards female managers and which characteristics have more negative attitudes. The research population is narrowed down to white-collar workers because it covers a wide range of professions and women widely work in this field. This research aims to draw attention to the subject, contribute to the existing literature and encourage future research on this subject.

In the literature part of the research, firstly, the history of women's working life both in the world and in Turkey is explained and how women started to participate in the paid workforce in modern times is described. Then, the management topic was

touched upon and Fayol's basic management functions were included. By examining the concept of management, the skills that a manager should have are explained and the roles that a manager should undertake as defined by Mintzberg are mentioned. Additionally, a statistical comparison was made by giving the rates of female managers in the world and in Turkey. Finally, the concept of attitude was researched. The attitude was defined and two types of attitude, explicit and implicit, were explained. Basic features and three elements of attitude, classified as cognitive, emotional and behavioral, are mentioned. By using Google Scholar, studies investigating attitudes towards female managers were found, and important studies were included under two separate headings which are researchs conducted abroad and in Turkey. With the information obtained by reviewing the articles found, a research model was established that shows the factors affecting attitudes towards female managers and the results of these attitudes. According to the model; demographic characteristics such as gender, age, marital status, education level, professional seniority, the country's culture and legal regulations on female employees, as well as organizational culture and policies, gender, patriarchy level, stereotypes, the proportion of women in the workforce, experience of working with female managers. and having a female mentor in the past or present are factors that significantly affect attitudes towards female managers. Some of the elements included in this model (gender, age, education level and professional seniority) were tested quantitatively in this study. In addition, it is seen that attitudes towards female managers affect the psychology of female managers and increase or decrease their motivational level and performance level as a result. The level of positivity or negativity of attitudes towards female managers is an important criterion that determines the quality of career opportunities and the extent of career obstacles not only for managers but for all female employees. Therefore, it is important that attitudes towards female managers are the subject of research. In a country or organization where attitudes are more positive, female employees work with more motivation and their performance increases. In addition, female employees are offered broader career development opportunities and career obstacles are reduced.

In this research, survey method was used to collect research data. The first part of the survey used in the study consisted of the Attitude Scale Towards Women Managers (KYKTÖ) developed by Aycan, Bayazit, Berkman and Boratav in 2012, while the second part consisted of questions about the demographic characteristics of the participants such as gender, age, educational status and professional seniority. The scale is a 7-point Likert type with answers ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). The relevant survey was created with the Google Forms application and sent to participants working in Istanbul. The answers were collected anonymously, ensuring data confidentiality in order for the participants to answer correctly, and finally, 253 answers were sent. The survey was answered by 146 women and 107 men. Most of the participants are young people and bachelor's degree graduates.

Quantitative data were analyzed on a computer using the IBM SPSS Statistics 22 program. During the data entry process, the negative items in the scale were coded in reverse. Reliability analysis was conducted using Cronbach's Alpha coefficient to measure the consistency of the data. The reliability coefficient of the scale was calculated as .898, and since this result is in the range of $0.80 \leq \alpha < 1.00$, the scale has a high reliability level. The Kolmogorov - Smirnov test was applied to check whether the data was normally distributed or not, and since the value was calculated as .18 ($p > 0.05$), it was determined that the data was normally distributed.

Mean, standard deviation and variance values of both scale sub-dimensions and individual scale items were also used in the analysis. The standard deviation of the scale was calculated as 1.44, the variance was 2.12 and the mean was 5.11. It means that the participants mostly selected the “somewhat agree” option, which indicates a generally positive attitude. Additionally, since there was a normal distribution, parametric methods were used in data analysis and Independent Sample T Test and One-Way ANOVA tests were applied for the hypotheses. In order to determine whether the attitudes of the participants towards female managers differ according to the gender or not, the independent sample t-test was applied. As a result, it was found that gender is statistically significant and women are found to have more positive attitudes towards women managers in comparison to men. One-Way ANOVA Test was conducted to measure whether the age of the employee is effective in the attitudes of white-collar employees towards female managers. According to the results of this test, age factor creates a significant difference on the attitudes of the participants at the 95% confidence level ($F=13.642$; $p < 0.05$). The smaller the age range, the more positive the attitudes participants have, while the older the age, the more negative attitudes towards women managers. The results of the One-Way ANOVA Test conducted to measure whether the level of education has a statistically significant effect on the attitudes of the participants towards female managers shows that the level of education does not make a significant difference on the attitudes at the 95% confidence interval ($t=4.103$; $p > 0.05$). When the effect of the professional seniority of the employees on their attitudes towards the female managers was analyzed with the ANOVA test, it was concluded that the seniority had a statistically significant effect ($F=5.713$; $p < 0.05$). It has been observed that the attitudes of people with less seniority are more positive towards female managers, while the attitudes of employees with higher years of seniority are more negative.

As a result, it has been observed that the attitudes of white-collar employees working in Istanbul towards female managers are generally positive. However, there are differences in the level of positivity. The study showed that women have a more positive attitude towards women managers than men. It was concluded that the attitudes of older people were more negative. Consistent with this result, it was determined that the attitudes of participants with fewer years of professional seniority towards female managers were more positive. It was determined that the employee's education level did not make a statistically significant difference on the attitude.

In the light of these findings, some solution suggestions are presented to improve attitudes towards female managers. Although changing attitudes is quite difficult, it is not impossible. Supporting the participation of more women in the workforce, regulating national and organizational policies in an egalitarian and inclusive manner, and raising people's awareness on the issue can be steps that can be taken to improve attitudes towards female managers and thus more women can rise to senior managerial positions.

Key Words: Female Manager, Female Workforce, White Collar Employees, Attitude

ÖZET

Kadınlar tarihin başlangıcından beri çalışmakta olsa da bazen ücretsiz işgücünde yer almış bazen ise erkek meslektaşlarından daha düşük ücret alarak çalışmışlardır. Ancak son yıllarda teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, ekonomik gelişme ve ekonomik krizler gibi çeşitli faktörlerin etkisi ile dünyada toplumsal yapı hızla değişim göstermiş ve bunun sonuçlarından biri olarak da kadınlar iş yaşamında her zamankinden daha fazla sayıda ve daha fazla pozisyonda yer alır hale gelmiştir. Son yüzyılda birçok ülkede kadın hakları genişletilmiş, kadının toplumdaki yeri yalnızca ev ile sınırlı olmaktan çıkarak daha geniş bir alanda tanınır düzeye gelmiştir. Türkiye, kadın haklarını pek çok ülkeye göre kıyasla daha erken tanımış olsa da gerçek anlamda eşitlik günümüzde hala sağlanabilmiş değildir. Kadının iş hayatında yer alması, özellikle de üst pozisyonlara gelerek yönetici konumuna yükselmesi toplumun bazı kesimlerinde hala kabul görmemektedir. TÜİK'in 2023 yılında yayınlamış olduğu 2022 verilerine göre Türkiye'de kadınların yalnızca %28'i istihdam edilmektedir. Kadınlar iş hayatına atılsa bile pek çoğu yükselerek üst düzey yöneticiliğe terfi edememektedir. En güncel TÜİK (2023) verisine göre 2022 yılında üst düzey yönetim pozisyonlarında erkeklerin oranının %79,3 olduğu açıklanmıştır. Dolayısıyla Türkiye, uluslararası kadın yönetici oranı sıralamalarına bakıldığında maalesef en alt sıralarda yer almaktadır. Örneğin, otuz dört Avrupa ülkesinin katıldığı ve Avrupa Birliği İstatistik Ofisi tarafından 2020 yılında yapılan bir araştırmaya göre Türkiye kadın yönetici oranında otuz üçüncü sırada yer alıyor. Toplumun bir bütün olarak kalkınabilmesi için nüfusun yarısını oluşturan kadınların ihmal edilmemesi ve yeteneklerinin heba edilmeyip değerlendirilmesi şarttır.

Bu çalışma, ülkemizde kadın yöneticilere yönelik olan tutumları incelemek amacıyla yürütülmüştür. Tutumların araştırılması önem arz etmektedir. Çünkü bireylerin tutumları, onların davranışlarını yönlendirmektedir. Kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve bunların sebep olduğu davranışlar kadın yöneticilerin kariyer yolculuklarında etkili olmaktadır. Bu araştırma ile literatürdeki kadın yöneticilere yönelik tutumları inceleyen yerli ve yabancı çalışmalar incelenerek ilgili tutumların etkilendiği unsurlar ile bu tutumların meydana getirdiği sonuçlar belirlenmeye çalışılmıştır ve bu verilere göre bir model kurulmuştur. Kurulan modeldeki çeşitli etmenlerin bir kısmını bu çalışmada İstanbul bağlamında kantitatif olarak test etmek hedeflenmiştir. Bu çalışmada İstanbul'da yaşamakta olan beyaz yaka çalışanlarının kadın yöneticilere karşı olan tutumlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem seviyesi özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmek istenmiştir. Hangi demografik yapıya sahip olan insanların kadın yöneticilere karşı daha olumlu, hangi özellikteki insanların ise daha olumsuz bir tutum içinde olduğu araştırılmıştır. Çalışma alanı daraltılırken, geniş bir meslek yelpazesini kapsaması ve kadınların bu alanda yaygın olarak çalışması sebebi ile araştırma evreni beyaz yaka çalışanları olarak sınırlandırılmıştır. Bu araştırma ile ilgili konu hakkında dikkat çekmek, mevcut literatüre katkıda bulunmak ve bu konudaki gelecek araştırmaları teşvik etmek hedeflenmiştir.

Araştırmanın literatür kısmında öncelikle kadınların hem dünyadaki hem de Türkiye'deki çalışma yaşamı tarihine yer verilerek modern zamanda kadınların nasıl

ücretli iş gücüne katıldıkları konusu açıklanmıştır. Daha sonra yönetim konusuna değinilerek Fayol'un temel yönetim fonksiyonları açıklanmıştır. Yöneticilik kavramı irdelenerek bir yöneticinin sahip olması gereken beceriler açıklanmış ve Mintzberg tarafından tanımlanan yöneticinin üstlenmesi gereken rollere değinilmiştir. Ayrıca dünyadaki ve Türkiye'deki kadın yönetici oranları verilerek istatistiksel bir karşılaştırma yapılmıştır. Son olarak tutum kavramı araştırılmış ve tutum tanımı yapılarak açık ile örtük olmak üzere tutumun iki türü açıklanmıştır. Tutumun temel özellikleri ile bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak sınıflandırılan tutumun üç ögesine değinilmiştir. Daha sonra kadın yöneticilere yönelik tutumlar konusu ele alınmış ve Google Scholar ile tarama yapılarak bu konuyu araştıran çalışmalara ulaşılmıştır. Bu alandaki önemli araştırmalara yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalar olarak iki ayrı başlıkta çalışma içerisinde yer verilmiştir. Bulunan makaleleri tarayarak elde edilen bilgiler ile kadın yöneticilere yönelik tutumları etkileyen unsurlar ile bu tutumların sonuçlarını gösteren bir araştırma modeli kurulmuştur. Modele göre; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, mesleki kıdem gibi demografik özellikler, kültür ve ülkedeki kadın çalışanlar konusundaki yasal düzenlemelerinin yanı sıra örgüt kültürü ile politikaları, toplumsal cinsiyet, ataerkillik düzeyi, stereotipler veya basmakalıplar, işgücündeki kadın oranı, kadın yönetici ile çalışma tecrübesinin var olup olmaması ile bu tecrübenin niteliği ve geçmişte veya şu anda kadın bir mentore sahip olup olmamak kadın yöneticilere yönelik tutumları anlamlı düzeyde etkileyen faktörlerdir. Bu modelde yer alan unsurlardan bir bölümü (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve mesleki kıdem) bu çalışmada kantitatif olarak test edilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilere yönelik tutumların sonuçlarına bakıldığında, tutum özelliklerinin kadın yöneticilerin psikolojisini etkileyerek onların motivasyon seviyesi ve performans düzeyini artırdığı veya azalttığı görülmektedir. Kadın yöneticilere yönelik tutumların olumluluk ya da olumsuzluk düzeyi yalnızca yöneticilerin değil, tüm kadın çalışanların kariyer fırsatlarının niteliğini ile kariyer engelleri boyutunu belirleyen önemli bir ölçüttür. Tutumların daha olumlu nitelik gösterdiği bir ülke ya da organizasyonda kadın çalışanlar daha motive bir şekilde çalışarak performansları yükselmektedir. Buna ek olarak kadın çalışanlara daha fazla ve daha kapsamlı kariyer gelişim fırsatları sunulmakta ve önlerine çıkan kariyer engelleri azalmaktadır.

Bu çalışmada kantitatif araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anketin ilk bölümünü Aycan, Bayazit, Berkman ve Boratav tarafından 2012 yılında geliştirilen Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği (KYKTÖ) oluştururken ikinci bölümünü ise katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklerine yönelik sorular oluşturmuştur. Ölçek 7'li Likert tipinde olup 1 (hiç katılmıyorum) ile 7 (kesinlikle katılıyorum) aralığında yanıtlanmıştır. İlgili anket Google Formlar uygulaması ile oluşturularak İstanbul'da çalışmakta olan katılımcılara gönderilmiştir. Cevaplar, katılımcıların doğru yanıt vermesi adına veri gizliliği güvencesi verilerek anonim olarak toplanmıştır ve sonuç olarak 253 cevaba ulaşılmıştır. Anket 146 kadın ve 107 erkek tarafından yanıtlanmıştır. Katılımcıların çoğunu genç nüfus ve lisans mezunları oluşturmaktadır.

Nicel veriler bilgisayar ortamında IBM SPSS Statistics 22 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Veri girişi sırasında ölçekteki olumsuz maddelerin kodlaması tersten yapılmıştır. Verilerin tutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,898 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğundan ölçek yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek

için Kolmogorov - Smirnov testi uygulanmıştır ve değer ,18 ($p > 0,05$) olarak hesaplandığından verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Analizde hem ölçek alt boyutlarının hem de tek tek ölçek maddelerinin ortalama, standart sapma, varyans değerlerinden de yararlanılmıştır. Ölçeğin standart sapması 1,44, varyansı 2,12 ve ortalaması 5,11 olarak hesaplanmıştır. Yani, katılımcılar genel olarak olumlu bir tutumu ifade eden “biraz katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Ayrıca normal dağılım mevcut olduğundan veri analizinde parametrik yöntemlerden yararlanılarak hipotezler için Bağımsız Örneklem T Testi ile Tek Yönlü ANOVA testleri uygulanmıştır. Katılımcıların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır ve sonuç olarak cinsiyetin kadın yöneticilere karşı olan tutumu etkilediği ve kadınların tutumlarının ($\bar{X} = 141,05$) erkek katılımcılara ($\bar{X} = 123,59$) kıyasla daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın yaşının etkili olup olmadığını ölçmek için Tek Yönlü ANOVA Testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre, %95 güven seviyesinde yaş faktörü katılımcıların tutumları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır ($F=13,642$; $p < 0,05$). Yaş aralığı küçüldükçe tutumlar daha olumlu bir özellik gösterirken yaş büyüdükçe tutumların daha olumsuz olduğu görülmektedir. Katılımcıların kadın yöneticilere yönelik olan tutumlarında eğitim seviyesinin anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığını ölçmek için yapılan Tek Yönlü ANOVA Testinin sonucu göstermektedir ki %95 güven aralığında eğitim seviyesi tutumlar üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır ($t=4,103$; $p > 0,05$). Çalışanların mesleki kıdemlerinin kadın yöneticilere karşı olan tutumları üzerinde etkisi ANOVA testi ile incelendiğinde, kıdemın istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=5,713$; $p < 0,05$). Kıdem yılı az olan insanların kadın yöneticilere olan tutumlarının daha olumlu olduğu gözlemlenirken kıdem yılı yüksek olan çalışanların tutumlarının daha olumsuz olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, İstanbul’da çalışan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının genel olarak olumlu olduğu gözlenmiştir. Ancak olumluluk düzeyinde farklılıklar bulunmaktadır. Araştırmada kadınların hemcinslerinin yönetici olmalarına erkeklere kıyasla daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Yaş olarak daha büyük insanların tutumlarının daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla uyumlu olarak kıdem yılı sayısı daha az olan katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanın eğitim seviyesinin ise tutum üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında kadın yöneticilere yönelik tutumların iyileştirilmesi için çözüm önerileri sunulmuştur. Tutumların değiştirilmesi oldukça zor olsa da imkânsız değildir. İşgücüne daha fazla kadının katılmasının desteklenmesi, ulusal ve örgütsel politikaların eşitlikçi ve kapsayıcı bir şekilde düzenlenmesi ve insanların konu hakkında bilinçlendirilmesi kadın yöneticilere yönelik tutumları iyileştirme yolunda atılabilecek adımlar olabilir ve böylece daha fazla kadın üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselebilir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yönetici, Kadın İş Gücü, Beyaz Yaka Çalışanlar, Tutum

1. GİRİŞ

Tarihin başlangıcından bu yana kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlardır. Dünyada yaşanan siyasal ve toplumsal değişimler ile ataerkil düzenin ortaya çıkması, kadınların toplumdaki rollerini sınırlandırmış ve kadınların yaptıkları işler erkeklerin katkıları ile aynı ölçüde değerlendirilmemiştir. Kadınlar ekonomik olarak erkeklere bağımlı hale getirilerek toplumda ikinci planda bırakılmıştır (Çelikten, 2004). Günümüzde bile kadın çalışanlar aynı işi yapan erkeklerden daha düşük ücret almaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde 2002 yılı verilerine göre erkek çalışanların kazandığı her 1 dolar için kadın meslektaşları 80 cent kazanmaktaydı. Bu durum son 20 yılda yalnızca 2 cent'lik bir fark göstermiş ve 2022 yılında 82 cent'e yükselmiştir (Pew Research Center 2022).

Kadınların günümüzde anladığımız haliyle iş hayatına atılmaları Sanayi Devrimi ile başlamış olup zaman içinde çalışan kadın oranı artmış, kadınların edinebileceği meslek dalları ve çalışma alanları çeşitlenmiştir. Hem ülkemizde hem de dünyada kadının işe katılım oranı her geçen gün artmakta olsa da hala yönetici pozisyonlarında baskın olarak erkeklerin bulunduğu görülmektedir. Kadınların ülkemizde on yıllar önce erkekler ile kanunen eşit haklara kavuşmasına rağmen neden hala üst pozisyonlarda yeterince bulunmadıkları uzun yıllardır tartışma konusu olmaktadır.

TÜİK verilerine göre 2022 yılında Türkiye'nin 85 milyon 279 bin kişilik nüfusunun 42 milyon 704 binini yani %50'sini kadınlar oluşturmaktadır (TÜİK 2023). Yine TÜİK'in 2022 yılı verilerine göre, nüfusun yarısını oluşturan kadınların yalnızca %28'i istihdam edilmektedir. Bu oran erkeklerde ise %62,8'dir. Hanesinde 3 yaş altında çocuğu bulunan erkeklerin istihdam oranı %89,1 iken aynı durumdaki kadınların istihdam oranı %26,1 olarak açıklanmıştır. Meslek grubuna göre istihdam verilerine bakıldığında kadın yöneticilerin oranı %20,7'dir. Yönetici sayısındaki bu oran yerel yönetim verilerine benzerlik göstermektedir. Seçme ve seçilme hakkı Türkiye'deki kadınlara birçok ülkeye kıyasla daha önce verilse de Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki kadın oranı 2022 yılı itibari ile %17,3'tür.

Türkiye de dahil olmak üzere çeşitli ülkeler neden daha çok kadının yönetim pozisyonlarında istihdam edilmediği ile ilgili araştırmalar yapmakta ve yönetim kurullarında belirli bir oranda kadın bulundurma zorunluluğu (Bloomberg 2021) gibi yasal kurallar koyarak kadınları bu alanda teşvik etmektedir. Örneğin Dünya Ekonomi Forumu (World Economic Forum)’nun 2006 yılından bu yana yıllık olarak yayınladığı Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi (The Global Gender Gap Index)’nde çeşitli ülkelerdeki cinsiyet eşitsizliği aşağıdaki dört başlık altında incelenmektedir.

1- Ekonomik Katılım ve Fırsat

2- Eğitime Ulaşım

3- Sağlık ve Hayatta Kalma

4- Politik Güç

Bu araştırmaya 2006 yılında 115 ülke dâhil olurken 2023 yılında 146 ülke katılmıştır. Türkiye ise bu endekste ilk yıldan beri sonlarda yer almış ve yıllar içinde önemli bir ilerleme gösterememiştir. Aşağıdaki tabloda Türkiye’nin 2006 ve 2023 yıllarına ait bu dört kategorideki ve bu kategorilere göre hesaplanan eşitsizlik endeksi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 1 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi

	2006 Yılı Türkiye Sonuçları		2023 Yılı Türkiye Sonuçları	
Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi	105	0,585	129	0,638
Ekonomik Katılım ve Fırsat	106	0,434	133	0,500
Eğitime Ulaşım	92	0,885	99	0,980
Sağlık ve Hayatta Kalma	85	0,969	100	0,966
Politik Güç	96	0,052	118	0,106

Kaynak: World Economic Forum, Global Gender Gap Reports, 2023.

Bir ülkenin bir bütün olarak kalkınabilmesi için kadın unsurunun ihmal edilmemesi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi kritik öneme sahiptir (Çelikten 2004). Kadınların iş gücünde bile yeterli oranda bulunmadığı Türkiye’de kadın yönetici oranı da oldukça azdır. Avrupa Birliği İstatistik Ofisi’nin 2020 yılında

yürüttüğü bir araştırmaya göre Türkiye kadın yönetici oranında 34 ülke içinde sondan ikinci olarak yer almaktadır (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi 2020).

Bu veriler göz önüne alındığında ülkemizde bu tür araştırmaların yeteri kadar yürütülmediği görülmektedir. Örneğin Türkiye’de cinsiyetler arası ücret eşitsizliği konusunda ilk kez 2020’de kapsamlı ve kayıt dışı istihdama ilişkin verileri de içeren bir araştırma yapılarak sonuçlar raporlanmıştır (International Labour Organization 2020). Türkiye’de kadın iş gücüne dair çalışmalar arttığında bu alandaki gelişmeler de artacaktır. Var olan sorunlara çözüm olabilecek yeni düzenlemelerin yapılabilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi için kadınları konu edinen daha fazla araştırma yapılarak sonuçları raporlanmalıdır.

Bahsedilen ihtiyaçtan yola çıkılarak, bu çalışma beyaz yaka çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik olan tutumlarını saptamayı amaçlamaktadır. Tutumların incelenmesi ve anlaşılması gerek kadın çalışanlar için gerekse de kadın yöneticiler için önem arz etmektedir. Çünkü tutumlar insanların davranışlarını yönlendirmektedir. Üst yönetim pozisyonlarına yükselmek için yalnızca performans ve başarı yeterli değildir, diğer insanların desteğine ihtiyaç bulunmaktadır. Dolayısıyla insanların tutumları kadınların iş hayatında önemli ölçüde rol oynamaktadır. Kadın yöneticilerin motivasyon (Kutlu ve Akbulut, 2022) ve performans düzeylerini (Chullen, vm., 2017) bu tutumlar etkilerken aynı zamanda tüm kadınlara sunulan kariyer fırsatlarının niteliğinde (Abdalla 1996) ve kadınların önüne çıkan kariyer engellerinde (Mirza ve Jabeen, 2011) kadın yöneticilere yönelik tutumlar etkili olmaktadır. Bu çalışmada, tutumların anlaşılabilmesi için tutumları etkileyen unsurlar ve bu tutumların sonuçları literatürdeki diğer çalışmalardan araştırılarak bir model kurulacaktır. Ancak literatürdeki tüm unsurları test etmek mümkün olmadığından, bu çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem olmak üzere demografik özelliklerin kadın yöneticiler hakkındaki çalışan tutumlarında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılacaktır. Hangi demografik grupların kadın yöneticilere daha olumlu yaklaştığı, hangi grupların daha olumsuz yaklaştığı belirlenecektir. Bu tez ile var olan literatüre katkıda bulunmanın yanı sıra bu konuya dikkat çekmek, konuyla ilgili çözüm önerileri sunmak ve bu alandaki gelecek araştırmaları da teşvik etmek hedeflenmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

1. İş Hayatında Kadın

Kadınlar ilk çağlardan itibaren tarla, ev ve aile işletmelerinde çalışmalarına rağmen kadınların ekonomik yaşama katkıları ile ortaya çıkan toplumsal ve ekonomik kalkınmadan faydalanma düzeyleri doğru orantılı olmamıştır (Gökkaya ve Kocacık, 2005). Kadınların günümüzde anladığımız şekilde iş gücüne katılmaları Batı’da Sanayi Devrimi, ülkemizde ise 1950’lerde başlamış ve zaman içinde artarak devam etmiştir. Bu artışta eğitim seviyesinin yükselmesi, teknolojinin gelişerek hem ev işlerini hem de çalışma koşullarını kolaylaştırması, ekonomik ve politik koşulların değişmesi gibi çeşitli faktörler etkili olmuştur.

Başlangıçta kadınlar için çalışma alanları ebelik, fabrika işçiliği, hizmetçilik gibi daha düşük nitelikli ve geleneksel rollerine uygun işlerle sınırlıyken günümüzde kadınlar neredeyse her alanda iş sahibi olabilmektedir. Ancak iş hayatında kadınlar hala cinsiyetleri sebebi ile çocuklar ve yaşlılar gibi dezavantajlı grupta değerlendirilmektedir (Gül ve diğ., 2014). Bu sebeple kadınlar başlangıçtan beri çalışma yaşamında çeşitli sorunlarla karşılaşmış ve günümüzde dahi erkekler ile eşit hak ve koşullara sahip olamamıştır.

Bu bölümde kadınların hem dünyada hem de Türkiye’de iş hayatına giriş süreçlerinin yanı sıra güncel istihdam istatistikleri irdelenecektir.

1.2 Dünyada Kadınların İş Hayatına Katılımı

Kadınlar uzun zamandır çalışıyor olsa da Sanayi Devrimi kadınların iş hayatında bir dönüm noktası olmuştur. Bu sebeple bu bölümde kadınların iş dünyasındaki konumları Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası olmak üzere incelenecektir.

1.2.1 Sanayi Devrimi Öncesi Dönem

Dünya tarihi boyunca kadınlar, dönemin şartlarına göre farklı biçimlerde iktisadi faaliyetlere katılmışlardır. Toplumsal sınıf ve sömürgeciliğin olmadığı ilkel dönemde insanlar doğal koşullar içinde yaşamlarını sürdürürken kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklar gözetilerek toplumsal yaşam düzenlenmiştir. Bu dönemde ekonomik iş bölümü erkeklerin avlama kadınların ise toplama görevlerini üstlenmesi ile gerçekleştirilmiştir (Şenel 1985).

Göçebe avcı-toplayıcılıktan yerleşik hayat ve tarım toplumuna geçiş ve mülkiyet kavramının doğuşu ataerkil toplum düzeninin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Hayvanların evcilleştirilmesi, tarım aletlerinin icadı, madencilik gibi yeni uğraş alanlarının doğması toplumun ekonomik, siyasal ve sosyal yapılarında önemli değişikliklere sebep olmuştur (Duruoğlu 2007). Bu dönemde kadınlara atfedilen önem azalarak kadın işgücü toplumda yardımcı konumuna indirgenmiştir (Doğan 2014).

Sanayi Devriminden önceki dönemde kadınlar yaygın olarak eşlerinin veya babalarının işlerine yardımcı olarak aileyi geçindirmelerine yardım etmiştir ancak çoğunlukla bu iş için bir ücret karşılığı almamıştır. Ücret aldıkları durumda ise erkeklerden daha düşük bir tutar almışlardır (Nieva ve Gutek, 1981). Örneğin, kadın çiftçi bir aileden geliyorsa tarlada çalışırken zanaatkâr bir aileden geliyorsa atölye işlerinde yardımcı olmuştur.

Feodal düzenin yaygın olduğu orta çağda kırsal alanda kadınlar ile erkekler tarımsal alanlarda beraber çalışmışlardır. Şehirlerde ise kadınların geleneksel rollerine uygun olan mürebbiyelik ve hemşirelik gibi işlerde çalışan kadınlar olmuştur (Johnston 2021).

1.2.2 Sanayi Devrimi Sonrası Dönem

Buhar makinesinin icadı ile 18. Yüzyıl sonlarında İngiltere’de Sanayi Devrimi başlamıştır (Neuss, 2015). İlk olarak dokuma sektöründe gerçekleşen sanayileşme kısa sürede diğer sektörlerle de yayılmıştır.

Sanayi Devrimi; tarım ve el sanatları ekonomisinden, sanayi ve makine üretiminin baskın olduğu bir ekonomiye geçiş süreci olarak tanımlanabilir. Bu geçiş,

endüstriyel üretimde ve üretim hızında önemli bir artış sağlamıştır. Üretim hacmi ile talebin artması kurulan yeni fabrikalarda istihdam imkânları yaratmıştır.

Kadınların ekonomik bir gelir karşılığında bir başkası için iş üretmeye başlaması da Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Bu nedenle Sanayi Devrimi günümüzde anladığımız şekliyle ücretli kadın iş gücü kavramının doğmasına neden olan en önemli tarihsel gelişme olarak gösterilmektedir (Akgün 2010). Bu dönemde İngiltere’de iş gücüne katılan kadınların zor bir hayat sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Örneğin; Sanayi Devrimi döneminde ortalama boy uzunluğunun ve okur yazar oranının düşüş göstermesi, kadınların yetersiz beslenmesine ve hayat koşullarının zorlaşmasına bağlanmaktadır (Nicholas ve Oxley, 1993).

İngiltere’de başlamış olan sanayileşme ve kadının iş hayatına resmen giriş süreci Fransa başta olmak üzere, hızla diğer Batı Avrupa ülkelerine ve daha sonrasında tüm dünyaya yayılmıştır. I. Dünya Savaşı ve ardından II. Dünya Savaşı siyasi, ekonomik ve sosyal birçok yönden toplumlar üzerinde köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Erkeklerin savaşlar sebebiyle işgücünden çekilmesi, kadınların daha fazla alanda artan sayılarda istihdam edilmelerini sağlamıştır. Amerika’da 1920 yılında yürütülen bir araştırmaya göre, birçok kadın eşlerini savaşta kaybettiğinden temizlikçilik, çamaşırcılık gibi işlerde çalışmaya başlamış ve bu kadınların da ücretleri ile hayat koşulları oldukça düşük kalmıştır (Makal ve Toksöz, 2015).

İkinci Dünya Savaşı yılları işgücü piyasasında kadınlara ihtiyaç duyulan bir dönem olmuştur. Bu sebeple kadınların istihdam oranı özellikle II. Dünya Savaşı sırasında artış göstermiştir (Summerfield 2013). Savaş yıllarında emek ihtiyacını karşılamak için çalışmaları teşvik edilen kadınlar, eskiden toplum tarafından “erkek işi” olarak nitelendirilen iş ve alanlarda istihdam edilmiş ve kadınların da teknik ve mekanik gibi işleri yapabildikleri görülmüştür. Ancak savaş döneminde kadın işgücündeki bu önemli artış kadınların istihdamında kalıcı ve sürekli bir gelişme sağlayamamıştır. Savaşlar sona erip barış dönemine girildiğinde bazı kadınlar çalışmaya devam etse de birçok kadın iş hayatını bırakarak evlerine geri dönmüştür (Dalkıranoglu 2006).

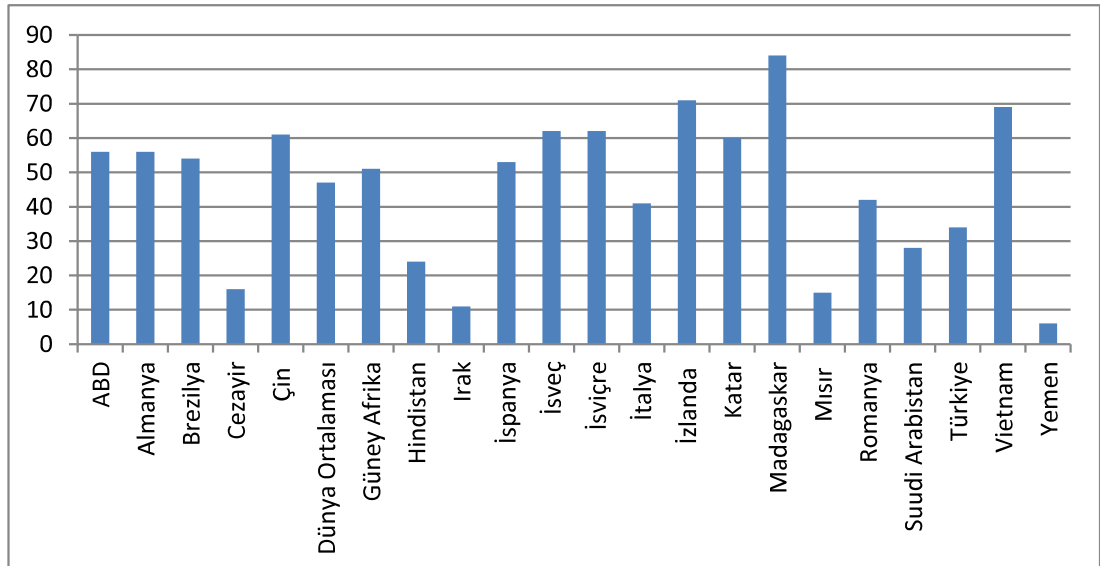
II. Dünya Savaşı sonrası dönemde kamu ile hizmet sektöründeki büyüme kadınlara yeni iş imkânları yaratırken teknolojik gelişmeler de yeni iş alanlarının,

işin yürütülmesinde yeni yöntemlerin ve üretim süreçlerinin uygulamaya konması kadınların istihdam sayısını yükseltmiştir (Tokol, 1999).

II. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda Avrupa başta olmak üzere dünya sanayilerine “Fordist kitlesel üretim” egemen olmuştur. Tekdüze bir sisteme sahip olan bu üretim şeklinde büyük fabrikalarda hızla standart mallar üretilmektedir. Ancak zaman ilerledikçe, pazarda çeşitlilik artmış ve uluslararası ticaret ağları yaygınlaşmıştır. Fordist sistem, tüketicilerin değişik nitelikli ürünlere olan talebini karşılamakta ve piyasanın değişimli yapılarına ayak uydurmakta zorlanmaya başlamıştır.

1970’li yıllarda verimliliğin düşmesi, enflasyon ve işsizliğin artması ile gelen ekonomik buhran yeni üretim sistemlerine olan arayışı artırmıştır. Japonya’da ortaya çıkan “Esnek Üretim Biçimi” başarısı sebebiyle Batı ülkelerine de yayılmış ve iş yapış biçimini değiştirmiştir. Esnek üretim biçimi yalnızca üretimde değil; çalışma saatleri, üretim yerleri ve ücret konusunda da esnekliği beraberinde getirmiştir (Yılmaz ve Berber, 2008). Bu esneklik daha fazla kadının iş gücüne katılmasına sebep olmuştur. Kadınların yarı-zamanlı işleri kolayca kabul etmesi, daha ucuza çalışması, kötü çalışma şartlarına daha kolay razı olması bu artışta rol oynamıştır.

Tablo 2.1. Ülkelerin Kadın İşe Katılım Oranları (2022)



Kaynak: Dünya Bankası Kadın İşgücü Verileri, 2022

Günümüze gelindiğinde ise, Dünya Bankasının en güncel verileri olan 2022 yılı verilerine göre, kadınların işe katılım oranının dünya çapındaki ortalaması %47’dir. Dünyadaki en az katılım oranı %6 ile Yemenli kadınlara aitken en yüksek

katılım oranı %84 ile Madagaskar'a aittir. Liste incelendiğinde Müslüman ve Katolik ülkelerde işe katılım oranının daha düşük olduğu görülmektedir. Türkiye ise 220 ülke arasında %34 oranı ile 200. sırada yer almıştır.

1.2.3 Küreselleşme Dönemi

Küreselleşme ile ülke sınırları mal, hizmet, para, teknoloji, fikir, enformasyon, kültür ve insanlar için daha geçirgen hale gelmekte ve uluslararası ticaretteki serbestlik düzeyi artmaktadır. İşletmeler hızla değişmekte ve dünyanın bütün bölgelerinde kısıtlamaya maruz kalmaksızın tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmektedir (Çalık 2002).

Küreselleşmenin kadın çalışanların üzerindeki etkisi konusunda farklı fikirler bulunmaktadır. Bu fikirleri kadınlar açısından olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kategoriye ayırmak mümkündür.

Olumlu bakış açısına göre, küreselleşme sayesinde kadınlar daha fazla gelir getiren iş olanağına sahip olmaktadır. Ülkelerine gelen yabancı firmalarda iş bulabilmekte, yabancı ülkelere iş fırsatları için göç edebilmekte ve kendileri de girişimcisi oldukları işletmeleri farklı ülkelere taşıyabilmektedirler. Ayrıca küreselleşme toplumların inanç, sosyal norm ve değerlerini geliştirerek kültürel değişimlere sebep olmaktadır. Bu durum bazı ülkelere kadın haklarının genişlemesine ve kadının toplumdaki yerini geliştirmektedir.

Olumsuz bakış açısına göre ise, büyük şirketlerin üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere taşınması, kadınların şartları kötü ve maaşı düşük işlerde çalışmasına sebep olmaktadır. Yine büyük şirketlerin bu pazarlara girmesi, küçük yerel organizasyonların zorlanmasına ve iflas etmesine sebep olması, bazı kadınların işlerine son vermektedir (Gray ve diğ., 2006).

1.3 Türkiye’de Kadınların İş Hayatına Katılımı

Türkiye’de kadınların iş hayatına katılım süreci dünyadaki süreç ile paralellik gösterse de kendine özgü farklılıkları vardır. Bu bölümde Türk kadınının iş hayatına girişi cumhuriyet öncesi ve sonrası olmak üzere iki bölümde incelenecektir.

1.3.1 Cumhuriyet Öncesi Dönem

Türk toplumunun başlangıcına, göçebe hayat dönemine bakıldığında kadınların da ayırım yapılmaksızın mülkiyet sahibi olabildiği, at binip savaşabildiği, yönetici olabildiği görülmektedir. Ancak yerleşik hayata geçiş ve İslamiyet'in kabulü ile beraber kadın ve erkekler arasında cinsiyete dayalı iş bölümü ortaya çıkmış ve kadınlar ev içi işler ile görevlendirilmiştir. Kadınların yaşam alanlarının ev içi ile sınırlandırılması toplum içindeki konumlarının gerilemesine sebep olmuştur (Doğramacı 1997).

Osmanlı Devleti döneminde kadınlara verilen eğitim-öğretim fırsatlarının sınırlı olması, kadınların ev dışında çalışmalarının tasvip edilmemesi, kadınların meslek edinmelerini ve ekonomik özgürlüğe sahip olmalarını zorlaştırmıştır (Haşit ve Yaşar, 2015). Osmanlı toplumunda kız çocukları yalnızca sübyan mekteplerine gidebilir ve okuma-yazma ile Kur'an-ı Kerim öğrenebilirdi. Enderun ve medreselere katılmaları yasaktı (Yaraman 2001). Ekonomik düzeyi daha yüksek olan aileler kızlarına özel ders aldırarak eğitimlerine devam ettirebilirlerdi.

Osmanlı Devleti'nin batılılaşma sürecinde kadınların durumu resmi olarak tartışılmaya başlanmış ve nihayetinde 1839 Tanzimat Fermanı ile kadınlar yeni haklar kazanmıştır. Bu fermanı takip eden yıllarda kız okulları, ebelik kursları, kız öğretmen okulları açılmış, 1876 yılında Kanun-i Esasi ile kız çocuklarına ilköğretim zorunlu hale getirilmiş ve bu hakları anayasal güvence altına alınmıştır (Çakmak 2001). Kadınlara ilk kez yükseköğrenim hakkı Eylül 1914'te İnas Dârülfünûn isimli yükseköğrenim veren okulun açılması ile verilmiştir (Dulum 2006).

Şehirlerde yaşayan ve geçim sıkıntısı çeken kadınlar atölye tipi sanayilerde günde ortalama 14-15 saat olmak üzere düşük ücretle çalışmıştır. Ücretsiz tarım işçiliğinin yaygın olduğu kırsal kesimde kadınlar halı-kilim dokuyarak para kazanmıştır. Osmanlı Devleti'nde de kadınlar batı ile aynı şekilde ilk olarak özel kesimde iş sahibi olmuşlardır. Kamu kesimine kadınların dahil olması daha geç gerçekleşmiştir (Tokol, 1999).

II. Meşrutiyetin getirdiği özgürlükler, kadınların hayatlarında çeşitli değişikliklere sebep olmuştur. Örneğin bu dönemde kadınlar hükümetin desteği ile farklı cemiyetler kurarak bu cemiyetlerde aktif olarak görev almıştır. Ayrıca

kadınları konu alan, sorunlarını dile getiren basın-yayın organları da bu dönemde artmıştır (Kaplan 1998).

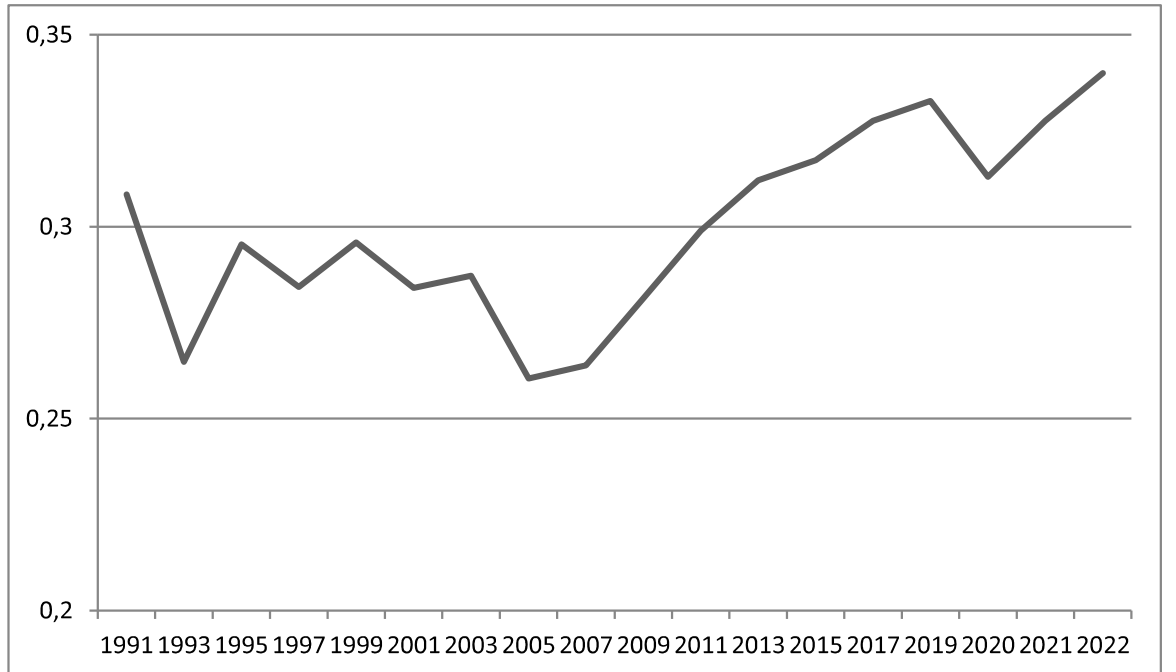
1915 Balkan Savaşları, I. Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı dönemlerinde işgücü açığının bulunmasının yanı sıra kadın işgücünün daha ucuz olması sebebiyle işverenler tarafından tercih edilmesi, pamuk ve ipek dokumacılığı gibi bazı işlerin toplum tarafından kadın işi olarak görülmesi sebepleri ile kadın çalışanların sayısında artış yaşanmıştır (Afetinan 1982).

1.3.1 Cumhuriyet Sonrası Dönem

Cumhuriyetin ilanı birçok çağdaş reformu beraberinde getirmiş ve Atatürk'ün önderliğinde kadınların toplumdaki statülerinin yükseltilmesi amacı ile kadın hakları genişletilmiştir. 1923 yılında gerçekleştirilen Türkiye İktisat Kongresi'nde kadın çalışan konusu ele alınmış ve kadınların maden işçisi olarak çalışmalarının yasaklanması, ayda üç gün izin hakkı verilmesi, doğum öncesi ve sonrasında sekiz haftalık ücretli izin hakkı verilmesi kararlaştırılmıştır.

Yeni kurulmuş olan Türkiye Cumhuriyeti'nde 1927'de yapılan Sanayi Sayımı sonuçlarına göre dörtten fazla işçi çalıştıran sanayi kuruluşlarında kadın oranı %25.58'dir (Makal, 2010).

Grafik 2.1 Türkiye Kadın İşgücü Oranı (1991-2022)



Kaynak: Dünya Bankası Kadın İşgücü Verileri, <https://data.worldbank.org/>

Grafik 2.1 incelendiğinde Türk işgücü oranında kadınların oranının zaman içinde dalgalandığı ancak son yıllarda 2005'ten 2020 yılına dek sürekli olarak bir artış trendi izlediği görülür. 15 yıllık sürekli yükselişin ardından 2020 yılında %2'lik bir düşüş yaşanmıştır. Ancak sonrasında tekrar artış trendine geçilmiştir. En yüksek oran %34 olup bu orana 2022 yılında ulaşılmıştır.

2. Yönetim ve Yöneticilik

Sosyal bir varlık olan insan, toplumsal yaşamın başlangıcından beri ya yönetmekte ya da yönetilmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim, topluluk halinde yaşanan her yerde varlığını göstermektedir (Gülşen ve Gökyer, 2011). Yönetim için kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır. Yönetim, örgüt amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için örgütsel kaynakları planlama, örgütleme, yönetme ve kontrol etmek olarak tanımlanabilir (Daft 2022). Başka bir deyişle ise yönetim, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için başkalarını aracı olarak kullanma eylemidir. Beşerî kaynaklar başta olmak üzere; hammadde, demirbaş gibi maddi kaynakları, bilgi ve zamanı istenilen amaçlara ulaşma yolunda verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alarak uygulatma sürecinin tamamıdır (Karpuzoğlu 2010).

2.1. Yönetim Fonksiyonları

20. yüzyılda Fransız bir mühendis olan Henri Fayol, tüm yöneticilerin beş yönetim faaliyetini yerine getirdiğini ve yönetimin planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlardan oluştuğunu öne sürmüştür (Robbins ve diğ., 2015).

Planlama: Temel yönetim fonksiyonlarının ilki olan planlama, çevreyi analiz edip geleceği tahmin ederek yapılacak eylemleri belirlemeyi içerir (McLean, 2011).

Örgütleme: Organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için yapılacak işleri düzenlemek, hangi işi kimin yapacağını belirlemek, hangi çalışanın hangi yöneticiye raporlayacağını tanımlamak gibi faaliyetler örgütleme fonksiyonu ile ilgilidir (Robbins ve diğ., 2015).

Yönelme: Örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları doğru şekilde yönetmek, onlara liderlik etmek ve motive etmek yönelme fonksiyonudur (Pugh ve Hickson 2007).

Koordinasyon: Yapılacak olan eylemlerin zamanlama ve sıralamasını belirlemek, işleri ve çalışanları birbiri ile uyumlu hale getirmek koordinasyon fonksiyonunun faaliyetleridir (Fells, 2000).

Kontrol: Plan ve stratejiler oluşturulduktan sonra bunların işleyişinin doğru yürütülüp yürütülmediğini, planda herhangi bir değişiklik gerekip gerekmediğini, çalışanların yapmaları gereken görevleri yerine getirip getirmediğini denetleyen fonksiyondur (Merchant, 1982).

2.2.Yönetici Becerileri

Yönetici, yönetimdeki en önemli unsurdur. Yönetici; organizasyon hedeflerini gerçekleştirme amacıyla bir araya gelen insanları etkili ve verimli bir şekilde yönelme sorumluluğu taşıyan kişidir. Yönetici, gerekli görevleri yerine getirirken beşerî ve maddi kaynakları ile zaman faktörünü bir arada uyum içinde kullanmakla yükümlüdür (Erdoğan 2002).

Yönetici, başka insanların fiziksel ve zihinsel güçleri vasıtası ile iş gören bireydir. Bu sebeple yöneticiler örgütler için en önemli üretim faktörü sayılabilir. (Dalay 2001). Yöneticiler organizasyonun başarısı için mühimdir; örgütün değişme, uyum sağlama ve büyüme çabalarına rehberlik ederler (Quinn ve diğ., 2021).

Katz (1955) bir yöneticinin yönetsel rollerinde başarılı olmak için sahip olması gereken becerileri beşerî, teknik ve kavramsal yetenekler olmak üzere üç grupta incelemektedir.

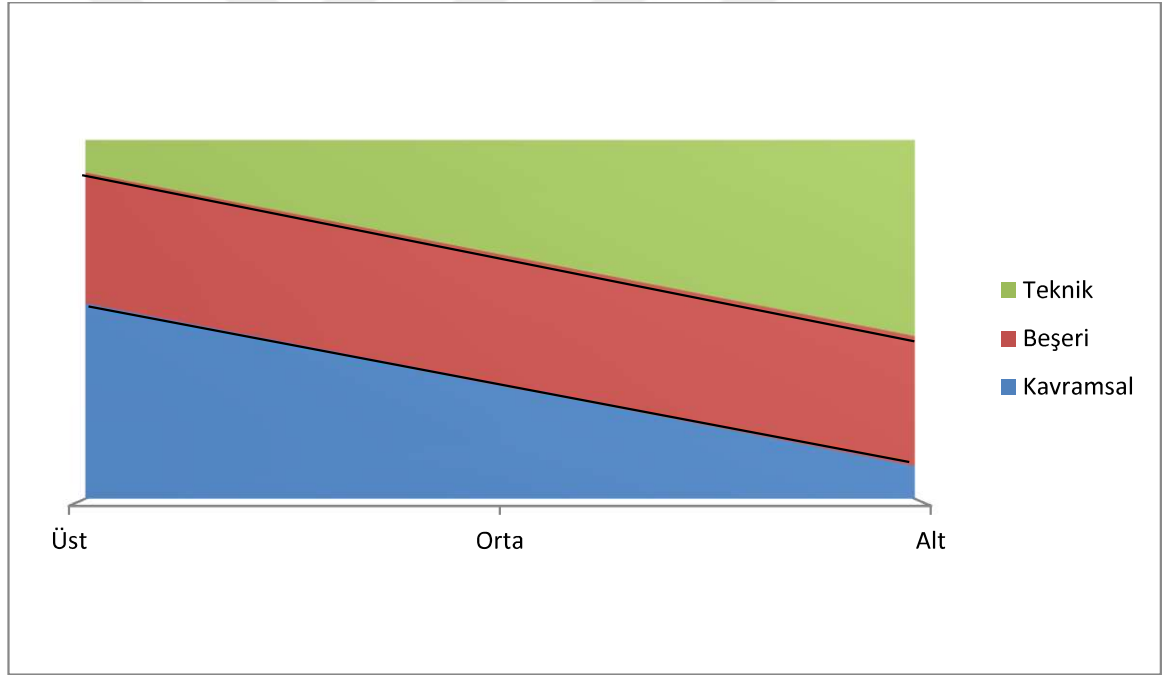
Teknik Beceriler: Görevlerin başarılmaması için gerekli olan bilgi, yöntem ve teknikleri kullanma yeteneğini ifade eder (Sökmen 2010).

Beşerî Beceriler: Kişi ve grupları anlama, motive etme ve empati vasıtası ile sorunları çözme yetenekleri olarak tanımlanabilir (Gülşen ve Gökyer, 2011).

Kavramsal Beceriler: Karmaşık durumlarda çözüm yolu bulabilme, sorunları bütün halinde algılayabilme ve çok sayıda benzer nesneyi bir araya getirip ilişki kurabilme becerisidir (Baltaş 1999).

Bu yeteneklerin önemi farklı yönetim düzeylerine göre değişiklik göstermektedir. Beşerî beceriler alt, orta ve üst kademe yöneticilerin hepsi için eşit öneme sahiptir. Çünkü her kademe yönetici, başka insanların faaliyetlerini planlama ve koordine etme görevini üstlenmektedir. Dolayısıyla bu süreçte insanlarla başarılı iletişim kurması gerekmektedir. Teknik beceriler en çok alt kademe yöneticilerin taşıması gereken yeterliliklerdir ve özel beceri ve yeteneklere sahip olmayı çok gerektirmez. Kavramsal beceriler ise şirketin bütünsel sorumluluğunu taşıyan üst kademe yöneticilerde daha fazla önem kazanır (Efil 2010).

Tablo 2.2 Yönetici Becerileri



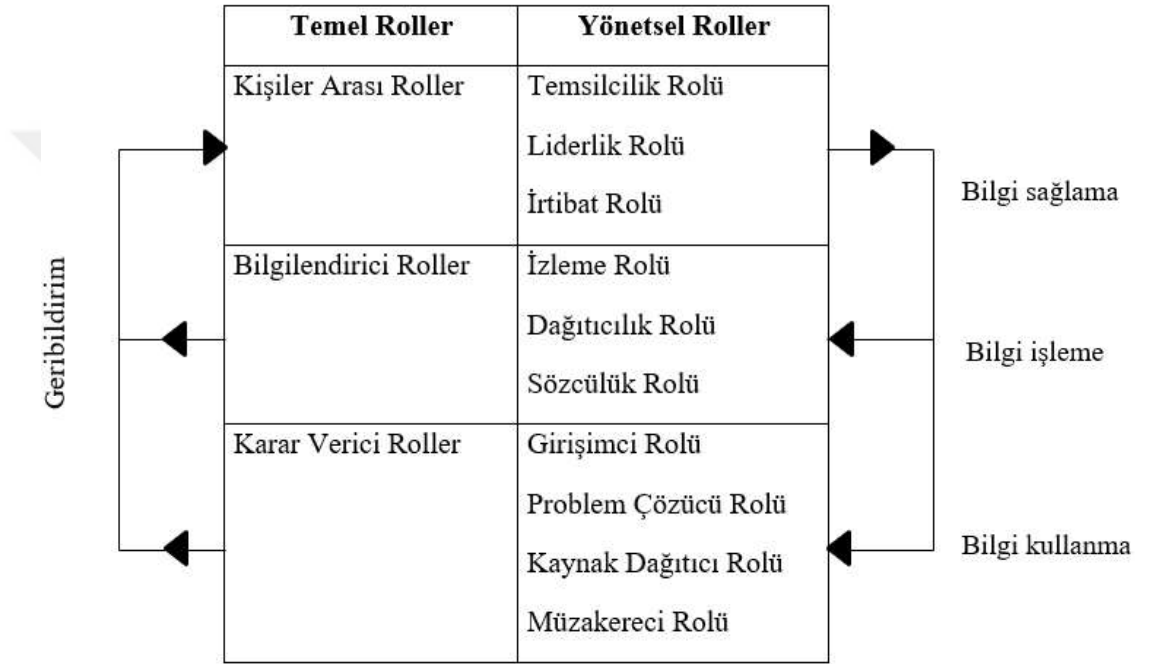
Kaynak: Kang ve diğ., 2017

2.2. Yönetici Roller

İşletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için yöneticilerin çeşitli yönetsel roller üstlenmesi gerekmektedir. Bu roller, işletme başarısında büyük önem taşımaktadır. Yönetsel roller, bir yöneticinin davranışlarına yönelik beklentiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bolat vd., 2014).

1970’li yıllarda Henry Mintzberg beş farklı alandaki yöneticiler (danışmanlık işletmesi, fakülte, teknoloji işletmesi, tüketici ürünleri işletmesi ve sağlık merkezi) ile bir çalışma yürüterek, bir hafta boyunca bu yöneticilerin günlük aktivitelerini gözlemlemiş ve bu gözlemlerini analiz ederek yönetim rol teorisini literatüre sunmuştur. Bu teoriye göre, bir yöneticinin üç ana kategoride sınıflandırılan on farklı rolü bulunmaktadır (Mintzberg, 1973).

Tablo 2.3. Mintzberg'in (1973) Yönetici Roller



Kaynak: Kumar, 2015

2.2.1. Kişiler Arası Roller

Yöneticinin konum ve otoritesinden kaynaklanan kişiler arası roller; yöneticinin içinde bulunduğu örgütün hem içindeki hem de dışındaki unsurlarla olan her türlü iletişimini kapsamaktadır. Kişiler arası roller üç alt rolden oluşmaktadır (Mintzberg, 1975).

- 1- Temsilcilik Rolü:** Üst düzey yöneticiler, örgüt dışındakiler için şirketi hem yasal hem de sosyal olarak temsil etmektedir. Alt ve orta düzey yöneticiler ise çalıştıkları ekibi üst yönetime ve aynı şekilde üst yönetimi çalıştıkları gruba temsil eder (Kumar, 2015). Ayrıca temsil rolü ile yöneticinin astları tarafından

izlenerek örnek alınan bir figür olduğu ifade edilmektedir. Temsilcilik rolüne örnek olarak yöneticinin açılacak yeni fabrikalar için kurdele kesme törenine katılması, ziyaretçi karşılama gibi törensel faaliyetleri yerine getirmesi ve çalışanların düğünlerine katılması verilebilir (Rüzgar ve Kurt, 2013).

- 2- **Liderlik Rolü:** Örgütsel birimin başı olması nedeniyle yöneticiler bu birimde görev alan çalışanların işlerinden de sorumlu olmaktadır. Liderlik rolü, yöneticinin yönetim ekibi için liderliğini sergileyerek onları en doğru şekilde yönlendirdiği, motive ettiği roldür. Astlara danışmanlık vermek veya çalışanları cesaretlendirmek liderlik rolüne örnektir (Terzioğlu 2019).
- 3- **İrtibat Rolü:** Yöneticiler bulundukları görevin doğası gereği birtakım amaçlar için çeşitli insanlarla, birbirinden farklı yetki ve pozisyondaki kişilerle iletişime geçmektedirler. Yöneticilerin bu etkileşim sırasında doğru kişiyi doğru kişiye yönlendirmesi, bu irtibat ve köprüyü en iyi şekilde kurması irtibat rolünü oluşturur. Yöneticilerden iç çevrenin yanı sıra dış çevreleriyle de etkili iletişim kurarak organizasyona yarar sağlayacak bir irtibat ağı kurmaları beklenmektedir (Mintzberg, 1975).

2.2.2. Bilgilendirici Roller

Yöneticinin her şeyi bilmediği durumların olabilmesine karşın, genel olarak yönetici herhangi bir personelinden daha bilgili olmaktadır. Bilgiyi işlemek yöneticinin işinin anahtar kısmını oluşturmaktadır. Bilgilendirici roller de üç alt rolden meydana gelmektedir.

- 1- **İzleme Rolü:** Yöneticinin astlarını gözlemlemesini, aynı zamanda da organizasyon iç ve dışındaki gelişmeleri izleyerek bu gelişmeler ışığında gerekli değişikliklerin yapılmasını gerektiren bir roldür. Dergileri tarama, endüstri raporlarını okuma ve personel bağlantılarını koruma gibi faaliyetler izleme rolünün bir parçasıdır (Rüzgar ve Kurt, 2013).

2- Dağıtıcılık Rolü: Dağıtıcılık rolü kısaca bilgi paylaşma yöneticiliğidir. Yönetici sahip olduğu bilginin çoğunu örgüt içinde dağıtmalı ve paylaşmalıdır. Dışarıdaki kişilerden kişisel bağlantıları aracılığı ile elde ettiği bilgi kendi örgütünün yararına olabilmektedir. Dağıtıcılık rolünde yönetici, sahip olduğu bazı özel bilgileri astlarıyla paylaşmalıdır. Çünkü yöneticilerin bilgiye erişimi çalışanlara göre daha kolaydır. Astlar arasında bilgi paylaşımı yetersiz kaldığında yönetici buradaki bilgi akışının sağlanmasında rol alabilmektedir (Mintzberg, 1975).

3- Sözcülük Rolü: Sözcülük rolü yöneticinin kendi görev alanının dışındaki kişilerle de gerekli bilgiyi paylaşmasıdır. Örneğin; bir yöneticinin diğer paydaşları bilgilendirmesi, brifing vermesi, müşterilere yönetsel olarak güven vermek için toplantılar yapması sözcülük rolü dahilindedir (Mintzberg, 1975).

2.2.3. Karar Verici Roller

Bilgilendirici rollerin neticesinde edinilen bilgi, karar verme sürecinin temel girdisi olarak kabul edilmektedir. Resmi otorite sahibi olan yönetici, birimde alınacak kararlar üzerinde anahtar bir rol oynamaktadır. Karar verici roller dört alt rolden oluşmaktadır.

1- Girişimci Rolü: Girişimcilik rolü kısaca değişim yöneticiliğidir. Girişimcilik rolü yöneticinin organizasyon içerisinde yeniliklerin öncülü olması ve yeni projeler başlatmasıdır. Ayrıca, çalışanlarını teşvik ederek onların yeni fikirler üretmesini desteklemesi ve astlarının fikirlerinin arkasında durmasıdır (Mintzberg, 1975).

2- Problem Çözücü Rolü: Her örgüt çeşitli problemlerle karşılaşmaktadır. Yöneticinin problem çözücü rolü, sorumluluğu kendi üzerine alarak sorunları çözebilmesini ifade eder. Tartışma veya kriz durumlarında doğru aksiyonu alma, çıkan problemlere etkili ve hızlı çözüm getirme bu rolün gerekliliklerindendir (Rüzgar ve Kurt, 2013).

- 3- Kaynak Dağıtıcı Rolü:** Kaynak dağıtıcı rolü örgütün zaman, insan veya finansal kaynakları gibi önemli kaynaklarını tahsis etmektir (Başarangel 2016) Yönetici, kaynakların kim tarafından, nerede ve nasıl kullanılacağına karar veren otoritedir. Kaynakların verimli bir şekilde dağıtılması örgüt başarısında önemli rol oynamaktadır.
- 4- Müzakereci Rolü:** Müzakereci rolü yöneticinin bulunduğu örgütün çıkarları için orta yolu bulması ile ilgilidir. Örnek olarak, yöneticinin kurum ile sorun yaşayan çalışanı, kurumla uzlaştırması müzakereci rolün getirdiği bir davranıştır. Yönetici, çalıştığı organizasyon için müzakereler yaparak uzlaşmacı bir tavır takınmaktadır (Mintzberg, 1975).

2.3 Dünyada Kadın Yöneticiler

Kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi, gelişen teknoloji, bilgi çağına geçilmesi gibi birçok sebepten dolayı iş dünyasında kadın sayısında artış gözlenirken yönetici kadrolarında kadınlar da yer almaya başlamıştır. Ancak yönetici pozisyonunda çalışan kadınların sayısı istenilen seviyeye henüz gelememiştir (Çetin, 2011).

Dünya çapında yönetim kadrolarındaki kadınların oranı 1960'lı yıllardan günümüze 2 kat artmıştır. Ancak bu artış olumlu bir adım olsa da yönetici pozisyonlarında yer alan kadınların çoğu orta seviyede yönetici olarak istihdam edilmektedir. Yönetim kadrolarına gelebilen kadınların oranı yalnızca yüzde 33'tür ve bu kadınların ancak yüzde 1'i en üst düzey yönetici olarak görev alabilmektedir.

Tablo 2.4. Ülkelerin Kadın Yönetici Oranları

Ülke	2011	2015	2019	2010-2019 Değişim Oranı
A.B.D	38.6	39.4	40.9	%5
Almanya	27.9	30.4	28.6	%4
Avustralya	31.7	33.3	35.5	%19
Birleşik Krallık	32.1	32.4	34.9	-%3
Brezilya	36.6	38	38.6	%6
Fransa	39.1	31	34.2	-%11

Güney Afrika	33.7	33.9	33.3	%4
İspanya	28.1	30.4	33.7	%24
İsviçre	28.7	30.4	32.5	%13
İtalya	21.6	21.8	23.3	%10
Kanada	35.6	34.7	35.1	-%1
Rusya	39.5	38.7	42	%9
Singapur	34.1	33.6	37.1	%7
Türkiye	18.8	14.4	17.5	-%7
Dünya	31.4	31.6	32.4	

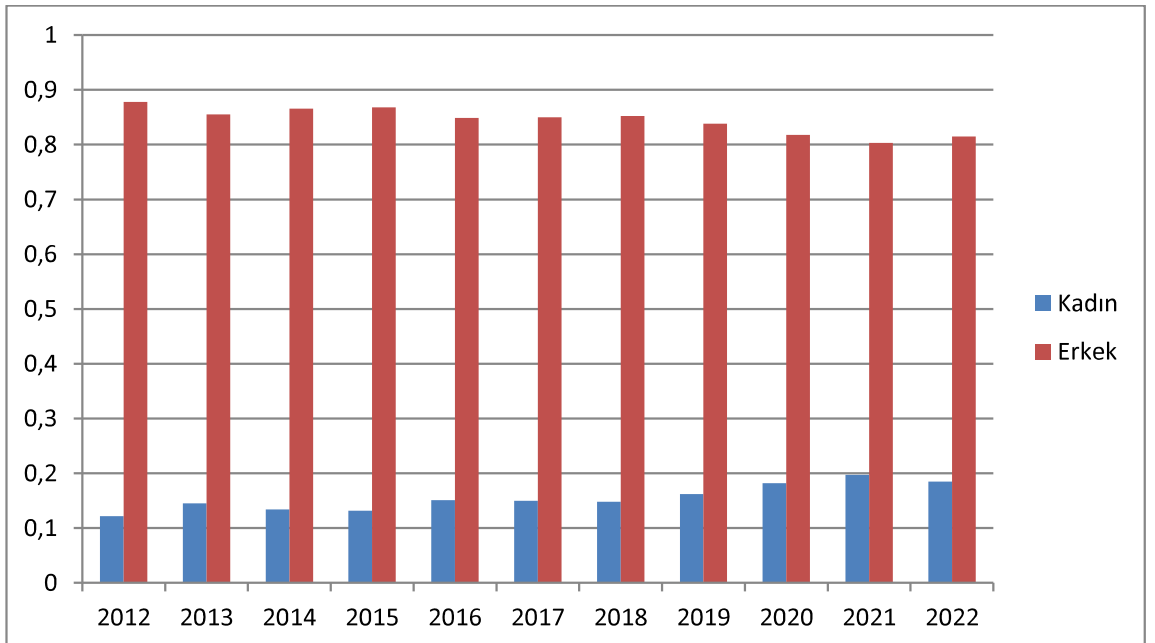
Kaynak: ILOSTAT (2020) “Women in managerial and leadership positions in the G20”

ILO (Uluslararası İşgücü Organizasyonu)’nun kadın yönetici oranlarına dair en güncel verileri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. 2019 yılında dünyadaki kadın yöneticilerin oranı 32.4 olarak ölçülmüştür. Türkiye ise tablodaki en düşük oranlardan birine sahiptir ve 2010 yılından 2019 yılına kadın yönetici sayısı %7 oranında düşüş göstermiştir.

2.4 Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Dünya çapındaki duruma paralel olarak Türkiye’de de istihdam edilen kadın sayısı artsa da yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların sayısı erkeklere kıyasla oldukça düşük kalmaktadır.

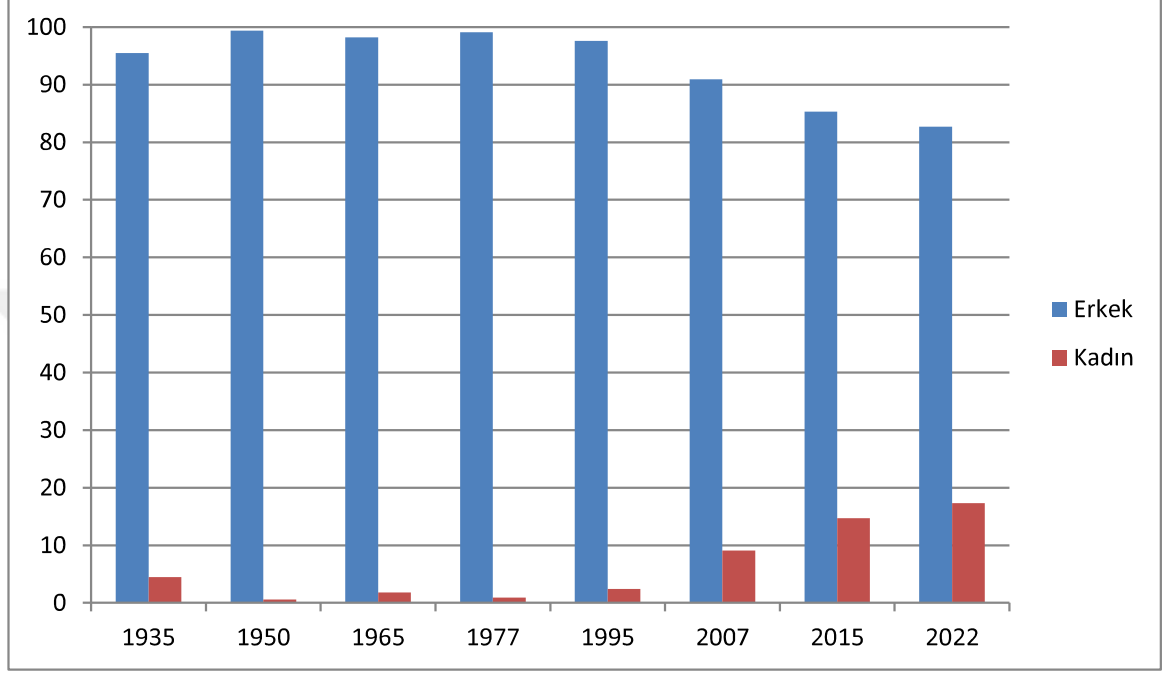
Grafik 2.2 Türkiye’deki Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı



Kaynak: TÜİK (2023) Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri

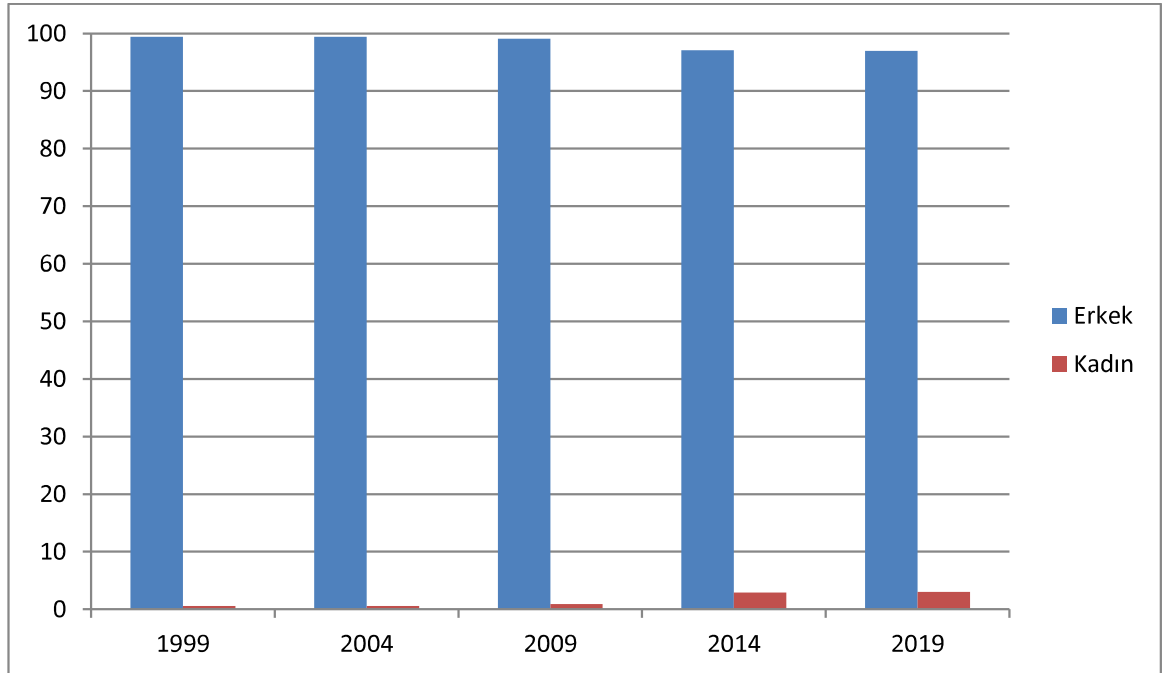
TÜİK'in 2023 yılında yayınlamış olduğu verilere göre 2022 yılında Türkiye'de yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranı %18,5'tir. 2012 yılında ise bu oran %12,2 olarak ölçülmüştür.

Grafik 2.3 Cinsiyete Göre Meclisteki Temsil Oranı



Kaynak: TÜİK (2023) Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri

Grafik 2.4 Yerel Yönetimlerde Erkek ve Kadın Oranı



Kaynak: TÜİK (2023) Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri

Yerel yönetimdeki kadın oranlarına bakıldığında oranların daha da düşük olduğu görülür. 1999 yılında %0,6 olan oran 2019 yılında %3'e yükselmiştir.

3. Tutum

Tutum, bireyin yaşantısında yer alan belirli olay ve olgulara yönelik cevapları üzerinde etkili olan ve kişinin geçmiş deneyimleri ile organize edilmiş zihinsel ve nöral bir hazırlık durumudur (Khine 2001). Bohner ve Dickel (2011) tutumu, bir düşünce nesnesinin değerlendirilmesi olarak tanımlayarak; düşünce nesnesinin soyuttan somuta; fikir, insan, grup gibi insan aklının alabileceği her şey olabileceğini ifade etmiştir. Bir başka tanıma göre ise tutum, belirli kişi, nesne veya olaylara karşı sürekli olarak aynı şekilde davranmamıza sebep olan öğrenilmiş bir eğilimdir (Enç 1990).

Tutum bir olaya veya nesneye karşı olduğundan tutum için psikolojik bir objenin bulunması gereklidir. Bir kişi için anlam taşıyan, farkında olduğu her şey bir objedir. İnsanları ilgilendiren her şey bir tutum konusudur (Gökçek 2006). Tutum kişinin herhangi bir şeye ve duruma ilişkin olarak göstereceği tepkileri etkiler ve yönlendirir.

İnsanlar için tutum her zaman önemli olmuş ve bireylerin çevrelerine uyum göstermesinde onlara yol gösterici, uyumlarını kolaylaştırıcı bir rol üstlenmiştir. Tutum, bir objeye yönelik davranışın olumlu veya olumsuz, çekingen veya hevesli gibi ne yapıda olacağını etkilemektedir. Bu etki; açık veya dolaylı, bilinçli veya bilinçsiz, rasyonel veya irrasyonel, olumlu veya olumsuz bir biçimde açığa vurulabilir. Tutum yalnızca belirli bir objeye karşı yukarıda bahsi geçen tepkilerle değil, aynı zamanda bir objeye karşı zihinsel veya fiziksel olarak davranış eğilimi olarak da yorumlanır (Bakanauskas ve diğ., 2020).

3.1. Tutum Çeşitleri

Tutumlar genel olarak, açık ve örtük tutumlar olmak üzere iki başlıkta sınıflandırılmaktadır.

3.1.1. Açık Tutumlar

Açık tutumlar, bireyin belirli bir tutum nesnesi hakkında öz iradesine dayalı ve kontrol edilebilen tutumlardır. Çeşitli düşünce süreçlerinden geçirilerek ifade edilen, bilinç düzeyinde farkında olunan tutumları ifade eder. Bir diğer deyişle, bireyin tutumla alakalı değerlendirme yapmak için zamanının, bilişsel kaynaklarının ve motivasyonun mevcut olduğu durumlarda sergilediği tutumlar açık tutumlardır (Jordan ve diğ., 2005). Kısaca ifade etmek gerekirse açık tutumlar, kişinin tutum nesnesi konusunda karar verme sürecinde farkındalığının ve kontrolünün var olduğu tutumlarıdır.

Bir kişinin açık tutumu her zaman gerçek tutumu ile aynı olmayabilir. Örneğin; hassas konularda topluma ters düşmemek, sosyal olarak kabul görebilmek gibi sebepler ile kişi sorulara bilinçli olarak kendi düşüncelerinden farklı yanıtlar verebilir (Kocabaş ve diğ., 2020).

3.1.2. Örtük Tutumlar

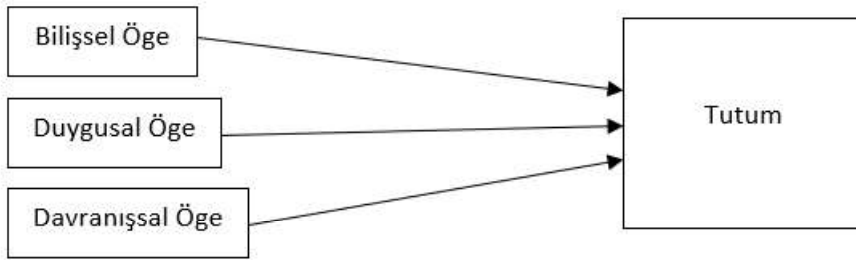
Örtük veya kapalı tutumlar istemsiz, bilinç dışı ve irade dışında gerçekleşen, kontrol edilemeyen tutumlardır. Örtük tutumların kaynağı daha çok çocuklukta yaşanan deneyimlere dayanırken açık tutumlar daha çok yakın dönemde yaşanan deneyimlerden kaynaklanmaktadır (Aronson ve diğ., 2022). Açık tutumlar bilinç düzeyinde yer almaktayken örtük tutumlar bilinçaltındadır. Bu sebeple örtük tutumların keşfedilmesi ve değiştirilmesi daha zordur (Kocabaş ve diğ., 2020).

Açık ve örtülü olarak iki farklı tutumun var olması bunların çatışabilme ihtimalini doğurur. Açık tutumlar değerleri, inançları ve dünyaya ilişkin kasıtlı değerlendirmeleri yansıtırken örtülü tutumlar geçmiş deneyim yoluyla elde edilmiş olumlu ve olumsuz çağrışımları yansıtır. Bu iki tutum çeşitli sebeplerden dolayı

farklı özellik gösterebilir. Örneğin; eşitlik fikrini değerli bulan bir kişi, kadın ve erkek yöneticilere ayrımcılık yapmadan eşit derecede olumlu yaklaşımını savunabilir. Ancak ataerkil kültür ile şekillenmiş olan örtülü tutumu, eşitlik konseptini yeterince içselleştiremeyerek bireyin bilinç dışı bir şekilde erkek yöneticilere daha olumlu bir tutum sergilemesini sağlayabilir (Nosek ve Banaji, 2009).

3.2.Tutumun Öğeleri

Tutum bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşan bir kavramdır. Genellikle bu üç öge arasında bir örgütlenme, dolayısıyla da iç tutarlılık olduğu farz edilmektedir. Bu varsayıma göre; kişinin belirli bir konu hakkında bildikleri (bilişsel öge), konuya nasıl bir hissiyat ile yaklaşacağını (duygusal öge) ve nihayetinde ona karşı ne tür bir tavır alacağını (davranışsal öge) belirlemektedir (İnceoğlu 2000).



Şekil 3.1 Çok Bileşenli Tutum Modeli (Maio ve diğ., 2018)

Kişinin bir nesne, durum veya kişi hakkında bilişsel, duygusal ve davranışsal bakımdan sergilediği duruş, onun tutumunu yansıtmaktadır. Dolayısıyla, bir tutumun oluşabilmesi için söz konusu üç öge arasında örgütsel ve uyumlu bir ilişki ile koordinasyon olmak zorundadır (İnceoğlu, 2000). Bilişsel, duygusal ve davranışsal ögeler arasında koordinasyon bulunmadığı sürece bir tutumun oluşması da mümkün değildir. Özetlemek gerekirse tutum, yalnızca bir davranış eğilimi veya sadece bir duygu değil; biliş, duygu ve davranış eğilimlerinin ortak bütünleşmesidir (Kağıtçıbaşı, 1999). Tutumlar; bilişsel, duygusal ve davranışsal ögelerin eşit rol oynadığı üç farklı sürecin etkisiyle oluşabileceği gibi sadece bir boyutun diğerlerine

daha baskın geldiği bir süreç sonucunda da oluşması mümkündür (Eagly ve Chaiken, 2007).

Bu anlatılanlara göre, tutum bir reaksiyon biçimi değil, bir tepkinin ön aşamasıdır. Bir başka deyişle birey; bir nesneye, kişiye veya bir duruma karşı tepki vermeden önce kendini hazırlar. Örneğin; bir kişi bir arkadaşıyla karşılaştığında memnuniyet hissi duyarsa, bu durum arkadaşına karşı zaten daha önceden olumlu bir tutuma sahip olduğu için oluşmuştur (İnceoğlu, 2000).

3.1.1. Bilişsel Öge

Zihinsel öge olarak da adlandırılan bilişsel öge; tutumun konusunu oluşturan durum, kişi, olay veya nesne ile ilgili olarak sahip olunan her türlü bilgi, tecrübe, inanç ve düşünceyi içerir. Tutumun bilişsel ögesi, genellikle kişinin etrafındaki uyarıcılara bağlı olarak edindiği deneyimlerden kaynağını alan bilgi birikimine dayanır (Temizkan, 2008). Tutum konusuna dair bilgiler ne kadar gerçeklere dayanıyorsa, onunla ilgili tutumlar da bir o kadar kalıcı özellik gösterir. Bazı durumlarda tutum objesi ile ilgili bilgi değiştiğinde, tutum da değişebilir (Baysal 1981).

Bilişsel öge, kişinin düşünsel işleyiş süreci ile bağlantılı olup düşünsel veya zihinsel işleyişin sistemleştirilmesi ve sınıflandırılması ile ilgili bir unsurdur. Bu sınıflandırmalar hem kişinin farklı insanlar, durumlar ve nesnelere ilişkin algılamalarını etkilerken hem de farklı uyaranlara karşı reaksiyonlarının farklı olmasını sağlar. Etrafı birçok uyaranla çevrili olan kişi, çevresi ile olan ilişkilerinde zihinsel sisteminden yararlanır. Bazen kişinin algılama kapasitesi uyaranları birbirinden ayırt etmeye yeterli olmayabilir. Bu sebeple, birey ilk olarak uyarıcıları kendi aralarında gruplandırır ve daha sonra bu grupları birbirleriyle ilişkilendirir. Bu gruplandırma ve sınıflandırma süreci kişinin çevreye uyumunu kolaylaştırır (İnceoğlu,2000).

3.1.2. Duygusal Öge

En basit ifade ile duygusal öge, tutum nesnesi ile ilgili duygulardan oluşur. Bilişsel ögeye kıyasla daha basit bir yapıya sahip olan duygusal öge; tutumu inanç, gerçeklik veya olgudan ayırt eden en önemli unsurdur (Aydın 1987).

Duygusal öge, kişinin değerler sistemi ile yakından ilişkilidir. Kişinin bir nesne veya birey ile ilişki kurarken sahip olduğu veya içinde bulunduğu değer sistemi, onun ilişki biçiminin oluşmasında önemli ölçüde etkili olmaktadır (İnceoğlu, 2000). Duygusal ögesi diğer ögelere kıyasla ağır basan bir tutumun değişmesi daha zordur (Baysal, 1981).

Bireyin tutuma yönelik his ve değerlendirmelerinden meydana gelen duygusal öge, olumlu veya olumsuz tepkiye ön eğilimdir. Yani bir kişinin bir nesneye ilişkin olumlu tutumu, bu nesneye karşı olumlu duyguları bulunduğunu gösterirken olumsuz tutuma sahip olması ise bu nesneye karşı olumsuz duygular beslediğini göstermektedir (Hanyaloğlu 1995). Kişinin herhangi bir konu hakkında olumlu ya da olumsuz tutum göstermesi, önceki deneyimleri ile yakından ilişkili bir durumdur. Birey bir konu hakkında geçmişteki olumlu uyarıları anımsarsa uyarı yinelenğinde tekrar olumlu bir tutum göstermesi muhtemeldir (İnceoğlu, 2000).

3.1.3. Davranışsal Öge

Davranışsal öge, kişinin bilgisi ve inançları doğrultusunda oluşan yargısının belirli bir nesneye karşı olumlu veya olumsuz bir tepki vermeye yöneltmesidir. Eğer birey bir nesneye veya olaya karşı olumlu ya da olumsuz herhangi bir tutuma sahipse, bunun gereği doğrultusunda davranış sergilemeye hazır olacaktır (Üstündağ 2001).

Davranışsal unsur, tutum nesnesine yönelik gözlemlenebilen tüm davranışları kapsamaktadır. Söz konusu davranışlar sadece hareketler değildir. Aynı zamanda sözler de bu boyuta dahildir (Tavşancıl 2014). İnsanlar her zaman duygularına uygun davranmasa da herkeste duygularına göre hareket etme eğilimi mevcuttur. Bu sebeple çoğu zaman tutumlardan yola çıkarak davranışları tahmin edebilmek mümkündür (Morgan 1998).

3.3. Tutumun Özellikleri

Tutum kavramı kendine has bazı özellikler sergilemektedir. Örnek olarak, tutumun belirli bir yönü olması verilebilir. Birey herhangi bir konu, olay veya duruma karşı kendi içinde olumlu ya da olumsuz bir eğilime sahiptir. Eğer bu eğilim olumlu ise birey ilgili konu, olay veya duruma karşı olumlu tutum geliştirir. Eğilimin olumsuz olduğu durumda ise bireyin geliştirdiği tutum da olumsuz olarak ortaya çıkmaktadır (Temizkan ve Sallabaş, 2009). Tutumlar doğuştan gelmez. Deneyim, aile, arkadaş ve sosyal çevre, kitle iletişim araçları ve medya ile sonradan öğrenilmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014).

Tutum, bireyin kendisine aittir ve dışarıdan direkt olarak gözlemlenebilen bir özellik veya ortaya konan bir davranış değildir. Ancak, kişinin gözlemlenebilen davranışlarından, dolaylı olarak çıkarım yapılarak o kişiye atfedilen, davranışa hazırlayıcı bir eğilimdir. Örneğin ihtiyacı olmasına rağmen eşinin çalışmasına müsaade etmeyen bir bireyin bu davranışından, kadınların çalışmasına yönelik olumsuz bir tutuma sahip olduğu çıkarılabilir (Kağıtçıbaşı, 1999).

Tutumun bir diğer özelliği ise kalıcı nitelikte olmasıdır. Kişilerin belirli insanlar, nesneler ve durumlar karşısındaki davranışlarını etkileyen tutumlar, bir kez öğrenildikten sonra değiştirilmeleri çok zordur (Sözer 1996). Ancak tutumların değişmesi zor olsa da imkânsız değildir. İnsanlar gün boyu tutum değişimini sağlayabilecek birçok uyarana karşılaşmaktadır. Örneğin reklamcılar, eğitimciler ve politikacılar toplumdaki tutumları oluşturmak ve değiştirmek için çaba harcamaktadırlar. Yeni bilgi öğrenmek, ikna edilmek, cezadan kaçınmak veya ödül elde etme amacı gütmek gibi eylemler tutumlarda değişime sebep olabilir (Kırel ve diğ., 2004).

Tutumun etki ve kalıcılık derecesi tutum gücünü belirler. Güçlü tutumları değiştirmek daha zordur ve davranış oluşturmada daha etkilidir ancak zayıf tutumlar herhangi bir eyleme sebep olmayabilir. İnsanların bir tutum nesnesi ile doğrudan deneyime sahip olmaları, tutum nesnesi ile daha fazla ilgilenmeleri ya da tutumlarını sıklıkla ifade etmeleri durumunda tutumları güç kazanmaktadır (Krosnick ve Petty 1995).

3.4.Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar

Kadın yöneticilere yönelik tutumları irdelemek amacıyla hem dünyada hem de Türkiye’de çeşitli araştırmalar yürütülmüştür. Bu bölümde konu ile ilgili yapılmış çalışmalara ulusal ve uluslararası bağlamda değinilecektir.

3.4.1. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İncelemek için Yapılan Yabancı Araştırmalar

Bu başlık altında Google Scholar taraması aracılığı ile ulaşılmış olan kadın yöneticilere yönelik tutumları çeşitli ülkelerde inceleyen araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmalar araştırmanın yayın yılına göre kronolojik bir şekilde sıralanmıştır.

Phan ve Nguyen (2023) Vietnam’da 159 katılımcı ile yürüttükleri araştırmada çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının yanı sıra kadın haklarına ve cinsiyet rollerine yönelik tutumlarını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni kadın yöneticilere karşı tutumları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir ve kadınlar daha olumlu tutumlar sergilemektedir. Ayrıca çalışma, katılımcıların kadın hakları ve kadın rollerine yönelik tutumlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarını etkilediğini ortaya koymuştur.

Baldner ve diğ.nın (2022) İtalya’da kadın yöneticilere yönelik tutumları araştırmak için yaptıkları çalışmada; cinsiyetin ve politik görüşün tutumlar üzerinde etkili olduğu, erkeklerin ve sağ görüşlü katılımcıların daha olumsuz tutumlar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların kadın yöneticilerle geçmiş tecrübe süresinin tutumlar üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı, ancak bu geçmiş tecrübeye ait kalite düzeyinin tutumları etkilediği raporlanmıştır.

Suudi Arabistan’da Alzeiby (2021) tarafından kadınların liderliğine yönelik tutumlarını ölçmek ve Suudi toplumuna uygun yeni bir ölçek geliştirmek amacıyla üniversite öğrencisi ve çalışanlardan oluşan 1000 katılımcı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar kadın liderlere ne olumlu

ne olumsuz tutum içindedir, orta düzeyde yaklaşım göstermektedir ve kadınlar erkeklere kıyasla daha olumlu tutumlar sergilemektedir.

Jahiruddin ve diğ.nın (2020) Bangladeş’te çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarını incelemek için 524 katılımcı ile yürüttükleri bir çalışma, çalışan tutumlarının mevcut literatürde çoğunlukla olumsuz olarak ölçülmesine rağmen genel olarak olumlu düzeyde olduğunu göstermiştir. Yaş, çalışma sektörü ve cinsiyetin tutumları anlamlı düzeyde etkileyen değişkenler olduğu belirlenirken bir kadın yöneticinin üstü veya altı olarak çalışır durumda olmanın tutumları anlamlı düzeyde etkilemediği görülmüştür. Erkekler, yaş olarak en üst kategoride bulunanlar ve özel sektör çalışanları en olumsuz tutumlara sahip olan gruplar olarak belirlenmiştir.

Hoffmann ve Musch (2019) yaptıkları çalışmada katılımcıların doğru yanıtlardan ziyade sosyal olarak doğru kabul edilen yanıtları vermesini engellemek amacıyla cevapların gizliliğini temin etmiş ve hem direkt hem de direkt olmayan soru yöntemini kullanmıştır. Alman bir üniversite topluluğunda 1529 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada, cevabı “doğru” veya “yanlış” olarak verilen direkt ve cevabı “yukarıdaki iki yargıdan biri doğrudur, sıralaması önemsizdir” gibi verilen direkt olmayan sorular sorulmuştur. Kişilerin aynı sorulara verdikleri direkt ve direkt olmayan cevapları karşılaştırılarak, cevabın daha belirsiz olduğu direkt olmayan kısımda daha olumsuz tutum sergileyip sergilemediklerine bakılmıştır. Sonuç olarak, erkeklerin kadınlara kıyasla kadın yöneticilere karşı daha fazla ön yargı güttüğü, dolayısıyla daha olumsuz tutum sahibi oldukları görülmüştür. Ancak sorulara verdikleri yanıtlar arasındaki fark yüksek olduğu için kadınların hemcinsi yöneticilere karşı var olan ön yargı ve çekincelerini gizleme eğiliminin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Litwin ve meslektaşları (2019) Avusturya ve Makao (Çin) bağlamlarında turizm sektörü çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarını ölçmek ve iki bölgeyi karşılaştırmak amacıyla 1976’da Peters ve meslektaşları tarafından geliştirilen Attitudes Towards Women As Managers (WAMS/Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar) ölçeği kullanılarak 344 katılımcı ile bir araştırma yürütülmüştür. Sonuç olarak Avusturya’daki tutumların Makao’ya kıyasla daha olumsuz nitelikte olduğu görülmüştür. Ayrıca Avusturya’da kadınların hemcinslerinin yöneticiliğine

daha olumlu yaklaştıkları gözlenirken, Makao’da erkekler kadınlardan daha olumlu tutumlar göstermiştir.

Etiyopya’da bir bankada Tufa tarafından 2017 yılında gerçekleştirilen bir araştırma, WAMS ölçeği yardımıyla çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarını irdelemeyi hedeflemiştir. 201 katılımcının yer aldığı araştırma sonuçlarına göre; genel olarak katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumları olumsuz seviyededir. Cinsiyet değişkeni kadın yöneticilere karşı tutumları anlamlı düzeyde etkilemektedir ve kadınlar erkeklere kıyasla daha olumlu tutum sergilemektedir. Ayrıca, daha genç yaşıta olan insanlar ve evli insanlar kadın yöneticilere daha olumlu yaklaşım göstermiş olsa da yaş, medeni durum ve eğitim düzeyinin tutumlar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Jones (2015) Amerika Birleşik Devletleri’nde erkeklerin %75 ve üzeri oranda bulunduğu erkek egemen endüstriler ile kadın egemen endüstriler arasındaki kadın yöneticilere karşı tutum farklarını araştırmak için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre erkek egemen bir endüstride çalışan kadınlar, kadın egemen bir endüstride çalışan kadınlara kıyasla kadın yöneticilere daha olumlu yaklaşmaktadır. Ayrıca her iki endüstrideki hem kadın hem de erkeklerin, erkek bir yöneticiyi tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Balgiu (2013) Romanya’da yürüttüğü bir çalışmada çok uluslu bir organizasyonda görev alan 46 çalışan, işletme alanında okuyan 116 öğrenci ve diğer alanlarda okumakta olan 131 öğrenci ile WAMS ölçeği ile çalışan ve çalışmayan insanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığı araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda; çalışma durumu ve cinsiyeti ne olursa olsun katılımcıların kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlar sergiledikleri ancak kadın çalışan ve öğrencilerin, hemcinslerinin yönetici olması fikrine daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür.

Pakistan banka sektöründe Mirza ve Jabeen (2011) tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutum 1960’lı yıllardan bu yana olumlu yönde gelişim göstermiştir ancak stereotipler, sosyal ve kültürel normların olumsuz tutumlara sebep olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcının eğitim

seviyesi ve ailesinin eğitim seviyesinin kadın yöneticilere karşı tutumlarını anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Javalgi ve diğ. (2011) tarafından yürütülen bir çalışmada kadın yöneticilere yönelik tutumları Çin, Şili ve Amerika Birleşik Devletler ülkeleri bağlamında kıyaslamak amacıyla WAMS ölçeği kullanılarak 636 üniversite öğrencisi ile çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre Çinli kadın ve erkekler kadın yöneticilere karşı en olumsuz tutumlara sahip olan grup olmuştur. En olumlu tutumlar ABD'li ve Şilili kadınlara ait olup ikisi eşit düzeydedir.

Yunanistan'da 1990 yılında kadın yöneticilere yönelik tutumları ölçmek için yapılan bir araştırma 2006 yılında Galanaki ve diğ. (2009) tarafından tekrar yürütülerek sonuçların 15 yıllık değişimi karşılaştırılmıştır. WAMS ölçeğinin kullanıldığı çalışmada sırasıyla 294 ve 229 katılımcı yer alırken örnekleme özel ve kamu alanında çalışan orta düzey yöneticiler oluşturmıştır. Sonuç olarak, 1990 yılında katılımcının cinsiyetinin kadın olması, yaşının daha küçük olması, mesleki kıdeminin ve kadın yönetici ile geçmiş tecrübesinin daha fazla olmasının kadın yöneticilere yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilerken, 2006 yılında katılımcının cinsiyeti dışındaki kişisel özelliklerinin tutumları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. 2006'da da 1990 yılının sonucuna benzer şekilde kadın katılımcıların hemcinslerinin yöneticiliğine daha olumlu yaklaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Tutum ölçek puanları karşılaştırıldığında ise 1990'da 108.2 olan ortalama değerinin 2006'da 110.27 olarak değiştiği görülmüştür, yani katılımcıların tutumlarının olumluluk düzeyi küçük bir yükselme göstermiştir.

Birleşik Arap Emirlikleri'nde Mostafa (2005) 186 katılımcı ile Valentine tarafından 2001 yılında geliştirilen Multidimensional Aversion To Women Who Work Scale (MAWWWS- Çalışan Kadınlara Karşı Çok Boyutlu Antipati Ölçeği)'ni kullanarak toplumun kadın yöneticilere yönelik tutum ve beklentilerini ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırma, üniversite öğrencilerinin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının, 45 yaş üzeri insanlardan önemli derecede farklı olduğunu göstermiştir. Ayrıca kadınların hemcinslerinin yönetici olmalarına daha olumlu yaklaştığı gözlemlenmiştir. Araştırma nihayetinde modernliğin Arap toplumlarında ataerkilliği azaltabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Chantrawongsakorn (2000) Tayland’da yönetici pozisyonunda bulunan çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla WAMS ölçeği ile 212 yöneticiden veri toplamıştır. Analiz sonuçlarına göre, erkek yöneticiler kadınların yöneticiliğine karşı daha olumsuz bir tutum sergilemektedir. Ayrıca katılımcının eğitim seviyesi ve yaşının tutumlar üzerinde etkili olduğu, daha yüksek eğitim seviyesine sahip ve daha genç olan insanların daha olumlu tutumlar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gulhati (1990) Hindistan’da bu alandaki ilk çalışmayı gerçekleştirmiştir. WAMS ölçeğinin kullanıldığı ve 173 katılımcının yer aldığı çalışma sonuçlarına göre, cinsiyet kadın yöneticilere karşı tutumları belirlemede en önemli değişkendir. Araştırmada kadınların ve doktora mezunlarının kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlara sahip olduğu görülürken yaş, çalışma sektörü ve pozisyon seviyesinin tutumlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Aşağıda bu başlıkta değinilmiş olan araştırmalar bir tablo halinde özetlenmiştir.

Tablo 3.1 Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İnceleyen Yabancı Araştırmalar Özet Tablo

Araştırmacı İsmi	Yıl	Araştırma Ülkesi	Etkili Değişkenler	Etkisiz Değişkenler
Phan ve Nguyen	2023	Vietnam	○ Cinsiyet ○ Kadın haklarına yönelik tutum ○ Kadın rollerine yönelik tutum	
Baldner	2022	İtalya	○ Cinsiyet ○ Politik görüş ○ Kadın yöneticilerle geçmiş tecrübenin kalitesi	○ Kadın yöneticilerle geçmiş tecrübe süresi

Alzeiby	2021	Suudi Arabistan	○ Cinsiyet	
Jahiruddin	2020	Bangladeş	○ Yaş ○ Çalışma Sektörü ○ Cinsiyet	○ Bir kadın yöneticinin astı veya üstü olarak çalışmak
Hoffmann ve Musch	2019	Almanya	○ Cinsiyet	
Litwin, Ngan ve Atembe	2018	Avusturya ve Makao	○ Cinsiyet ○ Kültür ○ Toplumsal cinsiyet rolleri ○ Ulusal politikalar	
Tufa	2017	Etiyopya	○ Cinsiyet	○ Eğitim düzeyi ○ Yaş ○ Medeni durum
Jones	2015	ABD	○ Erkek/kadın egemen bir sektörde çalışmak	
Balgiu	2013	Romanya	○ Cinsiyet	○ Çalışma veya öğrenci olma durumu
Mirza ve Jabeen	2011	Pakistan	○ Stereotipler ○ Örgüt Kültürü ○ Eğitim seviyesi ○ Aile eğitim seviyesi	
Javalgi, Scherer, Sanchez, Rojas, Daza, Yan Hwang	2011	Çin, Şili ve ABD	○ Kültür ○ Sosyo-ekonomik durum	

Galanaki, Papalexandris, Halikias	2009	Yunanistan	○ Cinsiyet	○ Yaş ○ Mesleki kıdem ○ Kadın yönetici ile geçmiş tecrübe
Mostafa	2005	BAE	○ Cinsiyet ○ Yaş	
Chantrawongs akorn	2000	Tayland	○ Cinsiyet ○ Yaş ○ Eğitim seviyesi	
Gulhati	1990	Hindistan	○ Cinsiyet ○ Eğitim seviyesi	○ Yaş ○ Çalışma sektörü Pozisyon seviyesi
Bourantas ve Papalexandris	1990	Yunanistan	○ Cinsiyet ○ Eğitim ○ Kadın yönetici ile geçmiş tecrübe	

3.4.2. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İncelemek için Yapılan Türkiye’deki Araştırmalar

Bu başlık altında Google Scholar taraması aracılığı ile ulaşılmış olan kadın yöneticilere yönelik tutumları Türkiye’de inceleyen araştırmalara yer verilmiştir. Çalışmalar araştırmanın yayın yılına göre kronolojik bir şekilde sıralanmıştır.

Bakan ve diğ. (2022) Terborg ve arkadaşları (1977) tarafından geliştirilen “Yönetici Kadınlara Karşı Tutum” ölçeğini kullanarak İstanbul’daki Teknokent firmalarında çalışmakta olan kadın çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarını incelemeyi hedeflemiştir. Araştırma neticesinde kadınların hemcinslerinin başarılı birer lider ve yönetici olacaklarını düşündükleri ve kadın yöneticilere karşı olumlu bir tutum geliştirdikleri tespit edilmiştir.

Ayoğul ve Baraz’ın (2020) Eskişehir’de bir devlet eğitim kurumunda görev almakta olan 200 yönetici ile yaptıkları bir araştırmada, kadın yöneticilere yönelik

tutumların cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Eğitim düzeyinin sadece “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olduğu, diğer boyutlar olan “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” , “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” , “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” , “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” üzerinde anlamlı bir farka sebep olmadığı raporlanmıştır.

Kutlu ve Akbulut (2020) Ankara’da bir devlet hastanesinde çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarını değerlendirmek ve tutumların demografik ve mesleki özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğini-KYKTÖ” (Aycan ve diğ., 2005) ölçeğini kullanarak 348 katılımcıdan veri toplamıştır. Çalışma bulgularına göre, genel olarak çalışanlar kadın yöneticilere karşı nötr bir tutum içindedir. Kadın yöneticilere en olumlu tutum sergilenen alt boyut “iş etiği” olmuştur. Kadınlar erkeklerden daha olumlu tutumlar gösterirken yaş, mesleki kıdem ve çocuk sayısının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı raporlanmıştır. Örneklemde 16 yıldan daha fazla tecrübesi olanlar, teknisyenler ve idari kadro çalışanları kadınların yöneticiliğine daha olumsuz yaklaşmaktadır.

Akkum’un (2019) İstanbul ve Sivas şehirlerinde bulunan iki hastanede 350 çalışan ile yürüttüğü bir çalışmada; genel olarak kadın yöneticilere yönelik tutumun olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve tutum ile cinsiyet, yaşanan şehir, eğitim seviyesi, bağlı olunan yönetici cinsiyeti ve pozisyon değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Finansal hizmetler sektöründe 180 katılımcı ile “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği- MATWES” (Dubno, 1979) kullanılarak Şener ve diğ. (2018) tarafından yapılan bir çalışma sonuçlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutum, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir fakat katılımcıların eğitim seviyesi ve çalıştıkları organizasyonun ulusal veya yabancı sahiplik yapısında olması tutumlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sebep olmamaktadır.

Yıldırım'ın (2017) Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde dekanları ya da dekan yardımcıları kadın olan fakültelerde görev almakta olan 100 öğretim elemanı ile KYKTÖ ölçeği kullanarak yaptığı bir araştırmaya göre, katılımcılar kadın yöneticilere karşı genel olarak olumlu tutumlar sergilemektedir. Ölçeğin "iş etiği" alt boyutu en yüksek puanı alırken "görev rol davranışları" boyutu en düşük puanı almıştır. Kadın yöneticilerin görev rol davranışlarına ilişkin tutumlar incelendiğinde cinsiyetin anlamlı bir farklılık yarattığı ve erkeklerin daha olumsuz tutumlar içinde olduğu görülse de cinsiyet değişkeni diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Ayrıca görev yapılan fakülte, unvan ve mesleki kıdem değişkenlerine göre tutumlar incelendiğinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yozgat ilinde kadın yöneticilerin çalıştıkları okullarda görev yapan 290 öğretmen ile KYKTÖ kullanılarak Asar (2016) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, kadın yöneticilere karşı tutumların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve yöneticinin kadrolu veya görevlendirme ile çalışması değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ancak kıdem değişkenine göre bir farklılık göstermediği görülmüştür. Erkek katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumları olumlu nitelikte olsa da kadın katılımcıların tutumları daha olumludur. Medeni durum, eğitim durumu, kadın yöneticilerin kadrolu veya görevlendirme ile çalışması değişkenlerine göre öğretmenlerin "profesyonel çalışma davranışları" ve "iş etiği" boyutlarında kadın yöneticilere yönelik tutumlarında bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak "İnsanlar Arası İlişkiler" boyutunda; bekar öğretmenler evli öğretmenlere kıyasla, lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu öğretmenlere kıyasla, geçici görevlendirme ile çalışan öğretmenlerin kadrolu olarak çalışan öğretmenlere kıyasla daha olumlu tutum sergilemektedir.

Sertkaya ve diğ.nın (2013) spor kurumlarında görev alan 557 personelin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek için yaptıkları araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerinin tutumlar üzerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baştuğ ve Çelik (2011) eğitim sektörü çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik tutumlarının statü, cinsiyet, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda ölçekteki "iş etiği" alt

boyutunun “profesyonel çalışma” ve “insanlar arası ilişkiler” boyutlarına göre daha yüksek puan aldığı görülmüştür. 737 kişinin katıldığı çalışmada, kadın yöneticilere yönelik tutumların cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ancak statü, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Koca ve diğ. (2011) T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığında 221 katılımcı ile bir araştırma yürüterek çalışanların kadın yöneticilere ve onların iş rollerine yönelik tutumlarını ölçmeyi hedeflemiştir. Çalışma sonucunda hem kadın hem de erkeklerin kadın yöneticilere karşı negatif tutumlar içinde olduğu görülmüştür. Erkekler kadınların iş rollerine karşı kadınlardan daha olumlu tutumlar gösterse de kadın yöneticilere kadınlardan daha olumsuz tutumlar sergilemektedirler.

Uğurlu ve Beydoğan (2002) üniversite öğrencilerinin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını ataerkillik, cinsiyetçilik ve cinsiyetin nasıl etkilediğini araştırmak için Orta Doğu Teknik Üniversitesinde 183 katılımcı ile bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonunda genel olarak kadınların kadın yöneticilere yönelik daha olumlu tutumlar içinde olduğu ve ataerkillik ile cinsiyetçilik ölçümleri yüksek olan katılımcıların kadın yöneticilere daha olumsuz yaklaştığı raporlanmıştır.

Aşağıda bu başlıkta değinilmiş olan araştırmalar bir tablo halinde özetlenmiştir.

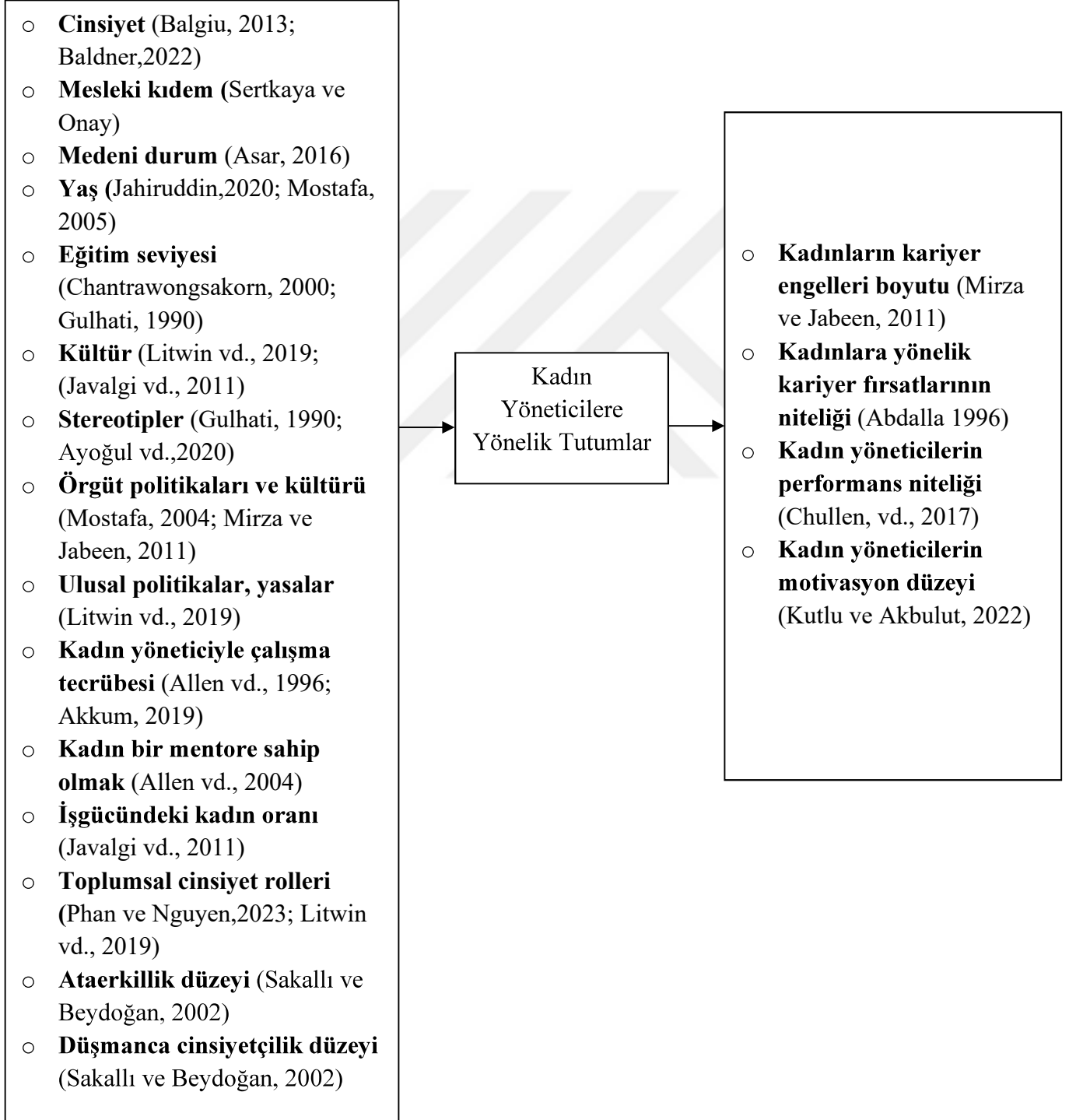
Tablo 3.2. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İnceleyen Yerli Araştırmalar Özet Tablo

Araştırmacı İsmi	Yıl	Etkili Değişkenler	Etkisiz Değişkenler
Ayoğul ve Baraz	2020	○ Cinsiyet	○ Yaş ○ Medeni durum ○ Mesleki kıdem
Kutlu ve Akbulut	2020	○ Cinsiyet	○ Yaş ○ Mesleki kıdem ○ Çocuk sayısı
Akkum	2019	○ Cinsiyet ○ Yaşanılan şehir	

		○ Eğitim durumu ○ Bağlı olunan yöneticinin cinsiyeti ○ Pozisyon	
Şener, Karabay ve Tezergil	2018	○ Cinsiyet	○ Eğitim seviyesi ○ Çalışılan organizasyonun ulusal veya yabancı sahiplik yapısında olması
Yıldırım	2017		○ Görev yapılan fakülte ○ Unvan ○ Mesleki kıdem ○ Cinsiyet
Asar	2016	○ Cinsiyet ○ Medeni durum ○ Öğrenim durumu ○ Yöneticinin kadrolu veya görevlendirme ile çalışması	○ Mesleki kıdem
Sertkaya ve Onay	2013	○ Cinsiyet ○ Yaş ○ Medeni durum ○ Eğitim durumu ○ Mesleki deneyim yılı	
Baştuğ ve Çelik	2011	○ Cinsiyet	○ Statü ○ Çalışılan kurum ○ Eğitim düzeyi ○ Yaş
Koca, Arslan ve Aşçı	2011	○ Cinsiyet	
Uğurlu ve Beydoğan	2002	○ Cinsiyet ○ Ataerkillik düzeyi ○ Cinsiyetçilik düzeyi	

3.5. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Etkileyen Unsurlar ve Sonuçları

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde kadın yöneticilere yönelik tutumları etkileyen birçok etmenin var olduğu ve tutumların çeşitli sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Aşağıdaki modelde başlıca etmen ve sonuçlar özetlenmiştir.



Şekil 3.0. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Etkileyen Unsurlar ve Sonuçları

Literatürdeki birçok çalışma cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerin kadın yöneticilere yönelik tutumlar üzerinde etkili olduğunu raporlamıştır. Demografik özellikler insanların kimliklerinin bir parçasını oluşturmakta ve değer, inanç gibi önemli özellikleri etkileyebildiğinden tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır.

Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan bir dizi temel varsayım ve değerler, hayata yönelimler, inançlar, politikalar, prosedürler ve davranışsal geleneklerdir. Kültür, her üyesinin davranışını ve diğer insanların davranışlarını yorumlamasını etkilemektedir ancak her durumda belirleyici olduğu söylenemez (Spencer-Oatey 2008). Farklı ülkelerde yapılmış çeşitli araştırmalar kültür farkının kadınların yöneticiliğine yönelik tutumları etkilediğini ortaya koymuştur. Örneğin, Hofstede'nin (2001) kültür boyutlarından erillik ve güç mesafesi boyutlarında yüksek puan alan kültürlerin kadın yöneticilere daha olumsuz yaklaştıkları tahmin edilmektedir (Javalgi ve diğ., 2011).

Stereotipler veya basmakalıplar belirli bir gruba dâhil olan kişiler hakkında geçmişte aile, arkadaş, kültür ve eğitim etkisiyle edinilerek genelleştirilmiş olan özet yargılardır (Üçok, 2020). Basmakalıplara sahip olan bireylerin diğer insanlar hakkında yaptıkları değerlendirmelerde objektif yöntemleri kullanmayarak daha önceden bilişsel olarak geliştirmiş oldukları hızlı genellemelere başvurmaları bazı olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir (Hogg ve Vaughan 2011). Örneğin, kadınların çalışmak istemedikleri, erkekler kadar kariyerlerine önem vermedikleri, çok duygusal oldukları veya yeterince güçlü olmadıkları kadınlara ait yaygın cinsiyet stereotiplerindendir.

Örgüt kültürü, örgütsel politikaların altında yatan felsefe, iş yapış kuralları, örgütün getirdiği hislerdir. Örgütü bir başka örgütten ayıran, üyeleri arasında paylaşılan ortak anlam sistemidir (Kenedi ve diğ., 2022). Hiyerarşik ve otokratik yönetim biçimine sahip, yani “erkek odaklı” örgüt kültürlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumlar daha olumsuz olmakta ve kadınların yükselmesi zorlaşmaktadır. Örgüt kültürü insan odaklı, güç mesafesi düşük, performans değerlendirmesi ve cinsiyet eşitliği esasına dayanan uygulamaları benimsediğinde kadınların kariyerlerinde yükselmesi kolaylaşmaktadır (Ergeneli ve Akçamete 2004).

Ulusal politikalar kadınların iş hayatında önemli rol oynamaktadır. Bir ülkenin yasaları kadın çalışanların haklarını gözeterek istihdam sayılarında artış sağlayabilir. Ancak bazen ülke politikaları işverenlerin kadın çalışanları tercih etmemesini de sağlayabilir. Örneğin, Litwin (2019) araştırmasında Çinli insanların kadın yöneticilere Avusturyalıları kıyasla daha olumlu yaklaştığını ve bunun sebeplerinden birinin Avusturya’da mevcut olan uzun süreli annelik izinleri ve yeni annelerin iş yerlerinde pozisyonlarının korunması gibi politikalar sebebiyle işverenler tarafından arzu edilmemesi olduğunu öne sürmüştür.

Geçmişte kadın bir yöneticiyle çalışma tecrübesine sahip olmak ve bu tecrübenin iyi veya kötü nitelikte olması çalışanların kadın yöneticilere karşı var olan tutumlarını etkileyebilmektedir.

Mentor kavramı danışman, destekleyici, öğretmen, koç, koruyucu, rol model ve rehberlik görevlerini kapsayan, öğretici ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir (Şen ve Alan, 2014). Profesyonel bağlamda gerçekleşen resmi veya resmi olmayan, uzun dönemli, yoğun, yakın ve anlamlı bir ilişkidir (Mullen ve Klimaitis, 2021). Ragins ve Cotton (1993) kadınların cinsiyetlerine bağlı olan genel olumsuz tutum ve engellerin üstesinden gelebilmeleri için mentorun şart olduğunu söylemiştir. Stuart (1992) ise çalışmasında başarılı mentorluk ilişkilerine sahip olan kadınların, mentorluğun doğrudan bir sonucu olarak mesleki verimliliklerinde neredeyse %94’lük bir artış olduğunu bildirmiştir.

İşgücündeki kadın oranı da kadın yöneticilere yönelik tutumları etkilemektedir. Çünkü daha fazla kadın iş gücüne girdikçe, erkek çalışanlar hem meslektaş olarak hem de üstleri olarak kadınlara daha fazla alışmaktadır. Bu şekilde ülkelerin ekonomik ve sosyal koşulları gelişmekte ve hem kadın çalışanlara hem de kadın yöneticilere yönelik tutumlar iyileşmektedir (Javalgi ve diğ., 2011).

Toplumsal cinsiyet; zaman, coğrafya ve kültüre göre değişen, bireylerin cinsiyetlerine göre sahip olmaları toplum tarafından beklenen sosyal rol, davranış ve fiziksel görünüşü bir bütün olarak ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet algıları bireyin cinsiyetini merkeze alarak kişilere yalnızca insan gözüyle bakılmasını engellemektedir (Korkmaz ve Başer, 2019). Literatürdeki birçok çalışma (Phan ve Nguyen, 2023; Litwin vm., 2019) geleneksel toplumsal cinsiyetin yüksek olduğu toplumlarda kadın yöneticilere yönelik tutumların daha olumsuz olduğunu

raporlamıştır. Çünkü bu tür toplumlarda kadınlara atfedilmiş olan toplumsal cinsiyet evcil, pasif, duygusal, çekingen gibi yöneticilikle bağdaştırılmayan özelliklerdir.

Ataerkillik, erkek otoritesine dayanan bir toplumsal örgütlenme düzenidir. Ataerkil düzenin temelini erkeğin üstünlüğü fikri oluşturmaktadır (Korkmaz ve Başer, 2019). Cinsiyetçilik kavramı genel olarak korumacı ve düşmanca olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Korumacı cinsiyetçilikte, kadının zayıf olduğu ve bu nedenle korunmaya ihtiyacı olduğu kabul edilirken düşmanca cinsiyetçilikte kadına tamamen olumsuz ve aşağılayıcı yargılarla yaklaşılır (Aker ve diğ., 2021). Ataerkillik ve düşmanca cinsiyetçilik; erkeğin gücünü, kadınların ekonomik ve sosyal açıdan ikincilleştirilmesini ve geleneksel cinsiyet rollerini haklı çıkarmakla bağlantılı olduğu için yönetici pozisyonlarında olan kadınlara olumsuz yaklaşılmaya sebep olmaktadır (Glick ve Fiske, 1997).

Kadınlara yönelik tutumların hem kadın çalışanlar hem de kadın yöneticiler için çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Tutumların olumsuz özellik gösterdiği bir örgütte veya toplumda tüm kadınların önüne daha fazla kariyer engeli çıkmaktadır (Mirza ve Jabeen, 2011). Gelenekselci ve ataerkil gibi tutumların genellikle olumsuz olduğu ülkeler kadınların potansiyelini kullanmalarına engel olmakta; kadınların önüne çıkan hem eğitim hem de kariyer fırsatlığının sayısı ile niteliğini (Abdalla 1996) düşürmektedir. Tutumların olumlu olduğu bir ortamda ise kadın yöneticilerin performans (Chullen, vm., 2017) ve motivasyonları (Kutlu ve Akbulut, 2022) yükseliş göstermektedir. İş yerinde olumsuz tutum ve tepkilerle karşılaşan bir yönetici, özellikle bu zorluklarla baş etmeyi başaramazsa, yaptığı işin kalitesi düşebilir ve çalışma isteği ciddi oranda düşüş gösterebilir. Bu durum ise diğer çalışanları ve şirketin genel başarısını kötü yönde etkileyebilir. Dolayısıyla kadın yöneticilere yönelik tutumların olumlu nitelikte olması önemlidir.

4. ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanlarının kadın yöneticilere yönelik olan tutumlarını saptamaktır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre insanların bu konudaki bakış açıları irdelenerek çalışanların kadın yöneticilere dair görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu tez ile var olan literatüre katkıda bulunmanın yanı sıra bu konuya dikkat çekmek ve bu alandaki gelecek araştırmaları da teşvik etmek hedeflenmektedir.

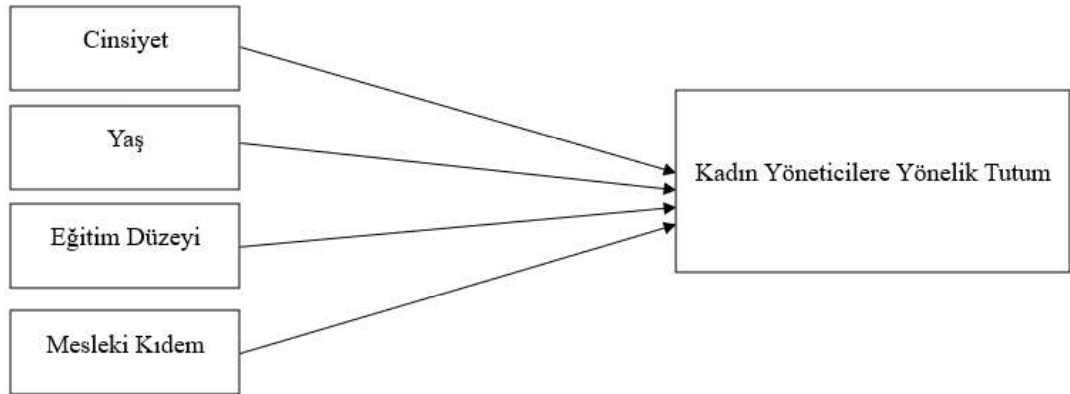
Araştırmada test edilecek hipotezler ise aşağıda yer almaktadır:

H1: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın cinsiyetinin anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın yaşının anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H3: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın eğitim durumunun anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H4: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın mesleki kıdeminin anlamlı etkisi bulunmaktadır.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Geliştirilen hipotezlere ek olarak aşağıdaki soruların cevapları da çalışma kapsamında araştırılmıştır:

- Hangi demografik gruptaki insanların tutumları daha olumludur?
- Hangi demografik gruptaki insanların tutumları daha olumsuzdur?
- Kadınların, kadın yöneticiler konusundaki tutumları nasıldır?
- Erkeklerin, kadın yöneticilere dair görüşleri nasıldır?
- Genç insanların kadın yöneticilere dair tutumları nasıldır?
- Yaşlı insanların kadın yöneticiler konusundaki düşünceleri nelerdir?
- Eğitim durumu kadın yöneticilere olan tutumu etkilemekte midir?

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma amaçlarına ulaşmak için bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Cevaplardaki doğruluk seviyesini artırma hedefi ile anketler anonim olarak toplanmıştır. Anket, çevrimiçi kanallar ile İstanbul’da yaşayan beyaz beyaz yakalı çalışanlara ulaştırılmıştır ve toplamda 253 adet anket verisi elde edilmiştir.

İlgili anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünü Aycan, Bayazit, Berkman ve Boratav tarafından 2012’de geliştirilen “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği-KYKTÖ” (Ek-1) oluşturmaktadır. KYKTÖ, literatürde en çok kullanılan “Women as Managers Scale” (Peters et Al, 1974) ile Attitudes Toward Women as Managers (Yost and Herbert, 1977) ölçekleri yardımıyla daha güncel bir ölçeğin geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuş 27 maddelik bir ölçektir (Aycan ve diğ., 2014). Ölçek 14 olumlu, 13 olumsuz maddeden oluşmaktadır ve 1 (hiç katılmıyorum) ile 7 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde yanıtlanan 7’li Likert tipindedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar kadın yöneticilere yönelik tutumların olumlu olduğunu göstermektedir. Ölçeğin üç alt boyutu ve bu alt boyutlara ait soru numaraları aşağıda bulunmaktadır.

Faktör 1. Görev rol davranışları: 13, 21, 8, 7, 20, 6, 16, 10, 15, 12, 4, 17, 9, 11

Faktör 2. İlişkisel rol davranışları: 19, 18, 14, 23, 22, 27, 1, 26, 25

Faktör 3. İş etiği: 2, 5, 3, 24

KYKTÖ geliştirilirken iki çalışma yapılmıştır. İlk örnekleme ölçek; geçerlilik, madde seçimi ve faktör analizi için 23 kurumda 456 çalışana 29 madde olarak uygulanmıştır. İkinci örnekleme ölçeğin geçerliğini tekrarlamak için 312 öğrenciye uygulanmış ve ölçeğin 27 maddelik son şekli verilmiştir. Birinci örnekleme ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ,91 bulunurken ikinci örnekleme ise ,90 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu, kadın yöneticilere karşı tutumun değerlendirilmesi için uygun bir araç olduğu ifade edilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem yılı, eğitim durumu ve çalıştıkları pozisyon olmak üzere demografik bilgilerini içeren 5 adet soru bulunmaktadır.

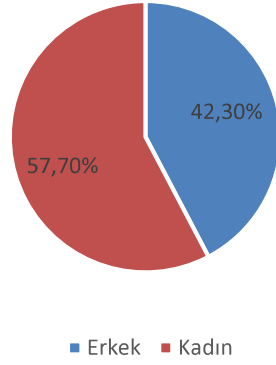
4.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada toplanan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 22 programından yararlanılmıştır. Kesinlikle katılıyorum cevabı 7, kesinlikle katılmıyorum cevabı 1 olarak atanmıştır. Ölçekteki 13 olumsuz madde, veri girişi sırasında tersten kodlanmıştır. Ölçeğin her bir alt boyutundan elde edilen puanların yüksekliği, ilgili boyuttaki kadın yöneticilere karşı tutumların olumlu olduğunu göstermektedir. Veriler normal dağıldığından, parametrik yöntemler kullanılarak analizler T testi ve ANOVA testi ile yapılmıştır.

5. BULGULAR

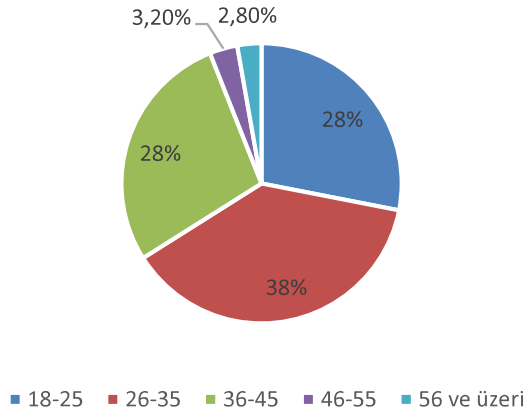
5.1. Anket Katılımcılarının Demografik Bilgileri

Ankete katılan 253 kişinin %57,7'sini kadınlar oluştururken %43,3'ünü erkekler oluşturmaktadır. Yani bu çalışmadaki veriler 146 kadın ve 107 erkekten toplanmıştır.



Şekil 5.1 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Katılımcıların tam yaşları sorulmayarak aralıklı seçenekler verilmiştir. Şekil 5.2’de örneklemin çoğunluğunu genç nüfusun oluşturduğu görülmektedir. Örneklemin yalnızca %6’sı 45 yaşından büyüktür.



Şekil 5.2 Katılımcıların Yaş Dağılımı

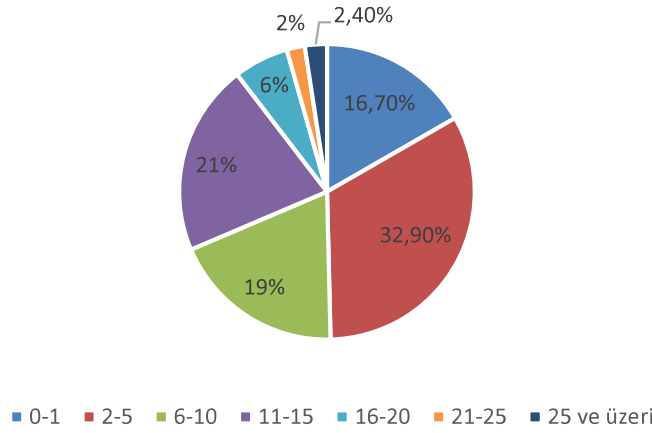
Araştırmaya katılanların eğitim seviyelerine bakıldığında, 189 kişi ile lisans mezunlarının %75 oranında çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %24’ü ise yüksek lisans mezunudur. İlköğretim mezunu hiç kimse bulunmazken lise mezunu 3, doktora mezunu 1 kişi bulunmaktadır.

Tablo 5.1 Katılımcıların Eğitim Seviyeleri

Eğitim Seviyesi	Sayı	Yüzde
İlköğretim	0	%0
Lise	3	%1,2
Lisans	189	%74,7

Yüksek Lisans	60	%23,7
Doktora	1	%0,4

Şekil 5.3'te katılımcıların mesleki kıdemleri gösterilmektedir. Katılımcıların %33'ünün mesleki kıdemi 2 ile 5 yıl arasındadır. 11 ile 15 yıl arası tecrübeye sahip çalışanların oranı %21, 6-10 yıl tecrübeli insanların oranı %19 ve 1 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcıların oranı ise %17'dir. %10'luk dilimi ise 16 yıl ve daha fazla kıdeme sahip kişiler oluşturmaktadır.



Şekil 5.3 Katılımcıların Mesleki Kıdemi

5.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğinin iç tutarlılık ve güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. 0,00 ile 1,00 arasında değer alan güvenilirlik katsayısı, 1,00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yükselmekte; 0,00'a yaklaştıkça ise verilerin güvenilirliği düşmektedir. 27 maddelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,898 olarak hesaplanmıştır. Katsayının 0,80 ile 1 arasında olması güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu gösterdiğinden (Yaşar 2014) ölçeğin çok güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçek alt boyutlarının Alpha değerlerine bakıldığında, İlişkisel Rol Davranışları ile Görev rol davranışlarının sırasıyla 0,849 ve 0,879 katsayıları ile yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir. İş etiği alt boyutunun katsayısı ise 0,653 olarak hesaplanmıştır. Churchill'e (1979) göre Alpha katsayısının 0,6 ve üzeri olması ölçeğin orta seviyede ve kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.2 Güvenilirlik Analizi

Alt Boyut	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İlişkisel Rol Davranışları	,849	9
Görev Rol Davranışları	,879	14
İş Etiği	,653	4
Genel	,898	27

5.3. Normal Dağılım Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit edebilmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Tüm alt boyutların Kolmogorov-Smirnov değerleri 0,05'ten büyük olduğundan, bütün veri normal dağılım göstermektedir.

Tablo 5.3 Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov Değeri
İlişkisel Rol Davranışları	0,18
Görev Rol Davranışları	0,19
İş Etiği	0,17
Genel	0,18

5.4. Betimsel İstatistikler

Verilerin betimsel istatistikleri incelendiğinde, KYKTÖ'nün ortalamasının 5,11, standart sapmasının 1,44 ve varyansının 2,12 olduğu görülmüştür. En yüksek ortalama 5,15 ile görev rol davranışlarına ait olup, ilişkisel rol davranışları alt boyutunun ortalaması 5,14, iş etiği alt boyutunun ortalaması 5,05 olarak bulunmuştur. Ölçek maddeleri tek tek incelendiğinde, katılımcılar tarafından en olumlu tutuma sahip olan madde “Genel olarak kadın yöneticiler, sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.” ($\bar{X}=5,69$) maddesi olmuştur. En olumsuz tutuma sahip olan maddenin ise “Genel olarak kadın yöneticiler, karar alırken duygusal davranırlar.” ($\bar{X}=3,40$) maddesi olduğu görülmüştür.

Tablo 5.4 KYKTÖ Alt Boyut Ortalama, St. Sapma ve Varyans Sonuçları

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
İlişkisel Rol Davranışları	5,14	1,36	1,88
Görev Rol Davranışları	5,15	1,52	2,33
İş Etiği	5,05	1,45	2,14
Genel	5,11	1,44	2,12

Tablo 5.5 KYKTÖ Madde Ortalamaları ve St. Sapması

Ölçek Maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
Genel olarak kadın yöneticiler, çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.	5,1700	1,35648
Genel olarak kadın yöneticiler, çok çalışırlar.	5,4506	1,36078
Genel olarak kadın yöneticiler, düzenlidirler.	5,4664	1,31982
Genel olarak kadın yöneticiler, karar alırken aceleci davranırlar.	4,9565	1,66252
Genel olarak kadın yöneticiler, özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.	4,3478	1,68017
Genel olarak kadın yöneticiler, karar alırken duygusal davranırlar.	3,3992	1,60441
Genel olarak kadın yöneticiler, özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.	5,1542	1,57484
Genel olarak kadın yöneticiler, olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.	5,3123	1,62853
Genel olarak kadın yöneticiler, gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.	5,1976	1,54319
Genel olarak kadın yöneticiler, ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.	5,2174	1,50006
Genel olarak kadın yöneticiler, kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.	4,5692	1,75033
Genel olarak kadın yöneticiler, üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar.	5,0198	1,55953
Genel olarak kadın yöneticiler, zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler.	5,6008	1,41517
Genel olarak kadın yöneticiler, çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.	5,3004	1,28972
Genel olarak kadın yöneticiler, detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.	5,2490	1,48178
Genel olarak kadın yöneticiler, insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.	5,5296	1,44890
Genel olarak kadın yöneticiler, işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar.	5,5692	1,43930
Genel olarak kadın yöneticiler, çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.	5,2134	1,35470

Genel olarak kadın yöneticiler, problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.	5,2885	1,32128
Genel olarak kadın yöneticiler, sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.	5,6877	1,34272
Genel olarak kadın yöneticiler, olaylara objektif yaklaşamazlar.	5,6285	1,38454
Genel olarak kadın yöneticiler, çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.	5,4427	1,18593
Genel olarak kadın yöneticiler, çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.	5,0711	1,34919
Genel olarak kadın yöneticiler, işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.	4,9684	1,47700
Genel olarak kadın yöneticilerin duygusallığı, onların profesyonelliğini artırır.	4,0553	1,71041
Genel olarak kadın yöneticilerin sosyal yönleri kuvvetlidir.	5,4980	1,23643
Genel olarak kadın yöneticiler ile rahat iletişim kurulur.	5,2648	1,46013

5.5. Bağımsız Örneklem T testi

Katılımcıların tutumlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için bağımsız örneklem T testi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 5.6’da verilmiştir.

H0: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın cinsiyetinin anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

H1: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın cinsiyetinin anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 5.3 Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	P
İlişkisel Rol Davranışları	Kadın	146	48,21	7,37	-4,35	,000
	Erkek	107	43,69	8,71		
Görev Rol Davranışları	Kadın	146	71,27	10,55	-6,60	,000
	Erkek	107	61,50	12,35		
İş Etiği	Kadın	146	21,57	3,36	-6,33	,000
	Erkek	107	18,41	4,28		
Genel	Kadın	146	141,05	16,42	-7,69	,000
	Erkek	107	123,59	19,60		

Tabloya göre, %95 güven seviyesinde ilişkisel rol davranışları alt boyutuna ait tutumların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($t=-4,35$; $p<0,05$). Kadınların, kadın yöneticilerin ilişkisel rol davranışlarına yönelik tutumları ($\bar{X}=48,21$), erkeklerin tutumlarına göre ($\bar{X}=43,69$) daha olumludur.

Katılımcıların görev rol davranışları alt boyutuna yönelik tutumlarının cinsiyete göre farklılığının %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($t=-6,60$; $p<0,05$). Erkeklerin görev rol davranışları konusundaki tutumları ($\bar{X}=61,50$), kadınların tutumlarına ($\bar{X}=71,27$) kıyasla daha olumsuzdur.

%95 güven aralığında iş etiği alt boyutu incelendiğinde, cinsiyet değişkeninin anlamlı bir etkisi bulunduğu gözlemlenmiştir ($t=-6,33$; $p<0,05$). İş etiği alt boyutunda kadın katılımcıların ($\bar{X}=21,57$), erkek katılımcılardan ($\bar{X}=18,41$) daha olumlu bir tutum sahibi oldukları görülmektedir.

Kadın yöneticilere karşı tutumların toplam puanına bakıldığında, katılımcıların tutumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=-7,69$; $p<0,05$). Erkek katılımcıların tutumları ($\bar{X}=123,59$) kadın katılımcıların tutumlarına ($\bar{X}=141,05$) göre daha olumsuz özellik göstermektedir. Bu sonuçlara göre, H_0 reddedilirken H_1 kabul edilmektedir.

5.6. Tek Yönlü ANOVA Testi

Tablo 5.7’de katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının yaş aralıklarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü ANOVA testinin sonuçları verilmiştir.

H_0 : İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın yaşının anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

H_2 : İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın yaşının anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 5.7 Yaşa Göre Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	F	P
İlişkisel Rol Davranışları	18-25	71	50,51	6,64	14,279	,000
	26-35	96	46,63	7,31		
	36-45	71	42,86	8,14		
	46-55	8	46,75	9,56		
	56 ve üzeri	7	33,71	9,53		
Görev Rol Davranışları	18-25	71	70,79	11,29	7,905	,000
	26-35	96	69,13	9,64		
	36-45	71	61,25	12,96		
	46-55	8	70,13	11,18		
	56 ve üzeri	7	59,00	24,10		
İş Etiği	18-25	71	20,96	3,44	3,426	,010
	26-35	96	20,71	3,61		
	36-45	71	19,21	4,63		
	46-55	8	20,25	5,12		
	56 ve üzeri	7	16,71	6,10		
Genel	18-25	71	142,25	15,35	13,642	,000
	26-35	96	136,46	15,49		
	36-45	71	123,32	22,05		
	46-55	8	137,13	24,27		
	56 ve üzeri	7	109,43	23,69		

Tabloya göre, %95 güven seviyesinde ilişkisel rol davranışları alt boyutunda yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=14,279$; $p<0,05$). Yaş aralığı küçüldükçe kadın yöneticilere yönelik tutumlar daha olumlu özellik göstermektedir.

Görev rol davranışları alt boyutunun sonuçlarına bakıldığında, yaşın anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir ($F=7,905$; $p<0,05$). En olumlu tutumlara 18-25 yaş aralığındaki katılımcılar sahipken en olumsuz tutumlara ise 56 yaş ve üzeri sahiptir.

İş etiği alt boyutu incelendiğinde ise yaş değişkeninin %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($F=3,426$; $p>0,05$).

Kadınlara yönelik tutum ölçeğinin tamamı yaş aralığına göre incelendiğinde, yaş değişkeninin tutumlar üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=13,642$; $p<0,05$). Yaş aralığı yükseldikçe olumlu tutumlar azalmaktadır. Buna göre, H_0 reddedilmiş ve H_1 kabul edilmiştir.

Tablo 5.8’de katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumlarında eğitim seviyesinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığını incelemek adına yapılan tek yönlü ANOVA testinin sonuçları verilmiştir.

H0: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın eğitim durumunun anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

H3: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın eğitim durumunun anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 5.8 Eğitim Seviyesine Göre Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S	F	P
İlişkisel Rol Davranışları	Lise	3	39,67	15,50	1,104	,348
	Lisans	189	46,72	8,15		
	Yüksek L.	60	45,35	8,22		
	Doktora	1	44,00	-		
Görev Rol Davranışları	Lise	3	38,00	16,00	7,463	,000
	Lisans	189	68,10	11,83		
	Yüksek L.	60	65,85	11,81		
	Doktora	1	49,00	-		
İş Etiği	Lise	3	20,33	5,13	,395	,756
	Lisans	189	20,13	4,16		
	Yüksek L.	60	20,48	3,84		
	Doktora	1	24,00	-		
Genel	Lise	3	98,00	36,51	4,103	,007
	Lisans	189	134,96	19,49		
	Yüksek L.	60	131,68	18,36		
	Doktora	1	117,00	-		

Tabloya göre, %95 güven aralığında ilişkisel rol davranışları alt boyutuna ait kadın yöneticilere yönelik tutumların eğitim seviyesine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t=1,104$; $p>0,05$).

Katılımcıların görev rol davranışları alt boyutuna ait tutumları %95 güven aralığında incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmüştür ($t=7,463$; $p<0,05$). En olumlu tutumları lisans mezunları sergilerken lise mezunları en olumsuz tutumlara sahiptir.

İş etiği alt boyutu incelendiğinde, %95 güven seviyesinde eğitim seviyesinin anlamlı bir etkisi bulunmadığı gözlemlenmiştir ($t=,395$; $p>0,05$).

Kadın yöneticilere yönelik tutumların genel puanının sonuçlarına göre, eğitim seviyesinin tutumlar üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı gözlemlenmektedir ($t=4,103$; $p>0,05$). Bu sonuçlara göre, H1 reddedilirken H0 kabul edilmektedir.

Tablo 5.9’da katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının kıdem yıllarına göre analizi için yapılan tek yönlü ANOVA testinin sonuçları gösterilmektedir.

H0: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın mesleki kıdeminin anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

H4: İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanların kadın yöneticilere karşı olan tutumlarında çalışanın mesleki kıdeminin anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 5.9 Kıdem Yılına Göre Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyut	Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	S.S	F	P
İlişkisel Rol Davranışları	0-1	42	49,74	7,10	6,710	,000
	2-5	83	47,93	7,70		
	6-10	48	47,00	6,79		
	11-15	53	42,15	7,90		
	16-20	15	44,73	9,84		
	21-25	5	47,40	11,97		
	26 ve üzeri	6	35,33	9,33		
Görev Rol Davranışları	0-1	42	72,60	10,06	4,191	,000
	2-5	83	68,93	9,65		
	6-10	48	65,60	13,69		
	11-15	53	61,32	13,73		
	16-20	15	65,27	13,05		
	21-25	5	69,60	14,54		
	26 ve üzeri	6	70,00	14,24		
İş Etiği	0-1	42	20,26	4,21	1,526	,170
	2-5	83	20,99	3,36		
	6-10	48	20,23	3,79		
	11-15	53	19,30	4,49		
	16-20	15	20,47	4,31		
	21-25	5	20,60	6,54		

	26 ve üzeri	6	17,17	6,85		
Genel	0-1	42	142,60	14,64	5,713	,000
	2-5	83	137,84	14,68		
	6-10	48	132,83	21,60		
	11-15	53	122,77	22,26		
	16-20	15	130,47	23,94		
	21-25	5	137,60	31,67		
	26 ve üzeri	6	122,50	7,53		

İlişkisel rol davranışları alt boyutu katılımcıların kıdem yılına göre %95 güven seviyesinde incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır ($F=6,710$; $p<0,05$). Daha az kıdem yılına sahip olan katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumları daha olumlu olmaktadır.

Tabloya göre, görev rol davranışları alt boyutunda kıdem yılının kadın yöneticilere karşı tutumlarda anlamlı bir farklılığa sebep olduğu görülmektedir ($F=4,191$; $p<0,05$). 0-1 kıdem yılına sahip kişiler en olumlu tutumlara sahiptir.

İş etiği alt boyutu incelendiğinde ise kıdem yılının tutumlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($F=1,526$; $p>0,05$).

Kadınlara yönelik tutum ölçeği kıdem değişkenine göre analiz edildiğinde, kıdem yılının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=5,713$; $p<0,05$). En olumlu tutumları 0-1 kıdem yılına sahip katılımcılar gösterirken en olumsuz tutumları 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar göstermektedir. Bu sonuca göre, H_0 reddedilip H_4 kabul edilmiştir.

6. SONUÇ

Bu araştırmada İstanbul'da yaşayan beyaz yaka çalışanlarının kadın yöneticilere karşı olan tutumları incelenmiştir. Öncelikle literatürdeki mevcut çalışmalar incelenerek kadın yöneticilere yönelik tutumları etkileyen faktörler ve tutumların sonuçlarına yönelik bir model oluşturulmuştur. Bu modeldeki faktörlerin hepsi bir araştırmada test edilemeyeceği için bu araştırmada ilgili tutumların cinsiyet,

yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdeme göre İstanbul’da yaşayan beyaz yaka çalışanları için anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Bu çalışmada seçilen evrenin beyaz yaka çalışanları olarak seçilmesinin çeşitli sebepleri vardır. Beyaz yaka çalışan kavramı geniş bir yelpazeyi kapsadığı için pek çok farklı meslekten insanların tutumlarını incelemeye olanak sağlamaktadır. Söz konusu meslekler belirli bir eğitim seviyesi gerektiren yüksek vasıflı işlerdir. Kadınlar arasında eğitim seviyesinin yükselmesi ile kadınlar beden gücünden ziyade zihin güçleriyle çalışmayı tercih eder hale gelmiştir ve bu sebeple kadınlar beyaz yaka işlerinde yüksek oranda katılım göstermektedir. Daha alt beyaz yaka pozisyonlarında çalışanların zaman içinde yükselerek yönetici olma yolları açıktır, dolayısıyla bu kişiler ya bugünün yöneticisi ya da geleceğin yönetici adayıdır. Anket örnekleme incelendiğinde çoğunluğun genç nüfustan oluştuğu ve kıdem seviyesinin düşük olduğu görülmüştür. Bundan dolayı bu çalışma sonuçlarının daha çok geleceğin yönetici adayları olan çalışanların düşüncelerini yansıttığı söylenebilir.

Çalışmada KYKTÖ kullanılarak 253 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçekteki 13 olumsuz madde, veri girişi sırasında tersten kodlandığı için yanıt rakamı ne kadar yüksek bir değerde ise tutumlar da o kadar olumlu olmaktadır. Ölçeğin ortalama değeri incelendiğinde 5,11 rakamına ulaşılmıştır. Bu durum, katılımcıların genel olarak “kararsızım” seçeneğinin bir üstündeki en düşük olumlu tutumu ifade eden “biraz katılıyorum” seçeneğini işaretlediğini göstermektedir. Ölçekteki en olumsuz tutuma sahip olan madde “Genel olarak kadın yöneticiler, karar alırken duygusal davranırlar.” olarak belirlenmiştir. 4 yani “kararsızım” ortalamasının altında kalan tek madde 3,4 değeri ile bu madde olmuştur. Bu durum göstermektedir ki, toplumda kadınlar duygusal karakterde görülmektedir ve bu duygusallığı işle ilgili kararlara yansıttıklarına inanılmaktadır. En olumlu tutum 5,69 ortalaması ile “Genel olarak kadın yöneticiler, sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.” maddesinde gözlemlenmiştir. Bu ters kodlanan bir madde olduğu için, katılımcılar kadın yöneticilerin dinamik olmadıklarını kabul etmemekte ve sorunlar karşısında aktif olarak rol aldıklarını düşünmektedirler.

Araştırmada kadınların hemcinslerinin yönetici olmasına erkeklere kıyasla daha olumlu yaklaştıkları gözlenmiştir. Bu durum literatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğunda da görülmüştür. Yalnızca erkek katılımcıların yanıtları incelendiğinde,

en olumsuz yanıtları “Genel olarak kadın yöneticilerin duygusallığı, onların profesyonelliğini arttırır.” maddesine verdikleri görülmektedir. Hem genel yanıtlarda hem de yalnızca erkek katılımcıların yanıtlarında en olumsuz tutum gösterilen madde kadınların duygusal olduğu basmakalıbına odaklanmaktadır. Erkek katılımcıların en olumlu yanıtları verdikleri madde “Genel olarak kadın yöneticiler, çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.” olmuştur. Sonuç olarak, erkeklerin kadınların duygusal olduğunu ve bunun kötü bir özellik olduğunu düşündükleri ancak kadınların iletişim becerilerini güçlü buldukları söylenebilir.

Yapılan ANOVA testi yaş değişkeninin kadın yöneticilere yönelik tutumlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığını ve yaş büyüdükçe tutumların daha olumsuz bir niteliğe büründüğünü göstermiştir. Yeni neslin küreselleşme, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması ve kültürün değişerek modernleşmesi gibi sebeplerle daha olumlu tutumlar içinde olabileceği düşünülse de bu çalışmadaki katılımcıların yalnızca %6’sı 45 yaşından büyüktür ve çoğunluk genç nüfustan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu analiz yaş çeşitliliği artırılarak tekrar yapılsa daha sağlıklı bir sonuç alınabilir.

Analiz sonuçlarına göre eğitim seviyesi kadın yöneticilere karşı tutumlarda anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Bu sonuç literatürdeki birçok çalışma (Şener ve diğ., 2018; Tufa, 2017; Baştuğ ve Çelik, 2011) ile uyum göstermektedir. Ancak bu çalışmadaki örneklemin eğitim seviyesi dağılımına bakıldığında, lisans mezunu oranının %75, yüksek lisans mezunu oranının ise %24 olduğu görülmektedir. Bu durumda lise ve doktora mezunları örneklemin yalnızca %1’lik kısmını oluşturmaktadır. İlkokul mezunu ise bulunmamaktadır. Diğer eğitim seviyelerinde yeterince katılımcı bulunmadığından bu sonucun gerçeği yansıtmama ihtimali vardır. Eğitim seviyesinin tutumlar üzerinde gerçekten etkisiz olup olmadığını anlayabilmek için farklı eğitim seviyelerinde daha fazla katılımcının yanıtı ile analiz tekrar gerçekleştirilmelidir.

Kıdem yılının kadın yöneticilere yönelik olan tutumlara etkisi incelendiğinde, en olumlu tutumları 0-1 kıdem yılına sahip katılımcıların sergilediği, en olumsuz tutumları ise 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar gösterdiği gözlemlenmiştir. Genel olarak yaşı daha genç insanlar daha az kıdeme sahip olduğu için, bu sonuç aynı zamanda yaş değişkeninin incelendiği analiz ile de örtüşmektedir.

Kadın yöneticilere yönelik tutumların incelenmesi çeşitli sebeplerden dolayı önemlidir. Bu tutumlar kadın yöneticilerin motivasyon düzeyi (Kutlu ve Akbulut, 2022) ve performans niteliğini (Chullen, vm., 2017) etkilerken tüm kadınların kariyer fırsatlarının niteliği (Abdalla 1996) ile kariyer engelleri boyutuna (Mirza ve Jabeen, 2011) önemli ölçüde tesir etmektedir. Kadın yöneticilere olumsuz yaklaşılan bir örgütte kadın çalışanların diğerlerinden destek görmedikleri için daha üst pozisyonları gelmeleri zorlaşarak önlerine daha fazla engel çıkmakta ve kariyer ilerlemeleri yavaşlamakta ya da belirli bir düzeyden sonra durmaktadır. Tutumların daha olumlu özellik gösterdiği bir organizasyonda ise kadınlara sunulan kariyer fırsatlarının sayısı ve kapsamı artmaktadır. Kadın yöneticiler ast ve üstlerinden cinsiyetçilik, önyargı, stereotipleme gibi olumsuz tutumlara maruz kaldığında motivasyon kaybı yaşayarak kendi kapasitesinden şüphe edebilir, aldığı negatif tutum ve tepkilerden dolayı stres düzeyi artarak motivasyonu düşebilir. Sonuç olarak iş tatmini düşen ve örgütte ne yaparsa yapsın önünün kapalı olduğuna kanaat getiren bir yöneticinin performansı düşmektedir. Bir şirketin başarısını doğrudan etkileyebilen bu durum, eğer bir ülkede genel olarak karşılaşılan bir problem ise ülkenin refah seviyesini de etkileyebilir.

Kadın yöneticilere karşı tutumların iyileştirilmesi daha fazla kadının üst pozisyonlara yükselmesine ve değerli potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlayacaktır fakat literatür kısmında bahsedildiği gibi tutumların değiştirilmesi oldukça zordur. Tutumları etkileyen unsurlar incelendiğinde bu durum daha net anlaşılabilir. Kültür ve toplumsal cinsiyet rolleri gibi köklü, değişimi kısa sürede ve kolayca gerçekleşmeyecek faktörler kadın yöneticilere yönelik tutumları etkilemektedir. Ancak zor olsa da tutumların iyileştirilmesi imkânsız değildir. Şu anda küreselleşmenin etkisi ile birçok ülke modernleşerek kültürel bir dönüşüm geçirmektedir. Eğitim seviyesinin yükselmesi ve iş dünyasına daha fazla kadının katılması kadın yönetici sayısının yükselmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İnsanların, örgütlerin ve devletlerin kadınları eğitim ve kariyer fırsatlarında desteklemesi, buna uygun politikalar yürürlüğe konulması tutumların iyileştirilmesi yönünde atılabilecek bir adım olabilir. Organizasyonların kültürlerini eşitlik, kapsayıcılık gibi değerler üzerine inşa etmesi, bu konuda çalışanlarını ve paydaşlarını bilinçlendirmesi ve kadın çalışanlarını geri planda bırakmayarak kariyerlerinde gelişim fırsatları sunmaları önemlidir. Şirket içinde kadın başarı hikayelerinin yaratılması, kadın yöneticilere yönelik önyargı, güvensizlik gibi olumsuz tutumları

azaltmakta yardımcı olabilir. Ayrıca bu durum diğer kadın çalışanların bir rol model ve / veya mentore ulaşmasına olanak tanıyarak onların da bu yolda ilerlemesinde katkı sağlayabilir.



EKLER

Ek 1- Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği Aycan et Al. (2012)

Bölüm 1

Genel olarak KADIN YÖNETİCİLER:

1. ...çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.
2. ...çok çalışırlar.
3. ...düzenlidirler.
4. ...karar alırken aceleci davranırlar.
5. ...özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine asılırlar.
6. ...karar alırken duygusal davranırlar.
7. ...özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.
8. ...olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.
9. ...gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.
10. ...ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.
11. ...kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.
12. ...üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar.
13. ...zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler.
14. ...çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.
15. ...detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.
16. ...insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.
17. ...işleri başkalarına delege etmekte zorlanırlar.
18. ...çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.
19. ...problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.
20. ...sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.
21. ...olaylara objektif yaklaşamazlar.
22. ...çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.
23. ...çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.
24. ...işlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar.
25. ...duygusallığı, onların profesyonelliğini arttırır.
26. ...sosyal yönleri kuvvetlidir.
27. ...rahat iletişim kurulur.

Bölüm 2

Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
☐ Erkek

Yaşınız

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56 ve üzeri

Eğitim Durumunuz

- ☐ İlköğretim
- ☐ Lise
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

Mesleki Kıdeminiz

- ☐ 1 yıl ve daha az
- ☐ 2-5 yıl arası
- ☐ 6-10 yıl arası
- ☐ 11-15 yıl arası
- ☐ 16-20 yıl arası
- ☐ 21-25 yıl arası
- ☐ 26 yıl ve üzeri

Şu anda çalışmakta olduğunuz pozisyon

KAYNAKÇA

Abdalla, Ikhlas A., “Attitudes Towards Women in The Arabian Gulf Region”, **Women in Management Review**, 11, 1, (1996), s. 29 - 39.

İnan, Afet A., **Atatürk Ve Türk Kadın Haklarının Kazanılması: Tarih Boyunca Türk Kadının Hak Ve Görevleri**, Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı, 1982.

Aker, Menekşe Nazlı, Funda Özdemir, ve Fatma Özlem Öztürk. “Hemşirelik Öğrencilerinde Çelişik Duygulu Cinsiyetçiliğin Menstrüal Tutuma Etkisi” **Psikiyatri Hemşireliği Dergisi**, 12, No. 1, (2021), s. 29 - 34.

Akgün, Senem, “**Örgütsel Stresin Çalışan Kadınların Verimliliğine Etkisi: Seramik Sektöründe Bir Uygulama**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Akkum, Büşra, “**Hastane Çalışanlarının Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarının İncelenmesi Sivas ve İstanbul Örneği**” (Yüksek Lisans Tezi), Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2019.

Al-Azzawi, Abdulsattar , Makarand Upadhyay, Ve Nishi Tyagi. “Impact Of Glass Ceiling On Stress, Well-Being,Self-Esteem, Effective Organizational Commitment.” **International Journal Of Recent Technology And Engineering (IJRTE)**, 8, No. 4, 2019, s. 11158 - 11164.

Allen, Tammy D., Lillian T Eby, Mark L. Poteet ve Elizabeth Lentz, “Career Benefits Associated With Mentorat For Protégés: A Meta-Analysis.” **J. Appl. Psychol.**, 89, No. 1 (2004) s. 127 - 136.

Alzeiby, E. A. “Attitudes Toward Women’s Leadership: Development and Validation of a New Scale in The Saudi Society.” **Utopía Y Praxis Latinoamericana**, 26, No. 3 (2021) s. 60 - 75.

Anafarta, Nilgün. “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor).” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 3, No. 1 (2002) s. 118.

Anafarta, Nilgün, Fulya Sarvan ve Nuray Yapıcı. “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma.”, **Akdeniz İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8, No. 15 (2008) s. 111-137.

Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson, Samuel R Sommers , Elizabeth Page-Gould ve Neil Lewis. **Social Psychology**, Pearson Education,Inc., 2022.

Asar, Ramazan. "Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi" **Turkish Journal Of Educational Studies**, 3, No. 2 (2016) s. 47 - 66.

Avrupa Birliği İstatistik Ofisi., 2020,
<https://Ec.Europa.Eu/Eurostat/Documents/2995521/10474926/3-06032020-Ap-En.Pdf/763901be-81b7-Ecd6-534e-8a2b83e82934> (Erişildi: 2022).

Aycan Zeynep, Mahmut Bayazit, Yonca Berkmen, ve Hale Boratav. "Attitudes Towards Women Managers: Development And Validation Of A New Measure With Turkish Samples." **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 21, No. 3 (2014) s. 2.

Aydağ, Pınar. "**Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma**" Yüksek Lisans Tezi, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Aydın Orhan, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, 1987.

Ayoğul Hande ve Avni Barış Baraz, "Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir'de Bir Araştırma" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No. 44 (2020) s. 13 - 27.

Aytaç Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997.

Aytaç Serpil, **Çift Kariyerli Eşler Ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2001.

Bakan İsmail, Burcu Erşahan ve Ebray Kiraz., "Yönetici Olarak Kadınlara Karşı Tutum", **Uluslararası Stratejik Boyut Dergisi** 2, No. 2 (2022) s. 124 - 140.

Bakanauskas Arvydas Petras, Edita Kondrotienė ve Andrius Puksas, "The Theoretical Aspects Of Attitude Formation Factors And Their Impact On Health Behaviour." **Management Of Organizations: Systematic Research**, 83, No. 1 (2020) s. 15 - 36.

Baldner Conrad, Marta Viola, Dora Capozza, Loris Vezzali, Arie W. Kruglanski ve Antonio Pierro, "Direct And Imagined Contact Moderates The Effect Of Need For Cognitive Closure On Attitudes Towards Women Managers" **Journal Of Community & Applied Social Psychology**, 32, No. 3 (2022) s. 1061 - 1076.

Balgiu Beatrice, "Perception Of Women As Managers. The Difference Of Attitudes Between Employees And Non-Employees." **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, 78 (2013) s. 330-334.

Baltaş Acar, "Lider Öngörülüdür", **Hürriyet Gazetesi**, İnsan Kaynakları Eki İçinde, İstanbul, 1999.

Başarangel İlke, “A Case Study Within Evaluation in Managerial Level Of Mintzberg’s Managerial Roles” **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, (2016) s. 506-515.

Baştuğ Özlem, Yeşim Özbek ve Bünyamin Çelik, “İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” **Educational Administration: Theory And Practice**, 17, No. 1 (2011) s. 63 - 76.

Baysal Ayşe Can, **Sosyal Ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1981.

Bernerth Jeremy B., Achilles A Armenakis, Hubert S Feild ve H. Jack Walker. “Justice,Cynicism, And Commitment A Study of Important Organizational Change Variables” **The Journal Of Applied Behavioral Science**, 43, No. 3 (2007) s. 303-326.

Bloomberg. 2021. <https://www.bloomberg.com/News/Articles/2021-10-29/Malaysia-Mandates-Companies-To-Have-At-Least-One-Woman-Director> (Erişildi: 2022).

Bohner Gerd ve Nina Dickel, “Attitudes And Attitude Change” **Annual Review Of Psychology**, 62 (2011) s. 391-417.

Bolat Tamer, Oya A. Seymen, Oya İ. Bolat ve Barış Erdem, **Yönetim Ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.

Bolcan Aybike Elif, “**Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kadın İşsizliği**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Chantrawongsakorn Ratana, “**Attitudes Toward Women in Managerial Positions in Thailand**” (Doktora Tezi), Wayne Huizenga Graduate School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2000.

Chullen Cody Logan, Tope Adeyemi-Bello ve Edwin Vermeulen, “A Comparative Analysis of Attitudes Towards Women As Managers in the U.S. And Netherlands.” **Journal Of Leadership, Accountability And Ethics**, 14, No. 2 (2017) s. 24 - 42.

Churchill Gilbert, “A Paradigm For Developing Better Measures For Marketing Contrasts”, **Journal Of Marketing Research**, 16, No. 1 (1979) s. 64-73.

Çakmak Radiye, “**Kadın İşgücü Ve Yönetim Kadrolarında Kadın İşgücü İstihdamı**”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, 2001.

Çalık Tuba, “Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 3, No. 2 (2002) s. 33 - 47.

Çelikten Mustafa, “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadın Yöneticiler: Kayseri İli Örneği.” **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No. 17 (2004) s. 91-118.

Çetin Ayfer, “**Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması**” (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Daft Richard L., **Management**, Boston: Cengage Learning, 2022.

Dalay İsmail, **Yönetim Ve Organizasyon**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001.

Dalkıranoglu Tülin, “**Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**” (Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, (2006).

Doğan İlknur, “**Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma**” (Yüksek Lisans Tezi) 2014.

Doğramacı Emel, **Türkiye’de Kadının Dünyü Ve Bugünü**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1997.

Dökmen Zehra, **Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar**, İstanbul: Sistem Yayıncılık , 2004.

Dulum Sibel, “**Osmanlı Devleti’nde Kadının Statüsü, Eğitimi Ve Çalışma Hayatı (1839-1918)**” (Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2006.

Duruoğlu Tuba, “Emek Piyasasında Cinsiyetçi Ücret Ayrımı: Bursa Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma” **İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi**, No. 24 (2007) s. 62.

Eagly Alice H., ve Shelly Chaiken, “The Advantages Of An Inclusive Definition Of Attitude” **Social Cognition**, 25, No. 5 (2007) s. 582 - 602.

Efil İsmail, **İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi**, Bursa: Dora Yayıncılık, 2010.

Enç Mithat, **Ruhbilim Terimleri Sözlüğü**, Ankara: Karatepe Yayınları, 1990.

Erbek Dilan, “**Öğretmenlerin Toplumsal Cinsiyet Algıları Ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları Arasındaki İlişki**” (Yüksek Lisans Tezi) Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2021.

Erdoğan İrfan, **Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.

Eren Erol, **Yönetim Ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Ergeneli Azize ve Ceren Akçamete, “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime

Yükseltmelerine Yönelik Tutumları.” **Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22, No. 2 (2004) s. 85 - 109.

Eroğlu Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000.

Eronat Ergün, “İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Eryılmaz Bilal, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaa, 2004.

Eyuboğlu Dilek, **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Cilt Yayın No: 637, Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1999.

Fells Michael. “Fayol Stands The Test Of Time” **Journal Of Management History**, 6, No. 8 (2000) s. 345 - 360.

Galanaki Eleanna, Nancy Papalexandris ve John Halikias, “Revisiting Leadership Styles and Attitudes Towards Women as Managers in Greece 15 Years Later” **Gender in Management: An International Journal**, 24, No. 7 (2009) s. 484-504.

Glick Peter ve Susan T. Fiske, “Hostile And Benevolent Sexism: Measuring Ambivalent” **Psychology Of Women Quarterly**, 21, No. 1 (1997) s. 119 - 135.

Gök Sibel, “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma” **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6, No. 2 (2009) s. 587-605.

Gökçek Hakan, “Çalışanların Performans Değerlendirmesinde Tutumun Etkisi: Tutum Ölçekleri İle İlgili Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Gökkaya Veda ve Faruk Kocacık, “Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6, No. 1 (2005) s. 195.

Gray Mark M., Miki Caul Kittilson ve Wayne Sandholtz, “Women And Globalization: A Study Of 180 Countries, 1975–2000” **International Organization**, 60 (2006) s. 293–333.

Gül Hasan ve Ercan Oktay, “Türkiye Ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma” **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9, No. 18 (2009) s. 421-436.

Gül Hülya, Nilgül Yalçınoglu ve Zahide C. Atlı, “Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadının Konumu Ve Sorunları” **Taf Preventive Medicine Bulletin**, 13, No. 2 (2014) s. 170.

Güleç Melike, “**Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” (Yüksek Lisans Tezi) Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (2015) s. 48.

Gülşen Celal ve Necmi Gökyer, **Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2011.

Günden Yasin, “**Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ve Muğla Örneği**” (Yüksek Lisans Tezi) Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Günden Yasin, “**Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ve Muğla Örneği**” (Yüksek Lisans Tezi) Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Günsel Ayşe, Selda Köroğlu ve Latife Demirci, “Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar Ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma” **Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi**, 1, No. 1 (2015) s. 81.

Hanyaloğlu Eda, “**Okul Öncesi Kurum Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri İle Sahip Oldukları Anne-Babalık Tutumları Arasındaki İlişki**” (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Haşit Gürkan ve Onur Yaşar, “Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları: Bir Kamu Kurumu Örneği” **Sakarya İktisat Dergisi**, 4, No. 4 (2015) s. 1 - 30.

Hillard Carrie, “Moving Beyond The Glass Ceiling: Career Paths of Women in.” **University Of Kansas Proquest Dissertations Publishing** (2007) s. 22-24.

Hoffmann Adrian ve Jochen Musch, “Prejudice Against Women Leaders: Insights From An Indirect Questioning Approach.” **Sex Roles**, No. 80 (2019) s. 681–692.

Hogg Michael ve Graham Vaughan, **Social Psychology**, Londra: Pearson , 2011.

Hoşgör Haydar, Derya G. Hoşgör ve Kalbiye Memiş. “Osyo-Demografik Özellikler İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki Ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği / The Research Of Relationship And Differences Between Socio-Demographic Features And Glass Ceiling Syndrome Healthcare Profession” **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13, No. 35 (2016) s. 349.

İnceoğlu Metin, **Tutum Algı İletişim**, Ankara: İmaj Yayınevi, 2000.

International Labour Organization, 2020.
https://www.ilo.org/Ankara/News/Wcms_757055/Lang--En/Index.Htm
(Erişildi: 2022).

İpçioğlu İsa, Özüm Eğilmez ve Hilal Şen, “Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma” **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, No. 25 (2018) s. 686-709.

Izraeli Dafna N., Moshe Banai ve Yoram Zeira. “Women Executives in Multi-National Company Subsidiaries” **California Management Review**, 23, No. 1 (1980) s. 53-63.

Jahiruddin Atm, Mir Sohrab Hossain, Mehedi Hasan Md. Hefzur Rahman ve Shahanaz Akter, “Gender Role Perception in Society And Attitude Towards Women Managers in Bangladesh.” **International Journal Of Business And Management**, 15, No. 12 (2020) s. 122 - 131.

Javalgi Rajshekhar (Raj) G., Sanchez Carol M., Scherer Robert, Pradenas Rojas Lorena ve Parada Daza Victor, “A Comparative Analysis of The Attitudes Toward Women Managers in China, Chile and the Usa.” **International Journal Of Emerging Markets**, 6, No. 3 (2011) s. 233-253.

Johnston Katie, “Women in The Public Sector & Workforce: History, Change, and the Future” **PADP** (2021) s. 1 - 9.

Jones, Kellye, “Women's Attitudes Towards Women Managing in Male and Female-Dominated Cultures: Are There Differences?” **Quarterly Review Of Business Disciplines**, 2, No. 1 (2015).

Jordan, Christian , Steven J Spencer, Ve Mark P Zanna. “Types Of High Self-Esteem And Prejudice: How Implicit Self-Esteem Relates To Ethnic Discrimination Among High Explicit Self-Esteem Individuals.” **Personality And Social Psychology Bulletin** 31, No. 5 (2005).

Kağıtçıbaşı Çiğdem ve Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, İstanbul: Evrim Yayınevi, 2014.

Kağıtçıbaşı Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Evrim Yayınları, 1999.

Kang Hyo-Jin , Ken Kyung Won Chung ve Ki Young Nam, “What Conditions Are Needed to Develop Middle-Level Design Managers’ Competences : Enabling and Catalytic Factors.” **Archives Of Design Research**, 30, No. 2 (2017) s. 67 - 83.

Kaplan Leyla, **Cemiyetlerde Ve Siyasi Teşkilatlarda Türk Kadını (1908-1960)**, Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi, 1998.

Karaca Ayşe, “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Karataş Aslı, “Türkiye’de Kadın İşgücünün Durumu: Denizli Tekstil Sektöründe Kadın İşgücü Örneği” (Yüksek Lisans Tezi) No. 188361, 2006.

Karcıoğlu Fatih ve Yeliz Leblebici, “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama” **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 28, No. 4 (2014) s. 5 - 7.

Karpuzoğlu Ebru, **Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu**, İstanbul : İstanbul Ticaret Odası, 2010.

Katz R.L, “Skills Of An Effective Administrator.” **Harvard Business Review**, 33, No. 1 (1955) s. 33 - 42.

Kenedi Jon, Bambang Satriawan ve Muammar Khaddafi, “He Effect of Organizational Culture on Employee Performance” **International Journal of Educational Review**, Law And Social Sciences, 2022 s. 817 - 826.

Keskin Gülümser, “Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Ve Kariyer Engelleri (Erzurum’da Bir Araştırma)” **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 18, No. 5 (2004).

Khine Myint Swe, “Attitudes Toward Computers Among Teacher Education Students in Brunei Darussala.” **International Journal Of Instructional Media**, 28, No. 2 (2001) s. 147.

Kılıç Dilek ve Selcen Öztürk, “Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Ampirik Uygulama” **Amme İdaresi Dergisi**, 47, No. 1 (2014) s. 110-111.

Kırel Çiğdem, Aysel Kayaoğlu ve Rüçhan Gökdağ, **Sosyal Psikoloji**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004.

Koca Canan, Bengü Arslan ve Hülya Aşçı, “Attitudes Towards Women’s Work Roles and Women Managers in a Sports Organization: The Case of Turkey” **Gender, Work And Organization**, 18, No. 6 (2011).

Kocabaş Dilek , Ramazan Erdem ve Ömer L. Antalyalı, “Hemşirelerin Mesleklerine Yönelik Açık ve Örtük Tutumlarının Farklılığı Üzerine Bir Araştırma” **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 23, No. 3 (2020) s. 369 - 386.

Korkmaz, Ayla ve Mürüvet Başer, “Toplumsal Cinsiyet Rollerі Bağlamında Ataerkillik Ve İktidar İlişkileri” **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi** 28, No. 1 (2019) s. 71 - 76.

Krosnick, J. A. ve R. E. Petty, **Attitude Strength:Antecedents And Consequences**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995.

Kumar Dr. Pardeep, “An Analytical Study On Mintzberg’s Framework: Managerial Roles.” **International Journal Of Research in Management & Business Studies**, 2, No. 3 (2015) s. 12 - 19.

Kumar Pardeep, “An Analytical Study On Mintzberg’s Framework:Managerial Roles” **International Journal Of Research in Management & Business Studies**, 2, No. 3 (2015) s. 12-19.

Kutlu Gamze ve Yasemin Akbulut, “Attitudes Towards Female Managers in Hospitals: Case Study Of Turkey” **International Journal Of Healthcare Management**, 13, No. 1 (2020) s. 212 - 220.

Litwin Anna, Henrique Fátima Boyol Ngan ve Roland Atembe, “Attitudes Towards Female Managers in Austrian and Macau Tourism Industry” **Journal of Hospitality and Tourism Management** 39 (2019) s. 1-8.

Lockwood Nancy, “The Glass Ceiling: Domestic And International Perspectives” **Human Resource Magazine Research Quarterly** (2004) s. 1-49.

Maio Gregory R., Bas Verplanken ve Geoffrey Haddock, **The Psychology of Attitudes and Attitude Change**, Londra: Sage Publications Ltd, 2018.

Makal Ahmet, “Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emegi” **Çalışma Ve Toplum Dergisi**, 2, No. 25 (2010) s. 13-40.

Makal Ahmet ve Gülay Toksöz, “Türkiye’de Kadın Emeginin Tarihsel Kökenleri:1920-1960.” **Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emegi**, 39, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2015.

McLean Jacqueline, “Fayol – Standing The Test Of Time” **Manager: British Journal Of Administrative Management**, No. 74 (2011) s. 32 - 33.

Merchant Kenneth A., “The Control Function Of Management.” **Sloan Management Review**, 23, No. 4 (1982) s. 43 - 55.

Mintzberg, Henry, “The Manager’s Job: Folklore And Fact.” **Harvard Business Review** (1975) s. 49-61.

Mintzberg, Henry, **The Nature Of Managerial Work**, New York: Harper & Row, 1973.

Mirza Amani Moazzam Baig ve Nasira Jabeen, “Gender Stereotypes and Women in Management The Case of Banking Sector of Pakistan” **A Research Journal Of South Asian Studies**, 26, No. 2 (2011) s. 259-284.

Mizrahi Rozi ve Hakan Aracı, “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2, No. 1 (2010) s. 149 - 156.

Morgan Clifford, **Psikolojiye Giriş** (Çeviren: Arıcı Vd.). Ankara : Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1998.

Morrison, Elizabeth Wolfe ve Frances J. Milliken. “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World.” **Academy Of Management Review**, 25, No. 4 (2000) s. 706-725.

Mostafa Mohamed M., “Attitudes Towards Women Managers in The United Arab Emirates The Effects Of Patriarchy, Age, And Sex Differences” **Journal Of Managerial Psychology**, 20, No. 6 (2005) s. 522-540.

Mullen Carol A. ve Cindy C. Klimaitis, “Defining Mentoring: A Literature Review of Issues, Types and Applications” **Annals Of The New York Academy Of Sciences** 1483, No. 1 (2021) s. 19 - 35.

Naus, A.J.A.M. "Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of employee cynicism toward the employing organization" (Doktora Tezi) **Maastricht University Press** (2007)

Nicholas Stephen ve Deborah Oxley, "The Living Standards Of Women During The Industrial Revolution, 1795 - 1820" **Economic History Review**, 46, No. 4 (1993) s. 723 -749.

Nieva Veronica ve Barbara Gutek, **Women And Work: A Psychological Perspective**, New York: Praeger, 1981.

Nosek Brian A. ve Mahzarın R. Banaji "Implicit Attitude" **Oxford Companion To Consciousness** (2009) s. 1 - 7.

Olaş Öznur, "**Kadın Yöneticilerin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği**" (Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Öğüt Adem, "Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu" **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 1, No. 1 (2006) s. 56-78.

Örücü Edip, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç, "Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği" **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 14, No. 2 (2007) s. 117 - 135.

Özbek Baştuğ Özlem ve Bünyamin Çelik, "İlköğretimde Öğretmen, Müdür Ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları" **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1, No. 1 (2011) s. 63-76.

Özdemir Selim ve Terane Muradova, "Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi" **Journal of Qafqaz University** (2008) s. 146-153.

Özer Mustafa. "Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** (2003) s. 55 - 86.

Özgen Hüseyin ve Halil Savaş, "Verimlilik Ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yöntemi Anlayışı Açısından Analizi" **Standart Dergisi**, 36, No. 422 (1997) s. 80-89.

Özvarış Şevkat Bahar, "Toplumsal Cinsiyet, Çalışma Yaşamı Ve Kadın Sağlığı" **TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, 15, No. 56 (2015) s. 37 - 43.

Parasız İlker ve Melike Bildirici, **Modern Emek Ekonomisi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002.

Parlaktuna İnci, "Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi" **Ege Akademik Bakış**, 10, No. 4 (2010) s. 1217 - 1230.

Pehlivan İnayet, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Personel Geliştirme Merkezi, 1995.

Pew Research Center, “**Gender Pay Gap**” 2022.

Phan Anh T. ve Hannah-Hanh D. Nguyen, “Workers’ Attitudes Toward Women Managers: Evidence From Vietnam” **Equality, Diversity And Inclusion:An International Journal**, 42, No. 1 (2023) s. 53 - 69.

Pinder Craig C. ve Karen P. Harlos, “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice” **Research in Personnel And Human Resources Management** (2001) s. 331-369.

Pugh Derek S ve David J Hickson, **Writers on Organisations**, Londra: Sage Publications, Inc, 2007.

Purcell David, Kelly Rhea Macarthur ve Sarah Samblanet, “Gender And The Glass Ceiling At Work” **Sociology Compass**, 4, No. 9 (2010) s. 705 - 717.

Quinn Robert E., David S. Bright ve Rachel E. Sturm, **Becoming A Master Manager: A Competing Values Approach**, New Jersey : John Wiley & Sons Inc., 2021.

Ragins Belle Rose ve John Cotton, “Wanted Mentors For Women.” **Personnel Journal**, 19, No. 1 (1993) s. 97 - 111.

Robbins Stephen P. , Rolf Bergman, Ian Stagg ve Mary Coulter. **Management**, Melbourne: Pearson Australia, 2015.

Rüzgar Nilüfer ve Mustafa Kurt, “Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5, No. 4 (2013) s. 35-49.

Sertkaya Ömür, Meltem Onay ve Rıdvan Ekmekçi, “Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi” **Pamukkale Journal Of Sport Sciences**, 4 (2013) s. 1 - 13.

Sezen Bayram, “**Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli:Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale: Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Sitterly Connie ve Beth Whitley Duke, “**A Woman’s Place: Management**”, Prentice Hall, 1988.

Solmaz Coşkun, “Çalışma Hayatı, Kadın İşgücü Ve Kadın Girişimciler” **Muğla: İstihdam, Kadın İşgücü Ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu**, 2003.

Soyal Abdullah, “**Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**” (Yüksek Lisans Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Sökmen Alptekin, **Yönetim Ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.

Sözer Ersan, “Üniversitelerde Öğretim Gören Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları” **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, No. 2 (1996).

Spencer-Oatey Helen, **Culturally Speaking: Culture, Communication And Politeness Theory**, Londra: Bloomsbury Publishing, 2008.

Stuart Peggy. “What Does the Glass Ceiling Cost You?” **Personnel Journal**, 71, No. 11 (1992) s. 70 - 80.

Summerfield Penny, **Women Workers in the Second World War: Production and Patriarchy in Conflict**, New York: Routledge, 2013.

Şahin Faruk. “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi” **Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4, No. 1 (2011) s. 24-39.

Şahin Nagehan Durgun, “**Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler Ve Muğla Örneği**” (Yüksek Lisans Tezi) Cilt (120470). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Şen Hanife T., ve Handan Alan, “Mentorluk Sürecinin Hemşirelik Yönetimine Etkisi” **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 1, No. 2 (2014) s. 99-104.

Şenel Alaeddin, **İlkel Topluluktan Uygur Topluma**, 2. Ankara: Birey ve Toplum Yayınları, 1985.

Şener İrge, Seher Arıkan Tezergil ve Melisa Erdilek Karabay, “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları Ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum: Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama” **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, No. 1 (2018) s. 78 - 98.

Taşkın Ercan ve Ayfer Çetin, “Kadın Yöneticilerinin Cam Tavan Algısının Cam Tavan Aşma Stratejilerine Etkisi Bursa Örneği” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No. 33 (2012) s. 19 - 33.

Tavşancıl Ezel, **Tutumların Ölçülmesi Ve Spss İle Veri Analizi**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.

TBMM, 2022.
https://www.tbmm.gov.tr/Develop/Owa/Milletvekillerimiz_Sd.Dagilim (Erişildi: 2022).

Temizkan Mehmet, “Türkçe Öğretmeni Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma” **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6, No. 3 (2008) s. 461-486.

Temizkan Mehmet ve M. Eyyüp Sallabaş, “Öğretmen Adaylarının Okuma Ve Yazmaya Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, No. 27 (2009) s. 155-176.

Terzioğlu Cem, “İlkokullardaki Okul Yöneticilerinin Mintzberg’in Yönetici Rollerini Yerine Getirme Düzeylerinin Hesap Verebilirlik

Açısından Değerlendirilmesi" (Yüksek Lisans Tezi) Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2019.

Tokol, Ayşen. **"Dünya'da Kadın İşgücü"** Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I-İI (Tisk Yayınları), 1999 s. 19.

Tufa, Tesfahunegn Wogi, **"Employee Attitude Towards Female Managers In Awash Bank."** St. Mary's University School Of Graduate Studies, 2017.

Tunç Semiha ve Alper Özmen, "Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Uygulama" **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 7, No. 2 (2016) s. 105.

TÜİK, **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları**, 2023.

TÜİK, **Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri**, 2023.

Türkarslan Umut, **"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilişim Teknolojileri Alanındaki Yeterlik Standartları"** (Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2011.

Türkkahraman Mimar ve Kamil Şahin, "Kadın Ve Kariyer" **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2, No. 1 (2010) s. 75 - 88.

Tütüncü Özkan ve Mahmut Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Analizi" **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5, No. 2 (2003) s. 146-169.

Ugboro Isaiah, Ve Kofi Obeng. "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Tqm Organizations: An Empirical Study" **Journal Of Quality Management**, 5, No. 2 (2000) s. 247-272.

Uğurlu Nuray Sakallı ve Başak Beydoğan. "Turkish College Students' Attitudes Toward Women Managers: The Effects Of Patriarchy, Sexism And Gender Differences" **The Journal Of Psychology**, 136, No. 6 (2002) s. 647 - 656.

Üçok Dilek Işılay, "Çalışanların Basmakalıp Yargı Tehdidine Yönelik Geliştirdikleri Tepkiler Üzerine Nitel Bir Araştırma" **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, 2, No. 1 (2020) s. 1 - 5.

Üstündağ Nurcan, **"Müfredat Labaratuar Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Bilgisayar Tutumları İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"** (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2001.

Van Neuss Leif, "Why Did The Industrial Revolution Start In Britain?" **SSRN Elsevier** (2015) s. 1 - 93.

Vroom Victor, **Work And Motivation**, John Wiley And Sons Inc. , 1967.

World Economic Forum, “**Global Gender Gap Reports**” 2023.

Yaraman Ayşegül, **Resmi Tarihten Kadın Tarihine**, İstanbul: Bağlam Yayınları, 2001.

Yaşar Metin, “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması” **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, No. 36 (2014) s. 59-75.

Yıldırım Nuray. “Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” **Journal Of Turkish Studies**, 12, No. 29 (2017) s. 587 - 601.

Yılmaz Burçin ve Metin Berber, “Türkiye’de Kadının İş Gücü Piyasasına Katılım Süreci:Sektörel Ve Bölgesel Analiz” **“İş,Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 10, No. 2 (2008) s. 1 - 16.



TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : Buse ÖREN
Tez Başlığı : Beyaz Yaka Çalışanların Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarına
Yönelik Bir İnceleme
Savunma Tarihi : 05 / 10 / 2023
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar

JÜRİ ÜYELERİ:

Unvan, Ad-Soyadı

İmza

Prof. Dr. Naciye Aylin ATAAY SAYBAŞILI

Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar

Dr. Öğr. Üyesi Hazar Dördüncü

Prof. Dr. Ulun AKTURAN
Enstitü Müdürü