

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ ANA BİLİM DALI**

**KADIN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE
DÜZEYLERİ VE CAM TAVAN ALGILARININ LİDERLİK
TARZLARI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

**Hazırlayan
Sümeyye DOĞAN**

**Danışman
Prof. Dr. Kasım KARAMAN**

Doktora Tezi

**Ocak 2020
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ ANA BİLİM DALI**

**KADIN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE
DÜZEYLERİ VE CAM TAVAN ALGILARININ LİDERLİK
TARZLARI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ
(Doktora Tezi)**

**Hazırlayan
Sümeyye DOĞAN**

**Danışman
Prof. Dr. Kasım KARAMAN**

**Ocak 2020
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Sümeyye Doğan



“Kadın Yöneticilerin Örgütsel Psikolojik Sermaye Düzeyleri ve Cam Tavan Algılarının Liderlik Tarzları Bağlamında İncelenmesi” adlı doktora tezi, Erciyes Üniversitesi lisansüstü tez önerisi ve tez yazma yönergesi’ ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan
Sümeyye Doğan

Danışman
Prof. Dr. Kasım Karaman

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ABD Başkanı

KABUL ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Kasım Karaman danışmanlığında Sümeyye Doğan tarafından hazırlanan “Kadın Yöneticilerin Örgütsel Psikolojik Sermaye Düzeyleri ve Cam Tavan Algılarının Liderlik Tarzları Bağlamında İncelenmesi ” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

30.01.2020

JÜRİ:

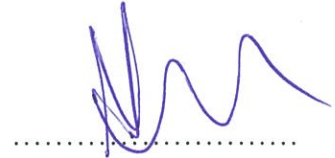
Danışman :Prof. Dr. Kasım Karaman

Üye : Prof. Dr. Mustafa Talas

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Habib Hamurcu

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Alpaslan Gözler

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Şaban Karayağız





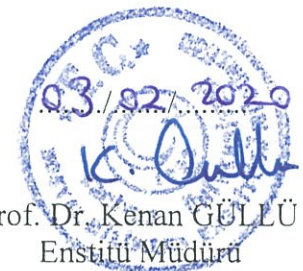






ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 03./02/2020 tarih ve ...05... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Kenan GÜLLÜ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bir kadın ve bir anne olarak iş yaşamım boyunca çalıştığım yerlerde gözlemlediğim birçok kadın çalışanın genellikle bir üst kademeye yükselmekten kaçındıkları, potansiyellerini yeteri kadar kullanmadıkları, elde ettikleri çalışma imkanları ve düzeyleri ile yetinerek daha fazlası için motive olamadıklarını fark ettim. Ancak bununla beraber bazı kadın yöneticilerin ise bu durumun tersine üst düzey yönetici kademelerine yükselebildiklerini gözlemledim. Bundan dolayı kadın yöneticiler arasında bu farklılığa neden olan faktörler neler olabilir? diye düşünmeye başlayarak bu araştırmaya kaynaklık eden fikir oluştu.

Bu fikrin araştırmaya dönüşmesi ve tez haline gelmesinde her zaman destekçi ve yol gösterici olan Değerli Hocam, Prof. Dr. Kasım KARAMAN'a, tez süreci boyunca önemli katkıları ile destek olan Kıymetli hocalarım, Dr. Öğretim Üyesi Habib HAMURCU ve Dr. Öğretim Üyesi Alparslan GÖZLER'e teşekkürlerimi sunarım.

Öğrenim hayatım boyunca destekçim olan aileme, bu tezin hazırlanma sürecinde maddi manevi desteğini her an hissettiğim eşim ve çocuklarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

KADIN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ VE CAM TAVAN ALGILARININ LİDERLİK TARZLARI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Sümeyye DOĞAN

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ocak 2020
Danışman: Prof. Dr. Kasım KARAMAN

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı kadın yöneticilerin örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkideki liderlik tarzlarının aracı düzenleyici rolünü araştırılmıştır. Bu çalışmada, özellikle dönüşümsel liderlik stilinin, kadın yöneticilerin hem cam tavan algılarını hem de psikolojik sermaye düzeylerini yordayacağı; dönüşümsel liderlik stilinin psikolojik sermaye ile cam tavan algısı arasındaki ilişkiyi düzenleyip aracı olacağı hipotez edilmiştir. Çalışmanın verileri, farklı özel sektör alanlarında çalışan (N = 192) kadın yöneticilerden online formlar aracılığı ile toplanmıştır. Veriler elde edilirken kadın yöneticilerin cam tavan algılarını, örgütsel psikolojik sermaye düzeylerini, liderlik tarzlarını ve demografik bilgilerini tespit edebilmek için 3 farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ve Hayes'in PROCESS adlı eklentisi kullanılarak analiz edilmiştir.

Korelasyon analizlerinin sonucunda, araştırmada demografik değişkenlerden yaş, sektör ve yöneticilik deneyimi değişkenleri dışında yer alan tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Sobel test ve Bootstrap analiz sonuçları dönüşümsel liderlik tarzının, kadın yöneticilerin psikolojik sermaye ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma dönüşümsel liderlik stilinin kadın yöneticilerin psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki düzenleyici-aracı etkisine katkıda bulunan Türkiye'deki ilk ampirik çalışmalardandır. Çalışmanın sonunda bulgulara yorumlanarak, tartışılmış ve gelecekteki araştırmalara pratik uygulamalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: kadın yöneticiler, örgütsel psikolojik sermaye, cam tavan algıları, düzenleyici-aracı rol.

**INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGICAL CAPITAL
LEVELS OF WOMEN MANAGERS AND GLASS CEILING PERCEPTIONS IN
THE CONTEXT OF LEADERSHIP STYLES**

Sümeyye DOĞAN

**Erciyes University, Social Science Institute Ph. D. Program Thesis, January 2020
Supervisor: Prof. Dr. Kasım KARAMAN**

ABSTRACT

The main purpose of the present study was to examine the moderated-mediation role on the relationships between women managers' organizational psychological capital (PsyCap) and perceived glass ceilings. In the present study, it was hypothesized that, particularly, transformational leadership style would predict both women managers' psychological capital and perceived glass ceilings and that transformational leadership style would moderated-mediation the relationship between psychological capital and perceived glass ceilings. Data were collected using online questionnaires from 192 women managers who are employed in different fields of private sector. The data of the study were obtained by using 3 different measurement tools to determine women managers' perceived glass ceiling levels, organizational psychological capital levels, leadership styles. Research data was analyzed using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 22.0 and Hayes Macro PROCESS add-on.

The findings showed that there are statistically significant correlations between the study variables, except for the age, sectors, management experience. The Sobel test and bootstrapping results for indirect effects of transformation leadership style on the relationship between organizational psychological capital and glass ceilings. The moderated mediation analysis results reveal partial mediation effect of transformational leadership style between psychological capital and glass ceilings. This research contributes to organisational behaviour and Leadership theory; it is one of the first empirical studies within the Turkey context to investigate the moderated-mediating role of transformational leadership style between women managers' psychological capital and glass ceilings. At the end of the study, the analyzes were interpreted, discussed, and suggestions for future researches and pract were presented.

Keywords: women managers, organizational psychological capital, glass ceiling, moderated-mediation role.

İÇİNDEKİLER

KADIN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ VE CAM TAVAN ALGILARININ LİDERLİK TARZLARI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

İÇ KAPAK	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK	iii
KABUL ONAY	iv
ÖNSÖZ	v
KISA ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	8
1.1.1. Araştırmanın Alt Amaçları	9
1.1.2. Araştırmanın Alt Problemleri	9
1.2. Araştırmanın Önemi	10
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	12
1.4. Tanımlar	12
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	13
2.1. Cam Tavan	13
2.1.1. Cam Tavan Tanımı	13
2.1.2. Cam Tavan Kriterleri	14

2.1.2.1. Cam Tavan Açısından Ücret Durumu.....	14
2.1.2.2. Cam Tavan Açısından Terfi Durumu.....	14
2.1.2.3. Yönetim Kademelerindeki Eşitsizlik	15
2.1.3. Cam Tavan Açısından Yönetici Kademesindeki Kadın Oranı.....	15
2.1.4. Cam Tavan Engelleri	17
2.1.4.1. Bireysel Kaynaklı Engeller	18
2.1.4.1.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	18
2.1.4.1.2. Bireysel Tercih ve Algı	19
2.1.4.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik	19
2.1.4.1.4. Kraliçe Arı Sendromu	20
2.1.4.1.5. Süper Kadın Sendromu	21
2.1.4.2. Örgütsel Kaynaklı Engeller.....	21
2.1.4.2. 1. Örgüt Kültürü.....	21
2.1.4.2.2. Örgüt Politikası	22
2.1.4.2.3. Örgüt İklimi	23
2.1.4.2.4. Mentor Eksikliği	23
2.1.4.2.5. İnfomal Ağları Kullanamama	24
2.1.4.3. Toplumsal Kaynaklı Engeller	24
2.1.4.3.1. Mesleki Ayrım	24
2.1.4.3.2. Sterotipler.....	25
2.1.5. Cam Tavanın Sonuçları.....	26
2.1.5.1. Ücretlerde ve terfi imkânlarında eşitsizlik	26
2.1.5.2. İş tatminsizliği ve iş motivasyon kaybı.....	26
2.1.5.3. İş ve Aile Dengesizliği	27
2.1.6. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Yöntemler	27
2.1.6.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Yöntemi.....	27
2.1.6.2. Mentordan Yardım Alma	27
2.1.6.3. Sosyal İlişki Geliştirme	28

2.1.6.4. Kariyer Programlarına Katılma.....	28
2.1.6.5. Yüksek Performans Gösterme	28
2.1.6.6. Pozitif Ayrımcılık	29
2.2. Örgütsel Psikolojik Sermaye.....	29
2.2.1. Pozitif Psikoloji.....	29
2.2.2. Örgütsel Psikolojik Sermaye.....	30
2.2.3. Örgütsel Psikolojik Sermaye Boyutları.....	31
2.2.3.1. Özyeterlilik	31
2.2.3.2. İyimserlik	33
2.2.3.3. Umut	34
2.2.3.4. Psikolojik Dayanıklılık	35
2.2.4. Örgütsel Psikolojik Sermayenin Önemi.....	36
2.3. Liderlik.....	37
2.3.1. Liderlerin Özellikleri.....	38
2.3.2. Lider ve Yönetici Kavramı	39
2.3.3. Yönetim Düzeylerine Bağlı Olarak Yöneticiler.....	40
2.3.3.1. Alt Kademe Yöneticiler	40
2.3.3.2. Orta Kademe Yöneticiler	41
2.3.3.3. Üst Düzey Yöneticiler.....	41
2.3.4. Yöneticinin Rol ve Görevleri.....	42
2.3.4.1. Kişilerarası Roller	42
2.3.4.2. Bilgisel Roller	43
2.3.4.3. Kararsal Roller	44
2.3.5. Liderlik Teorileri.....	44
2.3.5.1. Özellikler Yaklaşımı	44
2.3.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	45
2.3.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	46
2.3.5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	46

2.3.5.2.3. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı.....	47
2.3.5.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	47
2.3.5.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	47
2.3.5.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	48
2.3.5.3.2. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı.....	49
2.3.5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	49
2.3.5.4. Modern Liderlik Teorileri.....	49
2.3.5.4.1. Demokratik ve Katılımcı Lider.....	50
2.3.5.4.2. Vizyoner Liderlik.....	50
2.3.5.4.3. Dönüşümsel Liderlik.....	52
2.3.5.4.4. Etkileşimci Liderlik.....	56
2.3.5.4.5. Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması.....	59
2.4. İlgili Araştırmalar.....	60
3. YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırma Deseni ve Modeli.....	69
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	70
3.3. Veri Toplama Araçları.....	70
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	70
3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ).....	70
3.3.3. Cam Tavan Engelleri Ölçeği.....	71
3.3.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	72
3.4. Verilerin Analizi.....	73
4. BULGULAR.....	75
5.TARTIŞMA ve YORUM.....	93
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA.....	115
EKLER.....	132

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Son Beş Yılın Kadın Yönetici Oranları	3
Tablo 2. Ülkelere Göre Kadın Yönetici Oranı	15
Tablo 3. Sektörlere Göre Türkiye’de Kadın İstihdam ve Kadın Yönetici Oranları	16
Tablo 4. Dünya’da Yöneticilik Düzeyinde Kadın Çalışan Oranları.....	17
Tablo 5. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları Kavramının Boyutlarının Yönleri ve Katkıları	31
Tablo 6. Yönetim ve Yönetici Düzeyleri	40
Tablo 7. Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması	59
Tablo 8. Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Tarzları ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	60
Tablo 9. Araştırma Grubunun Yaş Durumuna Dağılımını Gösterir Tablo.....	75
Tablo 10. Araştırma Grubunun Medeni Haline Göre Dağılımını Gösterir Tablo	75
Tablo 11. Araştırma Grubunun Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımını Gösterir Tablo	76
Tablo 12. Araştırma Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımını Gösterir Tablo	76
Tablo 13. Araştırma Grubunun Sosyoekonomik Düzeylerine Göre Dağılımını Gösterir Tablo	76
Tablo 14. Araştırma Grubunun Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımını Gösterir Tablo.....	77
Tablo 15. Araştırma Grubunun Yöneticilik Düzeylerine Göre Dağılımını Gösterir Tablo	77
Tablo 16. Araştırma Grubunun Kıdem Yıllarına Göre Dağılımını Gösterir Tablo	78
Tablo 17. Kadın Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri.....	78
Tablo 18. Kadın Yöneticilerin Yaş Durumuna Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	79
Tablo 19. Kadın Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri	79
Tablo 20. Kadın Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 21. Kadın Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Algıladıkları Cam Tavan Puan Ortalamalarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	80
Tablo 22. Kadın Yöneticilerin Çocuk Sahibi Olma ve Olmama Durumlarına Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri.....	81

Tablo 23. Kadın Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri	81
Tablo 24. Kadın Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	82
Tablo 25. Kadın Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Algıladıkları Cam Tavan Puan Ortalamalarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	82
Tablo 26. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algılarına İlişkin Puanların SED Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular	83
Tablo 27. Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri	83
Tablo 28. Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	84
Tablo 29. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Kademeleri Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri	84
Tablo 30. Kadın Yöneticilerin yöneticilik Kademelerine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	85
Tablo 31. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Kademelerine Göre Algıladıkları Cam Tavan Puan Ortalamalarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları	85
Tablo 32. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri	86
Tablo 33. Kadın Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	86
Tablo 34. Korelasyon Analizine İlişkin Veriler	87
Tablo 35. Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Etkileşimsel Liderlik Tarzının İlişkisindeki Rolüne Yönelik Oluşturulan Modelin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri	90
Tablo 36. Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Dönüşümsel Liderlik Tarzının İlişkisindeki Rolüne Yönelik Oluşturulan Modelin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	69
Şekil 2. Psikolik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü	90
Şekil 3. Örgütsel Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Etkileşimsel Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü	89



KISALTMALAR LİSTESİ

BIST: Borsa İstanbul

FTSE: Londra Menkul Kıymetler Borsası

GTIBR: Grant Thornton International Business Report

ILO: International Labour Office

KPMG: Denetim ve Danışmanlık Firması

KSGM: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü

OECD The Organisation For Economic Co-Operation And Development

PWC: Price Waterhouse Cooper

SED: Sosyoekonomik Düzey

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TYKKR: Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın Raporu

1. GİRİŞ

Dünya nüfusunun %49.6'sını kadınlar, %50.4 'ünü de erkekler oluşturmaktadır (BM, 2016). Görünüşte bu oranlar birbirine yakın olsa da yüzyıllardır hemen hemen tüm toplumlarda kadınlar ve erkekler arasında birçok alanda eşitsizlikler bulunmaktadır. Söz konusu eşitsizlikler toplumsal cinsiyet eşitsizliği olarak nitelendirilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadınların toplumsal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda temel hak ve özgürlüklerini kullanmasını kısmen veya tamamen engelleyen ayırım ve kısıtlamalar olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2011). Bu eşitsizliğin temelini oluşturan güç ilişkisi toplumsal ve kültürel yapılara dayanmaktadır. Bu durum, ataerkil toplum yapısıyla ilişkilendirilmektedir. Ataerkil toplumlarda doğumla birlikte kadın-erkek ayırımı yapılırken toplumsal roller de bu ayrıma göre belirlenmektedir. Ataerkil toplum yapısına göre yapılan rol dağılımında kadınlar erkeklerce toplum için özne yerine nesne olarak konumlandırılmaktadırlar. Bu durum ise kadınların daha çok ev ve çocuk bakımı gibi özel alana yönelmesine neden olurken erkeklerin kamusal alana yönelmesine neden olmaktadır (Bilican Gökçaya, 2015).

Ataerkil toplumlarda ve bu toplumun oluşturduğu erkek egemen kültürü paylaşan toplumlarda, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin nedeni olan cinsiyet ayrımcılığı ortaya çıkmaktadır (Yoğun Erçen, 2008). Cinsiyet ayrımcılığı sosyal hayatta birçok alanda sorunlara neden olabilmektedir. Aile yaşamı, okul yaşamı ve kültürel yaşamda sorunlara neden olabileceği gibi iş yaşamında da farklı sorunlara neden olabilmektedir. İş yaşamında cinsiyet ayrımcılığının neden olduğu temel sorunlardan birisi de cam tavan algılarıdır. Cam tavan, kadınların çalıştıkları örgütlerde bir üst düzey pozisyona yükselmesini engelleyen, görünmeyen ve aşılamayan engeller olarak tanımlanmaktadır (Öğüt, 2006). Cam tavan kavramı kadınların üst düzey pozisyonlarına gelmesini engelleyen, işten ayrılmasına sebep olabilen bundan dolayı hem bireysel hem de örgütsel olarak olumsuz çıktılara ve dezavantaja neden olan bir kavramdır (Broughton ve Miller, 2009).

Cam tavan algısı hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde neredeyse tüm çalışan kadınlar için büyük bir sorun teşkil etmektedir. ABD’de yapılan bir çalışmada 1000 büyük şirketin yöneticilerinin yalnızca %16,9’u kadın yönetici iken, bu oran yönetim kurullarında %8 olarak tespit edilmiştir (Mukherji, 2010). Yine 2012 verilerine göre ABD’deki en yüksek ciroya sahip 500 şirketin yalnızca 21’nin (%4.2) en üst düzey yöneticisi kadındır (GTIBR, 2013). Cam tavan konusunda Türkiye de diğer ülkelere benzer durumdadır. Türkiye’de bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren 64 firmanın incelendiği çalışmada, kadın çalışan oranı %43, orta düzey kadın yönetici oranı %26, üst düzey kadın yönetici oranı ise %3 olarak saptanmıştır (Karaca, 2007).

Cam tavan, kadınların üst düzey yönetici olma noktasında kişisel yetersizliğine dayanan basit bir engel değildir. Aksine kadınları bir grup olarak, sırf kadın oldukları için üst düzey pozisyonlara ulaşmasını engelleyen, görünmeyen engeller bütünüdür. Bu görünmeyen kariyer engellerinin sebebi kadınların yetenek eksikliği değil iş-aile çatışması, mentor eksikliği, rol karmaşası, basmakalıp yargılar, ayrımcılık, ailevi sorumluluklar, kişilik tipi gibi bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerdir (Broughton ve Miller, 2009).

Son yıllarda uluslararası duyarlılığın artması, bilinçlendirme ve destek programları ile kadın çalışanların iş dünyasındaki pozisyon düzeylerinde ve ücretlerinde önemli iyileşmeler yaşanmaktadır. Ancak tüm bunlara rağmen örgütlerin üst düzey pozisyonlarında halen cinsiyet ayrımı devam etmektedir. Kadın yöneticilerin özellikle özel sektörde genellikle orta kademeye kadar ilerledikleri ancak ilerlemelerinin o seviyede çok durağanlaşıp azaldığı gözlemlenebilir. Fortune’nun 500 şirketin en yüksek ücret alanları listesinin sadece %6 ve CEO’ların sadece %2’si kadınlardan oluşmakta iken bu oran Avrupa Birliği’nin birçok kuruluşunda %11 ve %4 olarak saptanmıştır (Eagly ve Carli, 2007). Türkiye’de ise kamu kuruluşları dikkate alındığında milletvekili, dekan, banka genel müdürü ve banka üst yönetim üyeleri seviyesinde kadın oranı %10 ‘dur (Yıldız, 2014). Özel sektör de duruma dahil edilince oranın %4 civarında olduğu tahmin edilmektedir (Aycan, 2004).

Birçok ülkede yasal olarak işe alınma sürecinden itibaren kadın ve erkek her birey eşit hakka sahiptir. Ancak uygulamaya gelindiği zaman kimin istihdam edileceği konusunda hala ön yargılar ve stereo tiplendirme etkili olmaktadır (Fagenson ve Jackson, 1993).

Günümüzde erkek çalışanlar çoğu örgüt tarafından birçok pozisyona halen öncelikli olarak tercih edilmektedir. İşe alımdan itibaren dezavantajlı pozisyonda olan kadın çalışanlar kariyer ilerlemede de erkeklere göre çok daha yavaş, geride ve engellenebilen bir ilerleme sergilemektedirler. Kurumsallaşmış birçok örgütte kadınlara üst düzey yöneticilik yolu açıktır ancak bu yol birçok görünmez engellerle doludur. Bu görünmez engelleri aşabilmesi için kadınların gelişimlerinin farkında, ısrarcı ve koşulları çok iyi analiz edebilen bireyler olmaları gerekmektedir (Eagly ve Carli, 2007).

Grant Thornton (2017) tarafından 36 farklı ülkeden 5.520 katılımcı ile yapılan araştırmaya göre, global ortalama her üç şirketten birinin (%33) üst yönetiminde hiç kadın yönetici bulunmamaktadır. Yine bu rapora göre Türkiye’de, yönetimdeki kadın yüzdesi, 2012 yılında %31 iken, 2016’da %20’ye gerilemiştir. Türkiye %20’lik kadın yönetici oranı ile 36 ülke arasında 27. sırada yer almaktadır. Türkiye’den araştırmaya katılan şirketlerin %43’ünde ise hiçbir kadın yönetici yer almamaktadır.

Tablo 1: Son Beş Yılın Kadın Yönetici Oranları*

	2016	2015	2014	2013	2012
Türkiye	20	26	25	30	31
Asya Pasifik Ülkeleri	23	20	25	29	19
Baltık Ülkeleri	37	34	39	40	
BRIC Ülkeleri	26	24	32	28	26
Doğu Avrupa Ülkeleri	35	35	37	34	
Avrupa Birliği Ülkeleri	24	26	23	25	24
G7 Ülkeleri	22	21	21	21	18
Kuzey Amerika	23	21	22	21	18
Global	24	22	24	24	21

Kaynak: Grant Thornton International Business Report 2017

Grant Thornton’un İşte Kadın 2017 Raporu (Tablodaki oranlar tüm düzey yöneticiler içerisindeki kadın yönetici oranını belirtmektedir.)

Aynı raporda bölge ortalamaları incelendiğinde %22 kadın yönetici oranı ile G7 ülkelerinin en kötü performansı gösteren bölge olduğu gözlemlenebilir. Baltık ülkeleri %37 ile en iyi performansı sergilemektedir. Araştırmanın Türkiye sonuçları incelendiğinde ise ülkemizde kadın yönetici oranının beş yıl içinde kademeli olarak %31’den %20’ye düştüğü gözlemlenebilir. Araştırmanın 2013, 2014 ve 2015 yıllarındaki sonuçlarında Türkiye’deki kadın yönetici ortalamasının G7 ülkeleri ortalamaları ile global ortalamalardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu

oran 2016 yılında'da %20'ye kadar gerileyerek 36 ülkenin dahil olduğu listede 27. sıraya kadar gerilemesine neden olmuştur.

IBR Thornton 2015 raporunda dünya ekonomisinde etkin konumda olan FTSE 100 (Londra Menkul Kıymetler Borsası) kurullarındaki kadınların oranı % 27, yürütücü olmayan kadın direktör oranı %31.4 ve yürütme direktörlüğündeki kadınların oranı %9.7 olarak tespit edilmiştir (PWC, 2017). Bununla birlikte, birçok ülkedeki etkin ve büyük şirketlerin karar alma pozisyonlarına erkek yöneticiler hakimdir ve kadınların yönetici pozisyonunda yer alma düzeyleri küresel bazda halen oldukça düşük düzeydedir (İş Kadını İndeksi, PWC 2017; IBR Thornton, 2015).

Benzer bir durum Türkiye için de geçerlidir. 2018 yılında yapılan "Türkiye'de Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler" raporuna göre, BIST'te işlem gören 403 şirket içinde 159 şirketin, BIST-100 içinde 34 şirketin yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşmaktadır. BIST yönetim kurullarına seçilen 421 kadın üyeden 222'si (%53) icracı olmayan bağımlı üye, 131'i (%31) bağımsız üye ve 68'i (%16) icracı üye pozisyonundadır. BIST Yönetim Kurumları'nda yer alan kadınların oranı %15.2 düzeyindedir. 2012 yılından itibaren şirketlerdeki hâkim pay sahibi ailelerin kadın üye sayıları giderek azalırken profesyonel kadın yönetici oranı artmıştır. Bu gelişmeye rağmen 2018 yılında 421 kadın üyenin %45.6'sı hâkim pay sahibi ailelerin üyeleri arasından seçilmiştir. Yönetim kurullarına seçilen 230 kadın üye ise tüm yönetim kurulu üyelikleri içinde sadece %8.3'ünü temsil etmektedir. BIST'te işlem gören 403 şirketten sadece 31 şirketin (%7.6) yönetim kurulu başkanı kadındır. Yine aynı raporda halka açık şirketlerin yönetim kurullarında görev alan kadın CEO sayısı ise sadece 14 (%3.4) olarak tespit edilmiştir (TYKKR, 2018). Tüm bu araştırma sonuçları günümüz değişim ve gelişim şartlarına rağmen özellikle kadın çalışanların kariyer ilerlemesinde algıladıkları cam tavan engellerinin ciddi boyutlarda olduğunu ve bundan dolayı araştırılması gerektirdiği göstermektedir.

Açıklanan veriler gelişmekte olan ülkelerde veya başka bir ifade ile kişi başı gelirin görece daha düşük olduğu ekonomilerde kadınların daha iyi yaşam koşulları için üretime ortak olmayı tercih ettikleri veya kendilerini buna mecbur hissedebiliyor olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte kişi başı gelirin yüksek olduğu gelişmiş ülkelerde ise kadınların ya yönetim kademelerine gelmelerini sağlayacak kadar

ileriye dönük bir kariyer planı yapmaya gerek görmedikleri ya da bu kademelere ilerlemekte bir takım engellerle karşılaştıkları şeklinde değerlendirilmektedir.

Kadınlar çalışma hayatı ve yöneticilik kariyerlerine erkeklerle aynı düzeyde eğitim seviyesi, zeka kapasitesi ve işe bağlanma düzeyi ile başlamalarına rağmen çok az sayıda örgütte üst düzey kademelere ulaşmayı başarabilmektedir (Zahidi ve Ibarra, 2010). Kadınların yönetici kademelerine doğru dikey olarak ilerleyebilmeleri için gerekli tecrübeye sahip oldukları ancak halen alt kademelerdeki pozisyonlarda istihdam edildikleri, gelişmiş ülkelerde bile görülebilen bir durumdur (PWC 2017; IBR Thornton, 2015).

Kadın ve erkek yöneticiler liderlik özelliklerini ve psikolojik sermayelerini (özgüveni ve girişkenliği geliştirmek, üstün performans sergilemek, yöneticilik ve sorun çözme becerilerini geliştirmek gibi) kullanarak orta düzey yönetici kademesine gelebilirken; üst düzey yöneticilik pozisyonları için kadınlar erkeklere oranla ciddi anlamda görünmez birçok engelle karşılaşabilmektedirler. Her ne kadar kadınların liderlik için gerekli tüm becerilere ve lider olarak yüksek performansla sonuçlanan liderlik tarzlarına sahip oldukları yapılan çalışmalarla (Dulaimi, 2017, Mohammadkhani ve Gholamzadeh, 2016, Sabharwal, 2013 ve Eagly, 2007), destekleniyor olsa da geleneksel tutumlar ve önyargılar, kadınların cam tavana ilişkin inançları ve örgütlerdeki yaşlı erkeklerin yönetici pozisyonundaki baskın ve örgütlü konumlarının varlığı, lider ve yönetici pozisyonlarında kadınların sayıca azlığının arkasındaki nedenler olarak sıralanabilir (Stevens, 2010).

Bu noktada günümüzün rekabetçi dünyasında örgütlerin, üst kademelerde görev alabilecek nitelikte ve yüksek potansiyele sahip yönetici ve lider ararken belli başlı becerilere daha fazla odaklandıkları görülmektedir. Örgütler, liderlik tarzlarına ait belli becerilere (mesleki, stratejik ve finansal alanlarda öngörüye dayanan kişisel tarz) sahip olmanın, örgütün nereden nereye gittiği, strateji ve hedeflerinin ne olduğunu ve vizyonunu daha ileri taşımamanın rolünü içselleştirilmesini psikolojik sermaye ve klasik liderlik yetkinliklerine oranla daha fazla önemsemektedirler (Eagly ve Carli, 2007). Bundan dolayı iş dünyasında şirketlerin kendi geleceklerini garanti altına alabilmeleri için üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alacak kişilerde klasik liderlik becerileri

yerine dönüşümsel liderlik özelliklerini aramaya başladıkları söylenebilir (Eagly ve Carli, 2007).

Örgütlerdeki liderler karşılaştıkları engelleri aşmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Liderlerin varolan bu sermayelerini geliştirebilmeleri için çeşitli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Psikolojik sermaye de bu özelliklerin başında gelmektedir. Psikolojik sermaye; bilgi, beceri ve yetenek gibi tecrübeye dayalı ödüllerin kazanımıyla, bugün ve geleceğe yönelik bireysel fayda ve katkıları kazanacağına ilişkin bütüncül ruhsal durum olarak tanımlanmaktadır (Kersting, 2003). Alanyazında psikolojik sermaye, her koşul ve durumda süreklilik göstererek değişmeden kalan kişilik özelliği olarak değil, bireyin değiştirilebilir ve geliştirilebilir yönlerine odaklanan, duruma göre değişen ve farklılaşan yönlerine odaklanabilme olarak tanımlanmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Psikolojik sermaye örgütsel alanda örgütsel psikolojik sermaye kavramı ile nitelendirilmektedir. Örgütsel psikolojik sermaye özellikle örgüt ortamında yaşantı, deneyim ve eğitim yoluyla değişip gelişebilen, sabit olmayan özellikler bütünü olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda, örgütsel psikolojik sermayenin grupla yapılan kısa eğitim uygulamaları ile geliştirilebileceği tespit edilmiştir (Luthans vd., 2007).

Alanyazında psikolojik sermaye dört alt boyut altında incelenmektedir. Bunlar: özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut alt boyutlarıdır. Özyeterlilik, kişinin belirli koşullarda önceden belirlenen bir görevi başarmak için ihtiyacı olan motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranışları kullanırken sahip olduğu kendine güven duygusu ve kendisi ile ilgili genel düşüncesi olarak tanımlanırken; iyimserlik; kendisi için önemli amaç ve değerleri belirleyebilme ve belirlediği bu amaçlara ulaşırken karşılaştığı engelleri aşabilme konusunda kendine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Umut, kişinin karşılaştığı birçok olumsuz durum ve engelle baş edebilme ve başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlanırken, psikolojik dayanıklılık ise kişinin çevresinde gelişen değişikliklere ve belirsizliklere karşı verdiği mücadele sonucunda sahip olduğu, karşılaştığı engelleri aşmak ve belirlediği hedeflere ulaşmak için sahip olduğu vazgeçmeme gücü olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007).

Psikolojik sermayenin alt boyutları incelendiğinde özellikle örgütlerdeki liderlik davranışları ile yakından ilişkili olabileceği görülmektedir. Örneğin bir çalışmada

psikolojik sermayenin umut alt boyutunun, otantik liderliğin önemli bir bileşeni olduğunu ve bu bileşenin bireyin kapasitesinin, değerlerinin, potansiyelinin ve amaçlarının farkında olmasına katkı sağladığı saptanmıştır (Avolio ve Luthans, 2006). Psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu; negatif olaylarda, başa çıkılması zor durumlarda, artan sorumluluk düzeyinde etkili bir yapıdır. Bundan dolayı liderler için psikolojik dayanıklılık, örgütsel açıdan varolan kapasiteyi ortaya çıkarmakta kullanılan önemli bir bileşendir (Luthans vd., 2007).

Değişen dünya düzeni ve ekonomik göstergelerle birlikte, örgütlerin rekabet güçlerini arttırabilmek ve örgütsel hedeflerine ulaşabilmek için klasik liderlik anlayışlarını değiştirmeleri gerekmektedir. İletişim ortamının, kültürler arası etkileşimin ve eğitilmiş birey sayısının artmasının doğal sonucu olarak, çalışanları belli bir amaç için yönlendirebilmek, çalışanları motive edebilmek, belirlenen işi yaptırabilmek, çalışanları etkileyebilmek, uyumlu çalışmasını sağlayabilmek için kısaca, örgütte bireysel ve örgütsel etkinliği arttırabilmek için liderlik oldukça önemli bir değişkendir. Bir örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için hayati öneme sahip olan liderlik, olmadığında ana hedeflere ulaşmanın oldukça zor olduğu örgütsel bir kaynaktır. İyi yapılandırılmış bir liderlik tarzı örgütlerin verimliliğine, üretkenliğine ve çalışanların performansına olumlu etki ederken (Chaudhry ve Javed, 2012), liderin karakteri de çalışanların ve örgütün performansına önemli derecede etki etmektedir (Barnes vd., 2016). Örgütlerin hedeflemiş olduğu kâr marjının yakalanması, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, aidiyet duygusu ve motivasyonlarının artırılmasında, lider ve onun etkinliğinin öncelikli odak noktası olduğu söylenebilir.

Yaşanılan toplumun kültürü, örgütte sergilenen liderlik tarzına ciddi etki edebilirken, örgütlerdeki liderlik tarzı da toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. Özellikle ataerkil toplumlarda kadın ve erkekte beklenen yöneticilik ve liderlik tarzları farklılaşabilmektedir. Değişen toplum yapısı ile birlikte “Erkekler kadınlardan daha iyi liderdir.” algısı da giderek değişmektedir. Kadın yöneticiler genel olarak sürece önem veren ilişki odaklı bir yapıya sahiptir (Hegelsen, 1990). Bu anlamda, özellikle günümüz örgüt literatüründe çeşitlilik ve ağ yönetimi oluşturmanın giderek artan önemi düşünüldüğünde, kadınların interaktif tarzlarının ve dönüşümsel özelliklerinin oldukça değerli olduğu düşünülmektedir (Adler, 1993; Rosener, 1995). Sahip oldukları

özelliklerden dolayı kadın liderlerin erkek liderlere oranla daha dönüşümsel liderler olabilecekleri söylenebilir. Yapılan çalışmalarda kadın ve erkek yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzlarının farkları incelenmiş ve birçok çalışmada anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Gibson, 1995, Rosener, 1995 ve Sabharwal, 2013). Bu durum imkan verildiği zaman kadınların da erkekler kadar iyi liderlik yapabileceğinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Ancak halen birçok örgüt sadece erkek liderleri tercih etmeye devam etmektedir (Jones ve Crompton, 2009). Yapılan tüm bu araştırmalar yöneticilik rolünün kadınlara açık, ancak labirent tarzı görülmeyen birçok virajlarla ve zorluklarla dolu olduğunu göstermektedir. Bu labirenti aşması için kadının ısrarcı, gelişiminin farkında ve koşulları iyi analiz edebilen özelliklere sahip olması gerekmektedir (Eagly ve Carli, 2007). Bu bulgular, özellikle bireysel düzeydeki faktörlerin kadın liderleri nasıl etkilediğini anlamak açısından araştırmamız için önemli bir çıkış noktası sunmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı kadın yöneticilerin örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının aracı düzenleyici rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları belirlenmiştir.

1.1.1. Araştırmanın Alt Amaçları

- 1-Kadın yöneticilerin bazı demografik değişkenlere göre cam tavan algılarının değişip değişmediğinin incelenmesi.
- 2- Kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ve cam tavan algılarına göre farklılaşmasının incelenmesi.
- 3- Kadın yöneticilerin örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ve cam tavan algıları arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının rolünün incelenmesi.

1.1.2.Araştırmanın Alt Problemleri

H1- Kadın yöneticilerin yaş durumlarına göre algıladıkları cam tavan engelleri farklılaşmakta mıdır?

H2- Kadın yöneticilerin medeni durumlarına göre algıladıkları cam tavan engelleri farklılaşmakta mıdır?

H3- Kadın yöneticilerin çocuk sahibi olma durumlarına göre algıladıkları cam tavan engelleri farklılaşmakta mıdır?

H4- Kadın yöneticilerin eğitim durumlarına göre algıladıkları cam tavan engelleri farklılaşmakta mıdır?

H5- Kadın yöneticilerin sosyoekonomik düzeylerine göre algıladıkları cam tavan engelleri farklılaşmakta mıdır?

H6- Kadın yöneticilerin çalıştıkları sektörlere göre algıladıkları cam tavan engelleri farklılaşmakta mıdır?

H7- Kadın yöneticilerin yönetici kademelerine göre algıladıkları cam tavan engelleri farklılaşmakta mıdır?

H8- Kadın yöneticilerin yöneticilik sürelerine göre algıladıkları cam tavan engelleri farklılaşmakta mıdır?

H9- Kadın yöneticilerin liderlik tarzları, örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide aracı değişken rolündedir.

H9.1- Kadın yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide aracı değişken rolünde değildir.

H9.2- Kadın yöneticilerin dönüşümsel liderlik tarzları örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide aracı değişken rolündedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Kadınların iş hayatında daha aktif hale gelmesi pek çok değişimi beraberinde getirmiştir. Kadınlar tüm gelişmiş ülkelerde giderek artan sayıda istihdam edilmektedirler. Ekonomik gelişmeler, sanayileşme, hizmet sektörünün büyümesi gibi çeşitli faktörler kadınlar için çeşitli çalışma pozisyonları yaratmaya başlamıştır. Bununla birlikte, kadın yöneticiler ve kadınların mesleklerindeki ilerleme hızı ülkelere ve kültürler göre farklılık göstermektedir. Ancak giderek artan çalışan kadın sayısı oranına göre üst düzey yönetim kademesine erişebilen kadın sayısı olması gereken oranı yakalayamamıştır (Thornton, 2017).

Kadınlar işe başlarken, erkek çalışanlarla aynı düzey zeka, eğitim, iş deneyimi, bilgi ve beceri düzeyi ve beklentiye sahip olmalarına rağmen kariyer basamaklarında bu benzerlik kadınlar aleyhine hızla farklılaşmaya başlamakta ve bundan dolayı çok az sayıda kadın üst düzey yönetici kademelerine ulaşmayı başarabilmektedir (Zahidi ve Ibarra, 2010). Günümüzde birçok ülkede kadınlar, kariyer basamaklarında ilerleme için gerekli tecrübeyi edinebilmelerine rağmen iş dünyasında halen alt kademe kariyer basamaklarında takılı kalmaktadırlar. Kadınların yönetim kademesindeki durumları incelendiği zaman; bugün, on yıl öncesine göre lider olarak kesinlikle daha fazla kadın yönetici ve rol model bulunmaktadır; fakat tüm veri kaynakları ve analizleri kadınların üst düzey karar alma pozisyonlarında, CEO'lar, yönetim kurulu üyeleri ya da politikacılar olarak çok az sayıda olduğu belirtmektedir (ILO, 2015).

Gelişmiş ülkeler bazında incelendiğinde kadınlar çalışma hayatında, orta kademe yöneticilik ve diğer profesyonel pozisyonların toplam %30'unu oluşturmakta iken üst düzey yönetici yüzdesi, bu rakamın üçte biri kadar bile değildir (Thornton, 2017). Alt düzey ve orta düzey yönetici kademesine gelebilmek için kadın ve erkekler kısmen eşit şartlarda olsalar da üst düzey yönetici pozisyonları için kadınlar erkeklere oranla ciddi anlamda zorluk yaşamaktadır (Wynarczyk, 2007).

Bununla birlikte, çalışan kadınlara yönelik tutumların olumlu yönde değişmesi, özellikle de çocuk sahibi kadınlar için yapılan siyasi ve yasal girişimlerin kadınların iş dünyasındaki oranını artırmaya yardımcı olduğu düşünülmektedir. Sayıları giderek artan uluslararası düzeyde birçok kuruluş, cam tavanı kırmanın ve kadınların tüm potansiyellerini gerçekleştirmelerini ve kullanmalarını engelleyen engelleri kaldırmanın

önemini kabul etmektedirler (Ragins, Townsend ve Mattis, 1998). Benzer şekilde, kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi için hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelere yönelik kritik hedefler belirlemiş ve bu hedefler “3.Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri” nde öncelikli hedefler arasında yer almıştır (KPMG, 2012).

Üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmak için kendi stratejilerini geliştirerek cam tavanı aşmayı başaran kadın yöneticiler, diğer kadın çalışanlar (özellikle yönetici pozisyonunda olanlar) için bu stratejilerin geliştirilmesinde, gelişmelerinin desteklenip ve ilerleme sağlamalarında kilit rol oynayabilirler. Başka bir deyişle örgütlerde, zor durumlara dayanma ve stres zamanlarında kendi kendini düzenleme kabiliyeti (Cooper, Flint-Taylor ve Pearn, 2013) ve cam tavanı aşma becerileri (Smith, Caputi ve Crittenden 2012) özellikle önemli hale gelmektedir. Bu durumu başarabilen kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ilgisi artacaktır.

Günümüzde örgütler, üst kademelerde görev alabilecek nitelikte ve yüksek potansiyelli elemanlar ararken, liderlik tarzlarına ait belli beceri setlerine sahip olmalarını beklemektedir. Örneğin bu beceri setleri mesleki, stratejik ve finansal alanlarda öngörüye dayanan kişisel tarz, kişilerarası iletişim tarzı, takipçilerini motive edebilme ve vizyon kazandırabilme, şirketin nereden nereye gittiğini sezebilme, stratejisinin ne olduğunu, hangi finansal hedeflerin başarılabilir olduğunu anlama ve örgütü ileriye taşımaktaki rolünü kavrayabilmeyi içermektedir. Örgütler bu liderlik özelliklerine ait beceri setlerine ise psikolojik sermaye ve klasik liderliğin belli boyutlarındaki beceri ve yetkinliklere oranla iki kat daha fazla önem vermektedirler (Eagly ve Carli, 2007).

Bütün bu sonuçlar kadın yöneticilerin cam tavan algılarının örgütsel psikolojik sermaye ve liderlik tarzları değişkenleri ile ilişki içerisinde olabileceğini göstermektedir. Bu araştırma kadın yöneticilerin yaşamış oldukları cam tavan algı düzeylerinin psikolojik sermaye ile olan ilişkisinde liderlik tarzlarının nasıl aracılık ettiğinin belirlenmesinin önemli olduğunu düşündürmektedir. Bu konuda alanyazında yapılmış benzer bir araştırmaya rastlanılmadığı için bu çalışmanın önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada elde edilen veriler;

1. BIST 100 içerisinde yer alan çoğunluğu Ankara, İstanbul ve İzmir’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler ve bu işletmelerde çalışan alt, orta ve üst düzey kadın yöneticiler ile sınırlıdır.

2. Araştırma, veri toplama araçlarından toplanan verilerle sınırlıdır.

1.4. Tanımlar

Cam Tavan: Azınlıkları ve özellikle kadınları yeteneklerini ve başarısını göz ardı ederek örgütlerin üst kademelerine çıkmasını engelleyen kırılmaz ve görülmeyen yapay bariyerler olarak tanımlamaktadır (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001, s. 656).

Örgütsel Psikolojik Sermaye: Örgütlerin rekabet avantajını elde etmesinde entelektüel sermayeden daha önemli olan, merkezinde pozitifliğin yer aldığı psikolojik durumu ifade eden bir kavramdır (Luthans vd., 2007).

Liderlik: Astların ortak bir amaç doğrultusunda örgüt sınırları içerisindeki beceri ve işbirliğine dayalı çalışmalarını sağlamayı amaçlayan beceriler bütünü olarak tanımlamaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Cam Tavan

2.1.1. Cam Tavan Tanımı

Hızla değişen dünya ve toplumsal yapının etkisiyle iş gücünde ve çalışma şartlarında birçok değişiklik meydana gelmiştir. Bu duruma paralel olarak kadınların iş gücüne katılım sayıları artarken kariyer yapma olanakları da çoğalmıştır. Buna rağmen eğitimsel ve deneyimsel olarak daha nitelikli olsalar dahi üst düzey yönetici pozisyonlarına geçmeleri erkeklerin çok gerisinde kalmaktadır. Bu duruma neden olan birçok etmen bulunmaktadır. Bunlardan birisi de cam tavan sendromu olarak adlandırılan kariyer engelleridir.

Cam tavan sendromu, kadınların liyaketlerine ve başarı düzeylerine bakılmaksızın üst yönetim kademelerine çıkmalarını engelleyen, açıkça görülemeyen ancak aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendiren bir metefordur (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s.2-3).

Diğer bir tanımda “azınlıkları ve özellikle kadınları yeteneklerini ve başarısını göz ardı ederek örgütlerin üst kademelerine çıkmasını engelleyen kırılmaz ve görülmeyen yapay bariyerler” olarak tanımlamaktadır (Cotter vd., 2001, s.656).

Cam tavan kavramı; çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının bir boyutudur ve kadınların üst yönetim kademelerine terfisini engellemektedir. Bu engellerin en önemli özelliği ise kişinin kendi algısından kaynaklanabildiği için görünmez olmalarıdır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012, s.128). Cam tavan sendromu, kadının yeteneksizliğinden kaynaklı değil sadece kadın oldukları için üst düzey yönetim pozisyonuna yükselmesine ket vuran engellerdir. Cam tavan engelleri örgütün çalışma hayatında rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacak iyi eğitilmiş ve deneyimli kişilerden yoksun kalmasına neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

2.1.2. Cam Tavan Kriterleri

Kadınlar iş yaşamında karşılaştıkları görünmez ve aşılması zor engeller nedeniyle iş bulma, ücret, terfi gibi konularda negatif ayrımcılığa uğramaktadırlar. Bu ayrımcılıklar alanyazında “cam tavan kriterleri” olarak adlandırılmaktadır.

2.1.2.1. Cam Tavan Açısından Ücret Durumu

Kadın çalışanlar örgütlerde işe alınma, ücretlendirme ve üst düzey pozisyonlara yükselebileme gibi durumlarda erkeklere oranla daha fazla ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Davidson ve Burke'nin (2011) Amerika ve Avrupa'da faaliyet gösteren firmalarda yaptığı çalışmada benzer tecrübeye ve eğitime sahip aynı pozisyonda çalışan kadın ve erkek çalışanlardan genellikle kadın çalışanların daha az ücret aldığını tespit etmişlerdir. Bu durum, kadınların genel olarak kadın işi olarak adlandırılan işlerde çalışmasından, zor çalışma şartlarını (seyahat, yoğunluk, mesai dışı etkinlik vb.) kabul etmemesinden ve ücret konusunda erkekler kadar hassas olmamasından kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte küresel bazda bakıldığında kadınların daha çok tarım sektöründe ve ücretsiz aile işçisi statüsünde çalıştığı söylenebilir. Bu durum ücret eşitsizliğinin temel sebepleri arasındadır. Kadın yönetici sayısının az olması da ücret eşitsizliğindeki diğer önemli bir etmendir. Bununla birlikte kadınların eğitim düzeyi arttıkça aradaki ücret farkı azalmaktadır (Güleç, 2015). Tüm bu etmenler ücret eşitsizliğinin özellikle özel sektörde kadınların cam tavan engelleri açısından sık karşılaştıkları bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.2.2. Cam Tavan Açısından Terfi Durumu

Kadınlar toplumsal rollerinden dolayı iş dünyasında erkekler kadar birinci öncelikli olarak tercih edilmemektedirler. Kadınların çalışma hayatı dışındaki aile hayatı, annelik ve eşlik statüsü gibi durumları terfilerine ket vurabilmektedir. Şirketler sahip oldukları farklı rollerden dolayı sıklıkla izin almak zorunda kalabilecek, seyahat etmesi görece zor, yoğun mesaiye ayak uyduramayacak ve hatta işi bırakma ihtimali olabilecek kişiler olarak gördükleri kadın çalışanları üst pozisyonlarda görevlendirmekten çekinebilmektedirler (Barutçugil, 2006).

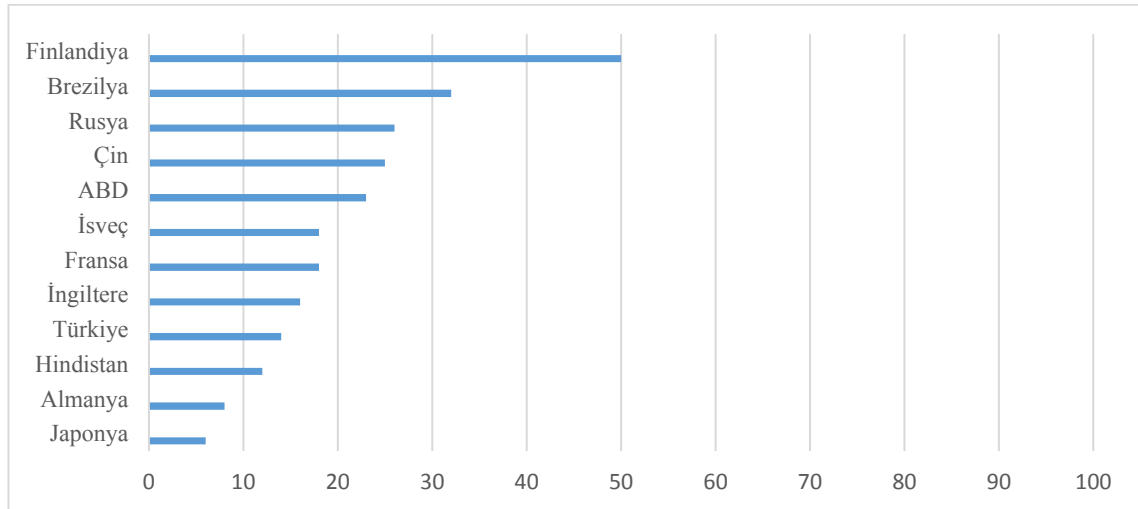
2.1.2.3. Yönetim Kademelerindeki Eşitsizlik

Cam tavanı en görünür kılan unsurlardan birisi de örgütlerin üst düzey yönetim kademelerinde kadın yönetici sayısının olması gerekenin çok altında olmasıdır. Kadın yönetici oranının kadın çalışan sayısı ile doğru orantılı olarak artmaması ve kadın yöneticilerin daha çok orta kademe yöneticilikte yoğunlaşmış olması cam tavan algısından kaynaklanmaktadır (Güner, 2011, s.69). Örgütlerde üst düzey yöneticiler seçilirken kadınların görmezden gelinmesi ve bu pozisyonlara daha çok erkeklerin tercih edilmesi, erkek çalışanlara verilen imkan ve desteğin kadın çalışanlara sunulmaması kadınların terfi için çaba göstermemesine neden olabilmektedir (Irmak, 2010, s.36).

2.1.3. Cam Tavan Açısından Yönetici Kademesindeki Kadın Oranı

Özellikle son yıllarda eğitim ve fırsat eşitliğinin sağlanmaya başlamasıyla kadınlar birçok meslek alanında ve düzeyinde ön plana çıkmaya başlamıştır. Ancak yine de yönetici pozisyonlarında oranlar istenilen ve olması gereken düzeyde değildir (Barutçugil, 2006).

Tablo 2: Ülkelere Göre Kadın Yönetici Oranı (2006)



Kaynak: Grant Thornton International Business Report 2007

Dünya geneline bakıldığında endüstrileşmenin hızlandığı 1960'lı yıllardan günümüze kadın yöneticilerin sayısının neredeyse iki kat arttığı söylenebilir. Ancak bu artış genellikle orta düzey kadın yönetici sayısındaki aşırı artıştan kaynaklandığı düşünülmektedir. Günümüzde kadın çalışanların %33'ü herhangi bir düzey yönetici pozisyonuna kadar yükselebilirken bu kadınların sadece %6'sı orta düzey yönetici

konumuna yükselebilmektedir. Üst düzey yönetici pozisyonuna yükselebilen kadın çalışan oranı ise %1 seviyelerinde kalmaktadır (Eagly ve Carli, 2007,).

Türkiye’de de tıpkı dünyada olduğu gibi kadın yönetici sayısı erkeklere oranla oldukça düşük düzeydedir. Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nün hazırladığı “Türkiye’de Kadının Durumu Ulusal Raporu’na” göre, ülkemizde kadın yöneticilerin oranı kamuda %10.8 iken yerel yönetimlerde %2 olarak tespit edilmiştir (KSGM, 2008). Kamu sektöründe yapılan bir araştırmada yönetim kademesinde çalışan kadınların sadece %2.3’ü orta ve üst düzey yönetime yükselebildiği gözlemlenmiştir (Ersöz, 1998). Bankacılık ve sigortacılık sektöründe yapılan bir araştırmada ise çalışanların %43’ünü kadınlar oluştururken bu oran yönetimde %26, üst düzeyde yönetimde ise sadece %4 olarak tespit edilmiştir (Özkaya, 2006).

Bağımsız bir denetim firması olan Grant Thornton’un 2017 yılında 36 ülkeden 5.520 katılımcı ile yaptığı araştırmada Türkiye’de yönetimdeki kadın oranı 2016 yılında %20 olarak tespit edilmiştir (Thornton, 2017).

Bütün bu çalışmalar ve veriler ışığında Türkiye’de kadın yönetici oranı %20 ile global ortalama olan %24’ün de altında seyretmektedir. Bu durumun sebepleri arasında yüksek öğrenimli erkek birey sayısının kadın birey sayısından fazla olması, kadınların yönetim kadrolarına talebini az olması, kadınlara yüklenen toplumsal roller, erkeklerin kadın yönetici ile çalışmak istememesi ve annelik ve getirdiği sorumluluklar olarak sıralanabilir (Eagly ve Carli, 2007, Bowles ve McGinn, 2005).

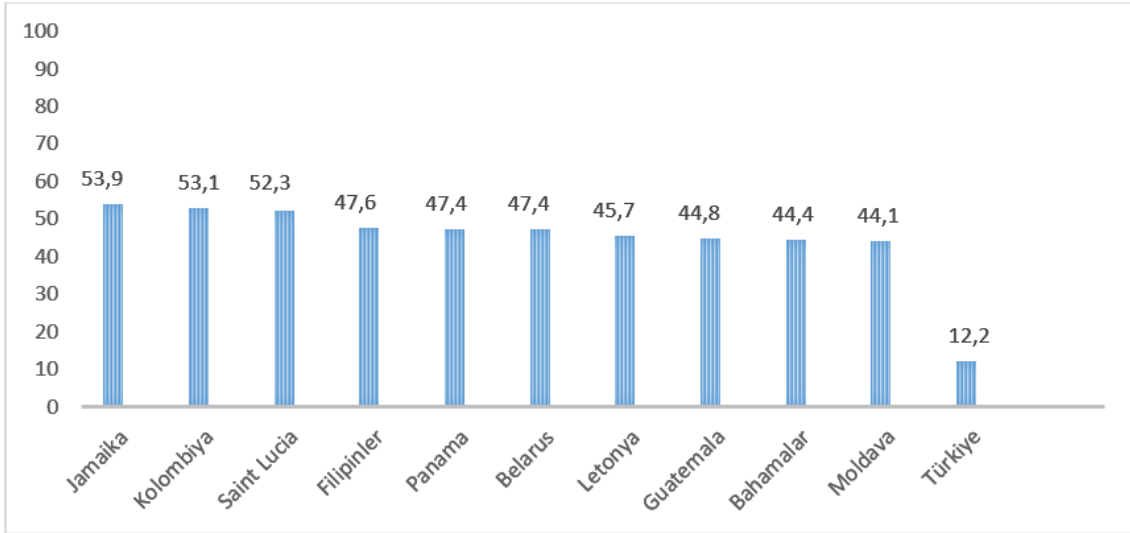
Tablo 3: Sektörlere Göre Türkiye’de Kadın İstihdam ve Kadın Yönetici Oranları

Sıra No	Kadın İstihdamının Göre Dağılımı	Sektörlere %	Kadın Yöneticilerin Sektörlere Göre Dağılımı	%
1	Sigortacılık	55	Perakendecilik	42
2	Holderler	43	İlaç ve Sağlık Sektörü	41
3	Profesyonel Hizmetler	38	Hızlı Tüketim Ürünleri	39
4	Turizm	37	Sigortacılık	37
5	Bilgi Teknolojileri	34	Bilgi Teknolojileri	29
6	İlaç ve Sağlık Sektörü	32	Holder Merkezleri	26
7	Ambalaj Sektörü	32	Makine Kimya Sektörü	26
8	Hızlı Tüketim Ürünleri	31	Lojistik	24
9	Perakendecilik	30	Profesyonel Hizmetler	23
10	Makine Kimya Sektörü	27	Ambalaj Sektörü	21

Kaynak: Kılıç ve Çakıcı (2016)

üst düzey kadın yönetici oranı bakımından yalnızca kendi içinde değil diğer ülkelere göre de düşük düzeydedir. Aşağıda tablo 4’de ülkelere göre kadın yönetici oranı verilmiştir.

Tablo 4: Dünya’da Yöneticilik Düzeyinde Kadın Çalışan Oranları



Kaynak: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu 2012-2015

Tablo 4’e bakıldığında ILO tarafında yapılan araştırmaya göre şirketlerde üst düzey kadın yönetici oranında diğer ülkelerin çok gerisinde kaldığımız gözlemlenebilir. Tüm bu veriler ışığında başarılı ve eğitimli kadınların üst düzey yönetim kadrolarına bir şekilde daha az sayıda yükselebiliyor olması bir takım bir takım engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Alanyazında ise bu engeller cam tavan olarak kavramsallaştırılmıştır (Cooper Jackson, 2010).

2.1.4. Cam Tavan Engelleri

Cam tavan sendromu, kadının hem iş hayatını hem de özel hayatını etkileyen toplumsal bir konudur. Bu toplumsal sorun sadece kadının iş ve özel hayatını etkilemekle kalmamakta aynı zamanda nitelikli yetişmiş elemandan mahrum kalan tüm işletmeleri etkilemektedir. Cam tavan engelleri bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç faktörden kaynaklanabilmektedir (Broughton ve Miller, 2009).

2.1.4.1. Bireysel Kaynaklı Engeller

Cam tavan sendromuna sebep olan birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller eğitim, ücret, sosyal haklar konularında olabileceği gibi kadınların kendilerinden ve diğer kadınlardan kaynaklanan engeller de olabilmektedir.

2.1.4.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

İş yaşamında giderek daha fazla yer bulan kadın çalışanların sorumlulukları özel hayatla ilgili üstlendiği rollerden dolayı daha da artmıştır. Aktif bir çalışma hayatı olmasına rağmen kadınların ev ve aile ilişkilerinden ve sahip oldukları işlerinden vazgeçememesinden kaynaklanan durum çoklu rol karmaşası olarak adlandırılmaktadır (Çalış, 2017, s. 347).

Toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi ile aile hayatında erkeğe göre daha fazla sorumluluğu olan kadınlardan evlendiği zaman iyi bir eş, çocuk sahibi olduğu zaman iyi bir anne olması beklenirken çalıştığı örgütte ise iyi bir işgören olmasını beklemektedir. Bu durum ailesi ve işi arasında kalan kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin yavaşlayıp, neredeyse durma noktasına gelirmesine sebep olurken, işten ayrılma eğilimlerini de arttırmaktadır (Öztürk, 2011, s. 36).

Günümüzde birçok kadının, örgütlerde aile yaşamını gözeten esnek çalışma ortamının yoksunluğunda dolayı üst düzey yöneticilik pozisyonlarıyla ilgilenmedikleri söylenebilir. Bu durumu aşabilen çok az sayıda kadın çalışan üst düzey yönetici kademelerine çıkabilmektedir (Almer ve Single, 2007) .

Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar çalışma yaşamında daha büyük zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Langowitz ve Minniti, 2007; Popescu, 2012). Kadınlar örgütlerde üst düzey pozisyonlara gelebilmek için genellikle kişisel yaşamlarından daha fazla fedakârlık yapmakta ve erkeklere göre daha fazla ödün vermek zorunda kalmaktadırlar (Almer ve Single, 2007). Birçok kadın çalışan ailevi sorumluluklarından kaynaklanan çoklu roller nedeniyle kariyerlerindeki ilerlemeyi yavaşlatmak zorunda kalmaktadır. Kadınların üstlendiği çoklu roller nedeniyle artan sorumlulukları, rol çatışması ve zaman baskısı yaşamalarına, kariyerlerinde erkeklerin gerisinde kalmalarına, stres yaşamalarına, kariyer fırsatlarını kaçırmalarına hatta işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Eagly ve Carli, 2007). Bütün bu durumlar

kadınlarda rol çatışmasına neden olurken duygusal olarak yıpranmalarına, yaşam doyumlarının azalmasına sebep olabilmektedir.

2.1.4.1.2. Bireysel Tercih ve Algı

Kadınların yöneticilik pozisyonlarına yükselebilmesi için kadınların aşması gereken asıl engellerden bir tanesi kadının kendisidir, kendi kendine koyduğu engelledir (Güldal, 2006). Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar karşısında kendilerini çaresiz hissetmeleri ve artık mücadele etmeyi bırakmaları kadınların en önemli cam tavan engellerindendir (Gül ve Oktay, 2009). Kadınlar bazen kariyer hayatlarında yükselmenin gerekliliklerini ve zorluklarını göze alamadıkları için yükselmeyi tercih etmeyebilmektedirler. Kendi gücünün, potansiyelinin ve başarısının farkına varamayan ya da bunu göremeyen kadınlar, alt düzey yöneticilik pozisyonunu veya yönetilmeyi tercih etmektedirler (Karaca, 2007).

Çalışan kadınlar bazen sahip oldukları rollerden dolayı iş ve aile yaşamı arasında sıkışıp kalabilmektedir. İş dünyasında her zaman sorun oluşturan bu durum üst düzey yönetici pozisyonlarında daha fazla sorun teşkil edebilmektedir. Bu iki durum arasında seçim yapmak zorunda kalan kadınlar, zorlayıcı sorumlulukların gerektirdiği yükü taşıyamama düşüncesinden dolayı (iş seyahallerine çıkmama, mesai dışı çalışmama, evini ihmal edememe) kendi kişisel tercihleri ile kariyerlerini engellemektedirler (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Yöneticilik pozisyonları için tüm kriterleri sağlayan kadın çalışanlar, risk almaktan çekindikleri için yüksek riskli görevlerden kaçınmakta ve aşırı sorumluluk duygusu nedeniyle duygusal yaklaşabilecekleri için üst düzey pozisyonlardan çekinmektedirler (Öğüt, 2006, s. 61). Kadınlar iş yaşamında cinsel kimliklerini kaybedip “erkek gibi kadın” olarak nitelendirilmekten kaygı duydukları için de yöneticilik pozisyonlarından uzak durabilmektedirler (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

2.1.4.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik

Kişinin herhangi bir durum ya da olay karşısında birçok kez başarısızlığa uğramasından dolayı olayların kendi kontrolünde olmadığını, harekete geçse bile hiçbir şeyin değişmeyeceğini ve bu konuda asla başarılı olamayacağını düşünüp cesaretinin

kırılması ile eylemsizlik durumuna geçmesi öğrenilmiş çaresizlik olarak tanımlanmaktadır (Alpdeğer, 2010, s. 49).

Öğrenilmiş çaresizlik bireylerde duyuşsal, bilişsel ve motivasyonel düzeyde kontrol kaybına neden olan bir kavramdır. Öğrenilmiş çaresizlik hem içsel hem de dışsal etmenlerden kaynaklanabilmektedir. Biyolojik özellikler ve sosyal rollerden dolayı kadınlar öğrenilmiş çaresizliğe erkeklerden daha duyarlıdır (Gül ve Oktay, 2009). Özellikle ataerkil aile yapısındaki kalıplaşmış yargılar ve toplumsal cinsiyet ayrımı kadınları öğrenilmiş çaresizliğe sürükleyebilmektedir. İş hayatında sürekli engellerle karşılaşan kadın, mücadele etmekten vazgeçebilir ve çaresizliği öğrenebilir. Öğrenilmiş çaresizlik kadınlarda, üst düzey pozisyonlara yükselemeyeceklerini kendilerine kodlamalarına, bu durumu kabullenmelerine ve aşmak için çaba harcamalarına sebep olabilmektedir (Korkmaz, 2016).

2.1.4.1.4. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin mevcut pozisyonlarını korumak için üst yönetim pozisyonlarına gelme ihtimali bulunan diğer kadın çalışanları bilinçli veya bilinçdışı olarak uzaklaştırmaları ve yok saymaları olarak tanımlanmaktadır (Janus, 2008). Bu sendromu yaşayan kadın yöneticiler üst düzey yönetimde tek olmanın, üstünlük ve başarının kendisine ait bir ayrıcalık olduğunu düşünebilmektedir. Sahip olduğu pozisyonunu paylaşmak istemediği için zamanla erkeksi bir yönetim anlayışı geliştirebilmekte ve diğer kadın çalışanlara karşı öyle davranmaya başlayabilmektedir (Zel, 2002, s.39).

Kraliçe arı sendromundaki yöneticilerin üç temel davranışı bulunmaktadır. Bu davranışlar erkek yöneticilerin kendilerine karşı tutumlarını içselleştirerek aynı tutumları rakip kadın çalışanlara karşı kullanmaları, birlikte çalıştıkları kadın çalışanları bertaraf etmeye çalışmaları ve yaptıkları ayrımcılıkları ve bu ayrımcılıkların belirtilerini bilerek görmezden gelmeleridir (Zel, 2002, s.39).

2.1.4.1.5. Süper Kadın Sendromu

Kariyer sahibi kadınların hem iş hayatlarının gerekliliklerini hem de anne ve eş olma rolünün gerekliliklerini mükemmel olarak yapabilme çabası süper kadın sendromu olarak tanımlanabilir (Güldal, 2006, s.58).

Kadınlar çalışma hayatında giderek daha fazla yer almalarına rağmen toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi ile eş ve annelik görevlerini eksiksiz yapabilme ihtiyacı duymaktadırlar. Annelik rolünün etkisi ile kadınlar, çocuklarına karşı olan sorumluluklarını çalışma hayatının yoğunluğuna rağmen eksiksiz olarak yapmak istemektedir. Kendinden beklenen tüm istekleri eksiksiz yapmaya çalışarak bir şekilde “süper kadın” olmaya çalışmaktadır. Ancak birçok kadın bu yükü kaldıramamakta oldukça güçlük çekmekte ve yaşadıklarından dolayı depresyon, halsizlik, boşanma, stres ve psikolojik sorunlar gibi birçok sorunla da karşı karşıya kalabilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993). Bu sendrom eğitilmiş, çalışkan, titiz, mükemmeliyetçi ve hırslı kişiliklere sahip kadın yöneticilerde daha sık görülebilmektedir (Gündüz, 2017).

2.1.4.2. Örgütsel Kaynaklı Engeller

Örgütlerin kadın çalışanlara bakış açıları kadınların kariyerlerindeki pozisyonlarını etkilemektedir. Bu durum yükselmelerini sağlarken işten ayrılmalarına da sebep olabilmektedir. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engelleri; örgüt kültürü, örgüt iklimi, mentor eksikliği ve kadınların kurum içindeki resmi olmayan iletişim ağlarından uzak kalması olarak sıralanabilir.

2.1.4.2. 1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini davranışlarını yönlendiren ve onları birbirine bağlayan ortak normlar, davranışlar, inançlar ve değerler bütünüdür (Hopman ve Lord, 2009). Çalışma yaşamında erkek egemen durumdan dolayı kariyer gelişimi genel olarak erkeklerin değer ve inançlarına uygun olarak yapılandırılmıştır. Üst düzey yöneticilerin çoğunlukla erkek olması, kadınlarla ilgili kalıplaşmış yargılar ve eşitlikçi olmayan yöneticilerin varlığı erkek normlarına göre şekillenmiş bir çalışma ortamına işaret etmektedir (Bilir, 2005, s.65). Günümüzde birçok örgütte örgüt kültürü, erkeklerin gücü

ellerinde tutabilmelerini desteklerken kadınların bu gücü ele geçirmelerine engelleyebilmektedir. Bundan dolayı erkek egemen kültürün baskın olduğu örgütlerde kadınların kariyer gelişimleri oldukça zor olabilmektedir.

Örgütlerin sahip olduğu kültüre göre kadın çalışanların kariyer fırsatlarından yararlanabilme düzeyleri değişiklik gösterebilmektedir. Bundan dolayı bazı örgütlerde kadınlar ve erkekler kariyer basamaklarında eşit şartlara sahipken bazı örgütlerde kadınların kendilerini kabul ettirebilmek ve ilerleyebilmek için daha fazla mücadele etmeleri gerekebilmektedir. Çalışan odaklı, performans kriterleri belirli olan, güç mesafesinin düşük olduğu, cinsiyet eşitliğini savunan bir örgüt kültüründe kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşması daha kolay olabilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Tüm bunların yanında bazı örgütlerde erkek çalışanlar kadınlarla ve özellikle kadın yöneticilerle çalışmak istemeyebilmektedir. Hatta bazı durumlarda müşteriler de kadın çalışanlara karşı önyargılı davranabilmektedir. Ayrıca kadınların evlilik durumunda özellikle de çocuk sahibi olması halinde iş seyahatleri, ekstra mesai ve mesai dışı toplantılara katılamayacağı ve çalışma sürelerinin azalacağı kaygısından dolayı birçok örgüt işe alımlarda erkek çalışanları kadın çalışanlara tercih edebilmektedir (Akçamete, 2004).

2.1.4.2.2. Örgüt Politikası

Örgütlerde çalışanlara yol gösteren ve rehberlik eden örgütsel ilkeler bütünü örgüt politikası olarak adlandırılmaktadır. Her örgütün birçok konuda kendine ait temel politikaları bulunmaktadır. Bu temel politikalarından birisi de kadın ve erkek çalışanlar için sundukları fırsat eşitliğine dair uygulamalarıdır. Örgütler sahip oldukları örgütsel politikaları ve tabi oldukları yasal düzenlemelerle kadın çalışanlarına kariyerinde ilerleme imkanı sağlayabilecekleri gibi bu duruma engel de oluşturabilmektedirler.

Performans değerlendirme, ücret ve terfi politikalarında her örgütün kendine ait bir politisasi bulunmaktadır. Örgütler bu politikalarından kaynaklı olarak kadın ve erkek çalışanlara eşit davranmayabilirler. Terfi ve ücret gibi konularda ve özellikle çalışanlara deneyim kazandırabilecek görevlendirmelerde kadınlara daha az yer vererek kadınların çalışma ortamında daha az deneyimli olmasına ve terfi aşamasında dezavantajlı pozisyona sürüklenmelerine sebep olabilmektedirler (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Bununla birlikte kadınlara pozitif ayrımcılığı destekleyen devlet politikalarını ve desteğini uygulayan örgütler de bulunmaktadır. Bu örgütler esnek çalışma saatleri, eğitim ve destek programları, çocuk bakımı için zaman ve uygun ortam gibi olanaklar sağlayarak kadın çalışanları desteklemekte ve işdünyasına katılımlarını desteklemeye çalışmaktadırlar.

2.1.4.2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, bir örgüte kimliğini kazandıran ve egemen olan, çalışanlar tarafından algılanan ve onların davranışlarını etkileyen özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Ertekin, 1978, s.6).

Örgüt iklimi aslında çalışanların örgüte ilişkin genel algıları olarak nitelendirilebilir. Bu durum örgütün yapılan işe, yeniliğe ya da çalışan desteğine olan bakış açısını ortaya koymaktadır. Kadınlara olumlu yaklaşan örgütlerde, kadın çalışanlar üst yönetim pozisyonlarına daha rahat yükselebilirken tersi durumlarda geri planda kalmakta, yönetilen olmayı tercih etmekte ya da işten ayrılabilir (Doğru, 2010).

2.1.4.2.4. Mentor Eksikliği

Mentorlük, örgüt içerisinde tecrübeli bir üye ile tecrübesiz bir üye arasındaki tecrübe paylaşımına dayalı, pozitif yönlü, bireysel ve profesyonel olarak gelişmeyi ifade eden bir kavramdır (Anafarta, Yapıcı ve Sarız, 2008). Mentor ise aynı örgüt içerisine farklı görevlerde çalışarak deneyimlenen ve bu deneyimini astlarına rehberlik yaparak paylaşan kişi olarak tanımlanabilir. Mentor, rol model olarak astının kariyer fırsatlarını değerlendirmesini sağlarken kendi liderlik becerilerinin de gelişmesini sağlamaktadır (İbicioğlu, 2010).

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

2.1.4.2.5. İnfomal Ağları Kullanamama

İnfomal ağlar, örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için üst yönetim birimleri arasında haber akışını sağlayan özel bağlantıları ifade eden bir kavramdır. Örgüt içi iletişim ağları çalışanlara örgütsel politikaları öğrenme, kendisini fark ettirme, ihtiyaç duyulan pozisyonları öğrenme ve profesyonel destek alma gibi katkılar sağlamaktadır (Anafarta, Yapıcı ve Sarız, 2008).

Örgüt içinde başarılı bir yönetici olabilmek için çalışanların ulaşabileceği iyi bir iletişim ağına sahip olmak önemli bir unsurdur. Örgütlerdeki infomal ağların erkek egemen yapıda olduğu söylenebilir. Bundan dolayı kadınların bu ağlara katılması oldukça zordur. İnfomal ağlara katılmayan kadın çalışanlar örgütteki tüm gelişmelerden haberdar olamayabilirler. Bununla birlikte erkek çalışanlar arasında resmi olmayan birçok iletişim ağı bulunabilir. Bu ağlar sayesinde birçok önemli bilgi ve pozisyonu kadınlardan önce öğrenerek avantaj elde edebilirler. Örgüt içindeki erkeklerin kendi aralarındaki farklı iletişim tarzları; kadınları bu iletişim ağına almayarak dışarı itebilmektedir. Bu nedenle kendilerini geri çeken kadın çalışanlar örgütü ilgilendiren konulara uzak kalmakta ve terfi imkanlarını değerlendirememektedirler (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 22).

2.1.4.3. Toplumsal Kaynaklı Engeller

Kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinden bir diğeri de toplumsal faktörlerden kaynaklı engellerdir. Özellikle toplumun yazılı olmayan kuralları, toplumsal baskı ve algılar kadınların kariyer yaşamlarında aşmaları gereken önemli bir engeldir. Toplumsal kaynaklı engellerin temelinde bulunan cinsiyet ayrımı, mesleki ayırım ve önyargılar kadınların kariyerlerinde ilerleme süreçlerinde etkili olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012, s.23).

2.1.4.3.1. Mesleki Ayrım

Toplumsal cinsiyet kavramı bireylerin yaşamlarında ailevi, mesleki, sosyal ve kültürel etkilerle şekillenen bir kavramdır. Bu kavram, kadın ve erkeğin sosyal olarak belirlenen rol ve sorumluluklarını kapsamaktadır.

Kadınların anne, eş ve ev hanımı rollerinin yanısıra çalışma hayatına girmeleri ile edindikleri yeni roller hem rol çatışmasına hem de farklı sorunlara neden

olabilmektedir. Toplumsal cinsiyet temelli iş bölümünün ve ataerkil yapının etkisi ile kadınların çalışabilecekleri iş kolları, seçecekleri meslekler ve çalışabileceği yerler sınırlandırılmıştır. Böylelikle yatay gelişen mesleklerde kadınlar, dikey gelişen mesleklerde de erkekler yoğunlaşmıştır. Ayrıca, her iki mesleki sınıflandırmanın üst kademesinde genellikle erkekler yer alırken alt kademelerinde kadınlar yer almaktadırlar (Öğüt, 2006).

Aaterkil toplum yapısından kaynaklı olarak örgütlerin daha çok cinsiyet temelinde yapılandığı söylenebilir. Bundan dolayı eril özellikleri ön plana çıkararak erkeklere daha fazla avantaj sağlamak ve kadınlarla erkeklerin eşit şartlarda rekabetine engel olmaktadır (Kutunis ve Çetinel, 2016). Türkiye’de yasal olarak çalışma hayatında cinsiyetler arası eşitlik olsa da uygulama alanında kadınlara karşı kalıplaşmış önyargıların varlığından kaynaklı olarak kadınların kariyerlerinde ilerlemeleri için erkeklere göre daha çok çalışmaları, daha çok emek harcamaları ve daha uzun süre beklemlerine neden olabilmektedir (Kutunis ve Çetinel, 2016).

2.1.4.3.2. Sterotipler

Bu tip önyargılara stereotip denilmektedir. Stereotipler, bir sosyal gruba ait üyelere yönelik aşırı genelleştirilmiş, basitleştirilmiş, sabit ve değişmez olan kişisel özelliklerini göz ardı eden ve grubun tüm üyelerine ortak özellikler yükleyen çoğu zaman önyargılı olan grubun tüm üyeleri tarafından paylaşıldığı düşünülen olumlu ve/veya olumsuz özellikleri kapsayan bilişsel şemalara verilen addır (Aranson, Akert ve Wilson, 2010).

Toplumsal cinsiyete bağlı olarak erkekler iddialı olma, güçlü olma, kendinden emin olma ve bağımsız davranabilme gibi özelliklerle ilişkilendirilirken, kadınlar bakım verme, yardımcı olma, nazik ve sempatik olma gibi özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Cinsiyete özgü stereotipler kadınların iş yaşamında yanlış algılanmasına sebep olurken, özellikle yönetici pozisyonunda kadın rol modellerinin oluşmasını engelleyebilmektedir. Bu durum da kadınların yöneticilere atfedilen bu roller için uygun olmadığı algısına neden olabilmektedir (Eagly ve Karau, 2002).

Steotipler günlük hayatta farkına varmadan kullanılabilir. Ancak bu durum bireylere önyargı ile yaklaşılmasına ve yargılanmasına sebep oluyorsa ciddi sorun oluşturmaktadır. Örneğin çalışma hayatında önyargılı cinsel stereotipler kadınların yükselmesini engelleyen başlıca faktörlerdendir. Yapılan bir çalışmada kadınların

%69'u, kadınların üst düzey yönetici kademelerine erişebilmelerinin erkeklere oranla oldukça güç olduğunu belirtirken, %90'ı bir üst düzeye yönetici kademelerine erkek yöneticilerin stereotip düşüncelerinden dolayı erişemediklerini göstermektedir (Zel, 2002).

2.1.5. Cam Tavanın Sonuçları

Cam tavan sendromu kadın çalışanların iş yaşamında olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenlerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.1.5.1. Ücretlerde ve terfi imkânlarında eşitsizlik

Örgütlerdeki kadın çalışanların toplumsal kalıplar ve kadına yüklenen rollerden dolayı hem ücret hem de terfi olanakları açısından erkeklere göre oldukça dezavantajlı konumda oldukları söylenebilir. OECD 2017 yılı raporunda OECD ülkeleri arasında kadın erkek ücret eşitsizliği ortalaması %13.4, Türkiye de ise %6.9 olarak tespit edilmiştir. Yapılan birçok değişikliğe ve yasal düzenlemelere rağmen hem dünyada hem de ülkemizde kadın çalışanların ücretleri erkek çalışanlara oranla daha düşüktür (Candaş ve Yılmaz, 2012). Bu durumun temel sebepleri arasında kadın ve erkeklerin iş statülerinin farklı olması da bulunmaktadır. TÜİK'in yaptığı araştırmada farklı meslek kategorilerinin birçoğunda, sektör ayrımı yapılmaksızın, erkeklerin kadınlara oranla çok daha yüksek ücret aldıkları tespit edilmiştir (TÜİK, 2016).

2.1.5.2. İş Tatminsizliği ve İş Motivasyon Kaybı

Toplumsal cinsiyet rolleri ve cinsiyete bağlı davranış özellikleri kadınların çalışma hayatındaki motivasyonlarını etkileyebilmektedir. Kariyer basamaklarında cam tavan engeli ile karşılaşılıp fırsat beklentileri engellenen ya da tamamen yok edilen kadın çalışanların hayal kırıklığı yaşama olasılığı oldukça yüksektir. Bu olumsuzluklarla karşılaşmaları ise iş yaşamında tatminsizlik, stres, işe kayıtsızlık, işten kaçış, örgütsel bağlılıkta azalma, depresyon, terfiden vazgeçme ve işten ayrılma gibi birçok olumsuz sonuca neden olabilmektedir (Zel, 2002).

2.1.5.3. İş ve Aile Dengesizliği

Kadın çalışanların özellikle kadın yöneticilerin yüklendiği çoklu roller iş ve aile yaşantısı arasında denge kurmasını engelleyebilmektedir. Bu durum, sahip olunan iki rol arasında iş-aile çatışması olarak adlandırılan uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Çakınberk, 2011). İş-aile çatışması iş hayatında tatminsizlik, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizliğe neden olarak bireyin hayatına etki eden ve yaşam doyumunun düşmesine neden olan bir durumdur. Bu durum çalışanın ailesini, iş performansını, kişiler arası ilişkilerini ve çevresini olumsuz etkileyerek bedensel ve psikolojik sağlığının bozulmasına sebep olabilmektedir (Çakınberk, 2011).

2.1.6. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Yöntemler

Kadınlar cam tavan engellerini aşmak ve kariyer hedeflerine ulaşmak için birçok farklı strateji kullanabilmektedirler. Bu stratejiler tamamen kendi başlarına geliştirdikleri stratejiler olabileceği gibi çalıştıkları örgütlerin veya yasal düzenlemelerin sağladığı destekleyici stratejiler de olabilmektedir. Bu stratejilerden bir kısmı aşağıda açıklanmıştır.

2.1.6.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Yöntemi

Günümüzde çalışanların çalışma hayatında ücret ve kariyer hedefi bakımından daha cazip şartlara sahip işlerde çalışabilmesi için daha yüksek eğitim ve beceriye sahip olmaları ön şart olarak kabul edilmektedir. Kadınların mesleki ilerlemelerinde, daha kaliteli ve yüksek bir eğitim düzeyi kariyer gelişiminde ve kariyerlerini daha ileriye taşıma noktasında anahtar bir rol üstlenmektedir. Bundan dolayı kadınların, erkeklerin yoğun olarak bulunduğu iş dünyasında onlarla rekabet edebilmeleri, daha iyi bir yer edinebilmeleri ve kariyer basamaklarında yükselebilmeleri için yükseköğrenim ve mesleki eğitimler önemli bir etmendir (Korkmaz, 2014).

2.1.6.2. Mentordan Yardım Alma

Mentorluk uygulaması günümüzde kadın çalışanların çalışma yaşamlarında onlara destek sağlayan önemli bir kariyer geliştirme basamağıdır. Kadınların çalışma hayatında karşılaşılabilecekleri zorluklarla başa çıkabilmeleri için onlara yol gösteren bir mentorun

varolması cam tavan engelleri ile baş edebilmeleri açısından son derece önemlidir. Karşısında zorlukları aşarak üst basamaklara gelen bir mentorun olması azim ve motivasyonunu artırırken zorlukları aşmasında önemli katkı sağlamaktadır (Öztürk, 2011).

2.1.6.3. Sosyal İlişki Geliştirme

Çalışma yaşamında örgüt içinde ya da dışında oluşturulan sosyal ilişki ağları tüm çalışanların özellikle de kadınların çalışma yaşamına uyumunu kolaylaştıran bir unsurdur (Korkmaz, 2014, s.12). Kurulan sosyal ilişki ağları sayesinde kadın çalışanlar örgütün kendisinden beklediği ya da hedeflediği durum ve davranışları gözlemleyerek öğrenebilmektedir. Böylece kariyer hedeflerine ulaşmada daha başarılı olabilmektedirler. Örgüt içi sosyal ilişki ağlarına aktif katılımı sağlayan liderlik tarzları ve örgüt politikaları kadın çalışanların daha fazla sosyal ilişki geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte kadın çalışanların özellikle erkeklerle sosyal ilişkilerden kaçınması kariyer ilerlemelerine engel oluşturabilmektedir.

2.1.6.4. Kariyer Programlarına Katılma

Çalışma yaşamında çalışanların gelişimini destekleyen birçok faktör bulunmaktadır. Mesleki eğitimler, seminerler ve kariyer geliştirme programları çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerinin artmasını sağlamaktadır. Kadın çalışanlar özellikle kariyer geliştirme programları sayesinde kendisinde var olan potansiyelin farkına varmakta ve bu potansiyeli geliştirebilmektedir. Kariyer geliştirme programları kadınların çalıştıkları örgütlerinde daha iyi pozisyonlara ulaşabilmek için daha fazla çaba ve emek harcamasını motive olmasını ve liderlik becerilerini geliştirerek yönetim pozisyonlarına uyumunu kolaylaştırmaktadır (Barutçu ve Kaçar, 2017).

2.1.6.5. Yüksek Performans Gösterme

Rekabet şartlarını giderek zorlaştığı iş yaşamında kadınların rakiplerine göre (özellikle erkek rakiplerine) ön plana çıkabilmek için daha fazla çaba ve performans göstermesi gerekebilir. Yüksek performans gösterme stratejisi cam tavan engellerini aşma noktasında önemli bir yere sahiptir. Kadınlar bu strateji sayesinde örgüt içerisinde ön planda kalabilmek için normal performanslarının üzerinde bir performans göstererek, yaptıkları işte kendilerini daha fazla geliştirebilme yolları sağlamaktadır. Böylece daha

fazla deneyim kazanarak ve ön planda olarak kariyer basamaklarında daha hızlı yükselebilmektedirler. Bununla birlikte kendi becerilerinin farkında olan ve yüksek performans gösteren ancak gerekli karşılığı bulamayan ve sahip olduğu niteliklerini kullanamayan kadın çalışanlar işten ayrılma eğiliminde olabilmektedir (Korkmaz, 2014).

2.1.6.6. Pozitif Ayrımcılık

İş hayatında yılladır hem nitel hem nicel olarak süregelen kadın erkek eşitsizliğini toplumsal ve iş gücü piyasasında kısa vadede azaltabilmek uzun vadede ise eşitleyebilmek için pozitif ayrımcılık yapılması gereken bir stratejidir. Dünya nüfusunu yarısını oluşturan kadının çalışma hayatına katılması hem bireysel hem de toplumsal açıdan önemli bir gerekliliktir (Yalın, 2005).

Günümüzde yetişmiş insan potansiyeli, sermaye piyasasında en önemli rekabet unsurudur. Bundan dolayı hem kamu hem de özel sektörde kadınların yeteneklerinden faydalanabilmek için üst yönetim kadrolarına ulaşabilmelerinin önünü açmak oldukça önemlidir. İş dünyasında arzu edilen eşitlik düzeyi yakalanıncaya kadar pozitif ayrımcılık yapılmaya devam edilmelidir (Yalın,2005). Kariyer ilerlemesinde karşılaşılan cam tavan sendromunu aşabilmek için kullanılacak birçok farklı strateji bulunmaktadır. Bu stratejilerden bir tanesi de örgütsel psikolojik sermaye kavramıdır. Kadın çalışanların örgütsel psikolojik sermayeleri ile cam tavan engellerini aşma stratejileri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Barutçu ve Kaçar, 2017).

2.2. Örgütsel Psikolojik Sermaye

2.2.1. Pozitif Psikoloji

Psikoloji bilimi II. Dünya Savaşı'na kadar bireylerin zayıf yönlerini tespit edip geliştirme ve ruhsal hastalıklarını tespit edip iyileştirme yönünde bir eğilim sergilerken II. Dünya Savaşı'ndan sonra insanların özel yeteneklerini belirleyip geliştirmelerini sağlayarak hayatlarını daha nitelikli bir hale getirme yönünde bir eğilim sergilemeye başlamıştır (Uyungil, 2017). Seligman (1998), psikoloji biliminin bireyin anormal ve sorunlu davranışlarına odaklandığını; bireyin güçlü ve pozitif yönlerini anlayıp bu özelliklerine vurgu yapıp geliştirmeye odaklanmadığını belirterek aslında psikoloji

biliminin bireylerin normallik sınırı içindeki davranışlarına odaklanması gerektiğini ve böylelikle bireyin mutluluğunu, başarısını ve kendi potansiyelini açığa çıkararak kendini gerçekleştirmesi gerektiğini belirterek pozitif psikoloji kavramını geliştirmiştir.

Pozitif psikoloji; iyi oluş, yaşam doyumu, umut, akış, başarı, mutluluk, iyimserlik, sağlık gibi kişisel özellikleri içeren ve daha çok şimdi, burada ve geleceğe odaklanan, duyguları da kapsayan bir kavramdır (Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji bireylerin performansının artmasını sağlayan güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin gelişime ve değişime açık olduğunu belirtmektedir.

Pozitif psikoloji akımı örgütsel psikolojide Pozitif Örgütsel Davranış ekolü ile etkisini göstermiştir. Pozitif örgütsel davranış ile örgütlerde bireylerin geliştirilebilen pozitif psikolojik yeteneklerine odaklanmaları sağlanarak performans artışı ve pozitif örgütsel oluşum hedeflenmektedir (Luthans vd., 2007). Pozitif örgütsel davranışın, örgütlerde uygulanabilirliği üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda ise örgütsel psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır.

2.2.2. Örgütsel Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye, örgütlerin rekabet avantajını elinde tutabilmesini sağlamada bilgi, beceri ve deneyimden daha fazla öneme sahip olan pozitif psikolojinin en önemli ve temel bir kavramıdır (Luthans vd., 2007). Psikolojik sermayede birey aslında "kimim ben?" sorusunun yanıtını aramaktadır. Bilgi, beceri ve yetenek gelişimi gibi tecrübeye dayanan ödüllerin kazanımı sonucunda, bugün ve gelecekte edinebileceği bireysel faydalara ilişkin bütüncül ruhsal durumu ifade etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Örgütsel bağlamda tüm durumsal nitelikleri bir bütünlük içerisinde kapsayan bir kavram olarak örgütsel psikolojik sermaye kavramı kullanılmaktadır. Örgütsel psikolojik sermaye, çalışanın kişilik ve kendilik gibi daha az değişen daha sabit özellikleri yerine eğitim ve deneyim ile değişim ve gelişim gösterebilen yönlerine odaklanan bir kavramdır (Luthans vd., 2007).

Örgütsel psikolojik sermayenin dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireyin güçlü yönlerine odaklanan pozitif psikoloji ve pozitif bakış açısına dayanmasıdır. İkincisi ise pozitif örgütsel davranışa dayalı koşulsal nitelikte psikolojik

faktörler içermesidir. Bir diğeri sosyal sermaye ve insan sermayesinden daha öte olması, sonuncusu ise rekabet avantajının elde edilip korunmasında geliştirilebilir ve uygulanabilir yapıda olmasıdır (Çetin ve Varoğlu, 2015).

2.2.3. Örgütsel Psikolojik Sermaye Boyutları

Örgütsel psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Örgütsel psikolojik sermayenin bu boyutları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları Kavramının Boyutlarının Yönleri ve Katkıları*

Boyutlar	Odak Noktası	Özelliği
Özyeterlilik	Bugün ve gelecek	Bir hedefe yönelik çaba harcama istekliliği ve zorluklar karşısında açık olmayı sağlamaktadır.
Umut	Gelecek	Hedeflere ulaşmayı sağlayacak strateji ve planlama ile bu hedefleri gerçekleştirme arzusunu sağlamaktadır.
İyimserlik	Geçmiş ve gelecek	Bireyi olumsuz ve istenmeyen olayların etkilerine karşı korurken, istenen ve olması beklenen olay ya da durumların olumlu sonuçlarını arttırmayı sağlamaktadır.
Psikolojik Dayanıklılık	Geçmiş ve şimdi	Şimdi veya geçmişteki olumsuz ve istenmeyen olay ya da durumların yarattığı stresten kurtulmayı, varolan durumu korumayı hatta iyileştirilmesini sağlamaktadır.

Kaynak:Luthans ve Youssef’den (2007) derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 5’te örgütsel psikolojik sermayenin alt boyutları olan umut, özyeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının odak noktası ve bu odak noktalarının bireylere sağladığı katkılar açıklanmaktadır.

2.2.3.1. Özyeterlilik

Özyeterlilik, bireyin belirli koşullarda, belli bir görevi başarıyla yapabileceklerine dair duyduğu inancın neticesinde o işi başarmak için çaba göstermeye motive oldukları olumsuz durumlarla karşılaştıklarında hemen vazgeçmemelerini böylelikle ısrarcı ve sabırlı olabilmelerini sağlayan kişinin kendisine duyduğu güven ve inancıdır (Bandura, 1994). Bandura (1994), öz-yeterliliği kişinin belli konu ya da görevlerdeki amaçlarına ulaşabilmesinde gerekli olan duygu, düşünce ve davranışlarını organize etme, davranışa dönüştürme ve bunları başarabileceğine dair sahip olduğu kişisel yeteneklerine ve

kapasitesine olan inancı olarak tanımlamaktadır. Özyeterlilik çocukluktan itibaren karşılaşılan durumlar ve üstlenilen sorumluluklar sonucunda gelişmeye başlayan, deneyimler, yeterlilikler ve yeni bakış açılarıyla gelişmeye devam eden bir kavramdır.

Özyeterliliğin 5 özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi özyeterliliğin bağlama özgü olmasıdır. Bireyin belirli bir alanda oluşturduğu özyeterlilik diğer alanlar için geçerli olmayabilir. İkincisi özyeterliliğin uygulamaya dayalı olmasıdır. Birey uygulama yapıp tecrübe sahibi olduğu alanlarda özyeterliliğe sahip olabilirken tecrübesiz olduğu konularda özyeterli olmayabilir. Üçüncüsü özyeterliliğin gelişime açık olmasıdır. Bireyin özyeterli olduğu alanlarda bile her zaman kendini geliştirmesi gerekebilir. Dördüncüsü özyeterliliğin başkalarından etkilenmesidir. Birey kendisine benzeyen ve aynı amaçlara sahip diğer bireylerin başarılarını gördüğü zaman kendisinin de benzer alanlarda başarılı olabileceğine dair özyeterlilik algısı geliştirebilir. Bununla birlikte bireye yapılan pozitif geri bildirimler de özyeterliliğin gelişmesinde oldukça etkili olabilmektedir. Beşincisi özyeterliliğin değişken bir yapıya sahip olmasıdır. Özyeterlilik bireysel veya çevresel birçok faktöre bağlı olarak değişebilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bununla birlikte özyeterliliği başarmak istenen hedefin zorluğu, kişinin kendisini motive edebilmesi ve kendine olan inancı da etkileyebilmektedir.

Bandura (1994), öz yeterlilik kavramını 4 temel unsura dayandırmaktadır.

1. Uzmanlık Deneyimleri: Bireyin yaşadığı başarılar, bireysel yeterliliğin temelini oluşturmaktadır. Değişen iş koşulları entellektüel ve davranışsal araçların bütüncül olarak kullanılmasını gerektirmektedir. Bundan dolayı bireyler yeterli olmadığı alanlarda tecrübe ve davranış değişimi ile uzmanlaşabilir.
2. Sosyal Modelleme: Bireylerin kendi öz yeterliliğine inanabilmesi için sosyal modellerle aktif bir şekilde karşılaşması gerekmektedir. Örnek alınan modelin başarı ve başarısızlıklarının benzerlik oranı ikna gücünü etkilemektedir. Benzerlik arttıkça ikna gücü de artmaktadır. Alanında yetkin modeller kişinin algılanan öz yeterliliğini daha fazla arttırmaktadır.
3. Sosyal İkna: Bireyin başarıya ulaşmak için denediği yol sayısı özyeterliliği etkilemektedir. Bireyin kendi kendini ikna ederek olumlama yapması, bireyi bireysel yeterliliğini ve becerilerini geliştirmeye teşvik etmektedir. Bundan dolayı sosyal ikna yolu ile oluşan özyeterlilik inancı sarsmak oldukça zordur.

4. Fiziksel ve Duygusal Durumlar: Fiziksel ve ruhsal olarak kendini yeterli hissedene birey öz yeterliliğini daha rahat arttırıp ve geliştirebilir. Kendi yeteneklerinin, sınırlarının farkında olan bireyler fiziksel ve duygusal durumlardan olumlu yönde etkilenebilmektedir.

Özyeterlilikte kişisel yeterlilik ve sonuç beklentisi iki önemli unsurdur. Kişisel yeterlilik, bireylerin verilen görevleri yapabileceğine olan kişisel inancı ve kendinden emin olması olarak tanımlanabilir. Sonuç beklentisi ise bireyin verilen görevi başarıyla tamamlayabileceğine dair inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Özyeterliliği yüksek bireyler üstlendikleri zor görevleri başarıyla tamamlayan, birçok alanda kişisel başarı ve refah düzeylerini arttırabilen, etkinliklere içtenlikle ve istekli olarak katılan, hedefleri sahiplenen, hedeflere odaklanan, başarısızlıklara karşı pes etmeyen, yetersizliklerinin farkında olan ve onları tamamlayan, stres düzeyi oldukça düşük ve motivasyonları yüksek kişilerdir (Bandura, 1994). Özyeterlilik gelişime açık olması ve performans üzerinde oldukça etkili olması nedeniyle liderlik ve yönetim açısından önemlidir.

2.2.3.2. İyimserlik

İyimserlik, bireyinlerin pozitif olayları genelleyerek, kendisi açısından olumlu görmesi ve içselleştirmesi, negatif olayları ise kendisi dışında, geçici ve olaylara özgü olarak yorumlaması olarak tanımlanmaktadır (Seligman, 1998). Bir başka tanımda, iyimserlik, olayları olumlu tarafından ele alma ve değerlendirme eğilimi, olabilecek en olumlu sonucun ortaya çıkacağına dair bir beklenti olarak ifade edilmektedir (Luthans, James ve Suzanne, 2010). İyimserlik sadece gelecekte olacak iyi durumları tahmin etmek ile ilgili değil; geçmişteki, şimdiki zamandaki veya gelecekteki belirli olayların meydana geliş sebebini açıklamaktadır kullanılabilen bir kavramdır.

İyimserlikte, olumlu durumlar daha çok içsel, sabit ve daha kolay genellenebilir faktörlere; olumsuz durumlar ise dışsal, kalıcı olmayan ve durumsal nedenlere bağlanarak açıklanmaktadır. İyimser kişiler başarısızlık deneyimlerine rağmen pozitif bakış açısını devam ettirerek alternatif çözümler bulabilme eğilimindedirler. İyimserlik düzeyi yüksek bireyler yaşamlarındaki olumlu beklentiler sonucunda fiziksel ve duygusal olarak daha enerjik, çalışkan, tatminkar, çalışmaya teşvik edilebilen, zorluklar

karşısında sabırlı, daha mücadeleci ve güçlükler karşısında alternatif çözümlere odaklanabilen bireylerdir (Luthans vd., 2010).

Bireylerdeki iyimserlik düzeyi bireyin potansiyeline bağlı olarak olumlu beklentiler ve teorik destekle gelişip güçlenebilir. Çalışanların iyimserliklerinin geliştirilmesinde, kötümser açıklayıcı tarz yerine iyimser açıklayıcı tarz kullanmak oldukça etkili olacaktır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bireylerin iş ortamında iyimserliklerini arttırabilmek için geçmişine hoşgörü ile bakabilmesi, şu anından memnun olması ve gelecekteki fırsatları kaçırmadan değerlendirebilmesi gerekmektedir (Luthans vd., 2010).

2.2.3.3. Umut

Umut, gelecekte ulaşılmak istenilen ancak henüz ulaşılmamış hedeflere ulaşılabilmesine dair inanç ve beklenti olarak tanımlanmaktadır (MacInnis ve Mello, 2005). Umut kişiye motivasyonel bir etki oluşturarak hedeflerine ulaşmada kararlılık sağlayabilen böylece kişiyi yeni hareketler yapmaya aktive eden bir kavramdır.

Snyder vd. (1996) umut kavramını açıklarken hedef, izlenecek yol ve yöntemler olmak üzere üç farklı yapının etkileşiminin önemini vurgulamıştır. Hedef bireyin ulaşmayı arzuladığı her şeyi kapsamaktadır. Umut düzeyleri yüksek bireyler, belirlediği hedefler doğrultusunda vazgeçmeden çabalamaya devam eden ve zorlu da olsa başarı olasılığını arttıran yolu tercih eden kişilerdir. İzlenecek yol kavramı, bireyin belirlediği hedefler doğrultusunda yeteneklerini nasıl tanımladığını ve geliştirdiğini açıklamaktadır. Umut düzeyleri yüksek bireyler hedeflerine ulaşırken izleyecekleri yolu belirlemede çoklu alternatifleri göz önünde bulundurarak başarı şanslarını yükseltirken engellerle baş etme olasılıklarını da arttırlar. Yöntem kavramı ise, bireyin seçtiği alternatif yollar üzerinden harekete geçme ve bu hareketini sürdürme yeteneğini yansıtmaktadır. Umut düzeyleri yüksek bireyler izlenecek yollar üzerinde düşünme, hedeflere ulaşmak için harekete geçme ve bu hareketi yılmadan devam ettirme konusunda oldukça motive kişilerdir.

Örgütsel açıdan umut birçok alanda uygulanabilen ve örgütsel performansı olumlu etkileyen bir unsurdur. Örgütlerde umut düzeyi yüksek bireyler, bağımsız düşünme,

daha fazla risk alma, hedeflerine ulaşırken alternatif yollar deneme, başarısızlık sonucunda yılmadan yeni yollara yönelebilmek, problemler karşısında yaratıcı düşünme, yeteneklerine inanma, daha enerjik olma gibi özelliklere sahiptirler (Youssef ve Luthans, 2007). Bu etkilerinden dolayı umut örgütsel açıdan oldukça önemli bir kavramdır.

2.2.3.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve olağan dışı pozitif değişimlerin yaşandığı zaman, hedeflere ulaşmak ve görevleri tamamlamak için gereken çabayı arttırarak sürdürmek olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002). Bireyin engel, belirsizlik gibi olumsuz ve değişen durumlara karşı esneklik gösterebilme, bireyin bu değişim ve belirsizlikler karşısında göstermiş olduğu tepkilerinin sonucunda kendini toparlayarak baş edebildiği kişisel bir süreci ifade etmektedir (Özkalp, 2009).

Psikolojik dayanıklılık ulaşılması gereken son nokta değil, bir süreçtir. Bireylerde psikolojik dayanıklılığı geliştirmek için mevcut durumlarına, risk durumlarına ve sürece odaklanılması gerekmektedir. Bu dinamik süreç bireyin içinde bulunduğu yapıyla (aile, grup, örgüt) olan ilişkisinde olası risklerle baş edebilme, ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirebilme, adaptasyon sağlama, pozitif katkı sağlama ve istenmeyen durumlarla daha rahat baş edebilme gibi katkılar sağlamaktadır.

Bireyler iş ve çalışma yaşamında kendi psikolojik dayanıklılık düzeylerini koruyup, geliştirip güçlendirebilirler. Psikolojik dayanıklılık kişiye özgü, her bireyde farklı potansiyele sahip olan bir kavramdır. Kişilerin kendi psikolojik dayanıklılık düzeyini ortaya çıkarabilmesi kişinin kendi yaşantı ve tecrübelerine, kişilik özelliklerine, çevre koşullarına, niteliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Luthans, 2002).

Psikolojik dayanıklılığının gelişmesinde varlıklar, risk faktörleri ve değerler bileşenleri etkilidir. Varlık bileşeni bireylerin pozitif sonuçlar elde etmesini sağlayan özyeterlilik, bilişsel yetenekler, özgüven, öz denetim, yaratıcılık, etkileycilik ve olumluluk gibi özellikleri içermektedir. Risk faktörleri olası yıkıcı, zarar verici ve negatif etkilere neden olan faktörlerdir. Bireyler risk faktörlerini merkeze alan stratejiler geliştirerek bu faktörlerin olası yıkıcı etkilerini en aza indirebilirler. Değerler bileşeni ise bireylerin duygu, düşünce ve eylemlerini anlamlı kılan, hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaç

duydukları dayanıklılık düzeyine erişerek sürdürülebilir bir çaba ortaya koymalarını sağlayan faktörleri kapsamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler olumsuz koşullarda kendilerini hızlı bir şekilde yeniden toparlayabilen ve normal durumlarına geri dönebilmeyi başaran bireylerdir. Bu kişiler yaşamlarında daha üst düzeyde performans göstererek hayatlarına yeni anlam ve değer katabilirler. Bu bağlamda tüm gerçeği olduğu gibi kabul etmek, içselleştirilmiş değerlerle desteklenen derin bir inanca sahip olmak, değişimlere uyum sağlamada yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmak psikolojik dayanıklılığın ana bileşenleri oluşturmaktadır (Coutu, 2002).

Psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek bireyler, değişime ayak uydurma ve adaptasyon sağlama noktasında yetenekli bireylerdir. Bu bireyler, adaptasyon yetenekleri güçlü, stresle başa çıkabilen, mücadeleci, duygusal dengelerini koruyabilen, dışadönük, tecrübeye açık, problemi merkeze alarak odaklanabilen bireylerdir. Psikolojik dayanıklılık aynı zamanda kişiler arası ilişkilerde güven, destek ve dayanışmayı da kapsayan kişiselerarası ilişkileri başlatabilme ve geliştirebilme yeteneğini de içermektedir. Bu bireyler hem kendisi hem de diğerleri için pozitif duygular beslemeye meyillidirler. Bundan dolayı herkes için destekleyici bir ortam oluşmasına katkıda bulunarak yenilikçi uygulamaların ortaya çıkmasını kolaylaştırırlar (Luthans vd., 2007).

2.2.4. Örgütsel Psikolojik Sermayenin Önemi

Örgütsel psikolojik sermaye, çalışanların kişisel gelişimlerini ve performans düzeylerini arttırmaya çalışırken; örgütlerde örgüt performansını ve örgütün rekabet avantajını sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda örgütsel psikolojik sermaye hem her bir bileşeni ile hem de bütüncül olarak örgütlerde performansı, rekabet avantajını, iş gücünü ve yatırımları attırabilecek anahtar bir rol üstlenebilir (Çetin ve Basım; 2012).

Pozitif psikolojik sermaye örgütlerin rekabet avantajını elde edebilmeleri için gerekli olan tüm özelliklerini kapsayan bir kavramdır (Luthans ve Youssef, 2004). Pozitif psikolojik sermaye, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, rekabet üstünlüğünü, performans düzeyini, örgütsel memnuniyeti artırırken işten ayrılma ve işe olumsuz bakış açısını azaltmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007).

Örgütün istenilen düzeyde olabilmesi lidere ve onun gelişimine bağlıdır. Psikolojik sermaye bireylerin liderlik gelişiminde önemli etkisi olan kavramlardandır. Psikolojik sermaye ve liderlik tarzları arasında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır. Örneğin psikolojik sermayenin umut alt boyutu, otantik liderliğin önemli bir bileşenidir (Avolio ve Luthans, 2006). Yöneticilerin sahip olduğu umut düzeyi yükseldikçe kendi potansiyellerinin, kişiliklerinin, değerlerinin duygu ve amaçlarını bilincinde olarak otantik liderlik davranışı gösterebilmektedirler. Örgütlerde umut düzeyi yüksek yönetici umut düzeyi yüksek çalışan demektir. Umudun düzeyi yüksek çalışanlar ise başarılarını içselleştirebilmektedirler. Bu bireyler içsel kontrol odakları yüksek, kendi motivasyonlarını artırmada üst düzey bir otonomiye sahip kişilerdir (Luthans vd., 2007). Umudun düzeyleri yüksek çalışanlar genellikle içsel motivasyonları yüksek bireylerdir. Hackman ve Oldham (1980), bireylerin içsel motivasyonları yüksek olduğu zaman yapmış oldukları işleri daha anlamlı bulduğunu, işinin sonuçları hakkında kendini sorumlu hissettiğini belirtmektedir.

Psikolojik sermayenin bir diğer alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık kavramı; başarısızlık, çatışma ve başa çıkılması güç durumlar gibi negatif olaylarda, artan sorumluluk ve gelişim gibi pozitif olaylarda bireyin kendisini toparlayarak önceki durumuna gelmesini sağlayan potansiyelidir (Luthans vd., 2007).

Alanyazın incelendiğinde psikolojik sermayenin, kadınların kariyer uyumu (Tabassum vd., 2019), iş doyumu (Akçay, 2012; Luthans vd., 2007) ve örgütsel bağlılık (Çınar, 2011) gibi olumlu tutumlarla pozitif ilişkili; stres (Bradley, 2014) ve tükenmişlik (Demir, 2018; Wang vd., 2014), iş-aile ve aile-iş çatışması (Demir, 2019) ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Sen ve Hooja (2015) araştırmalarında, psikolojik sermayenin, iş-yaşam dengesi ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgudan yola çıkıldığında, sahip olunan psikolojik sermayenin; kişilerin, iş ve özel yaşamlarında uyumu yakalamaları ve daha az engelle karşılaşmalarına katkı sağlayacağını göstermektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

2.3. Liderlik

Liderlik özellikle son yıllarda daha çok yönetim ve örgüt kuramcılarının dikkatini çeken bir kavramdır. Günümüz iş dünyasındaki hızlı gelişmelerden dolayı anlamı ve kapsamı

sürekli gelişmektedir. Liderlik kavramı geçmişten bugüne farklı anlamlar yüklenen, dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle birçok farklı tanımı bulunmaktadır.

Chaudhry ve Javed (2012), liderliği belirlenen bir hedefin veya amacın başarılabilmesi için takipçilerini etkileyebilme ve bir araya getirerek onları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme becerisi olarak tanımlarken, Uysal (2016) liderliği, bir örgütün amaç ve vizyonu doğrultusunda farklı yetki ve sorumluluk düzeylerinde, çalışanları yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığı olarak ve Bass ve Riggio (2006), astların ortak bir amaç doğrultusunda örgüt sınırları içerisindeki beceri ve işbirliğine dayalı çalışmalarını sağlamayı amaçlayan beceriler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Liderlik kavramı ile ilgili alanyazında ele alınan tanımlar incelendiğinde bu tanımların ortak noktalarının belirli bir amaç doğrultusunda toplanmış bir grup ve grubu yönlendirecek kişinin bulunması olduğu görülmektedir.

Liderler, örgüt için belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için astlarına yerinde ve zamanında rehberlik yapabilmelidir. Bunu yaparken grup üyelerinin kendilerini güven ortamında hissetmelerini sağlayabilmek liderin sorumluluğundadır. Liderliğin en önemli özelliği örgütlerin amaçlarına odaklanmasını ve bu doğrultuda sahip olunan tüm imkanları etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak olarak özetlenebilir.

Örgütler amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerlemelerini sürdürürken liderlerin bu verimliliğin devamı için daha fazla bir çaba göstermeleri gerektiği, bunu başarabilmek için de diğer tüm çalışanlardan daha farklı özelliklere sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Lider bilgi, beceri ve yeteneklerini aktif olarak kullanabilmelidir. Günümüz şartlarında örgütsel sürekliliği sağlamak ve rekabet üstünlüğünü kaybetmemek için liderlerin içinde buldukları şartları örgüt lehine çevirebilmeleri ve gerektiğinde bu kuralları deşitirebilecek önseziye sahip olmaları beklenmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Liderlerin doğru zamanda doğru adımları atabilmesi örgütlerin rekabet gücünü, büyümesini ve iş dünyasında var olma süresini etkilerken, ihtiyaç ve değişimlere göre elindeki verilerle önlem alması örgütünü koruyup geliştirebilmektedir.

2.3.1. Liderlerin Özellikleri

İyi bir liderin sahip olması gereken temel özellikler; bilgi, deneyim, görev ve amaçlara bağlılık, irade gücü, cesaret, ileri görüşlü olma, değişimlere uyum sağlayabilecek

esnekliğe sahip olmak olarak sıralanabilir. Bu özelliklere sahip olan liderler yönetsel alanda daha etkin rollere sahip olurken, ideallerini gerçekleştirmede daha başarılı ve ısrarcı olabilmektedirler. Bununla birlikte iyi ve etkili bir lider, grubu harekete geçiren, azimli, fedakar , tutkulu, tutarlı, kararlı, rol model olabilen, güvenilir, takipçilerini motive eden ve ilham veren, gelişime ve değişime açık, adaletli, iletişim açık, empatik, duyarlı, yenilikçi, vizyon sahibi , hızlı ve etkili karar alabilen, etkili zaman yönetimine sahip kişiler olarak nitelendirilebilir (Akiş, 2004). Liderin bu özellikleri örgütün rekabet ortamındaki şansını artırırken grup üyelerinin örgüte ve lidere olan bağlılığını da arttırmaktadır.

İş dünyasında hem kadınlar hem de erkekler etkili liderler olabilmektedir. Bununla birlikte kadın ve erkek liderlerin birbirinden ayırt edici bazı özellikler bulunmaktadır. Genel olarak erkek liderler; strateji odaklı, kontrollü, daha az detaycı, rekabetçi, daha otoriter, kendine güven düzeyleri ve risk algıları daha yüksek, değişimlere açık, ikili ilişki kurmaktan kaçınan bireyler olabilmektedirler. Kadın liderler ise fonksiyon ve süreç odaklı, insan ve iletişim odaklı, daha az rekabetçi, değişimlere daha dirençli, kendine güvenleri düzeyleri ve risk algıları daha düşük, detaylara önem veren, daha az rekabetçi olabilmektedirler (Onay ve Heptazeler, 2014).

2.3.2. Lider ve Yönetici Kavramı

Yönetici, örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için varolan kaynakları verimli ve etkili olarak kullanılmasını sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013). Küreselleşme, artan iletişim hızı ve işletmelerin büyümesinin sonucu olarak örgütlerde artık her bölümde sorumlu bir yönetici bulunabilmektedir. Bundan dolayı örgütsel hedeflere ulaşabilmek için yöneticilerin lider özelliklere sahip olması örgütün rekabet gücünü arttırabilmektedir. Örgütlerde maksimum verimlilik için güçlü bir liderin ve güçlü bir yönetimin varlığı örgüt için bir avantaj oluşturabilmektedir. Hedeflere ulaşmak için astlarını peşinden sürükleyecek liderlerin ve mevcut durumu koruyan ve istikrarı sağlayan yöneticilerin önemi giderek artmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2003).

Yöneticilik durağan ve türdeş değildir. Bundan dolayı kesin sınırları ve değişmez kalıpları yoktur. Her bireye ve her örgüte göre değişkenlik gösterebilen yönetici kavramı; örgütün amaç ve hedeflerini belirleme, bunların doğrultusunda bilgi, insan ve

maddi kaynakları temin ve tasnif etme, örgütleme, güdüleme, kontrol etme, haberleşmeyi sağlama, değerlendirme ve eğitim fonksiyonlarından sorumlu olan yapı olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Yöneticilerin, örgütlerde giderek değişen çalışma ve rekabet koşullarından dolayı örgütü kontrol etme, planlayıp organize etme gibi klasik yönetici fonksiyonları da değişmektedir. Günümüzde yöneticiler artık daha çok vizyon geliştirme, destek sunma, eğitim verme, takipçileri motive ederek onlara liderlik etme, sorun çözme ve yaratıcılık gibi yeni beceri ve fonksiyonları üstlenmektedirler (Gökçe ve Şahin, 2003).

2.3.3. Yöneticilik Düzey ve Pozisyonları

Örgütlerdeki personel sayısına, personel işlevine ve örgütün yapılanma şekline göre yönetici düzeyleri farklılaşabilmektedir. Yatay yapılanan örgütlerde yöneticiler fonksiyonel ve genel olmak üzere iki düzeye ayrılırken dikey yapılanan örgütlerde stratejik, fonksiyonel ve işlevsel yöneticiler olmak üzere üç düzeye ayrılmaktadır. Personel sayısı ve işlevine göre yönetilen örgütler ise personel sayısına göre alt, orta ve üst düzey yönetim olarak farklılaşmaktadır (Helleriegel vd., 1999). Bu düzeyler tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Yönetim ve Yönetici Düzeyleri

Üst düzey yönetici	Yönetim kurulu başkanı, genel koordinatör, başkan, başkan yardımcısı, genel müdür, genel müdür yardımcısı
Orta düzey yönetici	Bölge yöneticisi, üretim yönetici, fabrika müdürü, bölüm müdürü, şube müdürü, daire başkanı, pazarlama yöneticisi,
Alt düzey yönetici	Bölüm şefi, koordinatör, ustabaşı, arşiv sorumlusu, amirler, kalfalar, baş hemşire

Kaynak: Helleriegel vd. (1999); *Yönetim ve Yönetici Düzeyleri: Üst, orta ve alt düzey yönetici düzeyleri*

Tablo 6'da örgütlerde çalışan yöneticilerin yaptıkları görevlere ve sorumlu oldukları personel sayısına göre sahip oldukları yöneticilik düzeyleri ve düzeylerin örgütlerdeki yönetsel karşılıkları açıklanmıştır.

2.3.3.1. Alt Kademe Yöneticiler

Alt kademe yöneticilerin temel işlevi, üretimi etkinleştirmek, teknik destek sağlamak, takipçileri motive etmek, örgütsel ilke ve kuralları uygulamaktır. Temel sorumlulukları örgütün günlük amaçlarını başarma üzerine kuruludur. Alt kademe yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını sorumlu oldukları personelle ve diğer alt kademe yöneticiler ile geçirmektedirler. Bundan dolayı alt kademe yöneticileri, günlük görevleri, denetlemek ve astlara yapılması gereken rutin işleri öğretmektir (Shengelia, 2013). Bu yöneticiler, iş çerçevesinden dolayı üst kademe yönetimle ve diğer örgütlerle çok az zaman geçirdikleri söylenebilir.

2.3.3.2. Orta Kademe Yöneticiler

Orta kademe yöneticiler, çoğu örgütte en fazla yönetici sayısının bulunduğu pozisyonudur (Griffin, 1996). Orta kademe yöneticilerin temel görevleri, üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilen örgütün ilke ve hedeflerini, bölümlerin alt amaçlarını ve etkinliklerini dönüştürmek, sorumlu olduğu yöneticilerin iş ve eylemlerini denetlemek ve organize etmek olarak sıralanabilir (Shengelia, 2013). Bundan dolayı orta kademe yöneticiler örgütlerin yakın gelecekle ilgili hedefleriyle ilgilenen yöneticiler olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde orta kademe yöneticilerin kaynak kullanımı, örgütsel etkinlikleri düzenleme, sorumlu olduğu grupları organize etme ve bu grupların performansını yönetme olmak üzere üç temel fonksiyonu bulunmaktadır. Orta kademe yöneticiler, projelerin tamamlanması için hedef belirlerken, örgütün kaynak ihtiyacını ve bu kaynakların kullanım alanını tanımlarlar. Örgüt stratejisini, değerlendirme kriterlerini ve astların sorumluluk alanlarını belirlemek temel görevlerindedir. Sorumlu olduğu astlarını koordine eder ve performansları ile ilgili geri bildirim verirler (Lewis vd., 2006). Orta düzey yöneticiler sorumluluk alanlarından dolayı hem alt hem de üst düzey personelle zaman geçiren yönetim grubudur.

2.3.3.3. Üst Düzey Yöneticiler

Üst düzey yöneticiler, “örgütlerin amaçlarını, stratejilerini ve hizmet politikalarını, örgütün vizyonunu ve misyonunu belirleme yetkilerine sahip olan kişilerdir.

Örgütlerdeki en kıdemli yöneticiler olan üst düzey yöneticiler örgütün genel başarısından ve performansından sorumludurlar. Tüm örgütün denetlenmesi, hedeflere ulaşmada kullanılacak stratejiler, dışsal etmenler, diğer örgütlerle rekabet gibi örgütü etkileyecek kararların alınmasında yetkilidirler (Lewis vd., 2006).

Üst düzey yöneticiler uzun dönemli geleceğe odaklanırlar ve örgütün ana hedefleri, genel çevresel eğilimleriyle ilgilenirler, örgütün geliştirilmesine rehberlik ederler. Resmi veya özel kurumlarda örgütün doğal temsilcileridirler. Örgüt adına iş anlaşmaları ve genel anlaşmalar yapabilirler. Doğal olarak tüm örgütten sorumlu olan üst düzey yöneticiler, etkin strateji geliştirerek bunların uygulanması ve değerlendirilmesi, ilgili kararların alınıp faaliyete geçirilmesinden sorumludurlar (Griffin, 1996).

Üst düzey yöneticiler, zamanlarının büyük bir bölümünü planlama ve bu plana göre görevlendirme yaparak geçirmektedirler. Örgüt hedefleri için örgüt dışındaki kişilerle yoğun bir şekilde görüşürler. Bu yüzden üst düzey yöneticiler orta düzey yöneticiler eoranla takipçileri ile daha az birebir zaman geçirmektedirler (Hellriegel, Jackson, Slocum ve Cameron, 1999).

2.3.4. Yöneticilerin Rol ve Sorumlulukları

Yöneticiler örgütlerine, kendi sorumluluklarına ve kişisel becerilerine bağlı olarak, oldukça geniş bir görev alanına sahiptirler. Örgütlerin genel hedeflerine ulaşmadaki asıl sorumluluk yöneticiler aittir. Bundan dolayı yöneticiler karar verici, planlayıcı, organize edici, sınırları belirleyici, izleyici ve kontrol edici, motive edici ve girişimci olarak örgüte liderlik etmelidir. Bütün yönetici kademeleri, örgütlerde organize edebilme, karar verebilme, yönetebilme ve kontrol edebilmeden sorumludurlar. Bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için yöneticilerin bir takım rollere sahip olması gerekmektedir. Bu roller kişilerarası, bilgisel ve kararsal olmak üzere 3 grupta toplanabilir. Her bir rol, yöneticilerin üstlendiği planlama, organize etme, yönetme ve kontrol fonksiyonlarını temsil etmektedir (Griffin, 1996).

2.3.4.1. Kişilerarası Roller

Yöneticinin sahip olduğu resmi otoriteden kaynaklı olarak ortaya çıkan kişiler arası roller örgüt içi ve örgüt dışı faaliyetlerdeki tüm ilişkileri kapsamaktadır. Aslında

kişilerarası ilişkiler örgütün insan ilişkilerini ifade eden bir kavramdır. Bu bağlamda yöneticilerin başkanlık , liderlik ve bağlantı kuruculuk başta olmak bazı temel rolleri bulunmaktadır (Griffin, 1996).

Başkanlık rolü, rutin görevlere göre daha sembolik ve törenseldir. Yönettiği örgütün başı olarak tanımlanan yöneticiler örgüt adına tören ve organizasyonlara katılabilir. Anlaşma yapmak için müşterilerle yemek organizasyonları, örgüt adına sosyal sorumluluk projeleri, açılış ve törenler, ziyaretçileri karşılama ve resmi evrak imzalama başkanlık gibi görevleri yerine getirmektedir (Lewis vd., 2006).

Liderlik rolü, astları yönetme ve motive etme, danışmanlık, verim arttırıcı iletişim kuruma, bağlılığı arttırıcı faaliyetler liderlik kapsamında değerlendirilebilir (Lewis vd., 2006).

Bağlantı kurma rolü ise örgüt içi ve örgüt dışı koordine etme faaliyetlerini kapsamaktadır. Hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki bağlantıları kurma ve geliştirme, bilgi kaynaklarını kullanma, toplantılar, proje grup çalışmaları, formal ve informal iletişim faaliyetler yöneticilerin bu kapsamdaki görevleri arasındadır (Griffin, 1996).

2.3.4.2. Bilgisel Roller

Örgütlerin istenilen şekilde ilerleyebilmesi yöneticilerin doğru bilgiye zamanında ulaşmasına bağlıdır. Astlarının ve üstlerinin yeterli ve doğru bilgiye zamanında ulaşmasını sağlamak yöneticilerin bilgisel rolleri kapsamında değerlendirilebilir. Etkili kararlar almak ve uygulamak bu bilgi akışına bağlıdır. Konumları gereği astlarından daha fazla bilgiye ulaşma imkanına sahip olan yöneticiler, kendi birimlerinde iletişim merkezleri ve çalışanlar için temel iletişim kaynağıdır (Lewis vd., 2006).

Örgüt içi iletişim ağını kurmak ve geliştirmek olarak tanımlanabilecek olan bilgisel roller “izleyicilik, bilgilendirme ve sözcülük” olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yöneticiler karar verebilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için izleyici olarak kendi örgütlerinin iç ve dış çevrelerini sürekli tarayarak örgüt için faydalı bilgileri toplamaları izleyicilik rolü olarak tanımlanmaktadır. Bilgilendirme rolünde yöneticiler, bilgileri toplayan ve astlarıyla paylaşıp dağıtan konumundadır. Sözcülük

rolünde ise; örgütsel politika, plan ve eylemler hakkında örgüt içi ve örgüt dışı insanlara yönelik resmi beyanları iletmekle yükümlüdürler (Shengelia, 2013).

2.3.4.3. Kararsal Roller

Kararsal roller, yöneticilerin örgüt faaliyetleri ile ilgili seçim yapmak zorunda olduğu rolleri kapsamaktadır. Yöneticileri diğer çalışanlardan ayıran en önemli özellik örgütlerin karar mekanizmasında yer almalarıdır. Bundan dolayı yöneticilerin topladıkları bilgilere bağlı olarak örgütle ilgili kararlar vermeleri beklenir (Griffin,1996).

Kararsal rollerde yöneticilerin girişimcilik, bozucu etmenleri düzeltme, kaynakları dağıtma ve kararsal görevleri bulunmaktadır. Girişimcilik görevi yöneticinin, örgütteki değişimin doğal başlatıcısı olma görevi olarak tanılanır.Yönetici örgütün temel hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini planlamak zorundadırlar. Girişimci olarak yöneticiler, hedeflere ulaşmak için yeni projeler ve yöntemler geliştirmektedir. Bozucu etmenleri düzenleme görevi örgütteki astları, sorumlu olduğu bölüm ve diğer bölümler arasındaki çatışmaları (grevler, çatışmalar, telif hakları vb.) sona erdirmeye görevidir. Kaynakları dağıtma görevi; istenen çıktılara ulaşmak için personel, zaman, malzeme, bütçe ve kaynakları kimlerin nasıl ve ne kadar kullanılacağını belirleme yetkisi olarak tanımlanır. Kararsal görev ise örgütün doğal temsilcisi olan yöneticinin belirlenen hedeflere ulaşmak ve örgütü geliştirmek için tüzel ve gerçek kişilerle anlaşma yapabilme yetki ve sorumlulukları içermektedir (Lewis vd., 2006).

2.3.5. Liderlik Teorileri

Liderlik; kapsamlı ve karmaşık bir kavramdır. Zaman içerisinde bu kavramla ilgili birçok yaklaşım ortaya çıkmıştır. Alanyazında geliştirilen teori ve yaklaşımlar çerçevesinde, örgütler açısından liderlik kavramının özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım, geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşımlar olmak üzere beş ana başlıkta açıklanacaktır.

2.3.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktörün doğuştan getirilen kişisel özellikler olduğunu varsaymaktadır. Özellikler yaklaşımı sonradan lider

olunamayacağını bireyin lider olarak değerlendirilebilmesi için; belirli fiziksel ve kişilik özelliklerine, beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Yukl, 2010).

Lider olan bir bireyde isteklilik, başarı arzusu, kendine güven, zeka, duyarlılık, esneklik, kapasite, sorumluluk, statü, tutarlılık ve istikrar özelliklerinin olması gerekmektedir. Bu özellikler bireyde ne kadar fazla ise kişinin liderlik ve başarı olasılığı o kadar artmaktadır. Özellikler yaklaşımı, liderlerin sahip olduğu özellikleri araştırarak liderlik yaklaşımlarının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Ancak liderliği tek taraflı ele alarak astları dikkate almaması, sosyal yapıyı ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi, evrensel nitelikte olmaması gibi gerekçelerle yoğun şekilde eleştirilmiştir (Yukl, 2010). Bu nedenle liderlik kavramının daha iyi anlaşılıp açıklanabilmesi için sadece liderlerin kişisel özellikleri değil astların özellikleri ve liderlerin davranış şekilleri incelenmeye başlanmıştır. Böylece Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır.

2.3.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım liderlik sürecini davranışlar boyutuyla açıklamaya çalışmaktadır. Özellik teorisi liderliğin doğuştan geldiği ve sonradan lider olunmayacağı görüşünü savunurken, davranışsal yaklaşım, başarılı lider davranışlarını edinen herkesin lider olabileceği görüşünü savunmaktadır. Liderlik davranışları öğrenilebilir davranışlardır. Liderlik davranışlarının eğitim ile öğrenilmesi daha iyi liderler yetiştirmeyi sağlamaktadır (Yukl, 2010).

Liderlik, liderin hangi tür davranışlar sergilediğiyle açıklanırken lideri lider yapan ve başarıya ulaştıran temel etmenler de davranışlarla açıklanmaktadır. Liderlik davranışları liderlerin astları ile olan iletişimi ve ilişkileri, hedeflere ulaşırken izlediği yöntem ve planlar, kullandığı denetim mekanizması ve yetki kullanımı gibi konularda göstermiş olduğu davranışlarıdır (Northouse, 2018). Etkili liderler astlarının fikirlerini alır ve sürece katılımlarını sağlar. Böylece hedeflenen amaca ulaşmada bir uyum yakalamaya çalışır (Yukl, 2010).

Davranışsal liderlik teoriler kapsamında en çok kabul gören; Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı ve Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli aşağıda açıklanmıştır.

2.3.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1945 yılında Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu'nun liderlerin özelliklerini tanımlayabilmek için yaptığı çalışmalar bütünüdür. Bu araştırmanın ilişkiye yönelik davranışlar ve yapıya yönelik davranışlar olmak üzere iki temel yaklaşımı bulunmaktadır. Yapıya yönelik davranışlar; liderlerin görevi başarmaya yönelik faaliyetlerine ve personelin planlanıp yönlendirilmesine odaklanmaktadır. Lider sonuç odaklıdır ve belirlenen hedeflere ulaşmak için koordinasyonu sağlar, astların sorumluluklarını ve performanslarını belirler, görevle ilgili farklı kişilerle fikir alış verisinde bulunur. İlişkiye yönelik davranışlar ise, lider-ast arasındaki kişisel ilişkilere yöneliktir. Bu davranışı sergileyen lider astlarını dikkate alır, takdir eder, astların önerilerine açıktır. Bu iki boyut birbirinden ayrı ve bağımsızdır (Yukl, 2010).

Lider grubun doğal temsilcisidir. Bu model aslında otoriter tarza sahiptir. Ancak durumsal değişkenlerin etkisi sonucunda farklı liderlik düzeyleri ortaya çıkabilmektedir. Etkili bir lider için bu iki boyut aynı anda çalışmalıdır. Bu yaklaşımda liderin başarılı olabilmesi için astların kabul edeceği bir liderlik anlayışı benimsenmelidir (Koçel, 2015).

2.3.5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

1947 yılında Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Temel amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmak için en etkili liderlik davranışının belirlenmesidir. Bu kurama göre lider grup motivasyonunu ve dayanışmasını oluşturarak verimliliği ve performansı arttıran, astların kararlara katılmalarını sağlayarak örgütsel bağlanmayı arttıran kişidir (Yukl, 2010).

Kişiyeye yönelik liderlik ve işe yönelik liderlik olmak üzere iki tarz bulunmaktadır. Kişiyeye yönelik lider; astları ile yakın ilişki kurar, onlarla birey olarak ilgilenir, bireysel gelişimlerini destekler ve refah seviyelerini arttırmak için gayret eder. İşe yönelik lider ise dikkatini işin başarısına verir, davranış denetimi yapar, ceza ve makam gücünü kullanır (Erçetin, 2000).

2.3.5.2.3. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Bu kurama göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktör liderlerin insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Liderin astlarına yönelik tutumları liderlik davranışını ve performansını açıklamaktadır. Bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsil eden X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır (Yukl, 2010).

X teorisine göre insanlar doğuştan tembeldir, iş yapmayı sevmezler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Bu nedenle yönetilmek isterler. Mecbur oldukları için çalışırlar. Çalışmalarının sağlanması için sürekli denetlenmeleri gerekmektedir. Y teorisine göre insanlar tembel değildir ancak şartlar kişileri bu hale getirmektedir. Gerekli koşullar oluştuğunda hedeflerine ulaşmak için çabalar, sorumluluk alır ve kendilerini geliştirebilirler. Bu da ancak liderin onlara verdiği değerle oluşmaktadır (Yukl, 2010).

Bu yaklaşımlara göre, X teorisini benimseyen liderler daha otoriter, müdahaleci ve astlarını kontrol altında tutan bireylerdir. Y teorisinde ise liderler daha demokratik ve katılımcıdır. X teorisini benimseyen liderlerin baskıcı tutumları başarısız olma ihtimallerini artırırken Y teorisini benimseyen liderler, hedefleri başarmada daha etkilidirler (Koçel, 2015).

2.3.5.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert tarafından oluşturulan bu model liderlik davranışlarını istismarcı-otokratik, yardımsever-otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere 4 temel boyutta incelemektedir. İstismarcı-Otokratik Lider: Liderler genellikle astlarına güvenmezler. Kararlar lider tarafından alınır, astlar karar sürecine katılmazlar. Yardımsever-Otokratik Lider: Liderler astlarına kısmen de olsa güvenmektedir. Önemli kararlar yine lider tarafından verilir ama bazı kararlara astlar da katılırlar. Katılımcı Lider: Lider astlarına oldukça güvenir. Grup başarısı önemlidir. Örgütte önemli kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır ancak alt düzeyde kararlar ast yöneticilere bırakılmaktadır. Demokratik Lider: Liderin astlara güven tamdır ve astlar karar alma süreçlerine katılmakta, katılmaları konusunda teşvik edilmektedirler (Yukl, 2010).

2.3.5.3. Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal yaklaşım, özellikler ve davranışsal yaklaşımların liderliği açıklamada yetersiz kalmasından dolayı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım ile oluşan duruma ve yapılacak göreve göre etkin liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmıştır (Koçel, 2015).

Durumsal liderlik yaklaşımı liderin kişisel özelliklerini, davranışlarını, kararlarını etkileyen durumları birleştiren ve ona göre davranışlar ortaya koymasını sağlayan bir yaklaşımdır. Bu kurama göre liderin davranışları, koşullara göre değişebilir. Her durumda geçerli, evrensel bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Lider şartlara ve hedeflere göre yeni stratejiler geliştirebilmelidir. (Bakan ve Doğan, 2014). Bu yaklaşıma göre en iyi lider, davranışlarını kişilere, ortama ve kişisel özelliklerine göre ayarlayabilen etkin liderdir (Northouse, 2018).

Durumsal liderlik kuramına ilişkin geliştirilmiş modellerden en çok kabul görenleri Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House'un Yol-Amaç Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'dir.

2.3.5.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bu kuram liderlik tarzlarını belirleyen faktörün liderin davranışları ile içinde bulunduğu durum olduğunu varsaymaktadır (Yukl, 2010). Liderlerin bu davranışlarına etki eden bazı durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar kısaca şöyle açıklanmaktadır:

Lider-izleyen ilişkisi: Liderle astlar arasındaki ilişkilerin niteliğine göre olumlu veya olumsuz bir ortam oluşmaktadır. İyi ilişkiler olumlu bir ortam oluştururken tersi durum da ise olumsuz ortam oluşmaktadır. Grupta güven duyulan lider iyi ve güçlü olarak nitelendirilirken sevilmeyen lider zayıf olarak nitelendirilmektedir (Bedük, 2011, s.148-149).

Görevin Yapısal Durumu: Örgütlerde bir işin yapılması için gerekli yol ve yöntemleri belirtmek için kullanılmaktadır. Bazı işlerin kesin yapım kuralları vardır. Yapılanmış ve planlanmış bu işler liderlik için olumludur. Ancak bazı işler ise yapılanmamış-planlanamayan” nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz durum teşkil eder. Liderin astlarını yönlendirebilmesi ve başarılı olabilmesi için görevleri çok iyi tanımlamalıdır (Güney, 2011).

Makam Gücü: Liderin konumu dolayısıyla sahip olduğu yasal gücü ifade etmektedir. Bu yasal güç duruma göre çok veya az olabilir. Fazla olması genellikle lider için olumlu, ast için olumsuz bir durumdur (Koçel, 2015).

Etkili liderlik: lider üye iletişiminin iyi olması, liderin gücü olması, astları tarafından sevilmesi ve güven duyulması, görevlerin net olması astları etkileyen ve başarıyı artıran etmenlerdendir (Güney, 2011).

2.3.5.3.2. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı

Bu model astların hedeflere ulaşmasında liderlik tarzlarının etkisini incelemektedir. Bu kapsamda dört farklı liderlik tarzı olabileceği belirtilmektedir. Yönlendirici liderlik tarzında lider, astlarına görevi nasıl ve ne zaman yapacaklarını açıklarken, karar verme sürecine astlar katılmazlar. Destekleyici liderlik tarzında lider, astlarıyla ilgilenir ve onlara arkadaşça yaklaşımda bulunur. Katılımcı liderlik tarzında lider, hedeflerle ilgili astlarından öneriler alırken astlar karar sürecine katılırlar. Başarı odaklı liderlik tarzında ise lider, iddialı hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmada astlarına güvenir (Rainey, 2009).

2.3.5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

3-D Kuramı hedefe, etkililiğe ve ilişkilere ilişkin “ilgili, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış” olmak üzere 4 temel yaklaşım belirlenmiştir. Bu yaklaşımlar ve çevresel koşullar liderin davranış biçimlerini belirlemektedir. Bundan dolayı göreve ya da ilişkilere yönelik davranış şekillerinden hangisinin daha etkin olduğunu belirlemek oldukça zordur. Etkinliği belirleyen unsur davranışın kullanılan duruma uygunluğu ile ilgilidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003).

2.3.5.4. Modern Liderlik Teorileri

Liderliğin değişken ve dinamik yapısından dolayı günümüzde liderlik tarzlarını açıklayan yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler Modern Liderlik Teorileri olarak adlandırılmaktadır. Bu liderlik tarzlarından demokratik/ katılımcı liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümsel liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları kısaca açıklanmıştır.

2.3.5.4.1. Demokratik ve Katılımcı Lider

Bu liderlik tarzında, yönetimdeki astlar ve liderler karşılıklı bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Demokratik liderler, işleri yaparken yalnızca kendi görüş ve düşüncelerini değil astların fikir ve beklentilerini de dikkate almaktadır. Lider, astlarına duyduğu güvenden dolayı örgütteki tüm etkinliklere ve yönetsel faaliyetlere katılmalarını sağlayabilir. Demokratik liderler ellerinde bulunan yönetim yetkilerini astlarıyla paylaşırken onları yönetim sürecine dahil etmeye çalışır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için gerektiğinde övgü ve ödüllendirmeleri kullanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Demokratik lider astlarının sorumluluklarını paylaşan, astlarını dinleyen, eleştiriye açık olan, fikirleri değiştirmeye çalışmayan, birlikte karar veren ve diğerlerinin haklarına saygı duyan liderlerdir (Tengilimoğlu, 2005).

Demokratik liderlikte kararlar astlarla ortak verildiği için, astlar sorumluluk üstlenebilmektedir. Bu durum liderleri sorumluluğu tek başına üstlenme yükünden kurtarıırken astlara da kendi fikir ve düşüncelerini özgürce dile getirme fırsatı sağlamaktadır. Bundan dolayı liderin olmadığı durumlarda örgüt sorunsuz çalışmaya devam edebilir. Astların kararlara katılımı ile daha etkin ve verimli bir grup oluşturulması, daha sağlıklı ve etkin kararlar alınmasını sağlanabilmektedir.

Demokratik ve katılımcı liderliğin en önemli eksiği, yoğun bir zaman kaybına neden olmasıdır. Herhangi bir karar alınırken karar mekanizması yavaş işler. Acil kararlarda bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. Astların sayısı arttıkça karar alma süreci ve maliyeti arttırmakta bu durum örgüt rekabeti için dezavantaj oluşturmaktadır (Şafaklı, 2005).

2.3.5.4.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği asıl nokta olarak tanımlanabilir. Vizyoner liderlik özellikle belirsizlik durumlarında astlarının tümünü etkileyebilecek vizyonları oluşturabilme ve belirsizliği çözebilmeyi sağlayan liderlik türüdür (Sert, 20015).

Vizyoner lider uyum yeteneği ysek, esnek, fırsatları değerlendirebilen, kendine has bakış açısı ve gücü olan kişilerdir. Bu liderlerin bir vizyonu vardır ve başarı hedefleri yüksektir (lgen ve Mirze, 2013).

Vizyoner liderler yenilikçi, ileri grşldr ve hedefleri bellidir. Geçmişi ve geleceği analiz edip, hedefe uygun bir vizyon oluştururlar. Bu hedefe ulaşmak için tüm astları aynı çatı altında toplamaya çalışırlar. Astlarını yönlendirirken, eğitir ve kendi vizyonunu benimsetmeye çalışır. Aynı vizyona sahip çıkan örgüt, belirlenen hedeflere daha kolay ulaşır. Bu liderler yenilikçi oldukları için aynı zamanda ileri grşldrler (Sert, 2015).

Vizyoner liderler değerrikenlerin olumlu yönlerini hızlı fark ederek değerriken koşulları örgütleri adına fırsata çevirebilmektedir. Temel amaçlarından biri de astlarının sahip olduğu asıl potansiyeli ortaya çıkarabilmektedir. Bunun için onları cesaretlendirir ve yeteneklerini kullanmalarına imkan sağlarlar. Hedeflere ulaşmada astlarının ilham kaynağıdır. Olaylara daha geniş ve kendine has bir perspektiften bakar. İletişim yeteneği yüksektir ve bu yeteneğini aktif olarak kullanır. İletişim yeteneği sayesinde vizyon ve hedeflerini başarılı bir şekilde astlarına iletir (Yatkın, 2007).

Vizyoner liderlerin temel özellikleri vizyonunu astlarına aktarabilme yeteneği, vizyonunu davranışlara yansıtabilme yeteneği ve vizyonunu durumsal ve ortamsal değerrikenlere uyarlayabilmesidir.

Vizyonunu astlarına aktarabilme yeteneğinde, belirlenen vizyon lider tarafından astlara açıklanır. Hedefe ulaşmak için yapmaları gereken görevler belirlenir. Bu süreç lider ve astlar arasında bir köprü görevi görmektedir. Lider burada açık ve net bir dil kullanırsa daha anlaşılır olur. Böylece hedeflere ulaşmak kolaylaşır. Bu hedefe ulaşmak için yapılması gerekenleri yazılı veya sözlü iletişim kanalları ile astlara iletilebilir. Lider vizyonunu astlarına aktarmada başarılı olamazsa örgütsel vizyon yakalanamaz (White, 2006).

Vizyonun davranışlara yansıtabilme yeteneği, belirlenen vizyon astlara iletişim kanalları ile iletilir. Bununla birlikte sadece sözel kanallar değil aynı zamanda davranışsal iletim kanalları da kullanılmalıdır. Vizyonun liderin davranışlarına yansması astların motivasyonunu arttıracaktır (White, 2006).

Vizyonun Durumsal ve Ortamsal Değişkenlere Uyarlanması: Belirlenen vizyon ortama ve durumsal faktörlere göre esneyebilmelidir. Esnek olması örgütün adaptasyon yeteneğini ve rakabet şansını arttırmaktadır (White, 2006).

Vizyoner liderlik örgütleri toplu olarak etkileyebilen liderlik türlerindedir. Belirlenen vizyon ancak vizyon sahibi bir liderle ulaşılabilir olmaktadır. Bir örgütte vizyoner liderliğin uygulanabilmesi için bazı temel aşamalardan söz edilebilir. Bir duruma odaklanmak ve yön vermek, gerçekleri net bir şekilde ortaya koymak, engelleri belirlemek ve ortadan kaldırmak, örgütte aidiyet hissini oluşturabilmek, astların kendi kendilerini yönetmelerini sağlamak. Bu aşamaların hemen hepsi liderin, katılım, performans, güven ve esneklik özelliklerine sahip olması ile gerçekleştirilebilir (Heintzel, 1995).

2.3.5.4.3. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik, örgütün vizyon ve hedeflerine astların bağlılığını sağlayarak bu hedeflere ulaşmak için onları motive etme süreci olarak tanımlanabilir (Tutar, Tuzcuoğlu, Argün ve Akman 2009). Bu liderler astlarının motivasyonunu, başarıya inanmasını, moral ve algılama seviyelerini ve örgüte bağlılık düzeylerini yüksek tutmaya çalışırken kendisiyle takipçileri aralarında güçlü bir bağ kurmaya çalışırlar. Dönüşümsel liderler örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim sürecine önderlik ederek bu süreci bizzat yönetirler. (Bushra vd., 2011).

Dönüşümsel liderlerin temel amacı mevcut yapıyı korumak veya var olanı devam ettirmek değil hedeflenen dönüşümü sağlamaktır. Takipçilerinin kendilerinden beklenen üst düzey performansı gösterebilmeleri için yüksek hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşabilmeleri için onları motive edebilir. Astlarının lidere bağımlı değil bağımsız ve eleştirel düşünebilen astlar olmasını sağlamaya çalışırlar ve böyle astlarla çalışmayı tercih edebilir. Bağımsız astlar oluşturabilmek için onları adım adım yönlendirirler.(Bakan ve Doğan, 2013).

Dönüşümsel liderler; kendine güvenen, kararlı, astları ile birebir iletişim kuran, onların kişisel gelişimine katkı sağlayan, sorunları dinleyen, çözüm bulan, ihtiyaçları gidermeye çalışan ve ikili ilişkilere önem veren bir kişiliğe sahiptirler (Gül ve Şahin, 2011).

Dönüşümsel liderler örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için ortak bir amaç oluştururlar. Bu amaca ulaşabilmek için astlarının beklentilerini karşılayarak onlara gerekli rehberliği yaparlar. Astlarının ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini örgütsel çerçevede ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirmeye çalışırlar. Astlarının ihtiyaç ve isteklerini de dikkate alarak farkındalıklarını arttırır ve varolan potansiyellerine ulaşmalarını amaçlarlar (Luthans, 2010).

Dönüşümsel liderler örgütü geliştirmek için güçlü bir vizyona, özgüvene ve ruhsal yapıya sahip olan, karşılaştığı zorluklardan yılmayan ve gerekirse kendilerini feda eden liderlerdir (Northouse, 2018). Bu özellikler astların lidere karşı güven, hayranlık ve saygı duymasını sağlayarak motivasyonu arttıran özelliklerdendir. Bu liderler örgütsel hedefler doğrultusunda astlarının öncelik sırasını değiştirerek örgüt uğruna kendi çıkarlarını arka plana bırakmayı sağlarken astların kendini gerçekleştirme sürecini desteklemektedirler. Astlarına ilham vererek, onları yetkilendirerek, bağımlılıklarını azaltarak onlara koçluk yaparlar (Yukl, 2010).

Dönüşümsel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi sağlayan liderlik türüdür. Örgütlerde öğrenmeyi ve değişimi hedefleyen, örgütsel yönelimi fark ederek değişimi planlayan ve başlatan kişilerdir. Yaratıcılık, yılmazlık, sezgisellik sayesinde örgüt kültürünü geliştirirler. Güçlü bir vizyona, etkili hitabet ve iletişim gücüne ve yönetme becerisine sahiptirler (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüşümsel liderler saygı duyulan ve ilham alınan bir liderlik tarzına sahiptirler. Kendilerini mevcut duruma, örgütsel statükoya göre sınırlandırmazlar. Astların liderlerine saygı duyması, güvenmesi, etkilenmesi sağlanırken performansları ve örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Northouse, 2018).

Örgütsel vizyon sadece lider tarafından oluşturulmayabilir. Ancak lider tarafından kabul görmeyen ve aktif olarak desteklenmeyen vizyonun örgüt içinde kabul görmesi ve gerçekleştirilmesi imkansızdır. Örgütsel değişim ve başarıda en önemli adım vizyonun astlara doğru şekilde iletilmesidir. Belirlenen yeni vizyon ancak astlarca kabul edilip benimsendiği zaman kurumsallaşarak gerçekleştirebilirler. Bunu sağlayabilecek liderler ise dönüşümsel liderlerdir (Northouse, 2018).

Dönüşümsel liderlerin liderlik sürecinde uyguladıkları birçok yöntem bulunmaktadır. Bu liderler davranışları ve sözleri ile iyi birer rol modeldirler. Etkileyici bir vizyona sahiptirler. Böylece astlarının yaratıcılıklarını geliştirirler. Astlarıyla birlikte çalışır, işbirliğine teşvik ederler. Başardıkları işlerde onları takdir eder ve ödüllendirirler. Değişimi başlatmaktan korkmaz, yeniliklere açıktırlarlar (Northouse, 2018).

Dönüşümsel liderlerin birçok özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 2004):

Öngörü: Dönüşümsel liderlerin öngörü düzeyleri yüksektir. Örgütün vizyonu ve yapısına göre çözümler üretirken, geleceğe ilişkin öngörülerine göre örgütsel değişimi başlatırlar.

Karizma: Her liderde kendine has olan bir özelliktir. Astların lidere özenmelerini, onu izlemelerini ve ona bağlanmalarını sağlarken örgütte, güven, inanç ve coşku ortamı oluştururlar.

Simgecilik: Liderler astlarını başarıları karşısında ödüllendirirler. Onlarla birebir ilişki kurarlar, bireysel olarak ilgilenirler ve değerlendirirler.

Erklendirmek: Liderler astları ile sorumluluk ve yetki paylaşımı yaparlar. Astlar görev ve sorumlulukları artarak yönetime katılırlar böylece kişisel gelişimlerini de sağlamış olurlar. Bu süreçte lider ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırarak motivasyonu arttırırlar.

Bilişsel Uyarıcılık: Bu liderler astlarının bilinç düzeylerini arttırarak kendini gerçekleştirmelerini, bireyselleşmelerini sağlarlar. Astlarında bilişsel uyarıcı rolü oynayarak onları yaratıcılık ve çözüm üretme noktasında yönlendirirler.

Dürüstlük: Dönüşümsel liderler, her zaman dürüst ve tutarlıdır. Astlar arası ayırım yapmaz.

Dönüşümsel liderlik örgütler için etkili ve etkin bir liderlik türüdür. Dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi olmak üzere birçok boyutu bulunmaktadır (Avolio, Bass ve Jung, 1999). İdealleştirilmiş etki boyutu, bir liderin bir vizyon geliştirmesine, astlarında güven ve ilham oluşturmaya sebep olan davranışsal ve kişisel özelliklerin oluşturduğu etki olarak

tanımlanmaktadır (Avolio ve Bass, 2002). Burada temel olan iki davranış vardır. İlki liderin yaptığı ve astlara rol model olan, böylece onların lidere hayranlık duymalarını, saygı göstermelerini ve güvenmelerini sağlayan davranışlardır. Diğer davranış ise lidere astlarca atfedilen özelliklerdir. Karizması ve yeteneklerinden dolayı lider olağanüstü yeteneklere sahip olarak görülebilir. Ayrıca liderler, astları tarafından ahlaki ve etik davranışlar konusunda evrensel değerlere sahip olan, her zaman doğru davranışlar sergileyen kişiler olarak görülebilir (Bass ve Riggio, 2006). Bu liderler, astları için mükemmel bir rol modelidir. İdealleştirilmiş etki güven ve saygı kazanmak için doğru ve yerinde müdahaleler yapılmasını sağlamaktadır. Liderin astlar üzerindeki etkisi çok güçlüdür. Astlar, belirlenen hedeflere ulaşıldıkça lider gibi davranmaya çalışırlar. Tutum, davranış ve değerlerine önem verip lideri taklit ederler. Bu etki ile liderler, performanslarının en üst noktasına ulaşabilmeleri için astlarının daha fazla çaba göstermesine destek olurlar (Bass, 1999).

İlham verici motivasyon boyutunda lider, her zaman ve her koşulda geleceği iyi okuyan, ilham veren, heyecan yaratan, geleceğe umutla bakan, astlarını cesaretlendiren kişilerdir. Bu liderler coşkulu, pozitif bakış açısına sahip ve astlarını heveslendiren liderlerdir (Bass ve Riggio, 2006). Astları etkileyen, kolayca anlaşılıp benimsenebilen hedefler konusunda onlara ilham veren birbirlerine tam olarak güvenmelerini sağlayan kişilerdir (Aydın, 2015). Liderlerin gösterdikleri tutum ve davranışlar astlar için içsel bir motivasyon kaynağıdır. Görevi başarmak için coşku ve heves oluşturarak morallerini yükseltecek söz ve davranışlarla grup bilinci oluştururlar (Bass ve Riggio, 2006). Bu boyutta liderler gelecekle ilgili beklentileri planlayarak astların geleceğe umutla bakma ve örgüte bağlanma düzeyini artırarak örgütün gelecekteki hedeflerinin gerçekleşmesini sağlarlar (Ngaithe, vd., 2016).

Entelektüel uyarım boyutunda liderler astların yaratıcı ve yenilikçi olmaları için onları teşvik eder, hata ve sorunlara yeni bakış açıları geliştirirler. Astların sorunları yeniden incelenir ve yeni bakış açıları ve stratejiler geliştirilerek yenilikçi ve yaratıcı olmaları teşvik edilir (Bass ve Riggio, 2006). Astların sorunlara daha yaratıcı ve cesaretle bakmalarını sağlarlar. Bu liderler, sorunları çözmeye kendilerine has ve yeni yaklaşımları kullanarak astların gelişimini sağlar. Bu süreçte temel amaçlardan biri de lider olmadan da sorunlara yenilikçi çözümler bulabilen astlar oluşturmaktır. (Bass,1999). Baskı ve eleştiri ortamı olmadığı için astlar fikirlerini korkmadan özgürce

dile getirebilmektedir. Liderden farklı görüşe sahip olmak ve bunu açıklamak teşvik edilirken sorun çözen, bağımsız astlar oluşturulmuş olur (Bass ve Riggio, 2006). Bu liderlerin kalıplaşmış yargılar yoktur. Lider geniş bir bakış açısına sahiptir. Sorgulayıcı ve teşvik edicidirler (Avolio ve Bass, 2002).

Bireysel ilgi boyutunda liderler her bir astını ayrı bir birey olarak değerlendirir. İhtiyaçları ile birebir ilgilenirken kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlar. Onlara danışmanlık ve mentorluk yapar. Öğrenmeleri ve deneyim kazanmaları için onlara yetki verir, sürekli geribildirim sağlayarak kendine güvenmelerini desteklemektedir. İhtiyaç hissettikleri anlarda yanlarında olur ama kontrol edildikleri, baskılandıkları hissini oluşmasına izin vermez. Gelişmelerine katkı sağlamak için gerekirse yetkilerini devreder. Burada amaç sadece verilen görevin başarılması değil astların geleceğe hazırlanmasıdır (Judge ve Piccolo, 2004). Astlara verilen bireysel destekte odak noktası, her çalışanın ihtiyaçlarının kendine özgü ve bireysel olarak farklı olmasıdır. Dönüşümsel liderler, astlarının ihtiyaçlarını teşhis ederken, onlara destek olarak sorunları çözmelerine katkı sağlamalı, potansiyellerini açığa çıkaracak görevler vermelidir (Avolio, 1999).

2.3.5.4.4. Etkileşimci Liderlik

Lider ile astları arasında karşılıklı alışverişi ifade eden liderlik yaklaşımıdır. Bu karşılıklı alışveriş, liderlerin hedeflerini gerçekleştirmelerini, mevcut durumu korumalarını, astlarını motive etmelerini, kurumsal hedefe yoğunlaşmalarını sağlarken astların istenen hedefe ve performansa ulaşmaları karşılığında onların ihtiyaçlarını karşılamaktadır (McCleskey, 2014).

Bu yaklaşımda lider astlarına hedefe ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini açıklarken, benlik ve saygınlık ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak rollerini netleştirir. Aynı zamanda astların ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı da net olarak belirlenir. Bu durum astların motivasyonun artmasını sağlamaktadır. Etkileşimci liderler hedefe ulaşan astlarına ödül olarak çoğunlukla, statü veya para ödülünü vadetmektedirler. Bu liderlerin temel amacı var olanı korumaktır. Örgütsel vizyon belirleme ve köklü değişim planlama gibi faaliyetlerle ilgilenmezler. Bundan dolayı

gelişiminden memnun, büyüme kaygısı olmayan örgütler için ideal liderlik tipidir (Gibson vd., 2002, s.313-315).

Etkileşimci liderlikte astlar yaptıkları işlerle ilgili olarak özerktirler. Lider de astların genellikle alt düzey ihtiyaçlarını karşılarken verdiği ödüllerle performansını arttırmayı hedeflemektedir. Astlar istenilen performansı gösterdikleri zaman ödüllendirilirken gösteremedikleri zaman ise ödülün mahrum bırakılarak cezalandırılabilirler. Lidere karşı itaat oldukça önemlidir (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009).

Etkileşimci liderlikte; astların görev ve sorumlulukları tam olarak yapması, liderin beklentisini karşılama, lidere itaat ve her adımda takip etme ile vadedilen ödüller üzerinde durulmaktadır. Bu liderler köklü değişimler yapmak yerine küçük çaplı değişikliklerle yetinmektedir. Lider takipçi arasında al-ver ilişkisi vardır. Görev ve sorumlulukları yapan takipçi ödülü alır. Bu liderler güçlerini konularından ve yetkilerinden almaktadırlar. Bu yetki çerçevesinde astların neyi nasıl yapmaları gerektiğini tam olarak belirtirler. Bundan dolayı astların yaratıcı veya yenilikçi olması beklenmez. Onlardan beklenti sadece verilen görevi yapmaları ve mevcut durumu korumaları beklenir. Bundan dolayı bu liderler örgütteki günlük işlerle ilgilidir, kısa dönem odaklıdır ve uzun vadeli bir bakış açısı yoktur (Tutar vd., 2009).

Etkileşimci liderliğin koşullu ödül, aktif ve pasif istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere 3 boyutu bulunmaktadır (Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Koşullu Ödül: Liderlerin astların performans ve yeterliliklerini değerlendirerek ödül ya da ceza vermesi durumu koşullu ödül olarak adlandırılmaktadır. Koşullu ödülde, lider astlarının rollerini, görevlerini, onlardan beklenileni ve sonucunda alınacak ödülleri (ücret artışı, terfi, prim, takdir vb.) açık bir şekilde belirtir. İlişki bir koşula bağlıdır. Amaç sadece hedefe ulaşmak ve beklenti karşılamak olduğu zaman oldukça etkili bir yöntemdir (Bass, 1997).

Aktif ve Pasif İstisnalarla Yönetim: Etkileşimci liderlik temelde ödül-ceza sistemine dayanmaktadır. Astlar istenilen performansı gösterdikleri zaman ödüllendirilirken, beklenen performans sergilenmezse ödülün mahrum kalarak ceza alabilmektedirler. Bu süreçte liderin müdahale ve yönlendirmeleri devreye girmektedir (Bass, 1997).

Aktif istisnalarla yönetim anlayışını benimseyen liderler performans aşamasında bir sorunla karşılaştıkları zaman hemen ve yerinde müdahale etmektedirler. Lider yönetim varlığını astına hissettirmektedir. Her türlü aksama ve performans düşüklüğünü yakından izler, faaliyetlerin her aşamasını kontrol eder ve problemler ortaya çıkmadan veya iyice büyümeden müdahale eder. Bu durum aktif istisnalarla yönetim olarak adlandırılmaktadır (Bass, 1997).

Pasif istisnalarla yönetimde ise lider sorun büyüünceye kadar müdahale etmez. Genel bir performans kaybı yoksa müdahaleci olmaz. Örgütün toplu performans çıktısına bakar. Bu liderler “bozulmamışsa tamir etme” ilkesini uygulamaktadırlar (Bass, 1997).

Tam Serbestlik Tanıyan Lider: Bir diğer adıyla laissez-faire liderlik olan liderlikte lider aktif değildir sadece görünüşte vardır. Yönetim yetkisine ihtiyaç duyulmaz, astlar kendi haline bırakılır. Astlara amaç, plan ve programlarını kendi kendilerine yapabilmeleri için imkan tanınır. Başka bir deyişle, lider yetki kullanma haklarını kullanmaz bu hakları tamamıyla astlarına bırakır, yetkisine sahip çıkmaz (Eren, 2008). Bu liderlerin rolü oldukça azdır, güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Belirledikleri hedeflere ulaşmak için astlarına bağımlıdırlar. Astlar ise tamamen serbesttirler, sorunlara en iyi çözümü tek başlarına bulurlar ve kendi kendilerini eğitirler. Malzeme ve kaynak sağlayarak bununla ilgili karşılaşılan sorunları çözmek bu liderlerin en temel görevidir. Lider, sadece kendisine herhangi bir konuda danışıldığında fikrini söyler ama bu fikir astların faaliyetlerini şekillendirme noktasında bağlayıcı değildir (Budak, 2003).

Bu liderlik türü kültürel seviyesi ve sorumluluk duygusu nispeten düşük, oturmuş ve düzenli bir iş bölümü yapılmamış, iş tanımları net olmayan gruplara uygun değildir. Bu liderlik tarzında, lider otoritesi olmadığından grup içerisinde çatışma ortamının oluşmasına ve kişilerin kuralsızca istedikleri gibi davranmalarına neden olabilmektedir. Bu model liderin yetki kullanma durumunu neredeyse tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu durum ise astların belirli amaçlar etrafında toplanıp ortak bir hedefe yönlendirilmelerini neredeyse olanaksız hale getirmektedir (Chaudhry ve Javed, 2012).

Örgütlerde tam serbesti tanıyan liderlik modelinin en önemli katkısının astların plan, program ve amaçlarını kendilerince belirlemeleri olarak nitelendirilebilir. Astlar kendi verdikleri kararları kendileri uygularlar. Böylece astların bireysel yaratıcılık ve eğilimleri harekete geçirilmiş olunur. Bu liderlik tarzında astlar kendilerini geliştirme ve

sorunlara çözüm bulma noktalarında motive edilmektedirler. Astlar gerekli durumlarda grup kurarak sorunları çözmeye çalışırlar, yeni fikirler geliştirirler. Tam serbesti tanıyan liderlik modelinin en önemli tehlikesi ise; liderin otoritesinin ortadan kalkması, grup başarısından çok bireysel başarının ön plana çıkması ve bunun sonucunda kişiler arasında çatışmaların neredeyse kaçınılmaz olmasıdır. Liderin temel görevi astlarına gerekli kaynak ve malzemeleri sağlamak ve bununla ilgili sorunları çözmektir (Chaudhry ve Javed, 2012).

2.3.5.4.5. Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması

Her ikisi de modern liderlik türlerinden olmalarına rağmen dönüşümsel ve etkileşimci liderlik tarzları arasında birçok farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıkların karşılaştırıldığı Tablo 7'ye aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 7: Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması

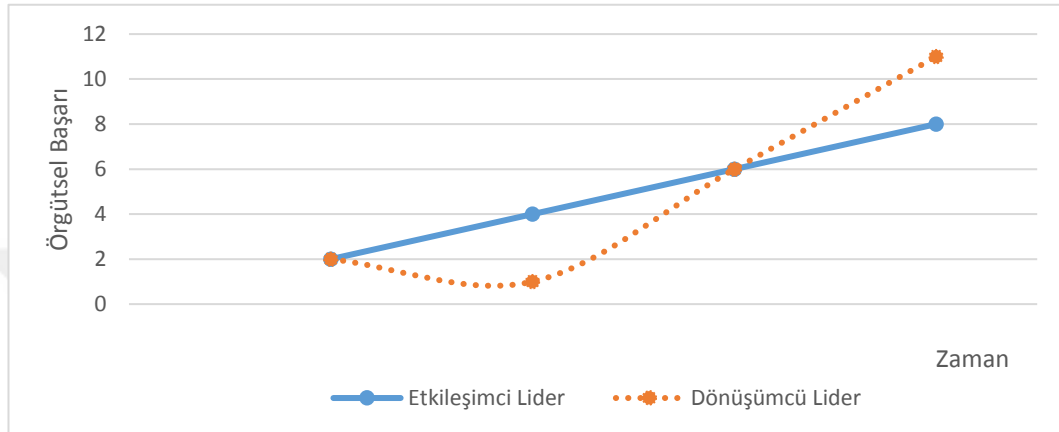
	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümsel Liderlik
Özellikler	Karşılıklı alışveriş Evrimsel yapı Gelenekçi yapı Klasik yönetici Reaktif Sonuç odaklı yönetim Emir verici	Etkileme süreci Devrimci yapı Girişimçi yapı Yenilikçi yönetici Proaktif Vizyon odaklı yönetim İlham verici
Yürütme	Örgütsel kurallar Emirler Plana uygun hareket	Değerler İdeal etki ve vizyon Bileşsel uyarıcılık
Yetki Türü	Yetki kullandırma	Güçlendirerek ilerletme
Motivasyon	Belirlenmiş ödül sistemi	İçsel ödül sistemi
Güç türü	Gelenekçi	Karizmatik
Lider	Sorumlulukları, yapılacakları ve rolleri belirleme	Danışmanlık ve öğreticilik Astı güçlendirme yoluyla kişiselleştirme
Çıktı	Beklenen performans	Beklenenden fazla performans
Gelişim türü	Varolanı koruma	Yapısal ve kalıcı değişim
Örgüt Gelişimi	Stabil şartlara uyum	Değişen şartlara uyum

Kaynak: Mosley, Pietri ve Megginson (1996), Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Türlerinin Özelliklerinin Karşılaştırılması Olarak İncelenmesi.

Tablo 7'de etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik tarzlarının özelliklerine, lider tarzına, motivasyonlarına, yetki türüne, güç türüne, gelişim türüne, örgüt gelişimine ve yürütme türüne göre farklılaşmaları karşılaştırmalı olarak açıklanmaktadır.

Birbirinden birçok farklı yönü de olsa her iki liderlik türü de örgütlerde başarıyı arttırmaktadır. Etkileşimci liderlik ve dönüşümsel liderlik tarzları ile örgütsel başarı düzeyi arasındaki ilişki Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Tarzları ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Eren (2001)

Dönüşümsel liderlik anlayışını yeni politikalar izleyen ve gelişme ivmesi gösteren örgütlerde daha etkili olduğu tespit edilirken, etkileşimci liderlik anlayışının ise mevcut durumu korumaya çalışan ve tasarrufu ön plana çıkaran örgütlerde daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Mosley, Pietri ve Megginson, 1996).

2.4. İlgili Araştırmalar

Ulusal ve uluslararası yazında liderlik, cam tavan ve psikolojik sermaye kavramlarını inceleyen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Aşağıda bu çalışmalardan bazılarının yer verilmiştir.

Duruş (2019) “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Aracılık Rolü” adlı tez çalışmasında yöneticilerin liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık algısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolü incelemiştir. Araştırma çeşitli sektörlerden 312 çalışan katılmıştır. Çalışmada liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca özyeterlilik boyutu da, liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık etkisine sahiptir. Genel olarak,

psikolojik sermaye ve alt boyutlarının liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Şarbay (2019) “Okullarda Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Algıları İle Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki” adlı tez çalışmasını yapmıştır. Bu çalışmanın örneklemini Uşak ilindeki çeşitli kademelerde çalışan 3987 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin, okullarda paylaşılan liderliğe yönelik algı düzeyleri ve paylaşılan liderlik görevlerinin birlikte tamamlanması boyutlarında yüksek düzeyde olduğu tespit edilirken, çalışanların merkezi olmayan etkileşim boyutunda düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer değişkeni olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik algılarının çok yüksek düzeyde olduğu ancak psikolojik sermaye düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı saptanmıştır.

Karadal ve Özsungur (2017),” Hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik ilişkisinin incelenmesi: Adana örneği” adlı çalışmada etik liderlik, hizmet inovasyon davranışı ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklemini Adana Sanayi Odası’na kayıtlı olan ticari işletmelerden rastgele seçilen 317 işgören oluşturmaktadır. Korelasyon analizine göre hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şengüllendi (2017), “Dönüşümsel Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi” adlı tez çalışmada Türk Standartları Enstitüsü’ndeki 278 beyaz yakalı çalışanın yöneticilerinde algıladıkları dönüşümsel liderlik tarzı davranışları ile sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda dönüşümsel liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkili pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilirken, dönüşümsel liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde katılımcıların tecrübe ve eğitim durumlarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Dulaimi (2017), “Kadınların Liderlik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Gelişimindeki Etkisinde Deneyim Gücünün Aracı Etkisi” adlı bir çalışma yapmıştır. Çalışma Umman’daki 376 okul çalışanı ve yöneticinin katılımı ile yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre liderlik özelliklerini psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin

gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkide deneyim gücü de aracı etki sağlamaktadır.

Barutçu ve Kaçar (2017), “Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği” adlı çalışmalarını Denizli’deki 22 firmadan terfi alan 40 kadın personelle yapmışlardır. Araştırma sonucunda kadın çalışanların psikolojik sermayeleri ile cam tavan sendromunu aşma stratejileri arasında pozitif yönlü bir anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca kadın çalışanların psikolojik sermayeleri arttıkça cam tavanı aşma stratejilerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Mohammadkhani ve Gholamzadeh (2016), “Liderlik Tarzlarının Kadınların Cam Tavan İnançlarına Etkisi” adlı çalışmalarını İran’da çeşitli sektörlerdeki 218 kadın çalışanın dönüşümsel, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları üzerine yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre liderlik stillerinin cam tavan inançları üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderliğin inkar ve esneklik üzerinde yüksek düzeyde ve olumlu etkisi varken kabullenme ve geri çekilme üzerinde de olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel liderliğin inkar, dayanıklılık ve kabullenme üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. Etkileşimsel liderlik alt boyutlarında ise, koşullu ödül terfi için en önemli etken iken istisnalarla aktif yönetim daha az etkili olmuştur. İstisnalarla pasif yönetim ise liderlik sürecinde negatif etkiye neden olmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlikte ise kabullenme artmakta bu da yöneticinin pozisyon yeteneği azaltmaktadır. Bu liderlik türü dayanıklılığı arttırarak geri çekilmeyi azaltmaktadır.

Ünal (2015), “Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü” adlı tez çalışmasında bilişim sektöründe çalışan 14 üst düzey kadın yönetici ile yüz yüze görüşmeler yapmıştır. Araştırma sonucunda kadın çalışanların en çok kendilerinden kaynaklanan bireysel cam tavan engellerinden etkilendiği tespit edilmiştir. Cam tavan engellerini hissetmeyen veya aşmayı başaran kadın liderlerin dönüşümsel liderlik özellikleri sergilediği ve kadınların sahip oldukları içgüdüler ile dönüşümsel liderlik boyutları arasında uyum olduğu belirlenmiştir.

Wang vd. (2014), “Çalışanların Psikolojik Sermayelerinin ve Lider-Üye Etkileşiminin Otantik Liderlik Ve Performansa Etkisindeki Aracılık Rolü”nü inceledikleri

çalışmalarının örnekleme çeşitli sektörlerden 794 çalışan ve onlarla yakın ilişki içerisindeki liderler oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda otantik liderlik tarzı ile lider-üye etkileşimi ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, psikolojik sermayenin aracı rolüstedildiğini saptamışlardır. Psikolojik sermayenin seviyesi yükseldikçe aradaki ilişki düzeyi de yükselmektedir.

Rahimnia, Mazidi ve Mohammadzadeh (2013), “Sağlıkta Psikolojik Sermayenin Duygusal Aracıları: Stres, Endişe ve Depresyonun Rolü” adlı çalışmaya 296 hemşire katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik sermayenin araştırmanın diğer tüm bileşenleri ile anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda, yüksek psikolojik sermayenin yapıcı duygularını arttırdığı, yıkıcı duyguları azalttığı ve kişisel iyi oluş düzeyini arttırdığı, yıkıcı duyguların kişisel iyi oluş düzeyini azalttığı ve stresi en çok etkileyen faktörlerden birinin kişisel iyi oluş olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları psikolojik sermayenin bileşenlerine ve müdahale ve başa çıkma stratejilerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmacıların vurguladıkları bir diğer nokta ise bireysel ve sosyal problemler sonucu aşırı ve kronikleşmiş yıkıcı duyguların kişide anksiyete, depresyon ve kalp krizi gibi sağlık sorunlarına neden olabileceğidir.

Story vd. (2013) tarafından yapılan “Küresel Liderlerin Pozitif Psikolojik Sermayesinin Çalışanlar Üzerindeki Yayılma Etkisi: İlişkilerin Mesafesi ve Kalitesi Önemli Mi?” adlı çalışmalarının amacı mesafenin ve ilişkilerin kalitesinin küresel liderler ve çalışanları üzerinde pozitif yönde bir yayılma etkisine sahip olup olmadığını incelemektir. Gelişen ve değişen çalışma koşulları özellikle küresel çapta çalışan büyük işletmelerde liderlerin üyeler ile yüzyüze ve yakın ilişki kurmasını engellemektedir. Bu durum da lider-üye etkileşimini, ilişkilerin dinamik yapısını ve çıktıları etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir. Çalışan tutumlarını etkileyen ve değiştiren önemli kavramlardan birisi de psikolojik sermaye olduğu varsayılarak bu araştırma yapılmıştır. Araştırma Fortune 100’deki çok uluslu bir firmanın global liderleri ve çalışanları ile yapılmıştır. Çalışma sonucunda liderin psikolojik sermayesinin yayılma etkisinin belli bir mesafeye kadar olduğunu, ancak ilişkinin kalitesinin de etkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca mesafenin meydana getirebileceği olumsuz sonuçların liderlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile baskılanabildiği bu durumun da performans ve çıktıya olumlu olarak yansıdığı saptanmıştır.

Çoban (2013) “Psikolojik Sermaye’nin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü” adlı çalışmasında etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık ilişkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü belirlemeye çalışmıştır. Çalışma bulguları örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında kısmi aracı etkiye, etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ise tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sabharwal (2013), “Cam Tavandan Cam Uçuruma: Üst Düzey Kadın Yönetici Hizmeti” adlı makalesinde kadınların üst düzey yönetici pozisyonları elde etmede yaşadıkları zorlukları cam tavan yerine cam uçurum metaforuyla incelemektedir. ABD’deki birçok kurum ve bu kurumlardaki cam tavan algısı ile ilgili yapılan çalışmaları inceleyen araştırma kadınların sık sık başarısızlığa uğradığı, belirsiz ve zorlu süreci cam uçurum olarak adlandırmıştır. Kadınları cam tavan kavramı ile genellikle yöneticilikte yükselmedikleri ifade edilirken cam uçurum kavramında ise yöneticiliği bırakmak zorunda kalabilecekleri anlatılmaya çalışılmaktadır. Çalışma sonucunda kadınlarının genellikle cam uçurumlarla karşı karşıya olduğu, güvencesiz liderlik pozisyonlarına genellikle kadınların yükseltildiği, cam uçurumdan düşme ihtimalinin kadının yönetim politikasını etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel eşitliğin olduğu, kadının kendi yönetim gücünü hissettiği örgütlerde bu durum görülmemektedir.

Çetin, Hazır ve Basım (2013), “Destekleyici Örgüt Kültürünün Psikolojik Sermaye İle Etkileşiminde Kontrol Odağı Değişkeninin Aracı Rolü” adlı bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda destekleyici örgüt kültürünün örgütteki çalışanların psikolojik sermayelerine olumlu yönde katkılarda bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bu çalışmada kontrol odağının bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin artmasında ve destekleyici örgüt kültürünün pozitif boyuttaki etkilerinde aracı rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kontrol grubundaki kişilerin psikolojik sermaye düzeyleri artmıştır. Destekleyici örgüt kültürünün çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini düşünce doyutunda geliştirirken psikolojik sermaye düzeylerinin artmasını desteklediği saptanmıştır.

Beal, Stavros ve Cole (2013), “Psikolojik Sermaye Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağında İlişki Ve Değişime Olan Direncin Psikolojik Sermaye İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Doğrultusunda Aracılık Rolü”nü inceleyen bir araştırma yapmıştır.

Araştırmanın kapsamı 400 çalışanı olan bir devlet kurumudur. Bu kapsamlı araştırma sonucunda, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çalışmanın en önemli sonuçların biri de psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında örgütsel değişim süreci içerisinde bir ilişkinin saptanmış olmasıdır. Bu durumun da bütüncül olarak psikolojik sermaye ve her bir alt boyutunun doğru strateji ile pozitif örgütsel davranışı olumlu yönde etkilediği, psikolojik sermaye düzeyi arttıkça da değişime olan direncin azaldığı ve değişimin yönetilmesinin daha kolay olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin, Şeşen ve Basım (2013), tarafından yapılan “Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmada kapsamını çeşitli kamu kurumlarında çalışan 260 kişi oluşturmaktadır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan araştırma sonuçlarına göre tüm tükenmişlik boyutları üzerinde, psikolojik sermaye öz yeterlik ve umut alt boyutları görece etkili olduğu, psikolojik dayanıklılık boyutunun ise duygusal tükenme ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur.

Keser ve Kocabaş (2013), ”İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması” adlı çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. İstanbul ilinde görev yapmakta olan ilköğretim okulu yöneticileri ile yapılan araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yine araştırmaya göre liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği, başka bir deyişle, psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Mayuk (2013), “Çalışma Yaşamında Kadın Ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği:” adlı tezinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromunun, konaklama işletmelerinde varlığı ve konaklama işletmelerinin cam tavan sendromuyla mücadele yöntemlerini araştırmıştır. Araştırma örneğini İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin orta ve üst sınıf yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile karşılaştıkları ve bu kariyer engellerinin cam

tavan sendromuna neden olduğu, kadın çalışanların hala bazı departmanlarda tercih edilmediği ve işten çıkarma durumunda önce kadın çalışanların çıkarıldığı tespit edilmiştir

Keklik (2012), “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği” adlı araştırmasında Isparta il merkezinde faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan 105 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada hastane yöneticilerinin hangi tarz liderliği benimsediğinin ortaya çıkarılması amacıyla dört liderlik tarzı (babacan, dönüşümcü, karizmatik ve etkileşimci) ile çalışanların liderlik tarzı algılanmasına bazı demografik değişkenlerin etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyetin liderlik algılamalarına etki etmediği; ilköğretim mezunlarının etkileşimci liderlik algılarının farklı olduğu; karizmatik ve babacan liderlik algılarının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği; çalışanların görevleri açısından(doktor, sağlık personeli ve idari personel) babacan, karizmatik, dönüşümsel ve etkileşimci liderlik algılarının değiştiği; görev süresi ele alındığında ise karizmatik liderlik algısında gruplar arasında farklılık tespit edilmiştir.

Smith, Caputi ve Crittenden (2012) tarafından yapılan “Kadınların Cam Tavan İnançları ve Kariyer Başarısı” ile ilgili çalışmada kadınların cam tavan inançlarının örgütsel psikolojik sermayenin alt boyutu olan psikolojik dayanaklıkla ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, (2011) “Otantik Liderlik Gruplarında Psikolojik Sermayenin ve Güvenin Aracı Rolü”nün incelendiği çalışmasını büyük firmalarda çalışan 146 yönetici üzerinde yapmıştır. Çalışmanın sonucunda otantik liderlikle, psikolojik sermaye ve güven arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu, çalışma gruplarının psikolojik sermayeleri, performansları ve vatandaşlık davranışları ile güven arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Zeybek (2010), “Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı tezinde, turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştığı sorunlar, cinsiyet ayrımcılığının araştırılması, kadınların neden üst düzey yönetim kademelerinde yeterince yer almadıkları ve işyerindeki ayrımcı uygulamalarla ilgili farkındalık düzeyleri ölçmeye çalışmıştır. Araştırmayı turizm sektöründe çalışan 95’i yönetici 225 oluşturmaktadır. Bu kadın yöneticilerden 16’sı ile

yüzyüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, yönetim kademesinde çalışanların %97'si, toplumda var olan kimi ön yargıları, kadınların turizm sektöründe çalışmasını ve kariyer yapmasını olumsuz yönde etkileyen bir etmen olarak görmekte olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %90'ı ise söz konusu kariyer engellerinin aşılması için kadınların erkeklerden daha fazla çalışması gerektiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte katılımcıların %55'i, terfi alırken cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaştığını belirtmişlerdir.

Peterson vd. (2008), "Psikolojik Sermayenin Nörolojik Etkileri: İyimser, Umutlu, Kendine Güvenen Ve Esnek Liderlerin Beyinleri Farklı Mı?" adlı çalışmada psikolojik sermayesi yüksek liderlerin, beyinlerinin sol korteksinde psikolojik sermayesi düşük liderlere göre daha büyük aktiviteler olduğunu tespit etmiştir. Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan bireylerde görülen bu aktiviteler; mutluluk, başarılı yorumlama, anlamlandırma becerilerinin belirtileri olarak değerlendirilmiştir. Bu beyin aktivitelerinin aynı zamanda psikolojik dayanıklılık ile tutarlı olduğu ve gerçekçi iyiliği geliştirmede yardımcı olduğu saptanmıştır.

Anafarta, Yapıcı ve Sarız, (2008), "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Araştırma" adlı makalede konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavanın varlığına ilişkin algılarını incelenmiştir. Örneklemi Antalya ilindeki otellerde çalışan 151 kadın yönetici oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda basmakalıp yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberden yoksun olma kriterlerinin kadınların temel kariyer engelleri olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada sonuçlarına göre kadın yöneticilerin, ücret, eğitim ve terfi olanakları açısından daha fazla ayrımcılığa uğradıkları, iş-aile arasında kaldıkları ve mentor eksikliği yaşadıkları tespit edilmiştir.

Norman (2006), "Psikolojik Sermaye ve Liderlik Uygulamalarında Güvenin Rolü" adlı 1 liderler ve çalışanlarla yaptığı bir araştırmada, liderlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile çalışanların liderlerine güven düzeyleri ve çalışanların genel liderlik değerlendirmeleri arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Kattara (2005), "Mısır'da Bulunan Otellerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Zorlukları" adlı çalışmasını Mısır'da bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışan 56 kadın yönetici ile yüzyüze görüşme tekniği ile yapmıştır. Araştırma sonucunda kadın

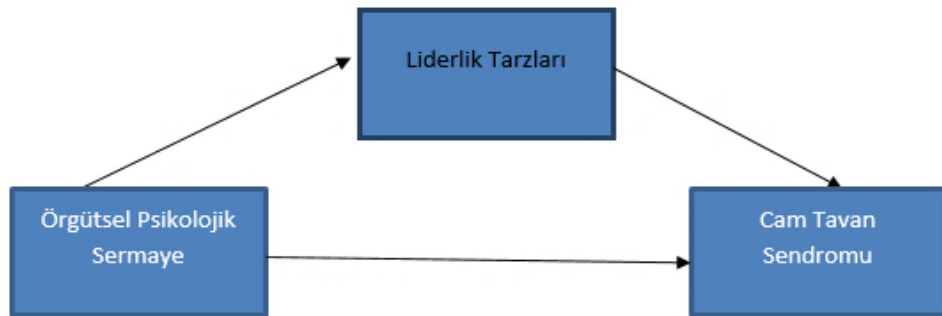
yöneticilerin profilleri, hangi departmanda çalıştıkları ve üst yönetim kademelerine ulaşmak için karşılatıkları engeller incelemiştir. Araştırma bulgularında cinsiyet ayrımcılığı, mentor desteğinin olmaması, örgüt içi ilişkiler ve informal ağlara ulaşamama faktörlerinin kadınların üst düzey yönetici olmak için aşmaları gereken dört temel engel olduğu tespit edilmiştir.



2. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni ve Modeli

Bu araştırma, kadın yöneticilerin örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algı düzeyleri arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının rolünün olup olmadığının araştırıldığı ilişkisel bir tarama modelidir. Karasar'a göre (2010) "İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir." İlişkisel modele göre var olan bir durum içinde araştırmacının müdahalesi olmadan değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmektedir (Fraenkel ve Wallen, 2006). Araştırmada bir bağımsız ve bir veya daha fazla bağımlı değişken ile bu değişkenlere aracılık ya da düzenleyicilik etmesi beklenen bir diğer değişken bulunmaktadır. Araştırmada bağımsız değişken olarak örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri, bağımlı değişken olarak cam tavan sendromu ve aracı değişken olarak da liderlik tarzları düşünülmüştür. Araştırmacılar düzenleyici ve aracı değişkenlerin birbirlerine karıştırılmaması gerektiğini, düzenleyici değişkenin, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki maksimum etkinliği olduğunu, aracı değişkenin ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin üretkenliği olduğunu ifade etmişlerdir (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013). Bu kapsamda gerçekleştirilecek araştırmaya ilişkin model aşağıdaki gibi şekillenmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde; örgütsel psikolojik sermaye ile liderlik tarzları arasında, liderlik tarzları ile cam tavan arasında, örgütsel psikolojik sermaye ile cam tavan arasında bir ilişki söz konusudur. Bununla birlikte örgütsel psikolojik sermaye ile ve cam tavan arasında ilişkide liderlik tarzlarının aracı/ve düzenleyici değişken rolünde olduğu düşünülmektedir

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmada çalışma evrenini BİST 100 içerisinde yer alan çoğunluğu Ankara, İstanbul ve İzmir’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması online uygulama işlemi ile gerçekleştirilmiştir. Online ölçekler “surveymonkey.com” ve “google formlar” kullanılarak oluşturulmuş ve veriler toplanmıştır. Araştırmanın evrenini BİST 100’de faaliyet gösteren şirketler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. BİST 100’deki şirketlerin insan kaynakları departmanlarına mail ve telefon yolu ile ulaşılarak kadın çalışanlardan yönetici pozisyonunda olanların yapılmakta olan bir doktora tezi için kullanılmak üzere gönderilen ölçme araçlarını doldurmaları rica edilmiştir. Araştırma grubunu, bu işletmelerde çalışan alt, orta ve üst düzey kadın yöneticiler oluşturmuştur. Bu şirketlerden geri dönüş sağlayan kadın yöneticilerden 220 form elde edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda uygun olduğu düşünülen 192 formun verileri analiz edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, eğitim durumu, medeni hali, çocuk sahibi olma durumu, yöneticilik düzeyleri, kıdem ve yaş durumlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda yukarıda belirtilen değişkenlerle ilgili kapalı uçlu sorular sorulmuş ve araştırmaya katılan çalışanlardan kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

3.3.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ)

Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilen ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Akdoğan (2002)

tarafından yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi yöntemi ile ölçeğin faktör yapısı ve geçerliliği gözden geçirilmiş ve sonuç olarak ölçeğin Türkçe formu; Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimsel Liderlik ve bu bileşenlere ait (I) ilham verici motivasyon, (II) entelektüel uyarım, (III) bireysel destek, (IV) koşullu ödül, (V) istisnalarla yönetim (aktif), (VI) istisnalarla yönetim (pasif) ve (VII) serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere 7 alt ölçek olarak düzenlenmiştir. Sonuç olarak ölçeğin Türkçe formu; “Hiçbir zaman (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Çoğu zaman (4)” ve “Her zaman (5)” cevap seçenekleri olmak üzere 5’li likert tipi, toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.70 ile 0.91 arasındadır. Ölçeğin tüm boyutlarında, 36 maddenin madde-test korelasyonu .36 ile .85 arasında değişmektedir.

2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36 numaralı maddeler Dönüştürücü Liderlik stilini; 1, 3, 4, 5, 7, 11, 12, 16, 17, 20, 21, 22, 24, 26, 27,28, 33 numaralı maddeler Etkileşimsel Liderlik stilini belirlemeye yöneliktir. Ölçeğin 3, 4, 5, 7, 12, 17, 20, 22, 24, 27, 28 ve 33 numaralı maddeler tersten puanlanmıştır (Akdoğan, 2002).

3.3.3. Cam Tavan Engelleri Ölçeği

Kadın liderlerin algıladıkları cam tavan engelleri Üçyıldız (2017) tarafından yeniden geliştirilen Cam Tavan Engelleri Ölçeği ile ölçülmüştür. Üçyıldız (2017), cam tavan ölçeğine faktör analizi uygulayarak ölçeğin faktör yapısını yeniden belirlemiştir. Üçyıldız (2017) temel bileşenler analizi ve Varimax rotasyonu (dikey döndürme) tekniklerini kullanarak, öz değer istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükü 0.50'nin üstünde olan maddeleri ölçeğe almış ve birden fazla faktörde yük oluşturan maddeleri (2, 6, 12, 13, 18, 20, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31) ölçekten çıkartmıştır. Böylelikle ölçeğin faktör yapısı 7’den 6’ya düşürülmüştür.

Ölçeğin son haline tekrar faktör analizi uyguladıktan sonra, maddelerin 6 faktör altında toplandığı ve ölçeğin bütün olarak açıkladığı varyans oranının ise %59,993 olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu ölçeğin son hali 6 alt boyuttan (mentorluk ve örgüt, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, çoklu rol üstlenme ve basmakalıp yargılar) olmak üzere toplam 25 maddeden oluşmaktadır.

Yapılan faktör analizi sonucunda göre Steroidler alt ölçeği toplam varyansın %14.13'ünü, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları alt ölçeği %11.43'ünü, Çoklu Rol Üstlenme %10.58'ini, Mentör Eksikliği %8.48'ini, Örgüt Kültürü ve Politikaları % 7.89'unu, İnfomal İletişim Ağları % 7.45'ini açıklamaktadır. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach'ın Alfa değeri .89 olarak bulunmuştur.

3.3.4. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği, “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık”, “umut” ve “öz yeterlilik” alt boyutlarını içermektedir. Ölçekte, toplam 24 madde yer almakta ve “iyimserlik” boyutu 1*, 9, 11*, 14, 18, 19; “psikolojik dayanıklılık” boyutu 5, 7, 8*, 10, 13, 22; “umut” boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24; “öz yeterlilik” boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddelerle ölçülmektedir (*işaretleli maddeler ters puanlanmıştır). 6'lı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçekte; “eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim”, “işimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum”, “işimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm” gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ilişkin iyimserliğin, psikolojik dayanıklılığın, umudun ve öz yeterliliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Ölçeğin geçerliliği için çalışan ve öğrencilerden oluşan iki ayrı örnekleme doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Her iki örnekleme için en iyi uyum değerlerini dört boyutlu yapının sağladığı ortaya çıkarılmıştır (1nci örnekleme= $\chi^2/df=1.80$; RMSEA=0.046; CFI=0.93 ve 2nci örnekleme= $\chi^2/df=1.91$; RMSEA=0.048; CFI=0.92). Ayrıca dört ayrı örneklemeden elde edilen; umut (0.72, 0.75, 0.80, 0.76), psikolojik dayanıklılık (0.71, 0.71, 0.66, 0.72), öz yeterlilik (0.75, 0.84, 0.85, 0.75), iyimserlik (0.74, 0.69, 0.76, 0.79) alt boyutları ile ölçeğin bütünü için (0.88, 0.89, 0.89, 0.89) Cronbach Alfa değerleri ölçeğin güvenilirliğine yönelik yeterli kanıtlar sunmaktadır (Luthans vd., 2007).

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analiz süreci aşağıdaki sıra takip edilerek yapılmıştır.

a. Betimsel İstatistikler: Örnekleme yer alan çalışanların demografik özellikleri frekans, yüzde ve yığılmalı yüzde istatistikleri kullanılarak betimlenmiştir. Araştırmanın evren ve örneklem özellikleri bu analizlerden faydalanılarak açıklanmıştır.

b. Geçerlik-Güvenilirlik İstatistikleri: Araştırmada hipotezlerin analizi için kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri cronbach alfa değerleri kullanılarak yapılmıştır.

c. İlişkisel İstatistikler: Araştırmadaki hipotezleri test etmek için pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı analizi kullanılmıştır.

d. Son olarak, kadın yöneticilerin örgütsel psikolojik sermayelerinin cam tavan algıları üzerindeki etkisinde liderlik tarzlarının aracı düzenleyici rolünün olup olmadığını test etmek için Hayes Process Macro Modeli kullanılmıştır. Araştırmada, test edilen modelin aracılık etkilerinin istatistiksel olarak önemli olup olmadığı Hayes (2012, 2013) tarafından geliştirilen yazılım aracılığıyla, Sıradan En Küçük Kareler Regresyona dayalı yaklaşım ve Bootstrap Yöntemi ile incelenmiştir. Bootstrapping tekrar tekrar veri setlerinden örneklem çıkarma ve yeniden örneklenen her veri setindeki dolaylı etkiyi tahmin etmeyi içeren yoğun bir hesaplama yöntemidir (Preacher ve Hayes, 2008, s.880). “Bootstrapping” orijinal örneklemin evrenini temsil ettiği kabul edilen bir yeniden örneklendirme süreci olarak işlev görmektedir (Byrne, 2010, s.330). Bootstrap güven aralığı çıkarımsal bir işlemdir. Bootstrap yöntemi, Sobel testinden daha güçlü olması (Hayes, 2012, s.13) , Tip 1 hata oranının azaltılmasında daha üstün olması (Preacher ve Hayes, 2008, s.883) ve kullanılan yazılım aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkileri etkileme potansiyeline sahip olabilecek değişkenleri kontrol altına alabilme (covariate değişken) imkanı sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir. Araştırmanın Bootstrap analizleri, PROCESS Macro programı aracılığıyla “Multiple Mediation Model 4” modeli kullanılarak yapılmıştır. Aracı değişkenin aracılık görevinin istatistiksel açıdan önemli olup olmadığı, 5000 bootstrap örnekleme üzerinde incelenmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkenini örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri, aracı değişkenini liderlik tarzları, bağımlı değişkenini ise cam tavan algısı oluşturmaktadır. Araştırmada model

testi yapılırken, değişkenler arasındaki ilişkileri etkileme potansiyeline sahip olabilecek “yaş, eğitim düzeyi, medeni hal, çocuk sayısı, yöneticilik düzeyi, gelir düzeyi, sektör ve kıdem yılı” değişkenleri kontrol değişkenleri (covariates) olarak atanmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi .01 olarak alınmıştır. Araştırmanın verilerinin analizinde, IBM SPSS 22.0 programı kullanılmıştır.



4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemlerine ilişkin yapılan istatistiksel analizler ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Araştırma grubunun ait demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 9. Araştırma Grubunun Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş Değişkeni	N	%
25-29 Yaş	30	15,6
30-34 Yaş	35	18,2
35-39 Yaş	49	25,5
40-44 Yaş	31	16,1
45 ve Üstü Yaş	47	24,6
Toplam	192	100

Tablo 9’da katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımına baktığımızda katılımcıların 30’nun (%15.6) 25-29 yaş aralığında, 35’inin (%18.2) 30-34 yaş aralığında, 49’unun (%25.5) 35-39 yaş aralığında, 31’inin (%16.1) 40-44 yaş aralığında ve 47’sinin (%24.6) ise 45 yaş ve üstü yaş aralığında yer aldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 10. Araştırma Grubunun Medeni Haline Göre Dağılımı

Medeni Hali	N	%
Bekar	63	32.8
Boşanmış/Ayrı	34	17.7
Evli	95	49.5
Toplam	192	100

Tablo 10’da yer alan medeni durum değişkenine ilişkin dağılıma göre araştırma kadın yöneticilerin 63’ünün (%32.8) bekar, 34’ünün (%17.7) boşanmış veya ayrı yaşayan ve 95’inin (%49.5) evli olduğu saptanmıştır.

Tablo 11. Araştırma Grubunun Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Sahip Olunan Çocuk Sayısı	N	%
Çocuk sahibi değil	79	41.2
Çocuk sahibi	113	58.8
Toplam	192	100

Tablo 11’de sahip olunan çocuk sayısına ilişkin bulgulara göre katılımcıların 79’unun (%41.2) çocuk sahibi olmadığı, 113’ünün (%58.8) çocuk sahibi olduğu gözlenmektedir.

Tablo 12. Araştırma Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	N	%
Lise Mezunu	33	17.2
Önlisans Mezunu	36	18.8
Lisans Mezunu	89	46.3
Lisansüstü Mezunu	34	17.7
Toplam	192	100

Tablo 12’de yer alan eğitim düzeyleri değişkenine ilişkin sonuçlarına baktığımızda katılımcıların 33’ü (%17.2) lise mezunu, 36’sı (%18.8) önlisans, 89’u (%46.3) lisans ve 34’ü (%17.7) ise lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. Araştırma Grubunun Sosyoekonomik Düzeylerine Göre Dağılımı

SED	N	%
Orta SED	139	72.4
Üst SED	53	27.6
Toplam	192	100

Araştırma grubuna katılanların SED düzeyleri belirlenirken TÜİK’in belirlediği asgari ücret tutarı alt SED(net 1603 tl) kabul edilmiştir. Ancak araştırmaya katılan katılımcılar

yönetici grubuna dahil oldukları için toplanan verilerde maaş düzeyleri 7000 tl ile 15000 tl arasında değiştiği saptanmıştır. Bundan dolayı 7000-10000 tl arası gelir düzeyi olanlar orta SED grubu olarak belirlenirken 10000 tl ve üzeri gelir grubu ise üst SED grubu olarak belirlenmiştir.

Tablo 13’de yer alan sosyoekonomik düzey değişkenine ilişkin sonuçlara baktığımızda katılımcıların 139’unun (%72.4) orta SED grubuna dahil iken 53’ünün (%27.6) ise üst SED grubuna dahil oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 14. Araştırma Grubunun Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	N	%
İletişim	73	38.0
Finans	56	29.2
Tekstil	31	16.1
Turizm	32	16.7
Toplam	192	100

Tablo 14’te çalışılan sektöre ilişkin bulgulara göre iletişim sektöründe 73 kişinin (%38.0), finans sektöründe 56 kişinin (%29.2), tekstil sektöründe 31 kişinin (%16.1) ve turizm sektöründe ise 32 kişinin (%16.7) çalıştığı görülmüştür.

Tablo 15. Araştırma Grubunun Yöneticilik Düzeylerine Göre Dağılımı

Yöneticilik Düzeyi	N	%
Alt Kademe	33	17.2
Orta Kademe	70	36.5
Üst Kademe	89	46.4
Toplam	192	100

Araştırma grubuna katılan kadın yöneticilerin yöneticilik düzeyleri belirlenirken Helliereg vd. (1999)’nin yaptığı gruplandırma kullanılmıştır. Bu gruplandırmaya göre:

Üst düzey yöneticiler: Yönetim kurulu başkanı, genel koordinatör, başkan, başkan yardımcısı, genel müdür ve genel müdür yardımcısı.

Orta düzey yöneticiler: Bölge yöneticisi, fabrika müdürü, bölüm müdürü, bölüm müdür yardımcısı, daire başkanı.

Alt düzey yönetici: Bölüm şefi, koordinatör, ustabaşı, müdür, müdür yardımcısı, denetmen.

Tablo 15'te yer alan yöneticilik düzeylerine ilişkin değişken sonuçlarına baktığımızda katılımcıların 33'ü (%17.2) alt kademe yönetici, 70'i (%36.5) orta kademe yönetici, 89'u (%46.4) üst düzey yönetici düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Araştırma Grubunun Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

Kıdem Yılı	N	%
1-3 Yıl	58	30.2
4-7 Yıl	55	28.6
8-11 Yıl	42	21.9
12 ve üstü	37	19.3
Toplam	192	100

Tablo 16'da yer alan katılımcıların kıdem yılı bulgularına göre araştırma grubunda yer alan 192 kadın yöneticinin 58'i (%30.2) 1-3 yıl arasında, 55'i (%28.6), 4-7 yıl arasında, 42'i (%22.9) 8-11 yıl arasında, 37'i ise (%19.3) 12 yıl ve üstü kıdem yılına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 17. Kadın Yöneticilerin Yaş Durumlarına Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin \bar{X} , Ss Değerleri

Cam Tavan Algısı	Yaş	N	\bar{X}	Ss
Yaş Durumu	25-29 Yaş	30	2.65	.42
	30-34 Yaş	35	2.52	.41
	35-39 Yaş	49	2.66	.39
	40-44 Yaş	31	2.48	.41
	45 Yaş ve Üstü	47	2.44	.41
	Toplam	192	2.55	.41

Tablo 17' de kadın yöneticilerin yaş durumu değişkenine göre cam tavan algılarına ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasının ($\bar{X}=2.66$) ile 35-39 yaş grubu kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ($\bar{X}=2.44$) ise 45 yaş ve üstü kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. Tablo 18'de kadın yöneticilerin yaş durumuna göre cam tavan algılarına ilişkin Varyans Analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 18. Kadın Yöneticilerin Yaş Durumuna Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Cam Tavan Algısı	25-29 Yaş	Gruplar arası	1.66	4	.417	2.439	.055
	30-34 Yaş	Grup içi	31.93	187	.171		
	35-39 Yaş						
	40-44 Yaş	Toplam	33,606	191			
	45 Yaş ve Üstü						

Tablo 18 incelendiğinde kadın yöneticilerin sahip oldukları çocuk sayısına göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F= 2.439, p<.05$).

Tablo 19. Kadın Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n, \bar{X} , Ss Değerleri

Cam Tavan Algısı	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss
Medeni Durum	Bekar	66	2.49	0.44
	Boşanmış/Ayrı	34	2.26	0.35
	Evli	92	2.70	0.35
	Toplam	192	2.55	0.41

Tablo 19'da kadın yöneticilerin medeni durum değişkenine göre cam tavan algılarına ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasının ($\bar{X}=2.70$) ile evli kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ($\bar{X}=2.26$) ise boşanmış/ayrı kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir.

Tablo 20’de kadın yöneticilerin medeni durum değişkenine göre cam tavan algılarına ilişkin Varyans Analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 20. Kadın Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Cam Tavan Algısı		Gruplar arası	5.17	2	2.58	17.19	.00
	Bekar	Grup içi	28.43	189	0.15		
	Boşanmış/Ayrı Evli						
		Toplam	33.60	191			

Tablo 20 incelendiğinde kadın yöneticilerin medeni durum değişkenine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F= 17.19$, $p<.05$). Medeni durum değişkenine göre ortaya çıkan bu farkın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Kadın Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Algıladıkları Cam Tavan Puan Ortalamalarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

(I) Medeni Durum	(J) Medeni Durum	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig.
Bekar	Boşanmış/Ayrı	.23566*	.08188
	Evli	-.20616*	.06257
Boşanmış/Ayrı	Bekar	-.23566*	.08188
	Evli	-.44182*	.07784
Evli	Bekar	.20616*	.06257
	Boşanmış/Ayrı	.44182*	.07784

* $p<.05$

Tablo 21'deki bulgular incelendiğinde evli olan kadın yöneticilerin bekar ve boşanmış/ayrı olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan puan ortalamaları arasındaki farkın 0.5 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre evli olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri bekar ve boşanmış/ayrı olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 22. Kadın Yöneticilerin Çocuk Sahibi Olma ve Olmama Durumlarına Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri

Cam Tavan Algısı	Sahip Olunan Çocuk Sayısı	N	\bar{X}	Ss
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Çocuk sahibi değil	79	2.43	0.41
	Çocuk sahibi	113	2.64	0.40
	Toplam	192		

Tablo 22'de kadın yöneticilerin çocuk sahibi olma ve olmama durumlarına göre cam tavan algılarına ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında çocuk sahibi olan yöneticilerin puan ortalamasının $\bar{X}=2.64$ ve çocuk sahibi olmayan kadın yöneticilerin puan ortalamasını ise $\bar{X}=2.43$ olduğu görülmektedir. İki grubun puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hesaplanan t değeri ($t=3.38$, $p<0.05$) iki grubun puan ortalamaları arasındaki farkın .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 23. Kadın Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri

Cam Tavan Algısı	Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	Ss
Eğitim	Lise Mezunu	33	2.78	0.33
	Lisans Mezunu	89	2.58	0.37
	Önlisans Mezunu	36	2.50	0.46
	Lisansüstü Mezunu	34	2.30	0.42
	Toplam	192	2.55	0.41

Tablo 23'de kadın yöneticilerin eğitim düzeylerine göre cam tavan algılarına ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasının ($\bar{X}=2.78$) ile lise mezunu kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ($\bar{X}=2.30$) ise lisansüstü mezunu kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. Tablo 24'de kadın yöneticilerin eğitim düzeylerine göre cam tavan algılarına ilişkin Varyans Analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 24. Kadın Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Cam Tavan Algısı	Lise Mezunu	Gruplar arası	4.00	3	1.33	8.48	.00
	Önlisans Mezunu	Grup içi	29.59	188	.15		
	Lisans Mezunu						
	Lisansüstü Mezunu	Toplam	33.60	191			

Tablo 24 incelendiğinde kadın yöneticilerin eğitim düzeylerine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F= 8.48$, $p<.05$). Çocuk sayısına göre ortaya çıkan bu farkın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Kadın Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Algıladıkları Cam Tavan Puan Ortalamalarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig.
Lise Mezunu	Lisans Mezunu	.19925	.069
	Önlisans Mezunu	.27780*	.021
	Lisansüstü Mezunu	.47834*	.000
Önlisans Mezunu	Lise Mezunu	-.19925	.069
	Lisans Mezunu	.07855	.748
	Lisansüstü Mezunu	.27909	.003
Lisans Mezunu	Lise Mezunu	-.27780*	.021
	Önlisans Mezunu	-.07855	.748
	Lisansüstü Mezunu	.20054	.153
Lisansüstü Mezunu	Lise Mezunu	-.47834*	.000
	Önlisans Mezunu	-.27909*	.003
	Lisans Mezunu	-.20054	.153

* $p<.05$

Tablo 25' deki bulgular incelendiğinde lise mezunu kadın yöneticilerin, önlisans ve lisansüstü mezunu olan kadın yöneticilere göre ve lisans mezunu kadın yöneticilerin lisansüstü mezunu kadın yöneticilere göre algıladıkları cam tavan puan ortalamaları arasındaki farkın 0.5 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre lise mezunu kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri önlisans ve lisansüstü mezunu olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 26. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algılarına İlişkin Puanların SED Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu

Cam Tavan Algısı	SED	N	X	Ss	T	p
	Orta SED	139	2.59	.41	.26	.49
	Yüksek SED	53	2.45	.40		.47

Tablo 26 incelendiğinde, kadın yöneticilerin cam tavan algılarının SED düzeyi ile ilişkisi incelendiğinde orta SED grubundaki kadın yöneticiler $\bar{X} = 2.59$ puan ortalamasına, yüksek SED grubundaki kadın yöneticilerin puan ortalamasının ise $\bar{X} = 2.45$ olduğu görülmektedir. İki grubun puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hesaplanan t değeri ($t=.26$, $p<0.05$) iki grubun puan ortalamaları arasındaki farkın .05 düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 27. Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri

Cam Tavan Algısı	Sektör	N	\bar{X}	Ss
	İletişim	73	2.57	0.38
	Finans	56	2.56	0.44
Sektör	Tekstil	31	2.48	0.44
	Turizm	32	2.55	0.43
	Toplam	192	2.55	0.41

Tablo 27'de kadın yöneticilerin çalıştıkları sektörlere göre cam tavan algılarına ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasının ($\bar{X} = 2.57$) ile iletişim

sektöründe çalışan sahip kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ($\bar{X}=2.48$) ise tekstil sektöründe çalışan kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir.

Tablo 28’de kadın yöneticilerin çalıştıkları sektörlere göre cam tavan algılarına ilişkin Varyans Analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 28. Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Sektör	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Sektör	İletişim	Gruplar arası	0.21	3	0.07	.039	0.75
	Finans	Grup içi	33.39	188	0.17		
	Tekstil						
	Turizm	Toplam	33.60	191			

Tablo 28 incelendiğinde kadın yöneticilerin çalıştıkları sektörlere göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (F= .039, p<.05).

Tablo 29. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Kademeleri Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n, \bar{X} , Ss Değerleri

Cam Tavan Algısı	Yöneticilik Kademesi	N	\bar{X}	Ss
Yöneticilik Kademesi	Alt Kademe	33	2.61	0.42
	Orta Kademe	70	2.60	0.39
	Üst Kademe	89	2.49	0.43
	Toplam	192	2.55	0.41

Tablo 29’ da kadın yöneticilerin yöneticilik kademelerine göre cam tavan algılarına ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasının ($\bar{X}=2.61$) ile alt kademe kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın ($\bar{X}=2.49$) ise üst kademe kadın yöneticilere aittir.

Tablo 30’da kadın yöneticilerin yöneticilik kademelerine göre cam tavan algılarına ilişkin Varyans Analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 30. Kadın Yöneticilerin yöneticilik Kademelerine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Yöneticilik Kademesi	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Cam Tavan Algısı		Gruplar arası	3.694	2	1.847	11.671	.000
	Alt Kademe	Grup içi	29.911	189	.158		
	Orta Kademe						
	Üst Kademe	Toplam	33.606	191			

Tablo 30 incelendiğinde kadın yöneticilerin yöneticilik kademelerine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur (F= 6.033, p<.05). Yöneticilik kademelerine göre ortaya çıkan bu farkın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Kademelerine Göre Algıladıkları Cam Tavan Puan Ortalamalarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

(I) Kademe	(J) Kademe	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Sig.
Alt Kademe	Orta Kademe	-,21773*	,06890
	Üst Kademe	-,35063*	,07358
Orta Kademe	Alt Kademe	,21773*	,06890
	Üst Kademe	-,13290	,06990
Üst Kademe	Alt Kademe	,35063*	,07358
	Orta Kademe	,13290	,06990

* p<.05

Tablo 31’deki bulgular incelendiğinde orta kademe kadın yöneticilerin cam tavan algılarının alt kademe kadın yöneticilere göre ve üst kademe kadın yöneticilerin alt kademe kadın yöneticilere göre algıladıkları cam tavan puan ortalamaları arasındaki farkın 0.5 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre orta kademe kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri alt kademe kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte üst kademe kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri alt

kademe kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 32. Kadın Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin n , \bar{X} , Ss Değerleri

Cam Tavan Algısı	Yöneticilik Deneyimi	N	\bar{X}	Ss
	1-3 Yıl	58	2.60	0.42
	4-7 Yıl	55	2.47	0.39
	8-11 Yıl	42	2.57	0.44
	12 Yıl ve üstü	37	2.57	0.42
	Toplam	192	2.55	0.41

Tablo 32' de kadın yöneticilerin yöneticilik deneyimi değişkenine göre cam tavan algılarına ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında en yüksek puan ortalamasının (\bar{X} =2.60) ile 1-3 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalamanın (\bar{X} =2.47) ise 4-7 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip kadın yöneticilere ait olduğu görülmektedir.

Tablo 33'de kadın yöneticilerin yöneticilik deneyimi değişkenine göre cam tavan algılarına ilişkin Varyans Analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 33. Kadın Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Cam Tavan Algılarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Yöneticilik Deneyimi	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Cam Tavan Algısı	1-3 Yıl	Gruplar arası	.564	3	.188	1.069	.363
	4-7 Yıl	Grup içi	33.042	188	.176		
	8-11 Yıl						
	12 Yıl ve Üstü	Toplam	33.606	191			

Tablo 33 incelendiğinde kadın yöneticilerin yöneticilik deneyimi değişkenine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (F= 1.069, p<.05).

Aracılık Modeline İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda kurulan aracılık modellerine ilişkin çözümlenmeler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 34: Örgütsel Psikolojik Sermaye, Cam Tavan ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon	Cam Tavan	İyimserlik	Dayanıklılık	Umut	Özyetkinlik	Psikolojik Sermaye	Etk. Liderlik	Dön. Liderlik
Cam Tavan	1	-,351**	-,363**	-,674**	-,521**	-,663**	-,438**	-,771**
İyimserlik	-,351**	1	,078	,302**	,118	,520**	,270**	,282**
Dayanıklılık	-,363**	,078	1	,474**	,612**	,745**	,381**	,437**
Umut	-,674**	,302**	,474**	1	,542**	,792**	,489**	,700**
Özyeterlilik	-,521**	,118	,612**	,542**	1	,812**	,400**	,638**
Psikolojik Sermaye	-,663**	,520**	,745**	,792**	,812**	1	,534**	,718**
Etkileşimsel Liderlik	-,438**	,270**	,381**	,489**	,400**	,534**	1	,473**
Dönüşümsel Liderlik	-,771**	,282**	,437**	,700**	,638**	,718**	,473**	1

**p < 0.01

Tablo 34'te görüldüğü üzere, kadın yöneticilerin cam tavan algısı ile psikolojik sermaye toplam puanları arasındaki ilişki negatif yönlü ve anlamlıdır ($r = -.524$, $p < .01$). Yine cam tavan algıları ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik ($r = -.35$, $p < .01$), dayanıklılık ($r = -.36$, $p < .01$), umut ($r = -.67$, $p < .01$), özyetkinlik ($r = -.52$, $p < .01$) arasındaki ilişki negatif yönlü ve anlamlı bulunmuştur.

Ayrıca kadın yöneticilerin cam tavan algıları ile Etkileşimsel Liderlik puanları ($r = -.43$, $p < .01$) ve dönüşümsel liderlik puanları ($r = -.77$, $p < .01$), arasındaki ilişki negatif yönlü ve anlamlı bulunmuştur. Yine tablo 34'de psikolojik sermaye ile dönüşümsel liderlik puanları ($r = .72$, $p < .01$) ve etkileşimsel liderlik puanları ($r = .53$, $p < .01$), arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Bu bağlamda psikolojik sermaye ve alt boyutları liderlik tarzları ile aynı yönde değişim gösterirken cam tavan algıları ters yönde anlamlı bir ilişki göstermektedir.

Kadın Yöneticilerin Sahip Oldukları Örgütsel Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Cam Tavan Algı Düzeyleri Arasındaki Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü

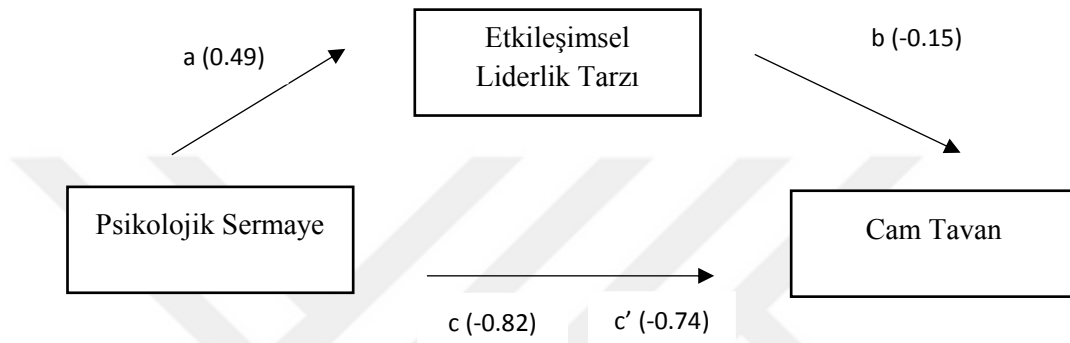
Örgütsel Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı ilişkisinde liderlik tarzlarının (Dönüşümsel ve Etkileşimsel) bu ilişkide aracılık etkisini analiz etmek için Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş olan PROCESS makro eklentisi kullanılmıştır. Her bir liderlik tarzının aracılık etkisi, Model 4 kullanılarak 5000 bootstrap örnekleme üzerinde incelenmiştir. Bu durum %95'lik bootstrap güven aralıklarının “sıfır içermemesi” durumunda aracılık etkisinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir (Hayes, 2013).

Aracı etkiden söz edebilmek için modelin üç şartı karşılaması gerekmektedir. Bunlardan ilki; psikolojik sermayenin liderlik tarzlarına etkisinin (a yolu), ikincisi; liderlik tarzlarının cam tavan algılarına etkisinin (b yolu) ve üçüncüsü ise psikolojik sermayenin cam tavan algılarına etkilerinin (c yolu) anlamlı olmasıdır. Ayrıca, aracı değişken (liderlik tarzı) ile bağımsız değişken (psikolojik sermaye) birlikte modele dâhil edildiğinde (c) yolunun anlamsız duruma gelmesi veya etkinin azalması gerekmektedir. Bu durumun tespiti için (c') yolunun incelenmesi gerekmektedir. Bu yolun anlamsız olması durumunda tam aracı etkiden söz edilebilirken, bu etkinin azalması ancak anlamlılığını koruduğu durumda ise kısmi aracı etkinin varlığına işaret etmektedir (Montoya ve Hayes, 2017).

Araştırmanın temel hipotezi liderlik tarzlarının örgütsel psikolojik sermaye ile cam tavan algısı arasındaki aracılık rolünü test emektir. Bu bağlamda aracılık analizi yapılırken öncelikle etkileşimsel liderliğin aracılık rolü incelenmiş daha sonra dönüşümsel liderliğin aracılık rolü sonuçlarına yer verilmiştir.

Kadın Yöneticilerin Sahip Oldukları Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Cam Tavan Algı Düzeyleri Arasındaki Etkileşimsel Liderlik Tarzının Aracılık Rolü

Aşağıdaki Şekil 2’de Örgütsel Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Etkileşimsel Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü sonuçlarına yer verilmiştir.



Şekil 2. Örgütsel Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Etkileşimsel Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü

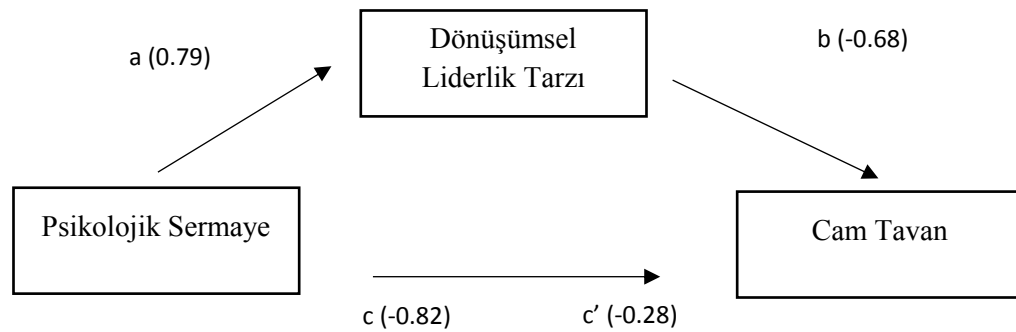
H9.2 hipotezini test etmek amacıyla, Şekil 2’deki analiz sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel psikolojik sermayenin ve etkileşimsel liderlik tarzının (aracı) arasında ($a=0,49$, $p<0,001$); etkileşimsel liderlik tarzının (aracı) ile cam tavan algısı arasında ($b=-.15$, $p<0,001$); örgütsel psikolojik sermaye ile cam tavan algısı arasında ($c=-.82$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Söz konusu durumda, aracı etkiden söz edebilmek için olması gereken şartların sağlandığı görülmektedir. Fakat aracı etkinin olduğunu söyleyebilmek için aracı ve bağımsız değişkenler modele birlikte dahil edildiklerinde yordayıcı ve yordanan arasındaki ilişkinin var olup olmadığına veya bu ilişkinin derecesinin azalıp azalmadığına bakılarak aracılık etkisinden söz edilebilmektedir. Şekil 2 dikkate alındığında, örgütsel psikolojik sermaye (yordayıcı) ile etkileşimsel liderlik tarzı (aracı) birlikte modele dahil edildiğinde yordayıcı ve yordanan arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olmadığı ancak anlamlılık seviyesinde herhangi bir değişme yokken gücünde kısmi azalmanın meydana geldiği ($c'=-.74$, $p<0,000$) görülmektedir. Bu sonuca göre kısmi aracılık etkisinin varlığından söz edilebilir. Bu kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı Bootstrap güven aralığı istatistiği ile tespit edilerek sonuçlar Tablo 35’te sunulmuştur.

Tablo 35. Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Etkileşimsel Liderlik Tarzının Rolüne Yönelik Oluşturulan Modelin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri

	Beta	SH	t	Bootstrap 95%CI Güven Aralığı LLCI - ULCI	
				Alt	Üst
Toplam Etki	-.82	.67	-12,19**	-,9575	-,6909
Doğrudan Etki	-.74	.07	-9.39	-,9023	-,5891
Dolaylı Etki	-.08	.05	-	-.1866	.0090

** p< .01, SH=Standart Hata, LLCI (Lower-limit of confidence interval- Güven Aralığı Alt Sınırı), ULCI (Upper-limit of confidence interval-Güven Aralığı Üst Sınırı)

Tablo 35'e bakıldığında, doğrudan etkinin (c') sıfır olmadığı fakat değerinin azaldığı söylenebilir. Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki fark dolaylı etkinin büyüklüğünü göstermektedir. Tablo 35'de görüleceği üzere, dolaylı etki % 8 gibi küçük bir düzeydedir. Dolaylı etkinin ortaya çıkması ile bu etkinin anlamlılığının da tespit edilmesine ihtiyaç vardır. Bunu da Bootstrap güven aralığı istatistiği ile tespit edilmiştir. Bootstrap güven aralığı (95% CI) sonuçları incelendiğinde, alt sınır -.1866 ve üst sınır .0090 bulunmuştur. Bootstrap alt ve üst sınır değer aralığı sıfır içermektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Bu sonuçlar beraber değerlendirildiğinde, psikolojik sermaye düzeyinin cam tavan algı düzeyi üzerindeki dolaylı etkisinin etkileşimsel liderlik yoluyla *kısmi aracılık* etkisinin anlamlı olmadığı gözlenmiştir (B = -.08 , SE = ,05p < 0,01, 95% CI [-.1866 ; .0090]). Bu verilere göre 9.1 hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıda Şekil 3'te Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü Sonuçlarına yer verilmiştir.



Şekil 3. Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü

H9.1 hipotezini test etmek amacıyla, Şekil 3'teki analiz sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel psikolojik sermayenin ve dönüşümsel liderlik tarzının (aracı) arasında ($a=0,79$, $p<0,001$); dönüşümsel liderlik tarzının (aracı) ile cam tavan algısı arasında ($b=-.68$, $p<0,001$); örgütsel psikolojik sermaye ile cam tavan algısı arasında ($c=-.82$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Söz konusu durumda, aracı etkiden söz edebilmek için olması gereken şartların sağlandığı görülmektedir. Fakat aracı etkinin olduğunu söyleyebilmek için aracı ve bağımsız değişkenler modele birlikte dahil edildiklerinde yordayıcı ve yordanan arasındaki ilişkinin var olup olmadığına veya bu ilişkinin derecesinin azalıp azalmadığına bakılarak aracılık etkisinden söz edilebilmektedir. Şekil 3 dikkate alındığında, örgütsel psikolojik sermaye (yordayıcı) ile dönüşümsel liderlik tarzı (aracı) birlikte modele dahil edildiğinde yordayıcı ve yordanan arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olmadığı ancak anlamlılık seviyesinde ve gücünde azalmanın meydana geldiği ($c'=-.28$, $p < 0,006$) görülmektedir. Bu sonuca göre kısmi aracılık etkisinin varlığından söz edilebilir. Bu kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı Bootstrap güven aralığı istatistiği ile tespit edilerek sonuçlar Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36. Psikolojik Sermaye ile Cam Tavan Algısı İlişkisinde Dönüşümsel Liderlik Tarzının Rolüne Yönelik Oluşturulan Modelin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri

	Beta	SH	T	Bootstrap 95%CI Güven Aralığı LLCI - ULCI	
				Alt	Üst
Toplam Etki	-.82	.67	-12,19**	-,9575	-,6909
Doğrudan Etki	-.28	.05	-.9.39	-,4381	-,1218
Dolaylı Etki	-.54	.08	-	-.7192	-.3882

** $p < .01$, SH=Standart Hata, LLCI (Lower-limit of confidence interval- Güven Aralığı Alt Sınırı), ULCI (Upper-limit of confidence interval-Güven Aralığı Üst Sınırı)

Tabloya 36'ya bakıldığında, doğrudan etkinin (c') sıfır olmadığı fakat değerinin azaldığı söylenebilir. Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki fark dolaylı etkinin büyüklüğünü göstermektedir. Tabloda görüleceği üzere, dolaylı etki % 54 düzeyindedir. Bu dolaylı etkinin ortaya çıkması ile bu etkinin anlamlılığının da tespit edilmesi gerekmektedir. Bu etki Bootstrap güven aralığı istatistiği ile tespit edilmiştir. Bootstrap güven aralığı (95% CI) sonuçları incelendiğinde, alt sınır $-.7192$ ve üst sınır $-.3882$ bulunmuştur. Bootstrap

alt ve üst sınır değerlerinin her ikisinin de sıfırın altında veya üstünde olması gerekmektedir. Yani güven aralığı “sıfır” içermemelidir (Preacher ve Hayes, 2008). Tablo 35’teki değerlere bakıldığında, her ikisinin de sıfırın altında olduğu, dolayısıyla “sıfır” içermediği gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar beraber değerlendirildiğinde, psikolojik sermaye düzeyinin cam tavan algı düzeyi üzerindeki dolaylı etkisinin dönüşümsel liderlik yoluyla *kısmi aracı* etkiye sahip olduğu ifade edilebilir ($B = -.54$, $SE = .08$, $p < 0,01$, 95% CI [-.7192 ; -.3882]). Bu verilere göre ,9.2 hipotezi kabul edilmiştir.



5.TARTIŞMA ve YORUM

H1- Kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin yaş durumlarına göre göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulguların tartışılıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin cam tavan algı düzeylerinin yaş durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın yöneticilerin yaş durumuna göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Bkz. Tablo 18).

Araştırmanın bu bulgusu ilgili alanyazın ile uyumludur. Alanyazında cam tavan ile ilgili yapılan çalışmalarda (Ciğer ve Vardar, 2019 ve Mizrahi ve Aracı, 2010) araştırmanın bu bulgusuna benzer şekilde kadın yöneticilerin yaş durumu ile cam tavan algıları arasında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Bu durum iş hayatına giren birçok kadının hangi yaş grubunda olursa olsun cam tavan algısını hissettiği şeklinde yorumlanabilir. Aslında kadın çalışanlar örgütlerde alt ve orta düzey yönetici pozisyonlara yükselirken çok fazla engelle karşılaşmamaktadırlar (Gibson vd., 2002). Ancak kadınlara üst düzey liderlik pozisyonları için fırsat tanınmadan önce buldukları yönetim kademesinde (genellikle orta düzey yöneticilik kademesi) deneyim elde etmeleri için fırsat sunularak o pozisyonda beklemesi sağlanmakta ve bu bekleme süresi genellikle oldukça uzun olabilmektedir. Bundan dolayı hemen hemen her yaş grubundaki kadın yönetici halen çalışmakta olduğu yönetim kademesinde çakılı kalabilmektedir. Tüm bunların yanında kadınların üst düzey liderlik seviyesine ulaşmasını engelleyen kurumsal ve maskülen politikalar ve kadınlar yönetici özellikleri ile ilgili varolan önyargılardan dolayı kadınlara yükselme fırsatı tanınsa bile yükselemedikleri ve var olan konumlarını korumaya çalıştıkları saptanmıştır (Gibson vd. 2002).

H2-Kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan sendromu düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulguların tartışıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin cam tavan algılarının medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre evli olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin bekar ve boşanmış/ayrı olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur (Bkz. Tablo 21)

İlgili alanyazın incelendiğinde araştırmanın bu alt problemini destekleyen ve desteklemeyen birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Örneğin, bazı çalışmalarda (Candan, Oktay ve Kaya, 2017, Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, Anafarta, Yapıcı ve Sarız, 2008) medeni durum değişkeninde çalışmanın bu bulgusuna benzer şekilde farklılaşma bulunurken; bu bulguyu desteklemeyen yani medeni durum değişkeninde anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmayan çalışmalar (Üçyıldız, 2017, Soysal ve Baynal, 2016, Mizrahi ve Aracı, 2010) da tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre evli olan kadın yöneticiler hem bekar hem de boşanmış kadın yöneticilerden daha fazla cam tavan algılamaktadır. Bu durumun birçok nedeni olabileceği düşünülmektedir.

Aile sorumlulukları, bireylerin kendilerini işe adanmasını, işe karşı istek duymasını ve enerji düzeyini etkileyen önemli bir faktördür. Ailenin sahibi olmanın gerektirdiği sorumlulukların, kadınların kişisel zamanlarını, enerjilerini ve çalışmaya hazır olan bağlılıklarını azaltarak iş-aile ve aile-iş çatışması yaşamalarına sebep olduğu söylenebilir (Wang ve Cho, 2013).

İş-aile ve aile-iş çatışması üzerine yapılan bir meta analiz çalışmasında sosyal desteğin iş-aile ve aile-iş çatışmasının azaltan en önemli faktör olduğu bulunmuştur (French,Dumani, Allen, Shockley, 2018). Kadın çalışanların özellikle kadın yöneticilerin; sosyal desteğinin az olması, bu desteğe çok önem atfedilmesi ve bu yönde beklenti oluşması, iş yaşamındaki uzun, yoğun ve stresli çalışma temposuna bağlı olarak iş-aile çatışmaları yaşamalarına sebep olabilmektedir (Wang ve Cho, 2013). Bu sonuçlar

çalışma hayatında evli kadın yöneticilerin yaşadığı cam tavan algı düzeylerinin neden yüksek olduğuna yönelik bir açıklama getirebilir.

Bununla birlikte evli kadın yöneticilerin cam tavan algısının daha yüksek çıkması, aile içi sorumlulukları üstlenmelerinin yanı sıra başarılı olma ve kariyer mücadelesini bir arada yürütmeye çalışmalarından da kaynaklanabilir (Sabharwal,2013). Bu durum cam tavan algısının çoklu rol üstlenme alt boyutu ile ilişkili bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan evli kadınlar iş ve aile rolleri arasında erkek meslektaşlarından çok daha fazla çatışma yaşamaktadırlar (Brown, 2010, s.472). Bu durum, kadınların erkeklerden daha fazla ebeveyn sorumlulukları yüklenmek zorunda kalması ile daha da şiddetlenebilir (Strategic Direction, 2008). Sonuç olarak, aile içi sorumluluklar, kadınların doğum sonrası hızla azalan işgücü piyasası faaliyetlerine kısıtlamalar getirebilmektedir. Örneğin, evli kadın yöneticilerin çocuk sahibi olmalarından, bakım vermelerinden ve aile bütünlüğünü koruma durumundan dolayı sık sık şehir değiştirme (terfi durumunda) imkanlarının az olması ve iş seyahatlerine çok fazla çıkamamaları onların kariyer gelişimlerini engelleyebilmektedir. Ev içi sorumluluklar ayrıca kadınların örgüt içerisinde başvurdukları işlere de kısıtlamalar getirebilmektedir. Pek çok kadın, aslında yapabilecekleri mükemmel niteliklere sahip işleri reddetmektedir, çünkü bu sorumluluklarından dolayı esnek çalışma koşullarına ihtiyaç duymakta ancak çoğu kurum bu ihtiyaçlara uygun cevaplar verememektedirler (Durbin ve Fleetwood, 2010, s.227).

Araştırmacılar uzun süredir kadınların kariyerlerinde ilerleme kaydetmeye çabalarken kalıplaşmış yargılarla /engellerle karşı karşıya kaldıklarını da ortaya koymaktadır. Kirchmeyer (2002) daha yüksek örgütsel pozisyonlarda sunulan yönetici kademelerinin daha fazla eril özelliklerle ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Bununla beraber yöneticilerin, çalışanlarının örgütsel bağlılığı hakkında atıfta bulunduğunu ve çalışanlarını bu atıflara göre kategorize ettikleri tespit edilmiştir (Shore, Barksdale ve Shore, 1995). Bu önyargıyı açıklayan benzer çalışmalar da (Hoobler, Wayne and Lemmon, 2009; Rhode, 2003) ise işverenlerin, çalışan annelerin kariyerlerine tam anlamıyla bağlı olmadıkları önyargısına sahip olduklarını; başka bir deyişle, yöneticilerin kadınları cinsiyete özgü bakım verme rollerine göre kategorize ederek kadınları gerçekte sahip olmasalar bile aile-iş çatışması ile ilişkilendirdikleri ortaya

çıkmiştir. Yapılan başka bir çalışmada ise kadınların cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeylerine bağlı olarak cam tavan engelleri ile karşılaştıkları bulunmuştur (Karakılıç, 2019).

Kariyerleri boyunca farklı noktalarda, birçok kadın kariyerini aile sorumlulukları ile dengelemeye çalışmaktadır (Powell ve Mainiero, 1992). Aile hayatına öncelik verilmesi durumunda, kadınları iş yaşamlarını geçici olarak askıya almaya zorlayabilir, bu da bir üst yönetim kademesi ve liderliğe yükselmelerini azaltabilen bir karar konumuna gelebilir (Eagly ve Carli, 2007; Hewlett ve Luce, 2005). Yine yapılan bir araştırmada üst kademe yönetici pozisyonundaki erkeklerin neredeyse tamamı evli veya aile hayatı yaşamakta iken; aynı pozisyonlardaki kadınların yarısından daha fazlasının yalnız yaşadığı tespit edilmiştir (McKinsey ve Company, 2007).

Bununla birlikte, Aycan (2001), Türk kadınları üzerinde yaptığı çalışmada, Türk kadınlarının hayatlarındaki denge ve düzenin bozulmasını istemediğini, sorumlu oldukları ya da birlikte yaşadıkları kişilerin hayat konforlarını bozmayan, herkesin memnun olduğu ve kimsenin zarar görmediği durumlarda kariyerlerine daha rahat odaklanabildiklerini belirtmektedir. Kabasakal, Boyacıgiller ve Erden (1994)'in yaptığı çalışmada ise, evli olan kadın yöneticilerin daha fazla kişiye karşı sorumlu olmayı gerektirdiği için cam tavan algısını bekar ve boşanmış kadın yöneticilerden daha yüksek yaşadığı bulunmuştur. Bu çalışmaların sonucu araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir. Bununla beraber, Karaman (2019), Kayseri'de kadın girişimciler üzerinde yaptığı bir çalışmada ise kadınların geleneksel cinsiyet rollerine uygun olarak nitelendirilen ve aile üyeleri ile yardımlaşabildikleri işlerde, çalışma hayatına daha kolay taşıyarak bu işlerde daha başarılı olduklarını, böylelikle toplumsal cinsiyet kalıpyargılarının bir sonucu olarak ortaya çıkan engelleri daha kolay aşabildiklerini tespit etmiştir.

H3- Kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulguların tartışıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan algılarının çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı

incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri çocuk sahibi olmayanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur (Bkz. Tablo 22).

İlgili alanyazın incelendiğinde araştırmanın bu alt problemin bulgusunu destekleyen ve desteklemeyen çalışmalara rastlanılmıştır. Bazı çalışmalarda (Esen ve Kaloğlu, 2018, Yegengil, 2018, Bato Çizel ve Çizel, 2014, Taşkın ve Çetin, 2012) çocuk sahibi olup olmama değişkeninde çalışmanın bu bulgusuna benzer şekilde farklılaşma bulunurken; bu bulguyu desteklemeyen yani çocuk sahibi olup olmama değişkeninde anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmayan çalışmalar (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007) da tespit edilmiştir.

Kadın yöneticiler için hem çalışan kadın, hem yönetici hem de çocuk sahibi bir anne olmak cam tavan değişkeninin çoklu rol üstlenme alt boyutu ile ilişkili bir durumdur. Herhangi bir örgütte çalışmak isteyen çocuk sahibi bir kadın, işveren tarafından işine yeterince odaklanıp gerekli vakti ayıramayacak, uzun iş seyahatlerine çıkamayacak, örgüt dışı etkinliklere katılamayacak ve çocuğu dolayısıyla sık sık izin kullanıp mesaiye kalamayacak çalışan olarak görülmesine neden olmaktadır. Bu durum ise kadın çalışanın daha fazla cam tavan algısı hissetmesine ve kaygı yaşamasına neden olabilmektedir (Eagly ve Carli, 2007; Esen ve Kaloğlu, 2018; Kirchmeyer, 2002; Yegengil, 2018).

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de kadınlar sosyokültürel yapıdan ve anne olmanın getirdiği sorumluluklardan kaynaklı olarak evlendiği ve özellikle çocuk sahibi olduğu zaman işten ayrılabilir. Hatta çalışma yaşamında işe alım sürecinde kadınların evlilik ve çocuk sahibi olma planları daha başta sorgulandığı için (Dedeoğlu, 2009), kadınlar iş ve işteki pozisyonlarını bu duruma göre baştan belirlemek zorunda kalmaktadırlar. Bunun için kimi zaman kariyerlerinde ilerleyebilmek için evliliği ertelemek, çocuk yapmayı ertelemek, hiç evlenmemek ya da evlenip boşanmak gibi eğilimler gösterebilmektedirler. Araştırmalar, kadınların büyük ölçüde aile içi sorumluluklara sahip olmalarından dolayı kadınların erkeklerden daha fazla kariyer kesintisine sahip olma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Bianchi vd., 2000; Bowles ve McGinn, 2005 ve Eagly ve Carli, 2007). Kadının içinde bulunduğu bu çoklu ortam

da kadın yöneticilerin özellikle çocuk sahibi olanların daha fazla cam tavan algısı hissetmelerine neden olabilmektedir.

Yapılan bir araştırmada üst düzey yöneticilik pozisyonlarının eril özelliklerle daha fazla ilişkilendirilmektedir. Özellikle çocuk sahibi olmanın kadınlar için daha az kariyer başarısı anlamına gelebilirken tam tersi şekilde çocuk sahibi olmanın erkeklerde daha fazla kariyer başarısı anlamına geldiğini ortaya koymaktadır (Kirchmeyer, 2006). Bununla birlikte kariyerlerine devam ederlerken hamile kalan kadınlar, en azından makul bir doğum iznine ihtiyaç duymaktadır. Özellikle çocukları okul öncesi çağa gelinceye kadar birçok kadın çocuklarına bakım vermek istemekte ve bundan dolayı birkaç yıl kariyer hayatlarına ara vermek zorunda kalabilmektedir. Çalışma ortamından uzak kalınan uzun bir süreçten sonra kariyer basamaklarında tekrar yükselmek oldukça zor ve meşakkatli bir süreçtir. Bu durum, kadınların erkeklerden daha fazla ebeveyn sorumlulukları yüklenmek zorunda kalması ile daha da şiddetlenebilir (Strategic Direction, 2008). Sonuç olarak, aile içi sorumluluklar, kadınların doğum sonrası hızla azalan işgücü piyasası faaliyetlerine kısıtlamalar getirebilmektedir. Ev içi sorumluluklar kadınların kurum içinde başvurdukları işlerde de kısıtlamalar getirebilmektedir. Kadınlar aslında üstesinden gelip rahatlıkla yapabilecekleri iş fırsatlarını ve sorumlulukları reddetmek zorunda kalabilmektedirler. Özellikle çocuğu olan kadınların zaman konusunda yaşadıkları zorluklar ketleyici olabilmektedir. Bu sebeple kadın yöneticiler annelik sorumluluklarından dolayı esnek çalışma koşullarına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Durbin ve Fleetwood, 2010, s.227).

H4-Kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulguların tartışıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin cam tavan algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre lise mezunu kadın yöneticilerin, önlisans ve lisansüstü mezunlarına göre ve lisans mezunu kadın yöneticilerin ise lisansüstü mezunlarına göre daha fazla cam tavan algısına sahip oldukları bulunmuştur (Bkz Tablo 25). Bu durum eğitim düzeyi arttıkça cam tavan algısının azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim düzeyi ve cam tavan ilişki ile ilgili alanyazındaki araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda (rc, Kılıç ve Kılıç, 2007) eğitim düzeyi ve cam tavan algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; bazı çalışmalarda (Atan, 2011; etin ve Atan, 2012) ise araştırmanın bu bulgusunu destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe işgücü kalitesi ve kişisel becerileri artmaktadır. Kadın alıŐanların üst düzey yönetici pozisyonlarına talip olabilmesi için eğitim düzeylerini artırmaları, deneyim edinmeleri ve kendilerini geliŐtirmeleri gerektiği düşünülebilir. Wentling (1996), kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri için en önemli faktörün eğitim durumu olduğunu tespit etmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan kadınlar daha iyi statülerde çalıŐabilir, karşılaştıkları engellerle daha iyi baŐedebilir ve yeni iş fırsatları elde ederek üst düzey pozisyonlara daha kolay ykselebilirler (Yoğun Eren, 2008). Eğitim seviyesi artan kadın yöneticiler kendisi ile aynı pozisyona talip olan erkek yöneticilerle rahatlıkla rekabet edebilir duruma gelebilmektedirler. Yapılan bazı çalışmalarda (Armstrong-Stassen ve Cameron, 2005; Burke, Burgess ve Fallon, 2006; Orser ve Leck, 2010) kadınların kariyer başarıları ile sahip oldukları kariyer düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu durum da kadın yöneticilerin rakipleri ile aynı Şartlara sahip olduklarında ve eğitim düzeyleri yükseldikçe daha az engelle karşılaştıkları Şeklinde yorumlanabilir.

H5- Kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin SED'e göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulguların tartışıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin cam tavan algılarının SED'e göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın yöneticilerin SED'e göre algıladıkları cam tavan puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Bkz. Tablo 26).

Yapılan alanyazın incelenmesinde, araştırmanın bu alt problemi ile doğrudan karŐılaŐtırılabilir bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak kadın yöneticilerin sosyoekonomik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın çıkmamıŐ olması kadınların çalıştıkları kurumlarda hangi ekonomik seviyede oldukları fark etmeksizin cam tavanı algılamalarından kaynaklandığı Şeklinde yorumlanabilir. Yapılan bir araştırmada kadın çalışanların kariyer konusunda ilerleyip ykselseler bile ücret konusunda erkeklerin

oldukça gerisinde kaldıkları, ücretlerin erkekler lehine olduğu ve kadınların bu konuda ayrımcılığa maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Stockford, 2004). Bu durum kadın yöneticilerin hangi sosyoekonomik düzeyde kalırsa kalsın cam tavan algılarının çok fazla değişmediği şeklinde yorumlanabilir.

H6- Kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin çalıştıkları sektörlerle göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulguların tartışıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin çalıştıkları sektörlerle göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın yöneticilerin çalıştıkları sektörlerle göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Bkz. Tablo 28).

İlgili alanyazın incelemesinde kadınların cam tavan algısını karşılaştırmalı olarak inceleyen doğrudan bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Ancak Kılıç ve Çakıcı (2016)'nın yaptığı sağlık ve eğitim sektörlerini kapsayan araştırmada eğitim sektöründe çalışan kadınların cam tavan algıları daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç araştırmacı tarafından Milli Eğitim Bakanlığı'nın, Sağlık Bakanlığı'na göre daha fazla eril kültür yapısına sahip olması şeklinde açıklanmaktadır.

Bu araştırmada ise sektörler arasında cam tavan algısı yönünden bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgu Türkiye'de çalışma koşulları, toplumsal ve kültürel önyargılardan dolayı hemen her sektörde cam tavanı algılamakta oldukları söylenebilir. Bu durumun diğer bir nedeni de çalışmanın örneklem grubunun dağılımı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

H7- Kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin yöneticilik kademelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulguların tartışıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin cam tavan algılarının yöneticilik kademelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre orta kademe kadın yöneticiler alt kademe kadın yöneticilere göre, üst

kademe kadın yöneticiler ise alt kademe kadın yöneticilere daha fazla cam tavan algısına sahip oldukları tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 31). Bu durum kadın yöneticilerin yöneticilik kademesi arttıkça cam tavan algılarının da arttığı şeklinde yorumlanabilir. Kadınların kariyer basamağı arttıkça karşılaştıkları sorunlar da artmaktadır (Afza ve Newaz, 2008).

Yapılan alanyazın taramasında kadın yöneticilerin alt, orta ve üst düzey yöneticilik kademelerine göre cam tavan algıları ile ilgili yapılan doğrudan bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bununla birlikte Avustralya’da orta düzey yöneticilerle yapılan bir araştırmada kadınların üst düzey pozisyonların gereklerini yerine getirirken daha fazla cam tavan algıladıkları tespit edilmiştir (Jogolu ve Wood, 2006). Bu sonuçlar bu araştırma sonucunu dolaylı şekilde desteklemektedir.

Günümüzde kadınların çalışma hayatına katılma oranı ve eğitim oranı giderek artmasına rağmen üst düzey kadın yönetici oranı hala düşük seviyelerdedir. Dünya ortalamasında üst düzey kadın yönetici oranının %5 ve orta düzeydeki kadın yönetici oranının %30 düzeylerinde olduğu tahmin edilmektedir (Woman Capital, 2007). Ayrıca Türkiye’de kadın otel yöneticileriyle yapılan bir araştırmada kadınların %40.2’sinin çalıştıkları örgütlerde üst yönetime gelebilme konusunda cam tavan algıladıkları saptanmıştır (Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin, 2007). Bu iki araştırma sonucu değerlendirildiğinde çalışan kadınların üst düzey pozisyonlara yükselirken daha fazla cam tavan algıladıkları söylenebilir. Kadınların alt düzey pozisyonlarda iş bulup çalışması görece daha kolaydır. Aynı durum alt kademe yöneticilik pozisyonları için de söylenebilir. Ancak talep olunan yöneticilik pozisyonu yükseldikçe erkeklerle olan rekabet düzeyi artmakta böylece hissedilen cam tavan algısı da artmaktadır. Bu sonuç ise özellikle kadınların uzun yıllar aynı pozisyonu işgal eden erkek yöneticilerin hakim olduğu örgütlerde üst düzey liderlik pozisyonlarına yükselebilmek için yeterli güce sahip olmadıkları ve bu nedenle basitçe “örgütlerde üst düzey kadın ağı” yaratmakta zorlanabildiklerine dönük araştırma sonuçları (Elliott ve Smith, 2004) ile açıklanabilir. Bu güç eksikliği, kadınların sadece erkek meslektaşlarına kıyasla daha düşük seviyeli pozisyonlarda kalma eğiliminde olmalarına neden olurken bu durum genellikle üst düzey pozisyonlara sahip olan kadınların oldukça azınlıkta kalmasına ve kadınlar için rol model eksikliğine neden olabilmektedir (Ellemers vd., 2013). Başka bir açıklamada ise, kadınlar liderlik pozisyonlarına uygun görülmesi için erkeksi stereotip sergilemek zorunda kalmakta

(Heilman, 2012), beklentileri karşılamaya çalışmakra ve bu erkeksi stereotiplere pozitif atıflarda bulunarak değer vermeye başlamaktadırlar (Maume, 2011). Bu özelliklere sahip olmak ve devam ettirmek ise her kadın için sürdürülebilir olmayabilir. Aycan'ın (2004) kadın yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada, yönetici düzeyde çalışan kadınların aile içindeki rolleriyle tanımlanmasının yanında, toplumda lider/yönetici statüsündeki kadınlara yönelik olumsuz bir algının hakim olmasının, kadınların üst düzey pozisyonlara erişimini engellediği tespit edilmiştir (Kabasakal vd., 2011). Bu sonuçlar kadınların üst düzey yönetici kademelerine doğru ilerledikçe algıladıkları ve karşılaştıkları engellerin giderek arttığı şeklindeki araştırmanın bu bulgusunu desteklemektedir.

H8-Kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulguların tartışıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinin yöneticilik sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın yöneticilerin yöneticilik süresi değişkenine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Bkz. Tablo 33).

Yapılan alanyazın taramasında cam tavan ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilik süresi demografik değişkenine yeterince yer verilmediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte alanyazında bulunan az sayıdaki araştırmanın bulguları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özan (2009) ve Sosyal ve Baynal'ın (2016) yaptıkları araştırmalarda katılımcıların yöneticilik deneyimlerinin cam tavan algısı üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Kadınların yöneticilik deneyimlerinin algıladıkları cam tavan düzeyini etkilememesi, kadınların örgütlerde çalıştıkları hemen hemen her düzeyde cam tavan algısı hissetmelerinden kaynaklı olabilir. Toplumsal algılar, stereotipler ve bireysel algılar kadınlara karşı önyargı oluşturulmasına sebep olmaktadır. Tüm bunlardan dolayı kadın yöneticilerin yönetim deneyiminin süresi fark etmeksizin cam tavan algılamaya devam ettikleri söylenebilir.

H9- Kadın yöneticilerin liderlik tarzları, örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkilere dair bulguların tartışıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algılarının birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre kadın yöneticilerin cam tavan algısı ile psikolojik sermaye toplam puanları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kadın yöneticilerin cam tavan algıları ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik, dayanıklılık, umut ve özyetenlik arasında da negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bkz. Tablo 34).

İlgili alanyazın incelemesinde cam tavan ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Barutçu ve Kaçar (2017) yaptıkları bir araştırmada cam tavan aşma stratejileri ve psikolojik sermaye arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmalarda (Smith, Caputi ve Crittenden, 2012; Tabassum vd., 2019) psikolojik dayanıklılığın cam tavanı aşma konusunda en önemli değişken olduğunu ve psikolojik dayanıklılığının iyimser bir inanç seti oluşturarak kadınların daha az cam tavan algısı yaşamalarına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda ayrıca psikolojik dayanıklılığın iş memnuniyeti, mutluluk, duygusal sağlık ve işe bağlanma ile pozitif yönde ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Ayrıca, Çoban'ın (2013) yaptığı çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur. Bunun yanı sıra pozitif psikolojik sermayenin örgütlerde; iş tatminini, örgütsel bağlılığı, performansı ve örgütsel memnuniyeti artırırken işten ayrılma ve olumsuz bakış açısını da azaltmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007). Tüm bu sonuçlardan hareketle psikolojik sermaye örgütte istenilen çıktıları artırırken istenmeyen çıktıları azaltmaktadır denilebilir. Bundan dolayı araştırmanın bu alt probleminde ortaya çıkan, cam tavan ile psikolojik sermaye ve psikolojik sermayenin alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı alanyazındaki diğer araştırma bulguları tarafından da desteklenmektedir. Sonuç olarak psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan

psikolojik dayanaklığının kadın yöneticilerde performansı düşürebilen ve bundan dolayı bir taraftan örgütlerde istenmeyen cam tavan algılarının azalmasını sağlarken diğer taraftan da örgütlerde istenen olumlu çıktıları artırmaktadır.

Elde edilen diğer bir bulgu ise kadın yöneticilerin cam tavan algıları ile etkileşimsel liderlik puanları ve dönüşümsel liderlik puanları arasındaki ilişki negatif yönlü ve anlamlı olmasıdır (Bkz. Tablo 34).

Yapılan alanyazın incelemesinde Ünal'ın (2015) cam tavan etkisi ve dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı çalışmada, cam tavanı aşabilen kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Kurtuluş ve Kutanis (2015) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlikte dişil özelliklerin eril özelliklerden daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Etkileşimsel liderlik örgütlerde daha çok var olanı korumaya dönük bir liderlik türü olduğu için daha çok erkeklere atfedilen bir liderlik türü olarak ön plana çıkmaktadır (Eagly ve Johnson, 1990) Bu liderlik türü ilişki yerine güç odaklıdır. Araştırmada etkileşimsel liderlik türüne sahip olan kadınların da daha az cam tavan engeli yaşadıkları bulunmuştur.

İki liderlik türünde de cam tavan algısının azalmış olmasının sebebi ise kadın yöneticilerin beklenenden daha fazla performans göstererek, kariyer programlarına katılarak ve kendilerini eğiterek lider konumuna gelmelerinden kaynaklı olabileceği söylenebilir. Bu açıklamalar ışığında kadın yöneticilerin cam tavanı azaltan etmenlerden olan yüksek performans gösterme ve kariyer programlarına katılma kriterine sahip oldukları düşünülebilir (Cooper Jackson, 2001)

Elde edilen diğer bir bulgu ise kadın yöneticilerin psikolojik sermayeleri ile dönüşümsel liderlik puanları ve etkileşimsel liderlik puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olmasıdır (Bkz., Tablo 34). İlgili alanyazın incelendiğinde araştırmanın bu bulgusunun alanyazın ile uyumlu olduğu söylenebilir. Şarbay (2019), yaptığı çalışmada liderlik uygulamaları ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Şengüllendi'nin (2017) araştırmasında ise dönüşümcü liderlikle pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunurken Walumbwa vd. (2011) araştırmasında otantik liderlikle, psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü

anlamli bir iliskisi bulunmuştur. Keser ve Kocabaş (2013) ise liderliğin psikolojik sermayeyi etkilediği tespit etmişlerdir.

Psikolojik sermaye örgütlerde istenilen çıktıları artırırken istenmeyen çıktıları azaltan önemli bir faktördür. Ayrıca psikolojik sermaye tecrübe ve eğitim ile geliştirilebilen ve düzenlenebilen bir yapıya sahiptir (Luthans vd., 2007). Sen ve Hooja (2015) psikolojik sermaye ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Buradan hareketle sahip olunan psikolojik sermaye ile çalışanların, iş ve özel yaşamlarını başarılı bir şekilde bölümlere ayırdıkları ya da bu ikisi arasında bir uyum elde ettikleri anlaşılmaktadır.

H9.1 Kadın yöneticilerin etkileşimli liderlik tarzları örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide aracı değişken rolünün tartışılıp yorumlanması

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin etkileşimli liderlik tarzlarının örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide aracı değişken rolünde olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre psikolojik sermaye düzeyinin cam tavan algı düzeyi üzerindeki dolaylı etkisinin etkileşimli liderlik yoluyla *kısmi aracılık* etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($B = -0,08$, $SE = ,05$, $p < 0,01$, $95\% CI [-,1866 ; ,0090]$).

Dönüşümcü liderler bekletinin ötesinde bir performans gösterirken, etkileşimli liderler var olanı koruyarak beklenen sonuçlara odaklanmaktadır (Northouse, 2014). Brodsky vd. (2011) cinsiyet nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmanın duygusu veya üzüntüsü ile kadınların işyerinde daha iyi performans göstermeleri için bu duyguları bir tür itici güce dönüştürerek bir üst yönetim kademesine erişebildiklerini belirtmektedir. Bu çalışmadaki kadın yöneticiler örgütlerde algıladıkları cam tavan algısını aşmak için daha fazla performans göstermiş olabilirler. Araştırmaya katılan kadınlar daha dönüşümcü liderler olarak cam tavan algısını kırmayı başarmışlar ve üst düzey pozisyona yükselmişlerdir denilebilir. Bundan dolayı araştırmada dönüşümsel liderlik aracı değişken olurken etkileşimli liderlik aracı değişken olarak bulunmamıştır.

H9.2-Kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları, örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide aracı değişken rolünün tartışılıp yorumlanması.

Araştırmanın bu alt probleminde kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide aracı değişken rolünde olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre psikolojik sermaye düzeyinin cam tavan algı düzeyi üzerindeki dolaylı etkisinin dönüşümsel liderlik yoluyla *kısmi aracı* etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (B = -.54 , SE = ,08p < 0,01, 95% CI [-.7192 ; -.3882]).

Örgütsel liderlik stilleri ile yapılan bir meta-analiz çalışmasında (Eagly, Johannesen-Schmidt ve van Engen,2003), kadınların erkeklerden daha yüksek dönüşümsel liderlik oranları gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulguları Groves (2005)'un yaptığı çalışma daha da güçlendirmiştir. Groves (2005), kadın liderlerin, dönüşümcü liderliğin en temel özelliklerinde erkek liderlerden daha fazla puan aldığını tespit etmiştir. Diğer araştırmacılar da, benzer bulguları rapor etmişlerdir (Carless, 1998; Druskat, 1994; Van Engen ve Willemsen, 2004).

Liderlik tarzları ve cinsiyet farklılığını inceleyen meta-analiz çalışmasında (Eagly ve Johnson, 1990), kadınların erkeklerde olduğundan daha katılımcı ya da demokratik (ortak) bir liderlik tarzı ve daha az otokratik ya da yönlendirici bir liderlik tarzı kullandıkları tespit etmiştir. Kadın liderler aynı zamanda başkalarını geliştirmede daha iyi olarak değerlendirilmekte (Cavallo ve Brienza, 2006), diğerlerine ilham veren ve motive eden ve erkek meslektaşlarından daha iyi ilişkiler geliştirebilen, işbirliği ve ekip çalışması oluşturabilen liderler oldukları belirtilmektedir (Zenger ve Folkman, 2012).

Appelbaum vd. (2013) yaptıkları çalışmada en etkili liderlik tarzının dönüşümsel liderlik olduğunu ve bu liderlik tarzının ise en sık kadınlarla ilişkilendirilen liderlik tarzı olduğu sonucunu bulmuşlardır. Ayrıca yine bu çalışmada, kadın yöneticilerde bulunan belirli davranış özelliklerinin, örneğin; empati, destek sunma ve ilişki kurma gibi, çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bir başka çalışmada, liderlik stillerinden dönüşümsel liderliğin cam tavan algıları üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Mohammadkhani, Gholamzadeh, 2016). Ünal (2015), kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelmede cam tavan engelleri ile karşılaştıklarını, bu engellerin genellikle bireysel faktörlerden kaynaklandığını ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan kadınların cam tavan engellerini aşabildikleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir.

Psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek olan kadınların dönüşümsel liderlik tarzına da sahip oldukları tespit edilmiştir (Johnson, 2015). Smith, Caputi ve Crittenden (2012) yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin alt boyutu olan psikolojik dayanıklılığın cam tavanı aşma konusunda en önemli değişken olduğunu ve psikolojik dayanıklılığın iyimser bir inanç seti oluşturarak kadınların daha az cam tavan algısı yaşadıklarını tespit etmişlerdir.

Hao vd. (2015) psikolojik dayanıklılığın iş stresini azaltmada önemli bir rol oynadığını ve bunun sonucunda da tükenmişliğin gelişmesini önlediğini öne sürmüşlerdir. Bu sonuç psikolojik dayanıklılığın, cam tavan algıları nedeni ile ortaya çıkan iş stresinin olumsuz etkilerini azalttığı söylenebilir.

Alanyazındaki sözü edilen bu araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak kadın yöneticilerin psikolojik dayanıklılığı, cam tavan engellerini aşmak için gerekli stratejilerin geliştirilmesinde ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşabilmelerinde anahtar rolde olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, zor durumlara dayanma ve stres zamanlarında kendi kendini düzenleme kabiliyeti (Cooper, Flint-Taylor ve Pearn, 2013) ve cam tavanı aşma kabiliyeti (Smith, Caputi ve Crittenden, 2012) kadınların yönetici ve liderlik özellikleri ile çok yakından ilgili ve önemli olabilmektedir.

Araştırmanın analiz sonuçlarında ortaya çıkan psikolojik sermayenin cam tavan algılarını azaltmada etkili olması şaşırtıcı bir sonuç değildir. Çünkü psikolojik sermaye insanlarda, stresli durumlar karşısında daha fazla esneme ve dayanma gücü olabilmektedir. Psikolojik sermaye, olumsuz olaylar karşısında olumlu düşünmeye katkı sağlamaktadır (Dirican, 2015). Bu pozitif psikolojik halin, işte ve iş dışındaki rollerin eş

zamanlı olarak ortaya çıkmasıyla meydana gelebilecek gerginlik ve bunalım durumunu azaltabileceğini ifade edebilir.

Sonuç olarak bu araştırmanın bulgularına göre psikolojik sermaye düzeyi kadın yöneticilerin cam tavan algı düzeylerini azaltmada etkili olmaktadır. Psikolojik sermaye, dönüşümsel liderlik aracılığıyla kadın yöneticilerin cam tavan algıları üzerinde yaptığı negatif yönlü etkiyi artırmaktadır. Daha geniş anlamda, mevcut çalışmanın bulgularına göre kadın yöneticilerin psikolojik sermaye düzeyleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkide dönüşümsel liderlik özellikleri belirleyici bir rol oynamaktadır.

Buna göre kadın yöneticilerin psikolojik sermayeleri cam tavan algılarını azaltmada sahip oldukları dönüşümsel liderlik üzerinden daha büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Bu etkileşimin gücü, dönüşümsel liderlik ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık (Dirican, 2015), umut (Sylvester, 2015) düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişkinin olması ve iyimserlik ile cam tavan engelleri arasında (Smith, Caputi ve Crittenden, 2012) negatif yönlü bir ilişkinin olması ile daha da artmış olabilir. Çünkü iyimser bireyler kendi kaderlerini kontrol etmeye çalışmaktan, zorluklar ve başarısızlıklar ile soğukkanlı şekilde yüzleşebilmekten çekinmezler. Kendilerinden beklentileri olumludur ve bu nedenle yenilikçi davranışlar elde etmek bu bireyler için daha kolaydır (Sweetman, Luthans, Avey ve Luthans 2011). Psikolojik sermayenin bir diğer alt boyutu olan özyeterlilik kavramı da çalışanların yenilikçi şeyler yapabilme gücüne sahip olmaları anlamına gelmektedir. Yine psikolojik sermayenin bir diğer alt boyutu olan umut alt boyutunun yüksek düzeyde olması, çalışanların zorlu çalışma şartlarını ve zorlu görevleri farklı şekillerde yapabileceklerine inanmalarını ve bunu denemekten asla yılmamalarını sağlamaktadır (Luthans vd., 2007). Ayrıca özyeterliliği yüksek olan çalışanların risk alma ve zorlayıcı görevlerde bulunma olasılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksektir ve bu nedenle problemleri çözmek için yaratıcı yöntemler kullanma olasılıkları oldukça fazladır (Gong, Huang ve Farh, 2009). Kadın yöneticilerin psikolojik sermaye düzeylerinin dönüşümsel liderlik üzerinden aracı ve düzenleyici etkisi ile cam tavana ilişkin algılarını azaltmada çok daha etkili olduğu söylenebilir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

1. Kadın yöneticilerin sahip oldukları çocuk sayısına göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır
2. Kadın yöneticilerin medeni durum değişkenine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F= 17.19, p<.05$). Evli olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri bekar ve boşanmış/ayrı olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksektir.
3. Kadın yöneticilerin eğitim düzeylerine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F= 8.48, p<.05$). Lise mezunu kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri önlisans ve lisansüstü mezunu olan kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksektir.
4. Kadın yöneticilerin çalıştıkları sektörlere göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F= .039, p<.05$).
5. Kadın yöneticilerin yöneticilik kademelerine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F= 6.033, p<.05$). Orta kademe kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri alt kademe kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksektir. Üst kademe kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyleri alt kademe kadın yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeylerinden anlamlı şekilde yüksektir.
6. Kadın yöneticilerin yöneticilik deneyimine göre algıladıkları cam tavan puan düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.5 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F= 1.069, p<.05$).

7. Psikolojik sermaye ve alt boyutları, liderlik tarzları ile aynı yönde korelasyon gösterirken cam tavan algıları ile ters yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptirler.
8. Örgütsel psikolojik sermayenin ve etkileşimsel liderlik tarzının (aracı) arasında ($a=0,49$, $p<0,001$); etkileşimsel liderlik tarzının (aracı) ile cam tavan algısı arasında ($b=-.15$, $p<0,001$); örgütsel psikolojik sermaye ile cam tavan algısı arasında ($c=-.82$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.
9. Psikolojik sermaye düzeyinin cam tavan algı düzeyi üzerindeki dolaylı etkisinin etkileşimsel liderlik yoluyla *kısmi aracılık* etkisinin anlamlı olmadığı gözlenmiştir ($B = -.08$, $SE = ,05$, $p < 0,01$, $95\% CI [-.1866 ; .0090]$).
10. Örgütsel psikolojik sermayenin ve dönüşümsel liderlik tarzının (aracı) arasında ($a=0,79$, $p<0,001$); dönüşümsel liderlik tarzının (aracı) ile cam tavan algısı arasında ($b=-.68$, $p<0,001$); örgütsel psikolojik sermaye ile cam tavan algısı arasında ($c=-.82$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.
11. Psikolojik sermaye düzeyinin cam tavan algı düzeyi üzerindeki dolaylı etkisinin dönüşümsel liderlik yoluyla *kısmi aracı* etkiye sahip olduğu ifade edilebilir ($B = -.54$, $SE = ,08$, $p < 0,01$, $95\% CI [-.7192 ; -.3882]$).

“Lider” örgüt için en önemli etmenlerden birisidir. Örgütü rekabet ortamında geliştiren, motivasyon ve performansı artırıp örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayan liderlerdir. Dönüşümsel liderler kendine güvenen, kararlı, astları ile birebir iletişim kuran, onların kişisel gelişimine katkı sağlayan, yüksek performans gösteren, sorunlarını dinleyip çözen, yüz yüze ilişkilere önem veren, girişimsel, devrimci ve değişime açık bir yapıya sahiptirler. Gelişen dünyada cam tavan algısını aşarak üst düzey yönetim pozisyonuna gelen kadın sayısının artması için kadınların daha dönüşümsel liderler olmaları gerekmektedir. Sayıca fazla olan erkek rakipleri ile olan rekabette bir adım öne çıkarak tercih edilebilir olmaları geliştirdikleri psikolojik sermayelerine ve liderlik tarzlarına bağlıdır. Hızla değişen iş dünyasında değişime dirençli klasik liderlerin ayakta kalması oldukça zordur. Örgütler rekabet ortamında avantaj sağlayarak, kriz anında müdahale edecek, üst düzey performansla sahip, iletişim ve yönetim becerisi yüksek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu liderlik tarzı da dönüşümsel liderliktir.

Yapılan analiz ve değerlendirmeler neticesinde örgütler, kadın çalışan ve yöneticilere ve alanda araştırma yapan araştırmacılara bazı öneriler sunmak mümkündür.

- 1- Kadın liderler astlarını geliştirmede erkeklere göre daha etkili olabilen, astlarına ilham veren, onları motive eden, erkeklere göre daha iyi kişilerarası ilişki düzeyine sahip olan, işbirliği ve ekip çalışmasına daha yatkın bireylerdir. Liderlik yetkinlik çalışmaları, kadınların duygularının daha farkında olduklarını, daha fazla empati gösterdiklerini ve kişilerarası ilişkilerde daha usta olduklarını ortaya koymaktadır (Goleman, 1998). Bu özellikler aynı zamanda dönüşümsel liderliğin özelliklerindedir. Kadın çalışanların liderlik tarzları ile ilgili eğitim, seminer gibi örgütsel etkinlikler yoluyla liderlik özelliklerinin gelişmesi sağlanarak cam tavan engellerini daha etkin bir şekilde aşmaları sağlanabilir. Böylece daha etkin ve sayıca fazla kadın liderlerin yetişmesi sağlanabilir.
- 2- Kadın liderlerin, cinsiyete özgü kalıpyargıları ihlal etmeden liderlik için gerekli görülen aracı özellikleri sergileyebilmelerinin cam tavan engellerini aşmalarını kolaylaştırıcı bir etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu etkiyi sağlayabilmek için kadın çalışanlara etkili iletişim becerileri, kendini ifade becerileri, sosyallik gibi konularda eğitim ve seminerlere katılmaları sağlanabilir. Bununla birlikte bu çalışma bulguları dönüşümsel liderliğin bu konuda çok etkili bir yol olduğunu ortaya koymuştur. Kadın çalışanların özellikle liderlikle ilgili eğitimlerle etkin dönüşümsel liderler olmaları sağlanabilir.
- 3- Bu çalışmada psikolojik sermayenin cam tavan algılarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermayenin sağlamış olduğu pozitif psikolojik halin, işte ve iş dışındaki rollerin eş zamanlı olarak ortaya çıkmasının neden olacağı gerginlik ve bunalım durumunu azaltacağı muhtemeldir. Bununla birlikte kadın yöneticilerin psikolojik sermayenin önemli bir bileşeni olan psikolojik dayanıklılığının, cam tavan engellerini aşmak için gerekli stratejilerin geliştirilmesinde ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşabilmelerinde anahtar bir rol üstlenebilmektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak çalışan kadınların psikolojik sermayelerini geliştirmek için Milli Eğitim Sistemi içinde bir takım önlemler alınarak uzun vadeli katkımız sağlanabilir. Bununla birlikte kadınların psikolojik sermaye bileşenlerine dönük olarak örgüt içi

seminerler ve eğitimler düzenlenerek kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri geliştirilebilir.

- 4- Bu çalışmada dönüşümsel liderliğin psikolojik sermaye ile birlikte etkili olduğu durumun psikolojik sermayenin tek başına etkili olduğu duruma göre neredeyse iki katı daha güçlü bir şekilde cam tavan algısını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle karar verici pozisyonundaki yöneticilerin, kadınların önemli liderlik pozisyonları elde etmek için eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamaya yardımcı olmaları, kadın ve erkekler için fırsat eşitlikleri oluşturmaları, örgütsel politiklar bu yönde belirlenmeye çalışılmaları önemlidir. Devlet ve özel sektör için bu yönde politiklar geliştirilmesi problemin çözümü açısından önem arz etmektedir.
- 5- Bu çalışmada kadın yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Psikolojik sermaye düzeyi, iş-yaşam dengesi ile pozitif yönde ilişkili bir yapıdır. Kariyerleri boyunca farklı noktalarda birçok kadın, kariyerlerini aile sorumlulukları ile dengelemeye çalışmaktadır. Aile hayatına öncelik verilmesi gereken durumlar, kadınları iş yaşamlarını geçici olarak askıya almaya zorlayabilmektedir. Bu durum da bir üst yönetim kademesi ve liderliğe yükselmelerini azaltıcı hatta engelleyici bir karar olabilmektedir (Eagly ve Carli, 2007). Kadınların özellikle kültüre dayalı toplumsal yapıdan kaynaklı olarak getirdikleri sorumluluk düzeylerinin birden azalmasını beklemek çok gerçekçi olmayabilir. Ancak bu durumda kadına destek düzeyinin (hem ailesel hem çalışma hayatı açısından) artması kadınların kariyer ilerlemelerine yeniden odaklanmalarında yardımcı olabilir. Örgütlerde kariyer ilerlemesine ara vermiş kadınlar için özel bir mentorluk sistemi oluşturulabilir. Kadınların karşılaştığı eşsiz koşullar göz önüne alındığında, bireye kendi gelişimsel yolculuğunda yardımcı olabilecek ve kadınların gelişiminin bütünsel doğasına odaklanan bir mentorluk yaklaşımı kadının tekrar kariyerine odaklanmasını hızlandırıcı bir etki sağlayabilir.
- 6- Kadınlardan beklenen çoklu rollerden dolayı yapmaları gereken ev içi sorumluluklar örgüt içinde başvurdukları işlere kısıtlamalar getirebilmektedir.

Pek çok kadın, aslında yapabilecekleri işleri reddedebilmektedir. Çünkü yapmak zorunda olduğu aile içi sorumluluklarından dolayı erkeklere göre daha fazla esnek çalışma koşullarına ihtiyaç duyabilmektedir. Günümüzde yetişmiş insan potansiyelinden daha fazla yaralanabilmek için birçok kuruluş cam tavanı kırmanın ve kadınların tüm potansiyellerini gerçekleştirmelerinin ve kullanmada, engelleri kaldırmanın önemini kabul etmektedirler (Ragins vd., 1998). Benzer şekilde, kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi, hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkeler için kritik hedefler haline gelmiştir ve üçüncü “Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri” nde de öncelikli hedeflerindedir (KPMG, 2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısını aşmak ve üst düzey pozisyonlara gelebilmek için öncelikli olarak bir dönüşüme ve daha fazla yasal düzenlemelere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın bulguları kadınların büyük ölçüde aile içi sorumluluklara sahip olmalarından (özellikle 0-6 yaş çocuk sahibi olma) dolayı cam tavanı daha fazla hissetmelerine ve kadınların erkeklerden daha fazla kariyer kesintisine uğrama eğiliminde olduğunu göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, sayısı kaç olursa olsun kadın çalışanların bulunduğu örgütlerde özellikle annenin çocuklarına bakım verebileceği, çocuğu ve bakıcısını çalıştığı kuruma getirebileceği, izin saatlerini çocuğuyla geçirebileceği uygun koşul ve düzenlemeler için yasa ve politikalar geliştirilmesi önerilebilir.

- 7- Bu çalışmanın bir diğer bulgusu da üst düzey eğitime sahip kadın çalışanın daha az cam tavan algısına sahip olduklarıdır. Bundan dolayı özellikle kadınların bilim, sanat, yönetim gibi yaşamın her alanında üst düzey pozisyonlara gelebileceği ile ilgili resmi ve özel politika uygulamaları ile rol model algısı yaratılması önerilmektedir. Buna ek olarak özellikle lisansüstü eğitim cam tavan algısını kırmada oldukça etkili olabilmektedir. Kadınların üst düzey eğitim alması sağlandıkça kadın yönetici sayısının da artması muhtemeldir. Kadınların üst düzey eğitim almaya ortaöğretimden itibaren teşvik edilmesi ve bununla ilgili toplumsal algı oluşturulması önerilmektedir.

8- Bu çalışmanın kapsamı iletişim, finans, tekstil ve turizm sektörleri ile ve iki liderlik türü ile sınırlı tutulmuştur. Alanda yapılacak yeni çalışmalarda farklı sektörler ve farklı liderlik tarzlarının ele alınması önemli katkılar sağlayacaktır. Kadın çalışanların liderlik özellikleri ile ilgili daha detaylı bilgiler elde edebilmek için gözlem veya mülakat gibi tekniklerle aynı konuda nitel araştırmalar yapılarak daha açıklayıcı sonuçlar elde edilebilir.



KAYNAKÇA

- Afza, S., & Newaz, M. (2008). Factors Determining The Presence Of GC And Influencing Women's Career Advancement In Bangladesh. *Bbrac University Journal*, 5(1), 85-92
- Akçay, V. H. (2012). *Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 123-140.
- Akçamete, C. (2004). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Yönelik Tutumlarının ve Cam Tavan Sorununun İncelenmesi: Bankalarda Bir Örnek Uygulama*. Hacettepe University, Institute Of Social Sciences, Ankara, Turkey.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Marmara Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Al-Dulaimi, S. S. (2017). The Problem Of Sociology In The Arab World Between Its Theoretical Reality And Applied Necessities. *Journal Of King Abdulaziz University*, 25(1), 1-35.
- Almer, E. D., & Single, L. E. (2007). Shedding Light On The Aıcpa Work/Life And Women's Initiatives Research: What Does It Mean To Educators And Students?. *Issues In Accounting Education*, 22(1), 67-77.
- Alpdeğer, C. (2010). *Cam Tavan Bağlamında Türkiye'de Kadın Çalışanların Sorunları: Mardin İli Örneği*. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır.
- Anafarta, N.; Sarvan, F. ve Yapıcı N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi *İİBF Dergisi*, 8 (15): 111-137.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T., & Paz, B. (2013). *Upward mobility for women managers: Styles and perceptions: Part two*. Industrial and Commercial Training, 45(2), 110-118.
- Aronson, E., Akert, R. M., & Wilson, T. D. (2010). *Sozialpsychologie*. Pearson Deutschland GmbH.
- Armstrong-Stassen, M., & Cameron, S. (2005). "Factors Related To The Career Satisfaction Of Older Managerial and Professional Women". *Career Development International*, 10(3), 203-215.
- Aşık, N. A. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*", 3(9), 84-103.

- Atan, E. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin 'Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building The Vital Forces In Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA Mindgarden
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). "Re-examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership". *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J. ve Luthans, F. (2006), *The High Impact Leader: Moments Matter In Accelerating Authentic Leadership Development*, New York: Mcgraw -Hill.
- Aycan, Z. (2004). Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor? 2. *Kadın Yöneticiler Zirvesi*, İstanbul.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana.
- Aydın, Ş., Özkul, E., Tandoğan, G. K. ve Şahin, N. (2007). "Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Sakarya Üniversitesi, 25-27.
- Ayrancı, E. ve Gürbüz, T. (2012). "Considering Glass Ceiling In Turkey: Ideas Of Executives In Education Sector Regarding Women In The Workplace". *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), (126-151). doi: 10.5296/ijhrs.v2i4.2583
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bandura, A. (1994). *Social Cognitive Theory And Exercise Of Control Over Hiv Infection*. In Preventing Aids (Pp. 25-59). Springer, Boston, Ma.
- Brown, L. (2010), "The relationship between motherhood and professional advancement: Perceptions versus reality", *Employee Relations*, Vol. 32 No. 5, pp. 470-94.
- Barutçu, E. ve Kaçar, Z. K. (2017). "Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği". *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 79-86.

- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1999). “Two Decades Of Research And Development İn Transformational Leadership”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (1997). “Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17(3), 19-28.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* [Kindle version].
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başbakanlık, K. (2008). *Kadın ve Ekonomi*. Ankara: KSGM Yayınları.
- Barnes, C. M., Guarana, C. L., Nauman, S., & Kong, D. T. (2016). “Too Tired To Inspire Or Be Inspired: Sleep Deprivation and Charismatic Leadership”. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1191.
- Bato Çizel, R. ve Çizel, B. (2014). “Kadın Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algısını Etkileyen Faktörler”. *İnsani Bilimler Dergisi*, 4(1), 63-69.
- Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). “Effect Of Psychological Capital And Resistance To Change On Organisational Citizenship Behavior”. *Journal Of Industrial Psychology*, 39(2), 01-11.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi.
- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). “Is Anyone Doing The Housework? Trends In The Gender Division Of Household Labor”. *Social Forces*, 79(1), 191-228.
- Bilican Gökçaya, V. (2015). Ahtapot Kadınlar: Aile ve İş Yaşamı Kıskacındaki Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunlar. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), 233-248.
- Bilir, G. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- BM “Dünya Nüfus Projeksiyonları: 2016”, 2017. Web sayfası: www.un.org. (Erişim tarihi:Eylül 2019).

- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming Authority: Negotiating Challenges For Women Leaders. *The Psychology Of Leadership*. New Perspectives And Research, 191-208.
- Bradley, K. (2014). "Educator's positive stress responses: Eustress and psychological capital (doctoral dissertation)". *College of Education Theses and Dissertation*. DePaul University, Chicago, United States.
- Brodsky, A.E., Welsh, E., Carrillo, A., Talwar, G., Scheibler, J. & Butler, T. (2011) "Between Synergy And Conflict: Balancing The Processes Of Organizational And Individual Resilience In An Afghan Women's Community". *American Journal of Community Psychology*, 47(3-4), pp. 217-235.
- Broughton, A., & Miller, L. (2009). Encouraging Women Into Senior Management Positions: How Coaching Can Help: Research Report No. 462, Brighton: *Institute for Employment Studies*.
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). "Effect Of Transformational Leadership On Employees' Job Satisfaction And Organizational Commitment In Banking Sector Of Lahore (Pakistan)". *International journal of Business and Social science*, 2(18).
- Byrne, B.M., (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. Taylor and Francis.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Burke, R. J., Burgess, Z., & Fallon, B. (2006). Organizational Practices Supporting Women And Their Satisfaction And Well-Being. *Women In Management Review*, 21(5), 416-425.
- Burmaoğlu, S., M. Polat, C.H. Meydan, "Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26 pp., 2013.
- Candaş, A. (2010), "Türkiye'de Eşitsizlikler: Kalıcı Eşitsizliklere Genel Bir Bakış", *Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Formu*, İstanbul.
- Carless, S. A. (1998). "Assessing The Discriminant Validity Of Transformational Leader Behaviour As Measured By The MLQ". *1. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 353-358.
- Cavallo K., & Brienza D. (2006). *Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson Europe's Journal of Psychology*. 10 Aralık 2018,. <http://ejop.psychopen.eu/article/view/313/html>.
- Çiğner, Ü. A., Vardar, G. Ç. ve Kinay, B. (2019). "Bağımsız Denetçi Raporlarında Yer Alan Kilit Denetim Konularının Analizi: Borsa İstanbul Örneği". *Mali Çözüm Dergisi*, 29, 109-148. İstanbul.

- Çalış, D. M. (2017). *Kadın Yöneticilerde Bir Kariyer Engeli: Cam Tavan Sendromu*, (Ed: Akdemir B.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). *Impact Of Transactional And Laissez Faire Leadership Style On Motivation*. International Journal Of Business And Social Science, 3(7).
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). Organizational Interventions: The Workplace Situation. In *Building Resilience for Success* (pp. 164-190). London: Palgrave Macmillan,
- Cooper Jackson, J. (2001). *Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling*. Women in Management Review, 16(1), 30-41.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). *The Glass Ceiling Effect*. Social Forces, 80(2), 655-681.
- Coutu, D. (2002), "How Resilience Works", Harvard Business Review, C. 80, Vol. 5, p. 46-51.
- Çakınberk, A. K. (2011). *İş'te Kadın Olmak*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, M. ve Atan. E. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının İncelenmesi". *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(35), 123-136.
- Çetin, F. ve Basım, N. (2012). "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması". *Amme İdaresi Dergisi*, C. 45, Sayı 1, S.121-137
- Çetin, F., Hazır, K., ve Basım, H. (2013). "Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A. K. (2015). "Psikolojik Sermayenin Algılanan Performansa Ve İş Ayrılma Niyetine Etkilerinde İş Tatmini ve Cinsiyetin Rolü". 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* Kütahya, (468-471).
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2013). "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma". *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3).
- Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Çoban, A. (2013). "Psikolojik Sermaye'nin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17-33.
- Davidson, M. J.& Burke, R. J. (Editors). (2011). *Women in Management Worldwide Progress and Prospects* (Second edition). UK:MPG Books Group, 1-13, 333.

- Dedeoğlu, S. (2009). "Eşitlik mi ayrımcılık mı? T¼rkiye'de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı". *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 41-54.
- Demir, S. (2019). "Psikolojik Sermaye ve İş-Aile Yaşam Çatışması İlişkilerinin İncelenmesi". *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 557-576. DOI: 10.26466/opus.563221.
- Demir, S. (2018). "The Relationship Between Psychological Capital and Stress, Anxiety, Burnout, Job Satisfaction and Job İnvolveent". *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(75), 137-154.
- Direction, S. (2008). "The World Needs Women Leaders: İt İs Not The Glass Ceiling That Prevents Women From Achieving Senior Leadership Roles". *Strategic Direction*, 24(3), 27-9.
- Dirican, M. (2015). *Örg¼tsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örg¼tsel Sessizliğin Aracılık Rol¼*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. K¼tahya.
- Doğru, A. (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fak¼ltesi Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. K¼tahya.
- Druskat, V. U. (1994). "Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church". *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Duruş, F. (2019). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örg¼tsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye D¼zeylerinin Aracılık Rol¼*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Durbin, S., & Fleetwood, S. (2010). "Gender İnequality İn Employment: Editors' İntroduction". *Equality, Diversity and Inclusion: An İnternational Journal*, 29(3), 221-238.
- Eagly, A. H. (2007). "Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving The Contradictions". *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). "Gender and Leadership Style: A Meta-analysis." *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). "Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men". *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.

- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). "Role Congruity Theory Of Prejudice Toward Female Leaders". *Psychological Review*, 109(3), 573.
- Elleemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). "Women İn High Places: When and Why Promoting Women Into Top Positions Can Harm Them Individually Or As A Group (And How To Prevent This)". *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>
- Elliott James R. ve Smith Ryan A.(2004); "Race, Gender, and Workplace Power". *American Sociological Review*, 69(3), June.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon:(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma". *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).
- Ersöz, A. (1998). "Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri [Traditional and working woman roles of woman managers in turkish public sector]". *Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek [Women and the Future at the End of 20th Century]*, 255-264.
- Esen, M. ve Kaloğlu N. (2018). "Genel Yetkinlik İnancı Bağlamında Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi: Politik ve Siyasi Kariyer Sahibi Kadınlar Üzerine Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 485-500.
- Fagenson, E. A., & Jackson, J. J. (1993). "The status of women managers in the United States". *International Studies of Management & Organization*, 23(2), 93-112.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). "How to Design and Evaluate Research İn Education (5th ed.)". *McGraw-Hill Publishing*. New York.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). "A Meta-Analysis Of Work-Family Conflict and Social Support". *Psychological Bulletin*, 144(3), 284.
- Gibson, C.B. (1995). "An Investigation of Gender Differences in Leadership Across four Countries." *Journal of Intern ational Business Studies*, 26(2):255 - 280.
- Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P., & Demerath, N. (2002). "Telecommuting İn The 21st Century: Benefits, İssues, And A Leadership Model Which Will Work". *Journal Of Leadership Studies*, 8(4), 75-86.

- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 421-436.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 237-249.
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana.
- Gündüz, Ş. (2017). *İş Yerinde Yaşanan Sendromlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy”. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2004). “Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Grant Thornton International Business Report,(2015). *Women in Business: The Path to Leadership*. London: Grant Thornton International Limited.
- Grant Thornton International Business Report, (2013). *Women In Senior Management: Setting The Stage For Growth*. London: Grant Thornton International Limited.
- Grant Thornton International Business Report, (2007). *Women In Senior Management*. London: Grant Thornton International Limited.
- Greenhaus, J., ve Beutell, N. (1985). “Sources Of Conflict Between Work And Family Roles”. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Griffin, R.W.(1996) “Management, Fifth Edition”. *Houghton Mifflin Company*, Boston.
- Groves, K. S. (2005). “Linking Leader Skills, Follower Attitudes and Contextual Variables Via An Integrated Model Of Charismatic Leadership”. *Journal of Management*, 31(2), 255-277.
- Güner, E. (2011). *Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). “Work Redesign. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, California”. *Development Of*

- The Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), Pp.159-170.
- Hao, S., Hong, W., Xu, H., Zhou, L. & Xie, Z. (2015). "Relationship Between Resilience, Stress And Burnout Among Civil Servants in Beijing, China: Mediating And Moderating Effect Analysis. *Personality and Individual Differences*, 83(1), 65-71.
- Hayes, A. F. (2012). "PROCESS: A Versatile Computational Tool For Observed Variable Mediation, Moderation and Conditional Process Modeling". Web adresi: tarihinde <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>, Erişim tarihi: 20.10.2019.
- Hayes, A.F. (2013). "Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach." *The Guilford Press, New York*.
- Heilman, M. E. (2012). "Gender Stereotypes and Workplace Bias". *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., & Cameron, E. A. (1999). "Management: Study Guide". *South-Western*.
- Helgesen, S.(1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Doubleday, New York.
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve Öz Yapılanma*. Vizyon Yönetimi.(Çev: Veli Karagöz). İstanbul.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005, March). "Off-ramps and On-ramps: Keeping talented women on The Road to Success". *Harvard Business Review*, 43–54.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). "Bosses' Perceptions Of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects". *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957.
- Hopman, H. A., & Lord, B. R. (2009). "The Glass Ceiling and Women İn Accounting". *Experiences and Perceptions, New Zealand*.
- Irmak, R. (2010). *Cam Tavan Sendromu-Bir Hastane Uygulaması* . DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- ILO (2015). "World Employment and Social Outlook. Geneva", International Labour Office, Geneva.
- İbicioğlu, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi:(Geleneksel Ve Stratejik Perspektif)*. Alter Yayıncılık.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity". *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755.

- Jogulu, U. and Wood, G. (2008), "A Cross-Cultural Study Into Peer Evaluations Of Women's Leadership Effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 7, pp. 600-16.
- Johnson, S. A. (2015). *African Americans and Religion*. In Oxford Research Encyclopedia of Religion.
- Jones, O., & Crompton, H. (2009). "Enterprise Logic And Small Firms: A Model Of Authentic Entrepreneurial Leadership". *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
- Kabasakal, H., Boyacigiller, N. ve Erden, D. (1994). "Organizational Characteristics As Correlates Of Women İn Middle And Top Management". *Bogaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 8(1-2).
- Kabasakal, H., Aycan, Z., Karakas, F. ve Maden, C. (2011). "Women in management in Turkey". *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*, 317-338.
- Karaca, A. (2007). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Karadal, H. ve Özsungur, F. (2017). "Hizmet İnovasyon Davranışı İle Psikolojik Sermaye Ve Etik Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Adana Örneği". *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 13(5), 663-672.
- Karaman, K. (2019). *Women Entrepreneurs Making Pasrty Business In Kayseri*. 6th International Conference On Culture And Civilization
- Karasar, N. (2010). "Bilimsel Araştırma Yöntemleri". Ankara: Nobel Yayın.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:" Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama". *Ataturk University Journal Of Economics & Administrative Sciences*, 28(4).
- Kattara, H. (2005). "Career Challenges For Female Managers İn Egyptian Hotels". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251.
- Keklik, B. (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kersting , K. (2003). *Turning Happiness Into Economic Power*. *Monitor on Psychology*, 34(11), 26.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.

- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2013). "The Comparison of Elementary School Administrators' Authentic Leadership and Psychological Capital Features". *Unpublished master's thesis, Yıldız Technical University Institute of Social Sciences, Istanbul, Turkey*. <http://dergipark.gov.tr/kuey>, (10317/126543).
- Kılıç, T.ve Çakıcı, A. B. (2016). "Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3).
- Kirchmeyer, C. (2006). "The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations." *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 323-346.
- Kirchmeyer, C. (2002). "Gender Differences In Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow". *Journal of Business Ethics*, 37(1), 5-24.
- KMPG (2012), "Integrated Reporting", Issue 2, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/integrated-reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf>, Erişim Tarihi: 25.04.2019.
- Koçel, T.(2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, H. (2016). "Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu, Alternatif Politika Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı". Web Adresi: https://www.academia.edu/29598893/Hatun_Korkmaz_Y%C3%96netim%C4%B0nde_Kadın_Ve_Cam_Tavan_Sendromu Erişim Tarihi: 08.05.2019.
- Korkmaz, H. (2014). "Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu". *Asos Journal*(5), 1-14.
- Kurtuluş, S. A. ve Kutanis, R. Ö. (2015). "Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik Mi, Dişillik Mi?". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 235-254.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2016). "Örgütsel Yapılanmadaki Gizli Bileşen: Cinsiyet". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 61-86.
- Lewis, D., Medland, J., Malone, S., Murphy, M., Reno, K., & Vaccaro, G. (2006). "Appreciative Leadership: Defining Effective Leadership Methods". *Organization Development Journal*, 24(1).
- Luthans, F. (2010). "Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach". *Mcgraw-Hill/Irwin, United States*.
- Luthans, F. (2002). "The Need For and Meaning Of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

- Luthans, F.; James B. A. & Suzanne J. P.(2010). "The Development And Resulting Performance Impact Of Positive Psychological Capital". *Human Resource Development Quarterly*, 21(1) , 41-67.
- Luthans, F. Vd. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction". *Published In Personnel Psychology* (60), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Ve Avolio, B.J.. (2007). "Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge". *New York: Oxford University Press*.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). "Human, Social And Now Positive Psychological Capital Management: Investing In People For Competitive Advantage". *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). "The Entrepreneurial Propensity Of Women". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 341-364.
- MacInnis, D. J. & G. E., D. Mello (2005). "The Concept Of Hope And Its Relevance To Product Evaluation And Choice". *Journal Of Marketing*, 69, 1-14.
- Maume, D. J. (2011). "Meet The New Boss... Same As The Old Boss? Female Supervisors and Subordinate Career Prospects". *Social Science Research*, 40, 287-298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.05.001>
- Mayuk A (2013) *Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.
- Mccleskey, J. A. (2014). "Situational, Transformational, And Transactional Leadership And Leadership Development". *Journal Of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- McKinsey & Company (2007). "Women Matter. Gender Diversity, A Corporate Performance Driver". Paris: McKinsey & Company, Available at: http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_english.pdf.
- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). "Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Mohammadkhani, F. & Gholamzadeh, D. (2016). "The Influence Of Leadership Styles On The Women's Glass Ceiling Beliefs". *Journal Of Advanced Management Science Vol*, 4(4).
- Montoya, A. K., & Hayes, A. F. (2017). "Two-Condition Within-Participant Statistical Mediation Analysis: A Path-Analytic Framework". *Psychological Methods*, 22(1), 6.

- Mosley, D. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1996). "Management, Leadership In Action". *HarperCollins College Publishers*.
- Mukherji, S. (2010). "The Perception of 'Glass Ceiling' in Indian Organizations: An Exploratory Study". *South Asian Journal of Management*, ss. 23-42.
- Northouse, P. G. (2018). "Leadership: Theory And Practice". *Sage Publications*. California.
- Ngaithe, K., Aol, G. Lewa, P. & Ndwiga, M. (2016). "Effect Of Idealized Influence And Inspirational Motivation On Staff Performance In State Owned Enterprises In Kenya". *European Journal Of Business And Management*, 8(30): 6-13.
- Northouse, P. G. (2014). "Introduction to Leadership: Concepts And Practice". *Sage Publications*. California
- Norman, S. M. (2006). "The Role Of Trust: Implications For Psychological Capital And Authentic Leadership". *The University Of Nebraska-Lincoln*.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). "The Influence Of Leadership On Innovation Processes And Activities". *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Orser, B., & Leck, J. (2010). "Gender Influences On Career Success Outcomes". *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 386-407.
- Öğüt, A. (2006), "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin Ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler Cam Tavan Sendromu". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1): 56-78.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). "Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği". *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Özan, M. B. (2009). "Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 15-33.
- Özkalp, E. (2009). "Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları". *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23.
- Özkaya, G. (2006). *Zirvedeki Siyaset ve Yamaçtaki Kadınlar*. Ümit Yayıncılık, İstanbul.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects In Multiple Mediator Models". *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Popescu, S., (2012). "Women and Men in Entrepreneurship". *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(4), 1-10.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1992). "Cross-currents in The River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers". *Journal of Management*, 18(2), 215-237.
- PWC, 2017, PwC Women In Work Index, Web sayfası: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI-2017/pwc-women-in-work-2017-report-final.pdf> > (Erişim Tarihi: 23.07.2019).
- Rahimnia, F., Mazidi, A. & Mohammadzadeh, Z. (2013). "Emotional Mediators Of Psychological Capital On Well-Being: The Role Of Stress, Anxiety, And Depression". *Management Science Letters*, 3(3), 913-926.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). "Gender Gap In The Executive Suite: Ceos And Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling". *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.
- Rainey, H. G. (2009). "Understanding And Managing Public Organizations". *John Wiley & Sons*.
- Rhode, D. L. (2003). "The Difference" Difference" Makes: Women And Leadership. *Stanford University Press*.
- Rosener, J. B. (1995) "Sexual Statistic" in K. Grint, Leadership, Oxford". *Oxford University Press*, 211-223.
- Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (2019). "Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın Raporu". Web sayfası: <https://gazetesu.sabanciuniv.edu/toplum-ve-bilim/yonetim-kurullarinda-kadin-uyelerin-sayisi-artmaya-devam-ediyor> (Erişim tarihi: Ekim 2019).
- Sabharwal, M. (2013). "From Glass Ceiling To Glass Cliff: Women In Senior Executive Service". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Seligman, M. E. (1998). "Optimism". *Apa Monitor*, 29(10), 2.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology: An Introduction". *American Psychologist*, 55 (1): 5-14.
- Sen, C., & Hooja, H. (2015). "Psychological Capital & Work-Life Balance: A Study on Police Officers". *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 4, 7.

- Sert, Ş. (2015). "Stratejik Liderlik-Çağ Ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları". *İstanbul Gelişim Univeristy Institute Of Social Sciences Department Of Business*.
- Shengelia, T. (2013). "Global Business. Tbilisi, Publishing House." *Universal Management Master's Thesis*.
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). "Managerial Perceptions Of Employee Commitment To The Organization". *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). "How Are Women's Glass Ceiling Beliefs Related To Career Success?". *Career Development International*, 17(5), 458-474.
- Snyder, C. Rick - Sympson, Susie C. - Ybasco, Florence C. - Borders, Tyrone F. - Babyak, Michael A. - Higgins, Raymond L. (1996), "Development and Validation of the State Hope Scale". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No: 2, p. 321-335.
- Stevens, C. (2010) "Are the Women Key to Sustainable Development. Sustainable Development Insight". 3, 1-8. Web sayfası: <http://www.bu.edu/pardee/files/2010/04/UNsdkp003fsingle.pdf>.
- Stockford, M. A. (2004). "The Bellwomen: The Story of The Landmark AT&T Sex Discrimination Case". *Rutgers University Press*.
- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E. & Bovaird, J. (2013). "Contagion Effect Of Global Leaders' Positive Psychological Capital On Followers: Does Distance And Quality Of Relationship Matter?". *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(13), 2534-2553.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). "Relationship Between Positive Psychological Capital And Creative Performance". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13.
- Şafaklı, O.V. (2011). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir. Çalışma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 132-143
- Şarbay, B. (2019). *Okullarda Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Algıları İle Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak.
- Şengüllendi, M. F. (2017). *Dönüşümsel Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Şimşek, H. (2011). "Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Kadın Üreme Sağlığına Etkisi: Türkiye Örneği". *Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(2), 119-126.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Adım Matbaacılık. Konya.
- Tabassum, N., Shafique, S., Konstantopoulou, A., & Arslan, A. (2019). “Antecedents Of Women Managers’ Resilience: Conceptual Discussion And Implications For HRM”. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 241-268.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Thornton, H. (2017). “An Enquiry Into The Nature And Effects Of The Paper Credit Of Great Britain”. *Routledge*.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argün, Ç. Ve Akman, E. (2009). “Dönüşümsel/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *International Davraz Congress On Social And Economic Issues Shaping The World’s Future; New Global Dialogue*, 14-27, September:1384-1396.
- TÜİK, Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri Veri Seti, (2016), Web sayfası: <http://www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?İd=16056>, (Erişim tarihi: Temmuz 2016).
- Uyungil, S. (2017). *Pozitif Psikolojik Sermaye İle Çalışan Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Adana İlinde Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Uysal, H. T. (2016). “Çalışanların Liderlik Algısı ve Ters Mobbing Eğilimi: İşgören Odaklı Liderliğin Etkisi”. *The Journal of International Social Research*, 9(47), 933.
- Üçyıldız, H. U. (2017). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin.
- Ülgen, H. ve Mirze. S.K.(2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (6. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ünal, A. (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Düzce. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Van Engen, M. L., & Willemssen, T. M. (2004). "Sex And Leadership Styles: A Meta-Analysis Of Research Published In The 1990s". *Psychological Reports*, 94(1), 3-18.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). "Retracted: Authentically Leading Groups: The Mediating Role Of Collective Psychological Capital And Trust". *Journal Of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). "Impact Of Authentic Leadership On Performance: Role Of Followers' Positive Psychological Capital And Relational Processes". *Journal Of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wang, W., & Cho, T. (2013). "Work-Family Conflict Influences On Female's Career Development Through Career Expectation". *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, 1(03), 43.
- Wentling, R.M. (1992). "Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations". *Business Horizons*, 47-54.
- White, R. (2006). *Etkili Liderlik Becerileri*, (Çev: Ebru Davran).Kaizen Yayıncılık, İstanbul.
- Women Capital (2007). *Diversiteitsladder 2007; Resultaten Van Een Onderzoek Naar De Gender Diversiteit In De Top Van Nederlandse Ondernemingen*.
- Wynarczyk, P. (2007) . "Addressing the "gender gap" in the managerial labour market: The case of scientific small and medium-sized enterprises (SMEs) in the North East of England". *Management Research News*, 30(12), pp.942-954.
- Yalım, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Yatkın, A. (2007). "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite". *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 9(1), 126-147.
- Yegengil, E. (2018). *Kadının Kariyer Yaşamında Karşılaştığı Engeller ve Cam Tavan*. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Çukurova University Institute of Social Sciences, Ankara.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F.(2007). "Positive Organizational Behavior İn The Workplace: The Impact Of Hope, Optimism, And Resilience". *Journal Of Management*, 33,774-800.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership In Organizations* (7. Baskı). New Jersey: Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Zahidi, S. & Ibarra, H. (2010) "The Corporate Gender Gap: Report 2010". Geneva: World Economic Forum []. Web sayfası:

<http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf
> (Erişim tarihi: Temmuz 2019).

Zenger, J., & Folkman, J. (2012). "A Study In Leadership: Women Do It Better Than Men". Accessed January, 22, 2014.

Zel, U. (2002). "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu". Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi, 35(2): 39-48.

Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.



EKLER

1. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Örnek Maddeler

1.1. Cam Ta Tavan Engelleri Ölçeği

Kadının yeri esinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.

Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.

Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.

1.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ)

Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.

Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum

Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.

1.3. Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği

Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim

Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.

Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.

KADIN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ VE CAM TAVAN ALGILARININ LİDERLİK TARZLARI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

ORIJINALLIK RAPORU

% 17	% 9	% 5	% 15
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Erciyes Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
2	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	% 1
3	Submitted to Nevşehir Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
4	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
5	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	% 1
6	efdergi.inonu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
7	www.multicongress.net İnternet Kaynağı	% 1
8	Submitted to Bahcesehir University	