



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN DUYGUSAL TÜKENME VE
İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK
ÖZELLİKLERİN ROLÜ: ÇANAKKALE İLİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Deniz AYDIN

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Pelin KANTEN

ÇANAKKALE – 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN DUYGUSAL TÜKENME
VE İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK
ÖZELLİKLERİN ROLÜ: ÇANAKKALE İLİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Deniz AYDIN

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Pelin KANTEN

ÇANAKKALE – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Deniz AYDIN tarafından Prof.Dr. Pelin KANTEN yönetiminde hazırlanan ve **15.06.2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında Sunulan “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Duygusal Tükenme ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Özelliklerin Rolü: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Pelin KANTEN

.....

(Danışman)

Prof. Dr.Hakkı Okan YELOĞLU

.....

Doç.Dr. Yener PAZARCIK

.....

Tez No :

Tez Savunma Tarihi : 15/06/2023

Prof.Dr. Ahmet Evran ERGİNAL
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Deniz AYDIN

15/06/2023

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerekleŐi aşamasında, çalıŐmam boyunca bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danıŐmanım Prof. Dr. Pelin KANTEN'e, çalışma sũresince tũm zorlukları benimle gũęũsleyen Dr.Őęr.ũyesi Hafize SEÇTİM ve Benan ARDA'ya, Bu alıŐma için beni yũreklendiren Prof.Dr. Hũseyin ERKUL'a ve OMũ Siyasal Bilgiler Fakũltesi alıŐma arkadaşlarım, hayatımın her dũneminde bana destek olan eşim Onursal AYDIN ve oğlum Denizhan AYDIN'a ve son olarak da çalıŐmamda bana ilham kaynağı olan tũm kadın yũneticilere sonsuz teŐekkũrlerimi sunarım.

Bu çalıŐmamı, çalışan bir kadın olmak için çok çaba harcayan ancak çalışmamın da ana konusu olan kariyer engellerine takılan, geç yaaında ailemizden ayrılan canım ablam H.Arzu MERCAN ŐZCAN'a ithaf ediyorum.

Deniz AYDIN
anakkale, Haziran 2023

ÖZET

KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER ENGELLERİNİN DUYGUSAL TÜKENME VE İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK ÖZELLİKLERİN ROLÜ: ÇANAKKALE İLİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Deniz AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Pelin KANTEN

15/06/2023, 195

Tez çalışmasının temel amacı, kariyer engellerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma üzerindeki pozitif psikolojik özelliklerin rolünün incelenmesidir. Çalışmanın kuramsal çerçevesini kadın yöneticilerin kariyer engelleri, duygusal tükenme, işe yabancılaşma ve pozitif psikolojik özellikler oluşturmaktadır. Çalışmada, bahsi geçen kavramların önemleri ve kavramların birbirleri ile olan ilişkilerine değinilmektedir. Literatürde, pozitif psikolojik özelliklerin kadın yöneticilerdeki yönetim tarzlarını etkilediği, duygusal tükenme ve işe yabancılaşma eğilimlerinde pozitif psikolojik özelliklerin olumlu bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır. Tez çalışmasının metodoloji kısmında, değişkenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin ortaya konulması ve araştırmanın modeli çerçevesinde bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması temel alınmıştır. Araştırmanın amacı çerçevesinde, Çanakkale ilinde kamu ve özel sektörde, orta ve üst kademe kadın yönetici olarak görev yapan 150 kadın yöneticiden anket yöntemi vasıtasıyla elde edilen veriler faktör analizi, kolerasyon analizi ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin “umut” alt boyutunun rolü ile kadın yöneticilerin kariyer engelleri arasındaki etkileşim düzeyleri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, yönetici, kadın yönetici, duygusal tükenme, işe yabancılaşma, pozitif psikolojik özellikler.

ABSTRACT

THE ROLE OF A POSITIVE PSYCHOLOGICAL FEATURES IN THE EFFECT OF CAREER BARRIERS OF FEMALE MANAGERS ON EMOTIONAL EXPLOITATION AND ALIENATION TO WORK: A RESEARCH ON FEMALE MANAGERS IN ÇANAKKALE

Deniz AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Pelin KANTEN

15/06/2023, 195

The main purpose of the thesis study is to examine the role of positive psychological characteristics in the effect of career barriers on emotional exhaustion and work alienation. The theoretical framework of the study consists of career barriers, emotional exhaustion, work alienation and positive psychological characteristics of female managers. In the study, the importance of these concepts and their relations with each other are mentioned. In the literature, it is emphasized that positive psychological characteristics affect the management styles of female managers, and positive psychological characteristics have a positive role in emotional exhaustion and work alienation tendencies. The methodology part of the thesis study is based on revealing the relationships between the variables and explaining the relationships between the independent and dependent variables within the framework of the research model. Within the scope of the purpose of the research, the data obtained from 150 female managers working as middle and upper level female managers in the public and private sectors in Çanakkale, were evaluated with the help of factor analysis, correlation analysis and regression analysis. According to the findings obtained as a result of the research; The role of the "hope" sub-dimension of positive psychological characteristics in the effect of career barriers of female managers on emotional exhaustion and work alienation and the level of interaction between career barriers of female managers were explained.

Keywords: Manager, female manager, emotional exhaustion, work alienation, positive psychological characteristics.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar DİZİNİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Giriş ve Amaç.....	1
------------------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetici Kavramı ve Yönetimde Kadın	5
2.2. Çalışma Yaşamında Kadın	7
2.3. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler	11
2.4. Kadın Yöneticilerin Özellikleri, Yönetimsel Nitelikleri ve Liderlik Tarzları	16
2.5. Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri	20
2.5.1. Kariyer Kavramı.....	20

2.5.2. Kariyer Engelleri Kavramı	23
2.6. Duygusal Tükenme ve İşe Yabancılaşma.....	37
2.6.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı	37
2.6.2. Tükenmenin Boyutları	38
2.6.3. Duygusal Tükenme Sendromunun Göstergeleri	40
2.6.4. Duygusal Tükenmenin Nedenleri	42
2.6.5. Duygusal Tükenmenin Sonuçları ve Başa çıkma yolları	44
2.7. İşe Yabancılaşma Kavramı	49
2.7.1. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri.....	50
2.7.2. Yabancılaşmanın Boyutları	55
2.7.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları	58
2.7.4. İşe Yabancılaşmanın Önlenmesinde Başlıca Yöntemler	62
2.8. Pozitif Psikolojik Özellikler Kavramı	68
2.8.1. Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi	71
2.8.2. Pozitif Örgütsel Davranış	74
2.8.3. Pozitif Psikolojik Özelliklerin Bileşenleri	77
2.8.4. Pozitif Psikolojik Özelliklerin Öncülleri	83
2.8.5. Pozitif Psikolojik Özelliklerin Sonuçları	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı	96
-------------------------------	----

3.2. Araştırmanın Önemi	96
3.3. Araştırmanın Yöntemi	97
3.3.1. Araştırma Modeli	97
3.3.2. Araştırma Hipotezleri.....	98
3.3.3. Araştırma Örnekleme.....	99
3.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	100
3.3.5. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Teknikler	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular.....	104
4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular	107
4.2.1. Duygusal Tükenme Ölçeği Faktör Analizi.....	109
4.2.2. Duygusal Tükenme Ölçeği Değişken Ortalamaları.....	109
4.2.3. Kariyer Engelleri Ölçeği Faktör Analizi	110
4.2.4. Kariyer Engelleri Ölçeği Değişken Ortalamaları	112
4.2.5. İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi.....	113
4.2.6. İşe yabancılaşma ölçeği değişken ortalamaları	114
4.2.7. Pozitif Psikojik Özellikler Ölçeği Faktör Analizi	114
4.2.8. Pozitif Psikolojik Özellikler Ölçeği Değişken Ortalamaları	115
4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	116
4.3.1. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin uyum iyiliği değerleri dağılımı.....	116

4.3.2. Pozitif Psikolojik Özellik Ölçeğinin Modeli İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	117
4.3.3. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	118
4.3.4. Duygusal Tükenme Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	119
4.3.5. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	119
4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	120
4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	120
4.4.2. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular.....	122
4.5. Araştırma Sonuç Modeli.....	128
4.6. Araştırma Aracılık Modeli.....	130
4.7. Aratırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları.....	131

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	149
EKLER.....	175
EK 1. ANKET.....	175
EK 2.....	178
ETİK KURUL ONAY BELGESİ.....	178
ÖZGEÇMİŞ.....	179

SİMGELER VE KISALTMALAR

ECSDC	Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi Kadın Statüsü Komisyonu
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
PÖYED	Planlama, Örgütlenme, Yönetme, Eşgüdüm, Denetim
POSDCORB	Planning, organisation, staffing, directing, coordination, reporting, budgeting (Planlama, organizasyon, personel, yönetmenlik, koordinasyon, raporlama & bütçeleme)
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
M.Ö.	Milattan Önce
AB	Avrupa Birliği
EUROSTAT	Avrupa İstatistik Ofisi
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Cinsiyete.göre en az bir.eğitim düzeyini.tamamlayanların oranı	10
Tablo 2	Sektörler bazında kadın istihdamının dağılımı. (2007-2017) [15+yaş-age].....	11
Tablo 3	Dünyada ve Türkiye’de kadın yönetici oranları.....	14
Tablo 4	Dünya’da.ve Türkiye’de üst düzey.kadın yönetici oranları	14
Tablo 5	Yönetici. pozisyonlarındaki. bireylerin cinsiyete göre dağılımı	15
Tablo 6	Üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı	15
Tablo 7	Cinsiyete göre milletvekili sayısı ve meclisteki temsil oranı, 1935-2020.....	16
Tablo 8	Pozitif örgütsel davranış düzeyleri.....	76
Tablo 9	Pozitif örgütsel davranış ile pozitif örgüt okulu arasındaki farklar	76
Tablo 10	Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları	101
Tablo 11	Katılımcıların yaş durumuna ilişkin frekans dağılımı	104
Tablo 12	Katılımcıların medeni durumuna ilişkin frekans dağılımı	105
Tablo 13	Katılımcıların çocuk sayısı durumuna ilişkin frekans dağılımı.....	105
Tablo 14	Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin frekans dağılımı.....	105
Tablo 15	106Katılımcıların görev (unvan) durumuna ilişkin frekans dağılımı	106
Tablo 16	Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımı	107
Tablo 17	Katılımcıların işletmedeki yöneticilik sürelerine ilişkin frekans dağılımı	107
Tablo 18.	108Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik test değerleri.....	108
Tablo 19	Duygusal tükenme ölçeği faktör yükleri	109
Tablo 20	Duygusal tükenme ölçeği değişken ortalamaları.....	110
Tablo 21	Kariyer engelleri ölçeği döndürülmüş faktör yükleri.....	111
Tablo 22	Kariyer engelleri ölçeği değişken ortalamaları	113
Tablo 23	İşe yabancılaşıma ölçeği döndürülmüş faktör yükleri.....	114
Tablo 24	114İşe yabancılaşıma ölçeği değişken ortalamaları	114
Tablo 25	Pozitif psikolojik özellikler ölçeği döndürülmüş faktör yükleri.....	115
Tablo 26	Pozitif Psikolojik Özellikler Ölçeği Değişken Ortalamaları	116
Tablo 27	Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin uyum iyiliği değerleri dağılımı	117
Tablo 28	Uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri	117
Tablo 29	Boyutlar arası özet korelasyon matrisi	120
Tablo 30	122Kariyer Engellerinin İşe Yabancılaşıma Etkisi	122
Tablo 31	Kariyer Engellerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi	124

Tablo 32	126Kariyer Engelleri- Pozitif Psikolojik Özellikler -Duygusal Tükenme Aracılık Tablosu....	126
Tablo 33	Kariyer Engelleri-Pozitif Psikolojik Özellikler- İşe Yabancılaşma	127
Tablo 34	Regresyon analizleri özet tablosu.....	127
Tablo 35	132Aratırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları.....	132

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yöneticilerin Kişisel Özellikleri	6
Şekil 2	Gray'ın Kadın ve Erkek Yöneticiler Üzerine Paradigması	18
Şekil 3	Shakeshaft'ın Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kullandıkları Dil	19
Şekil 4	Kariyer Engelleri.....	25
Şekil 5	Maslach Tükenmişlik Modeli	37
Şekil 6	Yabancılaşma Süreç Döngüsü (Moç, 2018: 36).....	55
Şekil 7	Pozitif Psikolojik Özelliklerin Bileşenleri (Luthans ve Youssef, 2004: 152)	78
Şekil 8	İnsan Kaynaklarının Adalet Algılamalarını Oluşturan Faktörleri ve Bu Faktörlerin Yansımaları	88
Şekil 10	Aracılık Modeli.....	98
Şekil 11	Sektör Bazında Kadın Yönetici Oranları	106
Şekil 12	Pozitif Psikolojik özellik Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi	118
Şekil 13	Kariyer Engelleri Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	118
Şekil 14	Duygusal Tükenme Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi	119
Şekil 15	İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi	119
Şekil 16	Araştırma Sonuç Modeli	130
Şekil 17	Aracılık Modeli.....	131

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Giriş ve Amaç

İnsanlar yaradılışından bu yana varlığını koruyabilmek için çalışmak ve üretmek zorunda kalmıştır. Yüzyıllar boyunca çalışmak ve üretmek zorunda kalarak yaşam mücadelesi veren insanoğlu, varlığını korumak ve mücadeleyi devam ettirmek için yapacağı tüm işleri belli bir düzen içerisinde yürütmek durumunda kalmıştır. İşte insanoğlunun bu mücadelesi işlerin belli bir düzen içerisinde yürütülmesini gerekli kılmış ve bu gereklilik de zamanla yönetim olgusunun doğmasına sebep olmuştur.

Yönetim insanla uğraşan evrensel bir kavramdır. İnsanların diğer kişilerle ilişkilerini ve davranışlarını inceler. Bu bağlamda her insan aslında bir yönetim faaliyeti gerçekleştirir (Güney, 2007: 3).

Tarihsel anlamda ciddi bir geçmiş birikimine sahip yönetim düşüncesi M.Ö. 5000’li yıllara giderek Sümerlere kadar uzanmaktadır (Nişancı, 2015: 257). Yönetim çok aşamalı karmaşık bir süreçtir. Bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkacak bir süreç değildir. Belirlenen amacın gerçekleşmesi için bu çok aşamalı ve karmaşık süreçlerin planlanması ve programlanması gerekmektedir. Sahip olunan işgücü ve maddi imkânların verimli bir şekilde amaca uygun olarak yönlendirilmesi, yönetim işlevinin planlama aşamasının çok iyi şekilde yapılmasına bağlıdır (Diğer ve Fidan, 2003: 19).

Dilimizde idare ve sevk anlamında kullanılan yönetim sözcüğü literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. En genel anlamıyla yönetim; “insanlar arasındaki işbirliğini sağlamak ve insanları bir amaca yöneltmek için gösterilen faaliyet ve çabaların toplamıdır” şeklinde ifade edilebilir (Tosun, 1992: 161). Bir başka ifade ile yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara yöneltme, insanlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çabaların tümünü içeren bir süreç olarak da ifade edilebilir (Çelik ve Şimşek, 2018: 4). Bilimsel yaklaşımlara göre yönetim tanımları da farklılık göstermektedir. Ekonomistler yönetimi; toprak sermaye, ve işgücü gibi üretim fonksiyonlarından biri olarak tanımlama yaparken, yönetim bilimciler; yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade etmektedirler. Toplum bilimciler ise yönetimi bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedirler

(Saticı, 1998:1-2). Bununla birlikte psikoloji, sosyal psikoloji, hukuk gibi sosyal bilim dalları yönetim tanımını kendilerine göre tanımlasa da tüm tanımların ortak noktası “amaç”tır. İşte bu amaçlara ulaşmak üzere tüm işletmeler yönetim faaliyetlerini yerine getirmek durumundadır. İşletme açısından yönetim, “*belli.bir ekonomik amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin kaynaklarını optimum düzeyde idare edip yönetmesidir*” şeklinde tanımlanmaktadır (Steade vd.,1984: 90).

İşletme yönetiminin doğuşu sanayi devrimi ile başlamaktadır. Sanayi Devrimi ile başlayan teknolojik gelişmeler sonucunda üretimin küçük ve dağınık olan birimlerden, belli bir merkezi yerde yer alan fabrikalara dönüşmesi, yönetim faaliyetinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zamanla bu üretim birimleri, toplumun refahını arttıracak mal ve hizmet üreten, aynı zamanda yönetilmesi gereken birimler olarak işletme adı altında tanımlanmıştır. Bu işletme birimlerinin yapısı ve yönetim özelliklerinin incelenmesi sürecinde yeni yaklaşımlar geliştirilmiş, birimlerin faaliyetlerini düzenleyici hukuki, ekonomik ve toplumsal önlemler alınmaya başlanmıştır (Koçel, 2010: 44). Yönetim tanımları incelendiğinde yönetimin; beşeri, teknik ve kavramsal olmak üzere üç boyuttan oluşan faaliyetler olarak açıklandığı görülmektedir. Yönetimin teknik boyutu mühendislik gibi uzmanlık alanlarını ifade ederken, beşeri boyutu faaliyetlerin planlanması, koordine edilmesi ve denetlenmesi aşamasını; kavramsal boyut ise yöneticinin örgütü bütünsel olarak görebilmesini ifade etmektedir.

Yönetimin temel amacı örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesidir. Yönetimin bu amaca ulaşması için insan kaynakları başta olmak üzere, maddi kaynaklarını, demirbaşlarını, alet-teçhizatlarını, hammadde ve yardımcı maddeleri ile zaman faktörünü etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir (Çelik ve Şimşek, 2018: 3-4). Yönetimin temel amacı olan örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi iyi bir yönetim anlayışı ile sağlanır. Örgütün kurulma nedeni kâr sağlamakla beraber teknik, analitik, kavramsal ve beşeri beceriler. gerektiren örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir. Bunun nedenle örgütte çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli davranışlara sahip olmalıdırlar (Özalp vd. 2012: 4).

Yönetim, küçük-büyük fark etmeksizin tüm örgütlerde gerekli ve geçerli olan bir işlemdir. Yönetim işlevi, örgütlerin amaçlarına en etkin ve en verimli şekilde ulaşabilmeleri için zorunlu bir işlemdir. Örgütlerin yönetim kalitesi toplum açısından da son derece

önemlidir ve toplumları etkiler. Bu bağlamda toplumların yönetim anlayışı ve uygulamaları ile kalkınmışlık düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir (Güçlü, 2003: 639).

Yönetimin tarihi sürecine baktığımızda kadınların yönetim sürecine katıldığını, hatta Paleolitik çağda dahi kadının, neslinin devamını üstlenen önemli bir yere sahip olduğunu, kadının sadece doğurganlık özelliği ile değil aynı zamanda besinlerin işlenmesi rolünü de üstlenerek, yaşam koşullarının iyileşmesini sağladığını yazılı kaynaklardan öğrenmekteyiz. Kadınların tarihi süreç içerisinde her alanda yer aldığı, devlet yönetimine katıldığı bilinmektedir. Günümüzde ise kadınların çalışma yaşamına aktif olarak katıldığı görülmektedir. Ancak, kadınların bu derece aktif olarak katıldığı çalışma yaşamında yönetici olarak istihdam oranları son derece düşüktür. Özellikle üst düzey kadın yönetici oranları, almış oldukları nitelikli eğitimlere rağmen hem dünyada, hem de Türkiye’de istenilen seviyeye ulaşamamaktadır. Yapılan çalışmalar kadınların üst yönetim pozisyonlarında istihdam edilememeleri ile ilgili pek çok sebep ortaya koymaktadır. Bu sebepler literatürde kariyer engelleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer engelleri bireyin kendisinden, örgütten veya toplumdaki kaynaklanabilmektedir. Kadın çalışma yaşamında özgüven düşüklüğü, deneyim ve eğitim yetersizliği, çoklu rol üstlenme aile-iş çatışması, kişisel tercihler, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, mentor eksikliği, cam tavan sendromu, cinsel taciz, iletişim ağlarına katılmama, cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal kalıp ve yargılar gibi pek çok kariyer engeli ile karşı karşıya gelmektedir. Araştırmada kadınların pozitif psikolojik özelliklerinin kariyer engellerine ne şekilde yansıdığı, kariyer engellerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada kadının çalışma yaşamındaki önemi, yönetici durumundaki kadının yaşadığı kariyer engelleri, iş ve aile yaşamını beraber yürütmek durumunda kalan kadınların pozitif psikolojik özellikleri, duygusal tükenme ve işe yabancılaşma boyutları incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde yönetim ve yönetici kavramı ele alınmış, yönetimin amacı ve özellikleri, yönetim süreci, yönetimin fonksiyonlarına değinilmiş, Dünyada ve Türkiye’deki kadın yöneticilerin istihdam oranları, kadın yöneticilerin özellikleri, yönetsel nitelikleri ve liderlik tarzları incelenmiştir. İkinci bölümde kariyer kavramı ele alınarak kadın yöneticilerin yaşadığı özgüven düşüklüğü, deneyim ve eğitim yetersizliği, çoklu rol üstlenme aile-iş çatışması, kişisel tercihler, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, mentor

eksikliği, cam tavan sendromu, cinsel taciz, iletişim ağlarına katılmama, cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal kalıp ve yargılar gibi kariyer engelleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü Bölümde duygusal tükenme ve işe yabancılaşma kavramları beraber ele alınarak duygusal tükenmenin boyutları, nedenleri, sonuçları ile işe yabancılaşma kavramının nedenleri, boyutları sonuçları ve işe yabancılaşmanın önlenmesindeki başlıca yöntemler üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde pozitif psikoloji kavramı araştırılmıştır. Pozitif psikolojinin tarihsel gelişimi üzerinde durulurken, pozitif psikolojik özelliklerin bileşenleri; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının bireyin kendine güvenmesi, yerine getireceği görevde kendini yeterli hissetmesi, hedefe ulaşmak için hırslı ve azimli olması bu yolda kendisini hedefe ulaştıracak farklı yollar araması ileriye yönelik hedeflerinde başarılı olacağı inancını taşıması, olumsuzluklardan kurtulmak için gerekli esnekliğe sahip olması gibi özellikler çalışma yaşamında bireyi motive eden özellikler olarak ele alınmıştır. Araştırmanın bulgular kısmında Çanakkale ilinde yaşayan özel ve kamu sektöründe çalışan yönetici kadınlara “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Duygusal Tükenme ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Özelliklerin Rolüne yönelik anketler uygulanmış, SPSS ile Lisrel programları kullanılarak veriler analiz edilmiş, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon ve regresyon, analizleri sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur. Sonuç ve değerlendirme bölümünde elde edilen bulgular yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetici Kavramı ve Yönetimde Kadın

Yönetici, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün yapısının ve bu yapı içerisinde yer alan prosedürleri, çalışanları vasıtası ile yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin yönetim süreçleri denilen planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevlerinin yanında çalışanlarla iletişim kurarak çalışmalarını değerlendirmesi beklenmektedir (Güneş, 2019: 14-15).

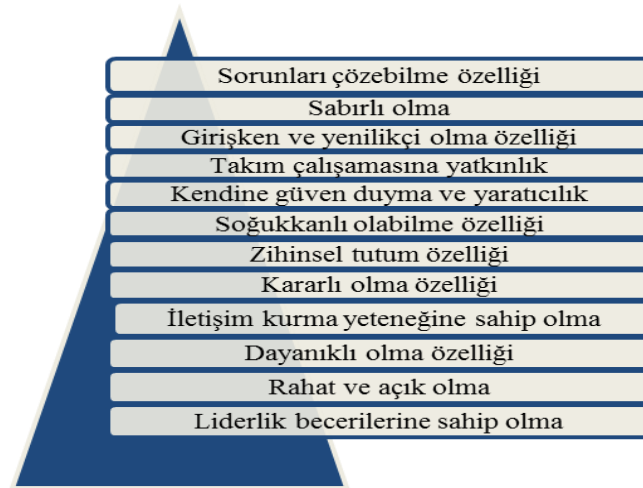
Yönetici tanımına genel olarak baktığımızda; herhangi bir örgütte birim ya da hizmetin sorumlusu olarak görev yapan, yaptığı görev ile ilgili kararlar alan, bu kararların gözetimini ve denetimini yürüten kişi (üst) olarak tanımlandığı görülmektedir (Bozkurt vd.,1998: 265). Yöneticiler bireysel otoriteye sahip olmalı, astların arasındaki uyumu ve haberleşmeyi gerektiren yönetim sürecinden en üst seviyede yararlanmayı ve eldeki kaynakları işletmeye en iyi yarar sağlayacak şekilde ekonomik ve dikkatli kullanmayı bilmesi gerekmektedir (Dolmacı, 2019: 20-21). Yönetici ve lider kavramını yan yana eş anlamlı olarak kullanan klasik yaklaşımçılar her yöneticinin aynı zamanda bir lider olduğunu kabul etmektedirler (Şimşek, 1998: .15). Ancak yönetici ve lider kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici, örgütün amacını gerçekleştirmek üzere örgütün yapısını ve örgüte ait işlemleri kullanarak yönetim işlevini sağlayan kişidir. Lider ise yöneticinin yönetim işlevi ile birlikte etkileme gücüne sahiptir. Lider yönettiği kişilerin potansiyellerini keşfederek açığa çıkarabilir ve örgütün gelişmesinde iz bırakabilir. Bu bağlamda günümüz yöneticilerinin örgütün başarısı ve amaçlarına ulaşması için de liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir (Korkut, 1992: 159). Bu bakımdan yönetici ve liderlik kavramları bir bütün olarak ele alınmalı, lider yönetici kavramı ile bütünlük sağlamalıdır. Kısaca yöneticinin örgütün devamı ve verimliliği sağlaması için lider özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler çağdaş yönetim ilkelerini bilerek uygulayabilen, örgütteki sorunlara duyarlı ve bu sorunlara çözüm yolları üretebilen, çalışanlar için yerinde ve zamanında ödül ve ceza yöntemlerini uygulayabilen, iletişim becerisine sahip kişiler olmalıdır (Bakan ve Bulut, 2005: 65).

Değişen ve küreselleşen dünyada toplumun her alanında yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler sonucunda karmaşık hale gelen yönetsel faaliyetler, bir takım değişim ve yeniliklere gerek duymuş, buna paralel olarak da yöneticilik kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Literatürde yöneticilik ve liderlik kavramları ayrı ele alınsa da yeni yöneticilik anlayışı ile birlikte “lider-yönetici” kavramı ön plana çıkmaktadır. Lider-yöneticilerin çevreye uyum sağlayabilen, işletme için fırsatları kullanabilen, işletmenin sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde değerlendirebilen, çalışanları yönlendirebilen, iletişim becerisi güçlü ve öngörüsü kuvvetli kişiler olmaları beklenmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 152-154).

İşletmelerin büyümesi sonucunda işletme yönetiminin giderek karmaşık bir hal alması ile bu işletmelerde eğitimli ve tecrübeli yöneticilerin yer alması kaçınılmaz olmaktadır. Bu anlamda da bazı niteliklerin yöneticilerde olması zorunlu hale gelmektedir. Bazı yazarlar yönetici özelliklerini bilgi, deneyim ve yetenek olarak sıralarken, bazıları ise karar verme, planlama ve iletişim becerileri olarak sıralamaktadırlar (Gümüş, 1999: 369-371). Bununla birlikte yönetici özellikleri arasında yöneticilerin kişilik özelliklerinin de örgütsel başarıda etkisinin olduğu kabul edilmektedir (tablo 1) (Barutçugil, 2006: 48).

Şekil 1

Yöneticilerin Kişisel Özellikleri



Kaynak: Efil, 2010: 29

Şekil 1’de verilen yönetici nitelikleri tüm alt, orta ve üst kademe yöneticilerinde dikkate alınmalıdır. Alt kademe yöneticisinde teknik ve iletişim becerisi, orta kademe

yöneticilerinde analitik düşünme, insan ilişkileri ve iletişim yeteneği, üst kademe yöneticilerinde ise kavramsal beceriler ön plana çıkmaktadır (Efil, 2010: 29). Bununla birlikte günümüzdeki yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmaları gerektiği, günümüz örgütlerinde lider-yöneticilerin tercih edildiği görülmektedir. Bu bağlamda Liderlik, başarıya ulaşmak için çalışanların motive edilerek, dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygı çerçevesinde yönetmek olarak tanımlanmaktadır (Kıngır ve Şahin, 2005: 409).

2.2. Çalışma Yaşamında Kadın

Avcılık ve toplayıcılık dönemi olan Paleolitik çağda kadının, neslinin devamını üstlenen bir role sahip olması açısından özel bir yeri vardır. Bu çağda kadın sadece doğurganlık özelliği ile değil aynı zamanda besinlerin işlenmesi rolünü de üstlenerek, yaşam koşullarının iyileşmesine katkıda bulunmuştur. Bu anlamda paleolitik çağda kadın zihinsel ve fiziksel çaba harcayarak anaerik düzenin oluşmasına sebep olmuştur (Erbil, 2016: 25). Tarihi süreç içerisine baktığımızda kadınların her alanda yer aldığı görülmektedir. Sümerde cinsiyet eşitliği, çalışma ve ekonomik hayata ilişkin reformlar düzenlenmiştir ve yapılan bu reformlar kadın hukukuna ilişkin ilk olma özelliğindedir (Çürük, 2009: 314). Hititlere ait yazılı kaynaklarda kadının koruma altına alındığı, hatta dini törenlerde kraliçenin kralın yanında bulunduğu görülür (Erdan, 2015: 16).

Kadının Sanayi Devrimi ile birlikte bir başkası adına iş üretmeye başladığı, günümüz tarihinin ilk dönemlerine gelindiğinde ise çoğunlukla kendi aile işletmelerinde çalışarak iş yaşamında yer aldığı görülmektedir (Haşit ve Yaşar, 2015: 4).

Dünya nüfusunun yaklaşık olarak yarısından fazlasını kadınların oluşturduğu bilinmekle birlikte kadınlar sosyal statüleri için sürekli mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Kadının bu anlamda ilk mücadelesi Avrupa’da başlamıştır. Fransız Devrimi ile birlikte kadınların özgürlüğünü savunan “Kadın ve Kadın Yurttaş Bildirisi” yayınlanmış, 1945 yılında ise Birleşmiş Milletler anlaşması ile kadın hakları ve özgürlükleri hayata geçirilmiştir. 1967 yılında “Kadınlara. Karşı Her Tür. Ayrımcılığın Kaldırılması Sözleşmesi” yayınlanmış, 1979 yılında “Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi Kadın Statüsü Komisyonu” nca (ECDSDC) hazırlanan otuz maddelik sözleşme birçok ülke tarafından kabul edilerek, 1981 yılında yürürlüğe girmiştir (Nakipoğlu, 1998: 23).

II. Dünya Savaşından sonra toplumlarda yaşanan değişimlerle birlikte kadının yeri konusundaki sorulara da cevap aranmaya başlanmış ve 1946 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde “Kadın Statüsü Komisyonu” kurulmuştur. Komisyon II. Dünya Savaşı sonrası kadının toplumsal hayata katılım düzeyini ölçmek üzere görevlendirilmiş ve 1975 yılında kadınların kalkınma, barış ve eşitlik içerisinde toplumla bütünleşmesi amacıyla Mexico City’de ilk Dünya Kadınlar Konferansı toplanmıştır (Aykor, 1993: 11-13).

Kadınların işgücüne katılımı II. Dünya Savaşından sonra artmış, kadınlar sosyal ve ekonomik nedenlerle birlikte işgücüne katılım sağlamışlardır (Kılıç ve Öztürk, 2014: 110-111). Ülkemizde 1839 yılında Tanzimat Fermanı ile toplumsal statüler üzerine tartışmalar başlarken, kadınlara bir takım haklar verilmiştir. Bu dönemde kadınlara yönelik çeşitli kurslar ve okullar açılmıştır. II. Meşrutiyet döneminde açılan kız üniversitelerine ancak büyük şehirlerde yaşayan az sayıda kadın gidebilmiştir. 1850 yılından sonra kadınlar daha düşük ücretle istihdam edilmeleri nedeniyle tekstil işlerinde yoğun olarak çalışmışlardır (Parlaktuna, 2010: 1220-1222).

Kadınlara erkeklerin Türkiye’de eşit haklara sahip olma mücadelesi 160 yıl gibi uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde kadınlar gazetecilikten, hekimliğe, bakanlıktan başbakanlığa kadar pek çok alanda var olmuşlardır. Türkiye’de kadın 1843 yılında ebelik eğitimi ile sosyal hayata katılmış, 1847 yılında “İrade-Seniye” ile kadınlara erkek çocuklarıyla birlikte eşit olarak miras hakkı tanınmıştır. 1858 yılında ise Arazi Kanunnamesi ile kadına mülkiyet hakkı tanınmıştır. Aynı yıl kız rüştiyeleri açılmış, “Varif Umumiye Nizamname” si ile de kızların eğitimine yasal olarak zorunluluk getirilmiştir. Türk kadını 1887 yılında ücretli olarak sosyal hayatta yerini almıştır. 1913 yılında kadınlar devlet memuru olarak çalışmaya başlamış, 1914 yılında “İnas Darülfünunu (Darülfunun)” adı ile ilk kız yükseköğretim kurumu açılmıştır (Taneri, 2009: 30-31).

Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşu ile birlikte kadınlara yönelik birçok reform yapılmış, erkek ile eşitliği sağlayacak, eğitim, çalışma ve siyaset gibi alanlarda yasal değişimlere gidilmiştir. Bu kapsamda 1924 yılında çıkarılan “Tevhid-i Tedrisat Kanunu” ile kadınlara eğitimde eşitlik sağlanmış, 1926 yılında çıkarılan “Türk Medeni Kanunu” ile kadının yasal statüsü erkeklerle eşitlenmiş, çok eşlilik men edilmiştir. Hukuk önünde eşitlenen Türk kadınına 1930’da yerel ve 1934 yılında ise genel seçimlerde seçme ve

seçilme hakkı tanınmış ve Türk kadınlarının siyasal, sosyal ve ekonomik sürece katılımları sağlanmıştır (Mercanlıoğlu, 2009: 36-37).

Küreselleşen dünya ile birlikte demokrasinin gelişmesi için kadınların ve onlara sağlanacak hakların büyük bir önemi vardır. Hatta ülkelerin gelişmişlik düzeyi kadınlara tanınan haklarla orantılıdır. Kadınların çalışma yaşamına katılımı, kalkınmanın sürdürülebilirliği açısından önemli kabul edilmektedir (Karabıyık, 2012: 233). Kalkınmanın sürdürülebilmesi için kadının ve erkeğin kendilerine sunulan eğitim, sağlık, güvenlik, sosyal yaşam gibi hakları eşit olarak kullanabilmeleri gerekmektedir. Günümüzde kadının statü ve konumunu belirleyen en önemli faktör eğitim durumudur (Çekiç, 2010: 157).

Yapılan araştırmalar, çalışan kadınların kazandıkları ücretlerini daha çok sağlık ve aile için harcadığını, bunun sonucu olarak da doğum ve çocuk ölüm oranlarının düştüğünü göstermektedir. Kadın çalışan sayısının artması ile birlikte yeni yetişen kuşakların da daha eğitilmiş ve daha sağlıklı kuşaklar olarak yetiştiği görülmektedir (Gürsel ve Uysal, 2010: 62).

Toplumun ayrılmaz bir parçası olarak kadınların aile içerisinde annelik ve eş olma görevlerinin yanı sıra yaşlı, hasta ve engelli bakımlarını da üstlenmeleri onların ruhen ve bedenen sorumluluk almalarına neden olmaktadır (Korkmaz ve Korkut, 2012: 59). Çalışan kadının hem çalışma hayatında hem de ev hayatında bir takım sorumluluklar almaları kadının yükünü bir hayli arttırmakta ve bunun sonucu olarak da birtakım sorunlar meydana gelmektedir. Toplumların sağlıklı olabilmesi için kadının aldığı bu sorumluluk nedeniyle oluşabilecek sorunların samimiyetle ve özveriyle çözülmesi gerekmektedir. Çünkü tüm bu sorunlar toplumu yakından ilgilendirmektedir. Günümüzde çalışan kadınların bu tür sorunlarının yanında istihdamları, terfi ettirilmeleri, eşit işe eşit ücret almaları noktasında da ayrımcılık yaşanmaktadır. Kadınlar işveren tarafından işi ile ilgili olmayan nitelikleri sebebiyle farklı davranışlar ile karşı karşıya kalmaktadır (Biçerli ve Kemal 2004: 238). Bununla birlikte; uzun çalışma saatleri, düşük ücret (eşit işe eşit ücret ödenmemesi), sigortasız çalıştırılma, işe alırken eşitlik ilkesinin uygulanmaması, annelik ve aile yaşamı, terfi ettirilmeme gibi durumlar hala çalışma yaşamında kadını zorlamaktadır ve bu anlamda kat edilmesi gereken uzunca bir yol olduğu görülmektedir (Küçük, 2015: 3).

Dünya’da ve Türkiye’de son yirmi yılı değerlendirdiğimizde kadınların işgücüne katılımında artışlar görülmektedir. 1960 yılında Amerika’da kadınların işgücüne katılımı % 38 iken, 90’lı yıllarda bu oranın % 58 olduğu, Kanada da ise % 36’lardan % 60’lara kadar çıktığı yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (Pamukoğlu, 2004: 90). Her ne kadar kadınlar iş hayatı içerisinde yer alsalar da erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmedikleri, özellikle şirket yönetimlerinde kadınların tercih edilmediği, üst düzey yönetici kadınların çok sınırlı kaldığı bilinmektedir. Kadınların bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanılmaması, insan kaynağı açısından önemli bir potansiyel eksikliğine neden olmaktadır (Barutçugil, 2002: 13).

1999 verilerine göre Türkiye’de kadınların istihdama katılma oranları erkeklere göre düşüktür. Bu oran erkeklerde % 68,3 iken, kadınlarda % 29,7 olarak gerçekleşmektedir. 1999.yılı verileri itibariyle köyden kente göç sonucunda kadınların istihdama katılma oranları düşmüş, % 65,1’i ücretsiz aile işçisi, % 25,3’ü ücretli veya yevmiyeli olarak, % 9,2’si kendi hesabına çalışırken, yalnızca % 0,5’i işveren konumunda istihdama katılmışlardır. Yine aynı yıl itibarı ile sektörler bazında kadınların istihdam oranlarına baktığımızda en geniş istihdamın % 72,2 ile tarım sektöründe olduğu, bunu % 9,7 ile hizmetler sektörünün takip ettiği, sanayi sektöründe ise oranın % 9,7 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Hizmetler sektöründe istihdam edilen kadınların ise genellikle avukatlık, eğitim ve öğretim hizmetlerinde daha çok istihdam edildiği ancak bu hizmetlerde de kadının yönetici olarak istihdamının oldukça düşük olduğu görülmektedir (Gelegen, 2001: 28).

Tablo 1

Cinsiyete göre en az bir eğitim düzeyini tamamlayanların oranı



Kaynak: TÜİK, Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı, 2008-2020.

Tablo 2

Sektörler bazında kadın istihdamının dağılımı (2007-2017) [15+yaş-age]

Ekonomik faaliyetler - Economic activities (%)									
Yıl Year	Tarım-Agriculture			Sanayi-Industry			Hizmet-Service		
	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female
2007	23,5	16,8	42,7	26,7	30,4	16,1	49,8	52,8	41,2
2008	23,7	17,1	42,1	26,8	30,8	15,7	49,5	52,1	42,3
2009	24,6	18,1	41,6	25,3	29,1	15,3	50,1	52,7	43,1
2010	25,2	18,3	42,4	26,2	30,3	15,9	48,6	51,4	41,7
2011	25,5	18,7	42,2	26,5	31,1	15,2	48,1	50,3	42,6
2012	24,6	18,4	39,3	26,0	30,7	14,9	49,4	50,9	45,8
2013	23,6	17,8	37,0	26,4	31,1	15,3	50,0	51,0	47,7
2014	21,1	16,1	32,9	27,9	32,4	17,1	51,0	51,5	50,0
2015	20,6	15,9	31,4	27,2	32,0	16,2	52,2	52,1	52,5
2016	19,5	15,5	28,7	26,8	31,6	15,9	53,7	53,0	55,4
2017	19,4	15,4	28,3	26,5	31,4	15,6	54,1	53,2	56,1

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2018

2.3. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Geçmiş dönemdeki yazılı kaynaklardan edinilen bilgiler ışığında kadının kanunlarla korunduğu, kadınların kralların yanında yönetici olarak yer aldığı görülmektedir. Hatta bazı yazılı kaynaklarda Hititlerden önce M.Ö. 2500’lü yıllarda Anadolu’da yaşamış Ebla Hanedanına mensup “Zugalum” adlı yöneticinin tarihteki en eski kadın yönetici olduğu yer almaktadır (Erdan, 2015:15) Bu kaynaklar ve arkeolojik kazılar sonucu elde edilen belgelerde Ebla krallığının (MÖ.2500) Zugalum tarafından yönetildiğini göstermektedir (Yiğit, 2003: 167). Yine yazılı kaynaklara baktığımızda, M.Ö.4. yüzyıl sonlarında da Paphlagonia bölgesi olarak isimlendirilen bölgenin de kraliçe “Amastris” tarafından yönetildiği, tarihte ilk defa kraliçe adına para bastırıldığı bilinmektedir (Çam Bağdatlı, 2016: 36). Perge Antik kentinde yapılan arkeolojik kazılardan elde edilen bulgularda “Plancia Magna” isimli kadın yöneticinin üç defa seçildiği ve kentin kızı ünvanını aldığı bilinmektedir (İlgezdi, 2017: 59).

Tarihsel süreç içerisinde birçok kadın yöneticinin olduğu yapılan arkeolojik çalışmalar sonucunda kesinlik kazanmaktadır. Bu bağlamda tarih sahnesinde birçok kadının yönetici pozisyonunda bulunduğu bilinmektedir. Örneğin; M.Ö. II. binyıl başlarında Mezopotamya’da Fırat Nehri kenarında kurulmuş olan. Mari Krallığı Mezopotamya, Anadolu ile Suriye’nin kuzeyi arasında gerçekleşen ticaretin önemli bir merkezini oluşturmuştur. Saray ekonomisinin idaresinde Mari Kraliçesi olan “Sibtu” karar almada etkin bir rol oynamıştır. Hitit Kralı III. Hatşepsut eşi “puduhepa” sarayda diplomatik ilişkileri yönetmiştir. Asur İmparatorluğunu kendisine ait devlet mührü olan Semiramis (Sammuramat olarak da bilinir) yönetmiştir (Erdan, 2015: 19-22). Ülkesinin refah seviyesini arttıran ve su sorununu çözen Mısır Kraliçesi Cleopatra; 1903 yılında Nobel Ödülü alan bilim insanı Madam Curie; Osmanlı döneminde perde arkasından iktidara yön veren Hürrem Sultan; cinsiyetçiliğe karşı duran Rosa Parks; uzaya giden Valentina Vladimirovina Tereşkova; Rusya topraklarını genişletme yoluyla ileri götürmeyi başaran Büyük Katarina; ilk kadın başbakan olan Benazir Butto gibi kadınlar tarihi değiştirmek için güçlü adımlar atmışlardır (Çimen, 2014: 10).

Büyük Selçuklu hükümdarı Tuğrul Bey’in eşi Altun Can Hatun, devletin bekasını koruyarak esir düşen kocasını orduya komutanlık ederek isyancıların elinden kurtarmıştır. Yine Melikşah’ın eşi Terken Hatun kendisini “Dünya kadınlarının hükümdarı” olarak ilan ederek yönetimde olduğunu kanıtlamıştır (İlgezdi, 2017: 65). Bununla birlikte ilk kadın pilot olarak Bedriye Tahir Gökmen’i; Mustafa Kemal Atatürk’ün teşviki ile ilk kadın savaş pilotu olan Sabiha Gökçen’i görmek mümkündür. Görüldüğü gibi kadınların geçmiş dönemden günümüze kadar liderlik pozisyonlarında yer aldığı bilinmektedir. Ancak son yıllarda ulusal ve uluslararası alanda kadınlara yönelik çalışmalar yapılması ve kadınlara yönetici pozisyonlarının sağlanmaya çalışılması onlara verilen bir lütuf gibi görülmektedir. Hâlbuki geçmiş tarihe baktığımızda kadınların bir lider olarak yerini koruduğunu görmekteyiz (Aslan, 2018: 19).

Dünya nüfusuna baktığımızda kadın ve erkek nüfusun yaklaşık olarak aynı olduğu görülmektedir. Bu nedenle kadın, ülkelerin büyümesi ve kalkınmasında önemli bir role sahiptir ve kadının ekonomik ve sosyal statüsünün güçlendirilerek cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi gerekmektedir (Şimşek, 2008:1).

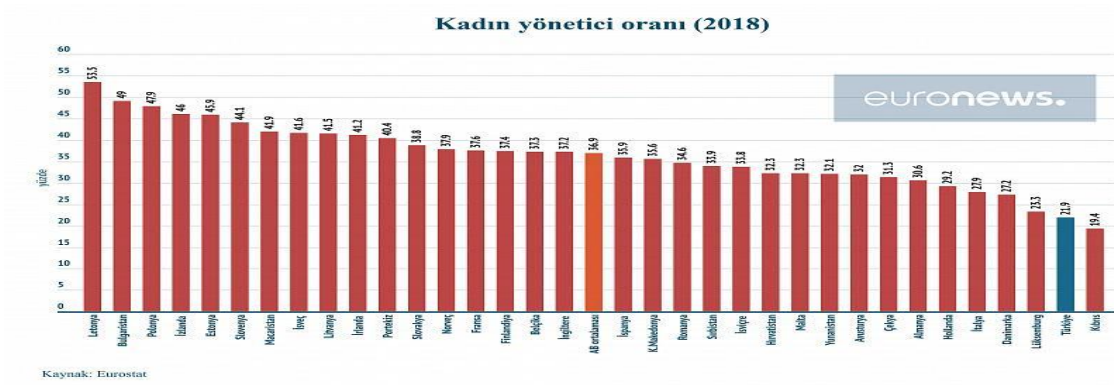
Türkiye’de demokratikleşme süreçleri dikkate alındığında kadının yetkilendirilme ve karar alma süreçlerine katılma oranlarının hala düşük olduğu görülmektedir. Türkiye’de 1995 yılından itibaren kadınlar ile ilgili olarak bir takım adımlar atılmıştır. 1995 yılından itibaren “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme” metnine (CEDAW) konulan çekinceler kaldırılmıştır. Aynı yıl Pekin Deklarasyonu eylem planına Türkiye katılmış ve taraf olmuştur (Arıbaş ve Karatepe, 2015: 9). Bununla birlikte 2011 yılında “Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı” kurulmuş ve Bakanlıkta üst düzey yönetici pozisyonlarına kadınların seçilmesi gerektiği yönünde karar alınmıştır. Bakanlıkta her ne kadar erkek çoğunluğu olsa da, diğer kurumlar ile karşılaştırıldığında Bakanlıktaki kadın sayısının fazla olduğu, ancak yine de üst düzey kadın çalışanların oranının düşük kaldığı görülmektedir (Tunç vd., 2015:12).

Günümüzde Dünya’daki ve Türkiye’deki kadınların yöneticilik pozisyonlarındaki sayılarında artış görülmekte ve kadınlar yöneticilik konumlarını her geçen gün güçlendirmektedirler. Kadınlar genellikle finans, bilişim, insan kaynakları gibi alanlarda yönetici pozisyonlarında tercih edilmekle birlikte kadınların hala üst kademe yönetimlerinde değerlendirilmeleri düşük seviyede kalmaktadır (Moralıoğlu, 2010: 17).

Türkiye’de kadın yönetici oranları diğer Avrupa ülkelerine göre oldukça düşüktür. Türkiye’deki kadın yönetici oranına baktığımızda % 22 ile diğer 34 Avrupa ülkesi arasında 32. sırada yer almaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde ise kadın yöneticilerin oranı % 37’dir. 2019 EUROSTAT (AB İstatistik Ofisi)’in verilerine göre, AB ülkelerinden her üç yöneticiden birinin kadın olduğu görülmektedir. 2018 AB İstatistik Ofisinin (Eurostat) kadın yöneticiler üzerine yaptığı araştırma verilerine baktığımızda ise Letonya’nın % 53.5 ile ilk sırada yer aldığı, % 49 ile onu Bulgaristan’ın takip ettiği, üçüncü sırada ise % 47.9 ile Polonya’nın olduğu görülmektedir. Kadın yönetici oranları sırasıyla % 41.9 Macaristan, % 41.6 İsveç, % 37.9 Norveç, % 37.6 Fransa, % 37.2 İngiltere, %34.6 Romanya, % 32.1 Yunanistan, % 30.6 Almanya yer almakta, Türkiye ise % 21.9 oranında sondan ikinci olarak yer almaktadır.

Tablo 3

Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yönetici Oranları



Dünyada üst düzey kadın yöneticilerin oranları ise benzerlik göstermekle birlikte Romanya'nın % 33 ile başı çektığı, Estonya'nın % 32.6 ile onu takip ettiği ve üçüncü olarak da % 31.4 ile Karadağ'ın gelmektedir. Türkiye'nin ise üst düzey kadın yöneticilerin oranının % 11 olduğu ve Avrupa ülkeleri arasında sondan dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4

Dünya’da ve Türkiye’de üst düzey kadın yönetici oranları



Türkiye’de TÜİK’in 2012-2019 yılları arasında yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımına ilişkin istatistiki verilerinde 2012 yılında erkek yönetici oranı % 87.8 iken, 2019 yılında bu oranın % 83.8’ e düştüğü; buna karşılık kadın üst düzey yönetici oranlarının 2012 yılında % 12.2’den 2019 yılında % 16.2’ye çıktığı ancak kadın yöneticilerin oranının erkeklere göre çok düşük seviyede kaldığı görülmektedir.

Tablo 5

Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı (%), 2012-2019			
Yıl (Year)	Toplam (Total)	Erkek(Male)	Kadın(Female)
2012	100,0	87,8	12,2
2013	100,0	85,5	14,5
2014	100,0	86,6	13,4
2015	100,0	86,8	13,2
2016	100,0	84,9	15,1
2017	100,0	85,0	15,0
2018	100,0	85,2	14,8
2019	100,0	83,8	16,2

Kaynak: TÜİK, *Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2012-2019*

Türkiye’de TÜİK’in Hanehalkı işgücü araştırması verilerine göre; 2012-2019 yılları arasında üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımına ilişkin istatistiki verilerinde 2012 yılında erkek üst düzey yönetici oranı % 85,6 iken; 2019 yılında bu oranın % 82,5’ e düştüğü; buna karşılık kadın üst düzey yönetici oranlarının 2012 yılında % 14,4’ten, 2019 yılında % 17,5’e çıktığı görülmekle birlikte yine de bu geçen süreler zarfında kadın üst yönetici oranının erkeklere göre çok düşük seviyede kaldığı görülmektedir.

Tablo 6

Üst ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı (%)			
2012-2019			
Yıl (Year)	Toplam (Total)	Erkek (Male)	Kadın (Female)
2012	100,0	85,6	14,4
2013	100,0	83,4	16,6
2014	100,0	84,5	15,5
2015	100,0	85,6	14,4
2016	100,0	83,3	16,7
2017	100,0	82,7	17,3
2018	100,0	83,7	16,3
2019	100,0	82,5	17,5

Kaynak: *Hanehalkı İşgücü Araştırması.*

Türkiye’de TÜİK’in 1935-2020 yılları arasındaki Millet Vekili sayısı ve mecliteki temsil oranlarının dağılımına ilişkin istatistiki verilerinde 1935 yılında 399 Millet Vekili’nin % 95,5’nin erkek, % 4,5’nin kadın olduğu, 2002 yılından itibaren toplam Millet

Vekili sayısındaki artışla birlikte kadınların temsil oranının yükseldiği, 2020 yılı itibariyle 584 milletvekilinin 82.7'sinin erkek, 17.3'nünde kadın Millet Vekillerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7

Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Meclisteki Temsil Oranı, 1935-2020

Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Meclisteki Temsil Oranı (1935-2020)					
Yıl	Toplam Milletvekili	Erkek	Temsil oranı (%)	Kadın	Temsil oranı (%)
1935	399	381	95,5	18	4,5
1939	429	413	96,3	16	3,7
1943	455	439	96,5	16	3,5
1946	465	456	98,1	9	1,9
1950	487	484	99,4	3	0,6
1954	541	537	99,3	4	0,7
1957	610	602	98,7	8	1,3
1961	450	447	99,3	3	0,7
1965	450	442	98,2	8	1,8
1969	450	445	98,9	5	1,1
1973	450	444	98,7	6	1,3
1977	450	446	99,1	4	0,9
1983	399	387	97,0	12	3,0
1987	450	444	98,7	6	1,3
1991	450	442	98,2	8	1,8
1995	550	537	97,6	13	2,4
1999	550	527	95,8	23	4,2
2002	550	526	95,6	24	4,4
2007	550	500	90,9	50	9,1
2011	550	471	85,6	79	14,4
2012	548	469	85,6	79	14,4
2013	548	469	85,6	79	14,4
2014	535	458	85,6	77	14,4
2015	550	469	85,3	81	14,7
2016	550	469	85,3	81	14,7
2017	539	464	86,1	75	13,9
2018	600	496	82,7	104	17,3
2019	589	487	82,7	102	17,3
2020	584	483	82,7	101	17,3

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2020

2.4. Kadın Yöneticilerin Özellikleri, Yönetmel Nitelikleri ve Liderlik Tarzları

1975 yılında Wood tarafından yapılan bir araştırmada başarılı yönetici kadınların özelliklerine yer verilmektedir. Wood araştırmasında kadınların başarılı olabilmesi için eğitilmiş, yetenekli, kendine güvenen, stratejiye odaklanabilen, gerçekçi davranabilen özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. 1987 yılında Statham, 40 kadın yönetici ve onların sekreterleri üzerine bir araştırma yapmış, bu araştırma sonucunda da kadın

yöneticilerin çalışanları ile uyum içinde olduklarını, astlarının sorunlarına eğildiklerini, yapılan işlere iyi odaklandıklarını tespit etmiştir (Acar, 2013: 56).

Kadın ve erkek yöneticilerin aralarındaki farklılıklara ilişkin ilk çalışmalar L.Moore ve U.Rickel tarafından 1977 yılında yapılmıştır. Çalışmada yaş, örgütteki basamaklar ve eğitim düzeyleri dikkate alınmamıştır. Çalışma sonucunda kadın yöneticilerin çalışma ilişkilerine, çevresine, astları olan ilişkilerine ve yükselme fırsatına öncelik verdikleri, buna karşın erkek yöneticilerin gelir elde etme, kararlarda etkililik, uzun dönemde hedeflere ulaşma ve çalıştıkları örgütü geliştirme fırsatına öncelik verdikleri görülmüştür (Karaca, 2007: 38).

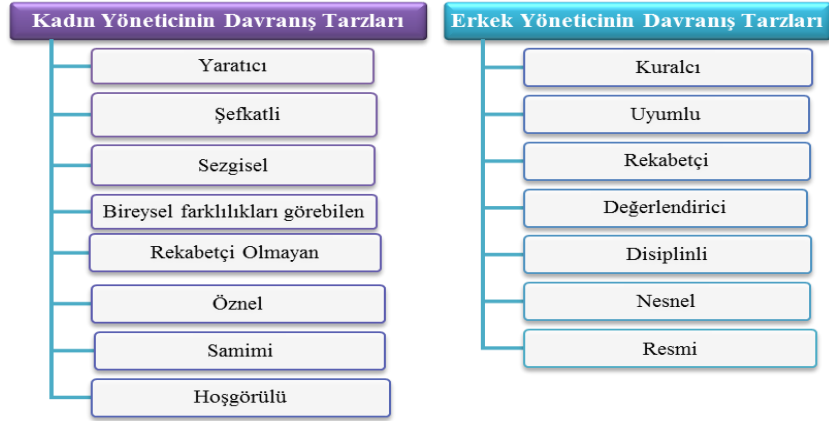
Hennig ve Jardim'in 1977 yılında ortaya koydukları "The Managerial Woman" adlı eserinde kadın yöneticilere ilişkin bir profil çizmiştir. Hennig ve Jardim çalışmada 25 kadın yönetici ile görüşme yapmış, araştırma sonucunda kadınların çoğunun iyi bir eğitim aldığı, ailenin ilk çocuğu olduğu, birçoğunun annesinin ev kadını olduğu, özel hayatlarını arka plana attıkları, çoğunun bekâr veya çocuk sahibi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada elde edilen bir başka ilginç sonuç ise, kadınların erkekleri taklit ettiği yönetim tarzlarında orta kademedeyen yukarıya çıkamadıkları, aksine kadınlık ve profesyonelliklerini bir araya getirebilen yönetici kadınların üst düzeylere erişebildiği tespit edilmiştir (Arıkan, 2008: 3).

William J. Bigoness'in 1985 yılında yaptığı bir araştırma sonucunda da kadın yöneticilerin işlerinde yükselme fırsatına önem verdikleri, buna karşılık erkek yöneticilerin ise işyerinden aldıkları ücreti önemsedikleri sonucuna varılmıştır. Dobbins ve Platz tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, kadınların yöneticilikte başarı elde edebilmesi için daha dikkatli çalışmaları gerektiği, kadınların duygusal yönünün erkeklerden yüksek olması nedeniyle çalışanlarına kendilerini kabul ettirmenin zor olduğu belirtilmiştir (Karaca, 2007: 47).

Kadın yöneticiler ile ilgili literatürde; yönetim tarzları, astların kadın yöneticilere bakış açıları, toplumun bakış açıları, kadın yönetici sayısının artırılması gibi konularda birçok araştırma yapılmıştır. Kadın ve erkek yönetim tarzlarını ele alan Eagly ve Johnson'ın 1990 yılında yaptığı araştırmada, kadın ve erkek yöneticilerin yönetim tarzları açısından çok küçük farklar olduğu, yönetici kadınların genellikle tavır ve kişilik açısından

erkek yöneticilere benzediği, üst yönetici kadınların evlenmediği ve çocuk sahibi olmadığı sonucuna varılmıştır (Hancıoğlu, 2011: 25).

Gray 1993 yılındaki bir çalışmayla kadın ve erkek yöneticilerin davranış tarzlarını ortaya koymaktadır. Gray'in geliştirmiş olduğu paradigmaya göre;



Şekil 2. Gray'in Kadın ve Erkek Yöneticiler Üzerine Paradigması

Gray'in (1993) paradigması, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yaratıcı, şefkatli, sezgisel, bireysel farklılıkları görebilen, rekabetçi olmayan, öznel, samimi ve hoşgörülü bir yaklaşım sergilediklerini öne sürmektedir.

Erkeklerden farklı kişilik özelliklerine sahip olan kadınlar, erkeklere oranla esnek, toleranslı, kendine güvenen, yaratıcı, hevesli, çevresi ile başetme yeteneğine sahip özellikler sergilemektedir (Gürol ve Ünsoy, 2000:392).

Yine Shakeshaft tarafından 1989 yılında yapılan bir araştırma kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları dil açısından farklılıkları ortaya koymaktadır. Shakeshaft'a göre;



Şekil 3- Shakeshaft'ın Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kullandıkları Dil

Shakeshaft'a göre (1989) kadın yöneticiler; çok konuşkan, duygusal şekilde konuşma, detaylar kullanma, açık, tebessüm ederek, kibar, pasif bir ses tonu ve düzgün dil bilgisi kullanan bir dil özelliği göstermektedir(Siyli, 2014: 39).

Sonuç olarak; kadınlar eskiye oranla günümüzde daha kolay kariyer sahibi olsalar da yönetim kademelerinde yükselmeleri tam olarak gerçekleşmemektedir. Kadınların kariyer elde edip yükselmemelerinin nedenleri arasında üstlerinin kendilerine rehber ve destek olmamaları, cinsiyet ayrımı, çalışma hayatında kadın çalışanların politik davranmamaları, kariyer stratejisi yapamamaları, yetiştirme tarzları, ailesel sorumluluklar, isteksizlik, toplumun değerleri sayılabilmektedir. (Özdevecioğlu vd., 2003: 125-126).

1998 yılında yapılan "Türkiye'de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili" araştırmasında, çalışan kadın yöneticilerin ortak özellikleri ortaya konulmaktadır. Bu özelliklere göre; kadın yöneticiler ön planda olmamak, kadınsı görünümünü kontrol altında tutmak, feminist yaklaşımına sahip olmamak, güçlü bir kişilik yapısına sahip olmak, başarı güdüsünü yüksek tutmak, sosyo-ekonomik yönden güçlü olmak gibi bir takım özelliklere sahip olmaktadır (Karaca, 2007: 39).

Yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla duygusal ve sosyal zekalarının daha güçlü olduğunu, çalışanları ile iş dışında da iletişim kurabildiklerini, çalışanları ile işbirliği ve bağlılık içinde bulunabildiklerini göstermektedir. Yine yapılan araştırmalar kadın ve erkekler arasında konuşma üslupları açısından da farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Kadınların daha etkileyici ve kibar bir dil kullandığı ve daha iyi bir dinleyici oldukları görülmektedir (Staub, 2017: 208). Ayrıca

kadın yöneticilerin destekleyici ve insan odaklı, sadakat ve yakınlaşma duygularını öne plana çıkaran bir yönetim tarzına sahip oldukları, astlarının içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarmak için çaba harcadıkları ve dönüşümcü bir liderlik sergiledikleri tespit edilmektedir. İnsana yönelik bir yönetim anlayışı benimsenmeyen kadın yöneticilerin eğitim, takım çalışması, çalışanlarına rehberlik etme, kariyer geliştirme gibi konularda da daha hassas oldukları görülmektedir (Özdevecioğlu vd., 2003: 128).

2.5. Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri

2.5.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kelime olarak Latince “carrus” ve Carrera kelimelerinden türemiştir. Carrera kelimesi Fransızca’da carriere (koşu yolu, arena), İngilizce’de career (meslek, meslek hayatı)” anlamına gelmektedir (Dündar, 2013: 268). TDK ise kariyeri “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlamaktadır” (www.tdk.gov.tr. Erişim Tarihi: 31.05.2021). Dilimizde kariyer kelimesi meslekte ilerleyerek sorumluluk üstlenme, statü, güç ve saygınlık elde ederek daha fazla maddi gelir elde etmek üzere çaba harcamak olarak tanımlanmaktadır. İnsanların sosyal yaşamlarında ve iş hayatlarında kimliklerini, konumlarını ve statülerini belirleyen kariyer, çalışanların hayatlarını anlamlı kılarken, onlara gelişim ve ilerleme imkânı vererek çalışanların işlerini daha istekli yapmalarını sağlamaktadır (Yıldız, 2018: 85-100).

Literatürde kariyer ile ilgili pek çok tanım yapılmaktadır. Barutçugil (2002) kariyeri kişinin istek ve ihtiyaçlarını makul bir şekilde buluşturan kararlar olarak tanımlarken, Sabuncuoğlu (2013) kişinin hayatı boyunca yaptığı ayrı ayrı çalışmalar ve bu çalışmalara katılmada gösterdiği davranışlar şeklinde tanımlamaktadır. İş yaşamında kişiler yetenekleri ve istekleri ile orantılı olarak kendini geliştirme eğilimi içerisindedir. Kurumlar ise kişilere kariyer yapma imkânı sunarak en iyi verimi almaya odaklanmaktadır (Aslan, 2018:45-46).

1970’li yıllarda incelenmeye başlanan kariyer kavramı, iş dünyasında da aynı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer kavramının tarihsel süreci ele alındığında 16. Yüzyıldan başlayarak devlet memurluğu kavramı ile ortaya çıkarak gelişim gösterdiği bilinmektedir. Kariyer kavramı bilimsel anlamda ilk defa 1956 yılında Anne Roe tarafından yazılan “Meslekler Psikolojisi” adlı eserde yer verilmektedir. Kariyer kavramı Donald E. Super tarafından 1957 yılında yazılan “Kariyer Psikolojisi” kitabında net olarak

açıklanmıştır. Aynı şekilde 1963 yılında Tiedeman ve O'Hara tarafından yazılan "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlaması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve John Holland'ın 1966 yılında yazdığı "Meslek Tercih Psikolojisi", 1964 yılında Borows'un kaleme aldığı "Endüstri.Sosyolojisi" adlı kitaplarda yer verilmiş ve bu eserler kariyer kavramının gelişmesi açısından büyük bir katkı sunmuştur (Altıntaş vd., 2021: 18).

1960 ve 1970'li yılların başlarında kariyer olgusu kariyer seçme aşamasından, kariyer geliştirme aşamasına geçmiştir. Bu yıllarda sürekli değişim ve gelişim aşamasında olan çalışanların kariyerlerinin statik yapısından kurtularak, çalışanların tüm hayatını kapsayacak dinamik bir yapıya kavuştuğu görülmektedir (Karaca, 2007: 45).

Bilgi toplumuna geçtiğimiz günümüzde ise örgütlerdeki işler fiziksel olma özelliğini kaybederek daha çok araştırma, bilgi, fikir üretme gibi zihinsel özellikler taşımaya başlamış, eğitim, yetiştirme ve kariyer yönetimi anlam değiştirmiştir. Fikir üretebilme, takım oyuncusu olabilme, bağımsız hareket edebilme, davranış ve alışkanlıklarını değiştirebilme, teknik bilgi öğrenebilme gibi özellikler anlam kazanarak, "öğrenmeyi öğrenme" kariyer geliştirmenin temeli haline gelmiştir (Koçel, 2010: 115).

1980'li yıllardan itibaren ise Batı ülkelerinde yaşanan ekonomik sorunlar ve örgütlerdeki insan kaynağının artması sonucunda, nitelikli kadınları toplumun ön safhalarına getirme zorunluluğu doğduğu görülmektedir (Brandser, 1996: 4).

Kariyer kavramı birey ve örgüt olmak üzere iki boyutlu bir kavram olup, ilk boyutunu birey, ikinci boyutunu ise örgüt oluşturmaktadır. İş hayatında bireyin, içinde bulunduğu örgütte yerini alarak, ileride kendisini nerede ve hangi konumda göreceğini planlaması ve kariyer hedefleri için gelişim, ilerleme ve yükselme ihtiyacı içerisinde bulunması kariyerin ilk boyutunu; örgütün amaçları çerçevesinde bireyin örgüt içerisinde ulaşmak istediği hedef ve ne şekilde bu hedefi gerçekleştirebileceği konusunda örgütün gerekli desteği bireye vererek onunla iletişime geçmesi, danışmanlık yapması ve bireyin ilerleyişini kolaylaştırma sorumluluğunu üstlenmesi ise kariyerin ikinci boyutunu ifade etmektedir (Taşlıyan vd.,2011: 234).

Kariyer kişinin hem çalışma hem de özel yaşamlarında gerçekleştirdikleri aktivitelerin tümünü kapsar (Yeşilyaprak, 2012:5-8). Bu bağlamda kişilerin kariyer gelişimi bir süreçtir ve bu süreç meslek öncesi eğitim, meslek seçimi, meslek

sonrası eğitim, sosyal faaliyetler, yaşam boyu üstlenilen roller ve görevleri içeren dinamik bir süreçten ibarettir (Özgüven, 2003:45).

Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramına göre kariyer, hem çevresel faktörlerden hem de nesnel faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin; bireyin eğitimi ve devamına katkı sunacak maddi destek kariyer gelişimini etkilemektedir. Bu durum bireyin kariyer gelişimini etkileyen nesnel faktörlerden biridir. Buna karşılık nesnel faktörün birey tarafından algılanması ve değerlendirmesi kariyer gelişimi açısından dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, kariyer gelişimini etkileyen aile davranışları, ekonomik koşullar, akran etkileri gibi nesnel çevrenin öğelerini bireylerin nasıl değerlendirdiği ve buna nasıl tepki verdiği de kariyer gelişimi açısından önem arz etmektedir (Sürücü, 2011:22).

Kariyer kişinin meslek yaşamını devam ettirebilmesi için maddi gücü elde etmesi açısından önemli olmakla birlikte kişinin kimliği, statüsü ve toplumsal durumunun oluşturulması açısından da önemlidir. Bununla birlikte bireyin kariyerinin ilerlemesi, onun iş doyumuna ulaşmasına ve bunun sonucu olarak da kişiliğinin gelişmesine etki etmektedir. Mesleğinde fizyolojik ve duygusal açıdan tatmin olan birey kendini geliştirdikçe kariyerinde yükselmek istemektedir. Çünkü kariyerin odak noktası insandır (Kozak, 2001: 17). Kariyer kavramını daha geniş bir açıdan ele alan Greenhaus ve Schein, bireyin örgüt içerisinde yerini belirleyen ve onun gelişmesini ve yükselen başarısını ifade eden, bireyin hayatı boyunca çalıştığı iş ile ilgili deneyimlerinin bütünü olarak tanımlamaktadır (Ataç, 2005: 7).

Geleceğe yönelik olarak kariyer planı yapan birey, içinde bulunduğu örgütün desteği olmadan bu kariyer planlarını belirleyememektedir. Örgüt bireyin bu kariyer planlarını desteklerken aynı zamanda da kendi amaçları için bireyin hizmet etmesini sağlamaktadır. Bireye kariyeri boyunca güdüleri, gereksinimleri, değerleri, tutumları ve yetenekleri eşlik eder. Schein 1970'li yıllarda yaptığı çalışmasında bireyin kariyer seçiminin arkasında; güvenlik/istikrar, yaratıcılık, otonomi/bağımsızlık, yönetsel/girişimci yetenek, teknik/fonksiyonel yetenek gibi temel değerlerin olduğunu belirtmektedir (Alberalar, 2015: 17-18).

Randall S.Schuler ise kariyer tanımını birkaç noktada özetlemektedir. Randall S.Schuler'a göre kariyer (Ataç, 2005: 8);

- Kariyer planlama ve yönetiminde en önemli unsur bilgidir.
- Kariyer tanımından başarı veya başarısızlık anlaşılmalıdır.
- Tanım bireyin iş hayatının başlangıcından emekliliğe kadar geçen süreyi ele almaktadır ancak bu süreç içerisinde farklı kariyer aşamaları vardır.
- Kariyer başarı, övünme gibi tutum ve davranışları kapsadığından subjektif; iş teklifi, terfi gibi durumları kapsadığından ise objektiftir.
- Kariyerin uzun bir zaman dönemine sahip olmasıdır.
- Bireyler kariyerlerini yönetmek için birçok şeyi bir arada kullanır, örgütlerde onlara bu konuda destek olur.
- Randall S.Schuler'ın kariyer konusunda belirlediği maddeler hem bireyin çalıştığı gibi objektif olayları, hem de bireyin tutumları, motivasyonu ve beklentileri gibi subjektif görüşleri içermektedir.

2.5.2. Kariyer Engelleri Kavramı

Kariyer hedeflerini değerlendirme süreci, psikolojik (yetenek, kişilik özellikleri, zeka, değerler), sosyolojik (aile, sosyo-ekonomik düzey), ekonomik, politik veya cinsiyete dayalı bir takım faktörlerden etkilenebilmektedir (Yeşilyaprak, 2012: 8). Bu süreçte birey -davranış- çevre karşılıklı olarak etkileşim halindedir. İnsanlar bu süreci yaşarken hem çevrelerinden etkilenmekte hem de çevrelerini etkilemektedirler. Bu nedenle de kariyer kararları alan bireyler, kendilerini ve çevrelerini etkileme durumlarını da dikkate almalıdır (Bandura, 1986).

Kariyer amaçlarını etkileyen tüm faktörler kariyer engeli olarak tanımlanmaktadır. Kariyer engeli daha geniş bir açıdan ele alındığında kişinin kariyer hedefine ulaşmasını güçleştiren, çevresinde veya içinde gerçekleşen olaylar ve şartlar bütünü olarak da tanımlanabilmektedir. Kişinin benlik duygusunun düşük olması, farklı köken ve ırktan olması veya sosyo-ekonomik düzey gibi birtakım faktörler kariyer engeli olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar kişilerin benlik duygularının ve kendilerine duydukları inancın düşük olması gibi özelliklerin kariyer engeli oluşturduğunu belirtmektedir (Amil, 2015:9).

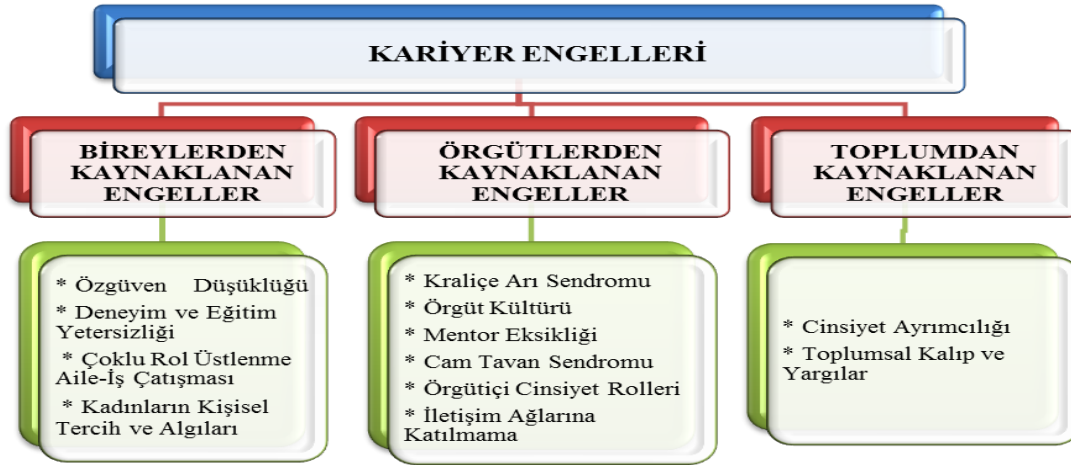
Bireyler kendi yetenek ve becerilerine göre kariyer fırsatlarını arayarak bu kariyer elde ettikten sonra geliştirmek için çabalamaktadır. Her ne kadar kariyerin elde edilmesi ve

geliştirilmesi bireyin kendisine bağı olsa da bir takım dış faktörler bireyin kariyer planlarının dışına çıkmasına neden olabilmektedir. Bu faktörler bireyin kendisinden, toplumsal yapıdan ve örgütten kaynaklanabilmektedir. Yeteneklerinin dışında yanlış yönlendirilen birey, kariyerinde engellenebilmekte veya kişi maddi kazancı daha cazip gelen ancak hiç başarılı olamayacağı bir alana yönlenebilmekte ve bunun sonucu olarak da zamanla stres ve tükenmişlik hissederek kendisine kariyer engeli oluşturabilmektedir (Bozkurt, 2019: 63-64).

Kariyerlerinde ilerleme süreci farklı nedenlerle engellenen kadınlar da belli bir noktaya gelip o noktada daha da ilerleyemeyerek bulunduğu pozisyonlarında kalmaktadır. Kadının kariyer ilerleme sürecinde karşılaşılabileceği engeller kendinden veya başka sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Kadına karşı cinsi tarafından konulan engeller güce hakim olma, karşı cinsle iletişim veya tutumlar şeklinde kendini gösterirken, kadınların kendi hemcinslerine karşı gösterdiği kıskançlık ve önyargılar ise diğer engeller arasında sayılabilmektedir (Öğüt, 2006: 68).

Kariyer engelleri konusunda araştırmacılar tarafından pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlamalardan hareketle kariyer engellerini; kişinin kariyer hedef veya ilerlemesini engelleyebilecek tutumlar ve davranışlar şeklinde tanımlamak mümkündür (Swanson vd.; 1996: 220). Bir başka tanımda kariyer engellerinin kişinin çevre faktörlerinden veya kendinden kaynaklanan sebeplerle ortaya çıkan, kariyer gelişimine engel olan durumların ortaya çıkması, (Swanson ve Wotkie, 1997: 443) diğer bir tanımda ise, kişinin çalışma yaşamında istediği yetki, yükselme, prestij, ücret gibi hedeflerinin kendisinden kaynaklanmayan dış etmen yoluyla önünün kesilmesi olarak tanımlandığı görülmektedir (Demirel, 2017: 5). Dolayısıyla kariyer engellerinin genellikle kariyer sorunlarına neden olabildiği, kariyer geliştirme aşamasında ise bireylerin büyük bir kısmının örgütten veya örgüt kültüründen kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabildiği ifade edilebilir.

Kariyer engelleri birey, örgüt ve toplumdan kaynaklanan engeller olmak üzere üçe ayrılmakta olup, aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.



Şekil 4: Kariyer Engelleri

Çalışma yaşamında cinsiyet önemli değişikliklere neden olmaktadır. İş kollarına baktığımızda kadın ve erkek çalışma oranları farklılık göstermektedir. Bu durum bazı iş kollarında kadınların aleyhine dönüşmekte, hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça kadın çalışanların, özellikle kadın yöneticilerin oranının azaldığı görülmektedir (İnandı ve Tunç, 2012: 204-205).

Kadınlar eğitim, deneyim ve mesleki yeterlilik konusunda üstün olsalar bile üst yönetim pozisyonlarında oran olarak daha az sayıda kadın yönetici çalıştırıldığı bilinmektedir. Kadınların üst yönetim pozisyonlarında erkeklere oranla daha az çalıştırılması durumu cinsiyet ayrımcılığı olarak nitelendirilmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılır. Dikey ayrımcılıkta örgüt içerisinde daha düşük pozisyonlarda çalışan kadın daha az ilerleme ve terfi olanağına sahiptir. Yatay ayrımcılıkta ise kadın ve erkek aynı mevki ve sorumluluğa sahip olsa bile, erkeğin kadından farklı görev ve sorumluluğu üzerine aldığı, bu nedenle de erkeklerin üst kademelerde, kadınların ise daha alt kademelerde görevler aldıkları yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (Yıldız vd.,2017: 90).

Literatürde kariyer engelleri bireylerden kaynaklanan kariyer engelleri, örgütten kaynaklanan kariyer engelleri ve toplumdan kaynaklanan kariyer engelleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bireyden kaynaklanan kariyer engelleri; aile-iş çatışması, çoklu rol üstlenme, özgüven düşüklüğü, deneyim ve eğitim yetersizliği, kadınların kişisel tercih ve algıları; örgütten kaynaklanan kariyer engelleri; cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, mentor eksikliği, örgüt içi cinsiyet rolleri, iletişim ağlarına katılmama ve

toplumdan kaynaklanan engelleri de cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal kalıp ve yargılar şeklinde sıralayarak açıklamak gerekmektedir.

Bireyden Kaynaklanan Kariyer Engelleri

Bireyden kaynaklanan kariyer engelleri; özgüven düşüklüğü, deneyim ve eğitim yetersizliği, çoklu rol üstlenme, aile-iş çatışması, kadınların kişisel tercih ve algıları olarak incelenebilir.

Özgüven Düşüklüğü

Özgüven düşüklüğü, kadın çalışanların toplumsal ve geleneksel olarak üstün olmadıkları düşüncesini kabul etmeleri sonucunda oluşmaktadır. Kadınların kendi niteliklerine güven duymaması ile birlikte yönetici kadrolarına erkeklerden daha az başvuru yaptıkları ve kendilerini yetersiz hissettikleri bilinmektedir (Demirel, 2017:8). Gupta (1983) özgüven düşüklüğünü, kadınların ilerlemesini kısıtlayan bireysel kariyer engellerden biri olarak tanımlamakta ve kadınların erkeklerden daha yetersiz olduklarına, yeni ve zorlayıcı bir göreve başlarken özgüven eksikliği yaşadıklarına inandıklarını ileri sürmektedir (Gupta, 1983: 3-4).

1997 yılında Regules tarafından yapılan bir çalışmaya göre ise, kadın çalışanların beklentileri karşılamada, karar verme ve sorunları çözmede kendilerini yetersiz hissettiklerini ve bunun sonucunda da kaygı düzeylerinin arttığını ileri sürülmektedir. Bu bağlamda çalışan kadınların özgüven düşüklüğünün, yöneticilik pozisyonuna sahip olma oranını olumsuz olarak etkilediği düşünülmektedir (Demirel, 2017: 9).

Deneyim ve Eğitim Yetersizliği

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde erkeklere oranla kadınlar daha dezavantajlı bir grupta yer almaktadır. Bu gibi gelişmekte olan ülkelerde kadınlar çoğu zaman aileleri için fedakârlık yapmakta, eğitimlerini istedikleri şekilde yerine getirememektedir. Özellikle anne olduktan sonra kadınlar, içgüdüsel olarak çocuğuna bakabilmek ve onu ihmal etmemek adına kariyer basamaklarını tırmanmak için gerekli olan pek çok eğitimi almaktan vazgeçmekte, (Shakeshaft, 1989: 111) bunun sonucu olarak da yöneticilik pozisyonuna hazırlık yapma aşamasında geri kalmaktadırlar. Kadınların çalışma hayatından uzak kalmaları, çalıştıkları alan ile ilgili deneyim ve uygulama eksikliğine

sebeplerde olmakta, bu deneyim ve uygulama eksikliği de yönetim tecrübesine sahip olmadıklarından kadınların yönetici olarak tercih edilmemeleri sonucunu doğurmaktadır. Kadınlar bu gibi sebeplerden dolayı da bu tür kariyer engelleri ile sık sık karşı karşıya kalabilmektedir (Demirel, 2017: 9).

Çoklu Rol Üstlenme-Aile-İş Çatışması

İş- aile çatışması, bir rolün gereklerinin yerine getirilirken, diğer rolün gereklerinin yerine getirilmesinin zorlaşması olarak ifade edilmektedir. Bu çatışma bazen iş baskısı, bazen de aile baskısı şeklinde ortaya çıkabilmektedir. İş-aile çatışması, kadının aile veya iş yaşamındaki rolleri aynı anda ve bir arada gerçekleştirememesini ifade etmektedir (Demirel vd., 2021: 50). Kadının hem eş, hem anne, hem de çalışan bir birey olarak rol üstlenmesi, gerilim ve kendi içerisinde çatışmaya yol açmaktadır. Bu gerilim ve çatışmaları; zaman baskısına dayalı gerilim, rol çatışmasının yarattığı gerilim ve roller arası davranışların yarattığı gerilim olarak sıralamak mümkündür. Kadının hem iyi bir anne, hem iyi bir eş hem de iyi bir iş kadını olmak istemesi, üzerinde ağır bir zaman baskısı yaratmakta, bunun sonucu olarak da kadın bu gerilim ve çatışma içerisinde çalışma hayatında yükselme fırsatını ya kaçırmakta ya da geciktirmektedir. Çoklu rol üstlenme kadının terfi etmesini çoğu zaman engellemektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014:5).

Araştırmalar, iş-aile çatışmasının bir takım örgütsel, ailevi ve bireysel sonuçları olduğunu göstermektedir. Performans düşüklüğü, işe devamsızlık, iş tatminsizliği gibi sonuçlar örgütsel; stres, depresyon, endişe, kalitesiz yaşam, aile hayatında tatminsizlik ve olumsuz sosyal davranışlar bireysel olarak ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları ifade etmektedir (Demirel vd., 2021: 51).

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

1972 yılında Carol Tavris tarafından.2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde. yapılan yönetsel davranış araştırması sonuçlarına göre; kadının iş yaşamında başarısız olma nedenlerinin kendilerinden kaynaklandığını düşünenlerin oranının % 48, yeteneklerini ispatlayarak cinsiyet ayrımcılığının üstesinden geleceklerini düşünenlerin oranının ise % 45 olduğu tespit edilmektedir. Bir başka araştırma ise, “Amerikan Yönetim Topluluğu” üyelerine uygulanmıştır. Bu çalışmada, bir işletmede kadınların erkeklere göre yükselmesinin zor olduğunu düşünenlerin oranının % 69, erkek yöneticilerin kalıplaşmış

düşüncelerinden kaynaklandığını düşünenlerin oranının ise % 90 olduğu görüşmüştür. Araştırmaya katılan kadınların çalışanların % 72'si daha iyi performans göstermek için kadınların erkeklere oranla daha büyük bir baskı altında olduğunu, % 81'i ise bu baskının, onların kişisel yaşamlarını erkek çalışanlara oranla daha fazla yıpratmış olduğunu belirtmiştir (Heptazeler ve Onay, 2014: 75-76).

Örgütsel Engeller

Literatürde genel olarak örgütsel engeller, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, mentor eksikliği, cam tavan sendromu, örgüt içi cinsiyet rolleri ve iletişim ağlarının katılamama olarak ele alınmaktadır.

Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu kadın yöneticilerin iş dünyasında diğer kadın çalışanlara uyguladığı mobbing için kullanılmaktadır (Örücü vd., 2007: 118). İş yaşamında kullanılan bu kavram, bal arısı kovasında bulunan kraliçe arının gözlemlenmesi sonucunda geliştirilmiştir. Buna göre kovadaki kraliçe arı yetmişmiş, çiftleşmiş tek bir dişidir ve o kovanın da lideridir (Demirel, 2017: 11). Diğer arılar için oldukça önemli olan kraliçe arının ihtiyaçları kolonideki diğer işçi arılar tarafından karşılanır. Kraliçe arı kendi statüsünü korumak için kovanda bulunan diğer kraliçe arı adaylarını yok etmeye çalışır (Cevher ve Öztürk, 2015: 164). Kraliçe arı sendromu; yönetici pozisyonundaki kadınların, kadın astlarına eleştirel yaklaşması olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram ilk kez 1973 yılında G.L. Staines, T.E. Jayaratne ve C. Tavis tarafından kullanılmıştır. Toronto Üniversitesi'nden bir bilim adamının yaptığı çalışmada, kadın yönetici ile çalışmanın, erkek yöneticiye oranla daha fazla stres yarattığı tespit edilmiştir. Kraliçe arı özelliklerine sahip kadın yöneticilerin çalışan kadın astlarına yardım etmeyi reddettiği görülmektedir. Çalışma hayatında üst yönetici pozisyonunda çalışan kadın, kendi durumunu korumak ve diğer kadın çalışanların yönetici pozisyonuna erişmesini engellemek için çaba göstermektedir. Bu bağlamda kadın yöneticiler zamanla erkek yöneticiler gibi davranmakta ve erkek yöneticilerin uyguladığı davranışları göstererek psikolojik taciz ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Örgütte yaşanan kraliçe arı sendromu cinsiyet ayrımcılığının ve doğal rekabetin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Demirel, 2017: 11).

Erkek egemen toplumda kadının kendi zihninde yarattığı, bir anlamda algı kayması olan kraliçe arı sendromu, kadının erkek egemen cinsiyete benzediği takdirde engellerle karşılaşmayacağı, yetersiz görülmeceği, basite alınmayacağı düşüncesine neden olmaktadır. Ancak bu her zaman beklenen sonucu vermekte yeterli değildir. Bazı durumlarda erkek egemen kültürün yerleşmiş olduğu toplumlarda kadının bu davranışları ters tepmektedir. Özellikle ataerkil toplumlarda kadının bu tür davranışları itici ve sevimsiz algılanmalarına sebep olmaktadır (Baykal, 2018: 172-173).

Derks ve arkadaşlarının yaklaşımına göre kraliçe arılar (Derks vd., 2011: 519);

- ✓ Kadın çalışanlar erkeklere ait özellikler sergilerler,
- ✓ Hem Fiziksel hem de psikolojik olarak diğer kadın çalışanlarla aralarına mesafe koyarlar,
- ✓ Mevcut olan cinsiyet hiyerarşisini destekler ve kabullenirler.

Yapılan çalışmaların bir kısmında, yönetici olup, güç ve iktidara sahip olan kadın çalışanların, diğer kadın çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına destek oldukları, onlar için çaba harcadıkları görülse de, birçok çalışmada ise kadın yöneticinin, kadın astlarının pozisyonlarını iyileştirmek yönünde destek vermedikleri, hatta onların kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmemesi için engel oldukları tespit edilmektedir.

Örgüt Kültürü

Kadınların kariyer basamaklarında önemli engellerden biri olan örgüt kültürü, örgütün ortak değerleridir ve örgüt çalışanlarını bir arada tutmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünü; davranışların, tutumların, değerlerin ve örgütün hafızasındaki normların toplamı olarak ifade etmek mümkündür. Örgüt kültürü çalışanlar arasındaki ilişkiler ile örgütün çevresiyle olan ilişkilerini, kısaca örgütün yaşamını ve devamını ifade etmektedir (Köse vd., 2001: 228).

Örgütlerde çalışan üst düzey yöneticiler, örgüt kültürünün oluşmasını sağlayan bir etkiye sahiptirler. Birçok örgütte erkeklerden oluşan üst düzey yöneticiler bulunduğundan, bu durum o örgütte erkek egemen bir örgüt kültürünün oluşmasına ve kadınların kariyer gelişiminde engellerle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Demirel, 2017: 12). Erkek egemen örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, kadınların işe alımları sırasında evli olup olmadıkları sorgulanmakta, hatta hamile kadınlar işe alınmamaktadır. Bu bağlamda

kadınlar, kariyerlerine destek olabilecek deneyimlerden mahrum bırakıldıkları için de kariyer fırsatlarından yararlanamamaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 7).

Mentor Eksikliği

Mentorluk kavramını; Danışman, öğretmen, avukat, koç, rehber, koruyucu, destekleyici ve rol model gibi görevlerin tamamını kapsayan öğretici ilişkiler şeklinde tanımlamak mümkündür. Mentorluğun temeli usta-çırak ilişkisine benzer bir yapıdır ve işinde uzmanlaşmış, deneyim sahibi kişilerin işe yeni başlayan diğer bireylere destek sunduğu bir stratejiyi kapsamaktadır (Gündüz ve Hoşgör, 2016: 349).

Kariyer gelişimini yönlendirme açısından mentorluk etkili bir yaklaşımdır. Çalışma hayatında kadın çalışanlar için, kendilerine rol-model olabilecek, kariyer gelişimlerine yön verebilecek mentorların bulunmaması, diğer çalışanlarla aralarındaki dengeyi kurmalarında zorlanmalarına neden olmaktadır. Kadın çalışanlar, kariyer hedefleri doğrultusunda kariyerlerini geliştirmeye nasıl ve nereden başlayacaklarını bilmediklerinden bu durumu örgüt içerisindeki iletişim sorunlarına ve kadın çalışanların cesaretlerinin kırılmasına neden olması beklenmektedir (Gong vd., 2014: 487).

Cam Tavan Sendromu

Kadınların belli kademelerden sonra örgütteki yönetim pozisyonlarında ilerleyememeleri 1970’li yıllarda ortaya çıkan “Cam Tavan” sendromu olarak tanımlanmaktadır. Bu olgu, sadece bir tek faktörle açıklanmayıp, cinsiyetçilik, kraliçe arı, kurum politikaları, toplumsal baskılar, ön yargılar, kadın çalışanların liderlik tarzlarının erkeklere göre farklılık göstermesi, bireyin kendinden kaynaklı engeller (evlilik, aile, çocuk vb) gibi birçok engelle karşı karşıya kaldığı durumu kapsamaktadır (Aslan, 2018: 52).

1986 yılında Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal’da “iş yaşamında kadın” konulu haber ile cam tavan kavramı ilk defa kullanılmaya başlanmıştır. Bu habere göre cam tavan; şirket, eğitim kurumları, devlet, ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara ulaşmak isteyen kadının önüne konan engel olarak ifade edilmektedir. Kadınların karşılaştıkları cam tavan engeli, başarı ve niteliklerine bakılmaksızın kadınların ilerlemelerini engelleyen, açıkça belli olmayan, adeta aşılamayan bir niteliktedir ve bu durum işletmeler açısından örgüt performansında sorunlara neden

olmaktadır. Cam tavan engeli ile karşılaşan ve üst yönetimde yer alamayan kadın yöneticinin bu engel karşısında motivasyonu azalmakta, bu durum da örgütte alınan kararlarda çeşitliliğin olmamasına, örgütte zayıflığa ve fakirliğe neden olmaktadır. Cinsiyet temeline dayalı cam tavan sendromu örgütü de etkilemekte ve bunun sonucunda da örgüt ihtiyacı olan yetenek ve kaynakları yeterince kullanamamaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 4).

Günümüz iş hayatında kadın çalışanların sayısı, eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki yükselmelere paralel olarak artış göstermektedir. Çalışma hayatında kadın çalışanların sayısının artması, dolaylı olarak kadın yöneticilerin sayısını da arttırarak, kadınların iş hayatında önemli roller üstlenmesine neden olmuştur. Her ne kadar kadının iş hayatında üstlendiği roller artsa da, yapılan araştırma sonuçları kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerinin, erkeklere oranla daha düşük olduğu, kadınların bu anlamda dezavantajlı görüldükleri bilinmektedir. Cam tavan olarak ifade edilen cinsiyete dayalı kariyer engeli, kadınların örgütün en üst düzeyine gelmesini engelleyen bir bariyer niteliğindedir ve bu durum kadınların eğitim, beceri, bilgi ve performansları göz ardı edilerek sadece cinsiyete dayalı tutumlar nedeniyle meydana gelmektedir. Birçok örgüt geleneksel bakış açısı ile kadınların çocukları için kariyerlerine ara vermeleri veya sonlandırmaları, kadınların çalışma ve aile yaşamını dengelemeye çalışmaları, kadınların yöneticilik ve işletmecilik yeteneklerinin olmadığı düşüncesine sahiptir ve bunu gerekçe olarak öne sürmektedirler (Kır ve Salkım 2017: 18-19).

Cam tavan sendromu kadınlara yönelik bir kariyer engeli olmakla birlikte günümüzde örgütlerin pek çoğunun kadınların üst yönetimde olmasına yönelik çalışmalar yaptığı bilinmektedir. Günümüzde kadının çalışma ortamında yer alması, örgütlerin eşitlikçi ve çağdaş birimler olduklarının göstergesi haline gelmektedir (Balta Aydın, 2007: 75).

Örgüt İçi Cinsiyet Roller

Çalışma hayatında işlerin kadın işi ve erkek işi olarak ayrılması, cinsiyet ayrımcılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Cinsiyet ayrımcılığına, geleneklere bağlı olan değer yargılarının, yönlendirici uygulamaların ve kadınların kendi tercihlerinin neden olduğu görülmektedir (Çiçek, 2016: 14-15). Ayrımcılığa uğrayan kadınlar çalışma

hayatında çoğunlukla hiyerarşinin en alt sırasında, az sorumluluk ve beceri isteyen işlerde çalışmakta ve bu bağlamda yükselmekte zorluk çekmektedirler (Ecevit, 1998; 267-284).

1945 yılında “Dünya İşçi Sendikaları Federasyonu” adı altında “Dünya Sendika Kongresi” tarafından kurulan ve 1949 yılında “Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu” adını alan konfederasyonun kadın komitesi, cinsel tacizi tanımlamaktadır. Bu tanıma göre; *“işyeri çalışanları tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, hareketle veya mimiklerle gerçekleştirilen her türlü yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her türlü beyan, cinsel ayırım güden her söz”* olarak tanımlamaktadır. Dünya genelindeki kadınların sıklıkla karşılaştıkları işyeri problemlerinden biri olan örgüt içi cinsiyeti önleyici, güçlü politikalar ortaya konulmamaktadır. Bu bağlamda çalışma hayatında bu cinsiyet ayrımcılığına maruz kalma riski ile karşı karşıya kalan kadının iş gücüne katılımı engellenmektedir (Karaca, 2007: 24).

Dünyada cinsiyet ayrımcılığı konusunda duyarlılığın artması ve buna yönelik siyasal düzenlemelerin hayata geçirilmesinde kadınların iş dünyasında sayılarının artması ve 1960’lı yıllarda başlayan kadın kuruluşlarının katkı ve çabaları büyüktür. Ülkemizde de son dönemler medyanın ve kadın kuruluşlarının çabaları ile konuya duyarlılığın arttığı görülmektedir (Bakırcı 2000: 90).

Kadınların çalışma hak ve özgürlüğü ile kişilik haklarına saldırı oluşturan bu durum, bir cinsiyet grubunun mağduriyetine yol açmakta ve cinsiyet ayrımcılığına neden olmaktadır (Baypınar, 2005: 417-427).

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO), yaptığı *“Çalışma Yaşamında Kadınlar Yüzüncü Yıl Girişimi”* konulu panel raporuna göre; dünyadaki kadınların birçoğunun belli kazanımlar elde etse bile erkeklerle eşit haklara sahip olmadığı görülmektedir. Ataerkil yapının sendikal hareketlerde de kendini hissettirmesi nedeniyle kadınlar örgütlenememekte, bu ataerkil yapı, kadınların temsil edilmesini göz ardı etmekte ve kadın çalışanların sorunlarının çözülmesini engellemektedir. Çalışma hayatındaki bu cinsiyet ayrımcılığı kadınların üzerinde sosyal, toplumsal ve ekonomik yönden yıkıcı etkiler yaratmaktadır (Ayoğul ve Baraz, 2020: 13-27).

İş yaşamında kadınların karşılaştığı en önemli problemlerden biri olan cinsiyet ayrımcılığı, örgütte çalışan herkesi ilgilendiren ve huzursuzluğa sebep olan bir durumdur. Ayrımcılığın ve kadın düşmanlığının arttığı bir çalışma ortamında performans, verimlilik

ve motivasyon düşmekte, bu durum iş gücü kaybına sebebiyet vermektedir. Böylece çalışma alanındaki atmosfer bozulmakta, çalışanların verimliliği ve motivasyonu düşmekte bu da işgücü kaybı oranları yükselmektedir (Seyyar, 1999: 114).

Çalışma hayatında kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığının sonuçları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Gülbay, 2012: 32).

- ✓ Bireylerarası ilişkilerin bozulmasına,
- ✓ Kadının sosyal iletişim ağlarından uzaklaşmasına,
- ✓ Kadının işinden uzaklaşmasına,
- ✓ Kadının başarısında gerilemesine,
- ✓ Kadının deneyim kazandığı işini değiştirmesine,
- ✓ Kadının aynı iş yerinde farklı bir bölüme geçmesine ve onun kariyer ve terfi hedeflerinin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir.

Kadınların onda birinin işyerinden cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle ayrıldığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır.

İletişim Ağlarına Katılmama

Yönetici pozisyonundaki kadınlar erkek meslektaşlarının biçimsel olmayan iletişim ağlarına girememekte ve bunun sonucunda da güçleri azalmakta ve yönetim pozisyonlarında değerlendirilmeyerek ayrımcılığa uğramaktadırlar. Aile ve iş arasında çatışma yaşayan kadınlar, işyerinde rehberden yoksun kalmaktadır. İletişim ağı, meslekte yükselip terfi edecek adaylara örgütsel politikalar ve görünürlük kazanma konularında yardımcı olmakta; kariyerlerine ilişkin tavsiyeler, sosyal destekler, kaynaklar ve strateji oluşturmada profesyonel destek sağlamaktadır (Kulualp, 2015: 118-119).

Örgütlerdeki informal iletişim ağları sayesinde çalışanlar yönetim kademelerindeki üstlerini nelerin motive ettiğini, hangi projelerin yönetim tarafından ilgi görüp görmediğini, hangi mevkilere kimlerin aday olarak gösterildiğini öğrenmektedirler. İnfomal iletişim ağlarında kadınların dışarıda bırakılması onların kariyerlerindeki ilerleyişine engel oluşturmaktadır. Kadınların erkek çalışanlar ve üstleri tarafından dışlanmaları, örgütlerde gelişme fırsatlarından daha az yararlanıyor olması, kadınların

kariyerlerinde ilerlemek için destek sağlama olasılıklarını azaltmaktadır. Çalışanların iletişim ağlarına katılmaları, adayların terfi etmesi, örgütsel politikaları öğrenmeleri ve kendilerini fark ettirmeleri, sosyal olarak destek sağlamaları, uygun kariyer gelişimi için tavsiyelerde bulunmaları, kaynakların kullanımı ve işbirliği ile strateji oluşturmaları, profesyonel destek sağlamaları, yeni iş olanakları yaratmaları, iş performansını geliştirmeleri ve gelir, terfi, kariyer tatmini artışı gibi pek çok fayda sağlamaktadır (Sarvan vd.,2008: 111-137). Bu bağlamda çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri ve ilerleme sağlayabilmeleri için örgüt içinde iletişim ağları oluşturmaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde bunun farkında olan erkekler informal iletişim ağlarından sıklıkla yararlanmaktadırlar. Buna karşılık kadınlar bu iletişim ağlarının gerçek duyguları yansıtmadığı düşüncesiyle, iletişimden uzak durmayı tercih etmektedirler (Çınar, 2015: 55-56).

Toplumsal Engeller

Literatür incelendiğinde toplumsal kariyer engellerinin genellikle cinsiyet ayrımcılığı ile toplumsal kalıp ve yargılar olarak ele alındığı görülmüştür.

Cinsiyet Ayrımcılığı

Günümüzde kadınlar iş hayatında önemli ölçüde yer almaya başlamıştır. Ancak bu durum kadına avantaj sağlasa da kariyer yolunda birçok sorunla karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Hala birçok işletme kadınların üst kademe yöneticiliğinde yer almalarını uygun görmemektedir. Her ne kadar Dünya’da ve Türkiye’de kadınların eğitim seviyesinin artmasına paralel olarak kadın yönetici oranı artış gösterse de hala istenilen seviyede değildir. Kadınların ince ayrıntıları görme yetenekleri ve kazandıkları farklı tecrübeler sonucunda yönetici pozisyonlarına yükseldikleri görülürken, en tepe noktadaki yönetim kademelerinde yer alma oranları erkeklere göre çok düşük kalmaktadır (Ataç, 2005: 262).

Cinsiyet ayrımcılığı mesleğe başlangıç aşamasında, ücretlerde ve terfi etme noktasında en genel şekilde görülmektedir. Genellikle işler kadının ve erkeğin yapabileceği işler olarak sınıflandırılmakta, işlerle ilgili bir takım özellikler tek bir cinse atfedilerek diğer cinsin bu özelliklere sahip olmadığı varsayılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, kadının ailevi sorumlulukları öne sürülerek işine yeterince önem vermeyeceği, evlendiğinde işinden ayrılacağı düşüncesi, kadınların işe giriş aşamalarında yapılan

ayrımcılığın sadece küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Üst yönetim kademelerine gelmek isteyen bir kadın çalışan ne kadar emek harcarsa harcasın, görünmez bir cam tavan engeline takılmaktadır (Nasır, 1997: 94–95).

Kadınlar cinsiyet ayrımcılığı faktörüne göre aşağıda belirtilen bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Gökkaya ve Kocacık, 2005: 206).

Eğitim yönünden eşitsizlik,

İş bulmada ve kariyerde eşitsizlik,

Ücret ödemede eşitsizlik,

Sosyal haklar yönünden ve bu haklardan yararlanma bakımından eşitsizlik ve cinsel tacizÇalışma yaşamında kadın ile erkek aynı işi yapsalar da ücret, yükselme, terfi gibi olanaklar açısından farklı uygulamalara maruz kalmaktadır. Kadın çalışanlar kendi mesleklerinde ilerlemek ve başarılı olmak için erkek çalışanlara göre daha fazla çalışıp, daha uzun süreler beklemektedir. İşletmeler belirli düzeyde sorumluluk isteyen kademelerde kadınların hamilelik, annelik, evin sorumluluğu gibi gerekçeleri ileri sürerek istihdam etmemektedir. Bu durum kadınların terfi olanaklarını zorlaştırmaktadır (Alparslan vd., 2015: 69-70).

Kadınların işe alımlarında fiziksel güç gerektiren işlerde tercih edilmemeleri, doğurganlık özellikleri gereği doğum öncesi ve sonrasında izne ihtiyaç duymaları, iş gücünün dışında tutulmalarına sebep olmaktadır (Mayatürk, 2006: 84). Kadının evli ve çocuklu olması, yapacağı işi etkileyeceğinden, işe alımlarda aile ilişkisi incelenmektedir. Bu bağlamda kadınların genç ve bekâr olması kolay iş bulmasını sağlayan etkenler arasındayken, kadının evli ve özellikle çocuklu olması aile yaşantısını aksatmayacak şekilde bir iş bulması açısından olumsuz olarak karşılanmaktadır (Alparslan vd., 2015: 70).

Gelişen ve değişen dünyada her ne kadar kadınların konumları değişmiş, ekonomik ve sosyal alanda birçok rol edinerek çalışma hayatına katılımları ve kariyer elde etmeleri sağlanmışsa da, çok iyi eğitim gördüğü halde üst yönetim kademelerinde yer almaları hala erkeklerin gerisinde kalmaktadır. Konuya işletmeler açısından baktığımızda, özellikle işletme sahiplerinin, kadınların geçici olarak çalıştıkları, çocuk sahibi olabilecekleri ve bu

nedenlerle terfi ettirilmedikleri ve yönetim kademelerine getirilemedikleri düşüncesine hakim oldukları görülmektedir (Aytaç vd., 2002: 26).

Kadınların özellikle sanayi ve hizmet sektöründe ayrımcılığa uğramaları, erkeklerle aynı işi yapmalarına rağmen erkeklerden düşük ücret almaları sorunu 1951 yılında “Uluslar Arası Çalışma Örgütü” nce değerlendirilmiş, aynı yıl kadın ve erkek işçiler arasında ücret konusunda eşit ücret ilkesi kabul edilmiştir (Uygur, 1999: 20). Sanayi Devrimiyle birlikte çıkarılan yasalar kadın erkek gözetmeksizin eşit işe eşit ücret ilkesi yönünde olsa da yasalar yetersiz kalmıştır. Günümüzde dahi iş gücü piyasasına baktığımızda kadınların emek yoğun işlerde düşük ücretlerle çalıştırıldığı görülmektedir (Aytaç vd., 2002: 30).

Toplumsal Kalıp ve Yargılar

Kadınların, özellikle kadın yöneticilerin iş yaşamında karşılaştıkları en büyük sorunlardan birisi de toplumsal kalıp ve önyargılardır. Kadınlara yakıştırılan duygusallık, akılcı olamama, çok yönlü düşünememe, kapasite düşüklüğü, insani yönünün çok olması, pasiflik gibi bir takım özelliklerin yöneticilik kariyerlerini olumsuz etkileyebileceği düşüncesi, kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında görevler alabilmelerini engellemektedir. Bir yöneticide olması gereken soğukkanlılık, çok yönlü geniş düşünebilme, rasyonellik, örgütün amaçlarını ön planda tutma gibi niteliklerin sadece erkeklere özgü nitelikler olduğu önyargısı hala toplumlarda geçerliliğini korumaktadır. Kadınlara yöneltilen bu toplumsal kalıp ve yargılar kadınların yönetici olmasında büyük bir engel teşkil etmektedir (Gülbay, 2012: 75-76).

Yöneticilik; kadınlara yakışan bir meslek olarak çoğu zaman görülmemiştir. Kadın yöneticiler toplumda önyargıları kırmak adına kendi kimliklerinden vazgeçerek erkek değerlerini kabul etmek durumunda bırakılmaktadırlar (Arat, 1986: 93). Kadınlar yönetici olabilmek için erkek yöneticilerde bulunan rekabetçi, güçlü, akılcı, atak dayanıklı gibi davranış kalıplarına sahip olduklarını kanıtlamak zorunda olduklarını düşünmekte ve diğer kişileri buna ikna etmek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü kadınlar yönetici olabilmek, kalıp ve önyargıları kırmak için erkeklerden daha fazla çaba sarf etmek zorundadırlar. Catalyst şirketinin Amerika’da başarılı kadın yöneticilerle yaptığı bir anket çalışması bunu kanıtlamaktadır. Bu anket çalışması, kadın yöneticilerin. % 77’si beklentilerin üzerinde bir performans sergilemeleri gerektiğini, % 61’i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir tarz geliştirebilmeleri gerektiğini, % 50’si kendilerini kanıtlamaları için zor projeleri

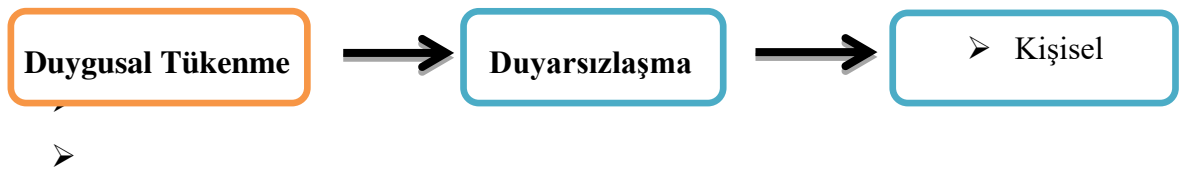
tamamlamaları gerektiğini, % 37'si de etkili bir koç / rehberle sahip olmaları gerektiğini, tüm bunları başarı için önde gelen sebepler arasında gördüklerini ortaya koymaktadır (Gülbay, 2012:76).

2.6. Duygusal Tükenme ve İşe Yabancılaşma

2.6.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı

Tükenmişlik kavramı 1974 yılında klinik psikolog Herbert Freudenberger'in gönüllü olarak ücretsiz bir klinikte yaptığı “*Staff Burn-Out*” başlığı altında yayınladığı makaleyle literatüre girmiştir. Bu kavram kişinin çok fazla çalışması neticesinde tükenmişlik hissederek yaptığı işin gereklerini yeterince yerine getiremez duruma gelmesi olarak açıklanmaktadır. Bu anlamda tükenmişlik mesleki tehlike oluşturmaktadır (Çiçek, 2016:3).

Herbert Freudenberger'in 1974 yılında yaptığı çalışmadan 1980 yılına kadar düzenli bir çalışma yapılmamıştır. 1980 yılından sonra tükenmişlik olgusunun ölçülmesi için “Maslach Tükenmişlik Envanteri” geliştirilmiştir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik envanteri duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olarak üç boyut halinde ele alınmıştır. Maslach ve Jackson duygusal tükenmeyi “*çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri*” olarak tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma ise; “*hizmet sunulan kişilere yönelik uzak, katı ve hatta insancıl olmayan bir yanıt*” biçiminde tanımlanmakta ve giderek artan, bireyi tüketen bir duygu durumu haline gelmektedir (Tatlılıoğlu, 2019: 357-359).



Şekil 5- Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin son alt boyutu olan düşük kişisel başarı, bireyin kendisini mesleğinde başarısız ve yetersiz olarak algılaması durumudur. Bu durumdaki kişi kendisi ile ilgili geliştirdiği olumsuz düşüncelerinden dolayı kendini yetersiz ve başarısız

algılayarak özsaygısını yitirir. Düşük kişisel başarı algısı başkaları hakkında da olumsuz düşünme ve yargılayıcı tutumlara neden olmaktadır (Dinç, 2018).

Tükenmişlik konusu ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında, tükenmişliğin bağlamsal performansı azalttığı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azaltma yönünde etkilediği, devamsızlık ve işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir (Ünlü ve Yürürü, 2011: 89). Daley (1979: 375), tükenmişlik yaşayan insanların bazı özelliklerinden söz etmektedir. Daley'e göre tükenmişlik yaşayan insanlar; hizmette bulunduğu kişilerle kendi özel yaşamları arasında katı bir sınır çizerler. Bu kişiler ev ortamlarında işleri hakkında asla konuşmazlar ve hizmet ettikleri kişilere karşı mesafe koyarak diyalog kurmaktan çekinirler (Arı ve Bal; 2008: 134).

2.6.2. Tükenmenin Boyutları

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı olmak üzere üç boyutta ele alınan bir sendromdur.

Duygusal Tükenme

Maslach duygusal tükenmeyi, çalışan bireylerin duygusal ve fiziksel açıdan kendilerini yıpranmış ve aşırı yorgun hissetmeleri olarak tanımlamaktadır. Bireyin yaşadığı bu duygusal tükenme onların eskisi kadar sorumluluk hissetmemelerine ve kendilerini işlerine verememelerine neden olmaktadır. Kişinin aşırı derecede psikolojik ve duygusal anlamda enerjisinin bitmesi olarak da tanımlanan bu durum, tükenmişliğin en temel boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda duygusal tükenme kişinin işyerindeki değişiklikler ve talepler sonucunda yarattığı strese verdiği tepki olarak tanımlanabilmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler kendilerini tanımlarken duygusal tükenme hissi yaşadıklarını ifade etmektedirler (Bağrıyanık, 2019: 18).

Çalışma yaşamında bireyin iş yoğunluğunun sürekli olması, iş yükünün artması ve performansına göre değerlendirme yapılması sonucunda; üzerindeki stres ve baskı artmakta bu durum bireylerde kronik stres ile birlikte gelişen tükenmişliğin yolunu açmaktadır. Bireyin çalışma koşulları ve kişisel özellikleri de tükenmişliği tetikleyen unsurlardandır. Mesela kendisinden, hayattan ve diğer kişilerden beklentisi yüksek olan, işini en iyi şekilde yapmaya çalışan, insanları önemseyen, hedefleri yüksek olan, kolay bir

şekilde demoralize olan bireylerde tükenmişlik eğilimi fazla görülmektedir (Yüksel, 2013: 7).

Tükenmişliğin bileşeni olan duygusal tükenme genellikle iş stresi ile alakalıdır. Duygusal anlamda yoğun bir iş temposunda bulunan birey kendisini iyi olmak adına zorlamakta ve diğer kişilerin talepleri karşısında ezilmektedir. Birey, bunun sonucunda da duygusal tükenme yaşamakta ve duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederek, duygusal yorgunluk yaşamakta ve daha önce hissettiği sorumluluk duygusunun azaldığı hissine kapılmaktadır (Üngüren vd., 2010: 2923).

Duyarsızlaşma

Kişinin başka kişilere karşı negatif ve olumsuz tutumlar göstererek, insanlara bir nesne gibi davranmasını içeren duyarsızlaşma, çalışanın iletişimde olduğu kişilerle arasındaki ilişkilerinde kopukluklar ve bozulmalar oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum duyarsızlaşma davranışının ilk belirtilerindendir (Telli vd., 2012: 137).

Duyarsızlaşma iş ile ilgili ideallerin kaybolmasına, işten uzaklaşma duygusunun artmasına, bireyin karşısındaki kişileri bir nesne olarak görmesine, hizmet verdiği kişilerin hayatında çok fazla yer kapladığı fikrine kapılmasına neden olmaktadır (Demir, 2009: 194). Bu bağlamda birey, karşısındaki kişilere karşı küçültücü, onur kırıcı sözler söylemek ve alaycı tavır sergilemek gibi davranışlar göstermektedirler. Tükenmişliğin en belirgin boyutu duyarsızlaşmadır. Çünkü duyarsızlaşan çalışanlar hizmet verdiği örgütlerden uzaklaşır ve onlara karşı katı tavır sergilemeye başlamaktadır (Ayan, 2015:122).

Düşük Kişisel Başarı

Tükenmişlik sendromunun boyutlarından birisi olan düşük kişisel başarı kavramı, bireyin kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde bulunmasını ifade etmektedir. Bu durum bireyin kendisini yetersiz hissetmesine ve yetkin olmadığını düşünerek motivasyon kaybetmesine neden olmaktadır. Motivasyonunu kaybeden birey, kendisi ile ilgili değerlendirmelerinde olumsuzluk hissederek, iş yerinde ilerleme kaydetmediğini, gerilediğini, boşuna bir çaba harcadığını ve çalışmalarını sonucunda çevresinde bir fark yaratamadığını düşünür. Bunun sonucu olarak da birey, işinde ve etkileşim halinde olduğu diğer kişiler ile ilişkilerinde başarısızlık ve yetersizlik hissetmeye başlar (Arı ve Bal, 2008: 134). Bu durumda olan bireylerde depresyon, moral düşüklüğü, insanlardan uzaklaşma,

verimliliğin azalması, yaşadığı baskı ile başa çıkamama, başarısızlık ve güven kaybı görülmektedir (Babaoğlu, 2014: 9). Tükenmişlik sendromunun son aşaması olan düşük kişisel başarı sonucunda birey işi haricinde daha fazla uğraşla ilgilenmekte ve sadece maddi kazanç sağlamak için çalışmaktadır. Bu tip bireyler ya iş değiştirmekte veya görevinden ayrılmaktadır (Karayel ve Karayel, 2019: 6).

2.6.3. Duygusal Tükenme Sendromunun Göstergeleri

Tükenmişlik sendromu genellikle birincil ilişkilere dayanan iş kollarında çalışanları etkisi altına alan duygusal ve psikolojik travmalara açık olan çalışma koşulları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu durum fizyolojik enerji ile birlikte idealler ve hedeflerde de tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlik sendromu, bir boyutuyla hizmetlerin nitelik ve niceliğinde düşüşe neden olarak çevresel koşullar açısından; diğer boyutuyla da kişinin hem fiziksel, hem duygusal anlamda sağlığını tehdit ederek özel yaşamını tehdit eder duruma gelmektedir. Bireysel bir sorun olarak algılanan tükenmişlik sendromu, sonuçları itibarıyla toplumsal bir nitelik kazanmakta, iş yaşamında çalışma barışının bozulmasına, aile içi kavgalara, işsizliğe ve suç temelli adli vakalara sebep olmaktadır. Ayrıca tükenmişlik olgusunun çalışma yaşamına yönelik olarak iş tatmini, motivasyon, stres, monotonluk, yabancılaşma, örgütsel çatışma, teknoloji ve makineleşme gibi olgularla da doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğu görünmektedir. Bu anlamda tükenmişlik sendromu göstergelerini; davranışsal, fiziksel, psikolojik ve örgütsel olarak dört grupta incelemek mümkündür (Özler, 2015: 291).

Fiziksel Göstergeler

Hayat enerjilerinin tükendiğini, hayattan beklenti ve hedeflerinin kalmadığını düşünen bireyler, olumsuz hayatı kabullenerek bağışıklık sistemlerinin çökmesine zemin hazırlamaktadırlar. Bireylerin duygusal tükenme yaşaması sonucunda; kronik, süreklilik arz eden yorgunluk, uyku düzeninde bozukluklar, kilo kaybı veya aşırı kilo alma, süreklilik kazanan ve ataklar halindeki alerjik sendromlar, baş ağrıları, sindirim ve mide sorunları, tekrarlayan gribal enfeksiyonlar, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlıkları ve kalp krizleri gibi fiziksel sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009:149-150; Izgar, 2003:164; Silah, 2005: 167).

Psikolojik Göstergeler

Tükenmişlik ya psikolojik rahatsızlıklar için zemin hazırlamakta ya da var olan psikolojik rahatsızlığın kronikleşmesine neden olabilmektedir. Stres faktörü aşırıya kaçtığı zaman bireyin enerjisi tamamı ile tüketerek bireyde meydana gelebilecek psikolojik rahatsızlıkların temel sebebi haline dönüşmektedir. Tükenmişliğin psikolojik boyutunda, bireyin kendisi haricinde, yakın çevresi ve çalışma ortamı da etkilenmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerde depresyon, sinirlilik, endişe, saplantılı bir kaygı ve korku hissetmek, şüpheli yaklaşımlar sergilemek, başarısızlık duygusu hissetmek, özgüven eksikliği yaşamak ve panik atak geçirmek gibi bir takım psikolojik göstergeler yaşadıkları görülmektedir (Sürgevil, 2006: 21; Torun, 1997: 49).

Davranışsal Göstergeler

Toplumsal bir varlık olan insanın yaşadığı tükenmişlik sendromu sonucunda ortaya çıkan davranışsal göstergeler, belirli bir süre sonra çevresini, ailesini ve toplumu etkilemeye başlamaktadır. Bireyin yaşadığı bu durum ya çevresi tarafından normal karşılanacak ya da birey çevresi tarafından dışlanacaktır. Birey çevrenin verdiği bu tepkiyi dengeleyemezse yakın ilgiden boğulacak veya yalnız kalarak içine kapanacak ve özgüvenini kaybetme durumuyla karşı karşıya kalabilecektir. Çevrenin verdiği bu tepkiler tükenmişlik yaşayan bireyin sorunlarının artmasına, sinirli ve gergin davranışların kronikleşmesine, çok çabuk öfkelenme eğilimi göstermesine, sinir atakları ve sonrasında yaşanan ağlama krizlerine tutulmasına, aşırı derecede duygusal ve kırılgan davranış sergilemesine, kişinin özgüven ve özsaygısını yitirmesine, kendisine ve çevresine karşı alaycı ve kinayeli tavırlar takınmasına, öğrenmede güçlük ve unutkanlık yaşamasına, alkol, tütün ve ilaç eğiliminin artış göstermesine, yabancılaşma ve isteksizliğe, aile içi tartışma ve şiddetin artmasına, çalışma isteğinin azalması neden olabilecektir (Özler, 2015: 292).

Örgütsel Göstergeler

Bu aşamada tükenmişliğe ilişkin göstergeler bireysel bir sorun olmaktan ziyade örgütsel bir hal kazanmaya başlamaktadır. Tükenmişlik, bireyin aile ve çevresi ile yaşadığı sorunlara ilave olarak çalışma yaşamında da kendisini göstermekte, birey için artık çalışma yaşamında olmak ve kendisini gerçekleştirme isteği bir anlam ifade etmemektedir. Bunun sonucunda da tükenmişlik yaşayan birey, işe gitmek istememekte veya geç gitmekte,

işyerindeki mevcut kurallara uymamakta veya bu kuralları çiğnemekte, özellikle üstlerine karşı sınırlı bir kişilik sergilemekte, işyeri arkadaşlarıyla sürekli çatışmakta, vermiş olduğu hizmet kalitesinde ve performansında giderek düşüş yaşamakta, sorumluluktan kaçmaktadır. Bu bireyler genellikle yapılacak işleri erteleme eğilimi gösterirler ve değişime karşı çıkarlar bu da bireyin örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin ortadan kalmasına sebep olmaktadır (Akça, 2008: 117; Demirel ve Seçkin, 2009: 150).

2.6.4. Duygusal Tükenmenin Nedenleri

Tükenmişlik, günümüze yaygın olarak yaşanan, genellikle iş yükü ve iş stresinin ağır olduğu sektörlerde görülmektedir. Tükenmişliği sadece çalışma ortamı ile ilişkilendirmemek gerekmektedir. Bireye ait bir takım kişisel özelliklerinde tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bireyin çalışma hayatı, toplumsal ve ailevi yaşamı, stres kaynaklı durumlarla karşı karşıya kalması ve strese yatkın bir kişiliğe sahip olması da tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında etkili faktörlerdendir. Bireyin tükenmişlik yaşaması psikolojik ve biyolojik çöküş yaşamasına, yıpratıcı ve kurtuluşu güç bir alana hapsolmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda duygusal tükenmenin nedenlerini, bireysel, çevresel ve örgütsel olmak üzere üç aşamada incelemek mümkündür (Dolgun, 2015: 6).

Duygusal Tükenmenin Bireysel Nedenleri

Duygusal tükenmenin en önemli bireysel nedenlerinden birisi kişilik özelliğidir. Yapılan çalışmalar A tipi kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların stres kaynaklı rahatsızlıklar ile birlikte tükenmişlik olgusunu yaşadıklarını açıkça göstermektedir. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin, mükemmeliyetçi, ben-merkezci, saldırgan, eleştirel, tatminsiz, başarı odaklı, dinamik ve yüksek sorumluluk duygusuna sahip kişiler oldukları bilinmektedir (Dolgun, 2018: 6).

Kişilerin beklenti düzeyleri de duygusal tükenme yaşayan çalışanlarda önemli bir etken olarak görülmektedir. Beklenti düzeyi yüksek, kendi iç dünyasında yoğun bir şekilde çatışma yaşayan çalışanlar, belli bir süre sonra beklentilerinin karşılanmadığını hissettiklerinde yaşam enerjileri ve iş görme yeteneklerini tüketmektedirler (Sürgevil, 2006: 54-55).

Bireyin benlik imajı, duygusal tükenmenin diğer nedenlerindedir. Kendini yetersiz hisseden çalışanlar, güven duygusunun kaybolması ile birlikte, niteliklerini de önemsiz olarak algıladıklarından, zamanla sorunlar karşısında kendilerini çöküntüye sürükleyebilmektedirler. Buna karşılık öz yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanlar, yaşadıkları sorunların üstesinden gelebilecekleri bir deneyim olarak algıladıklarından, duygusal tükenme yaşamadıkları gözlemlenmektedir (Dolgun, 2018:6).

Duygusal tükenme yaşayan bireylerin demografik değişkenlerinin de belirleyici bir nitelik taşıdığı bilinmektedir. Bekâr, genç ve çocuksuz olan çalışanlarda, yaşlı, evli ve çocuklu olan çalışanlara göre daha yüksek oranda tükenmişlik sendromuna rastlanıldığı; ayrıca bu kişilerin mezuniyet dereceleri ve iş deneyimlerinin de duygusal tükenme bağlamında etkin bir rol oynadığı bilinmektedir (Torun, 1997: 48).

Duygusal Tükenmenin Çevresel Nedenleri

Duygusal tükenme aşamasında her ne kadar bireysel etkenler belirleyici bir rol oynasa da tükenmenin çalışma hayatı içerisinde meydana geldiği tüm kuramcılar tarafından desteklenmektedir. Shirom (1989) özellikle sağlık, eğitim ve güvenlik gibi hizmet sektörü ağırlıklı işlerde istihdam edilen doktor, hemşire, öğretmen, sosyal hizmetler uzmanı, subay, polis, gardiyan gibi kişilerde, tükenmişlik sendromunun yoğun olarak görüldüğü, bu meslek gruplarının iş stresindeki yoğunluğunun, aşırı iş yüklerinin, sorumluluk duygularının, iş ile ilgili yaşadıkları zaman baskısının ve statülerinin duygusal tükenme bağlamında etkin olduğu ve bu çevresel etkenlerin tükenme olgusunu arttırdığını belirtmektedir (Torun, 1997: 48).

Duygusal Tükenmenin Örgütsel Nedenleri

Duygusal tükenme sendromunun örgütsel nedenleri; örgüt içerisindeki çatışmalar, örgüt kararlarına katılmama, örgütteki çalışma saatlerinin uzun olması, iletişimsizlik, örgütte sosyal desteğin bulunmaması, rol belirsizliği ve çatışması, çalışma ortamının fiziksel koşullarının iyi olmaması, kişinin ilerleme fırsatının olmaması, işyerinde duygusal ya da cinsel tacize maruz kalması, iş yerinde iş güvenliğinin olmaması, örgüt yapısı ile uyumsuz liderlik tipleri, örgüt içindeki işlerin bir standartta olmaması, örgüt kültürünün işlevsiz olması, örgütlerin yeniden yapılandırılması ve örgütlerin küçülmeye gitmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Ardıç ve Polatçı; 2008:72). Bununla birlikte aşırı iş yükü,

zaman baskısının olması, çalışma saatlerinin uzun ve yoğun olması, kontrol ve gözetimin çalışanlar üzerinde yoğunlaşması, ödül gibi motive edici unsurların bulunmaması, rol tanımlarının yapılmaması, roller arası çatışmaların yaşanması, kariyer koşullarının ve örgütsel başarı durumunun belirsizliği, ücret politikalarının düşük tutulması, personelin dinlenme sürelerinin azlığı, sosyal faaliyetlerin personeli tatmin edecek düzeyde karşılanmaması, yönetici ve mesai arkadaşlarının birbirine destek olmaması, liderlik tarzları, hiyerarşik yapının katı olması, kapalı veya tek yönlü iletişim kanallarının bulunması, personel ve kullanılan araç sayısının yetersizliği gibi nedenler de çalışan bireylerin duygusal tükenme yaşamasında etkili olmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009: 149).

2.6.5.Duygusal Tükenmenin Sonuçları ve Başa çıkma yolları

Tükenmişlik olgusu; başarılı, işine kendini adayan bireyin üretkenliğini azaltan, dikkat dağınıklığına sebep olan, enerjisini düşüren, mesleğine karşı ilgisini azaltan ve hatta işten ayrılmasına yol açan bir unsurdur. Bireyin kendi hayatını birçok yönden etkileyen tükenmişlik sendromu aile içi ilişkilere de zarar vermekte, işlerin kalitesinde gerileme ve düşüşe neden olmaktadır. Yapılan araştırmalara baktığımızda tükenmişlik sendromunun hem birey, hem çevre hem de örgütler açısından oldukça önemli sonuçlar doğurduğu kaçınılmaz bir gerçektir (Toğa, 2016: 35).

Tükenmişlik yaşayan bireyde duygusal ve fiziksel yorgunluk bir arada oluşmaktadır. Bu durumda olan bireyler için sabah kalkarak yeni bir güne başlamak son derece zordur. Tükenmişlik sendromu kişinin hem fiziksel sağlığı, hem de ruhsal sağlığı ile ilgilidir ve bunun sonucunda da bireyin benlik saygısı ve başarı duygusunda azalmalar meydana gelmektedir. Bazı araştırma bulguları, tükenmişliğin başlı başına ruhsal bir hastalık biçimi olduğu varsayımını desteklemekle birlikte, tükenmişliğin ruhsal çöküntüye neden olabileceği henüz kabul görmemektedir (Özkan, 2012: 29-30).

Bireyin tükenmişlik sendromu ile başa çıkılabilmesi için; tükenmişlik konusunda bilgi sahibi olması, kendini iyi tanınması ve ihtiyaçlarını belirlemesi, iş ile ilgili beklenti ve hedefler geliştirmesi, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılması, nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmesi, rahatlamak için müzik dinlemesi, spor yapması, kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi, hobi edinmesi, işe başlamadan önce

işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmesi, zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olması, gerektiği zaman tatile çıkması, işte ve özel hayattaki monotonluğu azaltması, huzurlu bir yaşam tarzı belirlemesi, işe ara vermek veya iş değişikliği yapması, kişinin stresle başa çıkma konusunda kendisini geliştirmesi gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008:77).

Duygusal Tükenme yaşayan birey, kendisi ile birlikte çevresini de etkileyen bir takım olumsuz sonuçlar yaşamaktadır. Bu çevresel sonuçlar hem örgütü, hem aileyi, hem de toplumu etkilemektedir. Tükenme yaşayan çalışanın yaşadığı çevresel sonuçlar; işini umursamamak, aksatmak, izinsiz olarak işe gelmemek, rapor alma yollarına başvurmak, aidiyet duygusu hissetmemek, işine karşı hoşnutsuzluk ve doyumumsuzluk hissetmek, risk almamak, hizmetlerin kalitesini bozmak, iş kazalarında artışlara neden olmak, evlilik ve aile yaşamında birtakım sorunlar yaşamak şeklinde sıralanabilmektedir (Dolgun, 2015: 9).

Örgütsel koşulların iyileştirilmesi adına alınacak önlemler örgüt içerisindeki duygusal tükenme sendromunu önleyici ve azaltıcı etkiye sahiptir. Bu yöntemler bireysel düzeydeki önlemlere oranla daha kalıcıdır. Örgüt bağlamında başa çıkma yöntemlerinin örgütün tamamı tarafından kabul edilmesi ve başa çıkma yöntemleri konusunda bilgili ve dayanıklı çalışma grupları oluşturulması sağlanmalıdır. Bu çalışma grupları, gerektiğinde ek donanım ve yardımcı personele başvurmak, kararlara katılım ve karar verme imkânlarını arttırmak, yetki ve sorumluluğu eşit dağıtmak, ödül sistemini geliştirmek, eşit iş yükü dağılımı sağlamak, örgütsel bağlılığı sağlamak, takım çalışmasını desteklemek, görev tanımlarını belirlemek, örgüt içi iletişimi sağlamak, yetki devrinde bulunmak, olumlu-pozitif geri bildirim vermek, daha kısa çalışma saatleri düzenlemek, çalışana danışmanlık hizmeti vermek, terfi politikası belirlemek, çalışanın sosyal etkinlik imkânlarını artırmak, kariyer fırsatları yaratmak gibi önlemleri almalıdır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 76-77).

Uzun süren aşırı stres, yeterli derecede baş etme becerisi gelişmemiş kişilerde vücudun fizyolojik fonksiyonlarının değişmesine ve buna paralel olarak da tükenmişliğe yol açabilmektedir. Kişinin stres ile başa çıkma becerisi onun stresi ve aşırı iş yükünü kontrol etme çabasını göstermektedir. Stres ile baş etme ve stres yönetimi ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Edelwich ve Brodsky (1980), stres ile baş edilebilmesi için, kişisel

stratejilerin tercih edilmesi gerektiğini, Shinn ve Morch (1983), ise örgütsel ve grup stratejilerinin üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini belirtmektedirler (Babaoğlan, 2014: 13).

Tükenmişlik sendromu ile mücadele etmenin ilk adımı sorunu kabul etmek ve sorunun durumsal olduğunu anlamaktır. Birçok insan tükenmişlik sorununun kendi hatalarından kaynaklandığını düşündüğünden, suçluluk, çaresizlik ve utanç duyguları artmaktadır. Aksi durumda yani tükenmişlik sorununun kendisinden değil de durumdan kaynaklandığını düşünen bireylerde ise suçluluk, utanç ve çaresizlik duygularının azaldığı görülmektedir (Kalker, 1984: 16).

Tükenmişlik sendromu ile mücadele etmek üzere birçok strateji önerilmektedir. Bu stratejilerden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Babaoğlan, 2014: 14).

Tükenme kaynaklarını azaltmak, hafifletmek veya başa çıkmak için iyi kaynaklar sağlamak,

Müşteri veya çalışan bireyin beklentilerini değiştirerek, çalışan ve müşteriler arasındaki ilişkileri kesmek yani duyarsızlaşmak,

İş ortamı haricinde ödüllendirici bir takım faaliyetler ile ilişkiler geliştirerek kişinin başarıları konusunda olumsuz değerlendirmelerin önüne geçmek,

Söz konusu baş etme stratejileri kişisel, sosyal veya örgütsel alanda ortaya çıkabilmektedir. Kişisel stratejiler, bireyin kendisinin tükenmişlikle mücadele etmesi için yapabileceklerini, sosyal stratejiler, çalışanın iş arkadaşlarının ortak çabası ile gerçekleştirilecek mücadele yöntemlerini, örgütsel stratejiler ise örgütsel politikaların, kaynakların ve personel hizmetlerinin yönetsel kararlarını içermektedir.

Kişisel Stratejiler: Tükenmişlik sendromunu önlemek için kişilere bir takım sorumluluklar düşmektedir. Öncelikle kişinin tükenmişlik sendromunun ne olduğunu bilmesi, durumu anlaması ve önlem olarak çözüm yolu bulmaya çalışması son derece önem arz etmektedir. Bireyin bir örgütte işe başlamadan önce işyerinde karşılaşabileceği sorunları, işin zorluklarını ve risklerini bilmesi, kişinin gerçekçi hedefler içerisinde olmasını ve bu bağlamda sorunlar yaşamadan çözüm yollarına yönelik araştırma yapmalarını sağlayacaktır. Bireylerin iş yerinde yaşamış oldukları duyguları ve zorlukları paylaşmaları, gerektiği zaman yardım talebinde bulunabilmeleri sorunların çoğalmadan çözülebileceğini göstermektedir. Ayrıca tükenmişlik sendromunu önlemek için bireylerin

hiç şüphesiz sosyal ilişki yönünden zengin olmaları, kendilerine bir hobi edinmeleri de tükenmeye karşı donanım kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29-32).

İş talepleri konusunda kişilere verilen daha çok çalış cevabı tükenmişlik riskini daha çok arttırdığından bu tür tavsiyeler “daha ustaca çalış” şeklinde yapılmalıdır. Kişinin iş beklentilerini daha somut ve başarılabılır hedefler yönünde değiştirmek de tükenmişlik sendromu ile mücadele etme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda kişiler idealleri için anlamlı hedefler geliştirdikleri takdirde, başarı ve öz değer duyguları artış gösterecektir. Bununla birlikte dinlenme saatlerinin etkin ve verimli kullanımı, bu saatlerde kişilerin gevşemesi, rahatlaması ve enerjilerini tekrar depolamaları için fırsat verilmesi açısından önemli olmaktadır. Kişilerin özsaygısının arttırılması, başkalarıyla ilgili olumsuz duygu ve düşüncelerin oluşmasının engellenmesi tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuna olan dayanıklılığını arttırmaktadır (Maslach, 1986:397). Bununla birlikte kişilerin kendisini tanıması tükenmişlikle mücadele etmenin bir başka boyutudur. Kişinin güçlü ve zayıf yönlerini, tutumlarını ve hislerini bilmesi kısaca kendini tanıması tükenmişlikle mücadelesinde yararlı olacaktır. Eğer kişiler kendi yeteneklerini gerçekçi olarak değerlendirir ve sınırlarını bilirlerse, rahatlamaları, başkalarından yardım almaları ve mesleklerini değiştirmeleri gereken doğru zamanı algılayabilmektedirler (Babaoğlan, 2014: 13). Ayrıca, tükenmişlikle baş etmede “mizah” bireysel olarak stratejik bir rol oynamaktadır. Akademik personel ile yapılan bir çalışmada katılımcıların mizahı, tükenmişlik sendromu ile baş etmede bir araç olarak kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Tümkaya, 2006: 128-133).

Kişilerin aile hayatı da, tükenmişlik ile mücadelede önemli bir potansiyele sahiptir. Kişinin aile ve iş hayatı ayrı ise, kişisel ilişkiler ve sosyal aktiviteler çeşitli olduğundan tükenmişlik yaşamayacaktır. Aksi halde kişi ev ile iş arasındaki dengeyi kuramazsa, yani evine işini yansıtırsa duygusal tükenme riski ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz görülmektedir. Bu bağlamda kişinin işi dışında bir aile, bir eş, ya da yakın arkadaş çevresiyle iyi ilişkileri, hobileri ve yapacağı aktiviteler bulması son derece önemlidir (Babaoğlan, 2014: 6).

Sosyal veya Örgütsel Stratejiler: Tükenmişlik sendromu ile mücadelede örgütsel anlamda da dikkate alınması ve çözüm yolları geliştirilmesi gereken durumlar bulunmaktadır. Bunun için öncelikle çalışan kişilerin görevlerinin tanımlanması

aşamasında açık ve net olunmalı, katılımcı, hoşgörülü ve esnek bir yönetim anlayışı uygulanmalıdır (Kaçmaz, 2005: 29-32). Kişilerin işe alımlarında işler ve kişiler arasındaki uyuma dikkat edilmeli, yoğunlaştırılmış hizmet içi eğitim verilmeli (Izgar, 2000: 37-38), işe yeni başlayan kişilere oryantasyon programları yapılmalı, iş yoğunluğunu azaltma yönünde önlemler alınmalı, periyodik olarak görevlendirmelerde değişiklikler yapılmalı, görev dağılımında ve ödüllendirmede adil bir sistem uygulanmalı, çalışanların kişisel gelişimlerine imkân sağlayan olanaklar yaratılmalı, kalıcı çözüm mekanizmaları geliştirilmeli, sorunlar kronikleşmeden çözüme kavuşturulmalı ve esnek zaman uygulamaları geliştirilmelidir (Almer ve Kaplan, 2002: 1). İşe yeni başlayan personel için rehberlik ve mentorluk mekanizmaları kurulmalı ve son yıllarda birçok işletmede kullanılan personel güçlendirme uygulamaları faaliyete geçirilmelidir (Arı ve Bal, 2008: 142).

Çalışanların iş arkadaşlarına yardımcı olması örgütsel anlamda tükenme sendromu ile baş edebilmenin yollarındandır. Örgütün ayakta kalması, örgüt bünyesindeki tükenmişliğin giderilmesine bağlıdır. Bununla beraber örgüt yöneticilerinin çeşitli organizasyonlar yapması, tükenmişliğin yenilmesi açısından önem arz etmektedir. Ancak örgüt yöneticileri, tükenmişlik sendromunu önlemek için çok istekli değillerdir. Çünkü yöneticiler kişinin yaşamış olduğu tükenmeyi bireysel bir problem olarak görmektedirler. Yöneticinin tükenmişlik sendromunu örgütsel bir sorun olarak görmesi, bu soruna kaynak ayırmayı gerektirmekte ve bu durum ise örgüte ek maliyet yaratmaktadır.

Tükenmişlik sendromuna yönelik örgütsel yöntemler, bireysel yöntemlerden daha zor olmasa da uygulama açısından kalıcı sonuçlar vermektedir (Can, 2015: 85). Freudenberger (1974), tükenmişlik sendromunun engellenemeyeceğini, ancak bundan sakınmak için yöneticinin, işgörenin farklı işlerde çalışmasını sağlamak üzere görev değişikliklerinde bulunmak, kişinin çalışma saatleri ile ilgili çalışma yapmak ve izin kullanılmasını teşvik etmek gibi yöntemleri kullanmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak; örgütsel anlamda tükenmişlik sendromu ile başa çıkmak için kişisel gelişime önem vermek, yükselme imkânı tanımak, çalışanlar arasında geri bildirim sağlamak, örgüt içinde değişime gitmek, personel için stres danışmanlığı hizmeti ve mesleki eğitim hizmetleri sunmak, yetki devrinde bulunmak, örgüt geliştirme çalışmaları yapmak, uygun işe uygun personel atamak, yoğun iş dönemlerinde personel desteği sağlamak, etkin ve adil

bir ücret yönetimi uygulamak, çalışanlara kararlara katılma ve karar verme fırsatı tanımak, performans değerlendirme sistemini adil bir şekilde oluşturmak, başarı gösteren çalışanları takdir etmek, çalışan için sosyal destek sağlamak, dinlenme sürelerini arttırmak, personel için açık ve net görev tanımları belirlemek, çalışanlar arasında uyumlu ve sağlıklı etkileşim sağlamak, kariyer fırsatları yaratmak, çalışanların dinlenme aralarını ve istirahat saatlerini rahatlatıcı ortamlarda geçirmelerini sağlamak, takım çalışmaları oluşturmak, uzun olan çalışma saatlerini kısaltmak gibi önlemlere başvurulması gerekmektedir (Babaoğlan, 2006: 33).

2.7.İşe Yabancılaşma Kavramı

Çalışma hayatında işe yabancılaşma olgusu ile sıkça karşılaşılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre; yabancılaşma olgusunun toplumun şartlarından ve özelliklerinden, sosyal ve iş çevresindeki şartlardan, kişinin kendi şartları gibi çeşitli faktörlerden etkilendiği görölmektedir (Hırlak vd., 2018: 248). Yabancılaşma kavramı, latince kökenli bir kavramdır ve “alienus” kökü ile “alienarer” fiilinden türemiştir. Yabancılaşma kavramını ele aldığımızda üç farklı anlamda kullanıldığı görölmektedir. Bunlardan ilki “herhangi bir şeyin sahipliğini başka birine aktarmak veya devretmek”, ikinci anlamı “zihinsel bozukluk” üçüncü anlamı ise “başkalarıyla bir ilişki ve bağlantı kuramamak, ayrışma yaşamak ve kendisinden hoşlanmamak” şeklinde ifade edilmektedir (Moç, 2018: 31-32).

Genel olarak işe yabancılaşma kavramı; kişinin işine karşı gerekli ilgi ve alakayı gösterememesi, kişinin kariyer hedeflerinden giderek uzaklaşması ve örgütsel normlara uyum sağlayamaması neticesinde oluşan olumsuz duygu durumudur. İşe yabancılaşma, genellikle bireysel özelliklerden değil, çalışma şartlarına bağlı olarak ortaya çıkan, kişinin zihinsel ve fiziksel olarak sosyal etkileşim düzleminden uzaklaşmasına neden olan bir duygu durumu olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, örgütteki çalışma şartlarının, bireylerin işe yabancılaşma düzeylerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürölmektedir. İşe yabancılaşma sürecinde örgütsel faktörlerin çalışanın davranış ve tutumlarını olumlu ya da olumsuz yönde şekillendirmesi beklenmektedir (Kanten ve Ülker, 2014: 21).

Yabancılaşma kavramı Hegel'in "Tin'in Görüngü Bilimi" adlı felsefi eserinde ilk defa kullanılmıştır. Hegel, yabancılaşmanın, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayrım sonucunda ortaya çıktığını, insanın kendisine ve çevresine yabancılaşması sonucunda kendisini hissedemeyen ve düşünen bir varlık olarak görmediğini ifade etmektedir (Hegel, 1991: 57).

Yabancılaşma kavramı 1841 yılında Ludwig Feuerbach tarafından dinsel yönüyle ele alınmıştır. Feuerbach'e göre din olgusu, insanoğlunun kültürel gelişimi sürecinde ürettiği değer ve düşüncelerin bir araya gelmesinden oluşmakta, bu değerler yanlış bir şekilde tanrılara ya da ilahi güçlere mal edilmektedir. Tarihi anlayamayan ve algılamayan insanoğlu, yarattıkları bu değerleri ve kuralları tanrılara mal etme eğilimindedir. Feuerbach, insandan ayrı olarak tanrıların ya da ilahi güçlerin anlaşılması için bu kavramı kullanmaktadır (Sarpkaya ve Yılmaz, 2009: 317). Hegel ve Feuerbach tarafından soyut bir şekilde kullanılan yabancılaşma kavramı Marx ile birlikte ekonomik ve siyasi bir nitelik kazanmaktadır (Sert, 2017: 17).

Yapılan araştırmalarda; çalışanların işe yabancılaşması örgütsel, bireysel ve çevresel faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Çalışanın kişilik özelliğinin işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki oluşturacağı, çevresel faktörlerin ise işe yabancılaşma düzeyini arttırmasına ya da azaltmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Bununla birlikte literatürde örgütsel faktörlerin bireyin işe yabancılaşma düzeyini en üst düzeyde etkileyen unsur olduğu belirtilmektedir. Zamanının büyük bir kısmını işyerinde geçiren bireylerin, yukarıda belirtilen nedenlerle işe yabancılaşma davranışı gösterdikleri, olumsuz tutum ve davranışlar içerisinde buldukları bilinmektedir ve günümüzün en büyük sosyo-psikolojik sorunlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. İşe yabancılaşan çalışanların iş ve kariyer tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin azaltacağı; buna karşılık duygusal tükenmişlik, sinizm, işten ayrılma niyeti gibi davranışlarının ise arttıracağı ileri sürülmektedir (Kanten ve Ülker, 2014:16).

2.7.1. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri

Literatürde işe yabancılaşma olgusunun örgüt içi ve örgüt dışı birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenleri teknoloji ve otomasyon, ekonomik ve kültürel yapı, bürokrasi

ve örgüt yapısı, yaşam koşulları, çalışma koşulları, yönetim yapısı, kişilik özellikleri, aile ve sosyal çevre olarak sıralamak mümkündür.

Teknoloji ve Otomasyon

Teknoloji ve otomasyonda örgütler istenen düzeylere ulaşsa da, bu durum bireyi ve toplumu olumsuz etkileyen birtakım sorunlara neden olmaktadır. Teknolojinin getirdiği işe yabancılaşma ile ilgili iki farklı görüş bulunmaktadır. İlk görüşe göre teknoloji, gelişimi ifade etmekte ve bu durum insanoğlunun kurtuluşu anlamına gelmektedir. Bu görüşe göre teknoloji hizmet ettiği hedefler açısından tarafsız ve kayıtsızdır. Diğer bir görüş ise; teknoloji ile insan ruhu arasında uyumsuzluğun olduğudur. Buna göre; insanın teknoloji karşısında kaybedildiği ve bu gelişmenin kurbanı olmasına yol açtığı ileri sürülmektedir (Özler, 2015: 411-412).

1953 yılında teknoloji ve örgütler ilgili ilk çalışmaları yapan İngiliz Sosyolog Joan Woodward ve ekibi geleneksel yönetim anlayışını analiz etmek üzere çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmalar sonucunda da geleneksel yönetimin başarısız olduğunu ortaya koymuşlardır. Woodward ve ekibinin ortaya koyduğu bu araştırma sonucunda; işletmeler arasındaki farklılıkların, kullanılan teknoloji, üretim yöntemleri ve süreçleri ile ilgili olduğu tespit edilmektedir (tr.wikipedia.org/Woodward etkisi). Buna göre; seri üretimde yabancılaşmanın yüksek, birim üretimde düşük olduğu, buna karşılık modern endüstri işletmelerinde seri üretimde yabancılaşmanın yüksek, ileri teknolojilerde ise daha az yaşandığını görülmektedir. İş yaşamında teknolojinin insanı etkisiz hale getirmesi, insanın kendisini işe yaramadığı hissine kapılmasına, teknolojik aletlerin insana gereksinim olmadan birçok şeyi yapması, insanın beden ve zihnen körelerek işe yabancılaşmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte teknoloji, monotonlaşmaya, insanların yüz yüze ilişkilerinde zayıflamaya ve toplumsal yabancılaşmaya da sebebiyet vermektedir (Fettahlıoğlu, 2006: 37-38).

Teknolojik gelişmeler sonucunda makinaların kullanımı ile birlikte işçiler aleyhine de olumsuz gelişmeler yaşanmış, makine kullanımının artması sonucunda işçinin kendine olan güven ve özsaygısında azalma meydana gelmiştir. Bu değişimler işçinin yaptığı işi geliştirme isteğini kaybetmesine ve sistemin dışına itilmesine ve işe yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Kocadaş, 2020: 89).

Ekonomik ve Kültürel Yapı

Ekonomik yapıyı; mal ve hizmetlerin toplumun gereksinimleri doğrultusunda, eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, üretilen mal ve hizmetlerin bölüşüldüğü bir ortam olarak tanımlamak mümkündür. Ekonomik yapının yabancılaşmayı etkilediği görülmektedir. Çalışanlarının gerek milli, gerekse örgütsel düzeyde, içinde buldukları ekonomik durum, bireysel ve örgütsel yabancılaşmaya zemin hazırlamaktadır. İşe yabancılaşan çalışanın verimi düşeceği ve işe katkısı azalacağı için, ekonomik yapı dolaylı olarak etkilenmesi beklenmektedir. Ülkelerin ekonomik koşullarının değişmesi hem örgütlerde hem de işlerin genel yapısında değişikliklere neden olabilmektedir. Özellikle ülkelerin yaşadığı kriz dönemleri ele alındığında üretim kısıtlamaları ve çalışma şartlarının zorlaşması, örgütlerin zor durumlar altına girmesine neden olmaktadır. Örgütlerin temel amaçları, iş kollarıyla rekabet etmek ve kar sağlamaktır. Ancak özellikle kriz dönemlerinde örgütlerin doğrudan üretim ve kar odaklı bir anlayış göstererek, insani yönden çalışanı göz ardı eden bir yaklaşım sergilemesi, çalışanın yetki alanını daraltması sonucunda, çalışan birey işe yabancılaşma davranışı ile karşı karşıya kalmaktadır (Özler, 2015: 410-411).

Toplumun sahip olduğu manevi ve maddi varlıkların bütünü kültürü oluşturmaktadır. Değerler, toplumdaki farklılıkların gösterebilmektedir. Bireyler doğup büyüdüğü toplumun kültürel değerlerini benimseyerek ve bunlara adapte olarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Doğup büyüdüğü ve yaşadığı toplumdaki farklı bir topluma giden birey, alıştığı kültür ve değerlerin dışında farklı kültür ve değerlerle karşılaştığında uyum sorunu yaşar ve yabancılaşabilir. Bu bağlamda farklı bir ülkeye veya alıştığı ortamdaki başka bir yere giden birey daha önce alışmış olduğu kurallar ve değerler nedeniyle uyum sorunu yaşayacak ve zorluk çekecektir. Bu durum da bireyi olumsuz olarak etkileyecek ve ortama ayak uyduramamaya insanlara, topluma, sosyal hayata yabancılaşabilecektir. Bu yabancılaşmanın bireyi etkileyeceği gibi çalışma hayatını da etkilemesi ve bireyin işine karşı yabancılaşma hissine kapılmasına neden olması beklenmektedir (Pekkan, 2017: 49-50).

Bürokrasi ve Örgüt Yapısı

Yönetim yapısı, işe yabancılaşmaya sebep olan örgüt içindeki etkenlerden birisidir. Örgütün yönetim şekliyle, çalışanın örgütten beklediği yönetim şekli arasındaki farklar

çoğu zaman işe yabancılaşma sorununu gündeme getirebilmektedir. Örgüt yönetimi kapsamında bürokratik örgütlerin yabancılaşmaya yol açan faktörlerin başında geldiği görülmektedir. Weber'e göre her ne kadar en ideal yönetim bürokrasi olsa da, bu ideal yönetim şekli çalışanlar üzerinde olumsuz, yapıcı olmayan bir etki bırakmaktadır. Yabancılaşmaya etki eden diğer bir unsur ise ileri teknoloji ve sanayileşmeye paralel olarak ortaya çıkan uzmanlaşma ve iş bölümüdür. İş bölümü ve uzmanlaşma, verimliliğin artmasını ve maliyetlerin azalmasını sağlasa da, çalışanlar için işin sıkıcı ve rutin olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Yeniçeri, 2009: 174-179). Çalışan birey tarafından sıkıcı ve monoton olarak algılanan iş, bireyin önce kendi emek gücüne ve daha sonra da topluma karşı yabancılaşmasına yol açmaktadır. İş ortamına ve üretim sürecine karşı işe yabancılaşan, iş yerinde tatminsizlik yaşayan çalışanın bu durumu zamanla özel yaşantısını da etkileyebilmektedir (Özçelik, 2019: 54).

Günlük Yaşam Koşulları

Bir bireyin günlük hayatında karşı karşıya kalabileceği bir takım olaylar bireyin yabancılaşmasına sebep olabilir. Örneğin; bireyin bulunduğu şehirde yaşadığı trafik sorunları, işi ile evi arasındaki mesafe veya sağlık sorunları gibi pek çok sorun kendine ve çevreye karşı yabancılaşmasına neden olabilmektedir. Günlük yaşamda bireyin yaşadığı bu karmaşa ve sorun hali kişide mutsuzluk, yorgunluk, stres ve tükenmişlik yaratabilmektedir. Kişinin yaşadığı bu durum işi ile ilgili algılarının değişmesine de neden olabilmektedir. Bu karmaşa içerisindeki kişi yaşamdan zevk almayı, zamanını planlamayı unutmakta, zamanının kısıtlı olduğundan, işlerini yetiştiremediğinden ve kendine ayıracak boş bir zaman bulamamaktan şikayet etmektedir. Bu bağlamda kişi kendini çaresiz, güçsüz savunmasız hissederek yaptığı birçok şeyden zevk alamayacak duruma gelmektedir. Bu stresli ve karmaşık durumun kişinin aile, arkadaş, iş ve sosyal hayatına yansiyarak yabancılaşmasına neden olması mümkündür (Pekkan 2017: 50).

Çalışma Koşulları

Çalışanı yabancılaşma sürecine götüren faktörlerden bir diğeri de çalışma koşullarıdır. Çalışma koşullarının psikolojik, sosyolojik ve fiziksel yönlerden olumsuzluğu, çalışanı işe karşı yabancılaşmaya sürüklemektedir. Örgütlerde, çalışma ortamının istenilen şekilde olmaması, çalışma saatleri konusunda düzensizlik olması, yoğun bir iş temposunun olması, örgütteki sosyal etkinliklere ve sosyal ilişkilere ağırlık verilmemesi gibi nedenler,

çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak algılamamasına neden olmakta ve bu da zamanla işinden uzaklaşmasına, işine yabancılaşmasına yol açmaktadır. Bu sebeple çalışma koşullarının fiziksel, sosyolojik ve psikolojik açıdan çalışanı memnun edecek tarzda olması gerekmektedir (Alömeroğlu, 2017: 31).

Kişilik Özellikleri

Kişilik kavramı oldukça karmaşık bir kavramdır ve literatürde pek çok tanımlanmıştır. Allport (1937) kişilik tanımının teoloji, felsefe, sosyoloji, psikoloji ve hukuk gibi bilim dallarının bakış açılarıyla, farklı bir şekilde yapılabileceğini ileri sürmektedir. Allport, Odbert (1936) ve Thurstone (1934) gibi araştırmacılar çalışmalarıyla “Beş Faktör Kişilik Modeli” nin ilk adımlarını atmışlardır. Bu çalışmalar doğrultusunda Costa ve McCrae 1985 yılında kişiliğin beş faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir. Costa ve McCrae yaptığı diğer çalışmalarda dışadönüklük, duygusal dengesizlik, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk gibi beş faktör modeli’ni oluşturan beş ana boyutu tanımlamışlardır (Devecioğlu ve Tekin 2013:16-18).

Kişilik ve davranış arasındaki etkileşim; dışarıdan gelen etkiler, bireyin bu etkiyi değerlendirerek algılaması sonucu, kişinin sahip olduğu, ailesel, sosyo-kültürel, genetik miras ve coğrafi faktörler ile şekillendirerek tepkisini ortaya koyması, bireyin etkiye-tepki vermesi şeklinde meydana gelmektedir (Tekin, 2012: 142) Bu bağlamda bireyler işe yabancılaşmaya sebep olan yukarıda belirtilen faktörlerden gelen olumlu ya da olumsuz etkileri algılama ve bunları değerlendirmelerinde, hem de bireyde görülebilecek işe yabancılaşma duygusunun bir belirtisi olarak kabul edilebilecek tepkileri ortaya koymalarında, işe yabancılaşma ve kişilik arasında bir ilişki bulunabileceği varsayılmaktadır. Çünkü bireyin kişiliğinde meydana gelen değişimlerin bir kısmının çevresel etkilerden kaynaklandığı bilinmektedir (Devecioğlu ve Tekin, 2013:20).

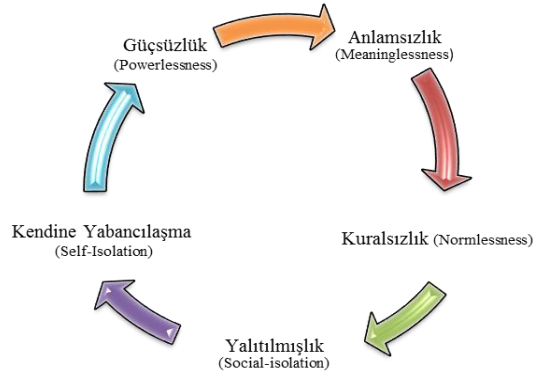
Aile ve Sosyal Çevre

Her birey, hayatın belli evrelerinden geçerek kendine ait sosyal kişilik ve kimlik kazanmaktadır. Genetik faktörler kadar, aile hayatı da kişiliğin oluşma evresinde etkilidir. Birey doğduğu andan itibaren aile içerisinde yaşadığı davranışlarla beraber kendi bilinç yapısını da oluşturmaya başlamaktadır. Bireyin aile ortamı ile uyumu onun çevresi ile olan uyumunu da etkilemektedir. Birey, ailede gördüğü davranışlar olumlu ise topluma ayak

uydurmakta zorluk yaşamayacak ve sağlıklı bir sosyalleşme içerisinde bulunacaktır. Bu bağlamda aile ve sosyal çevre uyumu, bireyin işe yabancılaşma düzeyini de etkilemektedir. Aile ve sosyal çevresinde değer gören, fikirleri önemsenen ve özgür olan bireyin eğitim hayatında ve sonrasında iş hayatında da başarılı olması mümkündür. Sonuç olarak, özgürlüğü kısıtlanmayan birey, yaratıcı düşünce becerisiyle alanını genişletebilmekte, kendisini kısıtlı hissetmemekte ve kendini keşfetme imkânına sahip olarak yabancılaşma yaşamayabilecektir (Pekkan, 2017: 54).

2.7.2. Yabancılaşmanın Boyutları

Toplumsal yaşam içerisinde hayatta kalmak için mücadele veren insanoğlu varlığını sürdürme aşamasında bu mücadeleye yenik düşmekte ve çevrenin etkisinde kalarak farklı yabancılaşma biçimleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Yabancılaşma sürecinin meydana gelmesinde birçok değişken söz konusu olmakla birlikte Seeman (1983), yabancılaşmanın beş değişkenini belirlemiştir. Bu değişkenler; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşmadır.



Şekil 6- Yabancılaşma Süreç Döngüsü (Moç, 2018: 36).

Güçsüzlük (Powerlessnes)

Güçsüzlük kısaca çalışanın işi ile ilgili kontrolünü kaybetmesidir. Bireyin ürettiği ürün üzerinde kontrolünün olmaması olarak tanımlanan güçsüzlük (Seeman, 1975: 94), çalışanın üretim sürecindeki faaliyetlerle ilgili söz hakkı olmaması, örgütteki süreçler üzerinde herhangi bir hâkimiyet kuramaması, kendisini yetersiz hissetmesi ve süreçlerde pasif kalması gerektiğini düşünmesi sürecidir (Seeman, 1983: 171-184).

Güçsüzlük duygusu hisseden sosyal süreç içerisindeki birey, kendisinin hiçbir denetim hakkı olmadığını hissetmektedir. Genellikle birey, hayatına başka güçlerin yön verdiğini düşünerek kendisini zayıf, hatta güçsüz hissetmektedir. Bu durumda olan, kendisini diğer çalışanlar ve idareciler karşısında güçsüz ve zayıf hisseden birey, örgütteki kurallar ve kendisini denetleyen idarecilerle mücadeleye girişemeyeceğini ve onlara gücünün yetmeyeceğini düşünmektedir. Güçsüzlük hisseden bireyin örgüt bağları, motivasyonları, iş ve yaşam tatminlerinin düşük olduğu görülmektedir. İş ve yaşam tatmini düşük, örgütünü benimsemeyen ve kendini örgüte bağlı olarak hissetmeyen birey, zamanla örgüte yabancılaşmaktadır. Seeman, bireylerde güçsüzlük boyutunun dört farklı şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bunlar (Moç, 2018: 37);

- 1- Bireyin araç, süreç ve çıktılara sahip olamaması,
- 2- Yönetim tarafından alınan kararlara katılamaması,
- 3- Beraber çalışacağı işyerindeki arkadaşlarını seçememesi,
- 4- Yaptığı işi denetleme imkânından yoksun olmasıdır.

Anlamsızlık (Meaninglessness)

Anlamsızlık çalışan bireyin neye inanıp, neye inanmayacağını bilmediği zamanlarda meydana gelen bir belirsizlik durumudur. Birey açısından bakıldığında, işinin anlam taşıması sonucunda, bireyde bir amaçsızlık durumu oluşmasıdır (Tükel, 2012: 40).

Çalışan bireyin yaptığı işini kendisi ve toplum adına değersiz ve anlamsız bulması sonucu gelişen algısıdır ve bu algının kırılabilmesi için öncelikle yaptığı iş rolünde belirsizliklerin ortadan kalkması, kendi yeteneklerini sergileyebilmesi, kişinin gelişimine izin verilmesi ve yaptığı iş için ona ihtiyaç olduğu hissini yaratılması gerekmektedir. Bireyin yaptığı işin sağladığı güven ortamı, bireyin sosyal hakları, aidiyet duygusu ve iş ortamındaki birliktelik inancı öne çıkarılmalıdır. Çalışan birey için iş ortamının uygunluğu, çalışma ortamında bir takım sosyal hakların sağlanması ve psikolojik yönden tatmin duygusunun yaratılması, yabancılaşma sürecinin anlamsızlık boyutu üzerinde etkili olmaktadır (Alömeroğlu, 2017: 24).

Kuralsızlık (Normlessness)

Kuralsızlık, kişinin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışırken toplumsal ve kurumsal bir takım genel kurallara uymaması, bu kuralları göz ardı etmesi olarak tanımlanabilmektedir (Özler, 2015: 401).

Bir başka ifade ile kuralsızlık, bireyin başarı, amaç ve hedeflerine ulaşmak için toplumun kabul etmediği ve benimsemediği davranışları sergilemesi durumudur. Bu davranış durumu toplum tarafından genel kabul gören etik, ahlak gibi standart davranışların kaybolmasına, bireyin çıkarıcı, benmerkezci davranışlar sergilemesine sebep olmaktadır. (Aşık, 2018: 178).

Kuralsızlık davranışı kişinin amaç ve hedeflere ulaşmak için kendi yolunu çizerek kuralları umursamaması şeklinde kendini göstermektedir. Bu davranış Durkheim'ın "anomi" kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Kişinin, örgütün veya toplumun değerlerini benimseyememesi durumu, kuralsızlığın bir göstergesi olup, toplumda bireyin bu değer yargılarını işlevsizleştirilmesi veya değer yargılarını ortaya koyamamasıdır. Yabancılaşma duygusunun en önemli belirtisi kuralsızlık davranışdır ve literatürde bu davranış şekli normsuzluk kavramı ile birlikte kullanılmaktadır (Özler, 2015: 401).

Yalıtılmışlık (Social-Isolation)

Yalıtılmışlık en genel tanımıyla, sosyal ilişki ve sosyal çevreden kopma, insanlarla dost, arkadaş anlamında iyi ilişkiler kuramama, dost ve arkadaş edinememe, onlarla etkileşim ve iletişim içine girememe, kısaca kişinin tek başına sosyal çevreden kopuk yaşaması durumu olarak ifade edilebilmektedir (Seeman, 1983: 176). Yalıtılmışlık yaşayan birey, başkaları ile anlamlı ve olumlu bir ilişki kuramamakta veya bu tür bir ilişki ve etkileşimden çekinmektedir (Başaran, 2000: 231).

Kişinin toplumun sahip olduğu kuralları bilmemesi veya bildiği halde bu tür kurallara bilinçli olarak karşı gelmesi sonucunda, topluma aykırı somut davranışlar sergilemesi, yalıtılmışlık davranışının göstergeleri olarak gözlemlenebilmektedir. Bu davranış hali genellikle bireyin toplumdaki soyutlanmasına, toplumsal ilişkilerden dışlanmasına ve tek başına kaldığı için yalnızlık duygusu çekmesine sebep olabilmektedir. Bu bağlamda yalıtılmışlık davranışı, bireyin çevresinden kendisini soyutlaması şeklinde yaşanabileceği gibi, çevrenin de bireyi dışlamasıyla yaşanabilmektedir (Özler, 2015: 402).

Kendine Yabancılaşma (Self-isolation)

Seeman (1983) kendine yabancılaşmış bireyleri “kendini ödüllendirme yoluna gitmeyen, ihtiyaçlarını karşılamak için kendini araçsallaşmış nesnelere olarak gören insanlar” şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile kendine yabancılaşma; bireyin belirli bir davranışının, gelecekteki beklentileri ile uyumsuz olması ve bireyin kendi beklentilerinin dışına çıkarak farklı davranış sergilemesidir. Bir başka ifade ile kendine yabancılaşma, bireyin davranışlarının, geliştirdiği değer, norm, gereksinme ve isteklerine uymaması olarak da tanımlanmaktadır (Aşık, 2018: 179-180).

Yabancılaşma duygusuna sahip birey, kaderin ve yaşamının kontrolünün başkalarının elinde olduğu düşüncesiyle hareket etmektedir. Dolayısıyla kendine yabancılaşan kişi yaptığı işi de severek yapmamaktadır. Bireyin çalışma ortamında kendisini ortaya koyamama ve yaptığı işten tatmin olamama durumu, kendine yabancılaşma olarak ifade edilmektedir. Kendine yabancılaşmış bireyler yaptıkları işlerden neredeyse hiç tatmin olamamaktadırlar (Büyükyılmaz ve Ofluoğlu, 2008: 113-144).

2.7.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

İşe yabancılaşan bireyler, fiziksel, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik anlamda birçok şekilde olumsuz etkilenebilmektedir. Çalışanın iş yerinde tatminsizlik yaşamaması onun giderek iş tatmininin azalmasına, örgütsel sessizliğe, tükenmişlik sendromu yaşamamasına, örgütsel bağlılığının azalmasına, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin artmasına, çalışma hayatının kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır (Özler, 2015: 414).

İş Tatmininin Azalması

İş tatmini; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi ya da işinde deneyim sahibi olması neticesinde gelişen olumlu tepkiler olarak tanımlanabilmektedir. Bireyin işi karşılığı aldığı maddi fayda ile birlikte, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışarak, yaptığı işten zevk alabilmesi de önemli bir tatmin unsuru olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, iş tatmini az olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çok olduğu, bu kişilerin birtakım ruhsal ve psikolojik travmalar yaşadığı, bu durumun da motivasyon eksikliğine, tükenmişliğe, başarısızlığa ve mutsuzluğa neden olduğu bilinmektedir (Seyran ve Şimşir, 2020: 26).

İş tatmini veya iş tatminsizliği, çalışma ortamında çalışan bireyin performansı üzerinde fazla etkili olması sebebiyle, örgütler açısından son derece önem arz etmektedir. Çünkü işletmelerin etkin ve verimli çalışmaları işgörenin yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmasına bağlıdır. Çalışanın iş tatmini, kişinin performansını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve başarısını doğrudan etkileyen unsurlardandır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 131).

Çalışma ortamından beklenti düzeyinin yeterince karşılanmadığını düşünen bireyde iş tatminsizliği meydana gelmektedir. Bu da çalışan bireyin işgücü verimliliğini olumsuz etkilenmekte, işe bağlılığının azalmasına ve iş gücü devir hızının artmasına sebep olmaktadır (Akıncı, 2002: 3).

Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların bilinçli bir şekilde örgütte meydana gelen yönetsel ve fonksiyonel sorunlarla ilgili fikirlerini dile getirmemeleri durumu olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanlarının, örgüt yöneticilerinin kendilerini cezalandırabileceği endişesiyle, örgüt ile ilgili sorunları dile getirmediği ya da dile getirme konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Çalışanlar her ne kadar üstlerine ulaşmak için açık kapı politikaları, toplantılar, şikâyet ve öneri sistemleri gibi iletişim kanallarını üstlerine ulaşmak adına kullansalar da, yine de sessiz kalmayı tercih etmekte, bu durum da örgütleri olumsuz etkilemektedir (Öztürk, 2019: 367). Örgütlerde yaşanan örgüt sessizliği durumu, bazen bilgi eksikliği, bazen diğer çalışanların fikrine uyma, bazen kişinin kendini ya da örgütü koruma isteği, bazen de karar vermeden kaçınma şeklinde kendini gösterebilmektedir (Acaray, 2014: 132).

Örgütsel sessizlik boyutları açısından ele alındığında, Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliğin iki boyutu olduğunu, Ang, Botero ve Van Dyne (2003) ise üç boyutu olduğunu ifade etmektedirler. Ang, Botero ve Van Dyne'ne göre örgütsel sessizliğin 3K'sı olarak değerlendirilen bu boyutlar aşağıda kısaca tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2010; 31-32).

- **Kabullenici Sessizlik;** Örgüt çalışanlarının örgütte meydana gelen sorunlar neticesinde ortaya çıkan durumları kabullenmeleri ve fikir ileri sürmemeleridir. Bu bağlamda örgüt çalışanları örgüt koşullarını kabul ederek, koşulları değiştirme eğilimde bulunmamaktadırlar.

Korunmacı Sessizlik; Örgüt çalışanları kendilerini içgüdüsel olarak koruma eğilimindedirler ve bu çalışanların örgütteki sorunu değiştirebilecek görüşlere sahip olmalarına rağmen, dışarıdan gelebilecek tepki ve tehlikelerden korktukları için görüşlerini ifade etmeye isteksiz davrandıkları görülmektedir (Öztürk, 2019: 367-368).

Koruma Amaçlı Sessizlik; Örgüt çalışanları örgütün ve bireylerin menfaati için örgüt sessizliğinin aksine, düşüncelerini ifade etmelerinin sonuçlarından ziyade, örgütteki diğer çalışanların ve örgütün iyiliği için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2010: 34).

Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik sendromu, çalışan bireyin uzun süre zorlu çalışma şartlarına maruz kalarak, yaşadığı stres sonucunda zihinsel, duygusal ve fiziksel olarak tükenmesi durumu olarak ifade edilmektedir. Bu durum, yüksel motivasyona sahip, iş odaklı çalışanların, çalışma heveslerini kaybetmelerine ve çalışma isteklerinin azalmasına sebep olmaktadır. Çalışma hayatına idealler, umut ve hedeflerle başlayan çalışanın belli bir zaman sonra fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişlik yaşadığı görülmektedir. Bu bireylerin, düşük kişisel başarı hissi, duyarsızlaşma, anlamsızlaşma ve güçsüzleşme gibi bir takım duygular içerisinde buldukları bilinmektedir (Özler, 2015: 415).

Çalışan bireylerin iş doyumunu alamaması süreci sonrasında da yabancılaşma duygusu yaşadığı ve bu kişilerin zamanla tükenmişlik sendromu belirtileri gösterdiği ifade edilmektedir. Çalışanın bu yabancılaşma duygusu önlenemediği takdirde, bireyin kendisini dış dünyadan izole ederek tükenmeye başladığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışan bireyin tükenmişlik sendromuna kapılmasını önlemek için öncelikle iş tatmini sağlayarak buna neden olan örgütsel yabancılaşma faktörlerini ortadan kaldırmak gerekmektedir (Babür, 2009: 56). Çünkü işinden yeterince tatmin olmayan çalışan bireyler, zamanla işe yabancılaşmaya başlayacak ve bunun sonucunda ise tükenmişlik sendromu ile karşılaşacak ve tükeneceklerdir (Özler, 2015: 415).

Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çalışanların bilgi, beceri ve işlerine yoğunlaşma kapasitelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak tüm bunlar örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından yeterli olmamaktadır. Bir örgütün güçlü bir şekilde varlığını

sürdürmesi, örgüt çalışanlarının örgüte güçlü duygular beslemesine, çalışma alanı ile ilgili olumlu tutumlara da sahip olmasına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanın örgütsel bağlılık hissetmesi, örgütler için son derece önemlidir (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Devamsızlık

Çalışan bireylerin çevresindeki şartlarla ilgili memnuniyetsizliği sonucunda ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, işten ayrılma tutumu öncesinde sergilenen bir davranış olarak karşımıza çıkar. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti, çalışan bireylerin çalışma koşullarına ilişkin memnuniyetsizliği neticesinde ortaya çıkan, işten ayrılma eylemine yönelik alacağı karar, işten ayrılmaya niyetlenmesi ve işten ayrılma tutumunun bir adım önceki adımı tanımlanabilir (Cin ve Hoşgör, 2020: 140). İşletmelere önemli mali yükler getiren işten ayrılma niyetinin ilk belirtisi işe devamsızlıktır. Bu maliyetlerin azaltılmasında, çalışan bireylerin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerinin ve örgüte bağlılıklarının sağlanmaya çalışılması gerekmektedir. Kendilerini örgüte bağlı hisseden çalışanlar, işten ayrılma niyeti göstermeyecektir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile işle bütünleşme; örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yüksek bağlılık düzeyine sahip bireylerin, işgücü devir oranı düşük; örgütsel bağlılık düzeyi düşük bireylerin ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kartal vd., 2015: 329).

İşten ayrılma niyetine sahip, fakat bir takım koşullar nedeniyle işten ayrılamayan çalışanın verimlilik kaybı, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi bir takım olumsuz duygular yaşayacağı önlenemez bir gerçektir. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti örgüte ciddi anlamda maliyet yükleyen, örgütsel anlamda kaçınılması gereken ve mutlaka tedbir gerektiren bir durum olarak görülmektedir. Örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin işten ayrılma niyet ve sonuçlarını engelleyebilmesi için çalışanın işten ayrılma niyetini tetikleyen faktörleri iyi tanımlaması ve etkilediği değişkenleri tespit etmeleri gerekmektedir (Dirik, 2019: 132).

Çalışma Yaşamının Kalitesinin Düşmesi

Çalışma yaşamının kalitesini; işin yapısı, çalışanlara verilen ücretler, işyeri ortamının şartları, örgütün idaresi, örgütteki işlerde kullanılan teknoloji, çalışan personelin motivasyonu ve iş tatmini, çalışan bireylerin alınan kararlara katılması, istihdam

güvencesi, örgütün demografik yapısı, örgütün endüstriyel ilişkileri, örgütteki sosyal adalet ve sosyal güvenlik, çalışana verilen eğitim gibi bir takım faktörlerin etkilediği bilinmektedir (Özler, 2015: 417).

Örgütün hedef ve amaçları ile örgüt çalışanlarının hedef ve amaçlarının uyum içerisinde olması, çalışanın işyeri memnuniyetinin artmasına neden olur. Çalışanın işyeri memnuniyetinin artması ve kaliteli bir çalışma ortamına sahip olması da örgüte güven ve bağlılığı arttırarak, çalışanın örgütü benimsemesi yönünde pozitif bir etki sağlar (Babür, 2009: 56).

2.7.4. İşe Yabancılaşmanın Önlenmesinde Başlıca Yöntemler

İşe yabancılaşma kavramı, bireyin kendisinden, ait olduğu kültürel, doğal, toplumsal ve psikolojik çevresinden uzaklaşmasına rağmen hayatını sürdürmesi olarak tanımlanabilmektedir. Sanayi Devrimi ile başlayan ve modern toplumların önü alınması gereken büyük sorunlarından biri olarak ortaya çıkan yabancılaşma kavramını tanımlamak oldukça zor olsa da, genel olarak; kültürel, toplumsal ve doğal çevresiyle uyum içerisinde yaşayan bireyin belirli bir zaman sonra uyumunun azalması ve uyum sorunu yaşayarak yalnızlaşması şeklinde tanımlanabilir (Çavuş ve Gökçen, 2014: 529).

İşe yabancılaşmanın önlenmesi ve çözümlenmesi için aşağıda belirtilen başlıca yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler aşağıda sıralanmaktadır (Şimşek vd., 2006: 578);

- İşe yabancılaşmaya yönelik yönetici tarafından erken uyarı sistemi kurulmalıdır.
- Strateji ve program politikaları üretilmelidir.
- Yabancılaşmaya sebep olan çevresel ve örgütsel etkenler analiz edilmelidir.
- Örgüt iyi izlenmeli çatışma Yönetimi konusuna öncelik verilmelidir.
- Stres yönetimi merkezi kurulmalıdır.
- Çalışanların yönetime katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışan işe özendirilmesi ve moral yönetimi sağlanmalıdır.
- Örgüt içinde tarafları da içine alan sosyal bir politika oluşturulmalıdır.
- Örgüt içerisinde çalışma yaşamının kalite düzeyi sürekli arttırılmalıdır.

Bununla birlikte, örgütlerin başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşmak için örgüt yöneticilerinin, çalışanların yabancılaşma duygusu yaşamaması için, iş zenginleştirme,

iş değiştirme, personel güçlendirme, stresi yönetme, çatışmaları yönetme, çalışanın motivasyonunu yönetme gibi bir takım önlenmeleri almaları gerekmektedir.

İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanın örgüt içerisindeki motivasyonunu arttırmak, bakış açısını değiştirmek amacıyla yine aynı çalışana daha önce yaptığı işiyle benzer özelliklere sahip görevlerin verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Rutin iş temposundan sıkılarak zamanla yaptıkları işlere karşı ilgilerini kaybeden ve işten uzaklaşmaya başlayan çalışanların hem bireysel anlamda iş doyumunu sağlamak, hem de çalışandan en yüksek verimi alabilmek için örgütlerde iş zenginleştirme yoluna gidilmesi gerekmektedir. İş zenginleştirmenin temel amacı, çalışan üzerinde motivasyonu arttırarak yaptıkları işlerini sahiplenmelerini sağlamak, işyerindeki stres düzeyini azaltmak, çalışanı ve çalışma ortamını tekdüzelikten çıkarmak, çalışana yeni fırsat alanları yaratarak kendilerini göstermelerine olanak sağlamaktır (Pekkan, 2017: 56). Bu bağlamda örgütlerde çalışanlara yeni yetki ve sorumluluklar yüklenmesi, onlara söz hakkı tanınması, örgüte karşı bağlılık duygularını güçlendirerek, çalışanın örgütten uzaklaşmasını, çalıştığı örgüte ve yaptığı işe karşı yabancılık hissetmesini de önleyecektir (Özler, 2015:419).

İş Değiştirme (Rotasyon)

İş değiştirme (Rotasyon) kavramı; genel anlamda çalışan personelin bir plan dâhilinde görev, pozisyon ve yerlerinin değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İş değiştirme (Rotasyon), çalışan personelin yetiştirilmesi ve kalifiye bir personel haline gelmesi açısından önem taşımaktadır (Aydoğan, 2014: 37). Örgüt çalışanı, iş değiştirme sonucunda birey, farklı mesleki bilgiler edinerek ve yeni sosyal ilişkiler kurarak kendini geliştirme imkânına sahip olabilmekte ve işe yabancılaşma duygusundan uzaklaşabilmektedir. İş değiştirme (Rotasyon) hem bireye hem de örgüte olumlu katkılar sunmaktadır. Bireyin farklı iş kollarında çalışması ona farklı beceri ve yetkinlikler kazandırırken örgüt açısında da birbirini ikame edebilecek personel yetişmiş olacaktır (Pekkan, 2017: 57).

İş değiştirme (Rotasyon) çalışanın bağlılık seviyesinin yükselmesi, iş tatmini, departmanlar arasındaki sosyal ilişkilerin artması, çalışanların liderlik özelliklerinin gelişmesi, takım ruhunun yaygınlaşması, terfi edebilecek personelin belirlenmesi, çalışanların farklı yeteneklerinin keşfedilmesi, örgüt içi öğrenme sürecinin hızlanması, iş

monotonluğunun azalması ve ast-üst ilişkilerinin güçlenmesi gibi hem örgüte hem de çalışana pek çok yarar sağlamaktadır (Aydoğan, 2014: 40-41).

Her ne kadar iş değiştirme (Rotasyon) çalışanları tekdüzelikten ve monotonluktan kurtarıp, işe yabancılaşma duygusundan uzaklaşmasını sağlasa da, rotasyon planının iyi yapılmaması ve bu planın etkili ve doğru bir şekilde uygulanmaması, işe yabancılaşma duygusunu arttırıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Yine iş değiştirme (Rotasyon) nedeniyle çalışanların yeni görev yerine uyum sağlamakta zorluklar yaşayabilmektedir. Bu durumla karşılaşan çalışan yeni görevi ile ilgili olumlu yönler yerine tüm olumsuz yönlere odaklanarak çevresi, işi ve kendinden uzaklaşma hissine kapılabilmektedir (Pekkan, 2017: 57).

Personel Güçlendirme

Personel Güçlendirme; çalışanların motive olduklarını hissettikleri, kendilerinin bilgi ve uzmanlık alanlarına olan güvenlerinin arttığı, çalışanların yetki kullanarak çalışma ortamında harekete geçme isteği duydukları, örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların onay almaksızın örgüt içindeki işlerini yapmalarını sağlayan karar verme gücü olarak tanımlanabilmektedir. Personel güçlendirme ile örgüt çalışanlarının karar verme yetkilerinin arttığı, takım çalışmasının ön plana çıktığı görülmektedir. Kısacası personel güçlendirme neticesinde; daha fazla yetki ile donatılmış, güçlendirilmiş olan çalışanlar örgüt içerisinde daha hızlı bir şekilde hizmet sunmakta, yaptıkları işlerden ve başarı sonucunu aldıklarından kendilerinden daha hoşnut olmakta, daha hevesli ve sıcak ilişkiler kurabilmekte, kendi ihtiyaçlarının yönetim tarafından gözetildiğini hissettiklerin için de daha ilgili olmaktadır (Tokat, 2012: 168-169).

Personel güçlendirmenin temel unsurları;

- Katılım-karar verme yetkisi: Yöneticilerin çalışanlarıyla işbirliği sağlaması olarak ifade edilen katılımcı yönetim çalışanların sadece yaptıkları işe odaklanmasını engelleyerek iş tatmini ve motivasyon sağlamaktadır.
- Yenilik: Yenilik anlayışının desteklenmesi, tüm kurumda yaratıcı süreçlerin aktif biçimde tasarlanması çalışanların etki mekanizmasını biçimlendirerek, yetkilerin faydalı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır.
- Bilgiye ulaşılabilirlik, Bilgilerin paylaşılması: Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşımı örgütsel bağlılığı arttırarak örgüte güveni pekiştirmekte, iletişimde

meydana gelecek kopuklukları gidererek yatay ve dikey iletişimde oluşabilecek sorunların meydana gelmesini engelleyecektir (Yılmaz, 2019: 19).

- Sorumluluk ve ortak hedeflere yönelme: Yönetimde sorumluluğun belli pozisyonlara ve belli çalışanlara verilmemesi, bu görev dağılımının liyakat ve iş görebilirlik düzeyine göre planlanması, örgütsel performansın artmasına, işbölümü ve uzmanlaşma ile birlikte örgütsel hedeflere ulaşmayı daha olanaklı hale getirmektedir (Doğan, 2003: 52).

Stres Yönetimi

Stres yönetimi genel olarak stres ile başa çıkmak, kişinin yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, stres yaratan durumu veya bu duruma verilen tepkileri değiştirmek şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerde yaşanan stresle mücadele, çalışanlar üzerindeki iş stresini önlemek veya azaltmak amacıyla yapılmalıdır. Örgütün genel politikaları, yapısal anlamdaki bozuklukları, fiziksel ortam ile ilgili düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyunu oluşturmaktadır (Erdoğan, 1999: 27).

Örgütsel stresin azaltılması için destekleyici bir örgütsel hava yaratmak, işi zenginleştirmek, örgütsel rollerin belirlenerek çatışmaların azaltılmasını sağlamak, mesleki gelişim için planlama ve danışmanlık yapmak, çalışma ortamında neşeli bir hava yaratmak gibi stratejiler kullanmak mümkündür. Örgütteki stresle başa çıkmada yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı yöneticiler çalışanların iş doyumunun uzun vadede yararlarını bilmekle birlikte, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğu inancına sahiptirler. Bu bağlamda yöneticilere çalışanların stresle başa çıkmalarını sağlayacak bir takım görevler düşmektedir;

Bu görevlerden kısaca bahsetmek gerekirse;

- Çalışma ortamını çekici hale getirerek iş doyumunu yükseltmek,
- Örgütteki rol tanımlamalarını uyumlu ve açık yapmak,
- İş yükünü dengede tutmak, az ya da aşırı iş yüküne planları yapmamak,
- Örgütte değişme ve süreklilik arasındaki dengeyi kurmak,
- Çalışanları teşvik etmek amacıyla grup çalışmalarını destekleyerek grup bağlılığının artmasını sağlamak,
- Çalışana kendisini ifade etme olanağı ve iş doyumunu sağlamak,

- İşyerindeki yöntem ve ilerlemenin gerçekleştirmek için çalışana esneklik göstermek,
- Çalışanların kararlara katılımını sağlayacak fırsatlar yaratmak.
- Örgütteki stres düzeyine karşı dikkatli olmak,
- Stres yönetimi hizmetlerinin desteklemek,
- Stres kaynaklarını öğrenip mücadele etmektir.
- Kısaca yöneticiye düşen görev, çalışanını iyi tanıyıp, hangi şartların çalışanın stresine yol açtığını gözlemlemesi ve ona uygun başa çıkma yöntemlerini belirlemesi ve en uygun yöntemi kullanmasıdır (Güçlü, 2001: 102-105).

Çatışma Yönetimi

Örgütlerde çoğu zaman uyum içerisinde bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Çalışanların ve örgüt içindeki grupların uyum içerisinde çalışmalarında bazı durumlarda bu uyum kaybolabilmekte ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Örgütlerde genellikle farklı değer ve algılar, amaçlar ve paylaşılan kaynaklar bu çatışmanın ana sebepleri olarak görülmektedir. (Özler, 2015: 418-421-422).

Bir çatışmayı yönetmek için çatışmanın analizini yapmak gerekir. Analiz yaparken çatışma detaylı olarak ele alınmalı ve türü belirlenmelidir. Çatışma türünün belirlenmesi, çatışmanın nedenlerinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Nedeni bilinen bir çatışmayı çözmek daha kolaydır ancak, bu analizin tarafsız bir kişi tarafından yapılması daha sağlıklı bir sonuca varılmasına sebep olmaktadır (Özkalp vd., 2019: 138).

Çatışma yönetimi konusunda çatışan tarafların kullanabileceği rekabet, işbirliği, kaçınma, uyum ve uzlaşma olmak üzere beş yöntem bulunmaktadır (Özler, 2015:418-421-422). Bu yöntemlerden biri olan rekabet, çalışan birey için motive edici, faydalı bir kavram olsa da, rekabeti yüksek kişilerin rekabetçi olmayan kişilere oranla daha avantajlı olduğu bilinmektedir. İşbirliği ise çatışmadan kaçınmanın tersi bir davranış biçimi olarak tarafları memnun edecek kararları içermektedir. Bireylerin olay ve durumlara karşı kayıtsız kalması, çekilme davranışı göstermesi de çatışmanın kaçınma yöntemlerindedir. Bir diğer yöntem olan uyum ise çalışanın kendi çıkarlarından çok karşı tarafın çıkarlarını gözettiği, karşı tarafın çıkarlarını üstün tuttuğu bir yöntem olup, tarafların kendi çıkarlarından ziyade ortak çıkarlarda birleşmesi çatışmanın uzlaşma yönünü ifade etmektedir. Çalışanların iş

ortamında daha az çatışma yaşaması ve huzurlu bir ortamda çalışması onların moral ve motivasyonlarını yükselterek yabancılaşma duygusu yaşamalarını önlemektedir (Özkalp vd., 2019: 139).

Motivasyon Yönetimi

Motivasyon, örgütte çalışan personelde çalışma şevki yaratmak, onları çalışmaya teşvik etmek ve sonucunda da çalışanları tüm ihtiyaçlarının karşılanacağına ilişkin inanç duymalarını sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 1998: 117). İnsan ilişkilerine yön veren en önemli unsur motivasyondur. Hangi tür olursa olsun tüm kamu kurum ve kuruluşlarının, işletmelerin ortak hedefi örgütün amacını gerçekleştirmek üzere çalışanlarını yönlendirmek, bu hedef doğrultusunda işin doğru ve istekli yapılarak, benimsenmesini sağlamaktır (Fındıkçı, 2001: 360). Motivasyon yönetimi, çalışanlarda yaptığı iş ile ilgili tatmin sağlayacak bir ortam oluşturmayı, çalışanları etkileyerek güdülemeyi sağlayacak bir faaliyet alanı yaratılmasını hedef almaktadır. Bu bağlamda örgütlerin öncelikli hedefi çalışanı motive edecek ortamları oluşturmaktır (Güney, 2000: 177).

Kendini Tanıma ve Kendini Geliştirme

Kendini tanıma bireyin fiziksel ve psikolojik olarak kendi farkındalığını, isteklerini, düşüncelerini, yeteneklerini, değerlerini, becerilerini ve özelliklerini bilmesidir. Bireyin kendisini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gelişen olaylara karşı vereceği olumlu ya da olumsuz tepkileri, nasıl hareket edeceklerini bilmelerini sağlamaktadır. Bireyler yaşadıkları hayat içerisinde gerek ailede gerek sosyal hayatta gerekse çalışma ortamında bir takım stresli sorunlar ve çatışmalar yaşayabilmektedirler. Burada asıl olan konu bireyin yaşadığı bu stresli ortama vereceği yanıt ve bu ortam ile baş etme yollarını bilmesidir. İşte bu anlamda bireyin kendini tanıması önem kazanmaktadır (Minibaş, 1993: 79-80). Kendini tanıyan ve özelliklerinin farkında olan bireyler olumsuzluklara karşı daha dirayetli olurlar ve olumsuzluk duygusundan uzaklaşırlar. Bireyin kendini tanıması ona mesleki anlamda mutluluk ve başarı getirir. Kendini tanıyan bireyler, sorumluluk alanlarının farında olduğu için sınırlarını iyi bilirler. Ancak, kendi farkındalığını ve özelliklerini bilmeyen bireyler hem çalışma ekibi içinde hem de mesleki ilişkilerinde sorunlar yaşayabilmektedir (Karaca, 2010: 82).

Kendini tanıyıp, duygu ve düşüncelerini anlayıp bunların farkında olan birey olumlu sonuçlarda daha iyisini yapmaya, olumsuz sonuçlarda ise bu olumsuz sonucu değiştirmeye yönelik çaba harcamaktadır. Eksik yönlerini görerek gidermeye çalışmak ya da güçlü taraflarını daha güçlü hale getirme isteği bireylerin kendilerini geliştirme noktasında olumsuz tavır sergileme olasılığını en aza düşürmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda bireyin iş tatmininde azalmaya yaşanmayacak ve buna başlı olarak da yabancılaşma duygusu hissetmeyecektir (Özler, 2015: 418-419).

2.8. Pozitif Psikolojik Özellikler Kavramı

Pozitif psikolojik özellikler kavramı, günümüz örgütlerinin rekabet avantajlarını elde etmeleri, bu avantajı sürdürebilmeleri için, insan kaynaklarının değerli olduğuna ve çalışanların pozitif psikolojik özelliklerinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda pozitif psikoloji, örgüt çalışanlarını daha iyi anlamak ve çalışanlardan maksimum fayda sağlamak amacıyla kavramsal çerçeveyi anlaşılır bir şekilde ortaya koymak gerekmektedir.(Kutanis ve Oruç, 2014: 150).

Pozitif psikolojik özellikler, insan kaynakları yönetimi açısından yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Psikolojik öncülleri ön planda tutan pozitif psikolojik özelliklerin literatürde özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutta incelendiği görülmektedir (Luthans vd. 2005:249- 271). Çalışanın her türlü zorlu işin üstesinden gelmesi ve kendine bu konuda güven duyması özyeterlilik boyutunu, başarı elde etmek için olaylara ve durumlara olumlu açıdan bakması iyimserlik boyutunu, başarıyı elde etme amacı doğrultusunda azimli davranması ve gerektiği zaman da hedefe ilerlerken yön değiştirebilmesi umut boyutunu ve tüm zorluklara rağmen dik durabilmesi ise dayanıklılık boyutunu ifade etmektedir (Luthans vd., 2010: 42).

Pozitif Psikoloji, olumlu yeni bir yaklaşım olarak insanların zihinsel hastalıklarının iyileştirilmesinden ziyade, insan hayatını, üretkenliğini ve insanın değerli hale getirilmesine odaklanmaktadır. Martin Seligman tarafından geliştirilen ve insanların yanlışlarını düzeltmek yerine onlarda olan olumlu birtakım özellikleri ortaya çıkarma amacını benimseyen bu yaklaşım ile insanlara ilişkin yetenekler, erdemler gibi pozitif yönleri kapsayan bir akım başlatılmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 151). Pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış odaklı olmakla birlikte, bireyle ve bireyin pozitif gelişimi

açısından ne olabileceğiyle ilişkilidir (Çetin vd.,2013: 99). Pozitif psikoloji, kişinin sahip olduğu güçlü özellikleri ve bu özelliklerin nasıl ve ne şekilde geliştirilebildiği ile ilgili bir kavram olup, kişinin kim olduğu, hangi kişisel özelliklerinin güçlü olduğu ve hangi özelliklerinin olumlu olarak geliştirilebileceği gibi sorulara cevap aramaktadır (Basım ve Çetin, 2012: 122).

Pozitif psikoloji; kişilerin, kurum ya da grupların gelişimlerine en uygun katkıyı sağlamak üzere koşullar ve süreçlerin incelenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Gable ve Haidt, 2005: 104). Pozitif psikoloji genel psikolojinin alt dalı olup, mutluluk ve refahı, pozitif ilişkileri ve faaliyetleri, kurumların ve sosyal sistemlerin gelişimlerini anlamak ve bu gelişimleri kolaylaştırmak ile ilgilidir (Carr, 2016: 12).

Pozitif psikoloji kavramı ilk olarak 1954 yılında Abraham Maslow tarafından “Motivasyon ve Kişilik” adlı kitabında gündeme getirilmiştir. Maslow psikolojiye yeni kavramlar eklenmesi gerektiğini, psikolojinin sadece negatif olaylarla ilgilenmesinin bir eksiklik olduğunu düşünmektedir (Wright, 2003: 437). Bu bağlamda pozitif psikoloji kişilerin pozitif yönlerinin geliştirilmesi üzerinde durmaktadır (Czikszentmihalyi ve Seligman, 2000: 5) ve mutluluk, olumluluk, iyi oluş gibi kavramlara odaklanmaktadır (Mikutta ve Pietrowsky, 2012).

Pozitif psikoloji kavramının bir disiplin olarak kabul edilmesi öncesinde Hefferon ve Boniwell (2018) iyi yaşamı inceleyen kişileri dört grupta değerlendirmiştir. Bunlara göre Aristoteles (M.Ö.348-322), en önemli iyiliğin mutluluk olduğunu ifade etmiş ve erdem, ahlak, iyi hayat konularında çalışmalar yapmıştır. Jeremy Bentham ve John Stuart ise faydacılık düşüncesini benimsemiş ve devlet eliyle yapılan doğru politikaların veya hareketlerin, iyiliği sağlayanlar olduğunu savunmuşlar ve buna “en büyük mutluluk ilkesi” veya “fayda ilkesi” adını vermişlerdir. Faydacı düşünen filozoflar mutluluğun ölçülebileceğini savunarak bu konuda çalışmalar yapmışlardır. Yine 1980 yılında William James tarafından yayınlanan “Psikolojinin ilkeleri” adlı eserde fizyoloji ve felsefe ile ilgili önemli değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu eser pozitif psikoloji açısından son derece önemli bir eserdir (Boniwell ve Hefferon, 2018: 9). 1902 yılında James tarafından yazılan “sağlıklı fikirlilik” ve 1959 yılında da Franklin’in anlam arayışına ilişkin manifestosu da pozitif psikolojinin gelişmesi açısından önemli adımlar olarak bilinmektedir (Alparslan vd., 2019: 4).

1960 yılların başında gelişen hümanist düşünce ve pozitif psikolojinin ortak ilgi alanlarının olduğu söylenebilir. Hümanist düşünürler olumlu nitelikler olan ruh sağlığı, mutluluk, memnuniyet, nezaket gibi niteliklere odaklanır. Bu düşünürler bireylerin sorumluluklarının kaderlerine yönelik olduğunu ifade etmektedirler. Yaşamı bir süreç olarak gören bu bakış açısına göre, bireyler gelişim ve potansiyellerini Gerçekleştirme amacıyla doğuştan var olan güdülerin farkındadırlar (Boniwell ve Hefferon, 2018: 9). Hümanist psikolojiyi savunan ve yaygınlaşmasını sağlayan Maslow, psikolojinin düzensizlikle oyalanmasından yakınlıkla, kişilerin hastalıklarından, eksikliklerinden ya da günahlarından ziyade, daha çok potansiyelleri, erdemleri, ulaşılabilir istekleri, tam psikolojik doygunlukları ile ilgili daha fazla konuşmak gerektiğini söylemektedir (Linley vd., 2006: 5).

Seligman ve Csikszentmihalyi, Sheldon ve King gibi araştırmacılar pozitif psikolojinin kişilerin gelişmesine, motivasyon kaynaklarına erişmesine, potansiyel ve kapasitelerini keşfetmelerine, hedeflerine ulaşmadaki katkıya vurgu yapmaktadırlar. (Bissessar, 2014: 37).

İkinci Dünya Savaşı öncesinde pozitif psikoloji kavramı ruhsal hastalık durumlarının tedavisi, insan hayatının üretken ve tatmin edici duruma getirilmesi ve kişilerin yeteneklerinin belirlenerek geliştirilmesi üzerinde dururken, savaş ile birlikte iyileştirme ve kişilerdeki hasarların onarılmasına odaklanmıştır (Csikszentmihalyi ve Seligman, 2000: 6). Savaş sonrasında da psikoloji bilimi olumsuz bir yaklaşım sergilemiş, klinik psikologlar tüm çabalarını ve dikkatlerini hastalıkların tanı ve tedavisine, sosyal psikologlar ise bireyin davranışları, ön yargıları, eksiklikleri ve işlevsel bozuklukları gibi olumsuz yönleri ile meşgul olmuşlardır (Luthans, 2002: 696-697). Bu yıllarda psikoloji bilimi büyük oranda iyileştirme odaklı bir bilim haline dönüşmüştür. Kişide meydana gelen zararı onarmak için genellikle hastalık modelinin kullanılması söz konusu olmuştur. Psikolojinin hastalıklara yönelmiş olma durumu, terapide en önemli unsurlardan biri olmuştur (Gündüz, 2016: 42).

1998 yılında Amerikan Psikologlar Derneği başkanı olarak atanan Pennsylvania Üniversitesi profesörü Martin Seligman, Pozitif psikolojinin kurucusu olarak bilinmektedir. Seligman 1999 yılında 107. APA kongresinde psikolojinin patolojik bakış açısını değiştirmek gerektiğini ifade etmiş ve bu bakış açısıyla pozitif psikoloji biliminin

sembolik lideri konumuna gelmiştir (Boniwell ve Hefferon, 2018: 4). Seligman, pozitif psikoloji ile ilgilenmesini kızı Nikki ile yaşadığı bir anısına bağlamaktadır. Oturduğu evin bahçesinde yabancı otları temizleyen Seligman, kızı Nikki'nin etrafta koşuşturarak otları dağıtmasına sinirlenmiş ve kızına bağımıştır. Bu olay sonrasında kızı Nikki babasına “Baba; beşinci yaş gününden öncesini hatırlıyor musun? Üç yaşımdan beş yaşıma kadar he mızımızlanan bir çocuktum. Her gün mızımızlandım. Beş yaşıma gelince artık mızımızlanmamaya karar verdim. Bu şimdiye kadar yaptığım en zor şeydi. Eğer ben mızımızlanmayı bıraktıysam sen de söylenmeyi bırakabilirsin” der. Bu olaydan sonra Seligman yanlışı düzeltmek yerine bireyin en iyi niteliklerinin belirlenmesi, bu niteliklerin beslenmesi ve bireydeki güçlü niteliklerin geliştirilmesi konularına odaklanmaya başlamıştır (Csikszentmihalyi ve Seligman, 2000: 5-6).

Pozitif psikoloji, bireylerin güçlü niteliklerinin, zihinsel gelişimlerinin ve olumlu yöndeki sağlık gelişimlerinin takip edilmesi ile ilgili Seligman ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmalarla hızlı bir şekilde gelişim göstermiştir (Leimon ve McMahon, 2018: 10). Pozitif psikolojinin kurucusu Seligman olsa da daha önce bu konuyu pek çok bilim insanı ve filozofun çalıştığı bilinmektedir. Bireyin eksik yönlerini düzeltmekten ziyade onun mutluluk düzeyini yükseltmeyi amaçlayan pozitif psikoloji, geleneksel klinik psikolojinin tamamlayıcısı görevini üstlenmektedir (Carr, 2016: 12). Psikoloji biliminin daha önce savunduğu ancak sonrasında ihmal ettiği, bireyin kendi potansiyelinin farkında olmasını sağlamak misyonu Pozitif psikoloji ile beraber yeniden gündem konusu haline gelmiştir. Bununla birlikte pozitif psikoloji bilimi bireyin olumlu bireysel özellikleri, bireysel yetkinlikleri, erdemleri ve değerleri gibi güçlü yönlerine odaklanmak suretiyle, bireyin mutlu, sağlıklı ve üretken bir hayata kavuşması için pozitif ve güçlü yönlerinin geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Kümbül Güler, 2018: 17)

2.8.1. Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi

Pozitif psikoloji, örgütlerdeki yaşam kalitesini ve etkinliğini arttırmak, örgütlerdeki pozitif psikolojik bakış açısını geliştirmek ve bu akış açısıyla örgütleri değerlendirmek, örgütlerdeki olumlu deneyim ve özellikleri bilimsel olarak ele almak şeklinde tanımlanmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 6). Pozitif psikoloji, pozitif kişisel tecrübeler (mutluluk, iyimserlik, memnuniyet, iyilik vb.) ve yetenek, ilgi, bilgelik, değerler, gibi

pozitif kişisel özellikler ile işletmeler, toplumlar gibi pozitif kurumları incelenmektedir (Csikszentmihalyi ve Seligman, 2000: 5). Pozitif örgütsel psikolojik bakış açısı ile ilgilenen pozitif örgüt okulunun çalışmaları pozitif örgütsel davranış yaklaşımının doğmasına neden olmuştur. Pozitif örgüt okulunun bu çalışmaları sonucunda psikolojik özellik kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans vd.,2007).

Pozitif psikoloji “Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu” ve “Pozitif Örgütsel Davranış” akımları ile örgüt ortamına ve çalışma hayatına yansımıştır. Bu akımlardan “Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu” Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülmüş, “Pozitif Örgütsel Davranış” akımı ise Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülmüştür (Kümbül Güler, 2018: 17).

Pozitif psikolojinin birçok alanda olduğu gibi örgütsel alanda da gelişme gösterdiği bilinmektedir (Luthans, 2002:57). Örgütsel alandaki bu gelişme endüstri psikologları Elton Mayo, Fritz J.Roethlisberger ve William J.Dickson tarafından 1927-1932 yılları arasında yaşanmıştır. Araştırmacıların, Western Elektrik Şirketinde, grup psikolojisi üzerine yaptıkları bir araştırmada; çalışan bireylerin olumlu duyguları ile performansları arasında açık bir ilişki bulunduğunu görmüşlerdir. Bu çalışmada Western Elektrik Şirketi'ndeki aydınlanma düzeyi ile verimlilik ilişkisi araştırılmış, aydınlanmanın artırıldığı alanda işçi grubunun verimliliğinin arttığı, aydınlanma düzeyinin azaltıldığı grupta da verimliliğin arttığı tespit edilmiştir. Verimliliğin her iki grupta da artması araştırmacıları işçilere yönlendirmiştir. İşçilerle yapılan görüşmeler sonucunda işçilerin bilim insanlarının kendileri üzerinde bir araştırma yapmalarından memnuniyet duydukları sonucuna varılmıştır. "*Hawthorne Etkisi*" adı verilen bu etki, işçilerin sadece ekonomik koşullara bağlı olmadıklarını, örgüte yarar sağlayan bir birey olarak düşünülmenin ve kendilerini bu anlamda önemli hissetmelerinin de verimlilik düzeyini arttırdığı gözlemlenmiştir (tr.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_etkisi erişim: 05.01.2022)

Yapılan Hawthorne Araştırmaları çalışan bireylerin pozitif ve olumlu duygularıyla performansları arasında açık bir ilişki bulunduğunu gösterse de örgütsel davranış genel olarak iş ortamındaki yönetsel bozukluklara ve çalışan bireylere ait sorunlara önem vermiştir. Bu bağlamda örgütsel davranış, çalışanları motive etme, çalışanları yönlendirme, yetersiz görülen yetenek ve becerileri düzeltme, değişime direnç gösteren tutum ve

davranışları geliştirme, çatışmaları yönetme, stres ve tükenmişlik ile başa çıkma gibi konularla ilgilenmiştir (Luthans, 2002: 57).

İş ortamında taleplerin artması, bilgilendirme ve enformasyon çalışmaları ile yenilikçiliğe daha da ihtiyaç duyulmasıyla örgüt çalışan bireylerin en iyi olmalarını sağlayacak ve bunun için çalışanların yapabileceklerini belirleyebilecek bir yöntemin bulunması gerekliliği doğmuştur (Davis, 2010). Bununla beraber dünyada ve tüm örgüt yapılarında hem zayıf yönleri düzeltmek adına negatif yönleri dikkate alan, hem de güçlü yönleri geliştirmeye çalışmak için pozitif yönleri ele alan dengeli bir yaklaşıma ihtiyaç bulunduğu konusunda fikir birliğine varılmış ve Pozitif Örgüt Okulu ile Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımları gelişmeye başlamıştır (Luthans ve Youssef, 2007: 322).

Pozitif örgüt okulu yaklaşımı, pozitif örgüt süreçlerini ve örgütün bireylerarası ve yapısal dinamiklerini “pozitif örgüt” bağlamında incelemeyi ifade etmekte olup, ilk çalışmalar 2000’li yılların başında Michigan Üniversitesi tarafından başlamıştır (Cameron ve Spreitzer, 2011:1-5). Yaklaşımda geçen örgüt ifadesi, söz konusu okulun çalışmalarını, örgütlerde sürdürdüğünü (Narcıkara, 2017: 23), okul ifadesi ise, bu okulun bilimsel ve teorik olarak yürütülen çalışmalara dayanan yeni bir akım olduğunu ifade etmektedir. Kavram ile ilgili olan tanımlamalar İncelendiğinde; pozitif olarak kabul edilen süreçleri, dinamikleri, perspektifleri ve sonuçları tanımlayan benzer vurguları içerdiği görülmektedir (Cameron ve Spreitzer, 2011: 1-5).

Pozitif örgütsel düşünce okulu, örgütlerde pozitif bir ortam sağlayan, örgütün gelişimine yol açan ve örgütün yaşamasına olanak veren bir çalışma ortamının yaratılması olarak ele alınmaktadır (Cameron ve Caza, 2004: 731). Bu bağlamda pozitif düşünce okulu başarının temel göstergelerinden olan işbirliği, takdir, erdemli olma, canlılık ve anlamlılık ile ifade edilen örgütleri araştırmakta, çalışan bireyler arasında güvenilirlik, dayanıklılık, tevazu, özgünlük, saygı ve affetme gibi özellikleri incelemekte ve mükemmellik, aşkınlık, pozitif sapma, olağanüstü performans gibi konuları ele almaktadır (Bernstein, 2003: 266-267).

Örgütlerde negatif eğilimi çözmeye odaklanan Pozitif örgüt okulu, örgütteki bireylerin, toplulukların ve takımların ilerlemesine, güçlü ve pozitif yönlerinin gelişmesine, üretken dinamiklerin oluşmasına da katkı sağlar. Pozitif örgüt okulu örgütlerdeki pozitif

davranış faktörlerini anlamının örgütü başarıya taşıyacağı ana fikrine sahiptir ve tek bir teori yerine mükemmellik, gelişim, erdemlilik, başarı, esneklik, ilerleme gibi olumlu birçok dinamiği inceler. Pozitif örgüt araştırmaları, (Lopez ve Snyder, 2007) negatif eğilimin insanların bir parçası olduğunun inkâr edilemeyeceğini, bütünün bir parçası olduğunun da unutulmaması gerektiğini belirtirken, pozitif olanı araştırmanın yanında, negatif olanı da yadsımadan, bütüncül bir yaklaşım açısıyla, her ikisinin de hayatın bir parçası olduğu bilinci ile hareket etmektedir (Narcıkara, 2017: 22).

Örgütlerin ve örgütteki elemanların olumlu nitelikleri, süreçleri ve sonuçları ile ilgili olan pozitif örgütsel düşünce; mükemmellik, başarılı olma, gelişme, bolluk, esneklik ve erdem gibi kelimelerle tanımlanan kavramlarla ilgilenmekte, “iyilik” ve “pozitif insan potansiyeli” fikirlerine de daha fazla önem vermektedir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003: 3). Bu bağlamda pozitif örgütsel düşünce okulu, belli bir düşünme tarzını, değer yönelimini ve bir duruşu temsil etmekte, örgüt çalışanlarında gelişimi destekleyen, esneklik ve yenilenmeyi sağlayan, bireyin ve örgütün performansı geliştiren örgütlerdeki faktörleri incelemektedir. Bu düşünce okulu, örgütsel performansın olumlu açılardan incelerken bununla birlikte örgütlerin ve üyelerinin nasıl bir gelişim gösterdiklerini araştırmaktadır (Bernstein, 2003: 266-267).

Kısaca, pozitif örgüt okulunun temel değerlerini, erdemlilik, artarak yükselen olumluluk, yeni bilgi üretimi, çalışanı güçlendirme olarak sıralamak mümkündür. Pozitif örgüt okulunun amacı ise; örgütlerdeki olumlu durumların tabanında yatan nedenleri ve bu durumların neticelerini anlayarak onların daha anlaşılır olmasını sağlamak, öngörülerde bulunarak örgütsel kuramlardan yararlanmak ve söz konusu kuramların gözden kaçırıldığı pozitif durumları, süreçleri ve etkileşimleri meydana çıkarmak şeklinde özetlenebilir (Narcıkara, 2017: 22).

2.8.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış, Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü tarafından ortaya konulan bu kavramdır (Luthans vd., 2007: 10). Pozitif örgütsel davranış, örgütsel araştırmalarda, süreç adaleti, iş tatmini, işe bağlılık, sosyal vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif yapıların olduğunu kabul etmektedir. Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış, köklü bir değişimden ziyade pozitif yaklaşıma vurgu

yaparak, bunun önemini dile getirmeye çalışmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 774-775). Pozitif Örgütsel davranış psikolojinin örgüt boyutunu ele alır ve insan kaynaklarının güçlü yönleri ile psikolojik kapasitelerinin araştırılmasına odaklanır (Luthans, 2002: 59; 2002: 698).

Bir psikolojik güç veya kapasitenin pozitif örgütsel davranışa dâhil edilmesi için teori ve araştırmaya dayalı, ölçülebilen, gelişime açık, benzersiz, performans açısından bilimsel kriterleri karşılayabilen bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Luthans vd., 2007: 11). Bir başka ifade ile pozitif örgütsel davranışın gelişim odaklı olması ve örgütteki performansın düzeltilmesi için yönetilebilir bir kapasitesinin olması gerekir (Luthans ve Youssef, 2007: 327).

Avolio ve Luthans (2009) pozitif örgütsel davranış ile ilgili kendine özgü (spesifik) bir takım kriterlerden söz ederler. Bu kriterler; (Avolio ve Luthans, 2009: 299)

- Pozitif örgütsel davranış teorilere, araştırmalara ve geçerli ölçümlere dayanmalı,
- Durumsal özelliğe sahip olmalı,
- Gelişime açık olmalı,
- Örgütsel başarıya etkisi olmalıdır.

Pozitif örgütsel davranış gelişmeye, öğrenmeye, değişmeye ve yönetime açıktır ve verilecek eğitim programları ile yönetilebilir ve kendi kendini geliştirebilir özellikler taşımaktadır (Luthans, 2002b: 699). Bu bağlamda, Örgüt içerisindeki bireylerin pozitif yönleri üzerinde durulması son derece önemlidir ve bu örgüte pozitif çıktı olarak geri döner. Mesela, çalışan bireyin örgüt içindeki işi ile ilgili aldığı kararlarda pozitif seçimler yapması, olumlu etki alanına sahip görevlerde daha fazla efor sarfetmeleri, sorunlar ve birtakım başarısızlıklardan dolayı pes etmek yerine daha kararlı ve azimli davranmalar örgüte sağlanan pozitif çıktılardandır. Yapılan araştırmalarda bireylerin pozitif düşünce kalıplarına sahip olmaları ve bunu geliştirerek sorunların üstesinden gelme becerileri kazanmaları sonucunda stresli durumlarla karşılaştıklarında bu duruma direnç göstermede başarı sağladıkları bilinmektedir (Luthans, 2002a:60). Pozitif örgütsel davranış aynı zamanda çalışan bireyin pozitif psikolojik koşullarının, insan kaynaklarının güçlendirilmesini inceler ve aynı zamanda da çalışanın performans seviyesinin iyileştirilmesine ve refah seviyesinin arttırılmasına ilişkin değerlendirmelerde bulunur (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148).

Tablo 8

Pozitif Örgütsel Davranış Düzeyleri

Bireysel	Grup Düzeyinde	Örgütsel Düzeyde
Umut	Hedefler ve Yüksek performans standartları, takımlar	Pozitif (olumlu) misyon ve pozitif olumlu görüşler
Öz Yeterlilik	Grup gücü, verimliliği ve enerjisi	Genel verimlilik
İyimserlik	Yüksek ve pozitif beklentiler, Olumlu grup modeli	Görevde başarılı olmak için mücadele etme
Kendini İyi Hissetme	Pozitif düşünceye hâkim olan grup modeli	Çalışanların iç Motivasyonları
Duygusal Zekâ	Grubun duygusal zekâsı	Duygusal olarak sağlıklı örgüt

Kaynak: Akbaba, Özge; Altındağ, Erkut (2016: 324).

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel düşünce okulu bazı yönlerden birbirinden ayrılmaktadır. Araştırma konusu yönünden pozitif düşünce okulu genellikle örgütsel bağlamda pozitif durumları ve özellikleri ön planda tutarken, pozitif örgütsel davranış, bireysel anlamda pozitif özellikleri ve bu pozitif özelliklerin performans gelişimindeki etkisini ele alır. Tablo 8’de Pozitif örgütsel davranışın performans gelişimine daha fazla önem verdiği görülmektedir (Kutaniş ve Oruç, 2014: 149).

Tablo 9

Pozitif Örgütsel Davranış ile Pozitif Örgüt Okulu Arasındaki Farklar

	Pozitif Örgüt Okulu	Pozitif Örgütsel Davranış
Araştırma konusu	Örgütsel bağlamın pozitif yönleri	Kişisel pozitif psikolojik nitelikler
Analiz seviyesi	Makro	Mikro
Araştırma yöntemi	Tümdengelim	Tümevarım
Odak noktası	Örgütsel performans	Kişisel performans
Veri toplama yöntemi	Nitel ve nicel	Nicel
İlgilendiği kavramlar	Erdem, merhamet	Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık, pozitif psikolojik özellik

Kaynak: (Oruç, 2015: 17)

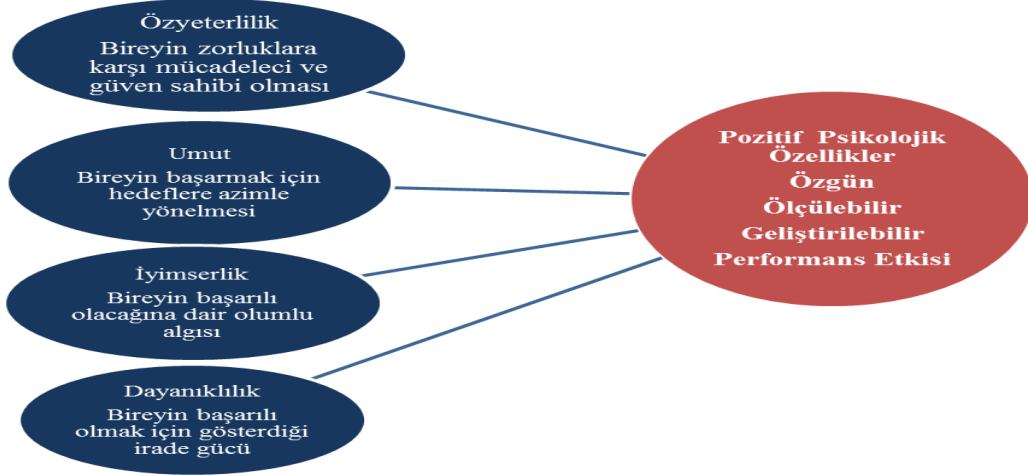
Bu yaklaşımların ilgilendikleri konular birbirleriyle benzerlik gösterse de pozitif örgütsel davranış okulu erdem, merhamet, çalışanın güçlendirilmesi konularına; pozitif örgütsel davranış ise umut, iyimserlik, esneklik, dayanıklılık ve pozitif özellik gibi konulara ağırlık vermektedir (Narcıkara, 2017: 27). Yaklaşımların kullandıkları metodlar ve analizler düzeyinde de farklılıklar bulunmaktadır. Pozitif örgütsel düşünce okulu, makro düzeyde nitel ve nicel araştırma yöntemlerini kullanarak, tündengelim yöntemini benimserken; pozitif örgütsel davranış mikro düzeyde ampirik alan araştırmalarını kullanarak, tümevarım yöntemini benimsemektedir (Luthans vd.,2007:10; Narcıkara, 2017: 27).

2.8.3. Pozitif Psikolojik Özelliklerin Bileşenleri

Pozitif psikolojik özelliklerin gerçek boyutunu bireyin kendisini algılama ve tanıma konusunda ölçülmesi gereken nitelikler olup, pozitif psikolojik özellikler özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 152).

Bu bileşenlerden özyeterlilik, bireyin kendine güvenmesi, yerine getireceği görevde kendini yeterli hissetmesi, umut bileşeni yine bireyin hedefe ulaşmak için hırslı ve azimli olması bu yolda kendisini hedefe ulaştıracak farklı yollar araması olarak ifade edilebilir. Bireyin ileriye yönelik hedeflerinde başarılı olacağı inancını taşıması iyimserlik bileşeni olarak adlandırılırken, olumsuzluklardan kurtulmak için gerekli esnekliğe sahip olması da dayanıklılık olarak tanımlanmaktadır. Pozitif psikolojik özelliklerin boyutları olarak kabul edilen umut, özyeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları performans üzerinde ölçülebilir ve geliştirilebilir olduğundan bu dört boyut haricinde başka faktörlerin pozitif psikolojik özellikler içerisinde değerlendirilmesine gerek duyulmamaktadır (Luthans vd., 2006: 388).

Bireyin “kim olduğu” ve gelişim anlamında “kim olacağı” üzerinde duran pozitif psikoloji, bireyin pozitif psikolojik gelişmesi olarak tanımlanmaktadır ve bileşenleri “umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık” şeklinde sıralanmaktadır (Çiftci, 2018: 12).



Şekil 7- Pozitif Psikolojik Özelliklerin Bileşenleri (Luthans ve Youssef, 2004: 152)

Umut

Pozitif Psikolojik özelliklerin bileşenlerinden olan umut ile ilgili çalışma yapan en tanınmış teorisyen ve araştırmacı C.R. Snyder ve arkadaşlarıdır. C.R. Snyder ve arkadaşları umudu; etkileşime dayalı, başarı aracı ve amaçlara dayalı olumlu, bireyi motive eden durum olarak tanımlamaktadır (Snyder vd.,1991:287; Snyder, 2000: 8). Umut bileşeni; Hedefler, irade (düşünme) ve kritik yollar olmak üzere üç bileşenden meydana gelmektedir. Umut düzeyi yüksek bireyler hayatları süresince hedeflerini belirlemeye ve bu hedefleri gerçekleştirmek için kendi motivasyonlarını yükseltme yeteneğine sahiptirler. Bu bireyler, hayatlarında alternatif yollar oluşturma, hedefe ulaşmak için engelleri ortadan kaldırarak başarıyı devam ettirme hayali yüksek seviyede olan bireylerdir (Avey vd., 2006: 46).

Snyder umut boyutunun, ölçülebilir bir kavram olduğunu ve olumsuz durumlara yönelik zorluklarla mücadele etme stratejilerini geliştirdiğini ileri sürmektedir. Umut etmek, bireyin amaca ulaşmak için hedeflerini belirlemesi ve bu hedefleri doğrultusunda planlama yapmasıdır. Umut eden birey, kendini geliştirme, onaylama ve kendisini olumlu eylemlere yöneltme gücünü elinde bulundurur. Umut, irade ile hedefler arasındaki bağlantıları pozitif sonuçlara yönlendiren eylemlerden türetilmiş olup, iradeye ve hedef olarak belirlenen kritik yollara olmak üzere iki noktaya odaklanmaktadır. Başarı ile gelecek hedefe yönelik bireyin hissettiği enerji, irade gücü olarak ifade edilmektedir.

Hedeflenen kritik yollar ise, bireyin başarılı stratejiler geliştirerek hedefe ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Bird, 1998: 18).

Umut kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Jerome Frank (1968) bu kavramı, bireye kendi içinde iyi olma duygusu veren, bireyin harekete geçmesini sağlayan bir özellik olarak tanımlamaktadır. Miller (1985) ise umudun bireyi dış çevresel faktörlerden gelecek etkilerden koruyarak, kendi içindeki potansiyelini keşfetmesini sağlayan, bireyin geleceğe yönelik beklenti, duygu ve isteklerini bir bütün olarak ele alan kavram şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka tanımlamada Frank (1968) umudu psikoterapi yönünden ele alarak bu süreç içindeki öneminden, bireyin iyileşme sürecine olan katkısından bahsetmektedir. Frank aynı zamanda umudu duygu ve düşüncelerin bütünü olarak tanımlamış ve duygusal-bilişsel boyutlar olarak incelemiştir (Akman ve Korkut, 1993: 193).

Umut, bireyin iyi ve güçlü yanlarını görmesinin yanı sıra, hedeflere ulaşmada en iyi olanı beklemek adına mükemmel bir araçtır. Umut, bireylerin neyi başarıp, neyi başaramadıkları, neleri yapabilecekleri konusunda gerçek anlamda bir hesap tutma aracı olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışanların umutlarını arttıracak birtakım etkenler bulunmaktadır. Bunlar;

- Katılımcı bir çalışma ortamı yaratılması,
- Planlamanın yapılarak beklenmedik durumların önceden önlenmesi,
- İletişim kanallarının açık tutulması,
- Bilgi paylaşımının aktif yapılması,
- Yetkilendirmenin yapılması,
- Bireylerin motivasyonlarını teşvik etme olarak sıralanabilmektedir

Umudun tanımında bireylerin riski öngörerek harekete geçme davranışları vurgulanmaktadır.

Kliniksel alanda ve pozitif psikoloji alanında bir takım çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar sonucunda; umudu yüksek olan bireylerin, umudu düşük olan bireylere kıyasla atletizm, fiziki sağlık ve psikolojik uyumlarının daha iyi oldukları belirlenmiştir (Şen vd., 2017: 170).

İyimserlik (Optimizm)

Pozitif Psikoloji biliminin öncüsü olarak anılan Martin Seligman iyimserliğin yaşam değerini ne şekilde geliştirdiğini, iyimserlik konusunda insanların nasıl bir pratik yapabileceğini kanıtlamak için yirmi yılı aşkın süre ile bir takım klinik araştırmalar yapmıştır. Seligman bu klinik araştırmalarda, “Yapamıyorum” alışkanlığından nasıl vazgeçileceğini, davranışlardaki yapıcı özelliklerin nasıl geliştirilebileceğini, pozitif bir içsel diyalogun yararının nasıl deneyimlenebileceğini araştırmıştır (Seligman 2019: 335). Seligman iyimserlik bileşenini pozitif olaylarla ilgili hedeflere ulaşmak gibi içsel, göreceli olarak değişmez ve genel bir atfetme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Tiger ise iyimserliği, bireyin kendi iyiliğine ve mutluluğuna göre olayları yorumlaması olarak ifade etmektedir. İyimserlik; pozitif olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenler olarak; negatif olayları ise dışsal, geçici ve duruma özgü nedenler olarak açıklamaktadır. Kötümserlik ise, iyimserliğin aksine negatif olayları içselleştirirken, pozitif olayları dışsallaştırır ve bunu geçici ve duruma özgü sebeplere bağlar (Seligman, 1998: 43-49). Pozitif psikolojinin iyimserlik bileşeni tıpkı umut bileşeni gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan bir kavramdır (Larson ve Luthans, 2006: 51). Ancak pozitif psikolojik özelliklerin bileşenlerinden biri olan iyimserlik, bireyin sürekli pozitif ve iyi olaylar yaşayacağına yönelik beklenti içine girmesi değildir. İyimserlik davranışında olayları çeşitli sebeplere bağlama durumu söz konusudur (Akçay, 2011: 57). Kısaca iyimserlik, bireyin var olduğu konumda ve gelecek zamanda başarılı olacağına ilişkin olumlu beklenti içerisinde bulunmasıdır. Bu bağlamda iyimser özellikler gösteren bireylerin başarılı oldukları düşünülmektedir. İyimser özelliklere sahip bireyler, başarılarını, olumlu becerilerine ve özelliklerine borçlu olduklarını, tehdit edici durumlarla pozitif özellikleri sayesinde başa çıkabildiklerini ve bu sayede de etkili başa çıkma becerileri kazandıklarını ifade etmektedirler (Bissessar, 2014: 38). İyimserlik bileşeni Pozitif Psikolojinin bileşenlerindedir ve uzun zamandır hem psikologlar hem de diğer bireyler tarafından bilinmektedir. İyimserlik bileşeninin mesleki başarı konusunda motivasyonu sağlayıcı özelliğe sahip olmakla birlikte, psikolojik ve fiziksel sağlık üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır (Luthans, 2010: 212).

Psikolojik Dayanıklılık

Bireylerin bir risk, sıkıntı veya değişim halinde bu durumdan başarı ile çıkma kabiliyetleri olarak ifade edilen psikolojik dayanıklılık, pozitif psikolojik özelliklerin bir

parçası olarak düşünölmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek oranda esnek bireyler; yaratıcı yönü fazla, değişime adapte olma yeteneğine sahip ve sorunlarla başa çıkmada ısrarcı davranışlar sergilerler. Bireylerin bu özellikleri çalışma hayatında performanslarının artmasına neden olmaktadır (Demirel Özmen, 2020: 57)

Luthans Psikolojik dayanıklılığı; “sıkıntı, çatışma, başarısızlık ve sorumluluk yükünün artması sonrasında sonra kendine gelme ya da kendini toparlama kapasitesi” olarak ifade etmektedir. Bir başka ifade ile dayanıklılık, bireyin başarısızlık ya da engellenme durumunda kendisini toparlayarak bu gibi olumsuzlarla baş etmesini sağlayan uyum sağlama sistemi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bireylerin dayanıklılık özellikleri daha önce ekstra bir özellik olarak görülürken, günümüzde bu özelliğın zamanla kazanılarak ve geliştirilebilecek bir özellik olduğu kabul görmektedir (Luthans, 2002: 702)

Dayanıklılık, pozitif psikolojik özelliklerin diğer bileşenlerinden farklı bir nitelik taşımaktadır. Bu bileşen umut, özyeterlilik, iyimserlik bileşenlerinden farklı olarak hem olay öncesi hem de olay gerçekleşikten sonra davranış sergilemeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda dayanıklılık bileşeni yüksek olan bireylerde dahi yıkıcı etkiye sahip olduğu, bu durumu bireylerin tersine döndürerek fırsata çevirme olanaklarının daha fazla olduğu anlamına görölmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 779-780).

Bireyin bir çok olumsuzlukla başa çıkma ve bireyin buna karşılık başarı elde etme yeteneği olarak görölen psikolojik dayanıklılık (Luthans vd., 2006), bireyin tüm bu olumsuz durumları karşılama, bireyin dayanma gücü, esnekliği, uyumu ve değişime olan tepkileri ile psikolojik baskılara karşı olan tutumunu içermektedir. Kısaca psikolojik dayanıklılık, bireyin hayat boyu süren çevresindeki değişim ve belirsizlikler karşısında yapmış olduğu mücadelelerin sonucunda kazandığı ve başarı sağladığı hassas bir süreçtir (Özkalp, 2009:491-498).

Bireylerin bir değişim ya da risk karşısında başarı ile çıkma kabiliyeti şeklinde tanımlanan Psikolojik dayanıklılığın, pozitif psikolojik özelliklerin parçası olan performans ile pozitif anlamda ilişkili olduğu düşünölmektedir. Çünkü esnekliği yüksek olan bireyler, yaratıcı, değişim karşısında adapte olabilen ve sıkıntılı durumlarla başa çıkma yeteneğine sahiptirler bu da performansın artması şeklinde kendini göstermektedir (Luthans vd., 2005: 254)

Özyeterlilik

Sosyal-bilişsel teoriden türeyen özyeterlilik, davranış, bilinç ve çevre arasında dinamik-karşılıklı bir etki olduğu varsayımı dikkate alınarak türemiş bir kavramdır ve bu teoride kişisel faktörler, kişinin belirli yetenekleri çerçevesinde ele alınır (Poussard, 2007: 529-530).

Albert Bandura'nın 1977 yılında kaleme aldığı Özyeterlilik kavramı "Davranışsal Değişimin Birleşik Teorisine Doğru" adlı makalesinde öne çıkmaktadır (Kaya vd., 2014: 49). Buna göre; özyeterlilik, bireyin bir görevi belli koşullar altında başarı ile yapmak için ihtiyaç duyduğu motivasyonları, bilişsel kaynakları ve davranış biçimlerini kullanma noktasında kendine duyduğu güvendir olarak tanımlanmaktadır (Durmaz, 2019:55).

Bu bağlamda özyeterliliği yüksek olan bireylerin güven duygularının arttığı, meslek seçimlerinde cesur adımlar attıkları ve işlerinde daha fazla çaba harcadıkları bilinmektedir (Larson ve Luthans, 2006: 13).

Bandura, stajkovic ve Luthans özyeterliliği; bireyin görev ve sorumluluklarını başarı ile gerçekleştirme yeteneğine, inancına ve kendine olan güven duygusuna sahip olması şeklinde ifade etmektedir (Anjum vd.,2014:504). Bandura (1997) özyeterliliğin geliştirilmesi için "görev ustalığı", "dolaylı öğrenim", "rol modelleme", "sosyal ikna", "psikolojik uyarılma" ve "fizyolojik uyarılma" gibi kaynak olarak kullanılabilecek bir takım kavramlar ortaya koymuştur. (Avey vd.,2006: 46).

Özyeterlilik, pozitif psikoloji içerisinde araştırma desteğine en fazla ihtiyaç duyan kapsamlı bir teoridir ve yapılan analizler neticesinde özyeterliliğin bireyin performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu gözlemlenmektedir (Luthans vd., 2010: 46-47).

Zengin bir tarih desteğine sahip olan, sosyal bilişsel kuramdan beslenen özyeterlilik, bireyin verimliliği ve etkinliği için güçlü kuramsal temellere sahiptir. Özyeterlilik, bireyin görevlerini yerine getirirken fazladan çaba harcamayı ve azimli olmayı gerektirir (Avey vd., 2006: 45-46).

Görevini başarı ile sonuçlandırmanın getirdiği yeterli olma duygusu, öz-yeterlilik geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, zor olan işlerin üstesinden gelen birey, bunun gibi başka zorlu işlerinde üstesinden gelebileceğine inanacaktır. Bunun sonucu

olarak da bireyin kendine duyduğu güven artacak ve bireyde yeterlilik algısı oluşacaktır (Bandura, 1995: 3).

Bandura özyeterliliğin etkinlik kaynaklarını aşağıdaki şekilde belirlemektedir (Luthans vd., 2010: 46-47);

- Zor olan bir görevi başarı ile tamamlayan bireylerin bu zorlu görevi yeniden yerine getirebilecek yetenekte oldukları inancında olmalarıdır. Bu inanç ile birey belirli bir görevde kişisel etkinlik, görev ustalığı ve deneyim kazanmasına sebep olacaktır.
- Çalışma arkadaşlarında gördüklerini model olarak alan birey, dolaylı öğrenme ile kişisel etkinliklerinin artmasını sağlayacaktır.
- Bireyin üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından geri bildirim yapılması bireyin yaptığı işten emin olmasını sağlayacak ve böylece iş etkinliğinin artırılması amacına ulaşılacaktır.
- Bireylere psikolojik, fizyolojik, duygusal veya sağlık alanlarında verilecek destek kişisel etkinlik seviyelerini etkilemektedir.

Özyeterlilik teorisine göre, bireyin dış çevre ve kendi davranışları arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu düşünülmektedir. Bireylerin sahip olduğu yetenekler, gözlem, öngörü, kendini değerlendirme ve simgeleştirme yolları ile elde edilmektedir ve birey yetenekleri doğrultusunda, yaptığı gözlemlerle kendi davranış kalıplarını oluşturmaktadır. Bireyler, yaşamış oldukları deneyimlerini simgeleyerek ve bunları modelleyerek hayatlarında süreklilik kazandırmakta, değerlendirme yoluyla da kendi kriterleri ile sergilediği davranışları arasında karşılaştırma yapmaktadırlar. Kısaca birey, davranışları ve kendi belirlediği standartların birbiriyle uyumunu değerlendirerek bunun sonucunda da kendi özyeterlilikleriyle ilgili kararlara varabilmektedir (Akçay, 2011: 44).

2.8.4. Pozitif Psikolojik Özelliklerin Öncülleri

Psikolojik özellikler, pozitif psikoloji biliminin zengin bilgilerinden faydalanmaktadır. Pozitif Psikolojinin öncülleri olan ve geliştirilebilen umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılık psikolojik özellikleri en güzel temsil eden kavramlardır. Ancak bunlara ek olarak araştırmacılar; bilgelik-yaratıcılık-öznel iyi oluş-cesaret-tinsellik-

otantiklik-duygusal zekâ gibi kavramlarında gelecek yıllarda pozitif psikolojik özellikler içerisinde değerlendirilebileceğini belirtmektedirler (Luthans vd.,2007).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, pozitif psikolojik özelliklerin öncüllerinin duygusal zekâ ve algılanan örgütsel desteğin var olan öncüllerden olduğu değerlendirilmiş, bu öncüllerden örgütsel desteğin pozitif psikolojik özellikleri üzerindeki rolü araştırılmıştır. Bununla birlikte Koçak (2016), örgütsel adalet ve özkendilik kavramı üzerinde durmuş, bu kavramlarında pozitif psikolojik özelliklerin öncüllerinden olduğunu değerlendirmiştir (Bilkay, 2020: 34).

Duygusal Zeka

İlk defa 1920'li yıllarda Thorndike tarafından kullanılan duygusal zekâ kavramı, (Law ve Wong, 2002; akt: Bitmiş, 2014) insanları birbirinden ayırt etmeksizin, anlama, yönetme, akıllı bir şekilde hareket etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal zekâ kavramını ilk olarak doktora tezinde kullanan Reuven Bar-On (1988), kavrama yeni bir boyut getirerek duygusal oran (emotional quotient "EQ") olarak tanımlamıştır. Reuven Bar-On daha sonra yaptığı çalışmalarla duygusal zekâ tanımını genişletmiş, duygusal zekâyı tanımlarken bireyin sosyal ve duygusal bilginin yanı sıra çevreden gelebilecek talepler ile de başa çıkabilme yeteneği olarak betimlemiştir. Reuven, duygusal zekaya sahip bireyleri empati yetenekleri, çözüm odaklı olma, kontrol ve esnek davranma gibi birtakım özellikler ile ilişkilendirmiştir (Bar-On, 1997). Salovey ve Mayer (1990), çalışmalarında duygusal zekâyı beş ana başlık altında toplamaktadır. Bunlar;

Bireyin duygularının olması: Duygularının farkında olan bireyler doğru ve sağlıklı karar verebilirler. Birey yapabileceklerinden emin olduğu için hayata daha olumlu yönden bakabilmektedir.

- Bireyin duygularla başa çıkabilmesi; Bu bireyler kendilerini sakinleştirebilme, yatıştırabilme yeteneğine sahiptir. Endişe, karamsarlık ve alınganlık gibi hissi durumlar yaşamazlar.
- Bireyin kendini motive etmesi: Duygularını belli bir hedefe odaklayan birey duygusal özdenetimi sağlar ve yaptıkları işlerde üretken ve etkili olurlar.

- Bireyin başkalarının duygularını fark edip empati yapması: Rogers empatiyi, bireyin kendini karşısında bulunan birey yerine koyarak onu anlaması ve o yönde hareket etmesi şeklinde tanımlamaktadır. Empati yeteneği gelişen birey, başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterir.
- Bireyin ilişkilerini yürütebilmesi: Bireyin iyi ilişkiler kurmanın yanı sıra bu ilişkileri yürütebilmesi de önemlidir (Bilkay, 2020: 35-36) Pozitif psikolojik özelliklerin bir öncüsü olan duygusal zeka literatür açısından değerlendirildiğinde pozitif psikolojik özellikleri olumlu yönde etkilediği, duygusal zeka seviyesinin yüksek olduğu bireylerde pozitif psikolojik özelliklerin seviyesinin de yüksek olduğu belirtilmektedir (Bitmiş, 2014; Mellao ve Monico, 2013).

Algılanan Örgütsel Destek

Algılama, bireyin çevresinden gelen bilgileri alarak onları düzenleme, yorumlama şeklinde ifade edilmektedir (Erdoğan, 1996: 2). Bireylerin yaşam biçimleri, kültürleri, değerleri, inanç sistemlerine ve kişisel özelliklerine göre algılama süreci farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle “algılama ifadesi” bireyin çevresini algılaması olarak da ifade edilebilir. Bir bireyin olumlu şekilde algıladığı durum, bir başka birey tarafından olumsuz olarak algılanabilmektedir. Örgütün, çalışanlarının mutluluğunu dikkate alması ve onların mutluluk düzeylerini artırıcı nitelikler taşıması, algılanan örgütsel destek olarak ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501). Örgüt çalışanlarının örgütün onların arkasında olduğunu bilmeleri kendilerini güvende hissetmelerine neden olacağından örgütte çalışan bireylerin yaptıkları işe daha sıkı sıkıya bağlanmalarına ve işlerini düzgün yapmalarına sebep olacaktır. Ayrıca örgüt desteğini arkasında hisseden çalışan, işten ayrılma niyetinde olmayacaktır. Teorisyenlere göre örgütteki yüksek örgütsel destek, çalışan bireylerde daha etkili bir çalışma davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Eisenberger ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda işletme çalışanlarının örgütün kendilerini destekleyip, desteklemedikleri yönünde genel inanışlar geliştirdiklerini tespit etmişlerdir. Buchanan 1974 yılındaki yaptığı araştırmasında örgütün çalışanlarını desteklemesi ile duygusal Bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Örgütsel destek, çağımızda çalışanlar için önemli bir hak haline gelmiştir. Örgütlerdeki toplam kalite, personel güçlendirme, mükemmellik yaklaşımı gibi yeni değişimlerin oluşması örgüt çalışanlarının önemsenmesini zorunlu kılmaktadır

(Özdevecioğlu, 2003: 116-117). Örgütlerde personelin önemsenerek fikirlerinin alınması, iş ve iş dışında personele destek olunması sonucunda çalışanın performansını artırma yönünde bir etki yaratacağı bilinmektedir. Aksi bir durumda ise örgüt çalışanlarının önerilerinin veya şikâyetlerinin dinlenmemesi ya da dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmeme hissine kapılmalarına neden olacak ve bu da örgütsel destek algısını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı azaltabilecektir (Çakır, 2001: 154). Bu bağlamda çalışanlarına destek sağlayan bir örgütte olması gereken özellikleri aşağıda belirtildiği şekilde sıralamak mümkündür.

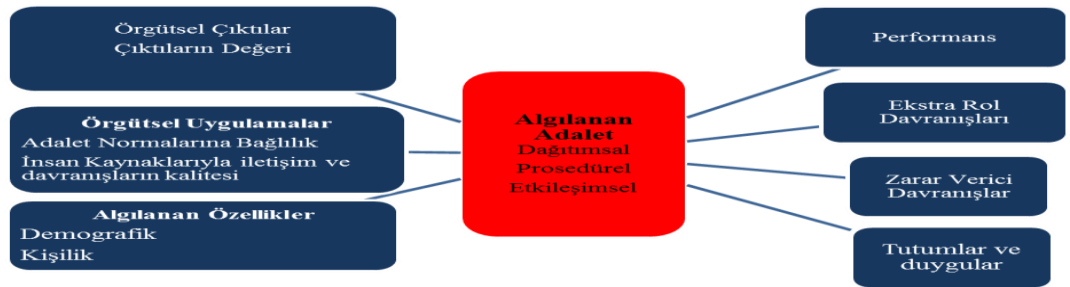
- Örgüt çalışanlarının fikirlerini ve önerilerine dikkate almak ve uygulamak,
- Çalışanlarına iş güvenliği sağlamak ve başarılı çalışanlarına işine devam edebileceklerine ilişkin güven duygusu hissettirmek,
- Örgüt içerisindeki insan ilişkilerinin, örgüt içi iletişimlerin ve hakla ilişkiler çalışmalarının pozitif olmasını sağlamak,
- Örgüt içinde, adaletli davranmak, hak yememek ve çalışan bireyler arasında ayrımcılık yapmamak,
- Örgüt çalışanlarını önemsemek, takdir etmek ve çalışanlara karşı kararlar almamak şeklinde sıralanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 117-118).
- Örgütsel Adalet
- Örgütsel Adalet kavramı; Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine dayanmaktadır ve örgüt çalışanlarının örgüte kazandırdıkları faydalar ile örgütten aldıkları kazanımları ifade etmektedir. Eşitlik teorisine göre örgüt çalışanlarının iş tatmini ve başarısı görev yaptığı ortam ile ilgili algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumudur. Eşitsizlik teorisinde örgüt çalışanları kendi kazanımları ile başka örgütlerde benzer şekilde çalışanların kazanımlarını karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma neticesinde çalıştığı örgütteki yönetici ve işiyle ilgili tutumlarını belirlemektedirler. Bu açıdan bakıldığında örgüt çalışanlarının örgütteki adalet algısı önem kazanmaktadır (Özler, 2015: 42).

Örgüt çalışanları, davranışlarını örgütte var olan duruma göre şekillendirdikleri için örgütün örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005: 150).

Örgütsel adalet; örgüt çalışanlarının, örgütteki uygulamalar ve kararların doğru olduğu konusundaki algıları ve bu algıların örgüt çalışanları üzerinde yarattığı etkileri kapsamaktadır. Araştırmacılar tarafından örgütsel adalet konusunda yürütülen çalışmalarda adalet kavramının iki önemli nedeni vurgulanmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 52-54).

- Adalet, örgüt çalışanlarının kişisel maddi kazançlarını en üst seviyeye çıkarma imkânı verdiği için, çalışanlar kazançlarını arttırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “*kişisel çıkar modeli*” veya “*araçsal model*” olarak bilinmektedir.
- Adalet, simgesel bir değere sahip olduğu için önemli bir kavramdır. Örgüt çalışanının itibarına karşılık gelir ve saygıya işaret eder, örgüt çalışanının statüsünü güçlendirir
- Örgütsel adalet, örgütler açısından son derece önem arz etmektedir. Çalıştığı örgütte adil bir durum algılayan çalışan, pozitif tutum ve davranışlar sergileyebileceği gibi, bunun aksini algılayan, yani örgütte adaletsiz bir durum olduğu algısını hisseden çalışan, ücretinin düşük olduğu, yaptığı işe göre diğer çalışanlardan daha az ücret aldığı gibi nedenler ileri sürebilmektedirler. Bu durum “*çalışan hırsızlığı*” olarak nitelendirilen olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (İçeri, 2010: 70-71). Örgüt yöneticilerinin çalışanlarının terfilerinde veya görev dağılımlarında adil bir şekilde davranmayıp, taraflı davranmaları, performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlik uygulamaları, çalışanlarla dürüst ve açık bir iletişim kurulamaması, çalışanların yeterince ödüllendirilmemesi örgüt çalışanlarında adalet algısının zedelenmesine neden olabilmektedir (Gürgen vd., 2003: 71).
- Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili yapılan çalışmalarda dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta değerlendirildiği görülmektedir.
- ✓ Dağıtımsal Adalet: Adams (1965) tarafından, örgütteki bireyler arasındaki ödül ve kazanımların eşitliğini sağlamak şeklinde ifade edilmektedir. Homans (1961) ise örgüt çalışanlarının örgütteki çalışmaları karşılığında sağladıkları ücret, prim, performans oranı gibi gelirlerin doğruluğu ile ilgili eşitlik teorisi kaynaklı bir kavram olduğunu belirtmektedir.

- ✓ Prosedürel Adalet: Ücret-terfi-maddi imkânlar-çalışma koşulları-performans değerlemesi gibi unsurların adil bir şekilde dağıtılma derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Özler, 2015: 43). Etkileşimsel Adalet: Çalışanlar arası ilişkilerin niteliğini gösteren etkileşimsel adalet, prosedürel adaleti tamamlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 2009: 166).
- ✓ Etkileşimsel Adalet: Etkileşimsel adaletin iki yönü bulunmaktadır. Birincisi Kişiler arası etkileşimsel adalet davranışında, astların üstleri ve diğer çalışanlara karşı davranışlarında saygı ve nezaket çerçevesinde olmaları beklenmektedir. Etkileşimsel adaletin ikinci yönü bilgi verme adaletidir ve üstlerin astlarını bilgilendirmesi bunun yanı sıra örgütsel işlemler konusunda bilgiyi doğru vermeleri, astlarını özlük hakları konusunda bilgilendirmeleri, üstlerin astlarının çıkarlarını koruyarak, astlarının her türlü hakkına saygı duymaları şeklinde çok geniş anlamlarda kullanılmaktadır (Özler, 2015: 45-46)
- Örgütlerde adaletin yansımaları bir çok araştırmacı tarafından yapılmış ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara ele alındığında, örgütsel adalet kavramının; örgütsel güven-örgütsel vatandaşlık-örgütsel bağlılık-iş tatmini-motivasyon-karar alma-duygusal tükenmişlik-liderlik-stres ve çatışma gibi bir çok kavramla bağlantılı olduğu görülmüştür (Yochi vd., 2001: 283) (şekil 7).



Şekil 8- İnsan Kaynaklarının Adalet Algılamalarını Oluşturan Faktörleri ve Bu Faktörlerin Yansımaları

- Özkendilik

Öz saygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve düşük nörotiklik kavramlarının tek bir boyut altında toplanması öz kendilik olarak tanımlanmaktadır (Judge vd., 1997).

Özkendilik, bireylerin sahip olduğu kişilik yapılarından kaynaklanmaktadır. Bilim insanlarının yaptığı pek çok araştırmada gerek özel yaşamlarında, gerekse iş yaşamlarında karşılaşılan güçlüklerin üstesinden gelme becerisinde kişiliğin etkisinin payının büyük olduğu belirtilmektedir (Mert ve Şen, 2019: 217). Bu nedenle özkendilik kavramını ele almadan önce, kişilik üzerinde durulması gerekmektedir. Bireylerin farklı olaylara farklı tepkilerde bulunması onların kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bireyleri birbirinden ayırt eden ve her bireyin farklı bir yapıya sahip olduğunu gösteren durum psikolojide “kişilik” olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda bireyin çalışma hayatında kazandığı deneyimleri, tutumları, değerleri ve davranışlarının onun kişiliğini etkilediği ve örgütsel davranış biçimlerini şekillendirdiği ifade edilebilmektedir (Aytaç, 2001: 96).

Kişilik, işgören davranışlarını örgütsel davranış açısından anlamaya, iş yaşamıyla beraber gelişimini ve değişimi üzerindeki etkilerini analiz ederek yorumlamaya, bunun sonucunda meydana gelen karşılıklı etkileşimi incelemeye yardımcı olan önemli bir kavramdır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 1-12).

Bilim insanları kişilik kavramı üzerine net bir tanımlama yapamamışlardır. Kişilik kavramı üzerinde yapılan çalışmalar genellikle bireylerarası farklılıklara ve bireylerin iç dinamiklerinde oluşan benzerliklere vurgu yapmaktadır. Bilim insanları bireylerin davranışlarının, kendilerine ilişkin özelliklerden etkilendikleri konusunda fikir birliğine varmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında bilim insanları arasında pek çok kişilik tanımı yapıldığı görülmektedir. Allport (1961) kişiliği, bireyin kendi dinamiği içindeki davranış özellikleri ve düşüncelerini ortaya koyan Psiko-fiziksel sistem olarak (Allport, 1961: 28), tanımlarken, Vecchio (1988) ise, bireyi diğer bireylerden ayıran belli oranda kalıcı özellikler ve eğilimler olarak tanımlamaktadır (Vecchio, 1988: 85). Feshbach ve Weiner (1991), kişiliği; fiziksel-sosyal- kültürel çevrenin belirleyiciliğinin etkisinde meydana gelen kişisel özelliklerin toplamı şeklinde ifade ederken, (Feshbach ve Weiner, 1991: 35), Akgemci, Çelik ve Şimşek, (2001) kişiliği, bireyin toplum içerisinde edinmiş olduğu alışkanlık ve davranışların tamamı (Şimşek vd.,2001: 65) olarak tanımlamaktadır. Tüm bu tanımlardan hareketle bilim insanlarının kişiliğe yönelik yaptığı tanımlamaların ortak noktasının, bireyin kim olduğunu gösteren özellikler olduğu görülmektedir.

2.8.5. Pozitif Psikolojik Özelliklerin Sonuçları

Yapılan bazı araştırmalar, Pozitif psikolojik özelliklerin, çalışan bireylerin örgütsel bağılıklarını, iş tatminlerini, yenilik anlayışlarını, kariyer hedeflerini, öğrenme becerilerini, liderlik eğilimlerini ve girişimciliklerini olumlu yönde etkilediğini gösterirken (Luthans vd., 2006: 42), Avey, Luthans, Mhatre ve Reichard, (2011) gibi araştırmacılar tarafından yapılan analizlerde sinizm, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve endişe gibi istenmeyen davranışlar ile negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu tespit göstermektedir (Avey vd., 2011: 146).

İşe Adanma ve Tükenmişlik

İşe adanma kavramı, enerji düzeyi yüksek olan çalışanların yaptığı işe karşı duyduğu bağılılık ve tutkusu ile işine karşı hissettiği olumlu ruh haline sahip olması şeklinde ifade edilmektedir. İşe adanma, pozitif örgütsel davranıştır ve işine kendini adayın bir çalışanın örgüt faaliyetlerine karşı daha duyarlı, cana yakın ve yardımsever olması beklenmektedir. Bu bireyler örgüt içerisinde mutlu, iyimser ve yardımsever bir tutum sergilerler. Bu olumlu duygular da örgütsel verimliliğin artmasına, çalışanların yeni beceri ve bilgi elde etme isteği duymasına sebep olacaktır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 86).

Örgütlerdeki bu olumlu hava sonucunda; örgütsel verimlilik ve müşteri tatmini artacak, işgücü devir oranının da düştüğü görülecektir (Attridge, 2009: 389). Ayrıca işe adanmışlık davranışı sergileyen çalışanların, işlerine gösterdikleri ilgi ve beklenenin üzerindeki gösterdikleri çaba nedeniyle ürün ve hizmet kalitesinde, kârlılıkta ve iş performansında artış yaşanacağı düşünülmektedir (Shimazu vd., 2010: 2).

Tükenmişlik, aile problemleri, uyku bozukluğu, kas spazmları, baş ağrısı gibi birtakım bireysel sonuçlar doğururken; bireyin motivasyonunun düşmesi, performansta azalma, iş tatmininde azalma ve işten ayrılma davranışı gibi de örgütsel sonuçlar meydana getirmektedir (Maslach vd., 2001: 397-422).

Çalışan bireylerin tükenmişlik yaşamamasına neden olan faktörler çalışma yaşamında iş yükü, aidiyet, adalet, ödül gibi kavramları barındırdığından, çalışma yaşamı ele alınıp, ihtiyaca yönelik değişimler yapılarak tükenmişlik sorununun önlenmesi sağlanmalıdır. Çalışan bireyin ihtiyaçları ile işin gerektirdikleri arasındaki fark ne kadar büyük olur ise tükenmişlik olasılığı yüksek olur. Çalışan ve iş arasındaki uyum ne kadar yüksek olursa işe

adanmışlık ihtimali o kadar artacaktır. Bu durum örgüt açısından değerlendirildiğinde, bir örgütte pozitif psikolojik özellikler ile işe adanmışlık oranı arttıkça tükenmişlik düzeyi düşük olacaktır (Bilkay, 2020: 40-41).

Örgütsel Bağlılık

1956 yılında Whyte tarafından kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, sonraki yıllarda da Allen, Becker, Mowday, Meyer, Porter ve Steers gibi pek çok araştırmacı tarafından da kullanılarak incelenmiştir (Becker, 1960: 32-33).

Çalışanın örgüte bağlılığını maddi ve manevi kayıplar açısından değerlendiren Becker (1960) örgütsel bağlılığı, *“bireyin örgütte çalıştığı süresi içerisinde harcamış olduğu emeği, zamanı, çabası, edinmiş olduğu statüsü ve maddiyatlar gibi değerlerini örgütle ilişkisinin kesildiği zaman kaybedeceği ve tüm bu yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda oluşan bağlılık duygusu”* şeklinde ifade etmektedir. Diğer araştırmacılar Allen ve Meyer (1997) örgütsel bağlılığı, çalışan bireylerin örgütle ilişkisiyle şekil alan, çalışanın örgütün üyesi oldukları yönünde karar almalarını sağlayan psikolojik bir davranış şekli olarak açıklamaktadırlar. Bayram (2005) ise örgütsel bağlılığı çalışan bireyin örgütün amaç, hedef ve menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutması, örgütün amaçları ve sistemiyle özdeşleşmesi durumu olarak tanımlamaktadır (Keklik ve Okul, 2019: 54). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok tanım olmasına rağmen çalışan bireyin örgüte karşı duyduğu psikolojik bağlılığın kavramın başlıca unsuru olduğu görülmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Örgütsel bağlılık kavramı çalışan bireyin örgütle özdeşleşme derecesini ifade etmekte olup (Doğan, 2008: 7), üç faktörle ayırt edilmektedir (Eisenberg vd., 1987: 181). Bu faktörler;

- Çalışan bireyin örgütün amaç ve değerlerine karşı inanç içinde olması ve kabul göstermesi,
- Örgütün içinde bulunduğu amaç ve değerlerine karşı çaba harcamaya gönüllü olması,
- Örgütte devamlılığının olmasına ilişkin istek duyması, olarak sıralanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgüte duyduğu inanç ya da bağlanma şekliyle çok daha fazlasını içermekte olup; kısa ifadeyle örgütsel bağlılık; çalışan

bireylerin örgütün başarılı olabilmesi için örgüte karşı duyduğu sadakat ve ilgi olarak da tanımlanabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008: 39).

Bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda; örgütsel bağlılığın bağımsız bir değişken olarak, işe devamsızlık-iş gücü devir oranı-işten ayrılma niyetini etkilediği; bu karşılık bağımlı bir değişken olarak da demografik faktörler-rol çatışması-örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmektedir (Gül ve İnce, 2005: 94).

İş Tatmini

İş tatmini, çalışan bireyin işi konusundaki değerlerinin karşılanması, Örgütteki işin çalışanın ihtiyaçları ile uyumlu olması ve bireyin çalışma hayatından haz alması ya da duygusal doyuma ulaşması şeklinde ifade edilmektedir (Izgar, 2003: 133).

İş tatmini, çalışan bireyin yaptıkları iş karşılığında ne gibi olumlu duygular hissettikleri, yapılan iş ile ilgili beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları ile ilgili sonuçları içermektedir. Çalışan bireyin işlerinden memnun olma düzeyleri, iş tatmini seviyelerine göre değişiklik gösterebilmektedir. İş tatmini örgütler için verim artışının göstergesi olmakla birlikte, çalışan bireyler için de mutluluk kaynağıdır ve iş tatminin üç temel noktası bulunmaktadır (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2002).

- Çalışan bireyin işine verdiği duygusal cevap iş tatmini göstergelerinden birisidir. Ancak bu boyut ölçülebilir nitelikte olmayıp, çalışanın davranış ve ifadelerinden anlaşılabilir.
- İş tatminindeki ikinci boyut ise çalışanın beklentileri ile ilgilidir. Çalışan birey beklentilerinin aşağısında maddi veya manevi bir ödül ile karşılaştığında iş tatmini düşük seviyede olmaktadır.
- İş tatmininde diğer bir etken ise, birbirleriyle ilişkili ücret, kariyer, çalışma koşulları gibi faktörlerin çalışanın işine karşı duygu ve düşüncelerini etkilemektedir.

Bu bağlamda iş tatminini etkileyen faktörleri; Ücret, yapılan iş, Çalışma Ortamı, bireyin terfi durumu, Çalışma Ortamındaki İlişkiler, Eğitim, Yöneticilerin Durumu, Statü, çalışanların işe Katılımı, Maddi ve Manevi Ödüller olarak sıralamak mümkündür (Meyad Akademi, 2020: 26-31).

Son yıllarda yapılan çalışmalar pozitif psikolojik özellikler ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 303). Yapılan araştırmalarda; Psikolojik özellikler ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayımı benimsenmiştir. Herzberg'in (1959) çift faktör kuramında, tanınma, başarı, ilerleme imkânları, sorumluluk, işin kendisi gibi içsel olan faktörlerin iş tatmini sağladığı; örgütün politikasının, yönetiminin, maaş, statü, denetim, kişilerarası ilişkiler, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi dışsal faktörlerin ise iş tatminsizliğini önlediği sonucuna varılmaktadır (Yıldırım, 2021: 2207). Çetin (2011), Pozitif psikolojik özellikler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yaptığı çalışmasında, pozitif psikolojik özellikleri yüksek olan çalışanların iş tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çetin ve Varoğlu'nun (2013) yılında pozitif psikolojik özelliklerin işte ayrılma niyetine ve algılanan performansa etkilerini araştırmak üzere yaptıkları çalışmalarında ise, iş tatmini ve cinsiyetin rolü incelenmiş, çalışma sonucunda da pozitif psikolojik özelliklerin işten ayrılma niyetini azalttığı, iş tatmini ve algılanan performansı arttırdığı, aynı zamanda pozitif psikolojik özellikler ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolünün bulunduğu, özellikle kadınların pozitif psikolojik özelliklerinin artması ile daha fazla iş tatmini yaşayarak, işten ayrılma düşüncesine daha az sahip oldukları tespit edilmiştir (Özler, 2015: 468).

Pozitif psikolojik özellikler bağlamında çalışan birey davranışları incelendiğinde; amaçlarına ulaşabilmek için umudunu yüksek tutmak adına yollar bulabilen, bu yolları kullanarak motivasyonunu sağlayabilen, bulunduğu zamanda ve gelecekte başarılı olmak için iyimserliğini koruyabilen, yeteneklerine olan inancını kaybetmeyen ve bunun için çaba harcayan, özyeterliliği yüksek, olumsuz durumlarda dahi kendini çabuk toparlayan, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları görülmektedir (Çetin ve Varoğlu, 2013: 470).

İş Performansı

Performans, kısaca hedefe ulaşma seviyesi olarak tanımlanabilmektedir. Örgütler için üretimi ifade eden performans, bireyler için ise hedefe ulaşmak adına gösterilen etkinlik ve verimliliği ifade etmektedir (Altınöz ve Tutar, 2010: 201). 1993 yılında Borman ve Motowidlo'nun iş performansına yönelik yaptıkları araştırmada, çalışan bireyin performansını, rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal performans) olmak üzere ikiye

ayırdıkları görülmektedir (Kurt, 2013: 7). Bormon ve Motowidlo görev performansını, çalışan bireylerin örgüte ait faaliyetleri geliştirebilmesi için yaptıkları çalışmalar olarak, teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansı olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Buna göre teknik-idari görev performansı örgütteki tüm işlemleri kapsayan geniş bir tanıma sahiptir. Liderlik performansı ise yönetme, yönlendirme, insan ilişkilerinin geliştirilmesi gibi daha çok yönetim görevlerini tanımlayan çalışmaları kapsamaktadır (Demirel ve Özmen, 2020: 57).

Bağlamsal performans ise çevre ile ilgilidir ve daha çok çevreye katkı sağlamak amacıyla yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Gönüllü olmak, başkalarına yardım etmek, örgütü desteklemek gibi davranışlar bağlamsal performansa örnek olarak gösterilebilmektedir (Befort ve Hatrup, 2003: 17).

Pozitif Psikolojik özelliklerin iş performansına katkıları yönünde pek çok araştırma yapılmıştır. Cunha, Leal, Marques, Rego ve Sousa'nın (2010) yaptığı çalışmada pozitif psikolojik özelliklerin iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ekingen, Korkmazer ve Yıldız'ın (2016) yaptıkları çalışmada; bireyin işteki performansı ile psikolojik özellikleri ve bunların alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu; Şener'in yapmış olduğu (2017) çalışmada da; pozitif psikolojik Özelliklerin alt boyutlarının, iş performansının alt boyutları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan tüm çalışmalar incelendiğinde; pozitif psikolojik özelliklerin alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık ve esneklik düzeylerinin bağlamsal performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu, umut düzeyinin ise görev Performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Demirel ve Özmen, 2020: 58).

Örgütsel Güven

Örgüt içerisinde çalışanların birbirleri arasındaki tutarlı ilişkilerden doğan örgütsel güven, örgütün başarısını sağlamada önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların hem diğer çalışanlara hem de üst amirlerine karşı güven hissetmeleri, çalışanların örgütüne bağlı olmasına, işlerinden tatmin olmalarına, örgütünden şikâyetçi olmamasına ve işten ayrılma niyeti duymamalarına neden olmaktadır. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, güven

düzeyi düşük olan örgütlere göre, başarılı, uyumlu, yenilikçi ve daha dinamik oldukları görülmektedir (Ballı ve Üstün, 2017: 22).

Örgüt içinde güven iklimini oluşturan örgütsel güven, örgüt üyelerinin örgütsel roller, ilişkiler ve deneyimlere dayanan niyet ve davranışları konusundaki olumlu beklentileri yansıtmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2003: 142).

Örgütler, guruplar ve insanlar arasındaki ilişkilerde göze çarpan güven kavramı, örgütteki bilginin güvene dayalı ve doğru şekilde iletilmesi, örgütteki sorunların çözülmesi, yetki devri yapabilme, örgütün amaç ve sorumlulukların diğer örgüt çalışanları ile paylaşılabilmesi örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyici bir değişken olma özelliğine sahiptir. Bu bakımdan güven duygusunun karşılıklı olarak sağlanması, örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine bu ilişkilerin devamının sağlanmasına yönelik katkı sağlamaktadır (Asuanakutlu, 2002: 9).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın üçüncü bölümü araştırmanın amacı, önemi, araştırma modeli, araştırmanın örnekleme, ortaya konulan hipotezler, veri toplama yöntemi, istatistiksel yöntemler ile kapsam ve kısıtlılıklar başlıkları altında ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; kadın yöneticilerin kariyer engellerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin alt boyutları olan umut, özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterliliğin etkili olup olmadığı, bu alt boyutların kadın yöneticilerin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyeceği araştırmaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın; kadın yöneticilerin kariyer engellerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklere ilişkin çalışmaların sınırlı olması açısından ilgili literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu temel amaç doğrultusunda kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özelliklerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma algıları üzerinde etkileri olduğu; Pozitif psikolojik özelliklerin umut, özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik gibi boyutlarının kadın yöneticilerin kariyer engellerinde duygusal tükenme ve işe yabancılaşma algıları üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Pozitif Psikolojik özelliklerin bu iki kavramı etkileyip, etkilemediğini ortaya çıkarmak amacıyla nicel çalışma yapılmış olup, literatürde ulusal ve uluslararası alanda kariyer engelleri ve pozitif psikolojik özelliklerin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmadığından bu bağlamda yapılan araştırma literatürdeki boşluğu doldurarak alana katkı sağlayacaktır.

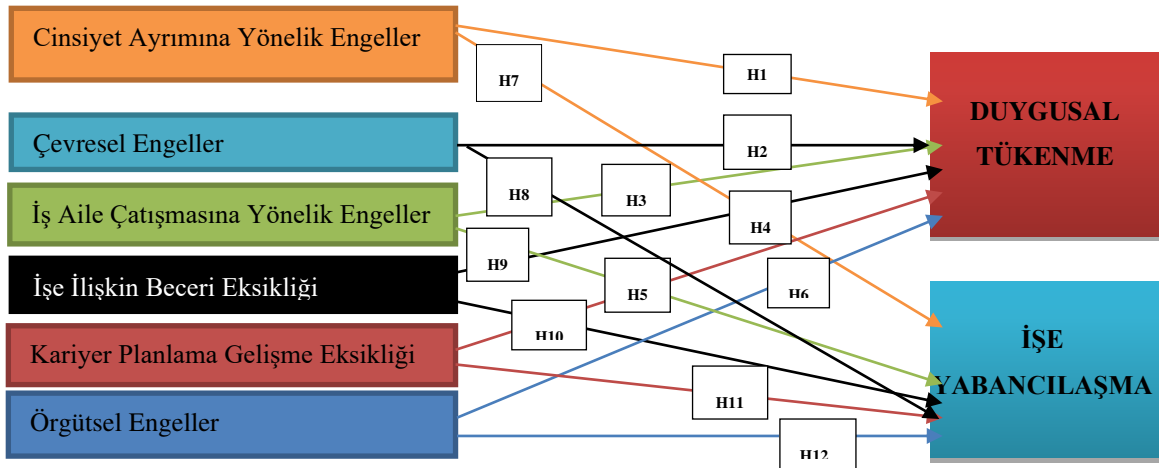
3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada gerekli duyulan tüm verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda, literatür taraması yapılmış, literatürden elde edilen ölçekler dikkate alınarak anket formu düzenlenmiştir. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Kariyer Engelleri Ölçeği, İşe Yabancılaşma Ölçeği ve Psikolojik Özellikler Ölçeği dahilinde anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan veriler doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama aracı ve değişkenler, örneklem ve uygulanan istatistiksel yöntemler ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Araştırma Modeli

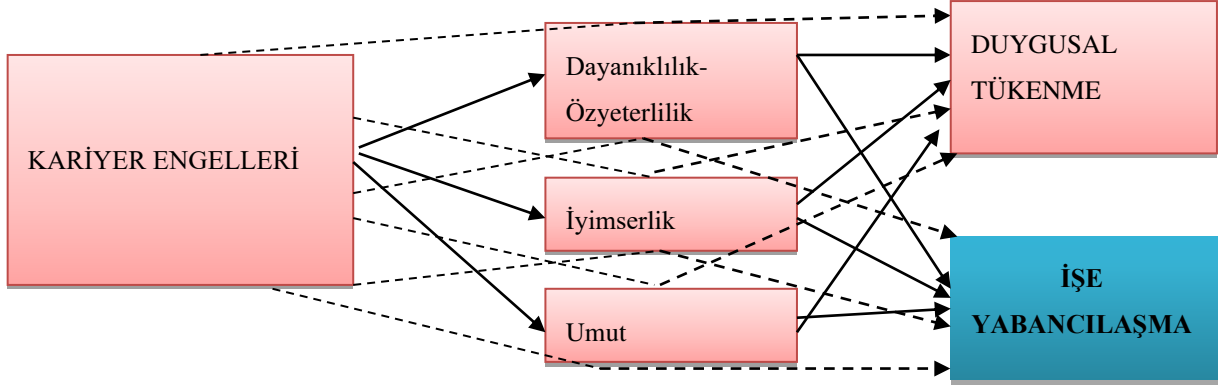
Araştırma modeli, değişkenler ve değişkenler arası ilişkilerin tanımlandığı “tanımlayıcı” olarak adlandırılan modele uymaktadır. Araştırma modeli, literatürdeki çalışmalarda kabul gören değişkenler arası ilişkilerin test edilmesine yönelik hazırlanmıştır. Araştırma modelinde bağımlı değişkenler (duygusal tükenmişlik ve işe yabancılaşma) ile bağımsız değişken (kariyer engelleri) arasında bir ilişki bulunduğu ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri etkilediği varsayılmaktadır

Kariyer Engelleri



Şekil 9. Araştırma Modeli

Kariyer Engelleri Aracılık Modeli



Şekil 10. Aracılık Modeli

3.3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin anket formlarındaki ifadeleri gerçek durumu yansıtır ve doğru biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda; değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engellenme düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Kadın yöneticilerin toplumsal engellenme düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasına yönelik engellenme düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Kadın yöneticilerin işe ilişkin beceri eksikliği düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅: Kadın yöneticilerin kariyer planlama ve gelişme eksikliği düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₆: Kadın yöneticilerin örgütsel anlamda engellenme düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₇: Kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₈: Kadın yöneticilerin toplumsal engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₉: Kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasına yönelik engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₁₀: Kadın yöneticilerin işe ilişkin beceri eksikliği düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₁₁: Kadın yöneticilerin kariyer planlama ve gelişme eksikliği düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₁₂: Kadın yöneticilerin örgütsel anlamda engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H₁₃: Kariyer engellerinin kadın yöneticilerin duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü bulunmaktadır.

H₁₄: Kariyer engellerinin kadın yöneticilerin işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü bulunmaktadır.

3.3.3. Araştırma Örneklemi

Araştırma; zaman, maliyet, ulaşılabilirlik, imkânlar vb. kısıtlardan dolayı, Çanakkale ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel işletmeler ve kamu kurumlarında çalışan alt, orta ve üst kademe kadın yöneticileri kapsamaktadır. Özel ve kamu kurumlarından alınan izinler çerçevesinde anket formları “google formlar” üzerinden ve elden ilgili yönetici kadınlara doldurtulmuştur. Teslim edilen ve online olarak gönderilen 200 anket formundan 168 adet geri dönmüş (%84), 151 anket (% 89) analizler kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla oluşturulan anket formunda, kariyer engelleri, duygusal tükenme, işe yabancılaşma ve pozitif psikolojik özellikleri ölçmeye yönelik 4 ayrı ölçek bulunmaktadır. Kariyer engelleri kapsamında Swanson (1996) tarafından geliştirilen Kariyer Engelleri Ölçeği'nin Raiff (2004) tarafından daraltılan şekli kullanılmıştır. Ölçek cinsiyet ayrımına yönelik engeller, çevresel engeller, iş aile çatışmasına yönelik engeller, işe ilişkin beceri eksikliği, kariyer planlama ve gelişme eksikliği ve örgütsel engeller olmak üzere 6 boyut 33 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek kapsamında “Kariyer hedefimin ne olduğundan emin değilim”, “Gelecekte nasıl bir kariyere sahip olmak istediğimi bilmiyorum”, “Çoğu zaman işim ile ailem arasında kalırım”, “Aile hayatıma yönelik planlarım ile kariyer planlarım arasında çatışma yaşarım” gibi ifadeler yer almaktadır.

Pozitif psikolojik özellikleri için ise Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilmiş, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılmış olan Pozitif Psikolojik özellikler Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyut ve her boyutta 6 ifade olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek kapsamında “Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim”, “İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm”, “Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum”, “İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim” gibi ifadeler içermektedir.

Duygusal Tükenmişlik Ölçeği, Maslach ve Jackson (1981) çalışmasından alınarak Türkçeleştirilmiş ve Karatepe (2012) çalışmasından da yararlanılmıştır. Duygusal tükenmişlik ölçeğinde 8 ifade bulunmaktadır. Duygusal tükenmişlik ölçeği kapsamında “Kendimi işimden dolayı psikolojik olarak yıpranmış hissediyorum”, “İşimden dolayı kendimi bıkkın hissediyorum”, “Çok fazla çalıştığımı düşünüyorum” gibi ifadelere yer verilmiştir.

İşe yabancılaşma; Çalışanların işe yabancılaşmaya yönelik tutumlarını ölçmek için Hirschfeld vd., (2000) çalışmasında yer alan işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Toplam 10 ifadeden oluşan ölçek “Çalışma hayatımın çoğunu anlamsız işlerle geçiriyorum”, “Ne kadar çok çalışırsam çalışayım, hiçbir zaman amaçlarıma ulaşacağımı düşünmüyorum”, “İşimle ilgili heyecan duymuyorum” gibi ifadeler içermektedir.

Tablo 10

Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı
Kariyer Engelleri	Cinsiyet ayırımına yönelik engeller	6
	Çevresel engeller	7
	İş-aile çatışmasına yönelik engeller	10
	İşe ilişkin beceri eksikliği	3
	Kariyer planlama gelişme eksikliği	9
	Örgütsel engeller	6
Pozitif Psikolojik Özellikler	İyimserlik	6
	Dayanıklılık	6
	Umut	6
	Özyeterlilik	6
İşe Yabancılaşma		10
Duygusal Tükenme		8

3.3.5. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Teknikler

Araştırma verileri ilgili kurumlardan gerekli izinler alınarak anket yoluyla toplanmıştır. Anket katılımcıların bir kısmına basılı olarak verilmiş bir kısmına ise online anket formu ulaştırılmıştır. Anket formu hazırlandıktan sonra Etik Kurul onayı alınmıştır (EK 2). Uç değer analizi sonucunda Teslim edilen ve online olarak gönderilen 200 anket formundan 168 adet geri dönmüş (%84), 151 anket (% 89) analizler kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma, konu ve uygulama açısından sınırlandırılmış olup; zaman, maliyet ve imkânlar açısından belirli kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konu açısından kapsamını; kariyer engelleri, duygusal tükenme, işe yabancılaşma ve pozitif psikolojik özellikler arasındaki ilişkilerin açıklanması oluşturmaktadır. Uygulama açısından araştırma, Çanakkale ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel işletmeler ve kamu kurumlarında çalışan alt, orta ve üst kademe kadın yöneticileri kapsamaktadır. Araştırma, sonuçlarının genellenmesi yönünde bir amaç taşınmamaktadır. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki özel işletmeler ve kamu kurumlarına özgü sonuçlardır.

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla oluşturulan anket formunda, Kariyer engelleri, duygusal tükenme, işe yabancılaşma ve pozitif psikolojik özellikleri ölçmeye yönelik 4 ayrı ölçek bulunmaktadır. Kariyer engelleri kapsamında Swanson (1996) tarafından geliştirilen Kariyer Engelleri Ölçeği'nin Raiff (2004) tarafından daraltılan şekli

kullanılmıştır. Ölçek cinsiyet ayrımına yönelik engeller, çevresel engeller, iş aile çatışmasına yönelik engeller, işe ilişkin beceri eksikliği, kariyer planlama ve gelişme eksikliği ve örgütsel engeller olmak üzere 6 boyut 33 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek kapsamında “Kariyer hedefimin ne olduğundan emin değilim”, “Gelecekte nasıl bir kariyere sahip olmak istediğimi bilmiyorum”, “Çoğu zaman işim ile ailem arasında kalırım”, “Aile hayatıma yönelik planlarım ile kariyer planlarım arasında çatışma yaşarım” gibi ifadeler yer almaktadır.

Pozitif psikolojik özellikleri için ise Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilmiş, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe’ye çevirisi yapılmış olan Pozitif Psikolojik özellikler Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyut ve her boyutta 6 ifade olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek kapsamında “Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim”, “İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm”, “Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum”, “İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim” gibi ifadeler içermektedir.

Duygusal Tükenmişlik Ölçeği, Maslach ve Jackson (1981) çalışmasından alınarak Türkçeleştirilmiş ve Karatepe (2012) çalışmasından da yararlanılmıştır. Duygusal tükenmişlik ölçeğinde 8 ifade bulunmaktadır. Duygusal tükenmişlik ölçeği kapsamında “Kendimi işimden dolayı psikolojik olarak yıpranmış hissediyorum”, “İşimden dolayı kendimi bıkkın hissediyorum”, “Çok fazla çalıştığımı düşünüyorum” gibi ifadeler yer verilmiştir.

İşe yabancılaşma; Çalışanların işe yabancılaşmaya yönelik tutumlarını ölçmek için Hirschfeld vd., (2000) çalışmasında yer alan işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Toplam 10 ifadeden oluşan ölçek “Çalışma hayatımın çoğunu anlamsız işlerle geçiriyorum”, “Ne kadar çok çalışırsam çalışayım, hiçbir zaman amaçlarıma ulaşacağımı düşünmüyorum”, “İşimle ilgili heyecan duymuyorum” gibi ifadeler içermektedir.

Araştırma verilerinin analizinde belirli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi, “SPSS 22.0” programı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sonrasında, sağlanan ölçek yapılarının güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi

(karşılıklı ilişki analizi) kullanılarak, değişkenler arası birliktelik ve yönleri belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkilerin niteliğini açıklamak; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bulguları kapsamında demografik bulgulara, güvenilirlik keşfedici faktör analizlerine ilişkin bulgulara, doğrulayıcı faktör analizi bulgularına, araştırma hipotezlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan özel işletmeler ve kamu kurumlarında çalışan alt, orta ve üst kademe kadın yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir.

Tablo 11

Katılımcıların yaş durumuna ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
26-33	10	6,6	6,6	6,6
34-41	26	17,2	17,2	23,8
42-49	49	32,5	32,5	56,3
50 ve üzeri	66	43,7	43,7	100

Araştırmaya katılan 151 kadın yöneticilerden 18-25 yaş arasında katılımcı olmadığı görülmüştür. Katılımcılardan % 43,7'sinin 50 yaş ve üzeri olduğu, 32,5'inin 42-49 yaş aralığında olduğu, % 17,2'sinin 34-41 yaş aralığında olduğu, % 6,6'sının ise 26-33 yaş aralığında bulunduğu saptanmıştır (tablo 11). Tablodan da anlaşılacağı üzere yöneticiliğin deneyim gerektirdiği, yüzdelik oranlarının yaş yükseldikçe artmasının olağan olduğu görülmektedir.

Tablo 12

Katılımcıların medeni durumuna ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	119	78,8	78,8	78,8
Bekâr	32	21,2	21,2	100

Araştırmaya katılan 151 kadın yöneticilerden tamamı “medeni durum” sorusunu cevaplandığı görülmektedir. Cevap veren 151 kadın yöneticinin % 78,8’inin, evli; % 21,2’sinin ise bekâr olduğu görülmektedir (tablo 12).

Tablo 13

Katılımcıların çocuk sayısı durumuna ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yok	31	20,5	20,7	20,7
1	52	34,4	34,7	55,3
2	65	43,0	43,3	98,7
3	1	0,7	0,7	99,3
4 ve üzeri	1	0,7	0,7	100

Araştırmaya katılan 151 kadın yöneticiden % 43,0 ‘nın 2 çocuk sahibi olduğu, % 34,4’ünün 1 çocuk sahibi olduğu, % 20,5’nin hiç çocuğu olmadığı, % 0,7’sinin ise 3 ve üzeri çocuk sahibi olduğu görülmektedir. “çocuk sayısı” sorusunu cevaplandırmadığı görülmektedir (tablo 13).

Tablo 14

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ön Lisans	11	7,3	7,3	7,3
Lisans	59	39,1	39,1	46,3
Yükseklisans	51	33,8	33,8	80,1
Doktora	30	19,9	19,9	100

Katılımcı kadın yöneticilerin eğitim düzeyine ilişkin verilere baktığımızda; Doktora mezunu olan katılımcıların % 19,9; yüksek lisans mezunu olan katılımcıların %

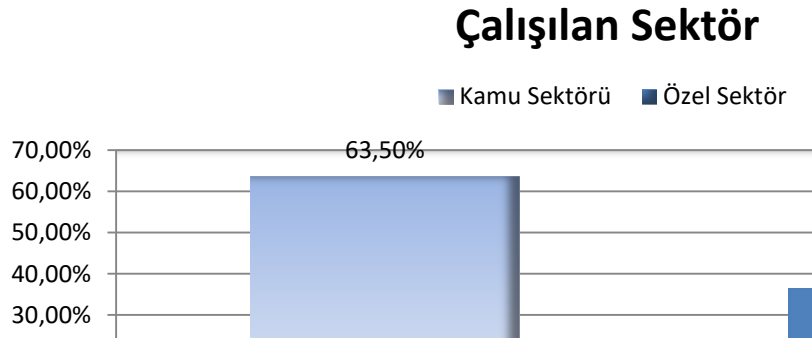
33,8; Lisans mezunu olanların ise % 39,1 olduğu, % 7,3 gibi düşük bir oranda da önlisans mezunu oldukları tespit edilmiştir (tablo 14).

Tablo 15

Katılımcıların görev (unvan) durumuna ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst Kademe Yöneticiler	9	% 0,06	% 6	% 6
Orta Kademe Yöneticiler	45	% 0,30	% 30	% 36
Alt kademe Yöneticiler	97	% 0,64	% 64	% 100

Kadın yöneticilerin görev (ünvan) dağılımları incelendiğinde, alt, orta ve üst kademe kadın yöneticiler olarak değerlendirilmiş, katılımcıların çoğunluğunun % 64 oranla alt kademe yöneticisi olduğu; % 30'nun orta kademe yöneticisi olduğu ve çok az kısmının da % 6 oranında Ceo, Genel müdür gibi üst kademe yöneticisi oldukları görülmüştür (tablo 15).



Şekil 11. Sektör Bazında Kadın Yönetici Oranları

Şekil 11'e bakıp değerlendirdiğimizde kadın yöneticilerin genellikle kamu sektöründe % 63,50 oranı ile şef, şube müdürü, personel müdürü, uzman, daire başkanı gibi yönetim pozisyonlarında yer aldığı; özel sektörde ise daha çok departman sorumlusu, satış temsilcisi sorumlusu, insan kaynakları müdür yardımcısı gibi pozisyonlarda %36.50 oranında temsil ettikleri görülmektedir.

Tablo 16

Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
6 yıl-10 yıl	13	8,6	8,6	8,6
11 yıl-15 yıl	24	15,9	15,9	24,5
16 yıl-20 yıl	21	13,9	13,9	38,4
21 yıl üzeri	93	61,6	61,6	100

İşletmedeki toplam çalışma süresi ile ilgili soruya cevap veren 151 kadın yöneticinin % 61,6'nın 21 yılın üzerinde çalıştığı; % 13,9'nun 16-21 yıl arasında çalışma hayatında bulunduğunu; % 15,9'unun 11-15 yıl arasında çalıştıkları ve % 8,6'sının ise 6-10 yıl arasında görev yaptıkları görülmüştür (tablo 16).

Tablo 17

Katılımcıların işletmedeki yöneticilik sürelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	11	7,3	7,3	7,3
1 yıl- 5 yıl	44	29,1	29,1	36,4
6 yıl-10 yıl	38	25,2	25,2	61,6
11 yıl-15 yıl	17	11,3	11,3	72,8
15 yıl üzeri	41	27,2	27,2	100

Kadın yöneticilerin işletmelerdeki yöneticilik süresi ile ilgili olarak; 151 çalışanın % 7,3'ünün 1 yıldan az; % 29,1'inin 1-5 yıl arası; % 25,2'sinin 6-10 yıl arası; % 11,3'ünün 11-15 yıl arası ve % 27,2'sinin ise 15 yıl üzeri çalışmakta oldukları görülmektedir (tablo 17).

4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Kariyer engelleri, tükenmişlik, işe yabancılaşma, pozitif psikolojik özelliklere ilişkin veriler ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla keşfedici faktör analizine sokulmuş ve varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) tablo 18'de verilmektedir.

Tablo 18.

Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik test değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Duygusal Tükenme	,894	817,728	,000	,914
Kariyer Engelleri	,806	2021,375	,000	,850
İşe Yabancılaşma	,830	460,333	,000	,847
Pozitif Psikolojik Özellikler	,824	726,597	,000	,837

KMO Değerleri örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Tükenmişlik, kariyer engelleri, işe yabancılaşma ve pozitif psikolojik özellik ölçeklerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda faktör yükleri 0.50'nin altında kalan maddeler ile teorik özelliklere uygun faktör dağılımına uymayan maddeler analiz kapsamından çıkarılmıştır. Faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör çözümleri kapsamında; ölçeklerin teoriye uygun yapıyı ölçtükleri ve sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları ifade edilebilir. Faktör analizleri sonucunda; işe yabancılaşmada 10 maddeden ikisinin (B50 ve B51) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmış, duygusal tükenmede faktör yükü 0,20'nin üzerinde kaldığından herhangi bir soru atılmamıştır. Kariyer engellerinden kariyer planlama ve gelişme eksikliği boyutundan 3 madde (A11, A13, A15); iş aile çatışmasına yönelik engeller boyutundan 2 madde (A21, A26); cinsiyet ayrımına yönelik engeller boyutundan 2 madde (A31, A36); çevresel engeller boyutundan 2 madde (A39, A41); örgütsel engeller boyutundan 5 madde (A42, A43, A44, A45, A49); açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmıştır. Pozitif psikolojik özelliklerden iyimserlik boyutundan 5 madde (D79, D81, D83, D84, D85); umut boyutundan 3 madde (D88, D89, D90); dayanıklılık ve özyeterlilik boyutlarından 3 madde (D71, D72, D74) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmıştır. Oluşan faktörler, faktör yükleri, değişken ortalamaları, faktör (boyut) ortalamaları, açıklanan varyanslar ve hesaplanan iç tutarlılık katsayılarına ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla özet olarak sunulmaktadır.

4.2.1. Duygusal Tükenme Ölçeği Faktör Analizi

Duygusal Tükenme ölçek maddelerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda, tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Oluşan yapı, toplam varyansın % 63.91'ini açıklamaktadır.

Tablo 19

Duygusal tükenme ölçeği faktör yükleri

Ölçek Maddeleri	Duygusal Tükenme
C60	,791
C61	,867
C62	,829
C63	,766
C64	,855
C65	,900
C66	,507
C67	,813
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı	,914
Açıklanan Varyans	63,911

4.2.2. Duygusal tükenme ölçeği değişken ortalamaları

Duygusal Tükenme Ölçeği Değişken Ortalamalarının 2.25 ile 3.17 arasında sıralandığı görülmektedir. Tablo'20 incelendiğinde kadın yöneticilerin duygusal tükenme düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 20

Duygusal tükenme ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Duygusal Tükenme	C60	2,77	1,103	2,6846
	C61	2,64	1,060	
	C62	2,40	,946	
	C63	2,83	1,012	
	C64	2,81	1,073	
	C65	2,60	1,021	
	C66	3,17	1,100	
	C67	2,25	,968	

4.2.3. Kariyer Engelleri Ölçeği Faktör Analizi

Kariyer Engelleri ölçek maddelerine ait verilerin keşfedici faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda, 6 boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Oluşan yapı, toplam varyansın % 65.19'ünü açıklamaktadır. Birinci faktör, kariyer planlama ve gelişme eksikliğinin açıkladığı varyans oranı % 14.33; ikinci faktör, işe ilişkin beceri eksikliğinin açıkladığı varyans oranı % 8.0; üçüncü faktör, iş aile çatışmasına yönelik engellerin açıkladığı varyans oranı ise % 14.9; dördüncü faktör, cinsiyet ayrımına yönelik engellerin açıkladığı varyans oranı % 11.87; beşinci faktör, çevresel engellerin açıkladığı varyans oranı % 7.45 ve altıncı faktör, örgütsel engellerin açıkladığı varyans oranı % 8.62'dir (tablo 22). Kariyer engellerinden kariyer planlama ve gelişme eksikliği boyutundan 3 madde (A11, A13, A15), iş aile çatışmasına yönelik engeller boyutundan 2 madde (A21, A26), cinsiyet ayrımına yönelik engeller boyutundan 2 madde (A31, A36), çevresel engeller boyutundan 2 madde (A39, A41), örgütsel engeller boyutundan 5 madde (A42, A43, A44, A45, A49) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmış.

Tablo 21

Kariyer engelleri ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

Ölçek Maddeleri	Kariyer Plan. Gelişm. Eks.	İşe İlişk. Beceri Eks.	İş-Aile Çatış. Yön. Eng.	Cinsiyet Ayr. Yön. Eng.	Çevresel Eng.	Örgütsel Eng.
A9	,657					
A10	,674					
A12	,704					
A14	,848					
A16	,787					
A17	,792					
A18		,542				
A19		,870				
A20		,833				
A22			,615			
A23			,628			
A24			,627			
A25			,739			
A27			,532			
A28			,800			
A29			,691			
A30			,743			
A32				,665		
A33				,818		
A34				,822		
A35				,802		
A37					,770	
A38					,795	
A40					,515	
A46						,792
A47						,900
A48						,794
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,852	,770	,866	,836	,756	,807
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı			65,191			
Açıklanan Varyanslar	14,328	8,002	14,913	11,877	7,452	8,620

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi

4.2.4. Kariyer Engelleri Ölçeği Değişken Ortalamaları

Kariyer Engelleri Ölçeği Değişken Ortalamaları kapsamında birinci faktör olan kariyer planlama ve gelişme eksikliğinin 1.85 ile 2.21 arasında; ikinci faktör olan işe ilişkin beceri eksikliğinin 1.79 ile 2.06 arasında; üçüncü faktör olan iş aile çatışmasına yönelik engellerin 2.67 ile 3.44 arasında; dördüncü faktör olan cinsiyet ayrımcılığına yönelik engellerin 2.05 ile 2.89 arasında; beşinci faktör olan çevresel engellerin 1.58 ile 1.72 arasında; altıncı faktör olan örgütsel engellerin 3.05 ile 3.45 arasında ortalama değerler aldığı görülmektedir

Tablo 22

Kariyer engelleri ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Kariyer Plan. Gelişm. Eks.	A9	2,18	1,144	2,0684
	A10	2,13	,851	
	A12	2,21	1,109	
	A14	2,05	,922	
	A16	1,85	,859	
İşe İlişk. Beceri Eks.	A17	1,99	,852	1,8962
	A18	2,06	1,078	
	A19	1,79	,940	
	A20	1,83	,948	
	A22	2,67	1,124	
	A23	3,19	1,165	
İş-Aile Çatış. Yön. Eng.	A24	2,79	1,133	2,9346
	A25	2,68	1,117	
	A27	2,90	1,136	
	A28	2,77	1,122	
	A29	3,04	1,199	
	A30	3,44	,942	
	A32	2,09	1,041	
Cinsiyet Ayr. Yön. Eng.	A33	2,05	,968	2,3675
	A34	2,44	1,220	
	A35	2,89	1,273	
	A37	1,58	,752	
Çevresel Eng.	A38	1,72	,836	1,6313
	A40	1,60	,749	
	A46	3,36	1,073	
Örgütsel Eng.	A47	3,45	1,050	3,2848
	A48	3,05	1,104	

4.2.5. İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Analizi

İşe yabancılaşma ölçek maddelerine ait verilerin keşfedici faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda, tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Oluşan yapı toplam varyansın % 50.10'unu açıklamaktadır. İşe yabancılaşma ölçeği

değişken ortalamaları kapsamında maddelerin 1.85 ile 2.72 ortalamaları arasında olduğu görülmektedir. İşe yabancılaşmada 10 maddeden ikisinin (B50 ve B51) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmış.

Tablo 23

İşe yabancılaşma ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

Ölçek Maddeleri	İşe Yabancılaşma
B52	,703
B53	,705
B54	,829
B55	,721
B56	,618
B57	,673
B58	,794
B59	,588
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı	,847
Açıklanan Varyans	50,109

4.2.6. İşe yabancılaşma ölçeği değişken ortalamaları

Tablo 24

İşe yabancılaşma ölçeği değişken ortalamaları

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
İşe Yabancılaşma	B52	1,85	,862	2,2194
	B53	2,13	1,015	
	B54	1,99	,860	
	B55	2,43	1,086	
	B56	2,66	1,077	
	B57	1,96	,937	
	B58	2,02	,948	
	B59	2,72	1,228	

4.2.7. Pozitif Psikolojik Özellikler Ölçeği Faktör Analizi

Pozitif Psikolojik Özellikler ölçek maddelerine ait verilerin keşfedici faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda, 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın % 58,50'ini açıklamaktadır. Birinci faktör olan dayanıklılık ve özyeterliliğin açıkladığı varyans oranı % 28,09; ikinci faktör olan

iyimserliğin açıkladığı varyans oranı % 13,70 ve üçüncü faktör olan umutun açıkladığı varyans oranının ise % 17.0 olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik özellikler kapsamında birinci faktör olan dayanıklılık-özyeterliliğe ilişkin maddelerin 4.13 ile 4.40; ikinci faktör olan iyimserliğe ilişkin maddelerin 3.55 ile 3.79 ve üçüncü faktör olan umuta ilişkin maddelerin ise 3.54 ile 3.66 arasında ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Pozitif psikolojik özelliklerden iyimserlik boyutundan 5 madde (D79, D81, D83, D84, D85); umut boyutundan 3 madde (D88, D89, D90); dayanıklılık ve özyeterlilik boyutlarından 3 madde (D71, D72, D74) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmıştır.

Tablo 25

Pozitif psikolojik özellikler ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

Ölçek Maddeleri	Dayanıklılık- Özyeterlilik	İyimserlik	Umut
D68	,712		
D69	,511		
D70	,784		
D71	,833		
D73	,733		
D80	,688		
D87	,589		
D75		,744	
D78		,545	
D86		,739	
D76			,860
D77			,869
D82			,617
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,850	,837	,766
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı		58,795	
Açıklanan Varyanslar	28,091	13,703	17,001
<i>Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürmesi</i>			

4.2.8. Pozitif Psikolojik Özellikler Ölçeği Değişken Ortalamaları

Tablo 25 incelendiğinde kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özellikleri olumlu algıladıkları, özyeterlilik, iyimserlik ve umut algısına yüksek oranda sahip oldukları ifade edilebilir

Tablo 26

Pozitif Psikolojik Özellikler Ölçeği Değişken Ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Dayanıklılık- Özyeterlilik	D68	4,38	,619	4,2545
	D69	4,13	,727	
	D70	4,40	,544	
	D71	4,32	,560	
	D73	4,21	,604	
	D80	4,19	,608	
İyimsizlik	D87	4,15	,734	3,6380
	D75	3,58	,875	
	D78	3,55	,907	
	D86	3,79	,699	
Umut	D76	3,54	,915	3,5960
	D77	3,59	,904	
	D82	3,66	,863	

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Yukarıdaki tablolarda pozitif psikolojik özellikler, işe yabancılaşma, kariyer engelleri ve duygusal tükenmişlik ile ilgili doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular verilmektedir.

4.3.1. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin uyum iyiliği değerleri dağılımı

Tablo 27’de yer alan χ^2/df , GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RMSEA değerlerinin pozitif psikolojik özellik, kariyer engelleri, duygusal tükenme ve işe yabancılaşma ölçekleri tablo 28’deki ölçütler karşılaştırıldığında kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 27

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin uyum iyiliği değerleri dağılımı

Değişkenler	X ²	d.f.	X ² /df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
			≤ 5	≥ .85	≥ .80	≥ .90	≥ .90	≥ .90	≤ 0.08
Pozitif Psikolojik Özellikler	111,12	62	1,79	0,90	0,85	0,95	0,91	0,94	0,073
Kariyer Engelleri	539,79	309	1,74	0,79	0,74	0,93	0,86	0,92	0,071
Duygusal Tükenme	31,91	18	1,77	0,95	0,90	0,99	0,97	0,98	0,072
İşe Yabancılaşma	32,64	18	1,81	0,95	0,90	0,98	0,95	0,96	0,074

Tablo 28

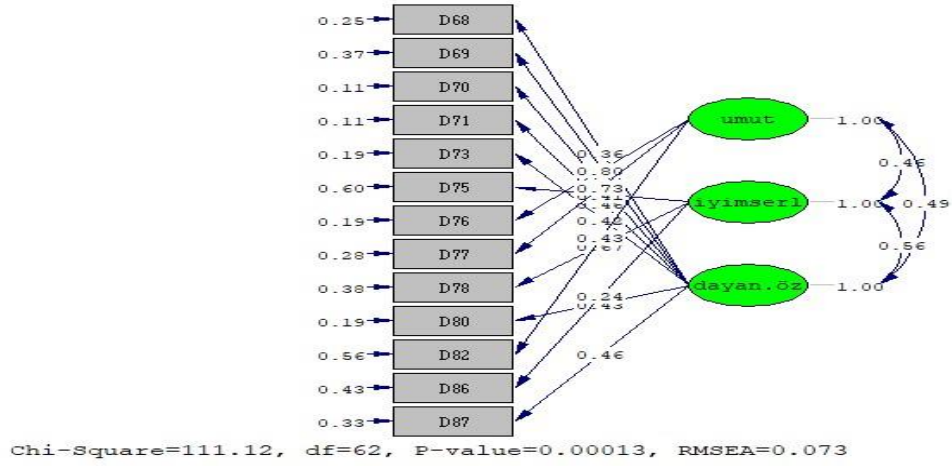
Uyum indekslerine ilişkin mükemmel ve kabul edilebilir uyum ölçütleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
X ² /sd	0 ≤ X ² /sd ≤ 2	2 ≤ X ² /sd ≤ 3
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1	.85 ≤ AGFI ≤ .90
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1	.90 ≤ GFI ≤ .95
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1	.90 ≤ CFI ≤ .95
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1	.90 ≤ NFI ≤ .95
NNFI (TLI)	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95
RFI	.95 ≤ RFI ≤ 1	.90 ≤ RFI ≤ .95
IFI	.95 ≤ IFI ≤ 1	.90 ≤ IFI ≤ .95
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .08
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .10
PNFI	.95 ≤ PNFI ≤ 1	.50 ≤ PNFI ≤ .95
PGFI	.95 ≤ PGFI ≤ 1	.50 ≤ PGFI ≤ .95

Kaynak: Durmaz, 2019:55.

4.3.2. Pozitif Psikolojik Özellik Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

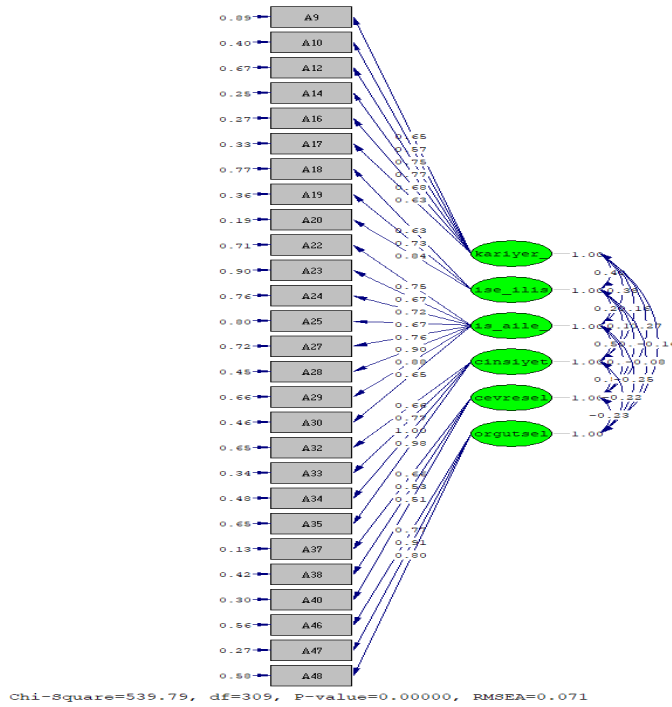
Pozitif psikolojik özellikler değişkenine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör doğrulanmış ve herhangi bir madde analiz kapsamından çıkarılmamıştır (Şekil 12).



Şekil 12. Pozitif Psikolojik özellik Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.3.3. Kariyer Engelleri Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

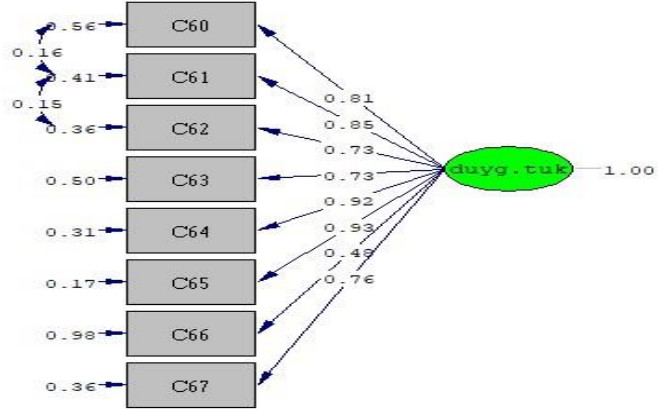
Kariyer engelleri değişkenine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör doğrulanmış ve herhangi bir madde analiz kapsamından çıkarılmamıştır (Şekil 13).



Şekil 13 Kariyer Engelleri Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.3.4. Duygusal Tükenme Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal tükenmişlik değişkenine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör doğrulanmış ve herhangi bir madde analiz kapsamından çıkarılmamıştır (Şekil 14).

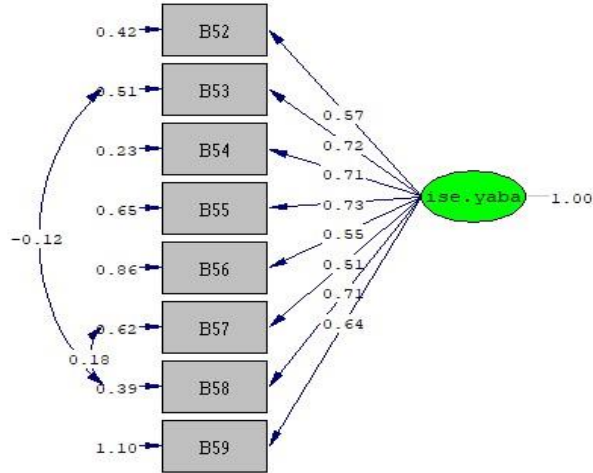


Chi-Square=31.91, df=18, P-value=0.02254, RMSEA=0.072

Şekil 14. Duygusal Tükenme Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.3.5. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşe yabancılaşma değişkenine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör doğrulanmış ve herhangi bir madde analiz kapsamından çıkarılmamıştır (Şekil 15).



Chi-Square=32.64, df=18, P-value=0.01845, RMSEA=0.074

Şekil 15. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin test edilmesinde pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkiler kapsamında; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme düzeylerinin açıklanması amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla verilmektedir.

4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin işe yabancılaşma, kariyer engelleri, duygusal tükenmişlik ve pozitif psikolojik özellikler düzeyleriyle ilişkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulguları özetleyen korelasyon tablosu Tablo 29’da verilmektedir.

Tablo 29

Boyutlar arası özet korelasyon matrisi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kariyer Plan. Gelişm. Eks.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1								
İşe İlişk. Beceri Eks.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,419* *	1							
İş-Aile Çatış. Yön. Eng.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,334* *	,288**	1						
Cinsiyet Ayr. Yön. Eng.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,160 *	,142	,460**	1					
Çevresel Eng.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,227* *	,318**	,316**	,476**	1				
Örgütsel Eng.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,178* *	-,120	-,217	-,217	-,206* *	1			
Duygusal Tük.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,131 *	,099	,299**	,297**	,234**	-,302**	1		
İşe Yabancı. özellik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,280* *	,303**	,326**	,255**	,334**	-,278**	,595**	1	
Poz. Psi. özellik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,116 *	-,324**	-,158	-,142	-,175* *	,170*	-,194* *	-,335**	1
		,155	,000	,053	,082	,032	,037	,017	,000	

Korelasyon analizi bulgularına göre, duygusal tükenmişlik ile iş aile çatışmasına yönelik engeller arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,299, p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların cinsiyet ayrımına yönelik engeller ve duygusal tükenme düzeyleri arasında aynı yönde ve anlamlı ($r = ,297, p < 0.01$) bir ilişki söz konusudur. Korelasyon analizi bulgularında görüldüğü üzere, duygusal tükenmişlik ve çevresel engeller arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,234 p < 0.05$) bir ilişki söz konusudur. Çalışanların duygusal tükenmişlik ve örgütsel engeller düzeyleri arasında negatif yönde ve anlamlı ($r = , -302 p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir bulguya göre, işe yabancılaşma ile kariyer planlama ve gelişme eksikliği arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,280 p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri ile işe ilişkin beceri eksikliği arasında aynı yönde ve anlamlı ($r = ,303 p < 0.01$) bir ilişki söz konusudur. Tablo 28'deki bir diğer bulguya göre, işe yabancılaşma ile iş aile çatışmasına yönelik engeller arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,326 p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işe yabancılaşma ve cinsiyet ayrımcılığına yönelik engeller düzeyleri arasında aynı yönde ve anlamlı ($r = ,255 p < 0.05$) bir ilişki söz konusudur. Korelasyon analizi bulguları, işe yabancılaşma ile çevresel engeller arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,334 p < 0.01$) bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri ve örgütsel engeller arasında negatif yönde ve anlamlı ($r = ,278 p < 0.05$) bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon analizi bulgularında görüldüğü üzere, işe yabancılaşma ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,595 p < 0.01$) bir ilişki söz konusudur. Çalışanların pozitif psikolojik özellik düzeyleri ve işe ilişkin beceri eksiklikleri arasında negatif yönde ve anlamlı ($r = , -324 p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik özellik düzeyleri ile çevresel engeller arasında negatif yönde ve anlamlı ($r = , -175 p < 0.05$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik özellik düzeyleri ile örgütsel engeller arasında ($r = ,170 p < 0.05$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik özellik düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında ($r = , -194 p < 0.05$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik özellik düzeyleri ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında ($r = , -335 p < 0.01$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.4.2. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi vasıtasıyla, değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı test edilmekle birlikte, hangi değişkenin diğerini ne düzeyde etkilediği belirlenmemektedir. Korelasyon analizi bulguları ışığında, araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne düzeyde etkilediğinin; bununla birlikte bağımlı değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeylerinin açıklanması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinin test edilmesi noktasında regresyon analizi ile değişkenlerin birbirleri üzerindeki etki düzeyleri tespit edilmektedir.

Tablo 30

Kariyer Engellerinin İşe Yabancılaşma Etkisi

	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
İşe Yabancılaşma Model 1 Sabit	1,484	,342		4,345
Cinsiyet Ayr. Yön. Eng.	,193	,060	,255	,002
Çevresel Eng.	,366	,085	,334	,000
İş Aile Çatış. Yön. Eng.	,284	,068	,326	,000
İşe İlişk. Beceri Eks.	,259	,067	,303	,000
Kariyer Plan Gelişim. Eks.	,269	,075	,280	,000
Örgütsel Eng.	-,213	,060	-,278	,001

Model 1: İşe Yabancılaşma= 1,484+.,193X₁+.,366X₂+.,284X₃+.,259X₄+.,269X₅+.,213X₆ (X₁= Cinsiyet Ayr. Yön. Eng., X₂= Çevresel Eng., X₃= İş Aile Çatış. Yön. Eng., X₄= İşe İlişk. Beceri Eks., X₅= Kariyer Plan Gelişim. Eks., X₆= Örgütsel Eng.) (F=7,184 / R²= ,230)

Tablo 30'da verilen R² determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinde yaratılan değişkenliğin % 23'ü kariyer engellerinin 6 boyutu tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F= 7,184, p<0,01). Pozitif beta değerleri bağımsız ve bağımlı değişkenlerdeki artış ya da azalışın aynı yönde olduğunu göstermektedir. Beta değerlerine

göre ($p<0,01$), kariyer engellerinin altı boyutu; “cinsiyet ayrımcılığına yönelik engeller”, “çevresel engeller”, “iş aile çatışmasına yönelik engeller”, “işe ilişkin beceri eksikliğine ilişkin engeller”, “kariyer planlama ve gelişme eksikliği” ve “örgütsel engeller” değişkenleri işe yabancılışmayı etkilemektedir. Buna göre, işe yabancılışma düzeyi en çok çevresel engeller değişkeninden etkilenmektedir. Buna göre kariyer engellerinin cinsiyet ayırımına yönelik engeller boyutu ($\beta=,255$; $p<0,05$) işe yabancılışmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin cinsiyet ayırımına yönelik engel düzeylerindeki artışın, işe yabancılışmada yaklaşık ($,255$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin çevresel engeller boyutu ($\beta=,334$; $p<0,01$) işe yabancılışmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin çevresel engel düzeylerindeki artışın, işe yabancılışmada yaklaşık ($,334$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin iş aile çatışmasına yönelik engeller boyutu ($\beta=,326$; $p<0,01$) işe yabancılışmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin iş aile çatışmasına yönelik engel düzeylerindeki artışın, işe yabancılışmada yaklaşık ($,326$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin işe ilişkin beceri eksikliği boyutu ($\beta=,303$; $p<0,01$) işe yabancılışmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin işe ilişkin beceri eksiklikleri düzeylerindeki artışın, işe yabancılışmada yaklaşık ($,303$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin kariyer planlama ve gelişme eksikliği boyutu ($\beta=,280$; $p<0,01$) işe yabancılışmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin kariyer plan ve gelişme eksiklikleri düzeylerindeki artışın, işe yabancılışmada yaklaşık ($,280$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin örgütsel engeller boyutu ise ($\beta=,-278$; $p<0,05$) işe yabancılışmayı negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin örgütsel engel düzeylerindeki artışın, işe yabancılışmada yaklaşık ($,-278$) düzeyinde azalışa yol açtığı söylenebilir.

Kariyer Engellerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi

Tablo 31

Kariyer Engellerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi

	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Duygusal Tükenme				
Model 2 Sabit	2,420	,413		,000
Cinsiyet Ayr. Yön. Eng.	,262	,069	,297	,000
Çevresel Eng.	,299	,102	,234	,004
İş Aile Çatış. Yön. Eng.	,304	,080	,299	,000
İşe İlişk. Beceri Eks.	,099	,081	,099	,226
Kariyer Plan Gelişm. Eks.	,147	,091	,131	,109
Örgütsel Eng.	-,271	,070	-,302	,000
Model 1: İşe Yabancılaşma= 2,420+.,262X₁+.,299X₂+.,304X₃+.,099X₄+.,147X₅+.,271X₆ (X₁= Cinsiyet Ayr. Yön. Eng., X₂= Çevresel Eng., X₃= İş Aile Çatış. Yön. Eng., X₄= İşe İlişk. Beceri Eks., X₅= Kariyer Plan Gelişm. Eks., X₆= Örgütsel Eng.) (F=5,070 / R²= ,174)				

Tablo 31’de verilen R² determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinde yaratılan değişkenliğin %17’si kariyer engellerinin 4 boyutu tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F= 5,070; p<0,01). Pozitif beta değerleri bağımsız ve bağımlı değişkenlerdeki artış ya da azalışın aynı yönde olduğunu göstermektedir. Beta değerlerine göre (p<0,01), kariyer engellerinin dört boyutu; “cinsiyet ayrımcılığına yönelik engeller”, “çevresel engeller”, “iş aile çatışmasına yönelik engeller” ve “örgütsel engeller” değişkenleri duygusal tükenmişliği etkilemektedir. Buna göre, duygusal tükenmişlik düzeyi en çok örgütsel engeller değişkeninden etkilenmektedir. Buna göre kariyer engellerinin cinsiyet ayrımına yönelik engeller boyutu (β =,297; p<0,01) duygusal tükenmişliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engel düzeylerindeki artışın, duygusal tükenmişlikte yaklaşık (,297) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin çevresel engeller boyutu (β =,234; p<0,05) duygusal tükenmişliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin çevresel engel düzeylerindeki artışın, duygusal tükenmişlikte yaklaşık (,234) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin iş aile çatışmasına yönelik engeller boyutu (β =,299; p<0,01) duygusal tükenmişliği pozitif yönde

anlamli olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin iş aile çatışmasına yönelik engel düzeylerindeki artışın, duygusal tükenmişlikte yaklaşık (,299) düzeyinde artışa yol ağtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin örgütsel engeller boyutu ise ($\beta=-,302$; $p<0,01$)) duygusal tükenmişliği negatif yönde anlamli olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin örgütsel engel düzeylerindeki artışın, duygusal tükenmişlikte yaklaşık (-,302) düzeyinde azalışa yol ağtığı söylenebilir.

Kariyer Engelleri-Pozitif Psikolojik Özellikler-Duygusal Tükenme Aracılığı

Tablo 32’de aracılık etkisinin test edilmesine ilişkin olarak hiyerarşik regresyon modeli uygulanmıştır. Bu bağlamda modelin ilk aşamasında sadece kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiş; kariyer engellerinin kadın yöneticilerin duygusal tükenmişlik düzeylerini ($\beta=,274$, $p<0,05$) pozitif yönde anlamli olarak etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte ikinci aşamada, kariyer engellerinin pozitif psikolojik özelliklerin üzerindeki etkisi incelenmiş; kariyer engellerinin kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özellik düzeylerini ($\beta=-,215$; $p<0,05$) negatif yönde anlamli olarak etkilediği görülmüştür. Son aşama kapsamında ise kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü incelenmiştir. Bu bağlamda; aracılık etkisi kapsamında araştırılan değişkenlerin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,242$; $p<0,05$) ancak azaldığı görülmüş ve H_{13} hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin herhangi bir aracılık rolü olmadığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 32

Kariyer Engelleri- Pozitif Psikolojik Özellikler -Duygusal Tükenme Aracılık Tablosu

		β	
		Pozitif Psik. Özel.	Duygusal Tükenme
Kariyer Engelleri	Test 1		
	Kariyer Engelleri		,274
	R ²		,075
	Düz. R ²		,069
			F=12,097
	Test 2		
	Kariyer Engelleri	-,215	
	R ²	,046	
	Düz. R ²	,040	
		F=7,239	
	Test 3		
	Kariyer Engelleri		,244
Poz. Psik. Özel.		-,141	
R ²		,094	
Düz. R ²		,082	
		F=7,689	

Kariyer Engellerinin- Pozitif Psikolojik Özellikler- İşe Yabancılaşma Aracılığı

Tablo 33'de aracılık etkisinin test edilmesine ilişkin olarak hiyerarşik regresyon modeli uygulanmıştır. Bu bağlamda modelin ilk aşamasında sadece kariyer engellerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi incelenmiş; kariyer engellerinin kadın yöneticilerin işe yabancılaşma düzeylerini ($\beta=,331$, $p<0,01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte ikinci aşamada, kariyer engellerinin pozitif psikolojik özellikler üzerindeki etkisi incelenmiş; kariyer engellerinin kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özellik düzeylerini ($\beta=,215$; $p<0,05$) negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Son aşama kapsamında ise kariyer engellerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü incelenmiştir. Bu bağlamda; aracılık etkisi kapsamında araştırılan değişkenlerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,331$; $p<0,01$) ancak azaldığı görülmüştür. Aynı zamanda pozitif psikolojik özelliklerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin azaldığı ($\beta=,264$; $p<0,05$) ve devam ettiği görülmüş ve H₁₄ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kariyer engellerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin tam aracılık rolü olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 33

Kariyer Engelleri-Pozitif Psikolojik Özellikler- İşe Yabancılaşma

		β	
		Pozitif Psik. Özel.	İşe Yabancılaşma
Kariyer Engelleri	Test 1		
	Kariyer Engelleri		,388
	R ²		,150
	Düz. R ²		,144
			F=26,332
	Test 2		
	Kariyer Engelleri	-,215	
	R ²	,046	
	Düz. R ²	,040	
		F=7,239	
	Test 3		
	Kariyer Engelleri		,331
Poz. Psik. Özel.		-,264	
R ²		,217	
Düz. R ²		,206	

Regresyon Analizleri Özeti

Tablo 34’te Regresyon analizi vasıtasıyla araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin varlığı belirlenmiş; sonrasında, araştırma modeli kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme düzeyleri regresyon analizi vasıtasıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular, şekil 16’da verilen araştırmanın sonuç modelinde özetlenmektedir.

Tablo 34

Regresyon analizleri özet tablosu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R ²	BETA	Anlamlılık
Cinsiyet Ayr. Yön. Eng.	İşe Yabancılaşma	,065	,255	,002
	Duygusal Tükenme	,088	,297	,000
Çevresel Eng.	İşe Yabancılaşma	,111	,334	,000
	Duygusal Tükenme	,055	,234	,004
İş Aile Çatış. Yön. Eng.	İşe Yabancılaşma	,106	,326	,000
	Duygusal Tükenme	,089	,299	,000
İşe İlişk. Beceri Eks.	İşe Yabancılaşma	,092	,303	,000
	Duygusal Tükenme	,078	,280	,000
Kariyer Plan Gelişim. Eks.	İşe Yabancılaşma	,077	-,278	,001
	Duygusal Tükenme	,091	-,302	,000

4.5. Araştırma Sonuç Modeli

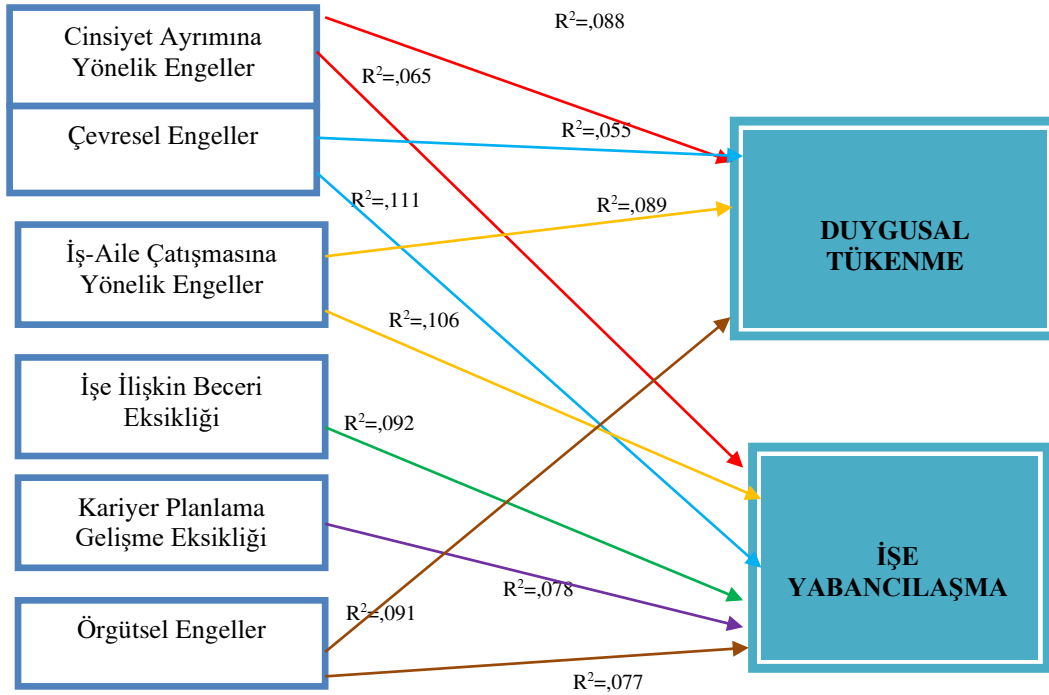
Kariyer engellerinin cinsiyet ayırımına yönelik engeller boyutunun kadınların duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda kadın yöneticilerin cinsiyetleri dolayısıyla ayrımcılığa maruz kaldıklarında duygusal olarak tükenme düzeylerinin arttığını ve işe yabancılaşma düzeylerinin etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Toplumsal cinsiyet algısının azaltılmasına yönelik farkındalık çalışmaları, kadınların hak bilincini artırma ve ekonomik güçlendirme çalışmaları gibi önlemler alındığı takdirde kadın yöneticilerin duygusal denge ve işe adanma düzeylerinin daha da artacağı ve dolayısıyla örgütsel anlamda pozitif çıktılara imkân tanıyacağı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre Kariyer engellerinin çevresel engeller boyutunun boyutunun duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği görülmüştür. Duygusal tükenmişlik yaşayan ve işine yabancılaşan kadın yöneticilerin motivasyonlarının düşeceği, işlerine bağlılıklarının ve performanslarının azalacağı gibi olumsuz çıktılara yol açacağı dolayısıyla hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak olumsuz sonuçlar yaşanacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla kadın yöneticilerin çevresel etkenlerden kaynaklanan engellerin azaltılmasına yönelik önlemlerin alınmasının bu olumsuz sonuçları azaltacağı beklenebilir.

Kariyer engellerinin iş-aile çatışmasına yönelik engeller boyutunun kadınların duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği görülmüş, kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasına yönelik engeller dolayısıyla ayrımcılığa maruz kaldıklarında duygusal olarak tükenme düzeylerinin arttığını ve bu bağlamda da işe yabancılaşma düzeylerinin etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Kadın yöneticiler toplumsal cinsiyet algısının yüksek olduğu toplumlarda daha fazla özel alanda olması beklenmektedir. Dolayısıyla kadınlar çocuk bakımı ve ev işleri ile sorumlu tutulmakta ve çalışmaları bu sorumlulukları yerine getirmede engel olarak görülmektedir. Kadınların sorumluluk olarak görülen bu alanlarda sorumluluk paylaşımına yönelik toplumsal algının değişimi ile bu çatışmaları daha az yaşayacağı ifade edilebilir. Farkındalık çalışmalarının yanında doğum izinleri, çocuk bakım izinleri gibi düzenlemeler, kadınların özellikle annelik sonrası mümkün olduğunca esnek veya uzaktan çalışabileceği görev fırsatlarının yaratılması, bakımevi ve kreş gibi imkânların oluşturulması, babalık izinlerinin verilmesi gibi düzenlemeler ile iş

aile çatışması yaratabilecek durumlar azaltılabilir ve yapısal önlemler ile olumlu çıktılar oluşturabilir. Kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasına yönelik engeller boyutunda yukarıda belirtilen önlemler alındığı takdirde duygusal denge ve işe adanma düzeylerinin artacağı düşünülmektedir.

Kariyer engellerinin işe ilişkin beceri eksikliği ve kariyer planlama ve gelişme eksikliği boyutlarının kadınların işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği, buna karşın duygusal tükenme üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin işlerine ilişkin eksik bir beceriye sahip olsalarda duygusal tükenmişliğe maruz kalmadıkları ancak işe yabancılaştıkları görülmektedir. Aynı zamanda kadın yöneticilerin herhangi bir kariyer planlama ve gelişme eksikliğinde de duygusal tükenme yaşamadıkları ancak işe yabancılaştıkları ifade edilebilir. Bununla birlikte kadın yöneticilerin örgütsel engeller boyutunun kadınların duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği, kadın yöneticilerin örgütsel engeller yaşadıklarında, duygusal olarak tükenme düzeylerinin arttığını ve bu bağlamda da işe yabancılaşma düzeylerinin etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Günümüzde kadınlar yedek iş gücü olarak görülmekte ve erkek çalışanlar ile aynı fırsatlara sahip olmamaktadır. Yöneticilik boyutunda bu durumun daha derin olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilere kariyerlerini planlama ve gelişim fırsatları sağlayacak, adil fırsatlar sunan bir örgütsel yapının oluşturulması kadın yöneticilerin işlerine yabancılaşma düzeylerini azaltacağı, motivasyonlarını artırarak pozitif psikolojik sonuçlar yaratacağı ifade edilebilir.



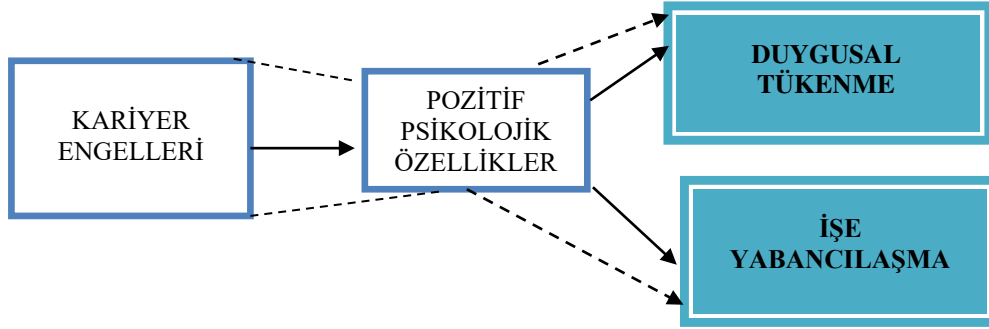
Şekil 16. Araştırma Sonuç Modeli

4.6. Araştırma Aracılık Modeli

Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin işe yabancılaşma ve duygusal tükenme boyutları üzerinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu bağlamda; aracılık etkisi kapsamında araştırılan değişkenlerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,331$; $p<0,01$) ancak azaldığı görülmüştür. Aynı zamanda pozitif psikolojik özelliklerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin azaldığı ($\beta=,-264$; $p<0,05$) ve devam ettiği görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda kariyer engellerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin kısmi aracılık rolü olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bununla birlikte aracılık etkisi kapsamında araştırılan değişkenlerin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,242$; $p<0,05$) ancak azaldığı görülmüştür. Aynı zamanda pozitif psikolojik özelliklerin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin de ($\beta=,-141$; $p<0,05$) devam ettiği görülmüştür. Ancak kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisine ilişkin modele pozitif psikolojik özellikler dahil edildiğinde; pozitif psikolojik özelliklerin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu

sonuçlar doğrultusunda kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin herhangi bir aracılık rolü olmadığını ifade etmek mümkündür (şekil 17).



şekil 17. Aracılık Modeli

4.7. Aratırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

Tez çalışmasında, literatürde güncelliğini koruyan, kadın yöneticilerin kariyer engellerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşmada pozitif psikolojik özelliklerin bileşenleri olan umut, zyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının etkileri ayrıntılı olarak ele alınmış ve bu kavramlarla ilgili literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda literatürden hareketle araştırma modeli geliştirilmiş ve toplam ondört hipotez ile sürülmüştür. Araştırma modeli ve hipotezler, Çanakkale ilinde kamu ve özel sektörde çalışan kadın yöneticilerin katılımı ile elde edilen veriler çerçevesinde test edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı ve değişkenlerin birbirlerini etkileme düzeyleri incelenerek, bir takım bulgular değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak, literatürden yola çıkararak geliştirilen model çerçevesinde, araştırma çerçevesinde kurulan ondört hipotezden onbir (11) hipotez kabul edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Bununla birlikte bağımsız değişkenlerin (kariyer engelleri), bağımlı (Duygusal Tükenme, İşe Yabancılaşma) değişkeni etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, gerçekleştirilen analizler ve ulaşılan bulgular, kurulan araştırma modelindeki ilişkileri istatistiksel olarak açıklamakta ve ölçeklerin mevcut haliyle benzer araştırmalarda kullanılabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 35

Aratırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

H₁	Cinsiyet Ayrımına Yönelik Engeller→Duygusal Tükenme	Desteklendi
H₂	Çevresel Engeller →Duygusal Tükenme	Desteklendi
H₃	İş-Aile Çatışmasına Yönelik Engeller → Duygusal Tükenme	Desteklendi
H₄	İşe İlişkin Beceri Eksikliği → Duygusal Tükenme	Desteklenmedi
H₅	Kariyer Planlama ve Gelişme Eksikliği → Duygusal Tükenme	Desteklenmedi
H₆	Örgütsel Engeller → Duygusal Tükenme	Desteklendi
H₇	Cinsiyet Ayrımına Yönelik Engeller → İşe Yabancılaşma	Desteklendi
H₈	Çevresel Engeller → İşe Yabancılaşma	Desteklendi
H₉	İş-Aile Çatışmasına Yönelik Engeller → İşe Yabancılaşma	Desteklendi
H₁₀	İşe İlişkin Beceri Eksikliği→ İşe Yabancılaşma	Desteklendi
H₁₁	Kariyer Planlama ve Gelişme Eksikliği → İşe Yabancılaşma	Desteklendi
H₁₂	Örgütsel Engeller → İşe Yabancılaşma	Desteklendi
H₁₃	Kariyer Engelleri→Pozitif Psikolojik Özellikler→Duygusal Tükenme	Desteklenmedi
H₁₄	Kariyer Engelleri → Pozitif Psikolojik Özellikler → İşe Yabancılaşma	Desteklendi

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsanoğlu yüzyıllardır varlığını korumak adına çalışmak ve üretmek durumunda kalmıştır. Nesiller boyunca çalışan ve üreten insan zamanla bunları bir düzen içerisinde yürütme ihtiyacı hissetmiştir. İşte bu anlamda yönetim düşüncesi doğmuştur. Yönetim düşüncesinin temel amacı da hedefleri gerçekleştirmek olmuştur. Tarihe baktığımızda yönetimin içerisinde kadınlarımızı sıklıkla görmekteyiz. Tarih öncesi çağlarda dahi kadınların insan neslinin devamını sağlayan rolünün yanında birçok rol üstlendiği, karar verme mercii olduğu, hatta ülkeleri yönettiği bilinmektedir. Kadının çalışma yaşamına aktif olarak katılımı Sanayi Devrimi ile birlikte başlamıştır. Dünya nüfusunun yaklaşık olarak yarısından fazlasını oluşturan kadınların çalışma yaşamında sürekli mücadele etmek durumunda kaldıkları bilinmektedir. Kadınların Avrupa da başlayan bu mücadelesi Fransız Devrimi ile birlikte genişlemiş, kadınların özgürlüğünü savunan “Kadın ve Kadın Yurttaş Bildirisi” yayınlanmış, 1945 yılında ise Birleşmiş Milletler anlaşması ile kadın hakları ve özgürlükleri hayata geçirilmiştir. 1967 yılında “Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Kaldırılması Sözleşmesi” yayınlanmış, 1979 yılında “Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi Kadın Statüsü Komisyonu” nca (ECDSDC) hazırlanan otuz maddelik sözleşme birçok ülke tarafından kabul edilerek, 1981 yılında yürürlüğe girmiştir. II. Dünya Savaşından sonra da toplumlarda yaşanan değişimlerle birlikte kadının yeri konusundaki sorulara da cevap aranmaya başlanmış ve 1946 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde “Kadın Statüsü Komisyonu” kurulmuştur. Kadınların işgücüne katılımı II. Dünya Savaşından sonra daha da artmış, kadınlar sosyal ve ekonomik nedenlerle birlikte işgücüne katılım sağlamışlardır.

Ülkemizde ise 1839 yılında Tanzimat Fermanı ile toplumsal statüler üzerine tartışmalar başlarken, kadınlara bir takım haklar verilmiştir. Bu dönemde kadınlara yönelik çeşitli kurslar ve okullar açılmıştır. II. Meşrutiyet döneminde açılan kız üniversitelerine ancak büyük şehirlerde yaşayan az sayıda kadın gidebilmiştir. 1850 yılından sonra kadınlar daha düşük ücretle istihdam edilmeleri nedeniyle tekstil işlerinde yoğun olarak çalışmışlardır. Kadınlarla erkeklerin Türkiye’de eşit haklara sahip olma mücadelesi 160 yıl

gibi uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde kadınlar gazetecilikten, hekimliğe, bakanlıktan başbakanlığa kadar pek çok alanda var olmayı başarmışlardır.

Türkiye’de kadın 1843 yılında ebelik eğitimi ile sosyal hayata katılmış, 1847 yılında “İrade-Seniye” ile kadınlara erkek çocuklarıyla birlikte eşit olarak miras hakkı tanınmıştır. 1858 yılında ise Arazi Kanunnamesi ile kadına mülkiyet hakkı tanınmıştır. Aynı yıl kız rüştiyeleri açılmış, “Varif Umumiye Nizamname” si ile de kızların eğitimine yasal olarak zorunluluk getirilmiştir. Türk kadını 1887 yılında ücretli olarak sosyal hayatta yerini almıştır. 1913 yılında kadınlar devlet memuru olarak çalışmaya başlamış, 1914 yılında “İnas Darülfünunu (Darülfunun)” adı ile ilk kız yükseköğretim kurumu açılmıştır.

Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşu ile birlikte kadınlara yönelik birçok reform yapılmış, erkek ile eşitliği sağlayacak, eğitim, çalışma ve siyaset gibi alanlarda yasal değişimlere gidilmiştir. Bu kapsamda 1924 yılında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile kadınlara eğitimde eşitlik sağlanmış, 1926 yılında çıkarılan Türk Medeni Kanunu ile kadının yasal statüsü erkeklerle eşitlenmiş, çok eşlilik men edilmiştir. Hukuk önünde eşitlenen Türk kadınına 1930’da yerel ve 1934 yılında ise genel seçimlerde seçme ve seçilme hakkı tanınmış ve Türk kadınlarının siyasal, sosyal ve ekonomik sürece katılımları sağlanmıştır.

Küreselleşen dünya ile birlikte demokrasinin gelişmesi için kadınların ve onlara sağlanacak hakların büyük bir önemi vardır. Hatta ülkelerin gelişmişlik düzeyi kadınlara tanınan haklarla orantılıdır. Kadınların çalışma yaşamına katılımı, kalkınmanın sürdürülebilirliği açısından da önemli bir husus olarak kabul edilmektedir. Kalkınmanın sürdürülebilmesi için kadının ve erkeğin kendilerine sunulan eğitim, sağlık, güvenlik, sosyal yaşam gibi hakları eşit olarak kullanabilmeleri gerekmektedir. Günümüzde ise kadınların çalışma yaşamına aktif olarak katıldığı görülmektedir. Ancak, kadınların bu derece aktif olarak katıldığı çalışma yaşamında yönetici olarak istihdam oranları son derece düşüktür. Özellikle üst düzey kadın yönetici oranları almış oldukları nitelikli eğitimlere rağmen hem dünyada, hem de Türkiye’de istenilen seviyeye ulaşamamaktadır.

Yapılan çalışmalar kadınların üst yönetim pozisyonlarında istihdam edilememeleri ile ilgili pek çok sebep ortaya koymaktadır. Bu sebepler literatürde kariyer engelleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer engelleri bireyin kendisinden, örgütten veya toplumdan kaynaklanabilmektedir. Kadın çalışma yaşamında özgüven düşüklüğü, deneyim ve eğitim yetersizliği, çoklu rol üstlenme, aile-iş çatışması, kişisel tercihler, kraliçe arı sendromu,

örgüt kültürü, mentor eksikliği, cam tavan sendromu, örgüt içi cinsiyet rolleri, iletişim ağlarına katılmama, cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal kalıp ve yargılar gibi pek çok kariyer engeli ile karşı karşıya gelmektedir. Bu kapsamda araştırmada kadın yöneticilerin kariyer engellerinin duygusal tükenmeleri ve işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu etkide kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özelliklerinin rolü incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde yönetim ve yönetici kavramı ele alınmış, yönetimin amacı ve özellikleri, yönetim süreci, yönetimin fonksiyonlarına değinilmiş, Dünyada ve Türkiye’deki kadın yöneticilerin istihdam oranları, kadın yöneticilerin özellikleri, yönetsel nitelikleri ve liderlik tarzları incelenmiştir.

İkinci bölümde kariyer kavramı ele alınarak kadın yöneticilerin yaşadığı özgüven düşüklüğü, deneyim ve eğitim yetersizliği, çoklu rol üstlenme aile-iş çatışması, kişisel tercihler, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, mentor eksikliği, cam tavan sendromu, örgüt içi cinsiyet rolleri, iletişim ağlarına katılmama, cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal kalıp ve yargılar gibi kariyer engelleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü Bölümde duygusal tükenme ve işe yabancılaşma kavramları beraber ele alınarak duygusal tükenmenin boyutları, nedenleri, sonuçları ile işe yabancılaşma kavramının nedenleri, boyutları sonuçları ve işe yabancılaşmanın önlenmesindeki başlıca yöntemler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde pozitif psikoloji kavramı araştırılmış, pozitif psikolojinin tarihsel gelişimi üzerinde durulmuş, pozitif psikolojik özelliklerin bileşenleri olan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının bireyin kendine güvenmesi, yerine getireceği görevde kendini yeterli hissetmesi, hedefe ulaşmak için hırslı ve azimli olması bu yolda kendisini hedefe ulaştıracak farklı yollar araması, ileriye yönelik hedeflerinde başarılı olacağı inancını taşıması, olumsuzluklardan kurtulmak için gerekli esnekliğe sahip olması gibi çalışma yaşamında bireyi motive eden özellikler olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada verilerinin analizinde belirli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi, “SPSS 22.0” programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sonrasında, sağlanan ölçek yapılarının güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla

korelasyon analizi (karşılıklı ilişki analizi) kullanılarak, değişkenler arası birliktelik ve yönleri belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkilerin niteliğini açıklamak; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın demografik bulgularına göre; araştırmaya katılan 151 kadın yöneticilerden % 43,7'sinin 50 yaş ve üzeri olduğu, 32,5'inin 42-49 yaş aralığında olduğu, % 17,2'sinin 34-41 yaş aralığında olduğu, % 6,6'sının ise 26-33 yaş aralığında bulunduğu verilerden anlaşılacağı üzere yöneticiliğin deneyim gerektirdiği, yüzdelik oranlarının yaş yükseldikçe artmasının olağan olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin % 78,8'inin, evli; % 21,2'sinin ise bekâr; % 43,0 'nın 2 çocuk sahibi olduğu, % 34,4'ünün 1 çocuk sahibi olduğu, % 20,5'nin hiç çocuğu olmadığı, % 0,7'sinin ise 3 ve üzeri çocuk sahibi olduğu; eğitim düzeylerinin ise Doktora mezunu olan katılımcıların % 19,9; yüksek lisans mezunu olan katılımcıların % 33,8; Lisans mezunu olanların ise % 39,1 olduğu, % 7,3 gibi düşük bir oranda da önlisans mezunu oldukları tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin görev (ünvan) dağılımları incelendiğinde, alt, orta ve üst kademe kadın yöneticiler olarak değerlendirilmiş, katılımcıların çoğunluğunun % 64 oranla alt kademe yöneticisi olduğu; % 30'nun orta kademe yöneticisi olduğu ve çok az kısmının da % 6 oranında Ceo, Genel müdür gibi üst kademe yöneticisi oldukları, bu kadın yöneticilerin de genellikle kamu sektöründe % 63,50 oranı ile şef, şube müdürü, personel müdürü, uzman, daire başkanı gibi yönetim pozisyonlarında yer aldığı; özel sektörde ise daha çok departman sorumlusu, satış temsilcisi sorumlusu, insan kaynakları müdür yardımcısı gibi pozisyonlarda % 36,50 oranında temsil ettikleri görülmektedir. Kamu ve özel sektörde çalışan kadın yöneticilerin 61,6'sının 21 yılın üzerinde çalıştığı; % 13,9'nun 16-21 yıl arasında çalışma hayatında bulunduğunu; % 15,9'unun 11-15 yıl arasında çalıştıkları ve % 8,6'sının ise 6-10 yıl arasında görev yaptıkları, bunların yöneticilik sürelerinin % 7,3'ünün 1 yıldan az; % 29,1'inin 1-5 yıl arası; % 25,2'sinin 6-10 yıl arası; % 11,3'ünün 11-15 yıl arası ve % 27,2'sinin ise 15 yıl üzeri çalışmakta oldukları görülmektedir. Demografik verilere baktığımızda kadın yöneticilerin genel olarak çalışma yaşamında uzun süreler geçtikten sonra ancak alt ve orta kademe yöneticiliğine kadar yükselebildikleri görülmektedir.

Kariyer engelleri, tükenmişlik, işe yabancılaşma, pozitif psikolojik özelliklere ilişkin veriler ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla keşfedici faktör analizine

sokulmuş ve varimaks döndürme yöntemi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları ve KMO Değerleri örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Tükenmişlik, kariyer engelleri, işe yabancılaşma ve pozitif psikolojik özellik ölçeklerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda faktör yükleri 0.50'nin altında kalan maddeler ile teorik özelliklere uygun faktör dağılımına uymayan maddeler analiz kapsamından çıkarılmıştır. Faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör çözümleri kapsamında; ölçeklerin teoriye uygun yapıyı ölçtükleri ve sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları ifade edilebilir. Faktör analizleri sonucunda; işe yabancılaşmada 10 maddeden ikisinin (B50 ve B51) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmış, duygusal tükenmede faktör yükü 0,20'nin üzerinde kaldığından herhangi bir soru atılmamıştır. Kariyer engellerinden kariyer planlama ve gelişme eksikliği boyutundan 3 madde (A11, A13, A15); iş aile çatışmasına yönelik engeller boyutundan 2 madde (A21, A26); cinsiyet ayrımına yönelik engeller boyutundan 2 madde (A31, A36); çevresel engeller boyutundan 2 madde (A39, A41); örgütsel engeller boyutundan 5 madde (A42, A43, A44, A45, A49); açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmıştır. Pozitif psikolojik özelliklerden iyimserlik boyutundan 5 madde (D79, D81, D83, D84, D85); umut boyutundan 3 madde (D88, D89, D90); dayanıklılık ve özyeterlilik boyutlarından 3 madde (D71, D72, D74) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmıştır. KMO değerleri örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir.

Duygusal Tükenme ölçek maddelerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda, tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Oluşan yapı, toplam varyansın % 63.91'ini açıklamaktadır. Duygusal Tükenme Ölçeği Değişken Ortalamalarının 2.25 ile 3.17 arasında sıralandığı görülmektedir. Bu bağlamda kadın yöneticilerin duygusal tükenme düzeylerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

Kariyer Engelleri ölçek maddelerine ait verilerin keşfedici faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda, 6 boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Oluşan yapı, toplam varyansın % 65.19'unu açıklamaktadır. Birinci faktör, kariyer planlama ve gelişme eksikliğinin açıkladığı varyans oranı % 14.33; ikinci faktör, işe ilişkin beceri eksikliğinin açıkladığı varyans oranı % 8.0; üçüncü faktör, iş aile çatışmasına yönelik

engellerin açıkladığı varyans oranı ise % 14.9; dördüncü faktör, cinsiyet ayrımına yönelik engellerin açıkladığı varyans oranı % 11.87; beşinci faktör, çevresel engellerin açıkladığı varyans oranı % 7.45 ve altıncı faktör, örgütsel engellerin açıkladığı varyans oranı % 8.62'dir (tablo 22). Kariyer engellerinden kariyer planlama ve gelişme eksikliği boyutundan 3 madde (A11, A13, A15), iş aile çatışmasına yönelik engeller boyutundan 2 madde (A21, A26), cinsiyet ayrımına yönelik engeller boyutundan 2 madde (A31, A36), çevresel engeller boyutundan 2 madde (A39, A41), örgütsel engeller boyutundan 5 madde (A42, A43, A44, A45, A49) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmıştır.

Kariyer Engelleri Ölçeği Değişken Ortalamaları kapsamında birinci faktör olan kariyer planlama ve gelişme eksikliğinin 1.85 ile 2.21 arasında; ikinci faktör olan işe ilişkin beceri eksikliğinin 1.79 ile 2.06 arasında; üçüncü faktör olan iş aile çatışmasına yönelik engellerin 2.67 ile 3.44 arasında; dördüncü faktör olan cinsiyet ayrımcılığına yönelik engellerin 2.05 ile 2.89 arasında; beşinci faktör olan çevresel engellerin 1.58 ile 1.72 arasında; altıncı faktör olan örgütsel engellerin 3.05 ile 3.45 arasında ortalama değerler aldığı görülmektedir.

İşe yabancılaşma ölçek maddelerine ait verilerin keşfedici faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda, tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Oluşan yapı toplam varyansın % 50.10'unu açıklamaktadır. İşe yabancılaşma ölçeği değişken ortalamaları kapsamında maddelerin 1.85 ile 2.72 ortalamaları arasında olduğu görülmektedir. İşe yabancılaşmada 10 maddeden ikisinin (B50 ve B51) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmıştır.

Pozitif Psikolojik Özellikler ölçek maddelerine ait verilerin keşfedici faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda, 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın % 58,50'ini açıklamaktadır. Birinci faktör olan dayanıklılık ve özyeterliliğin açıkladığı varyans oranı % 28,09; ikinci faktör olan iyimserliğin açıkladığı varyans oranı % 13,70 ve üçüncü faktör olan umutun açıkladığı varyans oranının ise % 17.0 olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik özellikler kapsamında birinci faktör olan dayanıklılık-özyeterliliğe ilişkin maddelerin 4.13 ile 4.40; ikinci faktör olan iyimserliğe ilişkin maddelerin 3.55 ile 3.79 ve üçüncü faktör olan umuta ilişkin maddelerin ise 3.54 ile 3.66 arasında ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Pozitif psikolojik özelliklerden iyimserlik boyutundan 5 madde (D79, D81, D83, D84, D85); umut boyutundan 3 madde (D88, D89, D90); dayanıklılık ve özyeterlilik boyutlarından 3 madde (D71, D72, D74) açıklayıcı faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında kaldığından atılmıştır.

Pozitif Psikolojik Özellikler Ölçeği Değişken Ortalamalarına bakıldığında kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özellikleri olumlu algıladıkları, özyeterlilik, iyimserlik ve umut algısına yüksek oranda sahip oldukları ifade edilebilir

Pozitif psikolojik özellikler, işe yabancılaşma, kariyer engelleri ve duygusal tükenmişliğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgulara bakıldığında χ^2/df , GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RMSEA değerlerinin pozitif psikolojik özellik, kariyer engelleri, duygusal tükenme ve işe yabancılaşma ölçekleri karşılaştırıldığında kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı gözlemlenmektedir.

Araştırmada Pozitif psikolojik özellikler değişkenine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör doğrulanmış ve herhangi bir madde analiz kapsamından çıkarılmamıştır. Kariyer engelleri değişkenine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör doğrulanmış ve herhangi bir madde analiz kapsamından çıkarılmamıştır. Duygusal tükenmişlik değişkenine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör doğrulanmış ve herhangi bir madde analiz kapsamından çıkarılmamıştır. İşe yabancılaşma değişkenine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör doğrulanmış ve herhangi bir madde analiz kapsamından çıkarılmamıştır.

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin test edilmesinde pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkiler kapsamında; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme düzeylerinin açıklanması amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kadın yöneticilerin işe yabancılaşma, kariyer engelleri, duygusal tükenmişlik ve pozitif psikolojik özellikler düzeyleriyle ilişkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; duygusal tükenmişlik ile iş aile çatışmasına yönelik engeller arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,299, p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engeller ve duygusal tükenme düzeyleri arasında aynı yönde ve anlamlı ($r = ,297, p < 0.01$) bir ilişki söz konusudur. Korelasyon analizi bulgularında görüldüğü üzere, duygusal tükenmişlik ve çevresel engeller arasında

pozitif yönde anlamlı ($r = ,234$ $p < 0.05$) bir ilişki söz konusudur. Kadın yöneticilerin duygusal tükenmişlik ve örgütsel engeller düzeyleri arasında negatif yönde ve anlamlı ($r = ,302$ $p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir bulguya göre, işe yabancılaşma ile kariyer planlama ve gelişme eksikliği arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,280$ $p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Kadın yöneticilerin işe yabancılaşma düzeyleri ile işe ilişkin beceri eksikliği arasında aynı yönde ve anlamlı ($r = ,303$ $p < 0.01$), işe yabancılaşma ile iş aile çatışmasına yönelik engeller arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,326$ $p < 0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin işe yabancılaşma ve cinsiyet ayrımcılığına yönelik engeller düzeyleri arasında aynı yönde ve anlamlı ($r = ,255$ $p < 0.05$) bir ilişki söz konusudur. Korelasyon analizi bulguları, işe yabancılaşma ile çevresel engeller arasında pozitif yönde anlamlı ($r = ,334$ $p < 0.01$) bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Kadın yöneticilerin işe yabancılaşma düzeyleri ve örgütsel engeller arasında negatif yönde ve anlamlı ($r = ,278$ $p < 0.05$), işe yabancılaşma ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif yönde anlamlı ($r = ,595$ $p < 0.01$) bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özellik düzeyleri ve işe ilişkin beceri eksiklikleri arasında negatif yönde ve anlamlı ($r = ,324$ $p < 0.01$), pozitif psikolojik özellik düzeyleri ile çevresel engeller arasında da negatif yönde ve anlamlı ($r = ,175$ $p < 0.05$) bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik özellik düzeyleri ile örgütsel engeller arasında ($r = ,170$ $p < 0.05$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik özellik düzeyleri ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında ($r = ,194$ $p < 0.05$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik özellik düzeyleri ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında ($r = ,335$ $p < 0.01$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Korelasyon analizi vasıtasıyla, değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı test edilmekle birlikte, hangi değişkenin diğerini ne düzeyde etkilediği belirlenmemektedir. Korelasyon analizi bulguları ışığında, araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne düzeyde etkilediğinin; bununla birlikte bağımlı değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeylerinin açıklanması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinin test edilmesi noktasında regresyon analizi ile değişkenlerin birbirleri üzerindeki etki düzeyleri tespit edilmiş, bu kapsamda R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, kadın yöneticilerin işe yabancılaşma düzeylerinde

yaratılan değişkenliğin % 23'ü kariyer engellerinin 6 boyutu tarafından açıklanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir ($F= 7,184$, $p<0,01$). Pozitif beta değerleri bağımsız ve bağımlı değişkenlerdeki artış ya da azalışın aynı yönde olduğunu göstermektedir. Beta değerlerine göre ($p<0,01$), kariyer engellerinin altı boyutu; “cinsiyet ayrımcılığına yönelik engeller”, “çevresel engeller”, “iş aile çatışmasına yönelik engeller”, “işe ilişkin beceri eksikliğine ilişkin engeller”, “kariyer planlama ve gelişme eksikliği” ve “örgütsel engeller” değişkenleri işe yabancılaşmayı etkilemektedir. Buna göre, işe yabancılaşma düzeyi en çok çevresel engeller değişkeninden etkilenmektedir. Buna göre kariyer engellerinin cinsiyet ayrımına yönelik engeller boyutu ($\beta=,255$; $p<0,05$) işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engel düzeylerindeki artışın, işe yabancılaşmada yaklaşık ($,255$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin çevresel engeller boyutu ($\beta=,334$; $p<0,01$) işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin çevresel engel düzeylerindeki artışın, işe yabancılaşmada yaklaşık ($,334$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin iş aile çatışmasına yönelik engeller boyutu ($\beta=,326$; $p<0,01$) işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin iş aile çatışmasına yönelik engel düzeylerindeki artışın, işe yabancılaşmada yaklaşık ($,326$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin işe ilişkin beceri eksikliği boyutu ($\beta=,303$; $p<0,01$) işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin işe ilişkin beceri eksiklikleri düzeylerindeki artışın, işe yabancılaşmada yaklaşık ($,303$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin kariyer planlama ve gelişme eksikliği boyutu ($\beta=,280$; $p<0,01$) işe yabancılaşmayı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin kariyer plan ve gelişme eksiklikleri düzeylerindeki artışın, işe yabancılaşmada yaklaşık ($,280$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin örgütsel engeller boyutu ise ($\beta=,-278$; $p<0,05$)) işe yabancılaşmayı negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin örgütsel engel düzeylerindeki artışın, işe yabancılaşmada yaklaşık ($,-278$) düzeyinde azalışa yol açtığı söylenebilir.

Kariyer engellerinin duygusal tükenmeye etkisinde R² determinasyon katsayısı değerine göre, kadın yöneticilerinde duygusal tükenmişlik düzeylerinde yaratılan değişkenliğin %17'si kariyer engellerinin 4 boyutu tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F= 5,070; p<0,01). Pozitif beta değerleri bağımsız ve bağımlı değişkenlerdeki artış ya da azalışın aynı yönde olduğunu göstermektedir. Beta değerlerine göre (p<0,01), kariyer engellerinin dört boyutu; “cinsiyet ayrımcılığına yönelik engeller”, “çevresel engeller”, “iş aile çatışmasına yönelik engeller” ve “örgütsel engeller” değişkenleri duygusal tükenmişliği etkilemektedir. Buna göre, duygusal tükenmişlik düzeyi en çok örgütsel engeller değişkeninden etkilenmektedir. Buna göre kariyer engellerinin cinsiyet ayrımına yönelik engeller boyutu ($\beta=,297$; p<0,01) duygusal tükenmişliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engel düzeylerindeki artışın, duygusal tükenmişlikte yaklaşık ($,297$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin çevresel engeller boyutu ($\beta=,234$; p<0,05) duygusal tükenmişliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin çevresel engel düzeylerindeki artışın, duygusal tükenmişlikte yaklaşık ($,234$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin iş aile çatışmasına yönelik engeller boyutu ($\beta=,299$; p<0,01) duygusal tükenmişliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin iş aile çatışmasına yönelik engel düzeylerindeki artışın, duygusal tükenmişlikte yaklaşık ($,299$) düzeyinde artışa yol açtığı söylenebilir. Kariyer engellerinin örgütsel engeller boyutu ise ($\beta=,-302$; p<0,01)) duygusal tükenmişliği negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak koşuluyla kadın yöneticilerin örgütsel engel düzeylerindeki artışın, duygusal tükenmişlikte yaklaşık ($,-302$) düzeyinde azalışa yol açtığı söylenebilir.

Kariyer Engelleri-Pozitif Psikolojik Özellikler-Duygusal Tükenme aracılık etkisinin test edilmesine ilişkin olarak hiyerarşik regresyon modeli uygulanmıştır. Bu bağlamda modelin ilk aşamasında sadece kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiş; kariyer engellerinin kadın yöneticilerin duygusal tükenmişlik düzeylerini ($\beta=,274$, p<0,05) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte ikinci aşamada, kariyer engellerinin pozitif psikolojik özelliklerin üzerindeki etkisi incelenmiş; kariyer engellerinin kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özellik düzeylerini

($\beta=-,215$; $p<0,05$) negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Son aşama kapsamında ise kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü incelenmiştir. Bu bağlamda; aracılık etkisi kapsamında araştırılan değişkenlerin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,242$; $p<0,05$) ancak azaldığı görülmüş ve H_{13} hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin herhangi bir aracılık rolü olmadığını görülmüştür.

Kariyer Engellerinin- Pozitif Psikolojik Özellikler- İşe Yabancılaşma aracılık etkisinin test edilmesine ilişkin olarak hiyerarşik regresyon modeli uygulanmıştır. Bu bağlamda modelin ilk aşamasında sadece kariyer engellerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi incelenmiş; kariyer engellerinin kadın yöneticilerin işe yabancılaşma düzeylerini ($\beta=,331$, $p<0,01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte ikinci aşamada, kariyer engellerinin pozitif psikolojik özellikler üzerindeki etkisi incelenmiş; kariyer engellerinin kadın yöneticilerin pozitif psikolojik özellik düzeylerini ($\beta=-,215$; $p<0,05$) negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Son aşama kapsamında ise kariyer engellerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü incelenmiştir. Bu bağlamda; aracılık etkisi kapsamında araştırılan değişkenlerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,331$; $p<0,01$) ancak azaldığı görülmüştür. Aynı zamanda pozitif psikolojik özelliklerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin azaldığı ($\beta=-,264$; $p<0,05$) ve devam ettiği görülmüş ve H_{14} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kariyer engellerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin tam aracılık rolü olduğunu görülmektedir.

Araştırmada regresyon analizi vasıtasıyla araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin varlığı belirlenmiş; sonrasında, araştırma modeli kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme düzeyleri regresyon analizi vasıtasıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuç modeline göre; Kariyer engellerinin cinsiyet ayrımına yönelik engeller boyutunun kadınların duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda kadın yöneticilerin cinsiyetleri dolayısıyla ayrımcılığa maruz kaldıklarında duygusal olarak tükenme düzeylerinin arttığını ve bu bağlamda da işe yabancılaşma düzeylerinin etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Cinsiyet ayrımcılığının tükenme ve işe yabancılaşma üzerindeki

olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik önlemler alındığı takdirde kadın yöneticilerin duygusal denge ve işe adanma düzeylerinin daha da artacağı ve dolayısıyla örgütsel anlamda pozitif çıktılara imkân tanıyacağı düşünülmektedir.

Kariyer engellerinin çevresel engeller boyutunun kadınların duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda kadın yöneticilerin çevresel etkenler dolayısıyla ayrımcılığa maruz kaldıklarında duygusal olarak tükenme düzeylerinin arttığını ve bu bağlamda da işe yabancılaşma düzeylerinin etkilendiğini ifade etmek mümkündür.

Kariyer engellerinin iş-aile çatışmasına yönelik engeller boyutunun kadınların duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği görülmüş, kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasına yönelik engeller dolayısıyla ayrımcılığa maruz kaldıklarında duygusal olarak tükenme düzeylerinin arttığını ve bu bağlamda da işe yabancılaşma düzeylerinin etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasına yönelik engeller boyutunda gerekli önlemler alındığı takdirde duygusal denge ve işe adanma düzeylerinin artacağı düşünülmektedir.

Kariyer engellerinin işe ilişkin beceri eksikliği ve kariyer planlama ve gelişme eksikliği boyutlarının kadınların işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği, buna karşın duygusal tükenme üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin işlerine ilişkin eksik bir beceriye sahip olsalarda duygusal tükenmişliğe maruz kalmadıkları ancak işe yabancılaştıkları görülmektedir. Aynı zamanda kadın yöneticilerin herhangi bir kariyer planlama ve gelişme eksikliğinde de duygusal tükenme yaşamadıkları ancak işe yabancılaştıkları ifade edilebilir. Bununla birlikte kadın yöneticilerin örgütsel engeller boyutunun kadınların duygusal tükenme ve işe yabancılaşma düzeylerini etkilediği, kadın yöneticilerin örgütsel engeller yaşadıklarında, duygusal olarak tükenme düzeylerinin arttığını ve bu bağlamda da işe yabancılaşma düzeylerinin etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Örgütsel engellere yönelik gerekli önlemler alındığı takdirde kadın yöneticilerin duygusal denge ve işe adanma düzeylerinin daha da artacağı ve dolayısıyla örgütsel anlamda olumlu sonuçlar getireceği düşünülmektedir.

Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin işe yabancılaşma ve duygusal tükenme boyutları üzerinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu bağlamda; aracılık etkisi kapsamında araştırılan değişkenlerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin

devam ettiği ($\beta=,331$; $p<0,01$) ancak azaldığı görülmüştür. Aynı zamanda pozitif psikolojik özelliklerin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin azaldığı ($\beta=,-264$; $p<0,05$) ve devam ettiği görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda kariyer engellerinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin kısmi aracılık rolü olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bununla birlikte aracılık etkisi kapsamında araştırılan değişkenlerin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin devam ettiği ($\beta=,242$; $p<0,05$) ancak azaldığı görülmüştür. Aynı zamanda pozitif psikolojik özelliklerin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin de ($\beta=,-141$; $p<0,05$) devam ettiği görülmüştür. Ancak kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisine ilişkin modele pozitif psikolojik özellikler dahil edildiğinde; pozitif psikolojik özelliklerin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda kariyer engellerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin herhangi bir aracılık rolü olmadığını ifade edilebilir.

Araştırmada literatürde güncelliğini koruyan, kadın yöneticilerin kariyer engellerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşmada pozitif psikolojik özelliklerin bileşenleri olan umut, özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının etkileri ayrıntılı olarak ele alınmış ve bu kavramlarla ilgili literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda literatürden hareketle araştırma modeli geliştirilmiş ve toplam 14 (ondört) hipotez ile sürülmüştür. Araştırma modeli ve hipotezler, Çanakkale ilinde kamu ve özel sektörde çalışan kadın yöneticilerin katılımı ile elde edilen veriler çerçevesinde test edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı ve değişkenlerin birbirlerini etkileme düzeyleri incelenerek, bir takım bulgular değerlendirmeye alınmıştır. Literatürden yola çıkarak geliştirilen model çerçevesinde, araştırma çerçevesinde kurulan 14 (ondört) hipotezden 11 (onbir) hipotez kabul edilmiş, “kadın yöneticilerin işe ilişkin beceri eksikliği düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir” H₄ hipotezi; “kadın yöneticilerin kariyer planlama ve gelişme eksikliği düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir” H₅ hipotezi ve “kariyer engellerinin kadın yöneticilerin duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü bulunmaktadır” H₁₃ hipotezleri doğrulanmamıştır. Bu bağlamda bağımsız değişkenlerin (kariyer engelleri), bağımlı (Duygusal Tükenme, İşe Yabancılaşma) değişkeni etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, gerçekleştirilen analizler ve ulaşılan bulgular, kurulan araştırma modelindeki

ilişkileri istatistiksel olarak açıklamakta ve ölçeklerin mevcut haliyle benzer araştırmalarda kullanılabileceğini ortaya koymaktadır.

Yapılan tüm analizler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda; “H₁: Kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engellenme düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir. H₂: Kadın yöneticilerin toplumsal engellenme düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir. H₃: Kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasına yönelik engellenme düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir. H₆: Kadın yöneticilerin örgütsel anlamda engellenme düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir. H₇: Kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir. H₈: Kadın yöneticilerin toplumsal engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir. H₉: Kadın yöneticilerin iş-aile çatışmasına yönelik engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir. H₁₀: Kadın yöneticilerin işe ilişkin beceri eksikliği düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir. H₁₁: Kadın yöneticilerin kariyer planlama ve gelişme eksikliği düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir. H₁₂: Kadın yöneticilerin örgütsel anlamda engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir. H₁₄: Kariyer engellerinin kadın yöneticilerin işe yabancılaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü bulunmaktadır”. Toplam 11 (onbir) hipotez doğrulanmış, “kadın yöneticilerin işe ilişkin beceri eksikliği düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir” H₄ hipotezi; “kadın yöneticilerin kariyer planlama ve gelişme eksikliği düzeyleri duygusal tükenme algılarını anlamlı olarak etkilemektedir” H₅ hipotezi ve “kariyer engellerinin kadın yöneticilerin duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin aracılık rolü bulunmaktadır” H₁₃ hipotezleri doğrulanmamıştır. Bu doğrultuda; kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımına yönelik engellenme düzeylerinin duygusal tükenme algılarını etkilediği, çevresel faktörlerin de kadın yöneticilerde duygusal tükenmeye yol açtığı, iş ve ailesi arasında kalan kadın yöneticinin tükenme algılarını anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte kadın yöneticilerin işe ilişkin becerileri ve kariyer planlama ve gelişme eksikliği düzeylerinin duygusal tükenme algılarında herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Kadın yöneticilerin işe ilişkin beceri eksikliği, kariyer planlama ve

gelişme eksikliği, örgütsel anlamda engellenme düzeyleri işe yabancılaşma düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

Sonuç olarak; Kariyer engellerinin cinsiyet ayrımcılığına yönelik engeller boyutunun kadın yöneticilerin duygusal tükenme düzeylerini etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda kadın yöneticilerin cinsiyetleri dolayısıyla ayrımcılığa maruz kaldıklarında duygusal olarak tükenme düzeylerinin arttığını ifade etmek mümkündür. Cinsiyet ayrımcılığının duygusal tükenme üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik toplumsal cinsiyet algısını azaltacak farkındalık çalışmaları, kadınların hak bilinci kazanmasına yönelik bilinçlendirme çalışmaları, kadınlara kariyer ve gelişim fırsatları tanınması, ekonomik güçlendirme, pozitif ayrımcılık, yönetimde kota uygulamaları, adil yükselme fırsatları, adil ücret politikaları, kreş, bakımevi gibi iş yaşamında yer almasını kolaylaştırıcı fırsatlar, esnek ve uzaktan çalışma fırsatları, analık izni, babalık izni gibi yasal düzenlemeler gibi çalışmaların yapılması, bu çalışmaları yaparken de kadın yönetici sayılarını hızla artıran ülkeler örnek alınarak, ülkenin kültürel yapısına uygun modellemeler oluşturulmalıdır. Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin aşılmasına yönelik bilimsel çalışmaların da artırılması ile duygusal denge ve işe adanma düzeylerinin daha da artması, dolayısıyla örgütsel anlamda pozitif çıktılara imkân yaratılacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, istihdama katılan kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde başarı göstermelerine rağmen orta kademe yönetim düzeyinden, kadının aile ve toplum içindeki rolü, organizasyonların kadının ilerlemesine olanak sağlamayan yönetim yapısı, kadına biçilen roller, erkek egemen toplum yapısı gibi bir takım faktörler nedeniyle üst kademe yönetim düzeyine çıkamadıkları görülmektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarında yer almaları için öncelikle toplumsal alandaki eksiklik ve dayatmaların ortadan kaldırılması, çocukluktan itibaren eşitlikçi bir ortamda yetişmeleri, doğru rol modellerin öne çıkarılmasının sağlanması, toplumsal cinsiyet eğitimlerine önem verilmesi ve bu konuda yönetimlerin ve iş dünyasının işbirliği içinde olması gerekmektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarında daha fazla yer alabilmesinin diğer bir sorumluluğu da ailelere düşmektedir. Bu bağlamda ailelerin kız çocuklarını birey olarak yetiştirmesi toplumsal hayatta ve iş hayatında her türlü görevi alabilecek, liderlik yapabilecek özgüveni aşılama gerektirmektedir. Bu anlamda ebeveynler kız çocuklarını yetiştirirken toplumsal rolleri konusunda eşitlikçi bir tutum sergilemeleri toplumda dayatılan roller konusunda dayatmacı olmamalıdır. Bununla birlikte kadınların yönetim pozisyonlarında özellikle üst kademe

yönetimlerinde yer almaları için öncelikle toplumsal ve ailesel faktörlerin analiz edilip raporlanması bu doğrultuda bir takım yasal zorunlukların, kota uygulamalarının hayata geçirilmesi, kadınların aile hayatına yönelik üstlenmiş olduğu sorumlulukları kolaylaştırıcı ve onlara destek olacak tedbirlerin yasal düzenlemelerle hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda alınacak kararlara da kadınların en üst düzeyde katılımları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2013). *Kurum İçi İletişim Sürecinde Kadın Yöneticiler Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Doktora tezi, Konya.
- Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme
- Akbaba, Ö. ve Altındağ, E. (2016). “The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on The Firm Performance”, Social and Behavioral Sciences, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, Antalya, s.28-30.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), s.73-98.
- Akgemci T., Çelik A. ve Şimşek M.Ş. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akgemci T., Çelik A., Fettahoğlu T. ve Şimşek M.Ş. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, ISSN: 1302-1796, s. 578.
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İş Gören, İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, s.1–25.
- Akman, Y. ve Korkut, F. (1993). “Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, s.193-202.
- Alberalar, L. (2015). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin incelenmesi*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı Yüksek lisans Tezi, İstanbul, s.17-18.
- Allport, G.W., (1961). *Pattern and Growth in Personality*. Holt, Rinehart and Winston, New York.

- Almer, E. ve Kaplan, S. (2002). “The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting”. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.14, s.1-33.
- Alömeroğlu, E. (2017). *Hemşirelerde İşe Yabancılaşma: İstanbul İlinde Özel ve Kamu Hastanelerinde Bir Uygulama*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora tezi, İstanbul, s.24-31.
- Alparslan, A., Çetinkaya, B. ve Özgöz, A. (2015). “İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), s.66-81.
- Alparslan, A.M., Yastıoğlu, S. ve Taş, M.A. (2019). “*Mutlu Eden Yöneticiler: Pozitif Psikoloji Bağlamında Araştırmalar ve Öneriler*”, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altınöz M. ve Tutar H. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansına etkisi: ostim imalat işletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (02), s. 196-218. DOI: 10.1501/SBFder_0000002162, s.201.
- Altıntaş, C., Avşar, M., Talas, S. ve Sönmez, H. (2021). “Kariyer Planlama”, Kariyer Planlama Dersi Ders Kitabı - 1. Baskı, Isbn: 978-975-7328-79-7, s.18.
- Amil, O. (2015). “Çalışanların Algılanan Kariyer Engelleri ile Algılanan Performansları Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, ISSN: 2146-5177, 5(9) s.7-26.
Ana Bilim Dalı, Kocaeli.
- Anafarta, N., Sarvan F. ve Yapıcı N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(15), s.111-137.
- Anjum, M., Adeel, A., Karim, J. ve Syed, J. (2014). “Do Psychological Capabilities Really Matter? The Combined Effects of Psychological Capital and Peace of Mind on Work Centrality and In-role Performance”. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 502-520.

- Appleby, R.C. (1991). *Modern Business Administration (Fifth Edition)*, Pitman Publishing, London.
- Arat, N. (1986). “Kadın Sorunu”, İstanbul: Say Yayınları, 1986, s.93.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği)”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ankara*, 10(2), s. 76-77.
- Arı N., Duzman B. ve Taşlıyan M., (2011). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), s. 231-241.
- Arıbaş N. ve Karatepe S. (2015). İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme, *Yasama Dergisi*, (31), s.7-23.
- Arıkan, S. (2008). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), s.3.
- Arkan, S. (1997). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora tezi. sayfa 32-33.
- Arnold B., Bakker, Schaufeli ve Wilmar B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational*.
- Aşık, N.A (2018). “İşe Yabancılaşma Boyutlarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(3), s.175-197.
- Aşkun, C., Cemalcılar, İ., Bayar, D. ve Özalp, Ş. (1985). İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Ün. Yayınları, Eskişehir, Cilt 1, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.104.
- Aslan, B. (2010). “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, *Sayıştay Dergisi*, sayı:77, s.64.
- Aslan, Z. (2018), Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromuna İlişkin Okul Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, s.1-181 sayfa 45.

- Ataç, S. (2005). “Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları”, Ezgi Kitap evi, 4 nokta Matbaacılık, s.1-322.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, s.383-398.
- Avey J.B., Avolio B.J., Combs G. M., Luthans F. ve Norman S. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro İntervention, *Journal Of Organizational Behavior* 27, s. 387- 393.
- Avey J.B.; Avolio B.J., Luthans F., ve Peterson S.J. (2010). “The Development And Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital”. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), s. 41-67.
- Avey, J. B., Luthans, F., Mhatre, K. H., Reichard, R.J. (2011). “Meta-Analysis Of The Impact of Positive Psychological Capital On Employee Attitudes, Behaviours, and Performance”. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), s.127–152.
- Avey, J.B., Luthans, F. ve Jensen, S.M (2009). “Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover”. *HumanResource Management*, 48(5), s.677– 693.
- Avey, J.B., Patera, J.L. ve West, B.J. (2006). “The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Avolio B. ve Luthans F. (2009). The “Point” Of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, s. 291-307.
- Avolio B.J., Luthans F. ve Youssef C.M. (2007). Psychological Capital: Investing And Developing Positive Organizational Behavior. D. L. Nelson, & C. L. Cooper İçinde, *Positive Organizational Behavior*, s. 9-24, London: Sage Publication.
- Avolio B.J., Luthans F., Walumbwa F.O. ve Weixing L. (2005). “The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship With Performance”, *Management&Organization Review*, 1(2), s. 249-271.

- Ayan, A. (2015). “Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), s. 122.
- Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). “İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı”, *Kamu İş*, 13(2), s. 127–153.
- Aydın S., İbrahim M., Oğuz ve Şen M. (2017). “The Effects of Positive Psychological Capital on Employee’s Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Ability Coping with Stress”. *Journal of Academic Research in Economics*, 9(2), s.164-184.
- Aydın, B.E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Aydın, M. (1988). Eğitim Yönetimi. Hatipoğlu Yayınevi, Çağ Matbaası, Ankara.
- Aydoğan (2014). Kamu Örgütlerindeki Sık Hareketlilik, Rotasyon ve Mobilite Uygulamalarının İş Tatmin Düzeyine Etkisi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Aykor, G. (1993). “Dünyada kadının artan rolü”, Kadınlar Liderlik ve Yöneticilik İstanbul Mülkiyeliler vakfı Su Basın Yayın San.ve Tic.Aş., s.11-13.
- Ayoğul, H. ve Baraz, A.B. (2020). “Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir'de Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44 (13), s.13-27.
- Aytaç B., İşbir E. ve Tortop N. (1993). Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara 1993, s.55.
- Aytaç, S., (2001). “Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi”, *İş güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3/1, s.96.
- Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığışık, Ö., Bayram, N., Yıldız, S. ve Eryiğit, Y. (2002) “Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İş Gücünün Konumu: Bursa Örneği”, Türkiye İşveren Sendikaları konfederasyonu, Yayın No:219.

- Babaoğlan, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bolu.
- Babaoğlan, E. (2014). “Tükenmişlik Olgusu: Nedenleri, Kişisel Ve Örgütsel Sonuçları”, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), s.10-26.
- Babür, S. (2009). Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Bağrıyanık, Y., (2019). Psikiyatri Yataklı Servisinde Çalışan Hemşirelerin İş Stresi İle Depresyon, Duygusal Tükenme, İkincil Travmatik Stres ve Eşduyum Yorgunluğu Arasındaki İlişki. İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı Yüsek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. I.Ü. (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması”, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:31, s.152-154.
- Bakırcı, K. (2000). “İşyerinde Cinsel Taciz”, İstanbul: Yasa Yayın, s.90.
- Balay R., Demirci Z. ve Kaya A.(2014). “Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi şanlıurfa Örneği”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (48) , s.47-68. Doı: 10.17755/Esosder.81152.
- Ballı A.İ. ve Üstün F. (2017). “Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay Çalışması”, *IJSHS*, 1 (2), s.22.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cogniti-ve theory. PrenticeHall series in social learning theory (Vol. 1).
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory: Technical Manual, Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Barutçugil, İ. (2006). “Yöneticinin Yönetimi”, İşyanbul, Kariyer Yayıncılık,
- Barutçugil, İ. (2002). “İş Hayatında Kadın Yönetici”. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. şti.

- Başar, B. (2005). “İşyerinde Cinsel Taciz, Çalışma Yaşamında Dönüşümler”, 2.Basım, Aşkın Keser (editör), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.417-427.
- Başaran, İ.E. (1982). “Örgütsel Davranış”, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Basım, H. N. ve Çetin, F., (2012). “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), s.121-137.
- Baykal, Narcıkara, E. (2017). “Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Bakış Perpektifi”, *İş'te Davranış Dergisi*, 2 (1) , s.20-33.
- Bayraktaroğlu S. ve Kutaniş R.Ö. (2002). Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları: Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Turizm Kongresi, s.5.
- Becker, H.S. (1960). “Notes on the concept of commitment”. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Befort, N., Hatstrup, K. (2003). “Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance job behaviors”. *Applied H.R.M Research*, 8(1), s.17-32.
- Bernstein, S.D. (2003). “Positive organizational scholarship: Meet the Movement: An Interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn”. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), s. 266-271.
- Beverly, S.C.R. (1998). Snyder's Research on Self-Handicapping, Excusing, And Hope: Overview and Therapeutic Applications, Biola University, Unpublished Doctorate Degree Thesis, Southern California.
- Biçerli, M.K. (2004). Çalışma Ekonomisi. 3. Baskı Beta yayınları, s.581, İstanbul.
- Bilişli Y., İşler L. ve Kartal H. (2015). Örgütsel Bağlılık ve İşle Bütünleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges, Kasım-Bürokon Özel Sayısı*, s.325-338.
- Bilkay, S. (2020), Pozitif Psikolojik Sermayenin Çalışanların İlişki Ağı Kurma Yeteneği Üzerindeki Etkisinde Nomofobinin Düzenleyici Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, s.34-41.

- Bissessar, C. S. (2014). "An exploration of the relationship between teachers' psychological capital and their collective self-esteem". *Australian Journal of Teacher Education*, 39(9), s.34-52.
- Bitmiş, G. (2014). Öncülleri Ve Sonuçları İle Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Bolat, O.İ. ve Bolat T. (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), s.75- 94.
- Bozkurt, Ö. (2019). "Kariyer Engelleri ve Kariyer Sorunları", Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel konular" Eğitim Yayınevi T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayıncı Sertifika No: 14824 ISBN: 978-605-7557-79-7 1. Baskı - Mart 2019 Baskı Cilt Dizgi Ofset Matbaacılık, s. 63-64.
- Bozkurt, Ö., Turgay, E. ve Sezen, S., (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) (Ed: Seriyeye Sezen), Todaie Yay., Ankara, s.265.
- Brandser, G.C. (1996). "Women – The New Heroes Of The Business World? ". *Women in Management Review*, 11 (2), s. 3-17.
- Buluç, B. (1996). "Yönetimde Örgütlenme Süreci". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl 2, Sayı 4, s.513-522
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). "Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), s.62-89.
- Bulut, A., Çirli Y., Devecioğlu, M. ve Tekçe, E. (2003). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2).
- Büyükyılmaz O. ve Ofluoğlu G. (2008). "Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri", *Kamu-İş Dergisi*, 10(1), s. 113-144.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş gören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Detay Yayıncılık, Ankara, s.31-34.

- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayınevi, s.154.
- Çakmak, Z. (2017). Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel İşletmelerden Farklılıkları: Bir Uygulama Örneği. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2017, s.62.
- Çam, Bağdatlı F. (2016). “Paphlagonia’da Bir Pers Prensesi ve Onun Kenti: Amastris”. *Bartın Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(2), s.31-46
- Cameron, K. S. ve Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), s.731-739.
- Cameron, K. S. ve Spreitzer, G.M. (2011). Introduction: What is Positive About Positive Organizational Scholarship? *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York: Oxford University. Press, s.1-14.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., ve Quinn, R.E. (2003). An Introduction to Positive Organizational Scholarship, San Francisco: Berrett-Koehler, s. 3-13.
- Can, A. (2015). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Kırklareli Üniversitesi Örneği. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans Tezi, s.85.
- Carr, A. (2016). Pozitif Psikoloji. (Ü. Şendilek, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları, s.12.
- Çavuş M.F. ve Gökçen A. (2014). “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), s.525-533.
- Cebiroğlu, D. (2001). Orman Bakanlığı Örgüt Yapısı ve Eşgüdüm Sorunları. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, s.4-5.
- Çekiç, A. (2010). “Küreselleşen Dünyada Yerelleşme Süreci ve Yerelleşmede Demokratik Zeminin Sağlanması İçin E-Katılımcılık Çözümünün Değerlendirilmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), s.155-168.

- Çelik A. ve Şimşek M.Ş., (2018). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, 20.basım, ISSN 978-605-4392-09-04, s.4.
- Çetin, F. ve Varoğlu, K. (2013). “Psikolojik Sermayenin Algılanan Performansa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmini ve Cinsiyetin Rolü” 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi, s.468-47.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2013). “Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3), s.95-107.
- Cevher E. ve Öztürk U.C. (2015) “İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing”, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34 (1), s.151-174.
- Ceylan, A., Demircan, N. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), s.139-150.
- Çiçek, K. (2016), Duygusal Tükenmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Aracı Etkisi: Muhasebe Sektöründe Bir Araştırma. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, s.1-96.
- Çiçeklioğlu H., Hırlak B. ve Taşlıyan M. (2018). “İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sağlık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi*, cilt: 22, sayı: 2, s.245-267.
- Çiftçi, Öztürk D.(2018). Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü. Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.12.
- Çimen, A. (2014). Tarihi değiştiren kadınlar. İstanbul: Timaş. ISBN 9752637559 12. Baskı, s.10.
- Cin, S. ve Hoşgör, H. (2020) “İşe Yabancılaşma, İşten Ayrılma Niyeti ve Demografik Nitelikler Arasındaki İlişki ve Farklar: Hekimler ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma” Euro Asisa 7th. International Congress On Applied Sciences”, ISBN 978625-7139-22-9, s.138-150.

- Çınar, C. (2015). Kadınların Kariyer Engelleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Ceylan Çınar Yüksek Lisans Tezi Turizm Anabilim Dalı, s.55-56.
- Çolak, M. ve Erdost, H.E. (2004). “Organizational Justice: A Review of the Literature
- Csikszentmihalyi M. ve Seligman M.E.P. (2000). Positive Psychology. American psychologist, 55, s. 5-14.
- Çürük, D. (2009). Kadın tarihine bakış ve tarihi evreleri. Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi’nde sunulmuş bildiri, Sakarya Üniversitesi, s.314.
- Daniels K. K., Swanson J. L., ve Tokar D.M. (1996). “Assessing Perceptions on Career Related Barriers: The Career Barriers Inventory”, *Journal of Career Assessment*, 2 (2), s.219-244.
- Davis,O.(2010).Why the Workplace Needs Positive Psychology. Researchgate:<https://www.researchgate.net/publication>, Erişim Tarihi: 04 08, 2020
- Demir, N. (2009). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, *Öneri*, 8 (32), s.193-202.
- Demirel, N., Hancıoğlu, N. ve Yumuk, Y. (2021). “İş-Aile Rol Çatışması ve Kariyer Devamlılığı İlişkisi: Kadın Turist Rehberleri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Turist Rehberliği Dergisi (Tured)*, 4(1), s.50.
- Demirel, S. ve Özmen, M. (2020). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisi: Av Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *İş'te Davranış Dergisi*, 5(2).
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, *TİSK Akademi Dergisi*, 4(8), s. 145-164.
- Demirel, Z.H. (2017). Otel İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Stratejileri Ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, s.8.
- Demirögen O. ve Genç N. (2000). Yönetim El Kitabı, İstanbul, Birey Yayıncılık, s.148.

- Derks, B., Ellemers N., Van Laar C., ve De Groot, K. (2011). "Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?". *British Journal of Social Psychology*, 50(3), s.519-535.
- Devecioğlu, K. ve Tekin Ö.A (2013). "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), s.15-30.
- Diñç, G. (2018). Examination of Job Burnout Levels and Subjective Well-Being Levels of Special Education Teacher Working in Private Educational Institutions. (Unpublished Master's Thesis). Biruni University, Institute of Education Sciences, İstanbul.
- Dirik, D. (2019). "Ulusal Yazın Bağlamında İşten Ayrılma Niyetinin Öncüllerine İlişkin Bir Meta-Analiz Çalışması". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (I), s.131-155
- Doğan H., Özmen M., Tekin A.Ö. ve Üngüren E. (2010). "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", *Journal of Yaşar University*, 17(5), s.2922-2937.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme-Empowerment*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.52.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, s.37-61.
- Dolgun, U. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Tükenmişlik Sendromu*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat Sosyolojisi Anabilim Dalı, s.9.
- Dolmacı, M.E. (2019). *Yönetim Sorunlarının Organizasyon Yapısına ve Planlama Yetkinliğine Etkisi*, Isparta, s.20-21.
- Donaldson, S.I. ve Ko, I. (2010). *Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A review of the. Journal of Positive Psychology*, s.1-50.
- Drucker, P. (1994). *Gelecek İçin Yönetim*, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s.111.
- Dündar, G. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, s.268.

- Durmaz, M.G. (2019). Örgüt İklimi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 55.
- Ecevit, Y. (1998). Türkiye’de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi, 75. Yılda Kadınlar ve Erkekler, Ed: A. B. Hacımiraçoğlu, ss. 267-284.
- Efil, İ. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Vipaş A.Ş. Ceylan Matbaacılık Ekim, s. 1-200.
- Eisenberg, E.M., Monge, P.R. ve Miller, K.I. (1987). “Involvement İn Communication Networks As A Predictor Of Organizational Commitment”. *Human Communication Research*, 10(2), s.179-201.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Debra, S.(1986), Perceived Organizational Support, *Journal Of Applied Psychology*, s.500-507.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, F.A. (2002). Spor İşletmeciliği, Nobel Yayınevi Isbn:975-591-291-6, s.38-49.
- Erbil, P. (2016). Kibele’den Pandora’ya: Kadının Tarihsel Yenilgisi, Ankara: Arkadaş Yayınevi Isbn: 978-975-509-518-9, s.25.
- Ercan C., Köse S., Tetik S., (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi” *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), s. 219-242.
- Erdan, E. (2015). İ.Ö. 24-9. “Yüzyıllar Arası Önasya’ nın Kadın Yöneticileri”. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(3), s.15-26,
- Erdinç, S.B. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Türleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, s.166.
- Erdoğan İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, s.2.
- Erdoğan İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, s.27.

- Feshbach S. ve Weiner B. (1991). *Personality*, C. Heath And Company, Maryland, s.35.
- Fettahlioğlu T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Fındıkçı İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları, s.360.
- Gable S.L. ve Haidt J. (2005). What (And Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gelegen D.G. (2001). “Çalışma Yaşamında Kadın Olmak”. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Odtü Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Lisansüstü Öğrencisi, s.28.
- Genç N. (2008). Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.60.
- Gökçe A. F., Tunç A., Uslan Y.O. ve (2015). Türk Kamu Yönetiminde Personel ve Yönetici Olarak Kadının Varlığı: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Örneği, KADAUM 1.Uluslararası Çukurova kadın Çalışmaları Kongresi, Adana, s.204-205.
- Gökkaya V.B. ve Kocacık F. (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, Cumhuriyet Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), s.195-219.
- Gong R. Chen S. ve Yang M. (2014). Career Outcome of Employees The Mediating Effect of Mentoring, Social Behavior and Personality: *An International Journal*, 42(3), s.487.
- Greenberg G.D. (1976). The Coordinating Roles of Management: A Typology for Analysis, *The American Review of Public Administration*, s.67.
- Güçlü N. (2003). “Stratejik Yönetim”. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), s.639.
- Gül H. ve İnce M. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara Çizgi Kitapevi, s.94.

- Gülbay M. (2012). Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.32.
- Gültekin L. (2014). Atılım Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü, Sözlü görüşme, 17 Temmuz 2014.
- Gümüş M. (1999). Yönetimde Başarı için Altın Kurallar, İstanbul Alfa Yayınları, s.369-371.
- Gündüz H. Ç. (2016). 21. Yüzyılda Pozitif Psikolojinin Parçası Olarak Umut ve Türkiye'deki Yeri. Pozitif Psikoloji Bağlamında Umut (Cilt 1, s. 41-72). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güneş A. (2019). Kadın Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Keşfedilmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.14-15.
- Güney S. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Isbn 978-975-591-244-8 2.Basım, s.3-84.
- Güngör Y. ve Özer D. (2017). "Günümüz Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına Genel Bir Bakış", *Uluslararası Anadolu Araştırmaları ve İncelemeleri Dergisi*, 1(1), s. 1-10.
- Gupta N. (1983). Barriers To The Advancement Of Women İn Educational Administration: Sources And Remedies. Prepared For The Women's Leadership Project, Sponsored By The American Association Of School Administrators As Part Of The Project Aware And The Ford Foundations, Austin, Tx: Southwest Educational Development Lab, (Eric Document Reproduction Service No. Ed 257204), s.3-4.
- Gürgen H., Kirel Ç., Uztuğ F. ve Orhon N. (2003). Halkla İlişkiler ve İletişim, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir, s. 71.
- Gürol M.A. ve Ünsoy Ö. (2000). "Kadınların Girişimcilikteki Rollerini: Günümüz Koşullarında Engel ve Fırsatların Bir İrdelemesi", *Marmara Üniversitesi BF Dergisi*, 16(1) s.390-395.

- Gürsel S. ve Uysal G. (2010). İstihdamda Dezavantajlı Grupların İşgücüne Katılımını Artırmak, Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi, s.62.
- Hancıoğlu Y.v(2011). Örgütsel ademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimine Etkileri: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi, s.25.
- Harrington S., Joseph S., Linley A. ve Wood A.M. (2006). Positive Psychology: Past, Present And (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1, s. 3-16.
- Haşit G. ve Yaşar O. (2015). “Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları; Bir Kamu Kurumu Örneği”, *Sakarya İktisat Dergisi*, 4(4), ss.1-30.
- Hefferon K. ve Boniwell I. (2018). Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar, s.4-9.
- Hegel G. (1991). Hukuk Felsefesinin Prensipleri, Çev. Cenap Karakaya, İstanbul: Sosyal Yayınları, s.57.
- Heptazeler O. ve Onay M. (2014). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), ISSN: 1309 8039 (Online), s.77-78.
- Hoşgör H., Hoşgör G.D. ve Memiş K. (2016). “Sosyo-Demografik Özellikler İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (35), 13, s. 349.
- İçeri L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), s.70-71.
- İlgezdi G.A. (2017). Kadının dönüşümü: Karanlığın tahakkümü. İstanbul: Kalkedon, s.59.
- İnandı Y. ve Tunç B. (2012). “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), s.203-222.

- İşcan Ö.F. (2005). “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), s.149-171.
- Izgar H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Doktora Tezi, s.37-38.
- Izgar H. (2003). Çalışanlarda Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya: Eğitim Kitabevi, s.159-172.
- Judge T.A., Locke E.A. ve Durham, C.C., (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach, *Research in Organizational Behavior*, 19, s. 151-188.
- Kaçmaz N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), s.29-32.
- Kalker P. (1984). “Teacher Stress and Burnout: Causes and Coping Strategies”. *Contemporary Education*, 56(1), s. 16-19.
- Kanten P. ve Ülker F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), s. 16-40.
- Kanten P. ve Yeşiltaş M. (2013). “Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (8), s.83-106.
- Karabıyık İ. (2012). “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1), s.231-260.
- Karaca A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, s. 24-38.
- Karaca S. (2010). “Hemşireler İçin Vazgeçilmez Bir Kavram: Kendini Tanıma”, *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 3 (1), s.82.

- Karayel H.A. ve Karayel S. (2019). Tükenmişlik Sendromu, İnsamer, İnsani ve Sosyal Araştırmalar Merkezi, Araştırma s.1-11.
- Karcıoğlu F. ve Leblebici Y. (2014). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 28(4), s. 1-20.
- Karcıoğlu F. ve Leblebici Y. (2014). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(4), s.4.
- Keklik ve Okul (2019). Pozitif Psikolojik Sermayenin Duygusal Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Klimakterik Dönem ve Yaş Faktörünün Düzenleyici Rolü: Özel Hastane Sektöründe Kadın Çalışanlar ile Bir Uygulama, s.54.
- Kılıç D. ve Öztürk S. (2014). “Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Ampirik Uygulama”, *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), s.107-130.
- Kılıç R., Kılıç T. ve Özücü E. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), s.117-135.
- Kıngır S. ve Şahin M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici ve Liderlik, Ankara: Nobel Yayınları, s.409.
- Kır A, Salkım Er, A. (2017). “Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri”, *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 7(2), s. 18-19.
- Kocadaş K.A. (2020). “Teknolojik Yeniliklerin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkileri”, *Sosyolojik Düşün, Dergipark*, 5(2), s.89.
- Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Basım, İstanbul, s.115.
- Korkmaz A. ve Korkut G. (2012). “Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(17), s.41-65.

- Korkut H. (1992). “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), s.156-167.
- Kozak A.M. (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Basımevi, s.17.
- Küçük M., (2015). “Çalışma Hayatında Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunlar: Bir İşverene Bağlı Olarak Çalışan Emekçi Kadınlara İlişkin Bir Araştırma”, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 7(1), Issn: 1309-8020 (Online), s.3.
- Kümbül G.B. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür İçinde, Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar, Cilt 4, s. 15-37). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kurt E. (2013). Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.7.
- Kutaniş R.Ö. ve Oruç E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *The Journal of Happiness & WellBeing*, 2(2), s.145-159.
- Larson M. ve Luthans F. (2006). “Potential Added Value Of Psychological Capital In Predicting Work Attitudes”. *Journal Of Leadership And Organizational*, 13(1), s.45- 62. *Leadership And Organizational Studies*, 13(2), s.42-60.
- Leimon A. ve McMahon G. (2018). Pozitif Psikoloji, For Dummies. (E. Tanıl, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. S.10.
- Leiter M.P., Maslach C. ve Schaufeli W.B. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, s. 397-422.
- Luthans F. (2002). The Need For And Meaning Of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*. 23, s. 695-706.
- Luthans F. (2010). *Organizational Behavior*, New York, Mcgraw- Hill Companies, Inc., s.42.

- Luthans F. ve Youssef C. M. (2007). "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience". *Journal of Management*, 33(5), s.774-800.
- Luthans F. ve Youssef C.M. (2004). "Human, Social And Now Positive Psychological Capital Management", *Organizational Dynamics*, 33(2), s. 143-160.
- Luthans F. ve Youssef C.M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior". *Journal of Management*, 33(3), s. 321-349.
- Maslach C. (1986). Stress, Burnout, And Workaholizm. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R.W.Thoresan (Eds.), *Professionals in Distress: Issues, Syndromes, And Solutions in Psychology*, s. 53-75. Washington, Dc: American Psychological Association.
- Maxwell J.C. (2010). *Liderlik 101*, İstanbul: Arıtan Yayınevi, s.5.
- Mayatürk E. (2006). *Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.84.
- Memiş M.Ü. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.57.
- Mercanlıoğlu Ç. (2009). "Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri" Sakarya Üniversitesi, Uluslararası-Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildiriler kitabı, 1.cilt, Sakarya, s.36-37.
- Mert İ.S. ve Şen C. (2019). "Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve Öz Kendi Değerlendirmesinin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 36, Denizli, s. 213-231Meyad Akademi, Cilt:1 Sayı:1 Yıl:2020, s.26-31
- Mikutta J. ve Pietrowsky R. (2012). Effects of Positive Psychology Interventions in Depressive Patients: A Randomized Control Study, *Psychology*, 3(12), s.1067-1073.

- Minibaş J. (1993). Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, İstanbul.
- Mıyanaka D., Iwata N., Schaufeli W.B. ve Shimazu A. (2010). Why Japanese Workers Show Low Work Engagement: An Item Response Theory Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale, *BioPsychoSocial Medicine*, 4 (17), s. 1- 6.
- Moç T. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, s.31-37.
- Moralıoğlu S.K., (2010). Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler (Kayseri Örneği), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s.17.
- Mucuk İ. (1998). Modern İşletmecilik, İstanbul: Türkmen Yayınları, s. 178.
- Nakipoğlu F. (1998). Türkiye’de Kadın Yöneticilerin İş Yerlerinde Karşılaştıkları Sorunlar”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s:23.
- Narcıkara E. (2017). “Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Perspektifi”. *İş’te Davranış Dergisi*, 2(1), s.20-33.
- Nasır A. (1997). İş Hayatında ve Yönetimde Kadınlar: Banka Sektöründe Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, s. 94-95.
- Nişancı Z. (2015) „Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi“ *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), s.257-294.
- Öğüt A. (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), s.56-78.
- Oğuzhan A., Telli E. ve Ünsar A.S. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, s. 135-150.

- Onal G. (2000). Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2000, Yayın No.66, 3. Baskı Eğitim Dizisi, s.174.
- O'Reilly C.A. (1989). "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31, s. 9-25.
- Oruç E. (2015). Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.7.
- Özçelik, N.U. (2019). "Duygusal Emek, İşe Yabancılaşma ve İşten ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Turizm İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma" İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s.54, İstanbul.
- Özdevecioğlu M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), s:113 -130.
- Özgüven İ.E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: PDREM Yayınları.
- Özkalp E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s.491-498.
- Özkalp E., Varoğlu A., Varoğlu D., Çirel Ç.A. ve Acar P. (2019). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi 2847/1804, E-ISBN 978-975-06-3345-4, s.139.
- Özkan C. (2012). Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler, Psikiyatri Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi, Mersin, s.29-30.
- Özler D.E. (2015). "Örgütsel Davranışta Güncel Konular", Ekin Basım Yayın, ISBN:978-605-327-219-9, s.411-412.
- Özsoy E. ve Yıldız G. (2013). "Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür

- Öztekkeli H., Şahin F. ve Yenisu E. (2019). “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme”. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (18), 514-527.
- Öztürk İ. (2019). “Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5 (2), s.365-379.
- Pamukoğlu E. (2004). Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, s.90-93.
- Parlaktuna İ. (2010). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), s.1217-1230.
- Pekkan N.Ü. (2017). Sosyal Sermaye ve Öz-Yeterliliğin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, s.49-57.
- Pişkin M. (2012). Meslek Rehberliği ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya. 3.Bölüm. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Poul E.Spector ve Yochi C.Charash. (2001). “The Rol Of Justice in Organizastions: A Meta Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2), s. 283.
- Poussard J.M. (2007). Kişisel Yetkinlik Kavramı. Salih Güney (Ed.), Yönetim ve Organizasyon İçinde, Ankara: Nobel Yayınları, 2. Baskı, s. 529-530.
- Sarpkaya P. ve Yılmaz S. (2009). “Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), s. 317.
- Satıcı Ö. (1998). Yönetim Nedir? Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1-2, Ankara, s.1-2.
- Savcı G., Vural M.F. ve Yıldız S. (2018). “Kadınların kariyer Gelişimi İçin Stratejiler: Özel Sektörde Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma”, *Kadın/Woman 2000*, 19(1): s.85-100.

- Seeman M. (1975). Alienation Studies, Annual Review Of Sociology, Cilt 1, s.91–123.
- Seeman M. (1983). Alienation Motifs In Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of The Classic Themes, Social Psychology Quarterly, 46 (3), s.171-184.
- Seligman M. (2019). Öğrenilmiş İyimserlik Zihninizi ve Yaşamınızı Nasıl Değiştirirsiniz, Eksi Kitaplar: 11, 2. Baskı: Aralık 2019; 1. Baskı: 2007 (Hyb Yayınları) Isbn 13: 978-605-9305-12-9, s.335.
- Seligman M. E. (1998). Learned Optimism: How To Change Your Mind And Your Life. New York, Free Press, s. 49.
- Sert S. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışan İş görenlerin İş Özellikleri ve Örgütsel Yapı Algılarının Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Doktora Tezi, s.17.
- Sertoğlu R. (2010). Stratejik Liderlik, İstanbul: Etap Yayınevi, s.22-57
- Seyran F. ve Şimşir İ. (2020). İş Tatminin Önemi ve Etkileri, Meyad Akademi, 1 (1), s. 25-42.
- Seyyar A. (1999). Sosyal Siyaset Açısından Kadın ve Aile Politikaları, İstanbul: Birey Yayıncılık, s.114.
- Shakeshaft C. (1989). Women in Education Administration, Newbury Park 2nd Edt., s.111.
- Şimşek M. (2008). Küreselleşen Dünyada Kadının Ekonomik Konumu: Türkiye ve Diğer Dünya Ülkelerinden Örneklerle Kadın Sorunlarının Ekonomik Boyutu ve Kadın Yoksulluğu, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, s.1.
- Şimşek M. Ş. (1998). Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı Damla Yayınevi, Konya, s.15.
- Şişman M. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Pegem Akademi, Ankara, s.187.
- Siylı N.A. (2014). Yükseköğretimdeki Kadın Yöneticilerin Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Özellikleri ve Metaforları, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S. 39.
- Staub S. (2017). “Türk İş Dünyasında Kadının Liderlik Tarzı ve Kullandıkları Liderlik Dili” *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 12 (2), s.208.

- Stead R.D. vd. (1984). *Business: Its Nature And Environment, An Introduction*, Tenth Edition, s.90.
- Sürgevil O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Ankara: Nobel Yayınları, s.21.
- Sürücü M. (2011). *Mesleki Seçim Hedeflerinin Kariyer Engelleri ve Sosyal Bilişsel Değişkenler Tarafından Yordanmasına İlişkin Bir Model Sınaması*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, doktora tezi.
- Swanson J. L. ve Wotkie M. B. (1997). “Theory into Practice in Career Assessment for Women: Assessment and Interventions Regarding Percieved Career Barriers”, *Journal of Career Assessment*, 5(4), s. 443-462.
- Tatlıhoğlu K. (2019). *Maslach ve Jackons'un Tükenmişlik Modeli Bağlamında Tükenmişlik Kavramı*. Isbn-978-605-7695-37-6, Kiev-Ukraine, s.357-367.
- Tekin Ö.A. (2012). *Yabancılaşma Ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora tezi, s.128.
- Toğa N. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama” İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, s.35.
- Tokat B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*, seçkin yayıncılık, 1.Baskı, ISBN:9789750219290, s.168-169.
- Torun A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Edt.: Suna Tevrüz), 2. Baskı, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, s.43-53
- Tosun K. (1992). *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, İstanbul, s.161.
- Tükel İ. (2012). “Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka'nın Dönüşüm Romanının Bu Bağlamda Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1 (2), s.40.
- Tümkaya S. (2006). “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Gelistirilmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, s. 128-133.

- Uğur S.S. ve Uğur U., (2014). “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), s. 122-136.
- Uygur S. (1999). Kadın İşçiler ve Sorunları. Türk-İş Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Eğitim Yayınları No.27, Ankara, s.20.
- Vecchio R.P., (1988). Organizational behavior, The Dryden Press, New York, s.85.
- Wright T. A. (2003). Positive organizational behavior. An idea whose time has truly Come, *Journal of Organizational Behavior*, 24, s. 437-442.
- Yeniçeri Ö. (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, s. 174-179.
- Yeşilyaprak B. (2012). Meslek Rehberliği ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi
- Yiğit T. (2003). “İlk Tunç Çağının Son Evresinde Anadolu’ nun Siyasal Görünümü”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Tarih Bölümü Tarih Araştırmaları Dergisi*, 33(21), s.167-182.
- Yıldırım A. (2021). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerindeki Doğrusal ve Doğrusal Olmayan Etkileri: Özel Eğitim Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (80), s. 2202-2218.
- Yılmaz A.H., (2019). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, s.19.

EKLER

EK 1. ANKET

Değerli Katılımcı; Bu anket formu, Kadın Yöneticilerin kariyer engellerinin duygusal tükenme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik özelliklerin etkisini anlamak ve açıklamak için bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim yazmayınız. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederim. **TEŞEKKÜR EDERİM.**

Saygılarımla,

Deniz AYDIN

1	Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 26-33	<input type="checkbox"/> 34-41	<input type="checkbox"/> 42-49	<input type="checkbox"/> 50 üzeri
2	Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli		<input type="checkbox"/> Bekâr		
3	Çocuk Sayısı	<input type="checkbox"/> Yok	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 üzeri
4	Eğitim Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans		<input type="checkbox"/> Doktora
6	Göreviniz(Genel Müdür, Müdür, Daire Başkanı, şef, dekan vs...(Lütfen yazınız)				
7	Mesleki Kıdem	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 Yıl		<input type="checkbox"/> 21 Yıl üzeri
8	Yöneticilik süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 15 üzeri

Lütfen, aşağıdaki ifadelerde katılma düzeyinizi gösteren uygun seçeneği "1-Kesinlikle katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne katılmıyorum ne de katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle katılıyorum" şıklarından bir tanesini (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A9	Kariyer hedefimin ne olduğundan emin değilim.					
10	Kariyer planlarıma yönelik fikirlerimi sürekli değiştiririm.					
11	Mevcut piyasada iş bulmanın zor olduğunu düşünüyorum.					
12	Gelecekte nasıl bir kariyere sahip olmak istediğimi bilmiyorum.					
13	Mevcut kariyerime yönelik ilgi duymuyorum.					
14	Kariyerime nasıl yön vermem gerektiğini bilmiyorum.					
15	Çevremde alternatif kariyer fırsatları olduğunu düşünmüyorum.					
16	Hayatımda gerçekten ne istediğimi bilmiyorum.					
17	Kariyerimde nasıl ilerleyeceğimi bilmiyorum.					
18	Yaptığım işle ilgili eksik bilgiye sahibim.					
19	Bu iş için gerekli olan kişisel özelliklere sahip olduğumu düşünmüyorum.					
20	Bu iş için gerekli olan bazı becerilere sahip olduğumu düşünmüyorum.					
21	Aile üyelerinden birisi hasta olduğunda işten izin almam gerekir.					
22	Çoğu zaman işim ile ailem arasında kalırım.					
23	Anne ve eş olarak olduğumda, evdeki tüm işleri yapmam gerektiğine ilişkin baskı hissederim.					
24	Çocuklarım küçük olmasına rağmen çalıştığım için suçluluk hissederim.					
25	Ev yaşamındaki sorumluluklarım iş performansımı olumsuz etkiler.					
26	Şu anda ya da gelecekte çocuk bakımı için işimden ayrılırsam tekrar iş bulmam oldukça zor olabilir.					

27	Çocuk sahibi olduktan sonra iş yaşamındaki yerimi korumam oldukça zor olabilir.					
28	Aile hayatıma yönelik planlarım ile kariyer planlarım arasında çatışma yaşıyorum.					
29	Çocuk sahibi olduğumda kariyerimde zorluk yaşayacağımı düşünüyorum.					
30	İş yaşamındaki stresli koşullar aile hayatıma olumsuz olarak yansımaktadır.					
31	Aynı işi yaptığım erkek çalışanlarla aynı ücreti almıyorum.					
32	Çevremdekiler yaptığım işin kadınlara uygun olmadığını düşünüyorum.					
33	İşe alınma sürecinde cinsiyet ayrımcılığına uğradım.					
34	Yöneticim, kadın olduğum için bana önyargılı davranır.					
35	Bu işi yapan erkekler kadınlara göre daha çabuk terfi eder.					
36	Bu işi yaparken cinsel tacize uğradım.					
37	Ailem seçtiğim kariyer yolunu / işi onaylamıyor.					
38	Eşim ve ailem kariyerime yönelik bana manevi destek vermiyor.					
39	Evli olduğum için iş yaşamında ayrımcılık yaşıyorum.					
40	Arkadaşlarım bu işin bana uygun olmadığını düşünüyor.					
41	Toplumda erkeklerin bu işi daha iyi yaptığımıza dair bir önyargı var.					
B42	Bu sektörde daha çok erkekler arasında rekabet var.					
43	İş yaşamında genellikle kadınlara karşı olumsuz bir tutum sergilenmektedir.					
44	İş ve aile yaşamımı bir arada yürütebilmem için çalıştığım işyeri bana destek sağlamaktadır.					
45	Esnek çalışma saatlerim vardır.					
46	Yeni çocuğu olan kadınlara çalışma saatleri konusunda esneklik sağlanmaktadır.					
47	Yeni çocuğu olan kadınlara ücretsiz izin konusunda destek olunmaktadır.					
48	Hasta veya bakıma muhtaç yakınları olan kadınlar gerektiğinde rahatlıkla izin alabilmektedir.					
49	Çalıştığım işyeri çocuk bakımı konusunda kreş imkânı sağlanmakta veya maddi destek verilmektedir.					
50	Sadece geçimimi sağlamak için çalışıyorum.					
51	Neden çalıştığımı bilmiyorum.					
C 52	Çalışma hayatımın çoğunu anlamsız işlerle geçiriyorum.					
53	Ne kadar çok çalışırsam çalışayım, hiçbir zaman amaçlarıma ulaşacağımı düşünmüyorum.					
54	İşimle ilgili heyecan <u>duymuyorum</u> .					
55	Çok fazla çalışmamın bir anlamı yok, çünkü sadece üst mevkilerde bulunanlar daha fazla kazanç elde edebiliyor.					
56	Sıradan işlerin, yapmaya değmeyecek kadar sıkıcı olduğunu düşünüyorum.					
57	Bir fayda sağlamayacağı için işimde en iyi olmaya <u>çalışmıyorum</u> .					
58	İşimi sevdiğim için değil, sadece para kazanmak için yapıyorum.					
59	İnsanların topluma fayda sağlamak için çalıştıklarına <u>inanmıyorum</u> .					
D 60	Kendimi işimden dolayı duygusal olarak bitkin hissediyorum.					
61	Her gününün sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.					
62	Sabahları kalktığımda ayakta duracak halim olmadığı için o iş gününün nasıl geçeceğini düşünüyorum.					
63	Bütün gün bana gerginlik yaratan insanlarla çalışıyorum.					

64	Kendimi işimden dolayı psikolojik olarak yıpranmış hissediyorum.					
65	İşimden dolayı kendimi bıkkın hissediyorum.					
66	Çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
67	Artık bu işe sabredecek gücüm kalmadığımı düşünüyorum.					
68	Karşılaştığım bir problemi çözebileceğim konusunda kendime güvenirim.					
69	Herhangi bir konuda fikirlerimi rahatça ifade edebildiğimi düşünüyorum.					
70	Verilen görevleri yerine getirebileceğim konusunda yeteneklerime güvenirim.					
71	Zor koşullarla mücadele edebileceğime inanırım.					
72	Kariyerimle ilgili hedefler belirlemede kendime güvenirim.					
73	Anlaşılması zor yeni bilgileri öğrenme konusunda kendime güvenirim.					
74	Kariyerimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım hakkında iyimserimdir.					
75	Çevremdeki her şeye "bunda bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.					
76	Kariyer hedeflerimi sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
77	Gelecekte başarılı bir kariyerim olacağımı hissediyorum.					
78	Çevremde olan şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
79	Zor bir durumla karşılaştığımda, bu durumun düzeleceğine inanırım.					
80	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.					
81	Şu anda kendimi başarılı olarak görüyorum.					
82	Kariyer amaçlarıma ulaşmak için alternatif yollar düşünebilirim.					
83	Kariyer hedeflerimi belirleme konusunda kendime güvenirim.					
84	Başarısız olduğumu düşündüğümde, performansımı iyileştirmek için çaba harcarım.					
85	Herhangi bir terslikle karşılaştığımda, bunu atlatma konusunda sıkıntı yaşamam.					
86	Çevremde belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.					
87	Eğer mecbur kalırsam, birçok işi kendi başıma halledebilirim.					
88	Genellikle, ortaya çıkan stresli durumların sakin bir şekilde üstesinden gelirim.					
89	Eğer zor bir durumla karşılaşırsam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
90	Eğer başarısızlıkla karşılaşırsam, çalışarak tekrar başarı kazanacağıma inanırım.					