



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ÇELİŞİK DUYGULU CİNSİYETÇİLİĞİN KADIN VE ERKEK YÖNETİCİ
TERCİHİNE İLİŞKİN TUTUMLARA ETKİSİ:
BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Arda Can YEŞİLİRMAK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

**ÇELİŞİK DUYGULU CİNSİYETÇİLİĞİN KADIN VE ERKEK
YÖNETİCİ TERCİHİNE İLİŞKİN TUTUMLARA ETKİSİ:
BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Arda Can YEŞİLIRMAK


Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

KABUL VE ONAY

Arda Can Yeşilirmak tarafından hazırlanan “Çelişik Duygulu Cinsiyetçiliğin Kadın ve Erkek Yönetici Tercihine İlişkin Tutumlara Etkisi: Bir Alan Çalışması” başlıklı bu çalışma, 19 Haziran 2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Semra Güney


Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekci


Prof. Dr. Belgin Aydıntan


Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar


Dr. Öğr. Üyesi Anıl Boz Semerci

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

16/07/2019

Arda Can YEŞİLIRMAK

¹ “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* *Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.*

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doçent Doktor Özge TAYFUR EKMEKÇİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.



Arda Can YEŞİLIRMAK

TEŐEKKÖR

Tez yazma sürecim boyunca her türlü desteğini sunan aileme ve varlıkları ve arkadaşlıkları ile motivasyonumu daim kılmak için her türlü desteği sunan arkadaşlarıma kalpten teşekkürlerimi sunarım. Beraber çalışmaktan büyük mutluluk duyduğum ve süreç boyunca gösterdiği sabrı, katkıları ve danışmanlığı için danışmanım Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKCI'ye ve burada geçirdiğim yüksek lisans dönemini her zaman keyifle hatırlamamı sağlayacak Hacettepe Üniversitesi Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış anabilim dalı hocalarına tek tek teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

YEŞİLİRMAK, Arda Can, *Çelişik Duygulu Cinsiyetçiliğin Kadın ve Erkek Yönetici Tercihine İlişkin Tutumlara Etkisi: Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, 2019, Ankara

Bu çalışmanın amacı çalışanların çelişik duygulu cinsiyetçi tutumlarının beraber çalışmak istedikleri yönetici tercihlerini nasıl etkilediğinin ve örgüt kültürünün bu ilişkiyi nasıl etkilediğinin incelenmesidir. Araştırmaya merkezi Ankara’da faaliyet göstermekte olan bir holdingin 20 şirketinden 245 beyaz yaka çalışan katılmıştır. Katılımcılar çelişik duygulu cinsiyetçilik, örgütlerde algıladıkları cinsiyet eşitliği ve hemcinsleri ve karşıcinsleri olan yöneticilere yönelik tutumları ile ilgili anketlere cevap vermiştir.

Örgüt kültürünün eşitlikçi algılanmasının erkek katılımcılar için kadın yönetici tercihini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Düşmani cinsiyetçiliğin hem kadın hem erkek katılımcılar için yönetici tercihini yordamadığı saptanmıştır. Cinsiyetçilik ve yönetici tercihi ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici bir rolü bu çalışmada bulunamamıştır. Kadın ve erkek katılımcılar arasında yönetici tercihi bakımından bir fark olmadığı bulunmuştur. Hem kadın hem erkek katılımcılar kendi cinsiyetlerinden yöneticilerle çalışmayı tercih etme eğilimindedir.

Bulgular, araştırmada yer alan kısıtlar ve gelecek araştırmalar için öneriler tartışılmış ve kurumlar ile insan kaynakları yöneticilerine çeşitli önerilerden bahsedilmiştir.

Anahtar sözcükler: Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik, Örgüt Kültürü, Yönetici Tercihi, Hemcinsçilik, Yönetimde Kadın.

ABSTRACT

YESILIRMAK, Arda Can, *The Effects of Ambivalent Sexism on the Attitudes of Female/Male Manager Choice*, Master's Thesis, 2019, Ankara

This study aims to find the effects of ambivalent sexism on managerial choice and the effects of organisational culture on this relationship. 245 white collar staff from a holding that constitutes 20 companies and operates in Ankara participated in the study. Participants answered questions that evaluate their attitudes regarding ambivalent sexism, perceived gender equity in organisations, working with same sex and/or opposite sex managers.

Perceiving organisational culture as more gender equal led male participants to prefer working with female managers more. Hostile sexism did not have any effect on managerial choice for both gender. Organisational culture has found to have a moderator role in the relationship between sexism and managerial choice. There was no significant difference between male and female participants in terms of managerial choice.

Results, limitations and suggestions for future research were discussed; suggestions for organisations and human resources professionals were shared.

Keywords: Ambivalent sexism, organisational culture, managerial choice, same-sex manager choice, women in management.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GRAFİKLER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KADIN VE CİNSİYETÇİLİK	5
1.3.1.1. İş Hayatında Kadın ve Erkek.....	5
1.2. YÖNETİCİ TERCİHİ	9
1.2.1. Hemcinsçilik.....	16
1.3. KAVRAM OLARAK CİNSİYET	20
1.3.1. Cinsiyet Farklılıklarını Açıklayan Teoriler	22
1.3.1.1. Biyolojik Kuram	22
1.3.1.2. Sosyal Rol Kuramı	24
1.3.1.3. Etkileşimsel Model	25
1.3.1.4. Sosyal Öğrenme Kuramı	26
1.3.1.5. Bilişsel Gelişim Kuramı	27
1.4. CİNSİYETÇİLİK VE ÇELİŞİK DUYGULU CİNSİYETÇİLİK	28
1.4.1. Düşmanı Cinsiyetçilik (Hostile Sexism)	33
1.4.2. İyiliksever Cinsiyetçilik (Benevolent Sexism)	34
1.4.3. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ile İlgili Çalışmalar.....	37
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	40
1.5.1. Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modeli (1994)	42
1.5.2. GLOBE Çalışması ve House’ın Örgüt Kültürü Modeli	44
1.5.3. Schein’in Örgüt Kültürü Modeli (1985)	47
1.6. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	50
1.6.1. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ve Yönetici Tercihini.....	50
1.6.2. Örgüt Kültürü ve Yönetici Tercihini	54

2. ALAN ARAŞTIRMASI	59
2.1. YÖNTEM	59
2.1.1. Katılımcılar	59
2.1.2. Ölçekler	61
2.1.3. Çalışmada Kullanılan Analizler	65
2.2. BULGULAR	70
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü	70
2.2.2. Faktör Analizi Bulguları	71
2.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	78
2.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	84
2.2.5. Hipotez Analizleri Sonuçları	88
2.2.6. Ek Analizler	91
2. TARTIŞMA	93
3.1. Sonuçlar	93
3.2. Çalışmanın Alan Yazınına Katkıları	96
GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	98
Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler	98
Yöneticiler ve Kurumlar için Öneriler	100
KAYNAKÇA	103
EK - 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	128
EK - 2: TEZ ÇALIŞMASI ETİK KURUL İZİNİ	134
EK - 3: TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	135

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: 15-64 Yaş Arası Kadın ve Erkeklerin Yıllara Göre İş Gücüne Katılım Oranı ..6	6
Tablo 2: 15-64 Yaş Arası Kadın ve Erkeklerin Yıllara Göre İşsizlik Oranı..... 6	6
Tablo 3: Kurumların Cinsiyet Eşitliği Politika ve Uygulamaları..... 13	13
Tablo 4: Kurumların Cinsiyet Eşitliğine Yönelik Politika ve Uygulamaları Hayata Geçirme Sebepleri 14	14
Tablo 5: Toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının ve uygulamalarının hayata geçirilmesi karşısındaki engeller 15	15
Tablo 6: Martin'in Örgüt Kültürü Kavramları (1992)..... 49	49
Tablo 7:Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ve Yönetici Tercihi 52	52
Tablo 8: Cinsiyet ve Yönetici Tercihi..... 54	54
Tablo 9: Katılımcıların cinsiyet ve unvan başlıklarındaki demografik bilgileri 60	60
Tablo 10: Uyum İyiliği Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçütler 67	67
Tablo 11: Cohen'in korelasyonun gücünü yorumlamak için ortaya attığı kriterler 69	69
Tablo 12: Cinsiyetçilik Modelinin Revize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları 73	73
Tablo 13: Hemcinsçilik - Kadın Modelinin Revize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları 75	75
Tablo 14: Hemcinsçilik - Erkek Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları..... 75	75
Tablo 15: Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği Ölçeğinin Madde Faktör Dağılımları ve Açıklanan Varyans 77	77
Tablo 16: Düşmanî Cinsiyetçilik Boyutu için Yapılan Güvenilirlik Analizi..... 78	78
Tablo 17: İyiliksever Cinsiyetçilik Boyutu için Yapılan Güvenilirlik Analizi 80	80
Tablo 18: Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları 81	81
Tablo 19: Hemcinsçilik – Kadın Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 83	83
Tablo 20: Hemcinsçilik – Erkek Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 84	84
Tablo 21: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar 87	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırma modeli	4
Şekil 2: Cinsiyet Eşitsizliğinde Devletin ve Kurumların Rollerini	15
Şekil 3: Schein'in (1985) Örgüt Kültürü Modeli	47
Şekil 4: Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik İki Faktörlü Ölçüm Modeli.....	71

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Yıllara Göre Kadın ve Erkeklerin Aylık Brüt Ücretleri.....	7
Grafik 2: Yıllara göre kadın ve erkeklerin yönetici tercihinin değişimi.....	11

GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın amacı, kapsamı, literatür açısından önemi ve planından bahsedilecek, araştırmada kullanılan kavramlar derinlemesine incelenecek ve açıklanmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın Amacı

Toplumsal cinsiyet rolleri ve ideolojileri, kadın ve erkeklerin hayatı, kültürü ve toplumu farklı şekillerde tecrübe etmelerine sebep olmaktadır (Eckert, 1989,0 s. 247). Bu farklılık iş hayatında da kendini gözler önüne sermektedir. Kadınların iş hayatına katılımının artması ile birlikte, kadınların karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik gerek araştırmacılar gerek uygulamacıların ilgileri artmıştır. Bu noktada, liderlik rollerinin erkeklere atfedilmesi ve bu tür roller için kadınlara kıyasla erkeklerin tercih edilmesi olgusu araştırmalarda sıklıkla irdelenen konulardan biri haline gelmiştir. Konu ile ilgili makalelerinde, Schein, Mueller, Lituchy ve Liu (1996) bu eğilimin global bir eğilim olduğunun ve dünyanın her yerinde kadının yönetim rollerinde erkeklere oranla çok daha az temsil edildiğinin altını çizmekte ve bunun sebeplerinden birinin de yönetim rollerinin belli bir cinsiyete atfedilmesi olduğunu belirtmektedir. Cinsiyet tiplmesi olarak da anılan bu stereotipleştirmede kadına daha feminen roller – örneğin sıcaklık, empati, konuşkanlık gibi özellikler atfedilmekteyken erkeklere ise daha maskülen – örneğin hırslı, analitik gibi özellikler atfedilmektedir (Powell, Butterfield ve Parent, 1999; Eagly and Karau, 2002, Smith, Rosenstein ve Nikolov, 2018). Stereotip “belirli grupların tüm üyelerinin özellikleri, nitelikleri ve davranışları hakkındaki inançlar” (Hilton ve von Hippel, 1996, s. 240) şeklinde tanımlanmaktadır. Gündelik hayatta kullanışlı olsalar bile (Powell, Butterfield ve Parent, 1999, s. 177) özellikle yönetici stereotipleri kadınları dezavantajlı duruma sokmaktadır (Carli ve Eagly, 1999). Bir başka deyişle, kadınların yetkinlikleri gereği liderlik rollerini üstelenemeyeceği önyargısı bulunmaktadır. Erkekleri tanımlamak için analitik, özgüvenli, atletik gibi sıfatlar kullanılırken aynı görevi icra eden kadınlar için bu sıfatlar tutkulu, enerjik ve hevesli sıfatlarına dönüşmektedir (Smith, Rosenstein ve Nikolov, 2018). Doğurganlığından ötürü annelik ve ev hanımlığı stereotipi ve bu stereotipin getirdiği “yetkin olmayan cins” özellikleri ile anılan kadına olumlu özellikler de atfedilerek aslında ona karşı bir ayrımcılık yapılmadığı gösterilmeye çalışılmaktadır. Bahsedilen bu atıflar, kadınların

toplumda erkeklere kıyasla alt grubu oluşturduğu ve kendisine uygun görülen stereotipe uygun davranması gerektiği algısını oluşturmak, bireysel olarak özgüvenini arttırmakta ve bu özelliklerin pozitif farklılıklar olduğu algısı yaratmaya çalışmaktadır (Eckes, 2002, s. 111).

Bu araştırmanın temelde üç amacı bulunmaktadır. Birinci amaç, çalışanların kadın – erkek yönetici tercihinde çelişik duygulu cinsiyetçilik tutumlarının ana etkisini belirlemektir. Daha açık bir ifade ile düşmani cinsiyetçiliğe sahip kadın ve erkeklerin erkek yönetici tercih edeceği öngörülmektedir. İyiliksever cinsiyetçilik kapsamında ise güçlü bir ilişki beklenmemektedir. Araştırmanın ikinci amacı hemcinsçi yönetici tercihinin incelenmesi ve bu ilişkide örgüt kültürünün ilişkiyi güçlendirici ya da zayıflatıcı etkisi olup olmadığının incelenmesidir. Daha eşitlikçi örgüt kültürü algısının kişinin hemcinsçi yönetici tercihinin azaltacağı öngörülmektedir. Üçüncü amaç ise çelişik duygulu cinsiyetçilik ve hemcinsçilik konularının beraber çalışılmaması sebebiyle yukarıda bahsedilen bireysel ve durumsal değişkenlerin yönetici tercihinin etkisinin araştırılmasıdır.

Literatürde yönetici tercihi ve örgüt kültürü ayrı ayrı ve birlikte çalışılan kavramlar olmasına rağmen yönetici tercihinin cinsiyetçi tutumlardan nasıl etkilendiği ve bu ilişkide örgüt kültürünün nasıl bir rol oynadığı daha önce çalışılmamıştır. Bu sebeple araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Bir önceki bölümde belirtildiği gibi, bu çalışmada, çalışanların çelişik duygulu cinsiyetçilik tutumlarının çalışmak istedikleri yönetici tercihlerini nasıl etkilediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgüt kültürü içinde algıladıkları cinsiyet eşitliğinin cinsiyetçilik tutumları ile birleşince çalışmak istedikleri yöneticinin cinsiyeti tercihlerinin nasıl etkilendiğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında, özel sektörde çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan veri toplanacaktır. Bu nedenle, elde edilen sonuçların kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlara genellenmesi hedeflenmemektedir. Ayrıca karşı cinsiyetten yönetici tercihinin ilişkin tutumların çelişik duygulu cinsiyetçilik ya da örgüt kültürü dışında, bu çalışmada yer almayan pek çok faktörden etkilenebileceği göz ardı edilmemelidir. Örneğin çalışanın daha önceki yöneticisiyle yaşadığı olumlu ya da olumsuz deneyimler, yöneticinin

cinsiyetine yönelik tercihlerini etkileyebilmektedir. Bu noktada, çalışma bulgularının sadece ele alınan değişkenler temelinde değerlendirilmesi gerektiği, birtakım kontrol edilemeyen dışsal faktörlerin olası etkilerinin araştırma kısıtları olarak dikkate alınması gerektiğini belirtmekte fayda vardır.

Araştırmanın Önemi

Yukarıda bahsedildiği gibi araştırma kapsamında çelişik duygulu cinsiyetçilik alt başlıkları olan düşmani cinsiyetçilik ve iyiliksever cinsiyetçiliğin kişinin çalışmak istediği yöneticinin cinsiyeti tercihini etkileyip etkilemediği ve bu ilişkide kişinin örgüt kültüründe algıladığı cinsiyet eşitliğinin düzenleyici rolü incelenecektir. Alan yazını incelendiğinde, çelişik duygulu cinsiyetçilik ve örgüt kültürünün yönetici tercihi üzerindeki olası etkilerinin ayrı ayrı incelendiği çalışmalar bulunmakla birlikte, her iki değişkeni birlikte ele alan, örgütsel kültürün düzenleyici rolünü inceleyen çalışmaya rastlanamamıştır. Yönetici tercihlerindeki hemcinsçi eğilimlerin örgüt kültürü ve cinsiyetçi eğilimler temelinde incelenmesinin ilgili yazındaki eksikliği gidermesi, konunun hem örgüt hem bireysel faktörler açısından irdelenmesini sağlayarak bütüncül bir bakış açısı sunması beklenmektedir.

Yazına olası katkılarının yanı sıra, yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının araştırma verilerini kullanarak iş yerinde hemcinsçiliğe yönelik önlemler alabilecekleri düşünülmektedir. Örneğin örgüt kültürünün cinsiyet ayrımcılığını desteklediği kültürlerde yönetici tercihinde hemcinsçiliğin artması durumunda, yöneticilerin örgüt kültürünün değiştirilmesi noktasında adımlar atmasını gerektirecektir. Ayrıca, cinsiyetçiliğin karşı cinsten yöneticiyi tercih etmeye olası etkileri de, bu özelliğe sahip çalışanların işe alımları konusunda dikkatli davranılması konusunda insan kaynakları uzmanlarının dikkat etmesini sağlayacaktır.

Araştırma Planı

Bu araştırma, içerisinde yer alan değişkenlerin anlatılacağı, literatürün ilgili özetinin yer alacağı ve hipotezlerin verileceği “kavramsal çerçeve” başlığından ve araştırmanın yönteminin, bulgularının ve bulguların açıklamalarının tartışılacağı “alan araştırması” başlığından oluşmaktadır. Bu ana başlıklardan bağımsız olarak “genel değerlendirme ve öneriler” başlığı da çalışmada yer almaktadır.

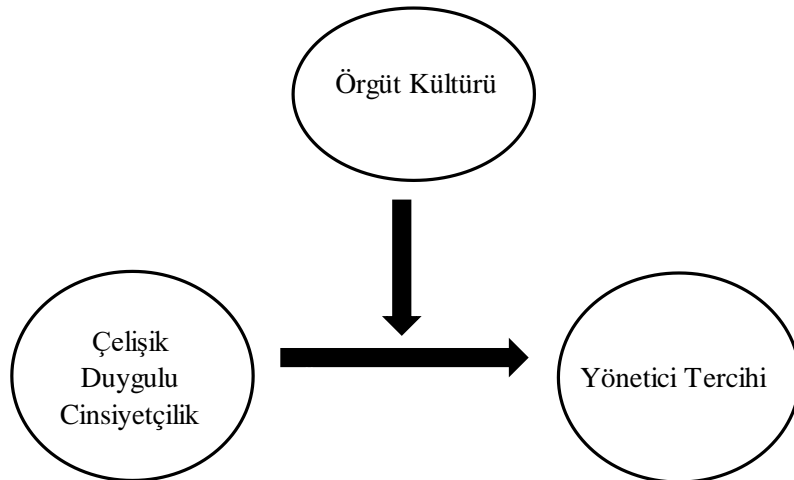
İlk ana başlık olan “kavramsal çerçeve” başlığında çalışmanın değişkenleri olan cinsiyetçilik, çelişik duygulu cinsiyetçilik, örgüt kültürü, yönetici tercihi ile ilgili tanımlara yer verilecek, değişkenlerin teorik alt yapıları paylaşılacaktır. Daha sonra değişkenler ile ilgili detaylı literatür taramasına yer verilecek ve bu çalışma ile ilgili benzer çalışma bulguları paylaşılacaktır.

Çalışmanın ikinci ana başlığı olan “alan araştırması” kısmında ise başlık , “yöntem”, “bulgular” ve “tartışma” alt başlıklarına bölünecektir. Yöntem başlığında katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma durumu, unvanı, ilgili kurumda ve toplamda çalışma süresi, yöneticinin cinsiyeti ve yönetici ile çalışma süresi demografik bilgilerinden, çalışmada kullanılan Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği, Örgütlerde Algılanan Cinsiyetçilik Ölçeği ve Hemcinsçilik Ölçeğinden ve bahsi geçen ölçekler sonucu toplanan veriler ile yapılan analizlerden (güvenilirlik, korelasyon, faktör, regresyon ve t test analizleri) söz edilecektir. Bulgular alt başlığında, yapılan analizlerin sonuçları hakkında detaylı bilgiler yer alacaktır. Tartışma alt başlığında ise bulgular başlığında bahsedilen sonuçlar özetlenecek ve yorumlanacaktır.

Genel değerlendirme ve öneriler başlığında çalışmanın kısıtlarına değinilecek ve gelecekte yapılacak benzer araştırmalara çeşitli öneriler sunulacak, araştırmanın literatür katkılarından bahsedilecektir.

Kavramsal Çerçeve başlığına geçmeden önce Şekil 1’de araştırma modeli paylaşılmıştır.

Şekil 1: Araştırma modeli



1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmada, çalışanların yönetici tercihlerinde kendi cinsiyetlerinden olanları tercih etme eğilimlerini (hemcinsçilik) etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmaktadır. Ancak hemcinsçilik ve ona etki ettiği varsayılan cinsiyetçilik ve örgüt kültürüyle ilgili bilgiler ve yapılan çalışmalar özetlenmeden önce, yönetici tercihiyle ilgili hazırlanan araştırma raporlarından ve konuyla ilgili yazından bahsedilecektir.

1.1. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADIN VE CİNSİYETÇİLİK

1.3.1.1. İş Hayatında Kadın ve Erkek

İşgücüne katılımı '*işsiz kişinin aktif olarak iş araması*' olarak tanımlayan Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2018 raporuna göre, dünya genelinde işgücüne katılım erkekler için %75, kadınlar için ise %49'dur. İşsizlik oranları kıyaslandığında ise dünya genelinde kadınların %6.1'i, erkeklerin ise %5.2'si işsizdir. Rapora göre güvencesiz istihdam – ev işlerinde çalışma veya aile işlerinde çalışma – kadınlar için erkeklere kıyasla daha yaygındır. Kadınlar, ücretli işlerde, tercihi olmayan şekilde daha kısa süreler çalışmaktadır. Ücretsiz işlerde – ev işleri ve bakım – erkeklere kıyasla 3 kat daha fazla çalışan kadınların toplam ücretli ve ücretsiz işlerde çalışma süresi göz önüne alındığında erkeklerden daha uzun süreler çalıştığı belirtilmektedir. Kadınlar için bir başka dezavantaj ise doğum iznidir. Birçok kurum doğum izninde kadını korusa da, dünya genelinde kadınların %60'ının doğum izni hakkı bulunmamakta ve %66'sının da yasal olarak ücretli doğum izni bulunmamaktadır (ILO, 2018). Gallup ile ortak olarak 142 ülkede bir araştırma düzenleyen ILO (2017) kadın ve erkek katılımcılarına çalışma tercihlerini sormuş ve kadınların %29'unun ücretli işlerde çalışmak, %27'sinin evde kalıp ev işi yapmak ve aileye bakmak, %41'inin ise her ikisini de yapmak istediğini bulmuştur. Erkeklere bakıldığında ise %28'inin ücretli işlerde çalışmak, %29'unun evde kalıp ev işi yapmak ve aileye bakmak ve %38'inin de her ikisini yapmak istediği bulunmuştur. Türkiye'ye bakıldığında ise kadınların %34'ü ücretli işlerde çalışmayı, %12'si evde kalmayı ve %53'ü de her ikisini yapmayı tercih ederken; erkeklerin %28'i ücretli işlerde çalışmayı, %32'si evde kalıp ev işi yapmayı ve %34'ü her ikisini de yapmayı tercih etmektedir (Gallup ve ILO, 2017, s. 205).

Türkiye’de ve diğer ülkelerde yapılan çalışmalar, kadının iş hayatında erkeklere göre daha dezavantajlı olduğunu açıkça göstermektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2017 verilerine göre, erkek nüfusu, 40 milyon 535 bin 135 kişiyken, kadın nüfusu 40 milyon 275 bin 390 kişidir. Buna göre, Türkiye’de nüfusun %50,2’sini erkekler, %49,8’ini kadınlar oluşturmaktadır. Tablo 4’ten de görüleceği gibi, TÜİK’in işgücü katılım verileri hem kadınlar hem erkeklerde işgücü katılım oranlarının artmakta olduğunu fakat kadınların hala erkeklerin gerisinde olduğunu göstermektedir. (TÜİK, 2018)

Tablo 1: 15-64 Yaş Arası Kadın ve Erkeklerin Yıllara Göre İş Gücüne Katılım Oranı

Cinsiyet/ Yıl	2014	2015	2016	2017
Erkek	76,6%	77,0%	77,6%	78,2%
Kadın	33,6%	35,0%	36,2%	37,6%

TÜİK’in 15-64 yaş arası cinsiyetlere göre işsizlik oranları incelendiğinde ise, yıllar bazında erkeklerin işsizlik oranının kadınlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Kadın işsizlik oranı yıllara göre artarken, erkekler için bu oran yıllara göre daha küçük değerler ile dalgalanmaktadır.

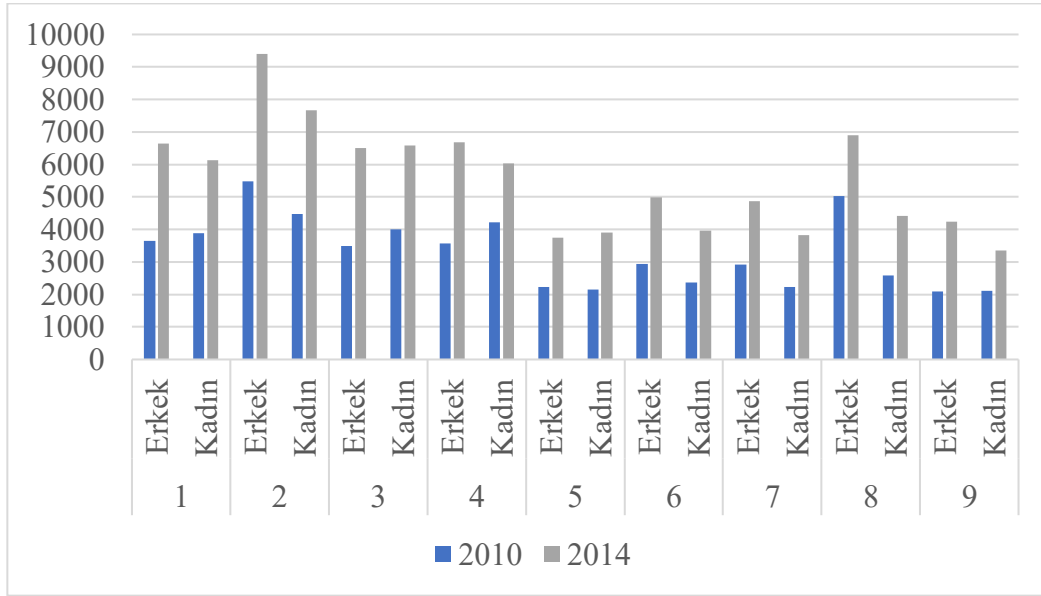
Tablo 2: 15-64 Yaş Arası Kadın ve Erkeklerin Yıllara Göre İşsizlik Oranı

Cinsiyet/ Yıl	2014	2015	2016	2017
Erkek	9,20%	9,40%	9,80%	9,60%
Kadın	12,20%	12,90%	14%	14,40%

2010 ve 2014 yılları için TÜİK verileri kadın ve erkeklerin aldıkları ücretler bakımından incelendiğinde ise aşağıda kodları belirtilmiş tüm pozisyon gruplarında erkeklerin aynı iş için kadınlardan daha fazla ücret aldığını göstermektedir (bakınız Grafik 2)

İş Kolları	Kod
Yöneticiler	1
Başkanlar, Üst Düzey Yöneticiler Ve Kanun Yapıcılar	2
Ticari Ve İdari Müdürler	3

Üretim Ve Uzmanlaşmış Hizmet Müdürleri	4
Ağırlama, Perakende Ve Diğer Hizmet Müdürleri	5
Profesyonel Meslek Mensupları	6
Bilim Ve Mühendislik Alanlarındaki Profesyonel Meslek Mensupları	7
Sağlık Profesyonelleri	8
Eğitim İle İlgili Profesyonel Meslek Mensupları	9



Grafik 1: Yıllara Göre Kadın ve Erkeklerin Aylık Brüt Ücretleri

Dünya Ekonomik Forumunun farklı ülkelerdeki cinsiyet farklılıklarını ortaya koymak amacıyla her yıl hazırladığı Küresel Cinsiyet Farkları raporu, Türkiye'nin cinsiyet eşitliği / eşitsizliği yönünden diğer ülkelerle karşılaştırılabilmesini sağlamaktadır. 2018 yılı raporunda, cinsiyet eşitliği bakımından Türkiye 149 ülke arasında 130. sırada yer almaktadır. Geçmiş yıllar ile kıyaslandığında işgücüne katılımında cinsiyet eşitsizliğini azaltma konusunda ve parlamentodaki kadın milletvekili sayısı bakımından gelişme gösteren Türkiye, eşit işe eşit ücret başlığında gerileme göstermiş, ücret eşitsizliğinin en yüksek olduğu 5. ülke olarak raporlanmıştır (World Economic Forum, 2018, s. 24 – 28). Raporda Türkiye'nin durumu incelendiğinde; işgücüne katılım, aynı işe eşit ücret, yıllık gelir, yasama kurumları, üst düzey yetkililer ve yöneticiler ve profesyoneller ve teknik çalışanlar başlıklarından oluşan ekonomik katılım ve fırsat başlığında 131.; okuma yazma oranı, ilköğretime, ortaöğretime ve yükseköğretime kayıt oranlarını içeren eğitimsel

kazanımlar başlığında 106.; doğumda cinsiyet oranı ve sağlıklı yaşam beklentisi başlıklarından oluşan sağlık ve hayatta kalma başlığında 67.; ve parlamentodaki kadın sayısı, kadın bakan sayısı ve son 50 yılda kadın devlet başkanlarının görevde kalma süresi başlıklarını içeren siyasi güçlendirme başlığında 113. sıradadır. Ülkenin durumu 2006 yılı ile kıyaslandığında ekonomik katılım, eğitime erişim, sağlık ve hayatta kalma ve politik güçlendirme başlıklarında gelişme gösterdiği görülmektedir (s. 227). İşgücüne katılım başlığı ayrıntılarıyla incelendiğinde okula kayıtlı olmayan ve çalışmayan genç nüfusu daha çok kadınların oluşturduğu (kadınlar için %33.7, erkekler için %:14.1), kısmi zamanlı işlerde kadınların (%25.7) erkeklere (%12.6) kıyasla daha çok çalıştığı, kadınların aile işçisi olarak daha çok çalıştığı (kadın %26.4, erkek %4.6), gün içinde daha fazla çalıştıkları (kadın – 500.3 dk, erkek 476.7 dk) ve gün içinde çok daha fazla ücretsiz iş yaptığı belirtilmektedir (kadın – 75.3 dk, erkek 24.4 dk). Eğitim açısından bakıldığında ilkokuldan doktora eğitim seviyesine kadar her seviyede erkekler kadınlardan daha yüksek oranlarda eğitime katılmaktadır. İnternet kullanımı başlığında da erkeklerin kadınlardan sayıca üstünlüğü görülmektedir (%63.5 – erkek, %44.0 – kadın). Mezun olunan meslekler bakımında kadın ve erkek farkı incelendiğinde kadınların daha çok sanat ve beşeri bilimler, eğitim, sağlık ve bakım gibi alanlarda derece sahibi olduğu görülürken erkeklerin daha çok mühendislik, inşaat, üretim, bilgi teknolojileri gibi alanlarda derece sahibi oldukları görülmektedir. Raporda ilginç bir nokta olarak kadınların doğal bilimler, matematik ve istatistik alanlarında erkeklerden daha çok derece aldığı görülmektedir. Raporda, Türkiye’de eşit işe eşit ücret vermekle ilgili bir yasa bulunmasına karşın kadın erkek ayrımcılığını önleyici yasa bulunmamasının da altı çizilmektedir (World Economic Forum, 2018, s. 277).

Yukarıda verilen istatistikler gerek diğer ülkelerde, gerek Türkiye’de kadın-erkek eşitliği bakımından problemler olduğunu gözler önüne sermektedir. Türkiye özelinde istatistikler yorumlandığında, kadınların erkeklere kıyasla eğitim, işgücüne katılım, işte benzer haklardan yararlanma konusunda dezavantajlı konuma sahip olduklarını söylemek mümkündür. Söz konusu sorunun nedenlerinin ortaya konulması, sorunun çözülmesi noktasında büyük önem taşımaktadır. Sorunun pek çok nedeni olduğu kabul edilmekle birlikte, bu çalışmada cinsiyetçilik kavramına odaklanılmaya çalışılacaktır. Cinsiyet ve cinsiyetçilik kavramlarına geçmeden önce çalışmanın bağımlı değişkeni olan yönetici tercihini başlığından bahsedilecektir.

1.2. YÖNETİCİ TERCİHİ

Modern toplumda toplumsal cinsiyet farklılaşmasını çevreleyen kaçınılmazlık havası, biyolojik zorunluluktan değil, insanların sahip olduğu inançlardan kaynaklanmaktadır. Özellikle, çoğu birey cinsiyetler arasında doğuştan farklılıklar olduğuna inanmaktadır (Oakley, 2016, s. 113) ve bu inanış kişilerin algılarını her yönden etkilemektedir. Bu etkilerden biri iş hayatında kendini göstermektedir. Kadınların erkeklere kıyasla yöneticilik pozisyonlarında daha az temsil edildiği, ya da sadece belli alanlarda yöneticilik pozisyonlarına gelebildiği bilinmektedir. Bu durum, liderlik özelliklerinin genellikle erkek cinsiyetine atfedilmesinden kaynaklandığı gibi, bir takım yapısal faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Alan yazınında kadınların iş hayatında yükselmelerini ve yöneticilik pozisyonlarında görev almalarını engelleyen yatay ve dikey ayrıştırma kavramları açıklanmaktadır. Dikey ayrıştırma (vertical segregation) kadınların genellikle hiyerarşik düzenin aşağılarında veya ortalarında bulunan pozisyonlara terfi etmesi ve üst düzey yönetimin büyük çoğunluğunun erkek olması olarak ifade edilmektedir (Blau ve Ferber, 2002; aktaran, Lyness ve Terrazas, 2006, s. 269). Dikey ayrıştırma kadınlar için kendini *cam tavan* olarak göstermektedir. Cam Tavan, “kadının bir üst yönetim pozisyonlarına çıkmasını engelleyen davranış ve örgüt odaklı önyargıların sebep olduğu görünmeyen engeller” şeklinde tanımlanmaktadır (Öğüt, 2006, s. 58).

Yatay ayrıştırma (horizontal segregation) ise yüksek statü sahibi ve güçlü yönetim pozisyonlarını erkeklerin doldurması, daha düşük statülü ve gücü daha az pozisyonları ise kadınların doldurması şeklinde tanımlanmaktadır (Blau ve Ferber, 2002; aktaran, Lyness ve Terrazas, 2006, s. 269). Bahsedilen daha düşük bu pozisyonların ilerlemesi için de daha az olanak mevcuttur (Baron, Davis – Blake ve Bielby, 1986, aktaran Lyness ve Terrazas, 2006 s. 269). Yatay ayrıştırma kendini *cam duvar* olarak göstermektedir. Cam duvar kadınların daha güçlü pozisyonlara yatay olarak ilerlemesinin önündeki görünmeyen engel olarak tanımlanmaktadır (Lyness ve Terrazas, 2006, s. 270). Kavrama göre erkekler ve kadınlar birbirlerini camdan çok net bir şekilde görebilmekteydiler fakat aynı dili konuşmamaktadırlar ve örgütün iki cinsten kültürel beklentileri aynı değildir (Unerman ve Jacob, 2016, s. 8). Yapılan çeşitli çalışmalar hiyerarşik konum olarak yüksek statü sahibi pozisyonları erkeklerin doldurduğunu, kadınların ise genellikle destek

pozisyonlarında yer aldığını göstermekte (Blau ve Ferber, 2002; Jacobs, 1999) ve cam duvar olgusunun varlığına destek çıkmaktadır.

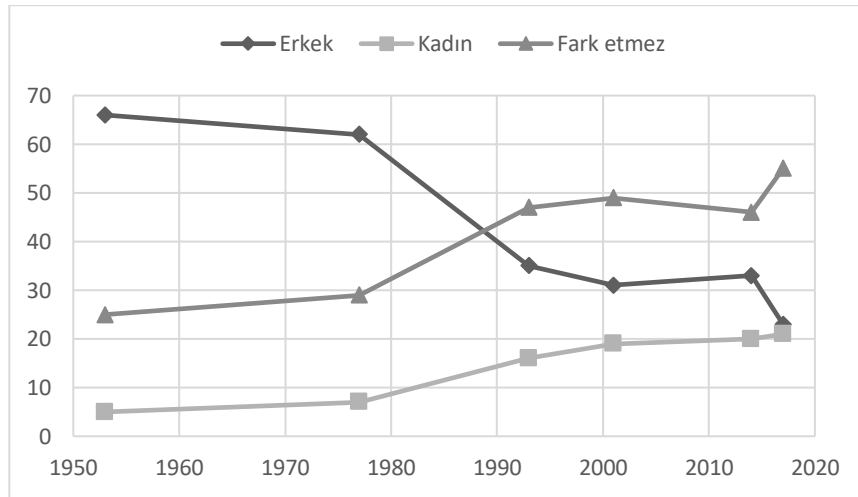
Kadınların iş hayatında karşılaştıkları bir diğer engel de *cam uçurum*dur. Cam Uçurum, kadınların riskli ve istikrarsız durumlarda liderlik pozisyonlarına atanma ihtimalinin erkeklere kıyasla daha yüksek olma eğilimini ifade eder (Ryan ve Haslam, 2005, s. 81). Konuyu araştırmak için üniversite öğrencilerine iki farklı olay örgüsü veren Bruckmüller ve Branscombe (2011), tanıttıkları örgüt geçmişten bugüne erkekler tarafından yönetilmiş bir örgütken; iyi durumda ise öğrencilerin %62 oranında erkek genel müdür seçtiklerini, kriz durumda iken ise %69 oranında kadın genel müdür seçtiklerini bulmuştur. Örgütün geçmişten bugüne kadınlar tarafından yönetilmesi durumunda ise genel müdürün cinsiyeti seçiminde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durumu örgütte yüksek pozisyonlarda daha çok kadın görmeye alışmanın cam uçurum kavramını yok edebileceği şeklinde yorumlamışlardır. Aynı araştırmacılar cinsiyet tutumlarını ekleyip benzer bir çalışmayı tekrarlamış ve örgüt iyi durumda iken seçilen liderin genellikle erkeklere atfedilen özelliklere sahip olduğunu, örgüt kriz durumunda iken ise seçilen liderin genellikle kadınlara atfedilen özelliklere sahip olduğunu bulmuşlardır (Bruckmüller ve Branscombe, 2011).

Cam asansör ise genellikle kadın yoğunlukta olan hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde çalışan erkeklerin kadınlara kıyasla ilgili mesleği icra eden erkeklerin daha hızlı yükselmesini ifade eden kavramdır. Kavramı ortaya atan araştırmacı Williams'a göre (1995) çoğunlukla kadınlardan oluşan mesleklerde bile, erkeklerin rolleri, yetenekleri ve becerileri hakkındaki cinsiyetçi algılar onları ayrıcalıklı kılmakta ve ilerlemelerini kolaylaştırmaktadır. Cam asansör, kadınların mesleklerindeki erkekleri mesleki hiyerarşinin en üst seviyelerine yönlendiren bir kanal görevi görmekte ve kadınlar sayısal çoğunlukta olsalar bile erkekler mesleki avantajlar sağlamaktadır (Williams, 1995, s. 108). Kadın çoğunlukta olan mesleklere bakıldığında erkeklerin üst yönetimde oransal olarak çok daha fazla temsil edildiği, kadın meslektaşlarına kıyasla daha fazla kazandığı, daha fazla terfi aldığı ve daha yüksek pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir. Bunun bir sebebinin daha önce de bahsedildiği gibi, yönetici özelliklerinin genellikle erkek özellikleri ile eşleştirilmesi olabileceği tartışılmaktadır (Goudreau, 2012).

Bu dört kavram neden bazı pozisyonlarda kadınların hızla yükseldiğini ancak bazı pozisyonlarda yetkinlikleri olsa bile yükselmediği durumlara açıklama getirmesi bakımından önemlidir. Bu noktada hem kadın çalışanların hem de erkek çalışanların yönetici tercihlerinin ve söz konusu tercihleri etkileyen faktörlerin belirlenmesi çok önemlidir.

Araştırma şirketi Gallup (2017), uzun yıllar süresince devam ettirdiği anketinde Amerikalı katılımcılarına “yeni bir işe girecekseniz ve bir patron seçiminde bulunmak elinizde olsaydı, bir erkek için mi yoksa kadın için mi çalışmayı mı tercih ederiniz” diye sormuştur. Yıllara göre cevaplar aşağıdaki grafikten incelenebilir. Uzun yıllar boyunca her iki cinsiyetin de erkek yönetici ile çalışmayı tercih ettiği görülmektedir. 2017 yılında kadın yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin yüzdesi ile erkek yönetici ile çalışmayı tercih edenlerin yüzdesi neredeyse eşitlenmiştir (Brenan, 2017). Yıllar içindeki değişim incelendiğinde 2017 hariç her yıl her iki cinsiyetin de erkek yönetici ile çalışmayı tercih ettiği görülmektedir. Araştırmaya göre kadın çalışanlar, kadın yöneticiler ile çalışmayı daha çok tercih etmektedir. Ayrıca kadın yönetici ile çalışanların da gelecekte kadın yönetici için çalışmayı daha çok tercih ettiği belirtilmektedir (Brenan, 2017).

Grafik 2: Yıllara göre kadın ve erkeklerin yönetici tercihinin değişimi



Kaynak: Gallup (2017) verileri ile hazırlanmıştır.

Alman katılımcılar ile yapılan bir diğer araştırmada katılımcıların kadın yönetici yerine erkek yönetici ile çalışmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada, kadınlar ve daha önce kadın yönetici ile çalışmış olanlar ise kadın yönetici ile çalışmayı tercih

ettiklerini belirtmelerine rağmen; genelde her iki cinsiyetin de yönetici olarak erkekleri tercih ettiği belirtilmiştir (Nink, 2018).

Gallup'un (2015) 195 ülkenin liderlerini incelediği raporuna göre, kadınların çalıştıkları kurumlara bağlılığı erkeklere oranla daha yüksektir ve kadın yönetici ile çalışan kişiler kuruma daha bağlı olmaktadır (Fitch ve Agrawal, 2015). Bağlılık tek başına bir gösterge olmasa bile bağlı kişilerin kuruma daha çok katkı sağlayacağı söylenebilmektedir (Lipman, 2015). Aynı araştırmaya göre kadın yönetici ile çalışan kişiler, profesyonel gelişimlerinin önemsendiğini, geribildirim aldıklarını ve iyi yaptıkları işler için takdir gördüklerini belirtmişlerdir. Kadın ile çalışan kadınların bağlılık düzeyi %35, erkek ile çalışan kadınların bağlılık düzeyi %31, kadın yönetici ile çalışan erkeklerin bağlılık düzeyi %29 ve erkek yönetici ile çalışan erkeklerin bağlılık düzeyi %25 olarak bulunmuştur (Aktaran, Lipman, 2015). Görüldüğü gibi kadınların işgücünde üst pozisyonlarda daha çok temsil edilmesi ve görevlendirilmesi kurumun kendisi için de avantajlı olmaktadır.

Zenger ve Folkman'nın 2012 yılında 7280 çalışan ile, 360 derece değerlendirme yöntemi ile yaptığı araştırma sonuçlarına göre kadınlar satış, pazarlama, operasyon, insan kaynakları, eğitim, yönetim, muhasebe ve finans, ürün yönetimi, hukuk, mühendislik, bilgi işlem, arge ve kalite yönetimi gibi alanlarda erkeklerden daha olumlu değerlendirilmiş, erkekler ise müşteri hizmetleri, tesis yönetimi ve bakımı ve idari işlerde daha olumlu değerlendirmeler almıştır. Aynı raporda yetkinlikler bazında kadın ve erkeklerin değerlendirilmesi istendiğinde 12 yetkinliğin 11'inde kadınlar erkeklerden daha yüksek skorlar almıştır. Bu yetkinlikler sırasıyla inisiyatif alma, kişisel gelişim gösterme, dürüstlük gösterme, sonuç odaklı olma, başkalarını geliştirme, başkalarına ilham verme ve başkalarını motive etme, ilişki geliştirme, işbirliği ve takım çalışması, zorlayıcı hedefler koyma, değişimi destekleme, analiz etme ve problem çözme, güçlü iletişim kurma, dış dünya ile bağlantı kurma, yenilikçilik ve teknik ve profesyonel uzmanlıktır. Erkekler ise stratejik bakış açısı geliştirme başlığında kadınlardan daha yüksek skorlar almıştır (Zenger ve Folkman, 2012). Bu durum, kadın – erkek yetkinliklerine olan bakış açısının değiştiğinin sinyallerini vermektedir.

Danimarka'da küçük ölçekli firmalar ile 2003 ve 2008 yılları arasında yapılan bir araştırmaya göre kadın ve erkek arasındaki maaş farkının raporlanması zorunluluğu olan

firmalarda cinsiyetler arasındaki maaş farkının zamanla kapandığı bulunmuştur. Bu uygulama sayesinde işe alınan ve terfi eden kadın sayısında da anlamlı bir artış görülmüş, araştırmaya katılan kurumların da maaş giderlerinde bir azalma meydana gelmiştir (Bennedsen, Simintzi, Tsoutsoura ve Wolfenzon, 2018).

İş dünyasında, cinsiyet ile ilgili ayrımcılığın en çok gözlemlendiği alan “yönetmel pozisyonlarla” ilgilidir. Yönetim kademesinde yer alan kadın sayısı her ülke için farklılaşmakla birlikte, dünya genelinde üst yönetim kademelerinde en az 1 kadının yer aldığı kurum sayısının yıllar geçtikçe arttığı bilinmektedir. Bu konuyla ilgili karşılaştırmaları yapan kurumlardan biri olan Grant Thornton (2018) firması, 2017 ve 2018 yıllarında elde ettikleri verileri karşılaştırmış; dünya genelinde üst yönetim kademelerinde kadınların oranını arttığını belirtmekle birlikte, kadın-erkek oranlarında hala eşitsizliğin bulunduğunu altını çizmişlerdir. Söz konusu verilere göre üst yönetim pozisyonlarında kadınlara en çok görev veren ülkelerde bile, kadınların üst yönetim pozisyonlarda görev yapma oranının %36 olduğu bulunmuştur (Grant Thornton, 2018).

Grant Thornton (2018) firması, dünya genelinde yönetim seviyelerindeki kadın oranını arttırmak için kurumların başvurduğu çeşitli yöntemleri incelemiş, bu uygulamaların kullanılma sıklığını da raporlamıştır. Tablo 2’den de görüleceği gibi, kurumlar en çok eşit işe eşit ücret ve işe alımlarda ayrımcılık karşıtı politikalar belirleyerek cinsiyet eşitliğini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Tablo 3: Kurumların Cinsiyet Eşitliği Politika ve Uygulamaları

Politika / Uygulama	%
Eşit İşe Eşit Ücret	81%
İşe Alım Uygulamalarında Ayrımcılık Karşıtı Politikalar	71%
Ücretli Ebeveyn (Doğum) İzni	59%
Esnek Çalışma	57%
Yarı Zamanlı Çalışma	54%
Uzaktan Çalışma	40%
Cinsiyet Çeşitliliği Hakkında Verilerin Yayınlanması	20%
Çocuk Bakım Yardımı	20%
Üst Düzey Yönetim Ücretinin Cinsiyet Çeşitliliğindeki İlerlemeyle Bağlantılı Olması	17%
İş Gücünde Daha İyi Bir Cinsiyet Dengesi Elde Etmek İçin Kota Kullanımı	15%

Kaynak: Grant Thornton Women in Business: beyond policy to progress, 2018

Kurumlar her ne kadar uygulamalar ve politikalarla eşitliği sağlamayı çalışsa da kullanılan yöntemler amacı karşılayamayabilmektedir. Örneğin, rapora göre, eşit işe eşit ücret uygulaması yasal olarak kurumu korusa bile, pozitif bir değişim yaratmamaktadır. Kota uygulamasında da kadın çalışanların kota gereği “orada” olduğunu hissetmemesi gerekmekte; pozisyonlar için kota konması yerine işe alım sürecinde bir kotanın olması ve kadınların seçilme şansının artırılmasının hedeflenmesi önerilmektedir. Rapora göre, kurum kültürü desteklemediği takdirde, eşitsizliği gidermek için geliştirilen politikaların çalışma olasılığı daha düşük olmaktadır. Bir başka deyişle, uygulamanın ve politikanın olması örgütün eşitlikçi bir örgüt olduğu anlamına gelmemekte; örgüt kültürü buna uygun ise uygulamalar ve politikalar gerçekten yaşamaktadır. Kurumun herkesi kapsayıcı/kucaklayıcı, her çalışanın birey olarak değerli hissettiği ve kendini özgürce ifade edebildiği bir kurum kültürü var ise politika ve uygulamaların gerçek bir etkisi olması beklenmektedir (Grant Thornton, 2018, s. 12 - 13).

Raporda birbirinin yerine kullanılan iki kavramın ayrıştığı noktalar belirtilmektedir: Çeşitlilik ve Kapsama (Diversity ve Inclusion). Çeşitlilik iş yerinde dengeli seslere sahip olmak demek iken Kapsama bahsi geçen seslerin eşit bir şekilde duyulması ve dinlenmesi anlamına gelmektedir. Kapsayıcı kültürlerde bireylerin özgün kişilikleri kabul edilmekte ve buna değer verilmekte; kişilere bir eşsizlik, aidiyet ve takım olma hissi beraber yaratılmaktadır.

Cinsiyet çeşitliliği çalışanlar için olduğu kadar müşteri çekmek için de gereklidir. Kurumlar günümüzün rekabetçi ortamında olası müşterilerine çeşitli bir takım sunabilmek için de çeşitliliğe önem vermektedir (s.15). Rekabetçi ortamın cinsiyet eşitliği için kurumların kullandığı politikalara etkisi Tablo 2’den incelenebilir.

Tablo 4: Kurumların Cinsiyet Eşitliğine Yönelik Politika ve Uygulamaları Hayata Geçirme Sebepleri

Sebepler	%
Çalışanları kuruma çekmek ve kurumda tutmak için	65%
Kurum değerlerine uygun yaşamak için	65%
Kurum performansını arttırmak için	55%
Yasal yükümlülöklere uymak için	51%
Üst yönetimin vizyonu sebebiyle	47%

Toplumun daha geniş bir kısmının beklentilerini karşılamak için	42%
---	-----

Kaynak: Grant Thornton Women in Business: beyond policy to progress, 2018

Yine aynı raporda kurumlar bahsi geçen bu politikaları hayata geçirirken karşılaştıkları zorlukları dile getirmişlerdir (bakınız tablo 3):

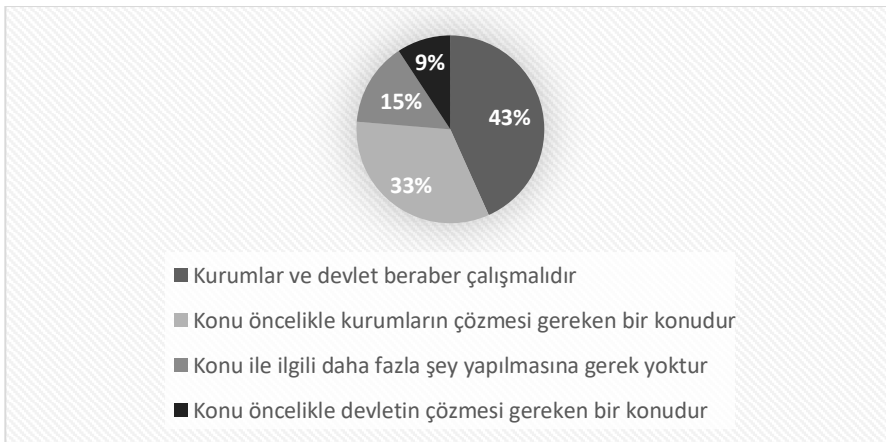
Tablo 5: Toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının ve uygulamalarının hayata geçirilmesi karşısındaki engeller

Görüş	%
Engel yok	37%
İyi niyetleri uygulamaya dönüştürmedeki karmaşıklık düzeyi	22%
Cinsiyet rolleri hakkında kalıplaşmış görüşler	21%
Kurumun performansına pozitif etkisi olduğuna dair kanıt yetersizliği	16%
Uygulama maliyeti	16%
Cinsiyet farklılığını desteklemeyen iş ortamı	15%

Kaynak: Grant Thornton Women in Business: beyond policy to progress, 2018

Kurum kültürü pozitif bir değişime zorlamadığı sürece yasal yükümlülük olsa bile kurumlar yasal yükümlülüklerin minimumunu gerçekleştirip konu üzerine daha çok eğilmeyeceklerdir (Grant Thorton, 2018). Bunun önüne geçilebilmesi için öneriler raporda aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

Şekil 2: Cinsiyet Eşitsizliğinde Devletin ve Kurumların Rollerini



Kaynak: Grant Thornton Women in Business: beyond policy to progress, 2018

Eagly ve Karau (2002) tarafından geliştirilen Rol uyumsuzluğu teorisi kadınlardan komünal ve korumacı özellikler göstermesinin, erkeklerden ise maskülen özelliklere benzer ve agentic adı verilen özellikler göstermesinin beklendiğini belirtmekte ve liderlik rollerinin genellikle eylem gösteren/ aktif (agentic) özellikler gösterdiğini, bu sebeple erkeklerin daha iyi liderler olacağı önyargısının olduğunu belirtmektedir. Kadınlar eylem gösteren/ aktif özellikler gösterdiğinde, örneğin açık bir şekilde yarışmacı ve katı olduğunda rol uyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Rudman ve Glick (1999), araştırmalarında katılımcılardan maskülen ya da feminen bir iş için bir aday seçmelerini istemiş ve feminen işler için eylem gösteren/ aktif kadınların eylem gösteren/ aktif erkeklere kıyasla daha az sosyal becerisi olduğunun algılandığı bulunmuştur. Aynı araştırma komünal özellikleri olan kişilerin işe alım için daha az tercih edildiklerini bulmuştur. Kadınların işe alınabilmek için eylem gösteren/ aktif davranması gerekirken bu davranış şekli karşındakinde kişiler arası iletişimde sorunlu olduğu algısı uyandırabilmektedir (s. 1004).

1.2.1. Hemcinsçilik

Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışmada kadın ve erkek çalışanların kendi cinsiyetlerinden yönetici tercih edip etmedikleri, bir başka deyişle yönetici tercihlerinde hemcinsçi eğilimleri olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle, hemcinscilik kavramı üzerinde detaylı bir şekilde durulmasında fayda bulunmaktadır.

Kavramı ölçmek adına bir anket geliştiren Miman ve Küçük'e göre hemcinsçilik "aynı cinsiyete yönelik olumlu bakış açısı"nı yansıtmaktadır (2015, s. 119). Kişinin aynı cinsiyetten biri ile çalışma eğilimiyle ilgili olan hemcinsçilik, iş hayatında kendini çeşitli şekillerde gösterebilmekte; yaygın olarak grup içi önyargı/ grup içi kayırma olarak ortaya çıkmaktadır. Amerikan Psikoloji Derneği'ne göre (2018), grup içi önyargı "*özellikle diğer gruplara atıfta bulunarak kendi grubunu, üyelerini, özelliklerini ve ürünlerini destekleme eğilimi*" şeklinde tanımlanmaktadır. Grup içi kayırcılık olarak da adlandırılan grup içi önyargı kavramı, Eagly'e göre (1987), kendini bir grubun üyesi olarak gören kişinin bu grup üyeliğini kimliğinin bir parçası olarak görmesiyle ilişkilidir. Cinsiyet de bu gruplardan biridir ve kişi kendi cinsiyetinden insanları kayırma eğilimindedir (Maume ve Ruppner, 2015, s. 127). Bu eğilim bilinçli değildir ve çoğunlukla otomatiktir. Kişi

kendi grubundan biri ile beraber kendini daha rahat hissetmekte, kişiye güven duyma ve işbirliği önerme konusunda daha hazır olmaktadır. Aynı zamanda grup içinden olan kişinin olumlu eylemlerini ve başarılarını kendi grubu ile daha kolay ilişkilendirmektedir (Gorman, 2005, s. 797). Bu eğilim küçük gruplarda büyüklere oranla daha sık karşılaşılan bir eğilimdir. Örneğin kadınların azınlık olduğu bir durumda hemcinslerini tercih etme eğilimini daha çok göstereceği bilinmektedir (Brewer ve Brown, 1998). Bir pozisyonda azınlıkta olan kadınlar, diğer kadınlara yardımcı olmak için güçlü bir istek duyacaklar (Gorman, 2005, 797), bu durum kadınların kadın yönetici tercih etmelerine neden olabilecektir.

Hemcinscilik, grup içi kayırmacılığın yanı sıra, insanların objeleri, olayları ve kişileri kategorize etme eğilimiyle de ilişkilendirilebilir (Fiske, 1998, aktaran, Gorman, 2005, s. 704). İnsanların kategorize etme eğilimi içinde buldukları kültürel ortamdan etkilenmektedir (DiMaggio, 1997). Örneğin cinsiyete dayalı stereotipler toplumun bütünü ile hatta diğer toplumlar ile paylaşılmaktadır (aktaran, Gorman, 2005, s. 704). Benzer şekilde örgütler de kendi içlerinde çeşitli kategoriler üretebilmektedirler. Özellikle örgüt içinde başarılı olmuş kişilerin özelliklerine dayanan bu kategorileştirme, 'Rol Bileşenleri Şeması' kavramı ile açıklanmaktadır. Rol bileşenleri şemasının cinsiyet stereotipleri ile çakıştığı durumlarda belli pozisyonlar maskülen veya feminen olarak kategorize edilebilmekte ve bu görevleri başarı ile yerine getirmek için seçilmesi gereken kişinin kadın veya erkek olması gerekliliğine dair bir inanış ortaya çıkabilmektedir. Bu durumu işe alım ve terfi konularında çalışan araştırmacılar, rol bileşenleri şemasından kaynaklı olarak, kişinin kendi cinsiyetinden birini işe alma veya terfi ettirme eğilimi olduğunu çünkü bu rolde daha önce başarılı olanın kendileri – yani kendi cinsiyetleri olduğu şemasının kendilerinde var olduğunu belirtmektedir (Curran, 1988; Leidner, 1993; aktaran, Gorman, 2005, s. 705). Konuyu hukuk firmalarında araştıran Gorman (2005) rollerin feminen ya da maskülen olarak kategorize edilmesinin rol için işe alınan kişinin kadın ve erkek oluşunu etkilediğini bulmuş; feminen olarak kategorize edilen rollere kadınların, maskülen olarak kategorize edilen rollere ise erkeklerin seçildiğini belirtmiştir. Aynı araştırma işe alım yöneticisi kadın olduğunda tüm rollere daha çok kadınların seçildiğini bulmuştur. Giriş seviyesi ve üst seviyeler ayrı ayrı incelendiğinde, kadınların üst yönetimdeki oranının seçimi etkilediği, azınlık durumunda olduklarında giriş seviyelerine daha çok kadın seçtikleri fakat bu etkinin kadın oranı arttığında ortadan

kalktığı ve üst roller için geçerli olmadığı saptanmıştır. Durumun erkekler için de aynı olduğunu belirten Gorman (2005), üst pozisyonlar için etkinin azalmasını bu pozisyonların daha seyrek doldurulması ve/veya kendine özgü ihtiyaçlarının olması olduğunu tartışmaktadır (s. 722 – 723).

Hemcinsçilik eğilimiyle ilintili olan sosyolojideki çatışma teorisine göre, gruplar bilinçli olarak diğer gruba karşı güç kazanmak, olan gücünü devam ettirmek ve üyelerine ayrıcalıklar sunmak için adımlar atar; örneğin erkek yöneticiler kazançlı ve güçlü işlerden kadınları uzak tutmaya çalışır (Reskin, 1988, aktaran, Gorman, 2005, s. 797). Aynı cinsiyetten kişiler ile iletişim ağı kurma eğilimi olarak tanımlanan Homophily sürecini çalışan Ibarra (1992) erkeklerin kadınlara kıyasla aynı cinsiyetten kişilerle ve daha güçlü bağlar kurduğunu, kadınların ise aynı cinsten kişilerle sosyal destek ve arkadaşlık bağları; karşı cinsle ise araçsal erişim bağları kurduğunu bulmuştur (Ibarra, 1992, s. 422).

Hemcinsçi eğilimleri açıklamaya yardımcı bir başka kavram ise Byrne (1971, 1997; aktaran, Powell ve Butterfield, 2015, s. 32) tarafından ortaya atılan Benzerlik-çekim paradigmasıdır. Paradigmaya göre bireyler cinsiyet, ırk, yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal sınıf gibi demografik özelliklerde kendilerine benzeyen insanlar ile bağdaşmayı/bağdaştırılmayı tercih etmektedir. Bu sebeple yönetici tercihi bakımından incelendiğinde kişilerin kendi cinsiyetlerinden bir yönetici ile çalışmayı tercih etmesinin olası olduğu düşünülmektedir.

Sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1986; Ashforth ve Mael, 1989; Hogg, 2006; aktaran Powell ve Butterfield, 2015, s. 31) bireylerin pozitif bir kimlik edinme ve bunu devam ettirmeye çalışma eğilimleri olduğunu; kendilerini ve benzerlerini belli sosyal kategorilere koyduklarını ve daha sonra kendi grupları lehinde karşılaştırmalar yaptığını savunmaktadır. Kendi kimlikleri ile ilgili belirsizliği azaltmak için başvurdukları bu yöntem aynı zamanda kendi cinsiyetlerinden bir yönetici ile çalışma eğilimini de beraberinde getirebilmektedir çünkü kendilerine benzer demografik özelliklere sahip yönetici ile daha kolay özdeşleşebileceklerdir (Hogg, 2006; Tajfel ve Turner, 1986). Nitekim alan yazınında yapılan bazı çalışmalar, hemcinsçiliğin iş hayatında yaygın olduğunu göstermektedir. Coffman, Exley ve Niederle (2017), işe alımda kadın ve erkeklerin yaşadığı ayrımcılık ile ilgili çalışmalarında kadınların erkeklere kıyasla hemcinslerini işe alma eğilimi gösterdiğini bulmuş ve bunu da grup içi kayırma ve grup

dışı önyargı kavramları ile açıklamıştır. İnsan kaynaklarıyla ilgili bir kaynak olarak faaliyet gösteren Namely sitesinin 2018 yılında yaptığı çeşitlilik araştırmasının sonuçlarına göre aynı cinsten yönetici ile çalışma oranı erkekler için %78, kadınlar için ise %51'dir. Aynı araştırmada maaş ve unvan değişikliklerinin yönetici cinsiyeti ile ilişkisi incelendiğinde kadın yöneticilerin kadın çalışanları (%61), erkek yöneticilerin ise erkek çalışanları (%69) daha çok ödüllendirdiği ortaya konmuştur (2018). Araştırmada kadınların kadınları, erkeklerin ise erkekleri daha çok takdir ettiği bulunmuştur. Takdir edilme olarak ayrıca incelendiğinde ise kadınların kadınlar tarafından daha çok takdir edildiği fakat erkeklerin her iki cinsiyet tarafından takdir edildiği ortaya konmuştur (2018). Bu bulgular benzerlik önyargısı (similar-to-me bias) ile açıklanmıştır. Kendisi ile benzer bir kişi ile tanıştığında kişinin karşı tarafta güven uyandırdığı ve bilinçaltında başarı için gerekli özellikleri barındırdığı düşünceleri var olabilmektedir (Grant, 2018).

Kadın yönetici ile çalışan kadın astların bu durumdan fayda sağladığı çeşitli çalışmalar ile bulunmuştur. Kadın yönetici astıyla bir mentorluk ilişkisi kurma eğilimindedir, kendisi de ayrımcılığa maruz kaldığı için empati kurma eğilimindedir (Cardoso ve Winter – Ember, 2010). Eagly ve Carli yaptıkları bir çalışmada (2003) kadın yöneticilerin erkek yöneticiye kıyasla işyerinde eşitliği daha çok önemseydiği, işlerini astlarına daha çok delege ettiği, astları ile bilgi paylaştığı ve astlarına daha çok kaynak sunduğunu bulmuştur. Kadın yöneticilerin çoğunlukta olduğu kurumlarda cinsiyetler arası ücret adaletsizliğinin de daha az olduğunu bulan çalışmalar mevcuttur (Cardoso ve Winter – Ember, 2010; Hultin ve Szulkin, 2003). Stainback ve Kwon (2012) ve Maume ve Ruppanner (2015) güçlü pozisyonlarda yer alan kadınların iş ayrıştırmasını ve bu sebeple cinsiyetler arası ücret eşitsizliğini düşürdüğünü bulmuştur.

Yapılan birçok çalışma, kadınların yönetici olarak erkeklere kıyasla daha az yetkin olduğunun düşünüldüğü sonucunu bulmakta ve kadın yöneticilere karşı negatif tutumları kanıtlamaktadır (Balgiu, 2013; Schein, Mueller, Lituchy ve Liu, 1996; Powell ve Butterfield, 2003). Daha az yetkin bulunmanın yanı sıra, geleneksel cinsiyet rolüne uygun olmayan bir işte başarılı olmuş olsa bile bu durumdaki kadının hata yapması durumunda hata yapmayan erkek yöneticiye kıyasla daha az yetkin ve itici algılandığı Brescoll, Dawson ve Uhlman (2010, s. 1642) tarafından belirtilmiştir.

Kadın yöneticilere karşı olan negatif bakış açılarındansa, konuya başka bir açıdan yaklaşan araştırmacılar, kadının azınlıkta olduğu kurumlarda kendi cinsiyetinden biri ile çalışma eğiliminin ortaya çıkacağını (Brewer ve Brown, 1998; Coffman, Exley ve Niederle 2017), ayrımcılık sebebiyle benzer durumları yaşadığı için hemcinsine yardım etmek isteyeceğini (Gorman, 2003) belirtmektedir.

Yukarıdaki bölümlerde belirtildiği gibi, kadınların ve erkeklerin kendi cinsiyetinden olan bir yönetici ya da çalışma arkadaşıyla görev yapmaları yönündeki eğilimlerini yansıtan hemcinsçilik, yazında psikolojik ve sosyolojik perspektiflerden açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, hemcinsçiliğin kişinin cinsiyetçi eğilimlerinden ve örgüt kültüründen nasıl etkilendiği irdelenmeye çalışılacaktır. Bu yüzden bir sonraki bölümde, ilk önce cinsiyet daha sonra çalışmanın temelini oluşturan cinsiyetçilik kavramına ayrıntılarıyla yer verilecektir.

1.3. KAVRAM OLARAK CİNSİYET

Kadın ve erkeklerin toplumdaki rolleri, statüleri, olaylar ve durumlara yaklaşım tarzları sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi pek çok bilim dalı tarafından incelenmiş; her bir bilim dalı kendi bakış açısıyla kadın ve erkek arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Fakat yapılan çok sayıda çalışmaya rağmen, konunun temeli oluşturan “cinsiyet” kavramında bile fikir birliği bulunmadığı göze çarpmaktadır. Örneğin, Kirman’ a göre (2011, s.68) cinsiyet insanların doğuştan getirdiği fiziksel ve biyolojik bir özelliktir ve insanların erkek ve kadın olarak iki cinse ayrılmasını sağlamaktadır. Bir başka deyişle, cinsiyet ikili bir sınıflandırmadır; yeni doğan bir çocuğun cinsel organına bakarak çocuk kadın veya erkek cinsiyet grubuna dahil edilmektedir. Dökmen (2006) ise, beş ayrı cinsiyetten bahsederek konuya farklı bir bakış açısı getirmektedir. Buna göre, cinsiyet türleri: kadın, erkek, baskın olarak kadın özellikleri taşıyan erkekler, baskın olarak erkek özelliği taşıyan kadınlar ve biyolojik olarak hem kadın hem erkek olanlardır (Dökmen, 2006, s. 6). Amerikan Psikoloji Derneği’ne (2015, s. 2) göre ise cinsiyet kadın ve erkeği ayıran fiziksel ve biyolojik karakterlerdir. Bu çalışmada, söz konusu cinsiyet tanımı kabul edilerek, cinsiyetin fiziksel bir farklılık değişkeni olduğu varsayılmıştır.

Cinsiyet ile yakından ilintili toplumsal cinsiyet (gender) kavramı ise bu çalışmanın temel taşı oluşturmaktadır. Amerikan Psikoloji Derneği'ne göre (2015) cinsiyet genellikle erkeklik veya kadınlığın biyolojik yönlerini belirtirken, toplumsal cinsiyet erkek veya kadın olmanın psikolojik, davranışsal, sosyal ve kültürel yönlerini (yani erkeklik veya kadınlık) belirtmektedir. Cinsiyet değişmez, her yerde aynı olan, doğal ve biyolojik bir kavramı yansıtırken, toplumsal cinsiyet sosyokültürel, insanlar tarafından oluşturulmuş, davranış, rol ve sorumluluklara işaret eden, değişebilen bir kavramdır. Biyolojik bir terim olan cinsiyet ile psikolojik ve kültürel bir terim olan toplumsal cinsiyet için genel varsayım kadın cinsiyetine ait birinin otomatik olarak ilgili (kadınsı) cinsiyete ait olacağını söylemektedir fakat durum böyle değildir. Bir erkek/oğlan ya da kadın/kız olmak, belirli bir üreme organına sahip olmanın yanı sıra bir kıyafet, jest, meslek, sosyal ağ ve kişilik ile ilintilidir. Toplumsal cinsiyet, bir insanda bulunan maskülenlik veya feminenlik miktarıdır ve birçok insanda ikisi de bulunmaktadır fakat erkekte maskülenliğin bir üstünlüğü vardır ve kadında da feminenliğin üstünlüğü vardır. (Oakley, 2016, s. 115 - 116).

Toplumsal cinsiyet çalışmaları ile bilinen Ann Oakley (2016, s. 98) toplumsal cinsiyete dayalı rollerin dağılımda 5 varsayımın olduğunu savunmaktadır. Birinci varsayım, kadınların annelikten dolayı gelen sorumlulukları – hamilelik, emzirme, çocukların yıllarca süren günlük bakımı – işlerini bırakmalarını gerektirir. İkinci varsayım, anneliğin nispeten düşük enerji ve güç seviyesi gerektiren görece hareketsiz bir meslek olduğudur. Üçüncü varsayım domestik işlerin de ikinci varsayım ile benzer olduğudur. Dördüncüsü, geleneksel küçük ölçekli toplumlarda, kadınların toplumun temel ekonomik görevlerine marjinal olan yerel mesleklerle sınırlı kalmalarıdır. Son varsayım ise dışının erkeğin fiziksel gücüne ve enerjisine sahip olmaması ve bu nedenle ağaç kesmek ve avlanmak gibi işlerde görev alamamasıdır.

Biyolojik cinsiyetin toplumsal cinsiyeti tanımlaması, bir başka ifade ile hangi aktivitelerin iki uçtan hangisine denk geleceğinin belirlenmesinde en önemli faktör kültürdür çünkü Oakley'in kendi ifadesi ile:

“Çocuk yetiştirilmede, eğitimde ve yetişkin mesleklerinde, erkekler ve kadınlar toplumumuz tarafından farklı kalıplara zorlanmaktadır. Bu sürecin sonunda, cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıkların çoğumuzun düşündüğü kadar büyük

veya değişmez olmadığı gerçeğine rağmen, bazı meslekleri, bazı genel yasaların belirlediği gibi görmeye başlamış olmamız şaşırtıcı değildir ve diğer kültürlerin bizimkilerden çok farklı cinsiyet rolleri geliştirmelerine rağmen, onlar için de bu bizim için olduğu kadar doğal ve herkes için kaçınılmaz gibi görünüyor” (1991, s. 113).

Yukarıda cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Cinsiyetçilik ve cinsiyetçiliğin ayrımcılık ve karşı cinse yönelik tutumlara yönelik etkisini anlayabilmek için cinsiyet kavramıyla ilgili teorileri detaylı olarak incelemekte fayda bulunmaktadır. Bu noktada, bir sonraki bölümde, cinsiyet farklılıklarını açıklayan teorilere değinilecektir.

1.3.1. Cinsiyet Farklılıklarını Açıklayan Teoriler

Cinsiyet farklılıkları temelde cinsiyetler arasındaki evrimsel yaratılış veya kadın ve erkeğin toplumda farklı yerleştirilmesi ile ilgilidir (Eagly ve Wood, 1999, s. 408). Bu başlıkta cinsiyetler arasındaki farklılıkları açıklayan Biyolojik Kuram, Sosyal Rol Kuramı, Etkileşimsel Model, Sosyal Öğrenme Kuramı, Bilişsel Gelişim Kuramı ve Sosyal Baskınlık Kuramından bahsedilecektir.

1.3.1.1. Biyolojik Kuram

Evrimsel psikologlar tarafından ortaya atılan “Biyolojik Kuram”, cinsiyet farklılıklarını evrimsel olarak adapte edilmiş cinsiyet rolleri ile açıklamaktadırlar. Kurama göre kadın ve erkek evrimsel olarak cinsiyete özel mekanizmalar geliştirmiştir ve toplumsal hayatta farklı sosyal roller edinmiştir. Daha açık bir ifadeyle, evrimsel psikologlar kadın ve erkeklerin primeval çevrede farklı baskılara maruz kaldıklarına ve değişen üreme durumlarının ilkel hayatta uyum problemleri getirdiğine inanmaktadır. Bu uyum problemlerini çözmek adına cinsiyetler kendilerine özel mekanizmalar geliştirmiştir. Biyolojik Kuram bu durumu cinsiyetler arasındaki farklılığın kökeni olarak kabul etmektedir.

Evrimsel psikologlar çevrenin davranış üzerindeki etkisini kabul etmişse bile cinsiyet farklılıklarının bireysel, durumsal ve kültürel koşullara göre değişmesiyle ilgili bir yorumda bulunmamışlardır (Eagly ve Wood, 1999, s. 408). Toplumsal olarak ortaya çıkan cinsiyet farklılıkları teoriye göre üreme organları, hormonlar ya da beynin yapısı

sebebiyle ortaya çıkmıştır (Ünlü, 2001, s.5). Teori, kadının doğurganlığının ona edilgen bir özellik yüklediğini ve ona başkalarının bakması zorunluluğunu beraberinde getirdiğini savunmaktadır. Biyolojik farklılıkların psikolojik farklılıklara da sebep olduğu ve bu sebeple kadın ve erkeğin birbirinden psikolojik özellikler açısından da ayrıştığı belirtilmektedir (Buss, 1995, s. 165). Kuramın savunucuları psikolojik olayların beyin ve sinir sistemindeki etkinliklerden dolayı oluştuğunu, beyin ve davranış arasında bir bağlantı olduğunu öne sürmektedir. Erkek ve kadın beyninin birbirinden farklı olduğunu öne süren kuramın savunucuları bu durumun iki cinsiyetin bilişsel işlevlerinin farklılaşmasına sebep olduğunu belirtmektedir (Dökmen, 2015, s. 48 – 49). Nitekim yapılan bazı çalışmalara göre kadın ve erkek beyni hormonlar sebebiyle bazı farklılıklar göstermektedir. Özellikle biyologlar cinsiyetler arasındaki farkları hormonlara bağlamaktadır (Udry, 1996, s. 562). Laboratuvar ortamında erkeklik hormonu – androjen verilen dişi sıçanların daha agresif davranışlar sergilemesi buna örnektir. İnsanlardaki farklılıklara ise androjen hormonu yüksek olan kız çocuklarının daha erkeksi davranışlar sergilemesi, karşı cinsleri ile oynama eğiliminde olması ve domestik işler yerine daha mekanik işlere ilgi göstermesi örnek verilmektedir (Dökmen, 2015, s. 48 – 49).

Kuram, kadının doğurganlığının onu erkeklerden ayıran ve rol dağılımında önemli bir yeri olan bir özelliği olarak yorumlamaktadır (Eagly ve Wood, 1999, s. 409). Kadının doğurganlığı, insanların gruplar halinde yaşamaya başlaması ile kadına ev işleri rolü, erkeğe ise dış dünya ile çatışma rolünü yüklemiştir fakat günümüz dünyasında yaşanan gelişmeler, örneğin erkek için fiziksel güç kullanmayı gerektiren durumların olmayışı, doğum kontrol yöntemleri, çekirdek aile yapısının yaygınlaşması roller arasındaki bu farklılaşmayı işlevsiz kılmaktadır (Eagly ve Wood, 2002, s. 721; Güldü ve Kart, 2009, s. 101). Buss'a göre (1995) ise kadın ve erkek arasında psikolojik olarak net bir ayrım vardır ve bunu evrimsel psikoloji yaklaşımı ile açıklar. Buss'a ve evrimsel psikolojiye göre canlılar hayatta kalma ve ileride de hayatta kalıp soyu devam ettirebilecek bir döl bırakma çabasıdadır. Kadınlar kendilerine ihtiyaçları olan kaynakları sağlayan erkekleri eş olarak seçmiş, erkekler de kadınlarla beraber olabilmek için kaynaklarını ve sosyal görünürlüklerini yükseltme çabasına girmiştir. Bu sebeple iki cinsiyetin aynı kalması mümkün olmamıştır (Buss, 1995, s. 164 – 167).

1.3.1.2. Sosyal Rol Kuramı

Sosyal Rol Kuramına göre kadın ve erkek toplumda farklı roller üstlendikleri için cinsiyet farklılıkları oluşmuştur; rollerin gerektirdiğini yapabilmek adına adaptasyonlar gerçekleşmiştir (Eagly ve Wood, 1999, s. 408). Cinsiyet rolleri öğrenme sonucu ve bilişsel mekanizmalar sonucu oluşmaktadır (Eagly ve Wood, 2002, s. 699). Teorinin savunucularına göre doğuştan gelen cinsiyete özel psikolojik eğilimler ve roller bulunmamaktadır. Farklılıklar farklı sosyal roller ve yaşantılar sonucunda oluşmaktadır (Schmitt, 2003, s. 309 – 312). Toplumun ortak beklentileri sonucu erkeklerden eril bir role uyması, kadınlardan da dişil bir role uyum sağlaması beklenmektedir (Dulin, 2007, s. 105). Toplumun beklentileri doğuştan getirilen özellikler ile birleştirilince ortaya cinsiyete özel toplumsal roller çıkmaktadır (Güldü ve Kart, 2009, s. 102). Dökmen (2015), topluluk içinde yaşayan bireylerin belli bir davranışı yapan kişileri sürekli gözlemlerinin sonucu olarak o davranışın gerçekleştiren kişinin özellikleri ile anıldığına vurgu yapmaktadır. Kadının yemek pişirmesi ve erkeğin maddi gelir elde etmesi buna örnek gösterilebilir. Sürekli tekrarlanan davranışlar ise cinsiyet kalıp yargılarının oluşturmasını sağlamaktadır (Dökmen, 2015, s. 82 – 84).

Teorinin savunucuları sosyal yapının teknolojik, ekolojik ve diğer değişimden dolayı toplumdan topluma farklılık gösterdiğinin altını çizmekte ve kadın ve erkeğin toplumlar arasında ve geçmiş dönemlerde karşılaştıkları durumların farklı olduğunu dile getirmektedir. Teoriye göre toplumdaki cinsiyetler arasındaki işbölümü, cinsiyetler arasında oluşan farklılıkların temel sebebidir çünkü kadın ve erkeğin hayatını idame ettirmek için yapması gereken toplumsal kısıtları özetlemektedir. Toplumsal yapısal açıdan bakıldığında, toplumun cinsiyetler arasındaki işbölümü cinsiyete göre farklılaşmış davranışların aynasıdır, çünkü bu, erkeklerin ve kadınların hayatlarını sürdürdükleri sosyal sonuçları özetlemektedir. Cinsiyet farklılıkları, bir toplumun erkekleri ve kadınları için sürdürdüğü farklı kısıtlamalara ve fırsatlara bir uyum olarak görülür ve farklılaştırılmış davranış, çeşitli bireysel, durumsal ve kültürel koşullara bağlı olarak gerçekleşir (Deaux ve LaFrance, 1998). Özetle, sosyal yapısal durumlarda, kadınlar ve erkekler sosyal rollere farklı şekilde dağılmıştır ve bu farklı rol atamaları, cinsel iş bölümü ve cinsiyet hiyerarşisi açısından geniş bir şekilde tanımlanabilir. Bu işbölümü ve bazen ona eşlik eden ataerkil hiyerarşi, cinsiyet ayrımcılığını ortaya çıkarır çünkü toplumların cinsiyetleri için oluşturdukları kısıtlamalar dahilinde elde ettikleri sonuçları

en üst düzeye çıkarmak için erkek ve kadınların farklı deneyimler aradıkları sosyal ve psikolojik süreçleri tetiklerler. Dolayısıyla davranıştaki cinsiyet farklılıkları, eş zamanlı toplumsal koşulları yansıtır (Eagly ve Wood, 1999, s. 410). Toplumlar arasında kadın ve erkeklerin rollerine yönelik farklılıklar mevcutsa bile genel olarak neredeyse tüm toplumlarda kadınlar domestik rolleri üstlenmekte, erkekler ise kaynak sağlayıcı olarak görülmektedir. Kadınlar erkekler ile kıyaslandığında daha az güce ve statüye sahiptir ve ellerinde bulundurdukları kaynaklar daha azdır. Bu durum cinsiyetler arasında hiyerarşiye sebep olmakta ve feministler tarafından ataerki olarak adlandırılmaktadır (Eagly ve Wood, 1999, s. 412). Sosyal rol kuramına göre, kadınlara çocukluk dönemlerinden itibaren domestik işlerin öğretilmesine karşın, erkeklere ekonomik anlamda pazarlayabilecekleri becerilerin öğretilmesi kadının bireylere yönelik fiziksel ve duygusal bakım gerektiren işlerle özdeşleştirilmesine sebep olmaktadır; erkeğin ise bağımsız olarak hareket edebilmesine ve iddialı olabilmesine ortam oluşturmaktadır. Bundan hareketle kadınlar için uygun görülen meslekler öğretmenlik, hemşirelik gibi domestik işlerle özdeşleştirilen meslekler olurken, erkekler için uygun görülen meslekler ise kendilerinin daha ön planda olmasını sağlayan ve kaynakların sahibi olabilecekleri mesleklerdir (Güldü ve Kart, 2009, s.103).

Evrimsel ve sosyal rol kuramlarının ortak noktası, işlevsel olarak davranışı incelemek, analiz etmek ve farklılıkların çevreye uyum sebebiyle olduğunu savunmalarıdır (Eagly ve Wood, 1999, s. 408), bu sebeple farklılıklar sadece doğa (nature) ve çevre (nurture) olarak ayrılmamıştır. Görülüyor ki iki teori de biyolojik ve çevresel faktörleri farklılığın sebebi olarak görmekte fakat bahsi geçen faktörleri farklı şekillerde ele almaktadırlar (Eagly ve Wood, 1999, s. 409).

1.3.1.3. Etkileşimsel Model

Deaux ve Major (1987) tarafından geliştirilen ‘Etkileşimsel Model’, bir önceki bölümlerde bahsedilen teorileri göz ardı etmeden cinsiyetler arasındaki farklılıkları açıklamaya çalışmıştır. Model, cinsiyetlere atfedilen davranışların çeşitli faktörlerden etkilendiğini, esnek olduğunu ve bulunulan ortamla bağlantılı olduğunu savunmaktadır (1987, s. 369). Modele göre davranışlar ve bireyin tercihleri, diğerlerinin davranışlarından ve ortam koşullarından etkilenir ve değişir (Dökmen, 2015, s. 85). Davranış farklılıklarını etkileyen 3 önemli unsur şöyledir: cinsiyete yönelik inanışlar ve kişisel beklentiler ile “algılayan birey/algılayıcı”, kendi cinsiyete yönelik inanışları ile

etkileşime giren hedef kişi/aktör ve cinsiyetle ilgili meseleleri belirgin hale getirme derecesine göre değişebilen bir durum/ortam. Bu unsurlar arasındaki etkileşim sonucu bir davranış şekillenir (Deaux ve Major, 1987, s. 369 – 371). Etkileşimde en önemli nokta beklentilerin doğrulanmasıdır. Algılayan birey - algılayıcı, hedef/aktörü olduğu gibi değil, kategorik varsayımlarla veya geçmiş tecrübelerle oluşan belli kalıp yargılara göre algılar ve bu algılama ile hedef/aktörün davranışları beklentilere göre şekillenir çünkü algılayıcıda uyarılan belirli kalıp yargılar hedefte de uyarılmıştır. Hedef, algılayıcının eylemlerini yorumladıktan sonra olası alternatifleri değerlendirir ve algılayıcının inançlarını doğrulayabilen veya doğrulamayan etkileşim hedeflerine göre hareket eder. Bu durumun sonunda davranışsal doğrulama gerçekleşmiş olur. Hedef/aktör davranışını ortama göre şekillendirmektedir. Bu sebeple hedef/aktör, her zaman aynı davranmamakta, çeşitli yerlerde ve zamanlarda çeşitli kimlikler göstermektedir. Modele göre algılayan aynı zamanda hedef/aktör durumundadır ve bir yandan hem davranış kalıpları oluşturmakta hem de davranış bütünü altında kimlik edinmektedir (Deaux ve Major, 1987, s. 369 – 371). Modele göre biyolojik cinsiyet doğuştan getirilirken, toplumsal cinsiyet sonradan oluşmaktadır. Ortamın ve başkalarının beklentilerinin sosyalleşme ile kişilere aktarılmaktadır (Dökmen, 2015, s. 86 – 87). Etkileşim modelinin savunucuları cinsiyetler arasındaki farklılıkların kimlik duygusundan oluştuğunu belirtmektedir. Kimlik, benliğin topluma sunulmak isteyen kısmı olarak tanımlanmaktadır. Cinsel kimlik, çocukluk döneminden itibaren çevresel etkilerle gelişmektedir (Demirbilek, 2007, s. 20). Çevrede algılanan cinsiyet rolleri sonucu toplumsal cinsiyet inanç sistemi (gender belief system) oluşmaktadır. Stereotipler sistemin temel taşı oluşturmaktadır. Bu stereotipler de kadının yardımsever, duygusal ve yapıcı olduğunu, erkeğin ise baskın ve iddialı olduğunu belirtmektedirler (Deaux ve Major, 1987, s. 373).

1.3.1.4. Sosyal Öğrenme Kuramı

Kuram Albert Bandura tarafından ortaya atılmıştır. Toplumsal cinsiyet davranışlarının sonradan öğrenildiğini savunan model gözlemin davranış üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Kadın ve erkek olarak davranmanın toplumda kadın ve erkekleri gözlemleyerek öğrenildiğini savunan model çevrenin davranış için en önemli kaynak olduğunu belirtmektedir. Öğrenme metodunu ikiye ayıran kurama göre bir birey edimsel koşullanma ve model alma/taklit yoluyla öğrenir. Edimsel koşullanma direkt deneyimler

sonucunda oluşan öğrenmedir ve daha temel bir öğrenme şeklidir (Bandura, 1977, s.3, aktaran, Keskin ve Uluşan, 2016, s. 56). Ödül ve cezaya dayanan edimsel koşullanmada ödüllendirilen davranışın tekrar yapılma olasılığı artmakta, cezalandırılan davranışın ise azalmaktadır (Dökmen, 2015, s. 60). Model alma/taklit şeklindeki öğrenmenin ise çevreyi gözlemlemekle ve taklit etmekle ortaya çıkan öğrenmedir. Model alma üç farklı şekilde olabilmektedir: *Canlı modelde* gözlemlenen davranışın sahibi gerçek bir kişidir. *Sembolik modelde* davranış bir film ya da televizyon ekranındaki biri veya kitapta karşılaşılan bir karakter olabilmektedir. *Sözlü direktiflerde* ise kişiden istenen davranış kalıbının sözel olarak ifadesi söz konusudur (Bandura, 1997, s. 5, Bayrakçı, 2007, s. 203, aktaran Keskin ve Uluşan, 2016, s. 56). Davranışı şekillendirmesi sebebiyle model alma toplumsal cinsiyetin oluşması için önemli bir yere sahiptir. Çevrede yer alan cinsiyet benzerliklerini algılamak, benzer davranışların tekrarlanmasını kolaylaştırmakta ve olasılığını arttırmaktadır

1.3.1.5. Bilişsel Gelişim Kuramı

Kohlberg (1966) tarafından geliştirilen kuram, cinsiyet gelişiminde bilişsel gelişimin rolünden bahsetmekte ve algıların yaşa bağlı olarak devamlı değiştiğinin altı çizilmektedir. Kuram kapsamında, Kohlberg 3 temel kavram üzerinde durmaktadır. Bu kavramlar cinsiyet kimliği (gender identity), cinsiyet kararlılığı (gender stability) ve cinsiyet değişmezliğidir (gender constancy). Piaget'in (1970) yaş ve gelişim arasındaki bilişsel analizinden yola çıkan Kohlberg kavramları şöyle tanımlamaktadır (1966, aktaran Slaby ve Frey, 1975, s. 850):

Cinsiyet kimliği: 2 – 3 yaş arasına denk gelen bu dönemde çocuklar kız ya da erkek olduklarının farkına varır fakat bu evrede hala değişebileceklerini düşünürler. Örneğin bir erkek çocuk büyüyünce “anne” olmak istediğini söyleyebilmektedir.

Cinsiyet kararlılığı: 4 – 5 yaş aralığına denk gelen bu dönemde çocuklar cinsiyetlerinin değişmeyeceğinin farkına varırlar fakat bu anlayış dış görünüm, davranış gibi özellikler ile yakından ilgilidir.

Cinsiyet değişmezliği: 6 – 7 yaş ve sonrasını kapsayan bu dönemde çocuklar cinsiyetin dış görünüşten ve davranışlardan bağımsız olarak zaman içinde aynı kaldığının farkına varırlar.

Munroe, Shimmin ve Munroe'nun (1984) çalışmasına göre bu üç dönem kültürler arasında ya da sosyal normlara bağlı olarak farklılık göstermemekte, bu da süreçlerin kültürden veya normlardan etkilenmediğini, aksine bu süreçlerin biyolojik olduğunun kanıtı kabul edilmektedir.

Özellikle cinsiyet değişmezliği üzerinde duran kuram, çocukların sosyal çevre algısı yaşa bağlı olarak değişmekte olduğunu ve bunun da her dönemde oluşan algıyı değiştirmekte olduğunu belirtmektedir (Kohlberg, 1966, aktaran Ventress, 1975, s. 4).

Yukarıdaki bölümde ayrıntılarıyla verilen kuramlar, kadınlar ve erkekler arasında gözlemlenen farklılıkları değişik bakış açılarıyla irdelemektedirler. Söz konusu kuramlar, çevre ve biyolojik faktörlere atfettikleri önem bakımından farklılık göstermektedir ancak her biri cinsiyetçilik kavramının açıklanmasında önemli bir yere sahiptir. Bir sonraki bölümde, yukarıdaki bölümde verilen istatistikler ile bağlantılı olarak cinsiyetçilik ve toplumsal cinsiyet kavramlarına daha bütüncül bir bakış açısı getirilmeye çalışılacaktır.

1.4. CİNSİYETÇİLİK VE ÇELİŞİK DUYGULU CİNSİYETÇİLİK

Bu çalışmanın konularından birini oluşturan ve cinsiyetle yakından ilintili bir kavram olan cinsiyetçilik ise Amerika Psikoloji Derneği (2015, s. 2) tarafından genellikle kadın olmak üzere “iki cinsiyetten birine yönelik olan ayrımcı ve önyargı içeren inançlar ve uygulamalar” şeklinde tanımlanmaktadır. UNICEF’in tanımına göre *cinsiyetçilik*, birinin cinsiyetine dayanan önyargı veya ayrımcılıktır. Bu bakış açısına göre, cinsiyetçi tutumlar, toplumsal cinsiyet rollerinin klişelerinden kaynaklanmaktadır ve öğrenilen davranışlardır (Unicef, 2014). Cinsiyetçilik, şakalar veya yorumlar, cinsel taciz veya bir kişiye cinsiyetinden dolayı haksız davranma gibi birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. (Australian Human Rights Commission, t.y.). Bir cinsiyetin diğerinden daha üstün olduğu varsayımı, inancı veya iddiası, genellikle cinsiyete dayalı toplumsal rollerin klişeleşmesi sonucunda, sözde aşağılık cinsiyet üyelerine karşı uygulanan ayrımcılıkla ifade edilmekte ve kendini göstermektedir (Son, 2010, s 54). Glick ve Rudman (2010), cinsiyetçiliğin Allport’un varsaydığı gibi sadece önyargıdan ibaret olmadığını altını çizmekte ve cinsiyetçiliği, “*cinsiyet hiyerarşisini güçlendirirken kadını daha alt bir pozisyona sokma durumu olarak*” kavramsallaştırmaktadır (s. 328).

Cinsiyet rollerine ilişkin kalıplaşmış kabullere dayanan cinsiyetçilik, bireysel, örgütsel, kurumsal ve kültürel gibi farklı formlarda ortaya çıkabilmektedir. Cinsiyetçi inanç ve tutumlar açık bir şekilde dillendirilip gözlenebildiği gibi, gizli bir şekilde de var olabilmektedir. Gizli şekildeki varlığı, cinsiyetçi inançların ya da tutumların herhangi birine zarar vermeyeceği düşünüldüğünde toplumsal olarak ortaya çıkmakta veya günlük davranışların bir parçası olarak fark edilmeyecek şekilde yer edinebilmektedir (Amerikan Psikoloji Derneği, 2015).

Cinsiyetçilik kavramı cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında önemli role sahiptir. *Cinsiyet eşitliği*, kadın ve erkeklerin yasa ve politikalarda eşit muamele görmesi ve aileler, topluluklar ve toplum içindeki eğitim, sağlık ve mesleki pozisyonlar dahil olmak üzere kaynak ve hizmetlere eşit erişiminin olması anlamına gelmektedir; aynı zamanda fayda ve sorumlulukların iki cinsiyet arasında eşit bir şekilde dağıtılması anlamına gelmektedir (Son, 2010, s. 37). Cinsiyet eşitliği, kadın ve erkek, ekonomik katılım ve karar alma dahil, toplumun tüm kesimlerinde aynı hak ve fırsatlara sahip olduğunda ve kadın ve erkeklerin farklı davranışları, istekleri ve ihtiyaçlarının eşit olarak değerlendirilip tercihlerin buna göre yapılması durumunda gerçekleşmektedir (Gender Equality in Ireland). *Cinsiyet ayrımcılığı ise*, birisinin cinsiyetinden dolayı kötü muamele gördüğü veya aynı fırsatlara sahip olmadığı durumlarda görülmekte (Australian Human Rights Commission, t.y.), “cinsiyetçi” eğilimler cinsiyet ayrımcılığının oluşumunda rol oynamaktadır.

Cinsiyetçilik kavramı pek çok araştırmacı tarafından farklı şekilde kavramsallaştırılmıştır. Bu farklı tanımlamalardan en çok kabul edilenlerden biri Çelişkili Duygulu Cinsiyetçilik'tir. İlk olarak Glick ve Fiske'nin (1996) kullandığı kavram olan Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik, Amerika Psikoloji Derneği (APA) tarafından “iki cinsiyetten birine karşı olumsuz ve olumlu tutumların bir arada bulunmasıyla karakterize edilen bir cinsiyetçilik türü” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, kadına yönelik cinsiyetçi tavırlar bir yandan korku ve düşmanlık, öte yanda abartılı bir hayranlık ve koruma içerebilmektedir (Amerikan Psikoloji Derneği, 2018). Kadınlara tarih boyunca biçilen roller, (sıcaklık, sevecenlik, ilgili olmak, yardımseverlik) onları genelde domestik rollere uygun hale getirmekte, erkeklere biçilen roller (rekabetçi, bağımsız, hırslı) ise onları toplumda daha yüksek rollere uygun hale getirmektedir. (Eagly ve Wood, 1999). Cinsiyetçiliğin genellikle kadın cinsine karşı gösterilen düşmani tutumlar ve kadının

yukarıda bahsedilen geleneksel rollerde tutulmaya çalışılması olarak değerlendirildiğini fakat bunun eksik bir değerlendirme olduğunu savunan Glick ve Fiske'ye göre (1997, s. 119) cinsiyetçilik çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle, cinsiyetçiliği sadece düşmanı yönüyle ele almak önemli bir nokta olan ve cinsiyetçi antipati ile birlikte görülen “subjektif pozitif hisleri” görmezden gelmek demektir. Kadının geleneksel rolünün hem pozitif hem negatif değerlendirmelerinin olması cinsiyetçiliği çelişik bir duruma sokmakta ve eski tanımından uzaklaştırmaktadır (s. 120). Diğer bir yandan kadının, erkeğin kendinden üstün olduğunu düşünmesi ve bunu kabul etmesi, duygusal ilişkilerde ona bağımlı olması pozitif hisler uyandırırken erkeğin duygusallığında yeterince “sıcak” olmadığını düşünmesi ve erkeğin üstünlüğüne alınması negatif hisler uyandırmakta ve çelişik bir durum ortaya çıkarmaktadır (Fiske, Xu, Cuddy ve Glick, 1999).

Araştırmacılar, bu noktadan yola çıkarak ortaya attıkları cinsiyetçilik türü olan Çelişik Duygulu Cinsiyetçiliği 2 alt boyutta açıklamışlardır. Bu boyutlar “cinsiyetçi antipati” olarak da anılan Düşmanı Cinsiyetçilik (DC) ve Korumacı/ İyiliksever/ Nezakete dayalı Cinsiyetçiliktir (İC). Bu iki alt boyutun da güç, ayrımcılık ve cinsellik ile ilişkili olduğu görülmektedir ve her iki boyutun da ataerkil düzeni ve geleneksel cinsiyet rollerini haklı çıkarmak ve bunların devamını istemek gibi işlevleri vardır (Glick ve Fiske, 1997, s. 123). İki boyut da birbirini tamamlayıcıdır, kültürler arasında yaygın bir şekilde görülür ve cinsiyet eşitsizliğini meşrulaştırmaktadır (Glick ve Fiske, 2001). Cinsiyetçi ortamlarda yetişen kişilerin iki boyutta da cinsiyetçilik davranışı göstermesi beklenmektedir fakat daha eşitlikçi ortamlarda yetişen insanlarda cinsiyetçilik kabul edilemez görülmektedir (Glick ve Fiske, 1997, s. 125 - 126).

Düşmanı cinsiyetçilik boyutu Allport'un (1954) önyargı tanımına nispeten uyan boyuttur (Glick ve Fiske, 1996, s. 491). Allport, önyargıyı “*hatalı ve esnek olmayan bir dayanağa göre yapılan genelleme*” olarak tanımlamaktadır (1954, s. 9). Etnik ayrımcılık ve ırk ayrımcılığında ortaya çıkan önyargı sebebiyle ilgili grup ile ilişkilerden tamamen kaçınılsa da, kadın ve erkeğin romantik ilişkiler ve üreme gibi konularda birbirlerine “bağımlı” olması, iki cinsiyet arasındaki bağı kaçınılmaz kılmaktadır. Kadının erkek için anne, eş gibi rollerinin olması kadının tamamen düşmanı bir şekilde görülmesinin önüne geçmekte ve diydik bir ilişki ortaya çıkarmaktadır. Erkeğin ve kadının birbiri üzerinde sahip olduğu farklı güçler, erkeğin yapısal güçleri ve kadının erkeğin ona bağımlı olması

sebebiyle elinde bulundurduğu güç, iki cinsiyet arasındaki ilişkiyi çelişik bir duruma sokmaktadır. Düşmani cinsiyetçilik (DC) “erkeğin gücünü, toplumsal cinsiyet rollerini ve aşağılayıcı karakterizasyonlarla kadınların cinsel obje olarak suistimal edilmesini” meşrulaştırmaktadır. Korumacı, bir başka deyişle iyiliksever cinsiyetçilik (İC) ise, düşmani cinsiyetçiliğe kıyasla toplumsal cinsiyet rollerini daha nezaketli bir şekilde meşrulaştırmaya çalışmakta ve erkeğin kadına bağımlı olduğunu kabul etmektedir. Korumacı Cinsiyetçilik kadını stereotipik ve belirli rollere kısıtlamış cinsiyetçi fakat karşı taraf için görece pozitif bir his uyandırabilecek ve “yardım etmek” gibi toplum yanlısı davranışları ortaya çıkaran iç içe geçmiş tutumlar olarak ifade edilmektedir. Korumacı Cinsiyetçilik kadını geleneksel rolü içinde gördüğü için pozitif bir tutum olarak kabul edilmemektedir; bu tutuma göre kadın erkeğe bağımlı, erkek de aileye bakandır. Erkeğin baskınlığının altını çizen bu tutum kadına zarar vermektedir (Glick ve Fiske, 1996, s. 492). Korumacı Cinsiyetçilik, maruz kalan kişi tarafından her zaman için “korumacı” olarak algılanmayabilmektedir. Glick ve Fiske’nin örneğine göre (1996) iş arkadaşının kendisine “şirin” görüldüğünü söylediği kadın bu yorumdan sonra profesyonel olarak ciddiye alınmayacağı kaygısını yaşayabilmektedir (s. 492). DC ve IC her iki cinsiyetin de geleneksel cinsiyet rollerine uymadan fayda sağladığını ve erkek egemenliğinin doğal ve kaçınılmaz olduğunu önermektedir. Erkek egemenliğinin düşmani ideolojilere dayandığı ve her iki cinsiyete negatif özellikler yüklediği, örneğin kadının zayıf ve yönetimde olmayı hak etmeyen; erkeğin ise kadına kıyasla güçle ilişkili kötü özellikleri olduğu – örneğin kibirli olduğu - belirtilmektedir. *Yakın bağlılığın* ise iyiliksever ideolojilere dayandığı ve her iki cinsiyette pozitif özellikler yüklediği, örneğin kadının zayıflığına rağmen “mükemmel” görüldüğü, erkeğin de eve bakan ve evi koruyan “kahraman” olduğu tartışılmaktadır (Glick, 2005, s. 287).

Alan yazını incelendiğinde, yapılan çalışmalarda Çelişik Duygulu Cinsiyetçiliğin düşmani ve iyiliksever cinsiyetçilik boyutlarını etkileyen 3 faktörün olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlar, sırasıyla Paternalizm, Cinsiyetler Arası Farklılaştırma ve Heteroseksüelliktir (Glick ve Fiske, 1996, s. 493).

- a. *Ataerkillik (Paternalism)*: Tanım olarak ‘erkeğin ekonomik, politik ve kanuni üstünlüğü’ şeklinde açıklanan ataerkillik, erkeğin kadını kontrol etmesi

gerektiğine dair olan inancı yansıtmaktadır. Ataerkilliğe göre, kadın erkeğe kıyasla zayıf ve güçsüzdür ve bu sebeple korunması gerekmektedir. Baskıcı şekilde veya korumacı şekilde ortaya çıkabilen ataerkillik, baskıcı ise kadını yeterince yetkin görmemekte ve egemenliği altına almayı amaçlamaktır. Ataerkillik korumacı olarak ortaya çıktığında ise kendilerine eş ve çocuklarına anne olan ama aynı zamanda zayıf olarak algılanan kadına yardım etme ve kadın için kazanıp ona destek olmak amaçlanmaktadır. Her iki şekilde de amaç erkek egemenliğinin devamıdır (Glick ve Fiske, 1996, s. 493, aktaran Sakallı – Uğurlu, 2002, s. 49).

- b. *Cinsiyetler Arası Farklılaştırma (Gender Differentiation)*: Kadın ve erkek cinsiyetleri ile ilgili stereotipik özellikler olarak da tanımlanan kavram Glick ve Fiske'ye (1996) göre, kültürlerde kadın ve erkeklere farklı roller atfedilmesi (Eagly ve Wood, 1987) ile ilgili bir kavramdır ve cinsiyetler arası yarışmacı farklılaştırma ve cinsiyetler arası tamamlayıcı farklılaştırma olmak üzere iki şekilde görülebilmektedir. Cinsiyetler arası yarışmacı farklılaştırma, baskıcı ataerkillikle benzerlik göstermektedir. Erkeklerin yapısal gücüne sosyal bir meşruiyet getiren bu kavrama göre sadece erkekler sosyal yapıdaki önemli kurumları yönetebilme yetkinlik ve gerekliliklerine sahiptir. Kadınlar ise bu yetkinliklerin şişirilerek yansıtıldığı “ayna” görevi görmektedir. Tamamlayıcı farklılaşma kavramında ise erkeklere kıyasla daha düşük statüde olduğunu kabul eden kadının erkekleri tamamlayıcı birçok pozitif özelliği olduğunun altı çizilmektedir. Tıpkı geleneksel kadın erkek rolünde, erkeğin evin dışında; kadının evin içinde çalışması ve iki cinsin birbirlerini tamamlaması gibi bu kavram da erkekte olmayan özelliklerin kadında olduğunu ve böylece kadınların erkekleri tamamladığını anlatmaktadır (Glick ve Fiske, 2001, s. 121).
- c. *Heteroseksüellik (Heterosexual Reproduction)*: Heteroseksüel ilişkiler erkeklerin ve kadınların birbiriyle sahip olduğu psikolojik olarak en yakın ilişki türü olarak kabul edilmektedir (Berscheid ve Peplau, 1983, aktaran Glick ve Fiske, 1996, s. 493). Heteroseksüel şiddetin yaygın olduğu toplumlarda kadın onu tecavüzdən ve diğer erkeklerden koruyacak bir eş ararken; erkek de cinsel olarak erişilebilir ve kendi çocuğunu doğuracak en az bir kadın aramakta, bu da heteroseksüel ilişkiyi her iki cinsiyet için faydalı kılmaktadır (Glick ve Fiske, 2001, s. 122).

Heteroseksüel ilişkide kadının rolü çocuk doğurmak ve ona bakmaktır ve bu da erkeklerle arasında yakın bir ilişkiye sebep olur (Glick, Fiske, Mladinic, Saiz, Abrams, Masser ve diğerleri, 2000, s. 764). Erkeklerin kadınlara karşı duyduğu cinsel isteğin bu ilişkiden doğacak heteroseksüel yakınlık sebebiyle olabileceğinin altını çizen Glick ve Fiske bu ilişkinin büyük bir tehdit içerdiğini çünkü alışagelmiş durumdan farklı olarak, kadın ve erkek arasındaki diyardik ilişkiden dolayı, daha güçlü olan erkeğin kendinden güçsüz olan tarafa ihtiyaç duymasının söz konusu olduğundan bahsetmektedir. Tarih içinde kadının cinselliğini kullanıp erkekleri manipüle etmeye çalıştığı ve kontrolü ele geçirmek istediği çeşitli araştırmalarda ele alınan bir konudur (Check, Malamut, Elias ve Barton, 1985, aktaran Glick ve Fiske, 1996, s. 494). Kültürler arasında da oldukça yaygın olan *femme fatale* – baştan çıkarıcı kadın (Jankowink ve Ramsey, 2000) algısı, bu yakın ilişkide heteroseksüel düşmanlığa sebep olmaktadır (Glick ve Fiske, 2001, s. 123 – 123). Erkeklerin kadınlara karşı hem bir cinsel istek duyması hem de domine etmek istediği kadının cinselliği ile erkeği domine edeceğine dair inancı heteroseksüel düşmanlık olarak adlandırılmaktadır. Görüldüğü gibi çelişik hisler barındıran bu başlık da çelişik duygulu cinsiyetçiliğin bir alt başlığı olarak ele alınmıştır (s. 123).

Yukarıda bahsedilen ataerkillik, cinsiyetler arası farklılaştırma ve heteroseksüellik birleşerek düşmanı cinsiyetçilik (DC) ve iyiliksever cinsiyetçilik (İC)'yi oluşturmaktadır. Bir sonraki bölümde, çelişkili duygulu cinsiyetçiliğin söz konusu iki boyutu detaylı olarak ele alınacaktır.

1.4.1. Düşmanı Cinsiyetçilik (Hostile Sexism)

Düşmanı cinsiyet ayrımcılığı kişilerin, erkeklerin kadınlara göre daha yetkin ve yetkili olduğu inancına dayanmakta ve dolayısıyla erkeklerin daha yüksek statü ve daha fazla güç hak ettiklerini savunmaktadır. Aynı zamanda, bu cinsiyetçilik, kadınların cinselliklerini kullanarak erkekleri kontrol etmek istedikleri ve feminist ideolojilerini erkeklerden 'almak' için kullanacakları inancını benimsemektedir (Glick ve Fiske, 1996). Düşmanı cinsiyetçi anlayış, erkeğin gücünü ve geleneksel cinsiyet rollerini meşrulaştırmak ve cinsel olarak kadını sömürmesi, kadını küçümseyici hareketlerle nesneleştirilmesi gibi davranışları içermektedir (Glick ve Fiske, 1997).

Düşmani Cinsiyet Ayrımcılığı genel cinsiyet ayrımcılığı anlayışına paraleldir ve önyargılar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu cinsiyet ayrımcılığı türü hakimiyet, kontrol, kadınlarla ilgili olumsuz stereotiplere inanma ile ilişkilidir (Glick ve Fiske, 2001). Erkekler ile eşit hak arayan kadınlara, erkekler üzerinde hakimiyet kurmak isteyen kadınlara ve geleneksel maskülen rolleri üstlenmeye çalışan kadınlara yöneliktir (Glick, 2005, s. 287 – 288). Düşmani cinsiyetçilik, bir önceki bölümde ayrıntıları verilen ataerkillik, cinsiyetler arası farklılaştırma ve heteroseksüellik bakımından, bir diğer cinsiyetçilik türü olan iyiliksever / korumacı cinsiyetçilikten aşağıda belirtilen yönlerden ayrılmaktadır:

- a) *Baskıcı Ataerkillik (Dominative Paternalism)*: Erkeğin kadından daha çok güç sahibi olması gerektiğine dair inanç ve kadının erkeğin gücünü ele geçirmesine dair olan korkudur. Toplumsal olarak kendini kadınların işyerinde ayrımcılığa uğradıklarına dair sürekli söylenmeleri ya da bireysel ilişkide önemli kararları erkeklerin vermesi gerektiği şeklinde gösterebilir (Glick ve Fiske, 2001, s. 120).
- b) *Cinsiyetler Arası Telafi Edici Farklılaştırma (Compensatory Gender Differentiation)*: Erkeklerin yapısal gücüne sosyal bir meşruiyet getiren bu kavrama göre sadece erkekler sosyal yapıdaki önemli kurumları yönetebilme yetkinlik ve gerekliliklerine sahiptir. Erkeklerin göründükleri kadar yetkin olmadıklarının altını çizen görüş, örnek olarak hastalandıklarında bebek gibi davranan erkekleri vermekte ve konuya maternalist bir bakış açısı ile bakmaktadır (Glick ve Fiske, 2001, s. 154).
- c) *Heteroseksüel Düşmanlık (Heterosexual Hostility)*: Erkekler kadınlardan daha üstün olduklarına ve kadının cinsel bir objeden ibaret olduğuna inanmakta ve kadının cinselliğini kullanarak erkeğin gücünü elinden almaya çalıştığını düşünmektedir (Glick ve Fiske, 1997). Kadınlar ise erkeğin gücünü cinsellik için kullanacağını düşünmektedir (Glick ve Fiske, 2001, s. 154).

1.4.2. İyiliksever Cinsiyetçilik (Benevolent Sexism)

Kadınları saf, korunmaya ve desteklenmeye muhtaç, kırılabilir, hayran olunması gereken yaratıklar olarak gören ve erkeğin bir kadın olmadan ‘tam’ olmayacağı inancını içeren cinsiyet ayrımcılığı iyiliksever cinsiyet ayrımcılığıdır (Glick ve Fiske, 2001). Öznel

olarak iyiliksever fakat himayeci bir tutumdur (Glick, Fiske, Masser, Manganelli, Huang, Castro, ve diğ erleri, 2004). Bu cinsiyet ayrımcılığı düş manı cinsiyetç ilikten farklı olarak erkek egemenliğ inin altını daha kibar ve nazik hareketlerle çizmektedir. Örneğ in kadına yardım önerilmesi erkeğ in daha yetkin olmasına dayandırılmakta ve yine kadını erkekten daha zayıf bir cinsiyet olarak göstermektedir (Glick ve Fiske, 1997). Geleneksel cinsiyet rolüne uyduğ u sürece kadının, kadın erkek kıyasında daha olumlu olacağı belirtilmektedir (Glick, 2005, s. 288).

Genel anlamda, kadının özellikle cinsiyetçi kültürlerde bu cinsiyetç ilik tarzını kabul etmesi ataerkil düzene fayda sağlamaktadır. Ancak iyi hislerle yapılıyor olması bu ayrımcılığı zararsız kılmamaktadır (Glick ve Fiske, 2001). Bu cinsiyet ayrımcılığı tarzının kadına yönelik olumlu görünen hisleri sebebiyle ismi bu şekilde anılmaktadır. Bu cinsiyet ayrımcılığ ının 3 alt boyutu mevcuttur.

- a. *Koruyucu Ataerkillik (Protective Paternalism)*: Bu bileşende erkeklerin sahip oldukları üstünlük, güç ve otorite sebebiyle, kadınların erkekler tarafından korunması ve bakılması gerektiğ ine dair bir inanç mevcuttur. Bu koruyuculuk özellikle erkeğ in ‘sahip olduğ u’ ya da bağımlı olduğ u kadınlara (örneğ in eşleri, anneleri, kızları) karşı daha fazladır ve yine toplumsal (acil durumlarda önce kadınlar kurtarılmalıdır) ve bireysel (evin erkeğ i evin koruyucusu ve eve ekmek getiren kişidir) olarak ortaya çıkmaktadır (Glick ve Fiske, 2001, s. 121).
- b. *Cinsiyetler Arası Tamamlayıcı Farklılaştırma (Complementary Gender Differentiation)*: Bu cinsiyet ayrımcılığ ı bileşeninde kadının geleneksel rolünün altı çizilmekte ve kadına annelik, eş olma gibi erkeğ in kadına bağımlı olduğ u çeşitli roller biçilmektedir (Eagly, 1999). Bu rolde görülen kadınlara erkeklerin dominant ve çalışması gerektiğ i rollerinin (örneğ in rekabetç ilik) altını çizecek örneğ in sadık gibi özellikler atfedilmektedir (Glick ve Fiske, 1997). Erkeklerin iyi olduğ u konuları kadın yararına kullanması, örneğ in erkekleri koruyucu ve aileyi geç indiren olarak kabul eden kadın için erkeğ in kendini riske atması öngörülmektedir (Glick ve Fiske, 2001, s. 154).

- c. *Heteroseksüel Yakınlık (Heterosexual Intimacy)*: Kadının tam olmak için bir eşe ve çocuklara sahip olması gerektiği, erkeğin de gerçek bir erkek olabilmek için bir kadına sahip olması gerektiğine dayanan inanıştır. Cinsel obje olarak görülen kadının romantikleştirilmesi de kavramın içindedir ve kavramı İC'nin altında incelemenin sebebidir (Glick ve Fiske, 2001, s. 155).

Yukarıda bahsedilen özellikler pozitif gibi görünse de bu davranışların oluşmasının başlıca koşulu kadının belli davranış kalıplarına göre ve geleneksel cinsiyet rollerine göre davranmasıdır. Dayatılan role uymayı reddeden kadınlar için (non-conformists), bu olumlu görülen davranışlar geçerli değildir (Becker ve Wright, 2011). Nitekim yapılan bir araştırma, toplumda çokça kabul görmesine karşın, yardımsever cinsiyetçiliğin düşmanı cinsiyetçiliğin tamamlayıcısı olduğunu ve tıpkı düşmanı cinsiyetçilik gibi iyiliksever cinsiyetçiliğin de kadının toplumdaki rolünü pasifize ettiğini göstermektedir (Glick ve Fiske, 2001).

Kadını farklı yönlerden görmesine rağmen, her iki cinsiyet ayrımcılığının ortak bazı noktaları vardır. Her iki çeşit de geleneksel cinsiyet rollerini ve ataerkil düzeni meşrulaştırmak ve bu düzenlerin korunmasına ve devam etmesine hizmet etmektedir. İki boyut birbiriyle pozitif şekilde korelasyon göstermektedir; bu da iki boyut arasında erkek egemenliğini ve geleneksel cinsiyet rollerini meşrulaştırmaya yönelik koordine bir ödül (İC) ve ceza (DC) sisteminin olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Glick, 2005, s. 288). Kadın ve genç erkekler için eşitlikçi ya da geleneksel bir ortamda yetiştirilmeleri tutumlarını etkilemektedir. Cinsiyetçi ortamlarda yetiştirilen kadın ve genç erkekler DC ve İC geliştirirken eşitlikçi ortamlarda yetiştirilenler için her için cinsiyetçilik de kabul edilemez görülmektedir. İki boyut arasındaki pozitif korelasyon yaşlı erkekler için geçerli değildir; yazarlar erkeklerin yaşları ilerledikçe DC veya İC'yi etkileyen deneyimler yaşadığını ve tutumlarının kişisel geçmişlerine dayandığını ileri sürmektedir. Hayatı boyunca kadınlar ile negatif deneyimler yaşayan erkekler DC geliştirirken pozitif deneyim yaşayanlar İC geliştirebilmektedir (Glick ve Fiske, 1997, s. 125 – 126).

1.4.3. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ile İlgili Çalışmalar

Kadın ve erkeklerin ÇDC tutumları ölçüldüğünde çeşitli araştırmalarda erkeklerin kadınlara kıyasla daha düşmanı tutumlar gösterdikleri bulunmuştur (Yudulmaz Ayan ve Bilican Gökkaya, 2016; Glick ve ark., 2000). Kùltürler arası kıyaslamalarda ise DC ve İC'nin bir toplumdaki cinsiyet eşitliğinin düzeyini tahmin edebildiği tespit edilmiştir. Buna göre: DC ve İC'nin yüksek olduğu toplumlarda, cinsiyet eşitliğinin daha düşük seviyelerde olduğu saptanmıştır (Glick ve Fiske, 2001, s. 116). Bu noktada birey ve toplum düzeyinde cinsiyetçilik bakımından farklılıklar gözlemlenebileceğini belirtmekte fayda vardır. Birey seviyesinde düşmanı ve iyiliksever cinsiyetçilik her ikisi beraber görünmeyebilmekte, yani bir kişi sadece DC ya da İC olabilmekteyken; toplum bazında DC ve İC birlikte görünebilmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi, kadın ve erkekler kıyaslandığında ise erkeklerin cinsiyetçilik skorlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu bulgusu pek çok araştırmada saptanmıştır. Bu durum, bir sistemin tehdit ettiği hoş olmayan ya da öfkeli duyguları gidermek için insanların, bu inançların kişisel çıkarlarını destekleyip desteklemediklerine bakmaksızın, statükoyu meşrulaştıran inançları veya klişeleri aktif olarak onaylayarak, psikolojik ve yapısal ihtiyaçlarını yerine getirmeye çalışmalarıyla açıklanabilir (Jost ve Banaji, 1994). Nitekim toplumda dezavantajlı grubun, dominant grubun sistemi meşrulaştıran görüşlerine adapte olması (Jost ve Banaji, 1994, s. 17) yapılan bazı araştırmalarda açıkça gösterilmiştir. Buna göre, erkeklerin cinsiyetçilik skorlarının yüksek olduğu toplumlarda, kadınların cinsiyetçi ideolojileri kabullerinin arttığı saptanmıştır. DC açısından incelendiğinde kadınların düşmanı cinsiyetçiliği kabulü, her toplum için erkeklere kıyasla daha az olmuştur fakat iyiliksever cinsiyetçilik için tam tersi bulgular elde edilmiştir. Bir başka deyişle, toplumdaki cinsiyetçilik arttıkça kadınların – erkeklere kıyasla – iyiliksever cinsiyetçilik skorları daha yüksek çıkmış; kadınlar iyiliksever cinsiyetçiliği düşmanı cinsiyetçiliğe kıyasla daha çok kabul etme eğilimi göstermişlerdir (Glick ve ark., 2000, s. 772 – 773). İyiliksever cinsiyetçiliğin aynı zamanda cinsiyetçilik olarak algılanmadığı da konu ile ilgili bulgular arasındadır (Barreto ve Ellemers, 2005, s. 639).

ÇDC teorisi tecavüz kurbanları ile de çalışılmış ve tecavüz kurbanlarını suçlama ve partnere şiddeti meşru görme gibi tutumlar ile düşmanı cinsiyetçiliğin pozitif ilişki içerisinde olduğu bulgu olarak belirtilmiştir; iyiliksever cinsiyetçilik ise tek başına bu şiddeti meşru görmeyi yordamamaktadır (Glick, Sakallı-Uğurlu, Ferreira ve Aguiar de

Souza, 2002, s. 296). Yamawaki, Ostenson ve Brown'ın (2009) yaptığı bir çalışmaya göre ise iyiliksever cinsiyetçilik, geleneksel cinsiyet rolüne uymayan kadın için tecavüzde kadını suçlamaya sebep olmaktadır (s. 1139). Sakallı – Uğurlu ve arkadaşlarının (2007) çalışmasına göre hem DC hem İC skorları yüksek olan kişiler, tecavüz mağduru insanlara karşı daha negatif tutumlar içinde olmaktadır (s. 893). Aynı çalışmada, adil bir dünyaya olan inancın da DC ve İC ile pozitif korelasyon gösterdiği, “sadece kötü kadınlar tecavüze uğrar” anlayışı ile belirtilmiştir (s. 893).

Çelişik duygulu cinsiyetçilik teorisi romantik ilişkilerde de incelenmiştir. Cinsiyetçilik ve romantik partner seçimini araştıran bir çalışmaya göre, erkeklerin kadınlara kıyasla karşı cinsin çekiciliğine daha çok önem atfetmesine karşın; kadınlar erkeklere kıyasla, karşı cinsin statü ve kaynak sahibi olmasına daha fazla önem atfettiği saptanmıştır. İyiliksever cinsiyetçi tutumları olan kadınlarda bu ilişki daha güçlü olduğu; bu kadınların erkekleri aile geçindiren kişi olarak konumlandıkları belirlenmiştir. Erkeklerde ise düşmani cinsiyetçilik durumunda ilişki daha güçlüdür; erkek statü olarak daha üstte olduğunda kadının statüsüne de fayda sağlayacağını düşünmektedir (Travaglia, Overall ve Sibley, 2009, s. 601).

İş hayatında ve toplumsal hayatta çelişik duygulu cinsiyetçilik teorisini çalışan bazı araştırmalar mevcuttur. Becker ve Wright (2011) yaptıkları çalışmada, iyiliksever cinsiyetçiliğe maruz kalan kadınların daha pozitif hisler hissettiğini ve bu sebeple kolektif eylemlere katılma niyetlerinin azaldığını, düşmani cinsiyetçiliğe maruz kalan kadınların ise daha negatif hisler sebebiyle bu tür eylemlere katılma niyetlerinin arttığını bulmuşlardır. Aynı araştırma iyiliksever cinsiyetçiliğe maruz kalan kadınların sistemi daha adil algıladıkları ve kadın olmanın avantajlı olduğunu algıladıkları bulunmuştur. Düşmani cinsiyetçiliğe maruz kalan kadınların ise sistemi daha az adil algıladıkları ve kadın olmanın avantajlı olduğunu daha az düşündükleri saptanmıştır. Araştırmada altı çizilen bir diğer nokta ise iyiliksever cinsiyetçi olmayan kadının, olan kadına kıyasla karşılaştığı tavırların cinsiyetçi olduğunun daha çok farkında oluşudur (s. 68). Jost ve Kay (2005) ise, kadın için iyiliksever cinsiyetçiliğe maruziyetin kadın ve erkek arasındaki ekonomik eşitsizliği telafi ettiğini ve kadınların bu eşitsizliği koruyan sistemi haklı görmelerine yol açtığını bulmuştur. İyiliksever cinsiyetçilik ile ilgili bir başka bulgu da işyerinde cinsiyet eşitsizliğini arttıran cinstendir. Good ve Rudman (2009), iyiliksever cinsiyetçi veya düşmani cinsiyetçi tutumlar içinde olan mülakatçının bir kadın aday ile

karşılaştığında kadını yönetim pozisyonları için daha az yetkin olarak değerlendirdiğini bulmuştur.

Düşmani cinsiyetçiliğin maskülen özellikler ile eşleştirilen bir iş için kadın adayın pozisyona önerilmesini azalttığı ve daha kötü değerlendirmeler almasına sebep olduğu bulunmuştur. Erkek adaylar için ise düşmani cinsiyetçilik olumlu bir etki yaratmış ve pozisyona daha çok önerilmesine sebep olmuştur. Araştırmacılara göre kadın erkeğin pozisyonunu tehdit ettiğinde, düşmani cinsiyetçilik kadın için cam tavanı güçlendirmektedir (Masser ve Abrams, 2004, s. 612 – 613). Acar ve Sümer (2018, s. 514), çalışmalarında çelişik duygulu cinsiyetçiliğin cam uçurum ile nasıl ilişkili olduğunu incelemiş ve düşmani cinsiyetçilik skoru yüksek katılımcıların kurumun performansı zayıf ise yönetim pozisyonları için kadınları tercih ettiğini bulmuştur. Bunu düşmani cinsiyetçiliğin, geleneksel rolüne uyum sağlamayan kadının – bu durumda kadın yöneticinin – cezalandırılması gerektiği inancı ile açıklamışlardır.

Çelişik duygulu cinsiyetçiliğin liderlik arzusu ile ilişkisini inceleyen Fedi ve Rollero (2016), hem iyiliksever hem de düşmani cinsiyetçiliğin toplumsal cinsiyet rolü ile özdeşleşmiş kadınlar için liderlik arzusunu güçlendirdiğini raporlamıştır (s. 543) ve bunu da Brehm (1966) tarafından ortaya atılan tepki teorisi ile açıklamışlardır. Tepki teorisine göre bir kısıtlama adil olarak algılanmadığında bireyler hoş olmayan hisler hisseder ve bu hisler kısıtlamayı delmek için onları motive eder (aktaran, Fedi ve Rollero, 2016, s. 543).

Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik teorisinin iş hayatına etkileri ile ilgili bir başka çalışma King ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir (2010). King ve arkadaşlarının (2010, s. 3) iş üstünde öğrenme ve yetenek kazanmaya yardımcı ve bu sebeple başarılı olmak için önemli bir mekanizma olarak tanımladıkları gelişimsel iş deneyimlerini cinsiyetçilik bağlamında araştırdıkları çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin zorlayıcı görevler, geribildirim ve destek görme açısından nasıl farklılaştıklarını incelemişlerdir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla benzer oranlarda ve benzer desteklerle gelişimsel iş deneyimleri yaşadıklarını fakat zorlayıcılık ve negatif geribildirim açısından erkek yöneticilerden farklılaştıkları sonucuna ulaşmışlardır. Sonuçları iyiliksever cinsiyetçilik ile açıklayan yazarlar kadınların erkeklere kıyasla daha az zorlayıcı görevle karşılaştıklarını ve daha az negatif geribildirim aldıklarını raporlamıştır (s. 10 – 11).

Sağlık sektöründeki yöneticiler ile araştırmayı tekrarlayan araştırmacılar erkek yöneticilerin zorlayıcı görevlere daha çok atandığını saptamıştır. Bu durumu yine yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak kadınları zor durumlardan uzak tutma eğilimi, yani iyiliksever cinsiyetçilik olarak açıklamış fakat bu durumun kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemek için gerekli kritik görevlerde yer alamamalarına sebep olduğunu vurgulamıştır. Konuyu yöneticilerin iyiliksever cinsiyetçilik skorları ile daha da derinine araştırdıkları bir başka çalışmalarında iyiliksever cinsiyetçilik skorları yüksek yöneticilerin kadınlara daha az zorlayıcı görevler verdiğini bulmuşlardır (s. 21).

Bu çalışmada çelişkili duygulu cinsiyetçiliğin alt boyutlarının, kadın ve erkeklerin karşı cinsten ve kendi cinsinden yönetici tercih etme eğilimlerine etkisi incelenecektir. Bu konuyla ilgili açıklamalar ilerleyen bölümlerde verilecektir. Bir sonraki bölümde, bu çalışmada cinsiyetçilik ile hemcinsçilik arasındaki ilişkiyi düzenlediği varsayılan örgüt kültürü kavramından söz edilecektir.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde ilk önce örgüt kültürü kavramı, daha sonra örgüt kültürünün cinsiyet eşitliğine olan etkisi tartışılacaktır.

Örgüt kültürünün genel bağlamda kabul görmüş iki ayrı tanımı mevcuttur. İlk tanımda kültür “örgüt üyelerinin sosyal dünyalarını anlamlandırmalarını ve sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlayan değişken” olarak kavramsallaştırılırken, (Harris, 1996; Schein, 1992) diğer tanım kültürü “temelde değerleri sosyal araştırmalara yol gösteren değişken” olarak ele almaktadır (Kreps, 1984; Zamanou and Glaser, 1994, aktaran, Harris ve Ogbonna, 1998). Örgüt kültürü kavramlar ailesinden oluşmaktadır; söz konusu kavramlar ailesi, örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştığı ve günlük yaşamlarını yönlendiren “değerler”, “inançlar”, “varsayımlar”, “mitler”, “ritüeller” ve “semboller” i içermektedir (Harris, 1996, aktaran Harris ve Ogbonna, 1998). Schein (1993) örgüt kültürünü “*örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, örgüt adına olumlu sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu sebeple olayları anlama, düşünme ve hissetmede en doğru yol olarak yeni gelenlere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli*” olarak tanımlamaktadır (aktaran, Öncül, Deniz ve İnce, 2016, s. 258). Kültürü buzdağı modeli

ile açıklamaya çalışan Schein görünen yüzün işgörenlerin ortaya koyduğu fiziksel olarak üretilmiş nesnelere, örneğin kullanılan dil, giyim tarzı vb.; görünmeyen yüzün ise çalışana rehberlik eden inanç, değerler ve doğru yanlış ayrımı yapmaya yarayan normlar olarak özetlemektedir (1993). Schein (1990), örgüt kültürünü birkaç göstergeye ayırır: (1) nitel yönler (temel), (2) nicel (ortak) ve oluşum yönleri, (3) bileşen yönleri (varsayım ve inançlar), (4) dış adaptasyon yönleri ve (5) içsel bakış açısı birleşme süreci olarak entegrasyon (iç entegrasyon). Kültür bu yönleri ile üyelerin karakterlerini etkiler (Aktaran, Hadian, 2017). Çağdaş düşünceye göre ise, kolektif düzeydeki kültür, büyük ölçüde, bireylerin kendi amaçları için kullandıkları fikir ve sembollerin bir repertuarını oluşturur. Bununla birlikte, kültürün bazı yönleri, bireylerin düşünceleri ve eylemleri üzerinde kısıtlamalar getirir. Bazı kültür unsurları, şahsen onaylamayan bireyler için bile, karşılıklı olarak kabul gören standartlar veya referans noktaları olarak işlev görür. Bu kültürel öğeler zamanla objektif bir nitelik kazanmaktadır. Bir kültür topluluğunun üyelerinin kendilerini tanıdığı, onları çağıran sembolleri yorumlayabileceği ve diğer üyelerin aynı aşinalık ve anlayışa sahip olduğunu bilmeleri anlamında “paylaşılr” (Eliasoph ve Lichterman 2003).

Bir başka tanıma göre kültür, bir örgütün en somut toplumsal düzenidir: Tutum ve davranışları geniş ve dayanıklı şekillerde biçimlendirir. Kültürel normlar, bir grup içinde neyin teşvik edildiğini, cesaretlendirildiğini, kabul edildiğini veya reddedildiğini tanımlar. Kişisel değerlere, itici güçlere ve ihtiyaçlara uygun şekilde hizalandığında kültür, ortak bir amaca yönelik muazzam miktarda enerji açığa çıkarabilir ve bir kuruluşun gelişme kapasitesini artırabilir (Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018). Ayrıca, Robbins ve Judge (2007) kültürel özellikleri şu şekilde tanımlamaktadır: Yenilik ve risk alma, detay odaklılık, sonuç odaklılık, insan odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrar.

Örgüt kültürü tutarlı, gözlemlenebilen davranışlardır ve güdülerle şekillenmiştir. Bu güdüler parasal ve parasal olmayan güdüler olabilmektedir. Kültürün çok önemli bir amacı üyelerini ortak amaç ve ortak eylem için bir temel oluşturacak şekilde “gerçeğe” yönlendirmeye yardımcı olmaktır. Neyin nasıl olması gerektiğini belirten sosyal kontrol mekanizması ve anlam taşıyıcısı olan kültür, değerleri ve inançları kullanarak hedefleri ifade etmekte ve ortak varsayımlar ve grup normları aracılığıyla faaliyetleri yönlendirmektedir (Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018).

Yukarıdaki tanımlardan da görüleceği gibi, örgüt kültürü bir örgütün faaliyetlerini şekillendiren değerler, varsayımlar ve normlar bütünüdür. Bu özelliğiyle, bir örgütteki çalışanların yöneticilerinden beklentilerini ve yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleriyle ilgili algılamalarını etkileyebilmektedir. Bir sonraki bölümde, örgüt kültürüyle ilgili yazında sıklıkla adı geçen modellerden bahsedilerek konuya bütüncül bir bakış açısı sunulmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli (1994)

Literatürde en çok sözü edilen modellerden biri Hofstede'nin Örgüt Kültürü modelidir (Hofstede, 2010). Bu modelde, kültür 5 başlık altında incelenmektedir: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik – toplumculuk, erillik – dişillik ve zaman oryantasyonu (kısa dönem – uzun dönem) (Hofstede, 1994).

Güç mesafesi: İnsanlar arasındaki temel problemlere sunulan farklı çözümler olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 2011). Güç mesafesinin çok olduğu örgütte ast ve üst arasında ciddi farklar mevcuttur. Örgüt merkezi bir yapı ile yönetilmektedir, astlara direktifler ayrıntıları ile verilmektedir. Katı bir denetimin hakim olduğu bu tür örgütlerde, personeller arasında maaş farkları fazladır. Yönetim kademesi otoriter/otokratik ve “babacan”dır. Güç mesafesinin az olduğu örgütler daha demokratik örgütlerdir; personeller arasında maaş farkı çok değildir, ast-üst rolleri keskin olmamakla beraber zamanla roller değişebilmektedir. Merkezi olmayan bir yönetim anlayışı mevcuttur ve alınan kararlar ortaktır (Gümüştekin ve Emet, 2007).

Belirsizlikten kaçınma: Bu kültür boyutu, bilinmeyen gelecek karşısında toplumun hissettiği stres seviyesiyle ilişkilidir (Hofstede, 2011). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde iş güvencesi, kariyer yolu gibi değişkenler önemlidir ve kurallar ile ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir. Risk alma eğilimi yoktur ve iş stresi seviyesi yüksektir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde, kurallar ayrıntılı bir şekilde tanımlanmaz, risk alma eğilimi genel olarak daha yüksektir (Hofstede, 2011).

Bireycilik – Toplumculuk: Bu boyut bireylerin birincil gruplara entegrasyonu ve önceliğin bireysel ihtiyaçların mı yoksa grubun ihtiyaçlarının mı

karşılanmasına verilmesi ile ilgilidir (Hofstede, 2011). Bireyci örgüt kültürlerinde, bireysel ihtiyaçlar grup ihtiyaçlarından daha önemliken, toplulukçu kültürlerde, grup ihtiyaçları için bireysel ihtiyaçlar feda edilebilmektedir.

Erillik – Dişillik: kadın ve erkek arasında duygusal rollerin dağılımı ile ilgilidir (Hofstede, 2011). Dişil özelliklerin yaygın görüldüğü kültürlerde dayanışma, eşitlik ve katılım önem arz etmekte ve ilişkiler dişil özellikler göstermektedir (kibar, merhametli vb.). Eril özellikteki kültürlerde ise otokratik, hırslı ve baskıcı tavırlar görülebilmekte, rekabet ve kazanma hırsları ön plana çıkmaktadır (Şekerli ve Gere, 2011).

Zaman (kısa – uzun) oryantasyonu: İnsanların çabalarının gelecek odaklı, şimdiki zaman odaklı veya geçmiş odaklı olması ile ilgilidir. Örgütler için zaman oldukça kıt bir kaynaktır; bu kavram örgütlerin zamanı nasıl algıladığına odaklanmaktadır (Hofstede, 2011).

Yukarıda anlatılan model dışında, Hofstede ve diğerleri (1990), örgüt kültürünü altı boyuta göre sınıflandırmaktadır: süreç odaklı – sonuç odaklı, çalışan odaklı – iş odaklı, paroşiyal – profesyonel, açık sistem – kapalı sistem, sıkı kontrole karşı gevşek kontrol ve pragmatik – normatif.

- a) Süreç odaklı – Sonuç odaklı: Süreç odaklı kültürler teknik ve bürokratik rutinler ile tanımlanırken; sonuç odaklı kültürler sonuçlara yönelik ortak bir kaygı ile tanımlanmaktadır. Örgütün homojenliği ile yakından ilgili olan bu başlığa göre sonuç odaklı kültürlerde herkes katılımının eşit ölçüde olduğunu düşünürken; süreç odaklı kültürlerde herkesin katkısıyla ilgili algı bakımından çalışanlar arasında ciddi farklar bulunmaktadır (Hofstede, 2011).
- b) İş odaklı – Çalışan odaklı: İş odaklı kültürler çalışanın sadece iş performansını önemserken, çalışan odaklı kültürler çalışanın refahını önemsemektedir. Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders'e göre iş odaklı veya çalışan odaklı olmak yöneticinin bireysel kararı olmaktan çok örgüt kültürü ile ilgilidir (1990). Birimlerin bu boyuttaki konumu büyük ölçüde, kurucularının felsefesi ve yakın zamanlardaki toplu ekonomik krizlerle birlikte toplu işten çıkarmaların varlığı

veya yokluğu gibi tarihsel faktörlerin sonucu olarak görünmektedir (Hofstede, 2011).

- c) Profesyonel – Paroşiyal: Sosyolojide yerel ve kozmopolit olarak da anılan bu boyut, yüksek eğitimli çalışanların mesleği ile özdeşleştiği, diğer üyelerin ise kimliklerini örgütten aldığını anlatmaktadır (Hofstede, 2011).
- d) Açık sistem – Kapalı sistem: Bu boyut iç ve dış iletişim ve örgüte yeni katılanların bu iletişime ne kadar kolaylıkla adapte olabildiği/alındığı ile ilgilidir.
- e) Sıkı kontrol – Gevşek kontrol: Bu boyut, kurum içindeki formalite ve dakiklik derecesini ele almaktadır; teknoloji ile yakından ilgilidir; bankaların ve ilaç şirketlerinin sıkı kontrol, araştırma laboratuvarları ve reklam ajanslarının gevşek kontrol göstermesi beklenebilir; ancak aynı teknolojiyle bile, bazı birimler diğerlerinden daha sıkı veya daha gevşek olabilmektedir (Hofstede, 2010).
- f) Pragmatik – Normatif: Çevre ile yakından ilgili bu boyut, müşterilerle ilgilenmenin örgüt içinde yaygın olan yöntemini (esnek veya katı) açıklamaktadır. Hizmet satan birimlerde pragmatik (esnek) tarafa, yasaların uygulanmasında yer alan birimlerde normatif (katı) tarafa yönelik kurallara rastlanması olasıdır. Bu boyut, pazarlama literatüründe oldukça popüler bir konu olan 'müşteri odaklılık' derecesini ölçmektedir (Hofstede, 2011).

Bu çalışma kapsamında Hofstede'in (1990) örgüt modeli ve sınıflandırmaları kullanılmamakla birlikte, kurum içi cinsiyetçiliği ve hemcinsçilikle en yakından ilişkili boyutun içeriği gereği, erillik ve dişillik olduğu düşünülmektedir. Bir kurumda, dişil özelliklere olarak kabul edilen dayanışma, eşitlik ve katılımın vurgulanmasının, kadınların yönetici pozisyonlarına daha çok tercih edilmelerini sağlayabileceği düşünülmektedir.

1.5.2. GLOBE Çalışması ve House'ın Örgüt Kültürü Modeli

Toplumsal kültürlerin ve örgüt kültürlerinin benzerliklerini ve farklılıklarını çalışmak için başlatılan ve 62 ulusla 10 yılı aşkın bir süre boyunca yapılan Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği – GLOBE çalışmasında 8 kültürel boyut bulunmuştur. Bu boyutlar aşağıda özetle anlatılmıştır (House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002):

Belirsizlikten kaçınma: Bir toplumun ya da kurumun üyelerinin sosyal normlara, ritüellere ve pratiklere dayanarak gelecekte yaşanacak olan öngörülemeyen olaylardan kaçınma eğilimidir.

Güç mesafesi: Bir toplumun ya da kurumun üyelerinin gücün eşit dağıtılmasını ne kadar istediği/beklediğini açıklar.

Bireyselcilik - Toplumculuk: Kavram Sosyal toplumculuk ve grup içi toplumculuk olarak ikiye ayrılmaktadır. Sosyal toplumculuk kurumda ya da toplumda kaynakların ve toplumsal hareketin ne derece cesaretlendirildiği ve ödüllendirildiği ile ilgili iken grup içi toplumculuk kişinin bulunduğu kurumda ya da ailede ne derece gurur, sadakat ve bağlılık hissettiği ile ilgilidir.

Cinsiyetler arası eşitlik: Bir toplumun ya da kurumun cinsiyet ayrımcılığını ve eşitsizliğini ne derece azalttığı ile ilgilidir.

Kendine güven/ Girişkenlik: Toplumda ya da kurumda bireylerin ne kadar kendine güvenli, yüzleşmeci ve girişken olduklarını açıklar.

Gelecek odaklılık: Toplumdaki ya da kültürdeki insanların geleceğe yönelik planlama, yatırım yapma ve hazzı erteleme ile ilgilidir.

Performans odaklılık: Toplumun ya da kurumun performans gelişimini ve performans üstünlüğünü ne derece cesaretlendirdiği ve ödüllendirdiği ile ilgili kavramdır.

İnsan odaklılık: Toplumun ya da kurumun bireylerin adil, arkadaş canlısı, başkalarını düşünen, cömert ve başkalarına karşı kibar kişiler oluşunu ne derece ödüllendirdiği ve cesaretlendirdiği ile ilgilidir.

Yukarıda özetlenen boyutların ilk 6 tanesi Hofstede'nin (1980) çalışmasından yola çıkarak oluşturulmuştur. GLOBE'un kavramsal modeli ise Lord ve Maher'in (1991) Liderlik Teorisi, Hofstede'nin (1980) Kültür Teorisi, McClelland'ın (1985) Örtülü Motivasyon Teorisi ve Donaldson'ın (1993) Örgütsel Formun Yapısal Tutarlılığı Ve Etkinliği Teorisinin birleşimi olarak oluşturulmuştur.

House ve arkadaşlarının modeline göre kültürleri birbirinden ayıran tutumlar ve özellikler kurumlarda en çok kullanılan ve kabul edilen uygulamaları ve liderlik davranışlarını etkilemektedir. Buna göre:

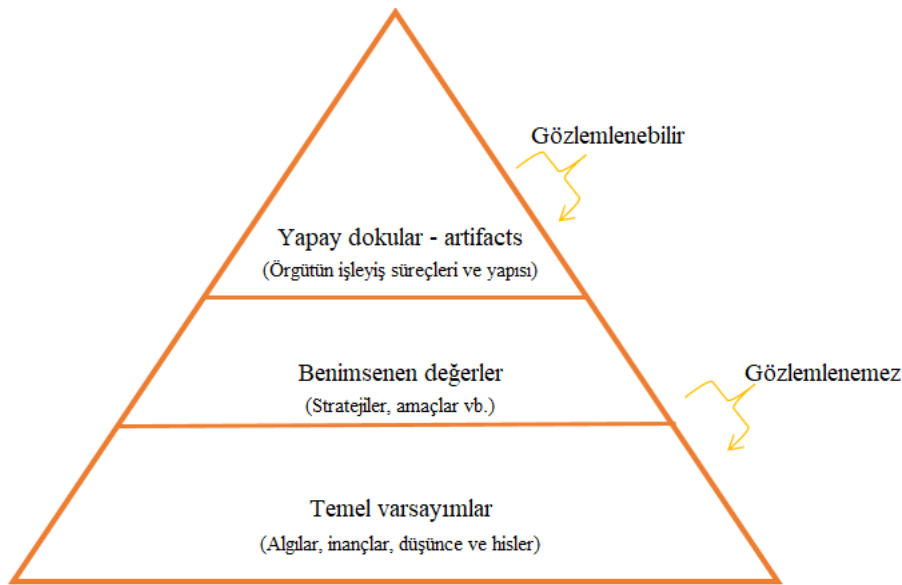
- ◇ Toplumsal kültürel normlar ve uygulamalar liderlerin yaptıklarını etkilemektedir: House ve arkadaşlarının (1997) çalışmasının da desteklediği bu ifadeye göre kurumun kurucu liderleri kendi sosyal kültürlerini kuruma yansıtır ve bu kişiler genellikle içinde buldukları kültürde onaylanan liderlik davranışlarını sergilemektedir. Astlarını ve eş düzeylerini rol model olarak, sosyalleşerek ve seçim kriterleri ile etkilerler.
- ◇ Liderlik örgütsel yapıyı, kültürü ve uygulamaları etkilemektedir: Örgütün kurucuları kendi kültürlerini örgüte yayar (Schein, 1992), onlardan sonra gelenler de aynı şekilde örgütü etkilemeye devam eder (Schein, 1992; Yukl, 1994).
- ◇ Toplumsal kültürel değerler ve uygulamalar örgüt kültürünü ve uygulamalarını etkilemektedir: Toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerinde doğrudan bir etki mevcuttur. Baskın kültürel değerler, varsayımlar, inançlar ve örtük motivasyonlar bireylerin örtük bir liderlik ve örgüt teorisi geliştirmesine yol açmaktadır (House ve arkadaşları, 1997).
- ◇ Örgüt kültürü ve uygulamaları liderlerin davranışlarını etkilemektedir: zaman içinde örgütün kurucu liderleri ve diğer liderleri örgüt kültürüne uyum sağlamak ve davranışlarını ve liderlik tarzlarını kültüre uygun bir şekilde değiştirmektedir.
- ◇ Toplumsal kültür ve örgütsel yapının her ikisi de liderlik tarzı ile ilgili geliştirilen teorileri etkilemektedir.
- ◇ Stratejik örgütsel yapılar (büyüklük, teknoloji, çevre) örgütün yapısını, kültürünü, uygulamalarını ve lider tutum ve davranışlarını etkilemektedir (House ve arkadaşları, 2002).

Bu bulgulara göre liderler örgüt kültürünü, örgüt kültürü de içinde yer alan liderlerin davranışlarını şekillendirmektedir. Çalışmanın konusu ile doğrudan bağlantılı bu bulgulardan yola çıkarak kişilerin cinsiyetçi tutumlarının yanı sıra örgüt kültüründen etkileneceği ve örgüt kültürünün kendilerinden bekledikleri davranışları gösterme eğilimleri olacağı düşünülmektedir. Özellikle yönetici tercihi bakımından eşitlikçiliği vurgulayan kültürlerde kadın ve erkek yönetici tercihi bakımından bir fark olmayacağı savunulmaktadır.

1.5.3. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli (1985)

Örgüt kültürünün katmanlardan oluştuğunu belirten ve kültürü buzdağı modeliyle açıklamaya çalışan Schein (2010), üç katmandan oluşan bir model geliştirmiştir. Modele göre (bakınız Şekil 2), yapay dokular kültürün gözlemlenebilir kısmını oluştururken, kültürün en temelini oluşturan temel varsayımlar içerdiği algılar, inançlar, düşünceler ve hisler ile örgüt kültürünün değişmez kısmını oluşturmaktadır.

Şekil 3: Schein'in (1985) Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Schein (1992)

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere Schein örgüt kültürünü büyük ölçüde görünmez fakat çok güçlü bir sosyal güç olduğunu dile getirmektedir. Örgütteki temel varsayımlar algılardan, inanç ve normlardan oluşur. Normlar, bir kuruluş üyeleri tarafından sahip olunan kabul edilebilir davranışları tanımlayan beklentilerdir ve sosyal zorunluluk ve/veya baskı yaratma gücüne sahiptir. Bu temel varsayımlar örgütün strateji ve amaçlarını şekillendirmekte, bu strateji ve amaçlar da örgütün işleyiş süreçleri ve yapısına etki etmektedir (1992, aktaran Hogan ve Coote, 2013, s. 2). Bu açıdan çalışmanın konusunu oluşturan cinsiyetçilik ile ilgili inanışlar ve cinsiyetlerin birbirine davranışları ile ilgili beklentilerin örgüt kültürünü ve örgütün üyelerini görünür şekilde

etkileyeceği düşünülmektedir. Eğer örgüt içindeki temel varsayımlar cinsiyet ayrımcılığını ödüllendiren cinsten ise örgütün genelinin de ayrımcılığı destekleyen bir duruma evrileceği ve temel varsayımları eşitliği destekleyen bir kültürde örgütün ve üyelerinin eşitlikçi bir tutum sergileyeceği ve örgütün cinsiyet eşitliğini destekleyen şekilde faaliyet göstereceği düşünülmektedir.

Yukarıdaki modellerin yanı sıra Cameron ve Quinn'nin Örgüt Kültürü Modeli (1999) işbirliği kültürü olarak anılan klan kültürü, yaratıcılık kültürü olarak bilinen adhokrasi kültürü, kontrol kültürü olarak bilinen hiyerarşi kültürü ve rekabet kültürü olarak bilinen pazar kültürü olmak üzere 4 farklı kültür tanımlamıştır. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli (1982) risk ve geri besleme başlıklarına göre kültürü Sert Erkek - Maço Kültürü, Şirket üzerine İddiaya Gir Kültürü, Çok Çalış Sert Oyna Kültürü ve Süreç Kültürü olarak 4 başlıkta incelemektedir. Denison Örgüt Kültürü Modeli (1990) ise örgüt kültürünü misyon, uyum sağlama, dahil olma ve tutarlılık olmak üzere 4 başlıkta incelemektedir. Harrison ve Handy'nin birbiriyle benzerlik gösteren ve örgüt kültürünü güç, rol, görev ve birey kültürü olarak dörde ayıran modelleri (Şişman, 2002, s. 142), Ouchi'nin Amerikan ve Japon yönetim tarzlarının birleşiminden oluşturduğu Z kültür modeli (Şekercileroglu, 2001, s. 105), Parsons'ın AGIL (adaptation – goal attainment – integration – legitimacy): uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruiyet gibi kavramların altını çizdiği modeli (Özkalp, 1995, s. 68) gibi modeller mevcuttur.

Martin (1992) tek örgüt bakış açısına karşı çıkmış ve örgüt kültürünün 3 alt başlığından bahsetmiştir. Bu başlıklar entegrasyon, farklılaşma ve parçalanmadır ve bir arada bulunabilmektedir.

Entegrasyon: Bu başlıkta kültürdeki tüm dışavurumlar/olaylar aynı tema etrafındadır ve örgütün tüm üyelerinin örgüt çapında fikir birliği içinde olduğu varsayılmaktadır. Kültür herkesin “net” olduğu bir bölge olarak tanımlanmaktadır (s. 12).

Farklılaştırma: Bu bakış açısında örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığı odağa alınmakta ve “kültürel uzlaşma eksikliği” nin kurum kültürü araştırmasında anlaşılması ve ele alınması gereken bir konu olarak olması gerekliliğinin üstünde durulmaktadır (s. 83). Martin (1992; s. 83), örgütsel kültürde farklılaşma bakış açısının belirleyici özelliklerinin “tutarsızlık, altkültürel fikir birliği ve alt kültürlerin çevresine ,belirsizliğin düşmesi”

olduğunu savunmaktadır. Farklılaşma bakış açısı genellikle çelişen yönetim-emek, rasyonel-duygusal, profesyonel ve manuel gibi konulara odaklanma eğilimindedir.

Parçalanma: Bu bakış açısı, örgütleri devamlı bir akış halinde olarak görmekte ve örgütsel gerçekliği inşa etme ve yeniden inşa etme süreçlerini anlama ile ilgilenmektedir. Kültür üzerine parçalanma perspektifinin belirleyici özellikleri, “belirsizlik, tezahürler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve kararlı bir fikir birliği içinde birleşmeyen çok sayıda yorum odağı”dır. Bu çalışmalar kültürel uzlaşma arayışının ötesine geçmekte ve bazen çelişen alt kültürler arasındaki karmaşıklığı ve etkileşimi anlamaya çalışmaktadır (Martin, 1992, s. 130).

Tabloda 3 başlık ile ilgili kıyaslamalara yer verilmiştir (Martin, 1992, aktaran Harris ve Ogbonna, 1998, 108).

Tablo 6: Martin’in Örgüt Kültürü Kavramları (1992)

Özellik	Birleştirme	Farklılaştırma	Parçalanma
<i>Fikir Birliğine yaklaşım</i>	Örgüt çapında fikir birliği	Alt kültürlerin fikir birliği	Görüş çokluğu
<i>Olaylar arasındaki ilişkiler</i>	Tutarlılık	Tutarsızlık	Karmaşıklık
<i>Belirsizliğe yaklaşım</i>	Hariç tut	Alt kültürün dışına yönlendir	Belirsizliğe odaklan

Örgüt kültürünün teorileri dışında etkilerini çalışan araştırmalar literatürde oldukça fazladır. Örnek olarak örgüt kültürünün iş tatmini ve işe bağlılığı önemli ölçüde etkilediği çeşitli çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (Trice and Beyer, 1993; Lok ve Crawford, 1999, 2001). Deal and Kennedy (1982) ve Peters and Waterman (1987) ise örgüt kültürünün performansı ve bağlılığı ciddi şekilde etkilediğini raporlamıştır (aktaran, Lok ve Crawford, 2004, s. 323). Williams ve O'Reilly (1998), çeşitliliğin etkileri hakkındaki kapsamlı literatür taramasında, örgüt kültürünün yöneticilerin dayanışmayı teşvik etmeleri için etkili bir yol olabileceğini öne sürmektedir (Aktaran, Dwyer ve Chadwick, 2003, s. 1011).

1.6. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1.6.1. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ve Yönetici Tercihi

Daha önce belirtildiği gibi, çalışanların kadın – erkek yönetici tercihlerini etkileyen pek çok faktör olduğu düşünülmektedir. Kadınların yönetsel pozisyonlara uygun olmadıklarını, sahip oldukları ya da olmadıkları bir takım yetkinlikler ile açıklayan görüşlerin yanı sıra bunun geleneksel rolleri ile ilgili olduğunu belirten görüşlere rastlanmaktadır. Arka planda yer alan sebepler ya da ortaya atılan görüşler ne olursa olsun, insanların erkek yöneticilere kıyasla, kadın yöneticilere karşı daha negatif tutumlar içinde olduğu çeşitli araştırmalar sonucu belirlenmiştir (Schein, Müller and Jacobson, 1989; Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002; Özdemir, 2015). Örneğin, Özdemir (2015) çalışmasında düşmani cinsiyetçiliğin kadın yöneticilere karşı negatif tutumları yordadığını bulmuştur (s. 225). Bu bulgu, Sakallı – Uğurlu ve Beydoğan (2002) tarafından ortaya atılan, düşmani cinsiyetçiliğin kadın yöneticilerin olumsuz değerlendirilmesinin meşrulaştırılması bulgusunu desteklemektedir. Aynı çalışmada iyiliksever cinsiyetçiliğin kadın yöneticiye olan tutumu etkilemediği belirtilmiş fakat düşmani cinsiyetçi tutumların kadınlar için performanslarını düşürücü bir örgüt iklimi oluşturmaya sebep olabileceği tartışılmıştır (s. 225). Çeşitli çalışmalar liderlik rollerine yükselmeyi başaran kadınların toplumsal cinsiyet rollerine uyum sağladığı sürece bu rollerde kalmaları gerektiğinin ve “destek rolleri” olarak adlandırılan roller için daha uygun olduğunun algılandığını ortaya çıkarmıştır (Hideg ve Ferris, 2016; Glick ve Fiske, 2007)

Kişi odaklı teoriler, kadın ve erkeklerin kariyer farklılıklarını ve yönetsel pozisyonlardaki dağılımlarını insan sermayesi kuramına dayandırmaktadır; örneğin erkeklere kıyasla kadınların kariyerlerinde ilerleyememesini gerekli yetkinlikleri taşımaması olarak açıklamaktadır (Ward, Orazem ve Schmidt, 1992). Ancak yapılan birçok çalışma bu açıklamayı çürütmektedir. Örneğin Cox ve Harquail (1991), Olson, Frieze ve Good (1987) MBA öğrencileri ile yaptıkları çalışmada yetkinlik olarak benzer kadın ve erkeklerin profesyonel kariyerini boylamsal çalışma ile incelemiştir; kadın ve erkekler kariyerlerine genelde eşit veya benzer pozisyonlarda başladıklarını fakat zaman içinde kadınların kariyer gelişiminde ve kazandıkları ücrette erkeklerden geriye düştüğü bulmuştur ve bu sonuç kadınların erkeklere kıyasla daha çok örgütsel engel ile karşılaştığı

şeklinde yorumlanmıştır. Bir başka çalışma (Costa, Terracciano ve McCrae, 2001) 24 farklı ülkeden çalışanları karşılaştırmış ve iş hayatında kişilik özelliklerinin cinsiyetler arası özelliklerden çok daha fazla fark yarattığını bulmuştur. Bu noktada, kadın ve erkeklerin sahip oldukları yetkinliklerden ziyade, cinsiyetçiliğin kadınların yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellediğini söylemek mümkündür.

Konuya yukarıdakine benzer bir açıdan yaklaşan Sistemi Meşrulaştırma Kuramına göre toplumda hem gelir hem yüksek statü olarak daha dominant grup olan erkeklerin bu statüsünün devam etmesi için insanlar çeşitli inanışlar geliştirmeye meyillidir. Böylece içinde yaşadıkları sistemin adil ve yasal olduğuna inanabilmektedirler (Jost ve Banaji, 1994). Bu kuramı ÇDC kuramına yansıtan Cikara, Glick ve Fiske (2009) paternalizmin de benzer sebeplerle desteklendiğini belirtmekte ve erkekler için sistemi meşrulaştırmaya yardımcı olan ve heteroseksüel ilişkilerde sıcaklık, işbirliği gibi yardımları olan kadını ödüllendirmek için teşvikler bulunduğunu not etmektedir (s. 448).

Bir başka kuram olan Prototip Kuramına göre (Perry, Davis – Blake ve Kulik, 1994, aktaran, Powell ve Butterfield, 2015, s. 29) bir pozisyon için işe alım yapılacağında, karar vericilerin ideal aday ile ilgili bir prototipi bulunmakta ve genellikle bu prototipe en uygun adayı seçme eğilimi olmaktadır. Yönetim rollerini tarih boyunca erkekler doldurduğu için, özellikle yönetim rollerinde bu prototipin erkek özellikleri ile benzerlik göstermesi kaçınılmazdır (s. 29). Prototip teorisi bu açıdan Schyns ve Schilling (2011) tarafından ortaya atılan Örtük Liderlik Teorisiyle de benzerlik göstermektedir.

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, cinsiyetçilik kavramı, sosyal rollerle yakından ilişkilidir. Sosyal rol teorisine göre (Eagly, 1987) cinsiyet rollerine atfedilen ön yargılı özellikler sebebiyle kadın yöneticiler dezavantajlı bir duruma düşmektedir. Teoriye göre kadınların sahip olması gereken özellikler ile iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler arasında bir uyumsuzluk mevcuttur. Bu uyumsuzluk kadın yöneticilerin negatif değerlendirilmesine sebep olmakta ve kadınların yönetim pozisyonlarına gelmelerinde veya yükselmelerinde negatif bir etki yaratmaktadır (Johnson ve arkadaşları, 2008; Eagly, 2007). Benzer durumu başka bir teori ile açıklayan Rol uyum ön yargısına göre kadın çalışanların erkek yönetici tercih etmesi olasıdır (Buchanan ve Tett, 2012, s. 35) çünkü rol uyum teorisine göre liderlik rolleri erkekler için daha uygundur.

Konuya bir başka yaklaşım olarak, Allport'un temas hipotezi iki grup arasındaki temasın artması ve iki grubun ortak bir amaç için çalışmasının grupların birbiri ile ilgili negatif stereotiplerini azaltmaya yardımcı olacağını belirtmektedir (Allport, 1954; Sherif ve arkadaşları, 1961). Bu hipotez ile bağlantılı olarak Powell (1993), kadın yöneticilerle cinsiyetlerinin bir temsilcisi olarak değil, birey olarak çalışmanın onlara karşı olan önyargıyı azaltacağını savunmaktadır.

Erkeklerin yönetim pozisyonlarını erkeklere atfetmesini cinsiyetçilik ile açıklayan çeşitli çalışmalara göre güçlü grup (yani erkekler) ayrıcalıklarını kurumsallaştırma/ adet haline getirme eğilimindedir (Isen ve Baron, 1991, s. 136) ve buna yönelik örgütsel düzenlemeler yapmaktadır (Steinberg, 1995). Bu da ayrıştırmaya sebep olmaktadır; ayrıştırma sonucunda kadınlar özellikle erkekleri yönetecekleri güçlü pozisyonları dolduramamaktadır. Bu durumu patriarşi ile açıklayan Strober (1984) bu durumun işverenlerin en iyi işlere erkekleri yerleştirmesine sebep olduğunu savunmaktadır (Strober, 1984, aktaran Reskin ve McBrier, 2000, s. 211).

Yukarıda ayrıntıları ile bahsedilen ve bu çalışmanın temelini oluşturan Glick ve Fiske'nin Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Teorisine (1996) göre ise kadın, toplumsal olarak kendisine dayatılan cinsiyet rolüne uyum sağladığı sürece korunup kollanır ve iyiliksever cinsiyetçilik ile karşılaşır. Cinsiyet rolüne uygun davranmayan kadın düşmanı cinsiyetçilik ile karşılaşır (Glick, 2013). Bu bulgudan yola çıkarak düşmanı cinsiyetçi tutuma sahip kişilerin liderlik rollerini erkeklere atfedeceği ve kadınları yöneticileri olarak tercih etmeyeceği düşünülmektedir. Aşağıdaki tabloda yukarıda bahsedilen kuramlar ve savları özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 7:Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ve Yönetici Tercihi

Kuram	Savı
Temas Kuramı (Allport, 1954)	Gruplar arası temas ve ortak amaç için çalışma arttıkça önyargı azalır.
Prototip Kuramı (Perry, Davis - Blake ve Kulik, 1994)	Kişilerin ideal aday prototipi bulunmakta ve bu prototipe göre alım yapmaktadır.
Sosyal Rol Kuramı (Eagly, 1987)	Kadın ve erkeğin rolleri ve yapabilecekleri farklıdır.
Rol Uyum Önyargısı (Buchanan ve Tett, 2012)	Kadın ve erkeklerin uygun olduğu roller birbirinden farklıdır.

Sistemi Meşrulaştırma Kuramı (Jost ve Banaji, 1994)

Sistemde dominant grubun gücünü koruyabilmesi için insanlar çeşitli inanışlar geliştirmekte ve sistemi adil algılamaktadır.

Literatürdeki bu bulgular ışığında, düşmani cinsiyetçiliğe sahip çalışanların kadın yönetici ile çalışmayı tercih etmeyeceği hipotez edilmiştir. Erkeklerin pozisyonlarını ve güçlerini koruma güdüsüyle erkek yönetici tercih edeceği, kadınların ise geleneksel cinsiyet rolleri ve sistem meşrulaştırma eğilimleri ile erkek yönetici tercih edecekleri düşünülmektedir.

Hipotez – 1: Düşmani cinsiyetçi eğilime sahip kadın ve erkek çalışanlar, kadın yöneticileri olmasını daha az tercih edeceklerdir.

Çalışanın ve yöneticinin cinsiyetinin yönetici tercihinin nasıl etkilendiğine dair yapılan bir çalışmada (Vecchio ve Boatwright, 2002) kadınların kadınlarla eşleştirilen feminen özellikleri daha çok tercih ettiği bulunmuştur. Bunun sebebini benzerlik etkisi (Byrne, 1971) ile açıklayan yazarlar insanların kendilerine benzer insanlardan daha çok hoşlandıklarını dile getirmiş ve kendilerine benzer liderleri tercih ettiğini vurgulamıştır. Ayman ve arkadaşları tarafından yapılan bir başka çalışma (2009), yöneticilere maskülen özellikleri atfetmenin kadınlardan çok erkeklerde yaygın olduğunu bulmuştur. Bu bulguyu grup içi önyargı (in-group bias) ile açıklayan yazarlar erkeklerin kendilerini ve kendi gruplarını tanıttığı için liderlere maskülen özellikler atfettiğini belirtmişlerdir. Stoker, Van der Velde ve Lammers'ın (2012) çalışması, çalışanların hala erkek yöneticileri daha çok tercih ettiğini bulmuş fakat bu tercihin kadın çalışanlar için, yöneticisi kadın olan çalışanlar için ve yönetimde kadın oranı yüksek olduğunda daha az güçlü olduğunu bulmuştur. Aynı çalışmada yöneticisi kadın olan çalışanların kadın yönetici tercihinin arttığı da bulunmuştur. Bulgu Allport'un temas teorisi ile açıklanmıştır (1954).

Çeşitli çalışmalar (Helgeson, 1990; Fagenson, 1993; Claes, 1999, aktaran Maume, 2011, s. 287) kadınların erkeklere kıyasla çalışanlarını daha çok desteklediğini, çalışanlarına daha çok görev delege ettiklerini ve özellikle kadın çalışanlarının kariyerlerini ilerlettiklerini bulmuştur. Aynı şekilde kadın ve erkeklerin aynı cinsiyetteki ve benzer yaşlardaki çalışanları ile arkadaş olma ve mentor olma olasılıklarının daha yüksek olduğu

da literatürde belirtilmiştir (Tsui and Gutek, 1999, s. 62–71). Başka çalışmalar ise kadın ve erkeklerin karşı cinsi farklı değerlendirdiğini bulmuştur; örneğin Eagly ve arkadaşları (1992) erkeklerin kadınları erkeklere kıyasla daha negatif değerlendirdiğini, kadınların ise daha eşitlikçi bir değerlendirme yaptığını bulmuştur (Eagly ve arkadaşları, 1992; Duehr ve Bono, 2006). Benzer şekilde Ayman ve arkadaşları (2009) çalışanların erkek yöneticileri kadın yöneticilerden daha pozitif değerlendirdiğini bulmuştur. Ayman ve arkadaşları (2009) bu tutumu ikili cinsiyet kompozisyonu (dyad gender composition) olarak adlandırmaktadır. Bu duruma dayanarak, bu çalışmada katılımcıların kadın yönetici tercihlerinin cinsiyete göre değişeceği hipotez edilmiştir. Aşağıdaki tabloda yukarıdaki kuramlar özetlenmiştir:

Tablo 8: Cinsiyet ve Yönetici Tercihi

Kuram	Savı
Benzerlik Etkisi (Byrne, 1971)	Kişiler kendilerine benzer buldukları insanlardan daha çok hoşlanmaktadır.
Grup İçi Önyargı (Eagly, 1987)	Kişiler kendi grubundan olan kişileri destekleme eğilimindedir.
Çatışma Kuramı (Reskin, 1988)	Kişiler kendi gruplarının diğer gruba karşı güç kazanmasını istemektedir.

Hipotez – 4: Kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar arasında kadın yönetici tercihi bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır.

1.6.2. Örgüt Kültürü ve Yönetici Tercihi

Örgüt kültürü ve liderlik ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlı kavramlardır. Kurucular ve etkili liderler sıklıkla yeni kültürleri harekete geçirir ve on yıllardır süren değerleri ve varsayımları etkiler (Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018).

Klenke (1996), örgütlerin, daha dominant olan grubun değer sistemini ödüllendirdiğini ortaya atmıştır. Erkeklerin yoğun olduğu örgütlerde daha hiyerarşik bir yapı olduğunu, iletişimin yukarıdan aşağıya doğru aktığını bulan çalışmalar mevcuttur (Maier, 1999; Marshall, 1993). Kadınların etki gücünün daha yüksek olduğu örgütler daha ilişki odaklı ve gücün paylaşıldığı örgütlerdir (Connelly ve Rhoton, 1988). Erkek egemen kültürlerin daha hiyerarşik, bağımsız ve otokratik yönetim tarzına sahip olduğunu belirten

çalışmalar, bu tip kültürlerin kadınlar tarafından kadınların örgüt içinde ilerlemesinin önünde bir engel olarak algılandığını bulmuştur (Hofstede, 1980; Marshall, 1993, Segal ve Zellner, 1992). Oakley (2000), kadın ve erkeğin yönetim kademelerinde neden eşit temsil edilmediklerini araştırdığı çalışmasında kadın yöneticilerin bunun sebebini stereotipleştirme olarak algıladığını, erkek yöneticilerin ise bunu kurumun terfi ve kariyer gelişimi politikaları ve uygulamaları ile ilgili olduğunu belirttiğini not etmiştir (Oakley, s. 324). Bir başka çalışmada, yönetim kademesindeki kadın ve erkek yöneticiler kıyaslanmış, kadın yöneticilerin örgütte ilerlemelerinin önünde daha çok engel gördüğü, bu engeller arasında kültürel olarak uyumsuzluk ve örgütün informal iletişim ağına dahil edilmeme gibi başlıklar içerdiği bulunmuştur (Lyness ve Thomson, 2000).

Pfister ve Radtke (2009), spor kulüplerinin üst yönetiminde kadın yöneticilerin azlığının sebebini cinsiyete özel engeller olarak açıklamış ve spor sektöründe başarılı bir yöneticinin “yüksek ekonomik düzeyde, uzun süreli olarak sporla ilgilenmiş, ev ve aile işlerinden uzak ve bu konularda özgür, yüksek özgüvenli ve çatışmalar karşısında sert duruşlu” olarak tanımlandığını, bunun da kadınların yönetimde yükselmesinin önündeki örgüt kültürü ile bağlantılı bir engel olduğunu belirtmiştir (s. 241).

Örgütün işe alımlarda kullandığı metotlar “cinsiyete dayalı atıf – sex-based ascription” olarak tabir edilen ve pozisyonların ayrıştırılmasına sebep olan bakış açısını güçlendirebilmektedir. Örneğin daha az maliyetli ve formal yollardan elde edilemeyecek bilgilere de erişimi sağlayan sosyal bağlantılar yolu ile işe alma yöntemi, kurum içinde halihazırda var olan demografik kompozisyondan farklı olmamakta ve kayırma ve önyargılı seçimlere (Marsden ve Gorman, 1999, s. 183) sebep olmaktadır (Campbell ve Rosenfeld, 1985, aktaran Reskin ve McBrier, 2000, s. 214). Örgütün daha objektif ve önyargıyı azaltmaya yarayacak yöntemler ile işe alım yapması cinsiyetlerin yönetim kademesindeki orantısız temsilini azaltacaktır (Reskin ve McBrier, 2000, s. 214).

Bir başka görüş olan Feminist bakış açısına göre örgütler işlerin ayrıştırılmasını erkeklerin ayrıcalıklı statüsü için yapmakta ve her iki cinsiyeti de işe almakta fakat cinsiyetlerin birbiri ile temasını bahsedilen bu iş ayrıştırma sebebiyle en aza indirgemektedir (Bielby ve Baron, 1984, Reskin, 1988). Allport’un temas hipotezine göre ise iki grup arasındaki temasın artması ve iki grubun ortak bir amaç için çalışması grupların birbiri ile ilgili negatif stereotiplerini azaltmaya sebep olabilmektedir (Allport,

1954; Sherif ve arkadaşları, 1961). Bu hipotez ile bağlantılı olarak Powell (1993), kadın yöneticilerle cinsiyetlerinin bir temsilcisi olarak değil, birey olarak çalışmanın onlara karşı olan önyargıyı azaltacağını savunmaktadır.

Stoker, Van der Velde ve Lammers (2012), kişinin cinsiyeti ile yönetimdeki kadın oranı arasındaki etkileşimi incelediği çalışmasında erkek çalışanların kadın yönetici özelliklerini özellikle yönetimde kadın oranı düşük olduğunda tercih etmediklerini bulmuştur. Başka bir ifade ile kurumun üst rollerindeki kadın oranı arttıkça erkek çalışanların liderlikte feminen özellikleri takdir ettiği bulunmuştur ve bulgu tokenizm teorisi (Kanter, 1977) ile açıklanmıştır. Tokenizm teorisine göre azınlık olan grup üç temel negatif durum ile karşılaşır: görünür oldukları için performans baskısı, izole olmuşluk hissi ve stereotipik özellikler gösterme baskısı. Görünürlükleri cinsiyet bağlamında olan azınlık grubun davranışları cinsiyet stereotipleri ile yorumlanmaya yatkındır (Swan ve Wyer, 1997). Bir başka çalışma üst yönetim pozisyonlarında daha az kadın olduğu zaman kadın çalışanların da kadın yöneticilere karşı negatif tutumlar içinde olduğunu bulmuştur (Ely, 1994, aktaran Buchanan ve Tett, 2012, s. 35).

Bajdo ve Dickson (2001), GLOBE çalışmasının verileri ile yaptıkları araştırmalarında çalışmanın kültür boyutları ile kurumlarda kadınların ilerlemesini incelemiş ve uygulamalarında insan odaklılığın, cinsiyet eşitliğinin, performans odaklılığın yüksek ve güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ve örgütsel değerleri yüksek insan odaklılığı ve yüksek cinsiyet eşitliğini vurgulayan örgütlerde kadınların ilerlemesini pozitif olarak etkilediğini bulmuşlardır (s. 410). Çalışma yukarıda bahsedilen Stoker, Van der Velde ve Lammers 'ın (2012) çalışmasına benzer şekilde yönetimde kadın sayısının fazla olmasının kadının örgüt içinde ilerlemesine pozitif katkı sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır (s. 410).

Toplumsal kültürün yasalardaki ve kurum düzeyindeki cinsiyet kotalarını etkileyeceği inancı ile konuyu araştıran Cabeza – Garcia, Del Brio ve Rueda (2018), araştırmalarında örgütlerin yönetim kurullarındaki kadın sayısını kültür ve kotalar açısından araştırmışlardır. Cinsiyet eşitliğini sağlamaya çalışan yasal düzenlemelerin yönetim kurullarındaki kadın sayısını arttırdığını bulan çalışmacılar bu sayının maskülen ve güç mesafesi yüksek kültürlerde daha düşük olduğunu belirtmiştir. Maskülenliğin ve güç mesafesinin toplumsal kültür değişkenleri olmalarının yanı sıra iş hayatında da açık bir

etkileri olduğunu saptayan araştırmacılar yönetim kurullarındaki kadın sayısının artışında örgüt kültürünün en önemli etmenlerden biri olduğu sonucunu çıkarmışlardır (s. 64). Benzer şekilde 25 ülkenin güç mesafesi ve cinsiyetçilik açısından kıyaslandığı çalışmada Glick (2006, aktaran, Cabeza – Garcia, Del Brio ve Rueda, 2018, s. 61), güç mesafesi yüksek toplumlarda erkek egemen bir iş dünyasının hakim olduğunu bulmuştur.

Bu çalışmada, örgüt kültürünün cinsiyet eşitlikçi olmasının kadın yöneticilere daha çok fırsat verilmesini sağlayacağı ve böylece temas hipotezinde belirtildiği gibi kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarının ve tercihlerinin örgüt kültüründen etkileneceği hipotez edilmiştir.

Hipotez – 2: Cinsiyet eşitliğinin olmadığı ya da görece az olduğu kültürlerde, kadın yöneticilerin daha az tercih edileceği düşünülmektedir.

Tokenizm teorisinden yola çıkan Oakley (2000, s. 329) dominant grup olan erkeklerin token – azınlık olarak adlandırılan kadınlarla karşılaşınca onları kadınlardan ayıran grup kimliklerine ve kültürlerine daha sıkı sarıldıklarını ve azınlık olan kadınları dışlama eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Buna göre yönetimde sayısal ve güçsel üstünlüğü ellerinde bulundurarak dominant grup olma özelliğini burada da gösteren erkeklerin yönetim kademesinde kadınları tercih etmeyeceği düşünülmektedir.

Kurum içinde cinsiyet eşitliğini sağlamak için konan kotalar veya yapılan kalkınma programları genellikle kurumların istediği değişimi sağlayamamaktadır. Bunun sebebini kurum kültürüne bağlayan yazar Burnford (2019) kültürün cinsiyet dengesine fren getirdiğini belirtmekte ve bunu düzeltmek için kültürdeki bilinçsiz inanç ve varsayımların anlaşılması gerektiğini savunmaktadır. Her ne kadar bu çalışmada kurum içindeki kotalar/ kalkınma programları incelenmemiş olsa da kültürde var olduğu düşünülen inanç ve varsayımların kadınların yönetim kademesinde olmasının tercih edilmesinde etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Maume (2011), kadın yöneticinin değişim ajanı olarak algılandığında denetleyici pozisyonlara ulaşan kadınların, kadın astlarının kariyerlerini geliştirmek için motive olduklarını ileri sürmektedir. Bu motivasyon sonucunda kadın yöneticinin, kadın astlar ile çalışmayı tercih etmesi, iş hayatında paylaşılan ayrımcılık deneyimlerinin üstesinden

gelmeye çalışması ya da kadın astlarına yarar sağlayan yönetsel stiller geliştirmesi olasıdır. Tsui ve Gutek (1999, s. 62) bu ilişkinin önemini şu şekilde tanımlamaktadır:

“Bir çalışanın yöneticisiyle ilişkisi, muhtemelen çalışanın işyerinde sahip olduğu en önemli ilişkidir. Genellikle, yönetici kurumu çalışana temsil eden kişidir. Yönetici, çalışana sadece bir çalışma fırsatı sunmaz, çalışanın iş hayatının kalitesini de belirler.”

Yöneticinin örgütün temsilcisi olduğu söyleminden yola çıkarak eşitlikçi bir örgüt kültürünü temsil eden kadın yöneticinin astı üzerinde kadın yöneticilere karşı pozitif bir tutum geliştirme konusunda etkisi olacağı düşünülmektedir.

Yukarıda bahsi geçen literatür bulguları ışığında kadın yönetici tercihinin kişinin cinsiyetçi tutumlarından etkilenmesinin yanı sıra içinde bulunduğu örgüt kültürünün de bu ilişkiyi etkileyeceği hipotez edilmiştir.

Hipotez – 3: Örgüt kültürünün cinsiyetçilik ve yönetici tercihi arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olması beklenmektedir. Şöyle ki, cinsiyet eşitliğinin olmadığı ya da göreceli az olduğu kültürlerde, cinsiyetçiliğin yönetici tercihi üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

2. ALAN ARAŞTIRMASI

Alan Araştırması bölümü yöntem, bulgular ve tartışma alt başlıklarından oluşmaktadır. Yöntem alt başlığında çalışmaya dâhil olan katılımcıların demografik bilgileri, çalışma kapsamında kullanılan anketler ve yapılan analizler açıklanacaktır. Bulgular alt başlığında araştırmada ortaya sürülen hipotezleri test etme maksadıyla yapılan istatistiki analizler ve analizlerin sonuçları anlatılacaktır. Tartışma alt başlığında araştırma kapsamında bulunan sonuçların yorumlanması yapılacaktır.

2.1. YÖNTEM

Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışmanın ilk amacı kadın ve erkeklerin cinsiyetçilik ile ilgili tutumlarının (Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik), beraber çalışmak istedikleri yönetici cinsiyeti tercihlerini nasıl etkilediğini incelemektir. Araştırmanın ikinci ve üçüncü amacı ise cinsiyetçilik ve yönetici tercihi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün doğrudan ve düzenleyici etkisini belirlemektir. Çalışma kapsamında öne sürülen hipotezlerin test edilmesi için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bir sonraki bölümde, katılımcılar, veri toplama yöntemi ve süreci ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Anketler, merkezi Ankara'da yer alan ve Ankara başta olmak üzere çeşitli illerde faaliyet gösteren, 20 bini mavi yaka olmak üzere 25 binden fazla çalışanı olan bir holdingin beyaz yaka çalışanlarına dağıtılmıştır. Anket formları dağıtılmadan önce katılımcılara Gönüllü Katılımcı Formu dağıtılarak katılımcılar çalışma hakkında bilgilendirilmiş ve katılımlarının tamamen gönüllülük esasına dayandığının beyanı yazılı olarak alınmıştır. İsim ve imza içeren gönüllü katılımcı formlarının daha sonra verilen anket formları ile eşleştirilmeyeceği konusunda katılımcılar bilgilendirilmiş ve anketleri dürüst bir şekilde cevaplamaları istenmiştir.

2.1.1. Katılımcılar

Araştırmaya merkezi Ankara'da bulunan, İstanbul, İzmir, Adana gibi çeşitli büyükşehirlerde sanayi, hizmet, yapı, inşaat, enerji, sigorta, bilişim teknolojileri, savunma, otelcilik, matbaa ve otelcilik alanlarında faaliyet gösteren, 25 binden fazla çalışanı bulunan bir holdingin beyaz yaka çalışanları katılmıştır. Etik kurallar gereği çalışmada kurumun adından bahsedilmeyecektir. Çalışma için holdingin grup

şirketlerindeki beyaz yaka çalışanlara üç yüz adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden iki yüz kırk beş adet anket dolu olarak geri dönmüştür (%82). Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları 18 – 65 arasında değişmekte; Ortalama yaş 34.9'dur (SS = 7.84). Çalışmaya katılan örneklemin %45.3'ü (N= 111) kadınlardan oluşmaktadır . Tablo 1'den görülebileceği gibi katılımcıların %22.9'u uzman (n: 56) , %12.7'si yönetici (n: 31), %9.8'i sorumlu (n: 24), %8.2'si mühendis (n: 20) , %7.8'i müdür (n: 19), %6.1'i uzman yardımcısı (n: 15), %5.8'i görevli (n: 14), % 2.9'u tekniker (n: 7), %2'si avukat (n: 5), %1.6'sı personel (n: 4) unvanıyla çalışmaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların cinsiyet ve unvan başlıklarındaki demografik bilgileri

	n	%
Cinsiyet		
Kadın	111	45.3
Erkek	131	53.5
Belirtilmemiş	3	1.2
Unvan		
Amir	1	0.4
Asistan	2	0.8
Avukat	5	2
Danışma	1	0.4
Direktor	3	1.2
Eleman	1	0.4
Görevli	14	5.7
Hukuk Müşaviri	3	1.2
Koordinator Yardımcısı	1	0.4
Mali Müşavir	1	0.4
Müdür Yardımcısı	3	1.2
Memur	4	1.6
Müdür	19	7.8
Mühendis	20	8.2
Personel	4	1.6
Sekreter	1	0.4

Sorumlu	24	9.8
Teknik Ressam	1	0.4
Tekniker	7	2.9
Teknisyen	1	0.4
Uzman Yardımcısı	15	6.1
Uzman	56	22.9
Yönetici Asistanı	5	2
Yönetici	31	12.7
Belirtilmemiş	22	9

Katılımcıların %66.7'si önlisans/lisans mezunu, %21'i lisansüstü mezunu ve %12.3'ü ilkokul/ortaokul/lise mezunudur. Çalışma süreleri incelendiğinde örneklemin toplam çalışma süresi ortalama 11.74 yıl olmak üzere minimum .2 yıl ile maksimum 45 yıl arasındadır. Kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ortalama 6.87 yıl olmak üzere süre .10 ile 33 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların yöneticileri ile çalışma süresi .2 yıl ile 21 yıl arasında değişmektedir. Yönetici ile çalışma ortalama süresi 3.16 yıldır. Yönetici cinsiyeti incelendiğinde katılımcıların %31.8'inin yöneticisi kadın (n = 78), %65.3'ünün yöneticisi erkektir (n = 160).

2.1.2. Ölçekler

Çalışma kapsamında kullanılan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılardan demografik bilgiler içeren bazı maddeler yanıt vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde katılımcıların cinsiyetçilik algılarını ölçmek için çeşitli sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde katılımcılardan çalıştıkları kurumun kültüründe algıladıkları cinsiyet eşitliğine yönelik soruları cevaplamaları istenmiştir. Dördüncü ve beşinci bölümde ise beraber çalışılmak istenen yöneticinin cinsiyetine yönelik (kadın/erkek) tercihleri ölçen sorular yönlendirilmiştir. Araştırmanın bu kısmında, kullanılan anketlerle ilgili detaylı bilgiler paylaşılacak, daha önceki araştırmalarda ve bu araştırmada bulunan güvenilirlik katsayıları paylaşılacaktır. Anket formu ekler bölümünde yer almaktadır.

1.1.1.1. Demografik Bilgiler

Bu bölümde katılımcılar cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, çalışma durumları, toplam çalışma süreleri, kurumda çalışma süreleri, beraber çalıştıkları yöneticinin cinsiyeti ve beraber çalışma süreleri ile ilgili soruları cevaplandırmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 1’de özetlenmiştir.

1.1.1.2. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği

Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği, cinsiyetçi tutumları bir bütün olarak değerlendiren ölçeklerin aksine, cinsiyetçiliğin düşmanı ve iyiliksever bileşenlerini ölçmek amacıyla Glick ve Fiske tarafından 1996 yılında geliştirilmiştir. 22 maddeden oluşan ölçekte, düşmanı ve iyiliksever cinsiyetçilik Paternalizm/güç (egemen ve koruyucu), Cinsiyet Farklılaşması (rekabetçi ve tamamlayıcı) ve Heteroseksüellik (düşman ve samimi) olmak üzere üç alt boyutta ölçülmeye çalışılmaktadır. Alan yazını bölümünde detaylarıyla belirtildiği gibi, düşmanı cinsiyetçilik kadının erkeğe göre zayıf ve ona bağımlı olarak algılanması sonucu, kadının düşük statüde görülmesinin ve cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmasının doğal olduğunu ifade eden bir eğilimdir. Düşmanca cinsiyetçiliğe eğilimli olanların, erkeğin kadın üzerinde egemen olduğu inancına sahip oldukları, erkekler kadınlardan üstündür klişesiyle cinsiyetler arası rekabetçi karşılaştırmalar yaptıkları ve kadını seks objesi olarak görüp, kadının cinsel çekiciliğini kullanıp erkeği manipüle edeceği korkusuna taşıdıkları varsayılmaktadır. Bu nedenle Paternalizm/güç alt boyutunda egemen, Cinsiyet Farklılaşması rekabetçi ve heteroseksüellik kısmında düşmanı eğilim maddelerinde yüksek puanlar alacakları varsayılmaktadır. Cinsiyetçiliğin bir diğer boyutu olan iyiliksever cinsiyetçilikte ise, kadının korunması, yüceltilmesi ve sevilmesi şeklindeki olumlu tutumları adı altında kadının erkeğe oranla daha düşük seviyede olduğunu kanıtlamaya yönelik bir eğilimi yansıtmaktadır (Glick ve Fiske, 1996). Çelişkili duygulu cinsiyetçilik ölçeğinde, iyiliksever cinsiyetçiliğe sahip olanların paternalizm/güç alt boyutunda koruyucu, Cinsiyet Farklılaşması tamamlayıcı ve heteroseksüellik kısmında samimi eğilim maddelerinde yüksek puanlar alacakları varsayılmaktadır.

Düşmanı cinsiyetçilik boyutu “Birçok kadın erkeklerin kendileri için yaptıklarına tamamen minnettar olmamaktadırlar”, “Kadınlar erkekler üzerinde kontrolü sağlayarak güç kazanmak hevesindedirler” gibi ifadeler kullanılarak; iyiliksever cinsiyetçilik ise “Ne kadar başarılı olursa olsun bir kadının sevgisine sahip olmadıkça bir erkek gerçek

anlamda bütün bir insan olamaz.”, “Her erkeğin hayatında hayran olduğu bir kadın olmalıdır.” gibi maddelerle ölçülmektedir. Ankette 6’lı Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1 – kesinlikle katılmıyorum, 2 – katılmıyorum, 3 – biraz katılmıyorum, 4 – biraz katılıyorum, 5 – katılıyorum, 6 – kesinlikle katılıyorum). Ankette ters kodlama gerektiren hiçbir madde bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorular gereği yüksek skorlar düşmani/iyiliksever cinsiyetçi tutumları işaret etmektedir.

Orijinal anketin oluşturulması için Glick ve Fiske (1996) farklı örneklem grupları ile 6 farklı çalışma yapmıştır. Çalışmalara toplamda 2250 katılımcı katılmıştır. Bu çalışmalarda ölçeğin Cronbach’s alpha değeri ölçeğin tamamı için .83 ile .92 arasında, İyiliksever Cinsiyetçilik alt boyutu için .73 ile .85 arasında, Düşmani Cinsiyetçilik alt boyutu için .80 ile .92 arasında değişmektedir. Ölçeği Türkçe’ye adaptasyonu ve geçerliliği Sakallı Uğurlu (2002) tarafından 1023 üniversite öğrencisinden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada, ölçeğin faktör yapısının Glick ve Fiske bulunan faktör yapısıyla uyumlu olduğu, bir başka deyişle cinsiyetçiliğin düşmani ve iyiliksever/korumacı olmak üzere iki boyuttan, iyiliksever cinsiyetçiliğin ise heteroseksüel yakınlık, koruyucu ataerkillik ve cinsiyetler arası tamamlayıcı farklılaştırma alt boyutlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Glick ve Fiske’nin çalışmasında olduğu gibi, düşmani cinsiyetçilikte alt boyut tespit edilememiş; düşmani cinsiyetçiliği ölçen bütün maddeler tek bir boyut altında toplanmıştır.

Sakallı-Uğurlu’nun çalışmasında, güvenilirlik katsayıları her iki boyut için de kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur (Düşmani cinsiyetçilik için $\alpha = .87$; iyiliksever cinsiyetçilik için $\alpha = .78$) bulunmuştur. Bu çalışmada ‘Düşmani Cinsiyetçilik’ alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.873; İyiliksever Cinsiyetçilik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ise 0.823 bulunmuştur. Ayrıca her iki boyutta da maddelerin hiçbirinin güvenilirliği düşürmediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada, araştırma hipotezleri gereği düşmani ve iyiliksever cinsiyetçiliğin alt boyutları bazında incelemeler yapılmadığı, her iki boyutun 11’er maddeyle ölçüldüğünü belirtmekte fayda vardır.

1.1.1.3. Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği Ölçeği

Ölçek Tominc, Sebjan ve Sirec (2017) tarafından, Slovakya’daki kurumlardan rastgele örneklem yoluyla toplanan veriler ile geliştirilmiştir. Çalışanların örgüt uygulama ve politikalarını cinsiyet ayrımcılığı temelinde değerlendirmesini amaçlayan ölçek 11

maddeden oluşmaktadır (Örnek madde: Yönetici pozisyonlarına gelmek için karşı cinse kıyasla aynı fırsatlara sahip olduğuma inanıyorum). 7’li likert tipi skala kullanılan ölçekte, yüksek skorlar örgüt kültürünün eşitlikçi bir kültür olarak algılandığına işaret etmektedir. Araştırmacılar 11 maddeden 4’ünün faktör yükünün düşük olduğunu belirtip, bu maddeleri analizlerinde kullanmamışlardır. Bu çalışmada ölçeğin bütünlüğünü korumak adına söz konusu 4 maddenin anket formuna dahil edilmesine karar verilmiş; söz konusu maddelerle ilgili kararın elde edilen sonuçlara göre verilmesi uygun görülmüştür.

Ölçek daha önce Türkçe’ye çevrilmediğinden, araştırmacılar tarafından paralel çeviri tekniği kullanılarak Türkçe’ye uyarlaması yapılmıştır. Bu bağlamda, önce tez danışmanı ve bu çalışmanın yürütücüsü olan araştırmacı birbirinden bağımsız olarak ölçeği Türkçe’den İngilizce’ye çevirmişler; daha sonra bu iki çeviri ve ölçeğin orijinal hali her iki dili iyi bilen bir akademisyen tarafından incelenmiştir. Her bir madde için dilbilimsel ve kavramsal eşitliğin sağlanması ilkesi göz önünde bulundurularak orijinal ölçeği en iyi yansıttığı düşünülen çeviri tercih edilmiştir.

Tominc, Sebjan ve Sirec (2017) tarafından yapılan çalışmada bazı maddeler atıldıktan sonra güvenilirlik düzeyi oldukça yüksek bulunmuştur ($\alpha = .94$). Ölçek Türkçe’ye ilk kez çevrildiği ve bu yüzden faktör yapısı ve güvenilirliği ile ilgili bilgi olmadığından sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu analizlerle ilgili detaylar daha sonra verilecektir. Yapılan analizlerde 3 maddenin (1, 2 ve 7. Maddeler) faktör yükünün düşük olduğu ve bu maddelerin güvenilirliği düşürdüğü tespit edildiğinden, söz konusu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 8 madde ile yapılan güvenilirlik analizinde güvenilirlik katsayısı .874 olarak bulunmuştur.

1.1.1.4. *Hemcinsçilik ve Karşıcinsçilik Ölçekleri*

Miman ve Küçük (2015) tarafından geliştirilen ölçek, iş ortamında çalışanların aynı cinse ve karşı cinse bakışını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda hemcinsçiliği ölçen 10 soru ve karşıcinsçiliği ölçen 10 soru bulunmaktadır (Örnek Soru: **X Hanım / X Beyle** ile çalışırken işe daha çok motive olurum). Ölçekte katılımcılar karşı ve aynı cinsiyetten yöneticiyle çalışmaya yönelik istekliliklerini 5-li likert tipi skala kullanarak değerlendirmektedirler (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin yapısı gereği yüksek puanlar, karşı ve

aynı cinsiyetten yöneticiyle çalışmaya yönelik istekliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Miman ve Küçük (2015) yaptıkları çalışmada, hemcinsçilik ölçeğinin güvenilirliğini 0.934, karşıcinsçilik ölçeğinin güvenilirlik değerini ise 0.931 olarak bulmuşlardır.

Bu çalışmada hemcinsçilik ve karşıcinsçilik anketleri birer senaryo ile beraber kullanılmıştır. Senaryoda hemcinsiniz ya da karşı cinsiniz ifadeleri yerine kadın ve erkek yönetici farkının altını çizmek için X Hanım ve X Bey ifadeleri kullanılmıştır. Yönetici olmak için gerekli yetkinliği ve profesyonel geçmişi olan kişi profilleri çizilerek orijinal anket soruları yine X Hanım ve X Bey olarak sorulmuştur. Örneğin sorulardan biri bu şekilde değiştirilmiştir: **X Hanım** ile çalışırken işe daha çok motive olurum / **X Bey** ile çalışırken işe daha çok motive olurum. Karakteri kadın olan senaryoda Cronbach's alpha güvenilirlik değeri 0.923 olarak bulunmuştur. Karakteri erkek olan senaryonun Cronbach's alpha güvenilirlik değeri ise 0.928 olarak bulunmuştur. Anketlerin ikisinde de güvenilirliği düşüren madde bulunmamaktadır. Ölçek gereği düşük skorlar ilgili cinsiyete karşı önyargıyı göstermektedir.

2.1.3. Çalışmada Kullanılan Analizler

Bu çalışma kapsamında hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizler izleyen paragraflarda özetlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular bir sonraki sonuçlar ve genel değerlendirmeler kısmında paylaşılacaktır.

1.1.1.5. Veri Setinin Kontrolü

Tabacknick ve Fidell (2013), sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için analizler yapılmadan önce verilerin kontrol edilmesi, veri setindeki olası sıkıntıların tespit edilmesi ve setin analize hazır hale getirilmesini önermektedirler. Bu nedenle, analizlere başlanmadan veri seti kontrol edilmiş, hatalı giriş olup olmadığı ve normal dağılıma aykırı değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bir sonraki bölümde veri setinde yapılan söz konusu incelemeler anlatılacaktır.

1. Aşama: Veri Setinin Doğruluğu

İlk aşamada, verilerin istatistik programına hatalı girilip girilmediğinin kontrolü için minimum ve maksimum değerler incelenmiştir. Bunun dışında ölçek maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; veri setinde problem olduğuna işaret

eden standart sapma değerinin ortalamadan küçük olduğu değişkenlerin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Tabacknick ve Fidell (2013) ölçek maddelerinin 3.29 ve - 3.29 değerlerinin dışında olmasının cevaplayan katılımcının aykırı bir değer olabileceği konusunda araştırmacıları uyardığıdır. Buna göre aykırı değerleri (outlier) belirlemek için değişkenlerin “z” değerleri hesaplanmış ve incelenmiştir.

2. Aşama: Eksik Verilerin Tespiti

Tabacknick ve Fidell’e göre (2013), bir çalışmada toplanan verideki eksikliklerin incelenmesi gereklidir ve eksik verinin var oluş sebebi verinin eksik veri miktarından daha fazla önem arz etmektedir. Araştırmacılara göre, eksik veriler tesadüfi şekilde dağılmış ise ve miktarı bütün veri setinin %5’ini aşmıyor ise eksik verilerin nasıl tamamlandığının önemi yoktur. Dolayısıyla veri setinde eksik verilerin varlığı ve eksik veri var ise verilerin tesadüfi dağılıp dağılmadığının kontrolü bu aşamada yapılmıştır.

3. Aşama: Normallik Testi

Veri setinin normalliğinin incelenmesi için ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Tabacknick ve Fidell’e göre (2013), çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile 3’ü aşmadığı sürece değerlerin normal dağıldığı varsayılmaktadır. Bu çalışmada, her bir ölçek maddesi ve hesaplanan değişken için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak normallik testi yapılmıştır.

4. Aşama: Çok Değişkenli Aykırı Değerler

Veri setinde çok değişkenli aykırı değer bulunup bulunmadığının görülmesi için regresyon analizi ile her bir katılımcının bütün ölçek maddelerine verdikleri cevaplar dikkate alınarak Mahalonobis Uzaklık değeri hesaplanmış ve sonuçlar Ki Kare tablosundaki kritik değerler ile karşılaştırılmıştır.

Yukarıda ayrıntıları verilen veri ön incelemelerinden sonra, ilk önce çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yapıları ve güvenilirlikleri aşağıda detayları verilen analizler kullanılarak incelenmiştir. Verilerin analizisemetnde IBM SPSS 23 paket programı ve Amos 25 kullanılmıştır.

1.1.1.6. Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının orijinal anketler ile aynı olup olmadığının belirlenmesi için Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ve Hemcinsçilik anketleri doğrulayıcı faktör analizine (confirmatory factor analysis) tabi tutulmuştur. Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği Anketi ise araştırma kapsamında Türkçe'ye çevrildiği için faktör yapısı bilinmemektedir; faktör yapısının belirlenebilmesi için ölçek “temel bileşenler analizi” (Principal Component Analysis) ile incelenmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis)

Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ve Hemcinsçilik Kadın – Erkek ölçeklerine doğrulayıcı faktör analizi uygulamak için birbiri ile ilişkili olduğu önceden belirlenmiş maddeler bir araya getirilmiş ve ölçüm modelleri oluşturulup Amos 25 programında analiz edilmiştir. Modellerin bir bütün olarak kabul edilip edilemeyeceğinin belirlenmesi adına uyum iyiliği istatistikleri incelenmiştir. Bu çalışmada ilgili istatistiklerin değerlendirilmesinde Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından önerilen ve aşağıdaki tabloda özetlenen ölçütler kullanılmıştır. Model iyiliğinin yanı sıra, madde-faktör ilişkileri standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığına göre değerlendirilmiştir. Regresyon katsayıları anlamlıysa söz konusu maddenin modelde öne sürülen boyutla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 10: Uyum İyiliği Değerlendirilmesinde Kullanılan Ölçütler

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

NFI = Normed Fit Index

GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi)

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı)

χ^2/df = Kikare / serbestlik derecesi.

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), s. 52.

Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)

Daha önce belirtildiği gibi, “Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği” ölçeği Türkçe’ye ilk kez çevrildiğinden söz konusu ölçeğin faktör yapısı ölçeği temel bileşenler analiziyle incelenmiştir. Bu analiz kapsamında önce veri setinin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell’e göre (2013) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indeks değerinin .60’tan yüksek olması ve Barlett testinin anlamlı olması veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir. Bu çalışmada ilk önce KMO ve Barlett testleri gerçekleştirilmiş, daha sonra ölçeğin faktör yapısını belirlemek için çevirme işlemi yapılarak ve yapılmayarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi kapsamında, faktör sayısı belirlendikten sonra, faktör/faktörlerin açıkladıkları varyans incelenmiş; faktör yüklerinin .40 olarak kabul edilen kritik değerinden büyük olup olmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Faktör yükü kabul edilebilir düzeyde olan maddelerin ilerleyen analizlerde kullanılmasına, diğer maddelerle ilgili kararın ise güvenilirlik analizinde elde edilecek sonuca göre verilmesine karar verilmiştir.

1.1.1.7. Güvenilirlik Analizi

Değişkenlerin faktör yapıları belirlendikten sonra güvenilirlik analizleri ile değişkenlerin ve alt boyutlarının ölçüm tutarlılıkları incelenmiştir. Güvenilirlik analizinde çıkan sonuçlar aşağıda açıklanan üç faktöre göre değerlendirilmiştir:

1. *Ölçek iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha): Her bir değişkenin ölçümünde kullanılan maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve ağırlıklı standart değişim ortalamasını gösteren (Ercan ve Kan, 2004) Cronbach alpha değeri incelenmiş ve Field (2009) tarafından kriter olarak kabul edilen .70 puanı baz alınmıştır.*

2. *Madde-toplam korelasyonu*: Ölçekte bulunan maddelerin her birinin ölçeğin bütününe olan katkısını gösteren *Madde-toplam korelasyonları* hesaplanmış, bu korelasyonların .30'dan yüksek olmasına dikkat edilmiştir.
3. *Madde atılınca alpha değeri*: Analiz edilen ölçek maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda oluşan artış ya da azalışları gösteren değerlere (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s.111) bakılarak maddelerin ölçekten çıkarılması kararı verilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha değerini belirgin bir şekilde düşüren maddelerin analize dahil edilmemesine karar verilmiştir.

Güvenilirlik ve faktör analizleriyle ölçeklerin faktör yapıları ve hangi maddelerin analizlere dahil edileceğine karar verildikten sonra, her bir değişken için ölçek maddelerine verilen cevapların ortalamaları alınarak değişken puanları hesaplanmıştır.

1.1.1.8. *Korelasyon Analizi*

Değişken puanları hesaplandıktan sonra, değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü (+1.00 ve -1.00) ve yönünü (pozitif, + veya negatif, -) belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. +1.00 iki değişken arasında pozitif yönlü mükemmel ilişki bulunduğunu, değişkenlerin artış ve azalışının beraber olduğunu, -1.00 ise negatif yönlü mükemmel bir ilişki bulunduğunu, değişkenlerin artış ve azalışlarının birbirinin tersi şekilde olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Korelasyonun 0 olması durumunda ise değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığı yorumu yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Cohen (1992) tarafından korelasyonun katsayılarını değerlendirmek için önerilen ve bu çalışmada da kullanılan kriterler özetlenmiştir.

Tablo 11: Cohen'in korelasyonun gücünü yorumlamak için ortaya attığı kriterler

	Negatif	Pozitif
Zayıf	-0.3 ile -0.1 arası	0.1 ile 0.3 arası
Orta	-0.5 ile -0.3 arası	0.3 ile 0.5 arası
Güçlü	-1.0 ile -0.5 arası	0.5 ile 1.0 arası

Kaynak: (Cohen, 1988,1992, akt; Field, 2009, s.57).

1.1.1.9. *Hipotezler Test Edilirken Kullanılan Analizler*

Araştırma kapsamında ortaya atılan hipotezlerin test edilmesi için bağımsız değişken t test analizi, eşleştirilmiş örneklem t test analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

2.2. BULGULAR

Bu bölümde çalışma kapsamında öne sürülen hipotezleri test ederken kullanılan istatistiksel analizler ve elde edilen sonuçlar anlatılacaktır. Analiz sonuçlarından bahsedilmeden önce veri setinin analize uygunluğunun kontrolü için gerçekleştirilen işlemler anlatılacaktır. Daha sonra Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeğinin ve Hemcinsçilik ölçeklerinin orijinal anketlerde yer alan faktör yapılarının bu çalışmadaki örneklem grubunda da var olup olmadığının bulunması için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına; Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği anketinin orijinal anketteki faktör yapısının çalışmanın örnekleminde de olup olmadığının incelenmesi adına gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına yer verilecektir. Faktör yapısı belirlendikten sonra Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeğinin iki alt boyutu olan İyiyeşver Cinsiyetçilik ve Düşmani Cinsiyetçilik, Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği, Hemcinsçilik – Kadın ve Hemcinsçilik – Erkek anketleri ile ilgili bilgiler verilecek, güvenilirlik analizleri sonuçları sunulacak, ölçeklerin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha değeri), madde - toplam korelasyonu ve diğer çeşitli başlıklar incelenecektir. Son olarak hipotezler test edilirken kullanılan bağımsız örneklem t test, eşleştirilmiş örneklem t test ve regresyon analizleri sonuçlarına yer verilecektir.

2.2.1. Veri Setinin Kontrolü

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi, veri setinin kontrolü için Tabacknick ve Fidell (2013) tarafından önerilen başlıklar incelenmiştir. İlk aşama için veri setinin doğru olup olmadığının tespitine çalışılmıştır. Bütün maddeler için minimum ve maksimum değerler hesaplanmıştır ve veri setindeki kodlama hataları düzeltilmiştir (örneğin 5'li Likert ölçeğinde 55 sayısının kodlanması gibi). Ayrıca veri setinin doğru girilip girilmediğinin tespiti için maddelerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış; hiçbir ölçek maddesinde standart sapma değerinin ortalamadan yüksek olduğu bir durum tespit edilmemiştir. Aykırı değer tespiti için her bir ölçek maddesi için z değeri hesaplanmış; z değerlerinin mutlak değer olarak 3.29'dan büyük olmadığı görülmüştür. Bu durumda veri setinde tek değişkenli aykırı değer olmadığı sonucuna varılmıştır. Veri ön incelemesinin 2. aşamasında eksik veriler incelenmiştir. Eksik verilerin tamamen tesadüfi şekilde – MCAR (missing completely at random) durumunda dağıldığı ve eksik verilerin sayısının toplam verilerin %5'inden daha az olduğu tespit edilmiştir. Veri kaybını önlemek

amacıyla, eksik verilerin ortalama değer yöntemi kullanılarak ile doldurulmasına karar verilmiş ve söz konusu işlem kategorik değişkenler hariç bütün eksik veri içeren ölçek maddeleri için gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet, eğitim gibi kategorik/sınıflandırma içeren maddelerde eksik verilerin herhangi bir işleme tabi tutulmamasına karar verilmiştir.

Veri setinin incelenmesinin 3. aşamasında veri setinin normal dağılıp dağılmadığının tespiti için ölçek maddelerinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Ölçek maddelerinin hiçbirinde normal dağılıma aykırı bir çarpıklık ya da basıklık durumu bulunmadığı görülmüştür. 4. ve son aşamada Mahalonobis Uzaklığının hesaplanması için regresyon analizi yapılmıştır. İlgili değerin kritik değeri geçtiği bir değer olmadığı için herhangi bir değişiklik yapılmadan analizlere devam edilmiştir.

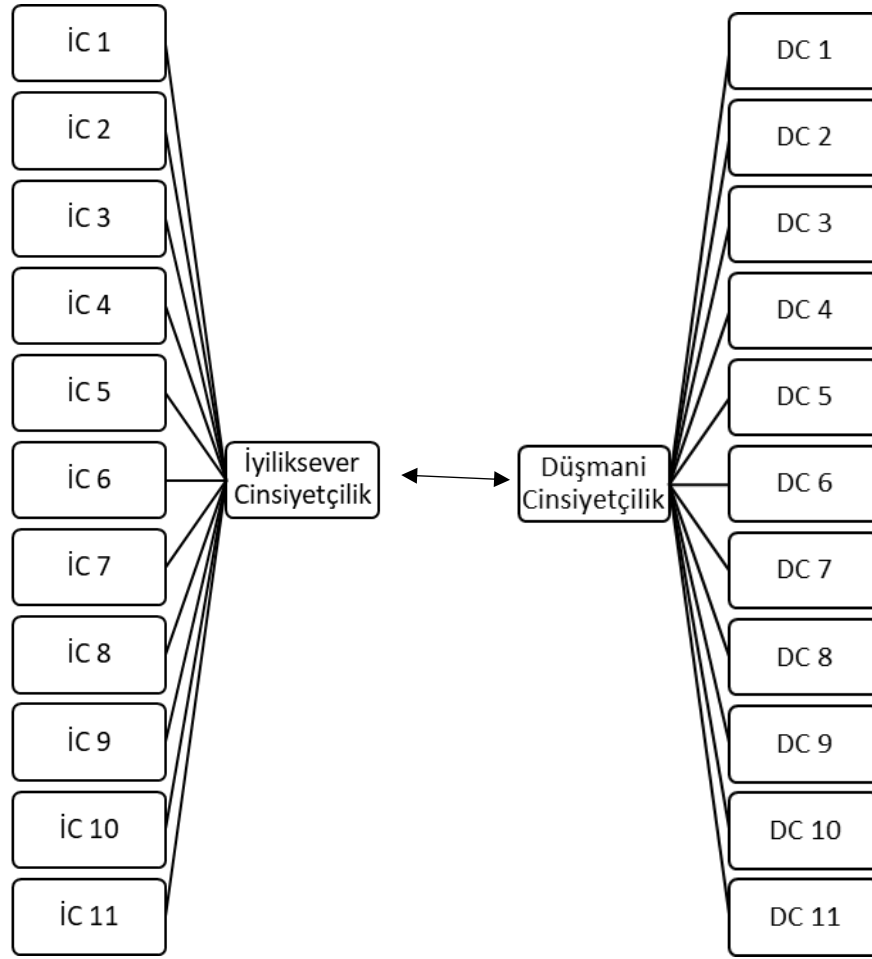
2.2.2. Faktör Analizi Bulguları

Bu başlıkta çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapıları ve bu yapılar belirlenirken yapılan analizler ayrıntılı sonuçları ile anlatılacaktır.

1.1.1.10. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları

Daha önce yapılan çalışmalarda “Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik” ölçeğinin 2 faktörlü yapıya sahip olduğu gösterilmiştir. Söz konusu faktör yapısının bu çalışmada da geçerli olup olmadığının tespit edilebilmesi için iki faktörlü bir ölçüm modeli önerilmiş ve model AMOS 25 istatistik programı kullanılarak test edilmiştir. Test edilen ölçüm modeli şekilde yer almaktadır. Sonuçlar yorumlanırken önceden de bahsedilen Schermelleh-Engel vd. (2003)'in tarafından belirlenen kriterler göz önünde bulundurulmuştur.

Şekil 4: Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik İki Faktörlü Ölçüm Modeli



İki faktörlü model denendiğinde χ^2/df ($\chi^2/df = 2.19$) ve RMSEA (RMSEA = .07) değerlerinin kabul edilebilir uyuma işaret ettiği, ancak CFI ve GFI değerlerinin önerilen değerlerin altında kaldıkları görülmüştür (CFI = 85.9; GFI = 85.88). Modelin veri setine uyumunu iyileştirmek amacıyla, program tarafından yapılan öneriler incelenmiştir. Bazı maddelerin hata terimleri arasında ilişki kurulmasını öneren bir takım düzenleme önerileri olduğu görülmüş; faktörlerin bağımsızlığı ilkesi dikkate alınarak yalnızca aynı değişkeni ölçtüğü varsayılan maddelerin hata terimlerinin ilişkili olmasına izin verilmiştir. 5 hata teriminin ilişkili olmasına izin verilince, modelin veri setine uyumunun daha iyiye gittiği görülmüştür ($\chi^2/df = 1.9$; CFI = 89.6; RMSEA = .06; GFI = 87.8).

Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik ölçeği için oluşturulan 2 faktörlü modelin veri setine uyumunun incelenmesinden sonra boyutların ölçek maddeleri ile ilişkilerine bakılmıştır. Ölçekte yer alan 22 maddenin hepsinin ölçülmek istenen boyutlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri olduğu saptanmıştır (Bahsi geçen ilişkiler için Tablo 11'e bakınız). Ancak iyiliksever Cinsiyetçilik alt boyutunda 3 maddenin (8, 19, 22) faktör yükünün kabul edilebilir değer olan .40'tan küçük olduğu görülmüş ve bu maddelerin atılıp atılmayacağına güvenilirlik analizi sonrasında karar verilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 12: Cinsiyetçilik Modelinin Revize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
<i>Düşmani</i>	5.63	.14	.42	< .0001
<i>Cinsiyetçilik</i>				
Madde 1	1			< .0001
Madde 2	7.33	.13	.56	< .0001
Madde 3	1.27	.18	.72	< .0001
Madde 4	1.13	.18	.63	< .0001
Madde 5	1.2	.16	.73	< .0001
Madde 6	1.61	.21	.8	< .0001
Madde 7	1.3	.17	.74	< .0001
Madde 8	1.45	.19	.78	< .0001
Madde 9	1.36	.18	.77	< .0001
Madde 10	1.01	.15	.66	< .0001
Madde 11	1.02	.13	.76	< .0001
<i>İyiliksever</i>	2.17	.09	.23	< .0005
<i>Cinsiyetçilik</i>				
Madde 1	1			< .0001
Madde 2	2.28	.51	.45	< .0001
Madde 3	1.15	.31	.37	< .0001
Madde 4	2	.5	.42	< .0001
Madde 5	2.27	.53	.45	< .0001
Madde 6	2.24	.5	.44	< .0001

Madde 7	2.04	.46	.4	< .0001
Madde 8	1.13	.31	.37	< .0001
Madde 9	1.5	.37	.4	< .0001
Madde 10	2.1	.48	.43	< .0001
Madde 11	1.53	.39	.4	< .0001

Analiz sonuçlarına göre Çelişik Duygulu Cinsiyetçiliğin Düşmani Cinsiyetçilik ($b= 5.63$, $\beta= .42$, $p < .0001$) ve İyiliksever Cinsiyetçilik ($b= 2.17$, $\beta= .23$, $p < .0005$) boyutlarından oluştuğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sebeple boyutları ölçen madde ortalamalarının alınarak analiz yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

1.1.1.11. Hemcinsçilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Daha önce belirtildiği gibi, hemcinsçilik ölçeği, katılımcılara kadın ve erkek yönetici tercihlerini belirlemek amacıyla iki ayrı senaryonun altında verilmiştir. Birinci senaryoda kadın yönetici tercihi, ikinci senaryoda erkek yönetici tercihi tespit edilmeye çalışılmıştır. Hemcinsçilik ölçeği tek boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla her iki senaryo için de doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Birinci senaryo altında yer alan maddeler (hemcinsçilik kadın ölçeği) için yapılan ilk analizlerde, veri setinin modele uyumunun kabul edilebilir düzeyde olmadığı tespit edilmiştir ($\chi^2/df = 8.6$; CFI = 83.54; GFI = 79.01; RMSEA = 0.07). Modelin veri setine uyumunun iyileştirilmesi için program tarafından önerilen düzeltmeler incelenmiş ve 6 maddenin hata teriminin ilişkili olmasına izin verilmiştir. Düzeltmeler sonrasında modelin veri setine uyumunun belirgin bir biçimde iyileştiği tespit edilmiştir ($\chi^2/df = 3.36$; GFI = 92.74; CFI = 95.79; NFI = 94.17). Ölçeğin veri setine uyumunun ardından madde-boyut ilişkileri incelenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tamamının beklenildiği gibi tek bir boyutla ilişkili olduğu ve regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (bakınız Tablo 12). Söz konusu sonuçlara dayalı olarak kadın yönetici tercihini ölçen maddelerin tamamının daha sonraki analizlerde kullanılabileceği saptanmıştır.

Tablo 13: Hemcinsçilik - Kadın Modelinin Revize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Hemcinsçilik	4.22	.84	.5	< .0001
- Kadın				
Madde 1	1			< .0001
Madde 2	1.06	.1	.97	< .0001
Madde 3	8.72	.11	.86	< .0001
Madde 4	1.2	.13	.93	< .0001
Madde 5	1.2	.12	.99	< .0001
Madde 6	1.15	.12	.93	< .0001
Madde 7	1.19	.13	.93	< .0001
Madde 8	1.2	.13	.96	< .0001
Madde 9	8.7	.1	.87	< .0001
Madde 10	1.1	.16	.91	< .0001

İkinci senaryo altında yer alan maddeler (hemcinsçilik erkek ölçeği) için yapılan ilk analizlerde, veri setinin modele uyumunun kabul edilebilir düzeyde olmadığı tespit edilmiştir ($\chi^2/df = 9.8$; CFI = 82.14; GFI = 75.45; RMSEA = 1.9). Modelin veri setine uyumunu iyileştirmek amacıyla program tarafından yapılan öneriler incelendiğinde, yedi maddenin hata terimleri arasında ilişki kurulmasına karar verilmiştir. Düzeltmelerden sonra modelin veri setine uyumu dikkate değer bir şekilde iyileşmiştir ($\chi^2/df = 3.48$, GFI = 92.65, NFI = 94.53, CFI = 96.0) χ^2/df değeri 3 kritik değerinin altında bir değer almamasına rağmen, diğer değerlerin iyi uyum kriterlerine işaret etmesi sebebiyle modelin veri setine uyumunun yeterli kabul edilmesine karar verilmiştir. Her bir maddenin boyutla ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görüldüğünden (bakınız Tablo 13), maddelerin erkek yönetici tercihini ölçmek amacıyla kullanılabilceği sonucuna varılmıştır.

Tablo 14: Hemcinsçilik - Erkek Modelinin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
--	-----	---------------	-------------	---

Hemcinsçilik	3.98	.64	.62	< .0001
- Erkek				
Madde 1	1			< .0001
Madde 2	9.04	.58	.15	< .0001
Madde 3	1.22	.98	.12	< .0001
Madde 4	1.22	.11	.11	< .0001
Madde 5	1.14	.1	.11	< .0001
Madde 6	1.32	.1	.13	< .0001
Madde 7	1.1	.1	.1	< .0001
Madde 8	9.8	.94	.1	< .0001
Madde 9	1.1	.93	.12	< .0001
Madde 10	1.1	.11	.1	< .0001

1.1.1.12. Temel Bileşenler Analizi

Bu çalışma kapsamında Türkçe'ye çevrilen 11 maddelik Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği anketinin faktör yapısının belirlenmesi için Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Analiz yapılmadan önce veri setinin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçek için KMO değeri .84 olarak hesaplanmıştır; bu değer Tabachnick ve Fidell (2013)'in kabul ettiği .60 minimum değerinden yüksek olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Barlett Testi değerinin anlamlı çıkması da faktör analizinin yapılabileceği sonucunu desteklemiştir (Barlett testi = .847, $p < .05$).

Veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra, temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk analizde bileşenlere rotasyon işlemi uygulanmamış, özdeğeri (eigen value) 1'den yüksek olan bileşen sayısının kaç olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilk analizde, özdeğeri 1'den yüksek, üç bileşenin olduğu tespit edilmiştir. Maddelerin çoğunluğunun tek bileşene/ faktöre yüklendiği, ikinci bileşene/faktöre 2, üçüncü bileşene 1 maddenin yüklendiği görülmüştür. Söz konusu 3 bileşenin toplam varyansın %63.4'ünü, ilk bileşenin toplam varyansın %41'ini açıkladığı saptanmıştır. İlk bileşenin toplam varyansının büyük bir çoğunluğunu açıklaması, ikinci ve üçüncü bileşenlerin az sayıda maddeyle ilişkili olmaları ve ölçeğin yapısı dikkate alınarak ölçek

tekrar temel bileşenler analizine tabi tutulmuş; bu defa bileşen sayısı 1 olarak belirlenmiş ve varimax yöntemi ile rotasyon uygulanmıştır. Yapılan incelemelerde üç maddenin hiçbirinin söz konusu bileşenle ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Üç maddenin ölçekten çıkarılması için nihai kararın verilmesi için güvenilirlik analizi yapılmış; bu maddelerin güvenilirliği düşürdüğü tespit edildiğinden ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Ntekim kalan 8 madde ile temel bileşenler analizi tekrarlanınca açıklanan varyansın %41'den %55'e çıktığı görülmüştür. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör yüklerinin 0.47 ile 0.87 arasında değiştiği görülmüştür (bakınız Tablo 14). Elde edilen bulgulara dayanarak, 8 maddenin örgüt kültüründe algılanan cinsiyet eşitliğini ölçmesinde kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 15: Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği Ölçeğinin Madde Faktör Dağılımları ve Açıklanan Varyans

Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
1. İnsanların (yönetici olarak) bana karşı cinsle kıyasla eşit ölçüde güven duyduğuna inanıyorum.	0.585
2. Yönetici pozisyonlarına gelmek için karşı cinse kıyasla aynı fırsatlara sahip olduğuma inanıyorum.	0.864
3. Örgütün yönetimi adına sahip olduğum sorumlulukların karşı cinse kıyasla aynı olduğuna inanıyorum.	0.729
4. İş yaşamında yönetim rolü üstlenme imkanımın karşı cinse kıyasla eşit olduğuna inanıyorum.	0.872
5. Yönetim kurullarında cinsiyetlerin eşit oranda temsili yasalar sayesinde olur	0.465
6. Örgütte karar verme süreçlerinde karşı cinse kıyasla eşit olarak yer aldığımı hissediyorum.	0.825
7. Genel olarak, örgütte, karşı cinsle kıyasla eşit oranda etkili olduğumu hissediyorum.	0.809
8. Yaptığım işe göre bana ödenen ücretin karşı cinsle eşit olduğunu düşünüyorum.	0.690
Açıklanan toplam varyans %	%55.09

2.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenlerin faktör yapılarını belirlenmesinin ardından güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Böylece değişkenler ve değişkenlere ait alt boyutların tutarlı bir şekilde ölçülüp ölçülmediği kontrol edilmiştir. Analiz sonuçları *ölçek iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha değeri)*, *madde-toplam korelasyonu ve madde atılınca alpha değeri* faktörlerine göre incelenmiştir.

2.2.3.1. Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Ölçeği Düşmani Cinsiyetçilik ve İyi-kıyıcı Cinsiyetçilik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonraki bölümde analiz sonuçları paylaşılacaktır.

2.2.3.2. Düşmani Cinsiyetçilik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekte yer alan 11 madde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve bu değişkenlerin ölçülmesi istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmedikleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin iç tutarlılık katsayısı yüksek bulunmuştur (Cronbach's alpha = .87). Tablo 15'ten de görüleceği gibi, madde-toplam korelasyonu değerleri incelendiğinde, ölçek maddelerinin hepsinde korelasyonların oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir ($r > .30$). Herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının ölçeğin güvenilirlik katsayısını yükseltmemesi de var olan tüm maddelerin anketin bütününe bir katkısının olduğunu ve ölçeğin düşmani cinsiyetçiliği tutarlı bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir. Faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik analizi sonuçları beraber değerlendirilerek ilgili 11 maddenin ortalaması alınarak, düşmani cinsiyetçilik değişken puanının hesaplanmasına karar verilmiştir.

Tablo 16: Düşmani Cinsiyetçilik Boyutu için Yapılan Güvenilirlik Analizi

<i>Maddeler</i>	<i>Madde</i>	<i>Düzeltilmiş</i>	<i>Madde</i>
	<i>Atılınca</i>	<i>Madde-</i>	<i>Atılınca</i>
	<i>Ölçek</i>	<i>Toplam</i>	<i>a değeri</i>
	<i>Ortalaması</i>	<i>Korelasyonu</i>	
1. Gerçekte birçok kadın "eşitlik" arıyoruz maskesi altında işe alınmalarda	34.18	.53	.866

kendilerinin kayırılması gibi özel muameleler arıyorlar.			
2. Birçok kadın masum söz veya davranışları cinsel ayrımcılık olarak yorumlamaktadır.	33.92	.42	.872
3. Kadınlar çok çabuk alınırlar.	33.19	.59	.861
4. Feministler gerçekte kadınların erkeklerden daha fazla güce sahip olmalarını istemektedirler.	33.57	.49	.869
5. Birçok kadın erkeklerin kendileri için yaptıklarına tamamen minnettar olmamaktadırlar.	33.70	.59	.862
6. Kadınlar erkekler üzerinde kontrolü sağlayarak güç kazanmak hevesindedirler.	33.99	.70	.854
7. Kadınlar işyerlerindeki problemleri abartmaktadırlar.	33.62	.60	.860
8. Bir kadın bir erkeğin bağlılığını kazandıktan sonra genellikle o erkeğe sıkı bir yular takmaya çalışır.	33.81	.65	.857
9. Adaletli bir yarışmada kadınlar erkeklere karşı kaybettikleri zaman tipik olarak kendilerinin ayrımcılığa maruz kaldıklarından yakınırırlar.	33.96	.68	.856
10. Erkeklere cinsel yönden yaklaşılabılır olduklarını gösterircesine şakalar yapıp daha sonra erkeklerin tekliflerini reddetmekten zevk alan birçok kadın vardır.	33.73	.53	.865
11. Feministler erkeklere makul olmayan istekler sunmaktadırlar.	34.14	.58	.862

2.2.3.3. İyiliksever Cinsiyetçilik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeği oluşturan 11 madde için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve ölçeğin iç tutarlılık katsayısı yüksek bulunmuştur (Cronbach's alpha = .82). Madde-toplam korelasyonlarının kabul edilebilir düzeyde olması ve bahsi geçen 11 maddenin analizden çıkarılmasının güvenilirliği yükseltmemesi, maddelerin iyiliksever cinsiyetçiliği tutarlı ölçtüğüne işaret etmektedir. Güvenilirlik analizi ve faktör analizi sonuçları beraber değerlendirildiğinde maddelerin ortalaması alınarak analiz yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 17: İyiliksever Cinsiyetçilik Boyutu için Yapılan Güvenilirlik Analizi

<i>Maddeler</i>	<i>Madde Atılınca Ölçek Ortalaması</i>	<i>Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu</i>	<i>Madde Atılınca α değeri</i>
1. Ne kadar başarılı olursa olsun bir kadının sevgisine sahip olmadıkça bir erkek gerçek anlamda bütün bir insan olamaz.	35.27	.45	.812
2. Bir felaket durumunda kadınlar erkeklerden önce kurtarılmalıdır.	35.80	.51	.807
3. Karşı cinsten biri ile romantik ilişki olmaksızın insanlar hayatta gerçekten mutlu olamazlar.	36.50	.37	.819
4. Birçok kadın çok az erkekte olan bir saflığa sahiptir.	36.31	.38	.817
5. Kadınlar erkekler tarafından el üstünde tutulmalı ve korunmalıdır.	35.50	.54	.803
6. Her erkeğin hayatında hayran olduğu bir kadın olmalıdır.	35.40	.56	.802
7. Erkekler kadınsız eksiktirler.	35.40	.67	.790
8. İyi bir kadın erkeği tarafından yüceltilmelidir.	35.40	.60	.798

9. Kadınlar erkeklerden daha yüksek ahlaki duyarlılığa sahip olma eğilimindedirler.	35.90	.40	.816
10. Erkekler hayatlarındaki kadın için mali yardım sağlamak için kendi rahatlarını gönüllü olarak feda etmelidirler.	36.40	.59	.799
11. Kadınlar erkeklerden daha ince bir kültür anlayışına ve zevkine sahiptirler.	35.60	.33	.822

2.2.3.4. Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekte yer alan 11 madde için güvenilirlik analizi yapılarak, ölçek maddelerinin ölçülmesi istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin iç tutarlılık katsayısı yüksek bulunmuştur (Cronbach's alpha = .82). Ölçek maddelerinin ölçek toplam skoru ile korelasyonları incelendiğinde, 1., 2. ve 7. Maddeler hariç, tüm maddelerin korelasyonlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Korelasyonu .30 kritik değerinin altında olan 1., 2. ve 7. maddelerin ölçekten çıkarılmasının güvenilirliği arttırdığı tespit edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarında da tek faktöre yüklenmeyen maddelerin yine 1, 2 ve 7. maddeler oluşu sebebiyle bu 3 maddenin ölçekten ve analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. İlgili maddeler ölçekten çıkarılıp güvenilirlik analizi tekrarlanınca ölçeğin iç tutarlılık katsayısının arttığı görülmüştür (Cronbach's alpha = .87). Faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik analizi sonuçları beraber değerlendirilerek ilgili ölçeğin 8 maddesinin ortalaması ile analizlerin ilerletilmesine karar verilmiştir. Ölçeğin son hali için yapılan güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 18: Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Maddeler</i>	<i>Madde</i>	<i>Düzeltilmiş</i>	<i>Madde</i>
	<i>Atılınca</i>	<i>Madde-</i>	<i>Atılınca</i>
	<i>Ölçek</i>	<i>Toplam</i>	<i>a değeri</i>
	<i>Ortalaması</i>	<i>Korelasyonu</i>	

1. İnsanların (yönetici olarak) bana karşı cinsle kıyasla eşit ölçüde güven duyduğuna inanıyorum.	35.99	.48	.873
2. Yönetici pozisyonlarına gelmek için karşı cinsle kıyasla aynı fırsatlara sahip olduğuma inanıyorum.	36.59	.78	.841
3. Örgütün yönetimi adına sahip olduğum sorumlulukların karşı cinsle kıyasla aynı olduğuna inanıyorum.	36.23	.63	.859
4. İş yaşamında yönetim rolü üstlenme imkanımın karşı cinsle kıyasla eşit olduğuna inanıyorum.	36.75	.79	.839
5. Yönetim kurullarında cinsiyetlerin eşit oranda temsili yasalar sayesinde olur	37.24	.37	.889
6. Örgütte karar verme süreçlerinde karşı cinsle kıyasla eşit olarak yer aldığımı hissediyorum.	36.49	.75	.846
7. Genel olarak, örgütte, karşı cinsle kıyasla eşit oranda etkili olduğumu hissediyorum.	36.43	.72	.850
8. Yaptığım işe göre bana ödenen ücretin karşı cinsle eşit olduğunu düşünüyorum.	36.63	.59	.863

2.2.3.5. Hemcinsçilik – Kadın Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeği oluşturan 10 madde güvenilirlik analize tabi tutulmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı oldukça yüksek bulunmuştur (Cronbach's alpha = .92). Madde-toplam korelasyon değerlerinin bütün maddeler için yüksek olduğu, ayrıca maddelerin herhangi biri atıldığında ölçeğin güvenilirliğinin yükselmediği tespit edilmiştir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizinde elde edilen bulgular dikkate alınarak, kadın yönetici tercihini belirlemek için hemcinsçilik ölçeğinde yer alan 10 maddenin tamamının kullanılmasına karar verilmiştir. Analiz sonuçları tablo 18'den incelenebilir.

Tablo 19: Hemcinsçilik – Kadın Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Maddeler</i>	<i>Madde Atılınca Ölçek Ortalaması</i>	<i>Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu</i>	<i>Madde Atılınca a değeri</i>
1. X Hanım ile çalışırken işe daha çok motive olurum.	32.14	.71	.915
2. X Hanım ile çalışmak beni mutlu eder.	32.02	.66	.918
3. X Hanım ile çalışırsam daha başarılı olurum.	32.33	.75	.913
4. X Hanım ile çalışırsam iş için hazırlıklarımı daha erken tamamlarım.	32.71	.73	.914
5. X Hanım ile çalışırken daha kısa sürede işimi tamamlarım.	32.76	.75	.913
6. X Hanım ile çalışmak verimliliğimi artırır.	32.33	.78	.911
7. X Hanım ile çalışırsam hatalarım azalır.	32.72	.72	.915
8. X Hanım ile çalışma ortamında yeni fikirler üretmekte zorluk çekmem.	32.29	.65	.918
9. X Hanım ile daha iyi takım çalışması yapabilirim.	32.31	.76	.913
10. X Hanım ile iş dışı sosyal etkinliklere daha rahat katılırım.	32.69	.58	.923

2.2.3.6. Hemcinsçilik – Erkek Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Erkek yönetici tercihini ölçmek amacıyla sorulan 10 madde ile yapılan güvenilirlik analizi, maddelerin iç tutarlılıklarının oldukça yüksek olduğunu göstermiştir (Cronbach's alpha = .93). Maddelerin her birinin ölçek toplam skoruyla ile korelasyonu incelendiğinde, korelasyonların hepsinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Ölçek maddeleri atılınca Cronbach's alpha değerinin değişimi incelendiğinde maddelerden herhangi biri atıldığında ölçeğin iç tutarlılık katsayısını yükselmediği belirlenmiştir.

Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları beraber değerlendirildiğinde ölçekteki 10 maddenin ortalama değerlerinin alınarak değişken puanı hesaplanmasına karar verilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları tablo 19'dan görülebilir.

Tablo 20: Hemcinsçilik – Erkek Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Maddeler</i>	<i>Madde Atılınca Ölçek Ortalaması</i>	<i>Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu</i>	<i>Madde Atılınca α değeri</i>
1. X Bey ile çalışırken işe daha çok motive olurum.	32.76	.71	0.921
2. X Bey ile çalışmak beni mutlu eder.	32.68	.68	0.923
3. X Bey ile çalışırsam daha başarılı olurum.	32.90	.78	0.917
4. X Bey ile çalışırsam iş için hazırlıklarımı daha erken tamamlarım.	33.31	.75	0.919
5. X Bey ile çalışırken daha kısa sürede işimi tamamlarım.	33.34	.74	0.919
6. X Bey ile çalışmak verimliliğimi artırır.	32.96	.80	0.916
7. X Bey ile çalışırsam hatalarım azalır.	33.30	.68	0.923
8. X Bey ile çalışma ortamında yeni fikirler üretmekte zorluk çekmem.	32.88	.68	0.922
9. X Bey ile daha iyi takım çalışması yapabilirim.	32.91	.76	0.918
10. X Bey ile iş dışı sosyal etkinliklere daha rahat katılırım.	33.28	.63	0.926

2.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Düşmanı cinsiyetçilik, iyiliksever cinsiyetçilik, algılanan örgüt kültürü, hemcinsçilik kadın, hemcinsçilik erkek, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma durumu, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetici cinsiyeti ve yönetici ile çalışma süresi

değişkenleri korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bulgular aşağıda açıklanmıştır ve tablo 20'den görülebilir.

- 1- Yaş ve İyiliksever cinsiyetçilik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf pozitif bir korelasyon bulunmaktadır: $r: .14, p < 0.05$. Bu ilişki yaş arttıkça bireylerin iyiliksever cinsiyetçilik eğilimlerinin de artacağı şeklinde yorumlanmaktadır.
- 2- Cinsiyet ve Düşmani cinsiyetçilik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı orta dereceli bir pozitif korelasyon bulunmaktadır: $r: .43, p < 0.01$. Düşmani cinsiyetçilik eğilimleri katılımcıların cinsiyetinin erkek olduğu durumlarda daha çok gözlemlenmektedir.
- 3- Cinsiyet ve İyiliksever cinsiyetçilik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı zayıf bir korelasyon bulunmaktadır: $r: .36, p < 0.01$. İyiliksever cinsiyetçilik eğilimleri katılımcıların cinsiyetinin erkek olduğu durumlarda daha çok gözlemlenmektedir.
- 4- Eğitim durumu ile Düşmani cinsiyetçilik değişkenleri arasında zayıf negatif bir ilişki bulunmaktadır: $r: -.20, p < 0.01$. Bu ilişki eğitim durumunun artmasının düşmani cinsiyetçilik eğilimlerinin azalacağı şeklinde yorumlanmaktadır.
- 5- Eğitim durumu ile İyiliksever cinsiyetçilik değişkenleri arasında zayıf negatif bir ilişki bulunmaktadır: $r: -.28, p < 0.01$. Eğitim seviyesinin artması iyiliksever cinsiyetçilik eğilimlerini azaltmaktadır.
- 6- Kurumda çalışma süresi ve İyiliksever cinsiyetçilik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf pozitif bir ilişki bulunmaktadır: $r: .14, p < 0.01$. Kurumda çalışma süresinin artması kişinin göstereceği iyiliksever cinsiyetçilik eğilimini de arttırmaktadır.
- 7- Düşmani cinsiyetçilik ile iyiliksever cinsiyetçilik arasında istatistiksel olarak anlamlı orta dereceli pozitif bir korelasyon bulunmaktadır: $r: .56, p < 0.01$. Düşmani cinsiyetçilik eğilimi iyiliksever cinsiyetçilik eğilimlerini de arttıracaktır.
- 8- İyiliksever cinsiyetçilik ile hemcinsçilik – erkek değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf pozitif bir korelasyon bulunmaktadır: $r: .13, p < 0.05$. İyiliksever cinsiyetçi tutumların artması kadın yönetici ile çalışma isteğini arttıracaktır.

- 9- Örgüt kültüründe algılanan cinsiyet eşitliği ve hemcinsçilik – erkek değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf pozitif bir korelasyon bulunmaktadır: $r: .13$, $p < 0.05$. bu ilişkiye göre örgüt kültürünün eşitlikçi algılanması erkek yönetici ile çalışma isteğini arttıracaktır.

Tablo 21: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1 Yaş	1											
2 Cinsiyet	.14*	1										
3 Eğitim Durumu	-.25**	-.11	1									
4 Yönetici Cinsiyeti	.11	.02	-.01	1								
5 Kurumda Çalışma Süresi	.67**	.04	-.28**	.09	1							
6 Toplam Çalışma Süresi	.87**	.11	-.26**	.04	.75**	1						
7 Yönetici ile Çalışma Süresi	.30**	-.05	-.16*	.11	.41**	.32**	1					
8 Düşmanı Cinsiyetçilik	.11	.432**	-.20**	.05	.13	.09	.02	1				
9 İyiliksever Cinsiyetçilik	.14*	.36**	-.28**	-.02	.14*	.10	.06	.56**	1			
10 Hemcinsçilik – Kadın	.02	-.10	.06	-.01	-.09	.00	-.07	-.08	.07	1		
11 Hemcinsçilik – Erkek	-.01	.09	-.01	.06	-.04	.00	-.10	.11	.132*	.75**	1	
12 Örgüt. Algılanan Cinsiyet Eşitliği	.06	.08	-.04	-.007	.00	.02	.01	.00	.09	.09	.13*	1
Ort					6.87	11.74	3.16	3.38	3.58	3.60	3.67	5.22
SS					6.77	8.30	2.97	.96	.93	.75	.73	1.14

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Not: Cinsiyet (1 – kadın, 2 – erkek), Eğitim Durumu (1 – ilkokul/ortaokul/lise, 2 – önlisans/lisans, 3 – lisansüstü), Yönetici Cinsiyeti, (1 – kadın, 2 – erkek), Ort: Ortalama; SS: Standart Sapma

2.2.5. Hipotez Analizleri Sonuçları

Çalışma kapsamında ortaya atılan hipotezlerin test edilmesi için t test ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Bu başlıkta analiz sonuçları detaylarıyla birlikte verilecektir.

Hipotez – 1: Düşmani cinsiyetçi eğilime sahip kadın ve erkek çalışanlar, kadın yöneticileri olmasını daha az tercih edeceklerdir.

Hipotezi test etmek amacıyla öncelikle veri setindeki kadın katılımcılar seçilmiş, kadın yönetici tercihinin bağımlı değişken, düşmani cinsiyetçiliğin bağımsız değişken olduğu hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada kadın yönetici tercihinin etkileyebilecek yönetici ile çalışma süresi, eğitim, yönetici cinsiyeti, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi değişkenleri ise kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. Kontrol değişkenlerinin analizlere dahil edildiği ilk aşama regresyon modeli anlamsız bulunmuştur ($F(5,103) = 1.042, p > .05$). Düşmani cinsiyetçilik değişkeninin dahil olduğu ikinci aşamada da model istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır ($F(6,102) = .910, p > 0.05$). Beklentilerin aksine, düşmani cinsiyetçiliğin kadın çalışanların kadın yönetici tercih etme eğilimlerini tahmin etmediği görülmüştür ($\beta = .044, p > .05$).

Yukarıda ayrıntıları verilen analiz, erkek katılımcılar için tekrarlanırken, kadın yönetici tercihi bağımlı değişken, düşmani cinsiyetçilik bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiştir. Kadın örnekleminde olduğu gibi yönetici ile çalışma süresi, eğitim, yönetici cinsiyeti, toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi değişkenleri ise kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. Kontrol değişkenlerinin analizlere dahil edildiği ilk aşamada regresyon modeli anlamsız bulunmuştur ($F(5,123) = 1.368, p > .05$). Düşmani cinsiyetçilik değişkeninin dahil olduğu ikinci aşamada model istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır ($F(6, 122) = 1.224, p > 0.05$). Erkek katılımcıların düşmani cinsiyetçi eğilimlerinin kadın yönetici tercihlerini etkilemediği saptanmıştır ($\beta = -.056, p > .05$).

Hem kadın hem erkek çalışan örneklemiyle yapılan regresyon analizleri, düşmani cinsiyetçiliğin kadın yönetici tercih etme eğilimini etkilemediğini göstermiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın birinci hipotezi desteklenmemiştir.

Hipotez – 2 : Cinsiyet eşitliğinin olmadığı ya da görece az olduğu kültürlerde, kadın yöneticilerin daha az tercih edileceği düşünülmektedir.

Hipotezi test etmek için, öncelikle Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği değişkeninin medyan değeri (Medyan = 5.5) bulunmuş; söz konusu medyan değerine eşit ya da bu değerden küçük değerler 1 ile, medyan değerinden büyük değerler ise 2 ile kodlanmıştır. Yeni kodlamadaki 1 değeriyle örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliğinin düşük; 2 değeriyle örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliğinin yüksek olduğu varsayılmıştır. Yeni örgüt kültürü değişkeniyle kadın yönetici ve erkek yönetici tercihleri önce tüm katılımcılar için, sonra da her iki cinsiyet için ayrı ayrı bağımsız örneklem t test ile analiz edilmiştir.

Cinsiyet yönünden eşitlikçi ya da eşitsiz kültürler arasında kadın yönetici tercihi bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ve tüm katılımcılardan toplanan verilerle gerçekleştirilen bağımsız örneklem t test analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($t(243) = -2.244, p < .005$). Bu sonuca göre, kadın yönetici ile çalışmak, örgüt kültürünün cinsiyet eşitlikçi algılandığı durumlarda (Ort = 3.72, SS= .70) örgüt kültürünün cinsiyet eşitlikçi algılanmadığı durumlara kıyasla (Ort= 3.50, SS= 79) daha çok tercih edilmektedir. Aynı analiz sadece kadın katılımcılar için tekrarlandığında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunamamıştır ($t(109) = -.102; p > 0.05$). Kadınların örgüt kültüründe algıladıkları cinsiyet eşitliğinin yüksek (Ort: 3.68, SS: .61) ya da düşük olması (Ort: 3.70, SS: .78) kadın yönetici ile çalışma tercihlerinde belirleyici bir faktör olarak gözükmemektedir.

Bağımsız örneklem t testi erkek katılımcılar için tekrarlandığında ise, kadın örneklemin aksine, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($t(129) = -3.084; p < 0.05$). Buna göre örgüt kültürünün cinsiyet eşitlikçi algılanması (Ort = 3.74, SS= .74) durumunda, erkeklerin kadın yönetici ile çalışmayı tercih etmesi, örgüt kültürünün cinsiyet eşitlikçi algılanmadığı (Ort: 3.33, SS: .81) duruma kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün eşitlikçi destekleyip desteklemediğinin kadın yönetici tercih etmedeki etkisi incelendiğinde, erkek katılımcılarda kültürü eşitlikçi algılayanların kadın yöneticiyi tercih etme eğilimlerinin örgüt kültürünün eşit algılanmadığı kültüre oranla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bir başka deyişle, ikinci hipotez kısmen desteklenmiştir.

Hipotez – 3: Örgüt kültürünün cinsiyetçilik ve yönetici tercihi arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olması beklenmektedir. Şöyle ki, cinsiyet eşitliğinin olmadığı ya da

göreceli az olduğu kültürlerde, cinsiyetçiliğin yönetici tercihi üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

Üçüncü hipotez Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process analiziyle ilk önce bütün katılımcılar için sonra sırasıyla kadın ve erkek katılımcılar için test edilmiştir. Analiz kapsamında kadın yönetici tercihi bağımlı değişken, düşmani cinsiyetçilik değişkeni bağımsız değişken ve örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği değişkeni ise düzenleyici değişken olarak kabul edilmiştir. Bütün katılımcılardan elde edilen verilerle yapılan analiz sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F(3,241) = 1,65, p > 0.05$). Düşmani cinsiyetçilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin kadın yönetici tercihi üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Düşmani cinsiyetçilik için $\beta = -.062, p > .05$; Örgüt Kültürü için $\beta = .046, p > .05$). Düşmani cinsiyetçilik ve örgüt kültürü değişkenlerinin birbirleriyle etkileşiminin de etkileşim modeli de kadın yönetici tercihi üzerindeki üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. ($p > 0.05$).

Analiz, bütün katılımcılardan toplanan verilerle kadın yönetici tercihi bağımlı değişken, iyiliksever cinsiyetçilik değişkeni bağımsız değişken ve örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği değişkeni düzenleyici değişken olacak şekilde tekrarlanmıştır. Düşmani cinsiyetçilik gibi, iyiliksever cinsiyetçiliğin de ne doğrudan etkisi ($\beta = .056, p > .05$), ne de örgüt kültürüyle etkileşimi ($\beta = -.062, p > .05$) kadın yönetici tercihini anlamlı bir şekilde etkilenmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan model ve etkileşim modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F(3,241) = 1,66, p > 0.05$).

Cinsiyetler arası farklılıkları gözlemlemek adına bütün katılımcılar için yapılan düzenleyicilik hipotezi testi, kadın ve erkek katılımcılar için ayrı ayrı da gerçekleştirilmiştir. Kadın katılımcılar için düşmani ve iyiliksever cinsiyetçilik ayrı modellerde olacak şekilde bağımsız değişken, hemcinsçilik – kadın değişkeni bağımlı değişken ve örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği değişkeni düzenleyici değişken olarak analiz edilmiştir. İki model için de modellerin kendisi ve etkileşim modellerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

Analiz düşmani cinsiyetçilik bağımsız değişken, hemcinsçilik kadın değişkeni bağımlı değişken, ve örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği değişkeni düzenleyici değişken olacak şekilde erkek katılımcılar için tekrarlandığında ortaya istatistiksel olarak anlamlı bir

model çıkmıştır ($R^2 = .07$, $F_{(3,127)} = 3.19$, $p < .05$). Örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği ve hemcinsçilik – kadın değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($t(3,127) = 2.87$, $p < .05$). Buna göre örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği kadın yönetici tercihi üzerinde belirleyicidir ($\beta = .06$, $p < .005$). Etkileşim modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aynı analiz düşmanı cinsiyetçilik bağımsız değişkeni iyiliksever cinsiyetçilik bağımsız değişkeni ile değiştirilip tekrarlanmıştır. Analiz sonunda ortaya çıkan model istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = .08$, $F_{(3,127)} = 3.74$, $p < .05$). Hemcinsçilik – kadın ve örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği değişkenleri arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişki bu analizde de tekrarlanmıştır ($t(3,127) = 2.33$, $p < .05$). Bu model sonucuna göre örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği, erkek katılımcılar için yönetici tercihi üzerinde belirleyici role sahiptir ($\beta = .07$, $p < .005$).

Analiz sonuçlarına göre örgütlerde algılanan cinsiyet eşitliği erkek katılımcıların yönetici tercihini etkilemekte; daha eşitlikçi kültür algılandıkça kadın yönetici tercihi de artmaktadır. Kadın katılımcılar için örgüt kültürünün yönetici tercihi üzerinde herhangi bir etkisi bu çalışmada bulunamamıştır.

Bu sonuçlara göre araştırmanın üçüncü hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Hipotez – 4: Kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar arasında kadın yönetici tercihi bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Hipotezi test etmek için hemcinsçilik – kadın değişkeni ile cinsiyet değişkeni bağımsız örneklem t test analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre kadın yönetici tercihi bakımından kadınlar (Ort: 3.68, SS: .68) ve erkekler (Ort: 3.53, SS: .8) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Buna göre araştırmanın dördüncü hipotezi doğrulanmamıştır.

2.2.6. Ek Analizler

Hipotezlerin dışında test edilen bazı noktalar bu başlıkta anlatılacaktır.

Kadın katılımcıların yönetici tercihi bakımından genel eğiliminin anlaşılabilmesi adına kadın örneklem seçili iken hemcinsçilik – kadın ve hemcinsçilik – erkek değişkenleri ile eşleştirilmiş örneklem t test ile kadınların yönetici tercihi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre kadın katılımcıların kadın yönetici ile çalışma tercihi (Ort: 3.68, SS: .68) ile erkek yönetici ile çalışma tercihi (Ort: 3.60, SS: .73) arasında istatistiksel olarak

anlamalı bir fark bulunmaktadır ($t(110) = 2.19, p < 0.05$). Analiz sonucuna göre kadın katılımcılar kadın yöneticiler ile çalışmaya daha meyillidirler.

Erkek katılımcıların yönetici tercihinin incelenmesi için erkek örnekleme seçili iken iken hemcinsçilik – kadın ve hemcinsçilik – erkek değişkenleri ile eşleştirilmiş örneklem t test uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre erkeklerin kadın yönetici ile çalışma tercihi (Ort: 3.53, SS: .8) ile erkek yönetici ile çalışma tercihi (Ort: 3.72, SS: .73) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($t(130) = -3.77, p < 0.05$). Analiz sonucuna göre erkek katılımcılar erkek yöneticiler ile çalışmaya daha meyillidirler.

2. TARTIŞMA

Araştırma kapsamında kadın ve erkeklerin yönetici tercihlerinin kişilerin cinsiyetçilik tutumlarından etkilenip etkilenmediği ve örgüt kültürünün bu etkiyi güçlendirip güçlendirmedeği araştırılmıştır. Ortaya atılan hipotezlerin test edilmesi için nicel araştırma yöntemleri kullanılmış, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır.

Araştırma kapsamında merkezi Ankara’da olan ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bir holdingin beyaz yaka çalışanlarından veriler toplanmış; kullanılan ölçeklerin faktör yapıları belirlenmiş, güvenilirlikleri incelenmiş ve daha sonra veriler regresyon ve t – test analizleri ile incelenmiştir.

3.1. Sonuçlar

Bu çalışmada cinsiyetçi tutumların yönetici tercihini etkileyip etkilemediğinin anlaşılması için yapılan analizler sonucunda çelişik duygulu cinsiyetçiliğin düşmanı cinsiyetçilik boyutunun kadın ve erkek katılımcılar için kadın yönetici tercihine bir etkisi bulunmamıştır. Artz ve Taengnoi (2016) çalışmalarında benzer bir sonuçla karşılaşmış, cinsiyet ve rol uygunluğunu ölçmek için katılımcılara “erkeğin parayı kazanması ve kadının ev ve çocuklarla ilgilenmesi herkesin hayrınadır” ifadesini yöneltmiş ve kadın yönetici tercihi ve kadının geleneksel rolüne yönelik tutum arasında bir ilişki bulamamıştır. Bir başka ifade ile yukarıda verilen ifadeye katılan yani geleneksel cinsiyet rollerini destekleyen katılımcıların erkek yöneticiler ile çalışmak istediği yönünde bir bulgu ortaya çıkmamıştır. Araştırmanın bu hipotezinin desteklenmemesi, daha önce bahsedilen Sosyal Rol Kuramı (Eagly, 1985) ve Prototip Kuramının (Perry, Davis – Blake ve Kulik, 1994) bu araştırmada desteklenmediği şeklinde yorumlanmıştır. Çalışmanın yapıldığı kurum içinde kadın yönetici ile çalışan kişilerin katılımcıların %32’sini oluşturması da yine Allport’un (1954) Temas Kuramını destekler niteliktedir. Bu oranın iş yerinde kadın temsili açısından yüksek bir oran olduğu söylenebilir. Çalışanların kadın yöneticilerin kurumdaki varlığına ve kadınlarla çalışmaya alışkın oldukları ve bunun da onlara karşı tutumlarını etkilediğini söylemek mümkündür.

Örgüt kültürünün cinsiyet eşitlikçi algılanıp algılanmamasının kadın yönetici tercihini nasıl etkileyeceği incelendiğinde daha eşitlikçi algılanan kültürlerde kadın yönetici tercihinde anlamlı bir artış görülmüştür. Örgüt kültürünün cinsiyet eşitlikçi algılanmadığı

durumlarda ise kadın yöneticilerin daha az tercih edildiği saptanmıştır. Bu sonuç, yine Allport'un Temas Kuramını (1954) destekler niteliktedir. Eşitlikçi algılanan kültürlerde kadın sayısının fazla olmasının iki grup arasındaki teması da arttırdığı ve grupların birbirine karşı olan önyargısını azalttığı düşünülmektedir. Fakat analiz sadece kadın katılımcılar için tekrarlandığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu da kadınların yönetici tercihinin örgüt kültüründen etkilenmediği, belki de örgüt kültürünün eşitlikçi olmadığı ön kabulünün her zaman olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca kadın çalışanların kültürü yapısal bir faktör olarak görüyor olabileceği düşünülmektedir.

Erkek katılımcılar ile analiz tekrarlandığında ise başlangıçta bulunan sonuç tekrarlamıştır. Bu sonuç, örgüt kültürü eşitlikçi uygulamalar ile çalışırken ve çalışanlarından eşitlikçi davranmaları beklenirken erkeklerin kadın yönetici ile çalışmayı tercih edeceği fakat örgüt kültürü eşitlikçi olmadığı zamanlarda yine erkek yönetici ile çalışmayı tercih edeceği şeklinde yorumlanmıştır. Bu bulgu Tokenizm (Swan ve Wyer, 1997) ve Feminist kuram (Bielby ve Baron, 1984) ile açıklanabilir. Tokenizm (Swan ve Wyer, 1997) kadınların "token" olarak görüldüğü, yani sayıca az olduğu zamanlarda kendi kimliklerine daha sıkı sarıldığını ve stereotiplere uygun davrandıklarını belirtmektedir. Çalışmanın bulgularına göre, eşitlikçi algılanan bir kültürde bulduklarında, bir başka deyişle sayıca fazla olduklarında token olarak görülmeyip yönetici olarak tercih edilmeleri olası olmaktadır. Feminist kuram ise (Bielby ve Baron, 1984) erkeklerin olan statülerini korumaya meyilli olduklarını belirtmektedir. Yine sonuçlarla yorumlandığında erkek katılımcıların örgüt kültürü izin verdiği takdirde statülerini korumaya devam etme eğiliminde oldukları, örgüt kültürü izin vermediği takdirde ise kadınlara karşı daha eşitlikçi yaklaşma eğiliminde oldukları görülmektedir. Çalışmanın bu bulgusu GLOBE (2002) çalışmasının "Örgüt kültürü ve uygulamaları liderlerin davranışlarını etkilemektedir" bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada örgüt kültür ve uygulamalarının özellikle erkek çalışanlar için kadın yönetici tercihinin etkilediği bulunmuştur. Yine aynı sonuca göre, bireysel cinsiyetçi tutumlardan bağımsız bir şekilde, örgüt kültürü eşitlikçi bir ortam sunduğu için çalışanların algıları farklı bile olsa tutumlarını değiştirecekleri saptanmıştır. Bu durumda cinsiyetçi tutumlarda bireysel bir değişim beklemek yerine, yani bireyleri cinsiyetçi olmamaları için değiştirmeye çalışmak yerine örgüt kültürünü eşitlikçi hale getirmenin örgüt içinde kadın

yöneticilere bakış ve onlarla çalışmanın tercih edilmesi bakımından daha etkili olacağı düşünülmektedir. Bunu yapmak için de liderlerin kültürü oluşturan değerler sistemi ve inanışlara eğilmesinin faydalı olacağı ve buradaki aksaklıkların giderilmesinin tüm kültürü pozitif şekilde etkileyeceği düşünülmektedir.

Örgüt kültürünün cinsiyetçi tutumlar ve yönetici tercihi ilişkisinde düzenleyici role dâhil olup olmadığının araştırılması için yapılan analizler tüm katılımcılar, kadın ve erkek katılımcılar için çelişik duygulu cinsiyetçiliğin her iki boyutu ile tekrarlanmıştır. Bütün katılımcılar için oluşturulan modellerde cinsiyetçi tutumların kadın yönetici tercihi üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi olmadığı bulunmuştur. Kadın katılımcılar ile tekrarlanan modellerde yine örgüt kültürünün yönetici tercihinin etkisinde düzenleyici etkisi olmadığı bulunmuştur. İlk hipotezin de desteklenmemesi ile beraber düşünüldüğünde bu bulgu, araştırmanın yapıldığı kurumda cinsiyetçi tutumların yönetici tercihinin yansıtılmadığı, hatta kurumda cinsiyet eşitlikçi bir tutumun ve kültürün yaygın olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Örgüt kültürünün yönetici tercihi üzerinde etkisinin bu çalışmada bulunmamasının, katılımcıların yukarıda bahsedilen eğitim oranı ve kurumdaki kadın yönetici oranı ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün 2. hipotezde ana etkisinin bulunması sebebiyle düzenleyicilik ilişkisinin bulunmaması normal karşılanmaktadır.

Örgüt kültürünün düşmanı cinsiyetçi tutumlara sahip erkeklerin kadın yönetici tercihinin etkileyip etkilemediği analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir model bulunmuştur. Buna göre düşmanı cinsiyetçiliğe sahip erkeklerin örgütlerde algıladığı cinsiyet eşitliği kadın yönetici tercihleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Daha eşitlikçi algılanan örgütlerde erkek çalışanların kadın yöneticileri kendi yöneticisi olarak tercih etmesi daha olası olmakta, eşitlikçi algılanmayan kültürlerde ise kadın yönetici tercih etmenin erkek çalışanlar için azalması söz konusu olmaktadır. Daha önce bahsedilen Tokenizm teorisine göre bu bulgu, erkeklerin kadınları token olarak gördüğünde kimliklerine daha sıkıca sarıldıkları ve token olan grubu dışlama eğilimleri olduğu (Oakley, 2000) şeklinde yorumlanabilir.

Kadın ve erkek çalışanların kadın yönetici tercihleri bakımından aralarında fark olup olmadığı incelendiğinde iki cinsiyet arasında kadın yönetici tercihi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, beraber çalışılmak istenilen

yöneticiye karşı sırf cinsiyetinden dolayı bir önyargı olmadığı, araştırmaya dahil olan kurumdaki çalışanların yönetici tercihini etkileyen farklı etmenlerin var olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Her ne kadar ortalamalar göz önüne alındığında kadınların kadınları tercih etme eğiliminin olduğu gözlemlense de istatistiksel olarak anlamlı bir sonucun çıkmaması hipotez oluşturulurken bahsedilen ve kişilerin kendilerine benzer olanları tercih etme eğilimi şeklinde özetlenebilecek benzerlik etkisi (Byrne, 1971), grubun kendi üyelerini kayırma eğilimi olarak özetlenebilecek grup içi önyargı (Eagly, 1987) ve grupların diğer gruba karşı güç kazanma eğilimi şeklinde özetlenebilecek çatışma kuramını (Reskin, 1988) bu çalışmanın desteklemediği şeklinde yorumlanmaktadır.

Hipotezler dışında ek analizler sonucunda kadınların kadın, erkeklerin ise erkek yönetici ile çalışma eğilimi olduğu ortaya çıkmış ve ilgili kurumda hemcinsçilik eğilimi olduğu saptanmıştır. Bu bulgu Powell ve Butterfield (2015) tarafından yapılan çalışma sonucu bulunan erkeklerin kadınlara kıyasla daha çok erkeklerle ve kadınların da erkeklere kıyasla daha çok erkeklerle çalışmayı istediği bulgusu ile paraleldir (s. 28). Bu bulgu daha önceden bahsedilen Prototip Kuramı (Perry, Davis - Blake ve Kulik, 1994), Benzerlik Etkisi (Byrne, 1971) ve Grup İçi Önyargı (Eagly, 1987) kuramlarını destekler niteliktedir.

3.2. Çalışmanın Alan Yazınına Katkıları

Türkiye’de ve Türkiye dışında yapılan benzer bir çalışmanın olmaması bu çalışmayı literatüre katkıları bakımından önemli kılmaktadır. Daha önceki çalışmalarda kadın yönetici ile çalışmanın yönetici tercihi üzerine etkisi (Heilman ve Martell; Bhatnagar ve Swamy, 1995), kadın yönetici tercihi ve iş tatmini (Artz ve Taengnoi, 2016), çelişik duygulu cinsiyetçilik ve işyerinde cinsiyet eşitliği (Hideg ve Ferris, 2016), cinsiyet eşitsizliği, çelişik duygulu cinsiyetçilik ve kadınların yönetimdeki yeri (Sümer, 2006) gibi konular çalışılmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün cinsiyetçilik ile ilişkisi de çalışılmış fakat bu başlıkların yönetici tercihini nasıl etkilediği ve örgüt kültüründen nasıl etkilendiğine dair inceleme yapan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmanın literatüre özgün bir katkı sunduğu düşünülmektedir. Aktif olarak çalışan katılımcılar ile gerçekleştirilen bu araştırmanın bu noktada benzer araştırmalar için örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Hemcinsçilik ve karşı cinsçilik anketlerinin orijinal çalışması dışında ilk kez kullanılmasının da bu çalışmanın anketlerin güvenilirlik ve geçerliliği ile ilgili bir

referans olmasını sağladığı düşünülmektedir. Aynı şekilde Örgütlerde Algılanan Cinsiyet Eşitliği anketinin de Türkçe'ye çevrilmesi ve araştırmada kullanılması bakımından, benzer konularda çalışma yapacak araştırmacılar için araştırma bir referans noktası olarak konumlandırılabilir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu başlık altında çalışmanın genel bir değerlendirilmesi, çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler ve kurumlar, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları için işlevsel öneriler sunulacaktır.

Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Cinsiyetçi tutumların yönetici tercihini nasıl etkilediği ve bu ilişkide örgüt kültürünün nasıl bir rol oynadığının incelendiği bu çalışmada çeşitli kısıtlar mevcuttur. Bu başlıkta bahsi geçen bu kısıtlardan söz edilerek bu kısıtların azaltılması, mümkünse ortadan kaldırılması için gelecek çalışmalarda yapılabilecekler tartışılacaktır.

Bu çalışmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın kapsamı göz önünde bulundurulduğunda anket yönteminin uygun olduğu sonucuna varılmış ve bu yöntem kullanılmıştır. Anket yönteminde kişilerin kendi kendilerini değerlendirmesi istenmektedir fakat veriler bireysel değerlendirmelere dayandığı için bu konu çalışmaya bir kısıt getirmektedir. Ayrıca verilerin sadece tek kaynaktan, bu durumda çalışanların kendisinden toplanması “ortak yöntem varyansı” olarak adlandırılan bir soruna yol açmaktadır (Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Ortak yöntem varyansı araştırmada yer alan değişkenlerin arasındaki ilişkinin kendi aralarındaki ilişkiden çok ölçüm yönteminden kaynaklandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Fiske, 1982; aktaran, Podsakoff ve diğerleri, 2003, s. 879). Podsakoff ve arkadaşları bahsi geçen soruna yol açacak çeşitli nedenlerden bahsetmişlerdir. Bu nedenler, bireylerin tutarlı davranma meyili (consistency motive), bireylerin diğerleri tarafından onaylanma ve kabul görme isteği (social desirability), bireylerin etrafındaki kişileri olduğundan farklı yansıtma meyili (leniency biases), tutum ile ilgili ifadeler söz konusu olduğunda içeriğe pek dikkat edilmeksizin katılma eğilimi (acquiescence), ve bireylerin kişiliklerinden (positive and negative affectivity) ya da başka bir nedenden kaynaklanan psikolojik durumları (transient mood state) olarak sıralanmıştır. Daha sonraki çalışmalar kurum raporlarını, bireysel görüşmeleri ve buna benzer yöntemleri kullanarak veri elde edilmesiyle ortak yöntem varyansının yatattığı kısıtların azaltılabileceği düşünülmektedir.

Bir diğer kısıt verilerin tek bir kurumdan toplanmasıdır. Verilerin farklı şirketlerden olsalar bile tek bir holding çatısı altında çalışan insanlardan toplanması sonuçların genellenebilirliğini azaltmaktadır. Aynı zamanda kurumdaki kişilerin eğitim seviyesinin

yüksek oluşu (%87.7 önlisans ve üzeri mezun kişiler) araştırmanın önündeki kısıtlardan biridir. Daha çeşitli eğitim seviyesinin olduğu bir örneklemede farklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Yine araştırmada sadece özel sektörde çalışan beyaz yaka çalışanlardan veri toplanması da genellenebilirliği etkileyen önemli bir noktadır. Gelecek çalışmaların verilerin toplandığı kurum sayısını genişletip hem kamu sektöründeki hem de sivil toplum kuruluşlarındaki hem beyaz hem mavi yaka çalışanlar araştırmaya dâhil edip genellenebilirliği yüksek bir araştırma gerçekleştirebilecekleri düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın cinsiyet eşitsizliğinin yaygın olduğu bir sektörde veya iş kollarında (işgücünü gerektiren inşaat, fabrika vb. bilgi işlem veya makine mühendisliği çalışma alanları gibi) tekrarlanmasının farklı sonuçlara yol açabileceği düşünülmektedir. Kurum özelinde bu çalışmayı etkileyen bir diğer nokta ise yöneticisi kadın olan kişilerin katılımcıların %32'sini oluşturmasıdır. Bu oran kadınların örgütlerde temsilinin genel durumuna kıyasla yüksek bir orandır. Allport'un (1954) Temas hipotezi göz önünde bulundurulduğunda burada söz konusu iki grubun – kadın ve erkeklerin – temas halinde olduğunu ve bunun da birbirlerine karşı algılarını ve davranışlarını etkilediğini söylemek mümkündür. Bu oranın daha düşük olduğu farklı kurumlarda sonucun da değişebileceği düşünülmektedir.

Kısıt olarak kabul edilebilecek bir diğer nokta ise Örgüt Kültüründe Algılanan Cinsiyet Eşitliği anketinin ilk kez Türkçe'ye çevrilmesine rağmen, araştırmadan önce bir ön çalışmanın yapılmamasıdır. Ön çalışma ile anketin Türkiye için faktör yapısı belirlenebileceği ve 11 maddenin tümünün kullanılmasına olanak sağlanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma çelişik duygulu cinsiyetçilik ve örgüt kültürünün yönetici tercihinin etkisini incelemiştir fakat araştırmadaki değişkenleri etkileyen farklı değişkenler bu çalışma kapsamında incelenmemiştir. Bu sebeple bu durumun araştırmanın kısıtlarından biri olduğu düşünülmektedir. Örnek vermek gerekirse çalışılan pozisyon, geçmişte birlikte çalışılan yöneticilerin cinsiyeti, yaş, çalışma alanı (bilişim, mühendislik, satış vb.) gibi faktörlerin yönetici tercihinin etkileyebileceği düşünülmektedir fakat bu çalışma kapsamında incelenmemiştir. Gelecek çalışmalarda yukarıda bahsedilen bu değişkenlerin etkilerinin dikkate alınmasında fayda bulunmaktadır.

Yöneticiler ve Kurumlar için Öneriler

Yukarıda da bahsedildiği gibi cinsiyete dayalı stereotipik inançlar yaygın ve değişmesi zor olan inançlardır (Dodge, Gilroy ve Fenzel, 1995; aktaran, Heilman, 2001, s. 658). Fakat bu çalışmanın sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, bireysel tutumların değiştirilmesinden ziyade, istenilen davranışın ortaya çıkması (bu durumda cinsiyet eşitliği) için uygun bir ortam hazırlanması (bu durumda örgüt kültürü) daha net sonuçlar verecektir. Cinsiyet önyargısının devam etmesinin sebeplerinden birinin, erkek egemen mesleklerde başarılı olan kadınların kolayca erişilebilen davranışsal örneklerinin olmayışı olduğunu belirten Heilman ve Martell'in (1986, s. 377) görüşü de dikkate alınarak kurumun tüm pozisyonlarında cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadın ve erkeğin her pozisyonda eşit temsili ile kurumsal bir değişim başlatılması önerilmektedir. Bu değişimin getireceği politikalar ve uygulamalar örgüt kültürlerinde liderlik / takipçilik dinamikleri ve çeşitliliği kabul etme süreçleriyle beraber yürütülmeli (Oakley, 2000, s. 330) ve temel bir değişim başarılmalıdır.

Örgüt kültür bir grup olgusudur. Yalnızca tek bir insanda var olamaz, kişisel özelliklerin ortalaması da değildir. Paylaşılan davranışlarda, değerlerde ve varsayımlarda bulunur ve en yaygın olarak bir grubun norm ve beklentileriyle deneyimlenir (Groysberg, Lee, Price ve Cheng, 2018). Bu tanımın göz önünde bulundurulup çalışanların da kültürel değişime dâhil edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Örgütler sosyal değişim hedeflemekte ise kilit rollere kadın yöneticileri getirerek bunun başarabileceği önerilmektedir (Eagly ve Carli, 2003). Aynı zamanda çalışanların kadın yöneticiler ile çalışmasının sağlanması da yöneticilerin özelliklerine ilişkin tutumlarda bir değişikliğe sebep olacak ve iyi yönetici özellikleri maskülen olmaktansa androjen olabilecektir (Stoker ve arkadaşları, 2012).

Kadınların iş hayatında, özellikle yönetim kademelerinde daha çok yer almasını sağlamak için çeşitli uygulamalar mevcuttur. Şirketlerin kadınların değer verdiği liderlik özelliklerine talep göstermesi buna örnek olarak verilebilir. Şirketler lider tanımlarını gözden geçirmeli, liderlik için aradıkları becerileri değişen ve karmaşıklaşan dünyaya göre adapte etmelidir. Devletler çeşitliliğin öncüsü olmalıdır. Kadınlar ise farklı bir bakış açısı kazanmak için yeni deneyimlerden yararlanmalı ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu becerilere sahip olduklarını göstermelidir. Aynı zamanda şirketlerin çalışanlarını yönetmeye/ yönetici rollerine gelmeye motive etmek için neler yapması gerektiğini

bilmesi gereklidir. Liderlere farklılık yaratması için alan bırakmaları önerilmektedir. Yasalar ile ücretlendirmede şeffaflık zorunlu kılınmalı ve eşit işe eşit ücret verilmelidir. Yönetici olmak isteyen kadınları destekleyen bir ortam oluşturmak da yine şirketlere düşen bir görevdir. Kadınları geride tutan inançların neler olduğunu belirlemek ve bunları değiştirmek gerekmektedir. Yetenek havuzundaki kişileri rehberlik ve mentorluk programları ile desteklemek de işe yarayacaktır. Yasaların/devletin de karşılanabilir bir çocuk bakım desteği sunması işleri kolaylaştıracaktır (Grant Thornton International Business Report, 2016).

Yöneticiler için cinsiyet çeşitliliğini arttırmak için öneriler:

- Konunun savunucusu olun
- Çeşitliliği temel bir değer haline getirin
- Hedef koyun
- İlerlemeyi kazanç ile ilişkilendirin
- Sembolik olmaktan kaçın
- Yöneticinin kendisi ile benzer kişileri işe almasını ve terfi ettirmesini azaltın/önleyin
- Yararları araştırın
- “Rahatsızlık”tan rahatsız olmayın
- Hikayenizi paylaşın

Kurum kültüründe cinsiyet eşitliğinin inanç ve davranış olarak yer almasının önünün açılması için yukarıdaki ifadelerin önem arz ettiği düşünülmektedir. Başarı hikayelerinin paylaşılmasının, konunun sürekli gündemde olmasının, çeşitli hedeflerle konunun gözlemlenmesinin, konu ile ilişkili ilerlemenin ödüllendirilmesinin kuruma uzun vadede oldukça fayda getireceği ve kurum açısından fark yaratacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürünü cinsiyet eşitliğini destekleyen bir şekilde değiştirmek için Burnford da (2019) 5 başlık sunmaktadır: liderlerin cinsiyet eşitliğinin sesli savunucuları olması ve bunun faydalarını yayması gerekliliği, kadın ve erkeklere yönelik örgütte dile getirilmeyen inançların incelenmesi ve bu konuda aksiyon alınması; konu ile ilgili açık iletişimin desteklenmesi; kurum içindeki lider tanımının incelenmesi ve maskülen özelliklere olan atıfların tekrar incelenmesi ve “düzeltilmesi gereken tek cinsiyet kadın”

algısı yaratmamak için her iki cinsiyete de eğitim gibi diğer olanakların eşit şekilde sunulması.

Kurumların ve insan kaynakları profesyonellerinin cinsiyet eşitliği konusuna belli kotaları doldurmak, soruna yüzeysel çözümler sunmak dışında kalıcı çözümler ile eğilmelerinin hem çalışanlar için hem de kurum için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. P. ve Sümer, H.C. (2018), Another test of gender differences in assignments to precarious leadership positions: examining the moderating role of ambivalent sexism, *Applied Psychology*, 67(3), 498 – 522.
- Acker, J. (1990), Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations, *Gender and Society*, 4(2), 139 – 158.
- Allport, G.W. (1954), The nature of prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley
- American Psychological Association. (2015). Guidelines for Psychological Practice with Transgender and Gender Nonconforming People. *American Psychologist*, 70(9), 832-864. doi.org/10.1037/a0039906
- American Psychological Association (2015). APA dictionary of psychology (2. basım). Washington, DC: Author.
- Amir Y. (1969), Contact hypothesis in ethnic relations. *Psychological Bulletin*. 71, 319–342. doi:10.1037/h0027352.
- Artz, B., Goodall, A., ve Oswald, A.J. (2018), Research: Women Ask for Raises as Often as Men, but Are Less Likely to Get Them, <https://hbr.org/2018/06/research-women-ask-for-raises-as-often-as-men-but-are-less-likely-to-get-them> sitesinden 16 Mart 2019 tarihinde alınmıştır.
- Artz, B., ve Taengnoi, S. (2016). Do women prefer female bosses? *Labour Economics*, 42, 194–202. doi:10.1016/j.labeco.2016.09.003
- Ashforth, B. E., ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Australian Human Rights Commission (t.y.), Sexism, <https://www.humanrights.gov.au/quick-guide/12094> sitesinden 7 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.
- Ayman R, Korabik K, ve Morris S. (2009), Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*. 39, 852–879. doi: 10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x.
- Bajdo, L. M., ve Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and

- women's advancement in organizations: a cross-cultural examination, *Sex Roles*, 45(5/6), 399 – 414. doi:10.1023/a:1014365716222
- Balgiu, B. A. (2013). Perception of women as managers. the difference of attitudes between employees and non-employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 330–334. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.305
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, J.N., Davis-Blake, A., ve Bielby, W.T. (1986). The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31, 248–273.
- Barreto, M., ve Ellemers, N. (2005). The burden of benevolent sexism: How it contributes to the maintenance of gender inequalities. *European Journal of Social Psychology*, 35, 633-642. doi:10.1002/ejsp.270
- Bayrakçı, M. (2007), Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması, *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi* 14, 198 – 210.
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura M. ve Wolfenzon, D. (2018), Do firms respond to gender pay gap transparency? https://wpcarey.asu.edu/sites/default/files/daniel_wolfenzon_seminar_november_9_2018.pdf sitesinden 20 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Becker, J. C., ve Wright, S. C. (2011). Yet another dark side of chivalry: Benevolent sexism undermines and hostile sexism motivates collective action for social change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 62–77. doi:10.1037/a0022615
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364. doi:10.1037/0033-295x.88.4.354
- Berscheid, E., ve Peplau, L A. (1983). The emerging science of relationships (1-19). Kelley, H. H. , Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J. H., Huston, T. L., Levinger, G., McClintock, E., Peplau, L. A. ve Peterson, D. R. (Ed.), *Close relationships*. New York: W. H. Freeman.
- Bhatnagar, D., ve Swamy, R. (1995). Attitudes toward women as managers: does interaction make a difference? *Human Relations*, 48(11), 1285–1307. doi:10.1177/001872679504801103
- Bielby, William T. and James N. Baron. (1984), A woman's place is with other

- women: sex segregation within organizations, *Sex Segregation in the Workplace* (s. 27-55). B. F. Reskin (Ed.). Washington, DC: National Academy Press.
- Blau, F.D., Ferber, M.A., ve Winkler, A.E. (2002). *The economics of women, men, and work* (4. basım). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Brehm, J. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York, NY, USA: Academic Press.
- Brenan, M. (2017), Americans No Longer Prefer Male Boss to Female Boss, <https://news.gallup.com/poll/222425/americans-no-longer-prefer-male-boss-female-boss.aspx> sitesinden 3 Mart 2019 tarihinde alınmıştır.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., ve Schein, V. E. (1989). *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited*. *Academy Of Management Journal*, 32(3), 662–669, doi:10.2307/256439
- Brescoll, V. L., Dawson, E., ve Uhlmann, E. L. (2010). Hard Won and Easily Lost. *Psychological Science*, 21(11), 1640–1642. doi:10.1177/0956797610384744
- Brewer, M.B. and Brown, R.J. (1998) Intergroup Relations, (s. 554 – 594). Gilbert, D.T., Fiske, S.T. and Lindzey, G. (Ed.). *The Handbook of Social Psychology*, McGraw-Hill, New York.
- Bruckmüller, S. ve Branscombe, N. R. (2011), How Women End Up on the “Glass Cliff”, <https://hbr.org/2011/01/how-women-end-up-on-the-glass-cliff> sitesinden 27.4.2019 tarihinde alınmıştır.
- Buchanan, F. R., ve Tett, R. P. (2012), Trouble at the top: women who don't want to work for a female boss, *Journal of Business Diversity*, 12(1), 33 – 46.
- Bunford, J. (2019), Is organizational culture holding women back in the workplace?, <https://www.forbes.com/sites/joyburnford/2019/01/29/is-organizational-culture-holding-women-back-in-the-workplace/> sitesinden 22.5.2019 tarihinde alınmıştır.
- Buss, D. M. (1995). Evolutionary Psychology: A New Paradigm for Psychological Science. *Psychological Inquiry*, 6(1), 1–30.doi:10.1207/s15327965pli0601_1
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the

- attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14, 417–431.
- Cabeza-García, L., Del Brio, E. B., ve Rueda, C. (2018). Legal and cultural factors as catalysts for promoting women in the boardroom. *BRQ Business Research Quarterly*. doi:10.1016/j.brq.2018.06.004
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley.
- Campbell, Karen E. and Rachel A. Rosenfeld (1985). Job search and job mobility: sex and race differences, *Sociology of Work and Occupations*, 3, 147-74.
- Cardoso, Ana R., Winter-Ember, Rudolf, 2010. Female-led firms and gender wage policies. *Industrial Labor Relations Review*, 64, 143–163.
- Carli, L. L., ve Eagly, A. H. 1999. Gender effects on social influence and emergent leadership. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*: 203–222. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Check, J. V. E, Malamuth, N. M., Elias, B., ve Barton, S. A. (1985). On hostile ground. *Psychology Today*. 56-61.
- Cikara, M., Lee, T. L., Fiske, S. T., ve Glick, P. (2009). Ambivalent sexism at home and at work: How attitudes toward women in relationships foster exclusion in the public sphere (444-462). Jost, J. T. , Kay, A. C. ve Thorisdottir, H. (Ed.), *Series in political psychology. Social and psychological bases of ideology and system justification* New York, NY, US: Oxford University Press.
<http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195320916.003.018>
- Coates, G. (1997). Organisation Man - Women and Organisational Culture. *Sociological Research Online*, 2(3), 1–24. doi:10.5153/sro.88
- Coates, G. (1998). Integration or separation: women and the appliance of organisational culture. *Women in Management Review*, 13(3), 114–124.
doi:10.1108/09649429810215884
- Coffman, K. B., Exley, C. L. ve Niederle, M. (2017), When gender discrimination is not about gender, *Harvard Business School Working Paper*,
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53686> sitesinden 10 Mayıs 2019 tarihinde alınmıştır.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 539-558.

- Connelly, M., ve Rhoton, P. (1988). Women in direct sales: A comparison of Mary Kay and Amway sales workers (225–243). Statham, A., Miller, E. M. ve H. O. Mauksch (Ed.), *The worth of women's work: A qualitative synthesis* Albany, NY: State University of New York Press.
- Costa, P.T., Jr, Terracciano, A., ve McCrae, R.R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 322–331.
- Cox, T.H. ve Harquail, C.V. (1991). Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 54–75.
- Curran, M. M. (1988). Gender and recruitment: people and places in the labor market. *Work, Employment, and Society* 2, 335–51.
- Dardenne, B., Dumont, M., ve Bollier, T. (2007). Insidious dangers of benevolent sexism: Consequences for women's performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 764 - 779.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading.
- Demirbilek, S., (2007). Cinsiyet ayrımcılığının sosyolojik açıdan incelenmesi, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(11), 12 - 27.
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, NY,
- Deaux, K., ve LaFrance, M. (1998). Gender, 788-827. Gilbert, D. T. , Fiske, S. T. ve Lindzey, G.(Ed), *The Handbook of Social Psychology*, Boston: McGraw-Hill.
- Deaux, K. ve Major, B. (1987), Putting gender into context: an interactive model of gender-related behavior, *Psychological Review*, 94(3), 369-389.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W., (1991). Introduction (1–40), Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J. (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dodge, K.A., Gilroy, F.D. ve Fenzel, L.M. (1995), Requisite management

characteristics revisited: two decades later, *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), 253 – 264.

Donaldson, L. (1993). *Anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dökmen, Z. Y. (2006). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul: Sistem Yay.

Duehr E.,E. ve Bono J., E. (2006), Men, women and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*. 59, 815–846. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x.

Dulin, A.M. (2007). A lesson on social role theory: an example of human behavior in the social environment theory, *Advanced in Social Work*, 8(1), 104-112.

Dwyer, S., Richard, O. C., ve Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009–1019. doi:10.1016/s0148-2963(01)00329-0

Eagly A.H. (1987) *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H., Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *Leadership Quart.* 14, 804–834.

Eagly, A. H., ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

Eagly, A. H., ve Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54(6), 408–423. doi:10.1037/0003-066x.54.6.408

Eagly, A.H. ve Wood, W. (2002) A cross-cultural analysis of the behavior of women

and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128, 699–727.

Eckert, P. (1989). The whole woman: Sex and gender differences in variation.

Language Variation and Change, 1(3), 245-267.

doi:10.1017/S095439450000017X

Eliasoph, N. ve Lichterman, P. (2003), Culture in interaction, *American Journal of*

Sociology, 108(4), 735-794.

Ely, R.J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on

relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta yayınları, İstanbul.

Ercan İ ve Kan İ. (2004), Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp*

Fakültesi Dergisi 30 (3): 211–216.

Feather, N. T., ve Boeckmann, R. J. (2007). Beliefs about gender discrimination in the

workplace in the context of affirmative action: effects of gender and ambivalent attitudes in an australian sample. *Sex Roles*, 57(1-2), 31–42. doi:10.1007/s11199-007-9226-0

Fedi, A., ve Rollero, C. (2016). If stigmatized, self-esteem is not enough: Effects of

sexism, self-esteem and social identity on leadership aspiration. *Europe's Journal of Psychology*, 12(4), 533–549. doi:10.5964/ejop.v12i4.984

Fernández, M. L., Castro, Y. R., Otero, M. C., Foltz, M. L., ve Lorenzo, M. G. (2006).

Sexism, vocational goals, and motivation as predictors of men's and women's career choice. *Sex Roles*, 55(3-4), 267-272.

Field, A. P. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS* (3. Baskı). London: Sage.

Fielden, S. L., Davidson, M. J., Gale, A., ve Davey, C. L. (2001). Women, equality and

construction. *Journal of Management Development*, 20(4), 293–

305. doi:10.1108/02621710110388956

Fischer, R., ve Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? the moderating effect

of values on the link between organisational justice and work behaviour. *Applied Psychology*, 55(4), 541–562. doi:10.1111/j.1464-0597.2006.00243.x

- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice and discrimination. Gilbert, D. T., Fiske, S. T. ve G. Lindzey (Ed.), *The Handbook of Social Psychology* (4. Basım), 2, 357–411. Boston: McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. J. C., ve Glick, P. (1999). Respect versus liking: Status and interdependence underlie ambivalent stereotypes. *Journal of Social Issues*, 55, 473-489.
- Fitch, K. ve Agrawal, S. (2015), Female bosses are more engaging than male bosses, *Business Journal*, <https://news.gallup.com/businessjournal/183026/female-bosses-engaging-male-bosses.aspx> sitesinden 10 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.
- Gallup ve ILO, (2017), Towards a better future for women and work: Voices of women and men, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_546256.pdf sitesinden 30 Mart 2019 tarihinde alınmıştır.
- Gender Equality In Ireland (t.y.), <http://www.genderequality.ie/en/GE/Pages/WhatisGE> sitesinden 7.7.2018 tarihinde alınmıştır.
- Glick, P., (2006). Ambivalent sexism, power distance, and gender inequality across cultures. Guimond, S. (Ed.), *Social Comparison and Social Psychology: Understanding Cognition, Intergroup Relations and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge, England, 283-302.
- Glick, P. (2013), BS at work: how benevolent sexism undermines women and justifies backlash, gender and Work Sempozyumu, <https://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/glick.pdf> sitesinden 20.5.2019 tarihinde alınmıştır.
- Glick, P., Dovidio, J. F., Hewstone, M., Esses, V.M., ve Rudman, L. A. (2010), *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, SAGE Publications, <http://dx.doi.org/10.4135/9781446200919>.
- Glick, P., Fiske, S. T., Masser, B., Manganelli, A. M., Huang, L., Castro, Y. R., ve

- diğerleri, (2004). Bad but bold: Ambivalent attitudes toward men predict gender inequality in 16 nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 713–728.
- Glick, P., ve Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *Beyond Prejudice*, 70–88. doi:10.1017/cbo9781139022736.005
- Glick, P., ve Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491–512. doi:10. 1037/ 0022-3514.70.3.491
- Glick, P., ve Fiske, S. T. (1997). Hostile and benevolent sexism: Measuring ambivalent sexist attitudes toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 119–135. doi:10.1111/j.1471-6402. 1997.tb00104.x
- Glick, P., ve Fiske, S. T. (2011). Ambivalent Sexism Revisited. *Psychology of Women Quarterly*, 35(3), 530–535. doi:10.1177/0361684311414832
- Glick, P. ve Fiske, S.T. (2007), *Sex discrimination: The psychological approach, Sex discrimination in the workplace: Multidisciplinary perspectives (155-187)*. Malden, : Blackwell Publishing.
- Glick, P., Fiske, S. T., Mladinic, A., Saiz, J. L., Abrams, D., Masser, B., ... Lo´pez Lo´pez, W. (2000). Beyond prejudice as simple antipathy: Hostile and benevolent sexism across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 763–775. doi:10.1037/0022-3514.79.5.763
- Glick, P. ve Rudman, L. (2002), Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentive Women, *Journal of Social Issues* 57(4):743 – 762, DOI: 10.1111/0022-4537.00239
- Glick, P., Sakalli-Uğurlu, N., Ferreira, M. C., ve Souza, M. A. de. (2002). Ambivalent

Sexism and Attitudes Toward Wife Abuse in Turkey and Brazil. *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 292–297. doi:10.1111/1471-6402.t01-1-00068

Glick, P., Sakallı-Uğurlu, N., Akbaş, G., Orta, İ. M., ve Ceylan, S. (2015). Why do women endorse honor beliefs? Ambivalent sexism and religiosity as predictors. *Sex Roles*, 75(11-12), 543–554. doi:10.1007/s11199-015-0550-5

Gorman, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702–728. doi:10.1177/000312240507000408

Goudreau, J. (2012), A New Obstacle For Professional Women: The Glass Escalator, <https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/05/21/a-new-obstacle-for-professional-women-the-glass-escalator/#6cc69bc2159d> sitesinden 3 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.

Grant, G. (2018), Similar-to-me bias: how gender affects workplace recognition, <https://www.forbes.com/sites/georginagrants/2018/08/07/similar-to-me-bias-how-gender-affects-workplace-recognition/#38823d73540a> sitesinden 10 Mayıs 2019 tarihinde alınmıştır.

Grant Thornton (2016), Women in business: turning promise into practice, <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2016/> sayfasından 10 Kasım 2018 tarihinde alınmıştır.

Grant Thornton (2018), Women in business: beyond policy to progress, <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/women-in-business-2018-key-global-findings.pdf> sitesinden 11.11.2019 tarihinde alınmıştır.

Groysberg, B., Lee, J., Price, P. ve Cheng, Y.J. (2018), The leader's guide to corporate culture, <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor> sitesinden 6 Haziran 2019 tarihinde alınmıştır.

- Güldü, Ö. ve Ersoy-Kart, M. (2006), Toplumsal cinsiyet rolleri ve siyasal tutumlar: sosyal psikolojik bir değerlendirme, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 97 – 116.
- Gümüştekin, G. E. ve Emet, C. (2007), Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17.
- Günindi-Ersöz, A. (1997). *Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve arası sorumluluk paylaşımı (Kamuda çalışan yönetici kadınlar örneği)*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Hadian, D. (2017), The Relationship Organizational Culture and Organizational Commitment on Public Service Quality; Perspective Local Government in Bandung, Indonesia, *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 230-237.
- Harris, L.C. (1996), Cultural obstacles to market orientation, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(4), 36-52.
- Heilman, M. E., ve Chen, J. J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431–441. doi:10.1037/0021-9010.90.3.431
- Heilman, M. E., ve Martell, R. F. (1986). Exposure to successful women: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(3), 376–390. doi:10.1016/0749-5978(86)90036-1
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674.
- Hellmer, K., Stenson, J. T., ve Jylhä, K. M. (2018). What's (not) underpinning

ambivalent sexism?: Revisiting the roles of ideology, religiosity, personality, demographics, and men's facial hair in explaining hostile and benevolent sexism. *Personality and Individual Differences*, 122, 29–37.

doi:10.1016/j.paid.2017.10.001

Hideg, I., ve Ferris, D.L. (2016). The compassionate sexist? How benevolent sexism promotes and undermines gender equality in the workplace. *Journal of Personality and Social Psychology*, DOI: 10.1037/pspi0000072.

Hilton, J. L., ve von Hippel, W. 1996. Stereotypes. In J. T. Spence, J. M. Darley ve D. J. Foss (Eds.), *Annual review of psychology: Vol. 47*, 237–271. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Londra, Sage Yayınları.

Hofstede, G. (1994), Management Scientists are Human, *Management Science*, 40(1).

Hofstede, G. (2010), The GLOBE debate: Back to relevance, *Journal of International Business Studies*, 41, 1339–1346, doi:10.1057/jibs.2010.31.

Hofstede, G. (2011), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), <http://dx.doi.org/10.9707/2307>

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. Ve Sanders, G. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.

Hogan, S.J., ve Coote, L.V. (2013), Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. Burke, P. J. (Ed.), *Contemporary social*

- psychology theories*, 111-136. Stanford, CA: Stanford University Yayıncılık.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., ve Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10. doi:10.1016/s1090-9516(01)00069-4
- House, R. J., Aditya, R.N. (1997), The social scientific study of leadership: Quo vadis?, *Journal of Management*, 23(3), 409 – 473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., ve arkadaşları (1999). Cultural influences on leadership: Project GLOBE, 1, 171–233. Mobley, W., Gessner, J. ve Arnold, V. (Ed), *Advances in global leadership*, Stamford, CT: JAI Yayıncılık.
- Hultin, Mia, Szulkin, Ryszard, 2003. Mechanisms of inequality: unequal access to organizational power and the gender wage gap. *European Sociological Review*, 19,143–159.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422 - 447. doi:10.2307/2393451
- International Labor Organisation (ILO), (2018), A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all, https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--en/index.htm sitesinden 13 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Isen, A. M., ve Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. Cummings, L. L. ve Staw, B. M. (Ed), *Research in organizational behavior*, 13, 1–53. Greenwich, CT: JAI Yayıncılık.
- Jackman, M. R. (1994). The velvet glove: Paternalism and conflict in gender, class, and race relations. Berkeley, CA: University of California Yayıncılık.
- Jackson, D., Engstrom, E., ve Emmers-Sommer, T. (2007). Think leader, think male

and female: sex vs. seating arrangement as leadership cues. *Sex Roles*, 57(9-10), 713–723. doi:10.1007/s11199-007-9289-y

Jacobs, J.A. (1999). The sex segregation of occupations: Prospects for the 21st century.

Powell, G.N. (Ed.), *Handbook of gender and work* (125–139). Thousand Oaks, CA: Sage.

Jankowink, W., ve Ramsey, A. (2000). Femme fatale and status fatale: A cross-cultural perspective. *CIvss-Cultural Research*, 34, 57-69.

Jost, J. T. ve Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British journal of social psychology*, 33(1), 1-27.

Jost, J. T., ve Kay, A. C. (2005). Exposure to benevolent sexism and complementary gender stereotypes: Consequences for specific and diffuse forms of system justification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 498–509. doi:10.1037/0022-3514.88.3.498

Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.

Key charts on Governance, Organisation for Economic Co-operation and Development-

OECD (2018), <http://www.oecd.org/gender/data/governance/> sitesinden 20 Temmuz 2018 tarihinde alınmıştır.

King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F., ve Perkins, A.

(2010). Benevolent sexism at work. *Journal of Management*, 38(6), 1835–1866. doi:10.1177/0149206310365902

Kirman, M. A. (2011). *Din Sosyolojisi Terimleri Sözlüğü*, 2. baskı, İstanbul: Rağbet Yay.

Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York:

Springer.

- Knudsen, E., Przystanski, A., Ray, J. Ve Zhou, P. (2018), Workplace diversity report, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/228948/Diversity%20Report%202018.pdf> sitesinden 16 Mayıs 2019 tarihinde alınmıştır.
- Kohlberg, L. (1966), A cognitive developmental analysis of children's sexrole concepts and attitudes. MacCoby, E. (ed.): *The Development of Sex Differences*. Stanford, California, Stanford University Yayıncılık.
- Kreps, G. (1984), Organizational culture and organizational development: promoting flexibility in an urban hospital, paper presented at the meeting of the International Communication Association Convention, May 1984, San Francisco, CA.
- Leidner, R. (1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley, CA: University of California Yayıncılık.
- Lipman, V. (2015), Are women really, as this major research says, better managers than men? <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2015/04/16/are-women-really-as-this-major-research-says-better-managers-than-men/#1fd26fa57f0c> sitesinden 3 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- Lisco, C. G., Parrott, D. J., ve Tharp, A. T. (2012). The role of heavy episodic drinking and hostile sexism in men's sexual aggression toward female intimate partners. *Addictive Behaviors*, 37(11), 1264–1270. doi:10.1016/j.addbeh.2012.06.010
- Lok P., ve Crawford J. (1999). The influence of organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction on organisational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7), 365–373.
- Lord, R., ve Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman.
- Lyness, K. S., ve Terrazas, J. M. B. (2008). Women in Management: An Update on Their Progress and Persistent Challenges. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 267–294. doi:10.1002/9780470696378.ch6
- Lyness, K. S., ve Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female

and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86–101.

- Maier, M. (1999), *On the gendered substructure of organization: dimensions and dilemmas of Corporate Masculinity, Handbook of gender and Work*, Thousand Oaks, CA: Sage, 69-93.
- Maithani, A., Misra, M., Potnis, S., ve Bhuwania, S. (2012). The Effect of Gender on Perception of Glass Ceiling, Mediated by SRO and Attitude toward Women as Managers. *Management and Labour Studies*, 37(2), 107–123.
doi:10.1177/0258042x1203700203
- Malach-Pines, A., ve Kaspi-Baruch, O. (2008). The role of culture and gender in the choice of a career in management. *Career Development International*, 13(4), 306–319.doi:10.1108/13620430810880808
- Malekzadeh, A. R., ve Nahavandi, A. (1990). Making Mergers Work by Managing Cultures. *Journal of Business Strategy*, 11(3), 55–57. doi:10.1108/eb039378
- Martin, J. (1992), *Cultures Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, London.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., ve Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363.
- Marsden, P. V. ve Gorman, E. H. (1999). Social capital in internal staffing practices, *Corporate Social Capital*, 167-83.
- Marshall, J. (1993). Organisational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313–322.
- Masser, B. ve Abrams, D. (2004), Reinforcing the glass ceiling: the consequences of hostile sexism for female managerial candidates, *Sex Roles*, 51(9-10), 609 – 615, DOI: 10.1007/s11199-004-5470-8.
- Maume, D. J. (2011). Meet the new boss...same as the old boss? Female supervisors

- and subordinate career prospects. *Social Science Research*, 40(1), 287–298.
doi:10.1016/j.ssresearch.2010.05.001
- Maume, D. J., ve Ruppanner, L. (2015). State liberalism, female supervisors, and the gender wage gap. *Social Science Research*, 50, 126–138.
doi:10.1016/j.ssresearch.2014.11.005
- McClellan, D. C. (1985), Human motivation, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Miller, J., ve Garrison, H. H. (1982). Sex Roles: The Division of Labor at Home and in the Workplace. *Annual Review of Sociology*, 8(1), 237–262.
doi:10.1146/annurev.so.08.080182.001321
- Miman, M. ve Küçük, L. (2015), Çalışma yaşamında cinsiyetçilik ölçekleri geliştirme ve toros üniversitesi'nde bir uygulama, *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 117-137.
- Mohr, D. C., Young, G. J., ve Burgess Jr, J. F. (2011). Employee turnover and operational performance: the moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216–233.
doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00159.x
- Mostafa, M. M. (2005). Attitudes towards women managers in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 522–540.
doi:10.1108/02683940510615451
- Munroe, R. H., Shimmin, H. S., ve Munroe, R. L. (1984). Gender understanding and sex role preference in four cultures. *Developmental Psychology*, 20(4), 673-682.
- Nink, M. (2018), Who makes a better boss, him or her?
<https://www.gallup.com/workplace/236234/makes-better-boss.aspx> sitesinden 3 Mart 2019 tarihinde alınmıştır.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female ceos, *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334. doi:10.1023/a:1006226129868
- Oakley, A., Taylor ve Francis eBooks A-Z. (2015;2016;). *Sex, gender and society*. Burlington: Ashgate Yayıncılık. doi:10.4324/9781315243399
- Olson, J.E., Frieze, I.H., ve Good, D.C. (1987). The effects of job type and industry on the income of male and female MBAs. *Journal of Human Resources*, 22, 532–541.

- Öğüt, A. (2006), Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler cam tavan sendromu, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1): 56-78.
- Öncül, M.S., Deniz, M. Ve İnce, A.R. (2016), Hofstede’nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255 – 269.
- Özdemir, A.A. (2015). Ambivalent sexism and gender as predictors of turkish college students’ attitudes toward women managers, *International Journal of Gender and Women’s Studies*, 3(2), 219 – 228, DOI: 10.15640/ijgws.v3n2p18
- Özkalp, E. (1995). Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler, *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- Pedersen, S. H., ve Strömwall, L. A. (2013). Victim blame, sexism and just-world beliefs: a cross-cultural comparison. *psychiatry, Psychology and Law*, 20(6), 932–941. doi:10.1080/13218719.2013.770715
- Perry, E.L., Davis-Blake, A., ve Kulik, C.T. (1994). Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management Review*, 19, 786–820.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı*, “Mükemmeli Arayış”, Selami Sargut (çev.), Altın Kitaplar, İstanbul.
- Pfister, G., ve Radtke, S. (2009). Sport, women and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9(4), 229–245.
- Piaget, J. (1970), *Carmichael's manual of child psychology*, 1 (3), 703-732, New York: Wiley.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Ponnu, A. L. D. ve Hassan, Z. (2015), The influences of organizational culture on performance Management, *International Journal of Accounting ve Business Management*, 3(1), 128 – 137, DOI: 10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/128.137
- Powell, G. N. (1993). *Women and men in management* (2. Baskı.). Newbury Park, CA: Sage.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., ve Parent, J. D. (2002). Gender and managerial

- stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193. doi:10.1177/014920630202800203
- Powell, G. N., ve Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88–96. doi:10.1108/09649420310462361
- Powell, G. N., ve Butterfield, A., D. (2015). The preference to work for a man or a woman: A matter of sex and gender? *Journal of Vocational Behavior*, 86, 28–37. doi:10.1016/j.jvb.2014.10.002
- Reskin, B. F. (1988). Bringing the men back in: sex differentiation and the devaluation of women's work. *Gender and Society* 2, 58–81.
- Reskin, B. F. (1993). Sex segregation in the workplace. *Annual Review of Sociology*, 19(1), 241–270. doi:10.1146/annurev.so.19.080193.001325
- Reskin, B. F., McBrier, D. B., ve Kmec, J. A. (1999). The determinants and consequences of workplace sex and race composition. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 335–361. doi:10.1146/annurev.soc.25.1.335
- Reskin, B. F., ve McBrier, D. B. (2000). Why not ascription? organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65(2), 210 – 233 .doi:10.2307/2657438
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12. Basım), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Ruble, T. L., Cohen, R., ve Ruble, D. N. (1984). Sex stereotypes. *American Behavioral Scientist*, 27(3), 339–356. doi:10.1177/000276484027003006
- Rudman, L. A., ve Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1004–1010. doi:10.1037/0022-3514.77.5.1004
- Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371–382. doi:10.1108/eum0000000006289
- Ryan, M. K., ve Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x
- Sakallı-Uğurlu, N. ve Beydoğan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward

- women managers: The effects of patriarchy, sexism, and gender differences. *The Journal of Psychology*, 136(6), 647-656. Doi:10.1080/00223980209604825.
- Sakallı-Uğurlu, N., Yalçın, Z. S., ve Glick, P. (2007). Ambivalent Sexism, Belief in a Just World, and Empathy as Predictors of Turkish Students' Attitudes Toward Rape Victims. *Sex Roles*, 57(11-12), 889–895. doi:10.1007/s11199-007-9313-2
- Schein, E. H. (1993). Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 703–708. doi:10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x
- Schein, E. H. (1992; 2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, V. E., Mueller, R., ve Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20(1-2), 103–110. doi:10.1007/bf00288030
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., ve Liu, J. 1996. Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17: 33–41
- Schein, E. H., ve O'Reilly (2016). *Organizational culture and leadership* (5. baskı). Hoboken: Wiley.
- Schein, V. E., ve Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439–447. doi:10.1002/job.4030130502
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of

structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.

Schmitt, D. P. (2003), Are men universally more dismissing than women? gender differences in romantic attachment across 62 cultural regions, *Personal Relationships*, 10(3), 307-333.

Schyns, B., ve Schilling, J. (2010). Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective? *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 141–150.
doi:10.1177/1056492610375989

Segal, A. T., ve Zellner, W. (1992). Corporate women: Progress? Sure. But the playing field is far from level. *Business Week*, 3269, 74–79.

Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011), Kültürün eky'ye etkileri ve türk pilotların hofstede kültür boyutları açısından durumları, "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1).

Shah, S. (2011), Equality: unconscious bias and the mini-me syndrome,
<https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/equality-unconscious-bias-and-the-mini-me-syndrome> sitesinden 11 Mayıs 2019 tarihinde alınmıştır.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood. W. R., ve Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robber's Cave experiment*. Norman: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations.

Simpson, R. (2000). Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, 15(1), 5–18.doi:10.1108/09649420010310173

Slaby, R.G. ve Frey, K. S. (1975), Development of gender constancy and selective attention to same- sex models, *Child Development*, 46 (4), 849-856.

Smith, D.G., Rosenstein, J.E., ve Nikolov, M.C. (2018), The different words we use

to describe male and female leaders, <https://hbr.org/2018/05/the-different-words-we-use-to-describe-male-and-female-leaders> sitesinden 7 Ağustos 2018 tarihinde alınmıştır.

Son, J. (2010), *Inter Press Service (IPS), IPS Gender and Development Glossary, A Tool for Journalists and Writers*, IPS Asia-Pacific, Filipinler.

Stainback, K., ve Kwon, S. (2011). Female leaders, organizational power, and sex segregation. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 217–235. doi:10.1177/0002716211421868

Steinberg, R. (1995), Gendered instructions: cultural lag and gender bias in the hay system of job evaluation. *Gender Inequality at Work*, 57-92.

Stoker, J. I., Van der Velde, M. ve Lammers, J. (2012), Factors relating to managerial stereotypes: the role of gender of the employee and the manager and management gender ratio, *Journal of Business and Psychology*, 27 (1), 31 – 42, doi: 10.1007/s10869-011-9210-0.

Strober, M. H. 1984. Toward a general theory of occupational sex segregation <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED247445.pdf#page=151> sitesinden 6 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.

Subramaniam, N., ve Ashkanasy, N. M. (2001). The Effect of Organisational Culture Perceptions on the Relationship Between Budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcomes. *Australian Journal of Management*, 26(1), 35–54. doi:10.1177/031289620102600103

Şekercileroglu, M. (2001). İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Udry, J. R. (1994). The nature of gender. *Demograph*, 31(4), 561 – 573.

Unerman, S. ve Jacob, K. (2016), *The Glass Wall, Success strategies for women at work and businesses that mean business*, Profile Books, İngiltere.

UNICEF (2014), Gender & sexism, <https://www.unicef.ie/wp-content/themes/iboot-child/micro-sites/itsaboutus/cards/unicef-itsaboutus-gender-sexism.pdf> sitesinden 19 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.

United Nations Development Programme (2005). *Human Development Report 2005*.

New York: Oxford University Press.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı).

Boston: Allyn and Bacon.

Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior.

Worchel J. ve Austin W. G. (Ed), *Psychology of intergroup relations* (7–24).

Chicago: Nelson.

Tharp, B. M. (2005). Four organizational culture types,

https://www.academia.edu/1588713/Four_Organizational_Culture_Types

sitesinden 24 Mart 2019 tarihinde alınmıştır.

Travaglia, L. K., Overall, N. C., ve Sibley, C. G. (2009). Benevolent and Hostile

Sexism and preferences for romantic partners. *Personality and Individual Differences*, 47(6), 599–604. doi:10.1016/j.paid.2009.05.015

Trice, H. M., ve Beyer, J. M. (1984). The cultures of work organizations. Englewood

Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

TÜİK, (2018), İstatistiklerle Kadın, 2017,

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594> sitesinden 30 Kasım

2018 tarihinde alınmıştır.

Vecchio R.P. ve Boatwright K.J. (2002) Preferences for idealized styles of

supervision. *The Leadership Quarterly*. 13:327–342. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00118-2.

Ventress, K. (1975), A cognitive developmental study of children's sex-role

development, Master's Thesis, Cape Town.

Verniers, C., ve Vala, J. (2018). Justifying gender discrimination in the workplace: The

mediating role of motherhood myths. *PLOS ONE*, 13(1), e0190657.

doi:10.1371/journal.pone.0190657

- Ward, P.A., Orazem, P.F., ve Schmidt, S.W. (1992). Women in elite pools and elite positions. *Social Science Quarterly*, 73, 31–45.
- White, K. (2003). Women and leadership in higher education in Australia. *Tertiary Education and Management*, 9(1), 45–60. doi:10.1080/13583883.2003.9967092
- Williams, C. (1995). *Gender differences at work: Women and men in nontraditional occupations*. Berkeley: University of California Press
- Williams, K. Y., ve O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Staw B. M. ve Cummings L. L. (Ed), *Research in organizational behavior* (20, 77-140). Greenwich, CT: JAI.
- Wingfield, A. H. (2009). Racializing the Glass Escalator. *Gender & Society*, 23(1), 5–26. doi:10.1177/0891243208323054
- World Economic Forum (2018), Global Gender Gap Report, 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf sitesinden 1 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.
- Yamawaki, N., Darby, R., ve Queiroz, A. (2007). The moderating role of ambivalent sexism: the influence of power status on perception of rape victim and rapist, *The Journal of Social Psychology*, 147(1), 41–56. doi:10.3200/socp.147.1.41-56
- Yudulmaz Ayan, S. ve Bilican Gökkaya, V. (2016), The testing of ambivalent sexism theory, *Cumhuriyet Medical Journal*, 38(2), 88 – 97, <http://dx.doi.org/10.7197/cmj.v38i2.5000169319>
- Yukl, G. A. (1994), *Leadership in organisations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zamanou, S. and Glaser, S.R. (1994), Moving towards participation and involvement, *Group and Organization Management*, 1984), 475-502.
- Zenger, J. ve Folkman, J. (2012), women do it better than men,

<http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/07/WomenBetterThanMen.pdf> sitesinden 12 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.

EK - 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ danışmanlığında Arda Can YEŞİLİRMAK tarafından yürütülmektedir. Çalışmada çalışanların yöneticileri olmasını istedikleri kişinin cinsiyetine yönelik tercihlerinin çalıştıkları kurumun kültüründen ve çalışanların cinsiyete yönelik algılamalarından etkilenip etkilenmediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izin alınmıştır. Çalışmaya katılım tamamıyla gönüllülük temelinde olmalıdır. Ankette sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecek ve elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır.

Anket genel olarak kişisel rahatsızlık verecek sorular içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da başka bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakmakta serbestsiniz. Böyle bir durumda anketi uygulayan kişiye, anketi tamamlamadığınızı söylemeniz yeterli olacaktır. **Bu durum sizin için herhangi bir mağduriyet yaratmayacaktır ve sorumluluk getirmeyecektir.**

Anket sonunda bu çalışmayla ilgili sorularınız cevaplanacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Hacettepe Üniversitesi Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi (Tel: 0 312 297 87 00; E-posta: otayfur@hacettepe.edu.tr) ya da Arda Can Yeşilirmak (Tel: 0534 420 61 79 E-posta: ardacanyesilirmak@gmail.com) ile iletişim kurabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve çalışmayı istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum. (Formu doldurup imzaladıktan sonra uygulayıcıya geri veriniz).

İsim Soyisim

Tarih

İmza

---/---/---

Demografik Bilgiler

Lütfen aşağıdaki boşlukları kendinize göre doldurunuz.

Yaş: _____

Cinsiyet: Kadın _____ Erkek _____ Diğer _____

Eğitim Durumu:

İlkokul/Ortaokul/Lise: _____

Önlisans/ Lisans Mezunu: _____

Lisansüstü (Yüksek Lisans/ Doktora): _____

Çalışma durumu: Çalışıyor: _____ Çalışmıyor: _____

Çalışıyor ise:

Unvanı: _____

Kurumda çalışma süresi (yıl): _____

Toplam çalışma süresi (yıl):

Bağlı olduğu yöneticinin cinsiyeti: Kadın _____ Erkek _____

İlgili yönetici ile çalışma süresi (yıl): _____

Lütfen her bir ifade ile ne derece hemfikir olup olmadığınızı verilen ölçekteki sayılardan uygun olanı ifadenin yanındaki boşluğa yazarak belirtiniz.

1	2	3	4	5	6
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

___ 1) Ne kadar başarılı olursa olsun bir kadının sevgisine sahip olmadıkça bir erkek gerçek anlamda bütün bir insan olamaz.

___ 2) Gerçekte birçok kadın “eşitlik” arıyoruz maskesi altında işe alınmalarda kendilerinin kayırılması gibi özel muameleler arıyorlar.

___ 3) Bir felaket durumunda kadınlar erkeklerden önce kurtarılmalıdır.

___ 12) Her erkeğin hayatında hayran olduğu bir kadın olmalıdır.

___ 16) Adaletli bir yarışmada kadınlar erkeklere karşı kaybettikleri zaman tipik olarak kendilerinin ayrımcılığa maruz kaldıklarından yakınırırlar.

___ 18) Erkeklere cinsel yönden yaklaşılabılır olduklarını gösterircesine şakalar yapıp daha sonra erkeklerin tekliflerini reddetmekten zevk alan birçok kadın vardır.*

**Anketin tamamı etik kurallar gereği paylaşılmamıştır.*

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatli bir şekilde okuyunuz. İfadelere ne derece katıldığınızı verilen ölçekteki ifadelerle göre işaretleyiniz.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

İfadeler / Değerlendirme	1	2	3	4	5	6	7
Karşı cinsle kıyaslandığında üst yönetim pozisyonlarına gelmek için aynı seviyede istekli olduğumu hissediyorum.							
Karşı cinsle kıyaslandığında liderliği üstlenmek için gerekli yeteneklere ve becerilere sahip olduğuma inanıyorum.							
İnsanların (yönetici olarak) bana karşı cinsle kıyasla eşit ölçüde güven duyduğuna inanıyorum.							
Yönetici pozisyonlarına gelmek için karşı cinse kıyasla aynı fırsatlara sahip olduğuma inanıyorum.							
Örgütün yönetimi adına sahip olduğum sorumlulukların karşı cinse kıyasla aynı olduğuna inanıyorum.							
İş yaşamında yönetim rolü üstlenme imkanımın karşı cinse kıyasla eşit olduğuna inanıyorum.							
Görüşler, örgütlerin yönetim kurullarında cinsiyet dengesine göre bölünmüştür.							
Yönetim kurullarında cinsiyetlerin eşit oranda temsili yasalar sayesinde olur							
Örgütte karar verme süreçlerinde karşı cinse kıyasla eşit olarak yer aldığımı hissediyorum.							
Genel olarak, örgütte, karşı cinsle kıyasla eşit oranda etkili olduğumu hissediyorum.							
Yaptığım işe göre bana ödenen ücretin karşı cinsle eşit olduğunu düşünüyorum.							

Lütfen aşağıda verilen kısa hikayeyi dikkatlice okuyunuz ve devamındaki soruları bu parçaya göre yanıtlayınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

X Hanım çalıştığımız birimde yöneticiniz olarak göreve başlamıştır. Kendisi Türkiye'nin önde gelen bir üniversitesinden mezun olmuş ve yüksek lisans eğitimi tamamlamıştır. Pozisyona gelmek için yeterli bir çalışma geçmişine sahip olan X Hanım bugüne kadar saygın kurumlarda görev yapmıştır. İşe alımda kurumunuzun kullandığı objektif uygulamalar ile pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip olduğu değerlendirilmiştir.

İfadeler / Değerlendirme	1	2	3	4	5
X Hanım ile çalışırken işe daha çok motive olurum.					
X Hanım ile çalışmak beni mutlu eder.					
X Hanım ile çalışırsam daha başarılı olurum.					
X Hanım ile çalışırsam iş için hazırlıklarımı daha erken tamamlarım.					
X Hanım ile çalışırken daha kısa sürede işimi tamamlarım.					
X Hanım ile çalışmak verimliliğimi artırır.					
X Hanım ile çalışırsam hatalarım azalır.					
X Hanım ile çalışma ortamında yeni fikirler üretmekte zorluk çekmem.					
X Hanım ile daha iyi takım çalışması yapabilirim.					
X Hanım ile iş dışı sosyal etkinliklere daha rahat katılırım.					

Lütfen aşağıda verilen kısa hikayeyi dikkatlice okuyunuz ve devamındaki soruları bu parçaya göre yanıtlayınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

X Bey çalıştığınız birimde yöneticiniz olarak göreve başlamıştır. Kendisi Türkiye'nin önde gelen bir üniversitesinden mezun olmuş ve yüksek lisans eğitimi tamamlamıştır. Pozisyona gelmek için yeterli bir çalışma geçmişine sahip olan X Bey bugüne kadar saygın kurumlarda görev yapmıştır. İşe alımda kurumunuzun kullandığı objektif uygulamalar ile pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip olduğu değerlendirilmiştir.

İfadeler / Değerlendirme	1	2	3	4	5
X Bey ile çalışırken işe daha çok motive olurum					
X Bey ile çalışmak beni mutlu eder					
X Bey ile çalışırsam daha başarılı olurum					
X Bey ile çalışırsam iş için hazırlıklarımı daha erken tamamlarım					
X Bey ile çalışırken daha kısa sürede işimi tamamlarım					
X Bey ile çalışmak verimliliğimi artırır					
X Bey ile çalışırsam hatalarım azalır					
X Bey ile çalışma ortamında yeni fikirler üretmekte zorluk çekmem					
X Bey ile daha iyi takım çalışması yapabilirim					
X Bey ile iş dışı sosyal etkinliklere daha rahat katılırım					

EK - 2: TEZ ÇALIŞMASI ETİK KURUL İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 35853172-300
Konu : Arda Can YEŞİLIRMAK Hk.
(Etik Komisyon İzni Hk.)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :22.05.2018 tarih ve 12908312-300 /00000060940 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden **Arda Can YEŞİLIRMAK**'ın **Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ** danışmanlığında yürüttüğü "**Çelişik Duygulu Cinsiyetçiliğin Kadın ve Erkek Yönetici Tercihine İlişkin Tutumlara Etkisi: Bir Alan Çalışması**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **5 Haziran 2018** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden **3036471e-7816-4065-b846-594208288386** kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr



EK - 3: TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 16/7/2019

Tez Başlığı : Çelişik Duygulu Cinsiyetçiliğin Kadın Ve Erkek Yönetici Tercihine İlişkin Tutumlara Etkisi: Bir Alan Çalışması

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 129 sayfalık kısmına ilişkin, 16/07/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç
- 4- Alıntılar dâhil
- 5- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

16.07.2019

Adı Soyadı: Arda Can Yeşiltırnak

Öğrenci No: N15222609

Anabilim Dalı: Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış

Programı: Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

(DOÇ.DR. ÖZGE TAYFUR EKMEKÇİ)