



**Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**

2020, 4(2):105-125.

DOI: [10.29226/TR1001.2020.188](https://doi.org/10.29226/TR1001.2020.188).

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### **Kadın Yöneticilerin Beklenti Teorişi Kapsamında Yatırım Kararlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma**

Derya ÇETİNOĞLU, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, e-posta: [deryacetinoglu@gmail.com](mailto:deryacetinoglu@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6419-2425>

#### **Öz**

Kadınların toplumsal, siyasal, ekonomik, sosyal alanlardaki ve iş hayatındaki başarıları gün geçtikçe daha çok ön plana çıkmaktadır. Özellikle kadınların üst pozisyonlarda (yöneticilik) sayıları gittikçe artmaktadır. Yöneticilik pozisyonunda bulunan kadınların bir takım karar verme yetkilerini ellerinde bulundurmaları onların aslında ne kadar zor bir pozisyonda olduklarını da kanıtlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, kadın yöneticilerin yatırım kararı verirken riske karşı duyarlılıklarının ölçülmesi üzerine gerçekleştirilmiştir. Çalışma Kahneman ve Tversky, (1979) tarafından geliştirilen beklenti teorisi üzerine kurulmuştur. Bu amaç doğrultusunda karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Düzce ilinde bulunan kadın yöneticilere Pompain (2008), tarafından oluşturulan davranışsal yatırımcı tipleri (BIT) olarak adlandırılan bir modelde sunulmuş olup kadın yöneticilerin hangi davranışsal yatırımcı tipinde olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Karma araştırma yönteminin ikinci aşaması olan kadın yöneticilerin riske karşı duyarlılıklarını ölçmek adına görüşme yapılmış ve elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları sonucunda; kadın yöneticilerin riske karşı duyarlı oldukları özellikle de kendi işletmeleri olduğu zaman riskten kaçtıkları sonucuna varılmıştır. Diğer bir sonuç ise, kadın yöneticilerden bekar olanların evli olan yöneticilere karşı risk alma eğiliminin fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici: Kadın Yönetici, Beklenti Teorisi

**Makale Gönderme Tarihi:** 04.02.2020

**Makale Kabul Tarihi:** 27.03.2020

**Önerilen Atıf:** Çetinoğlu, D. (2020). Kadın Yöneticilerin Beklenti Teorisi Kapsamında Yatırım Kararlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 105-125.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



RESEARCH PAPER

**Evaluating Woman Managers Investment Decisions by Prospet Theory Perspective**

Derya ÇETİNOĞLU, Ankara Hacı Bayram Veli University, Institute of Postgraduate Education,  
e-mail: [deryacetinoglu@gmail.com](mailto:deryacetinoglu@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6419-2425>

**Abstract**

It is becoming more obvious that women get more successful in social, cultural, economical and job aspects of life. They take positions in higher levels in job life day by day. Having some serious responsibilities about critical decisions proves how important roles they have. The main purpose of this research is to investigate women managers' sensibility toward risky situations. The study is based on the theory of expectation developed by Kahneman and Tversky, (1979). Mixed research methods were used during this research. A scale that was developed by Pompain (2008) named as "Behavioural Investor Types" was used to scale data. The test was applied on women managers in Duzce to clarify what kind of investors they are. In second phase of data collecting, interviews are made with the woman managers and the data was analysed descriptively. According to results, woman managers are highly sensible toward risky situations-decisions and they tend to avoid risk especially it is about their own investment-enterprises. Another finding tells that single woman managers is more open to risky decisions than married ones.

**Keywords:** Manager, Woman Manager, Prospet Theory

**Received:** 04.02.2020

**Accepted:** 27.03.2020

---

**Suggested Citation:** Çetinoğlu , D. (2020). Evaluating Woman Managers Investment Decisions by Prospet Theory Perspective, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 4(2), 105-125.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

---

## GİRİŞ

Ataerkil toplumlarda kadınların iş dünyasına adım atmaları ve iş serüvenleri oldukça zor ve uzun süreli olmuştur. Özellikle de kadınların kamusal alanlarda yöneticilik pozisyonlarına gelmeleri bir hayal niteliğindedir. Zamanla bu algı değişmeye başlamış ve kadınlar da artık erkekler kadar olmasa da yöneticilik pozisyonlarına getirilmiştir. Günümüze yaklaştığımız zaman ise kadınlar artık iş yerlerini açarak kendi işletmelerinin yöneticileri olmuşlardır. Bu dönemlerde bile tam anlamıyla kadınlara her alanda yöneticilik pozisyonları verilmemiş belirli meslek ve iş gruplarında yönetici pozisyonu verilmiştir. Erkeklerdeki güç ve dayanıklılık alguları bazı işlerde kadınlara hiçbir şekilde yönetici olma payı bile bırakmamıştır (Arıkan, 1999: 148).

Erkekler gibi kadınlarında yöneticilik pozisyonlarına getirildikleri alanlarda bir takım karar alma veya karar verme gibi yetkileri bulunmaktadır. Özellikle çok tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkan finans(ekonomi) alanında risk altında karar verirken kadın yöneticilerin ne gibi tepkiler verdiği veya nasıl bir tutum içerisinde olduğu merak edilmiştir. Küçük, orta ve büyük işletmelerde yöneticilik pozisyonunda olan kadınların nasıl karar aldıkları ve aldıkları kararlarda rasyonel mi yoksa irrasyonel mi davrandıkları diğer bir merak konusu olmuştur. Bu esnada klasik ekonomi mi? Yoksa Davranışsal ekonomi mi? Etkili olduğu araştırılmıştır (Koçaslan, 2010:507).

Klasik ekonomide insanların rasyonel oldukları kabul edilir. Rasyonel beklentilere sahip olan insan her zaman yatırımlarını maksimum düzeye çıkarmak için çaba sarf edecektir. Bu sebeple yatırımcılar seçenekler arasında kendine en çok fayda sağlayacak olan seçeneği tercih edecektir. Bu tercihlerini ise beklenen fayda teorisi ile ilişkilendirerek açıklayacaktır. Ancak klasik ekonomiye göre tamamen rasyonel davranan insanın aslında düşünen bir varlık olduğu ve psikolojik olarak karar alırken veya verirken bir takım duygularını devreye koyduğu göz ardı edilmektedir. Davranışsal finans tam da bu esnada klasik ekonomiye eleştiri olarak insanın sosyal bir varlık olduğunu psikolojik olarak durumlardan etkilendiğini öne sürmüştür. Beklenti teorisi kavramını Daniel Kahneman ve Amos Tversky tarafından hazırlanan, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk" (1979) isimli çalışmaları ortaya çıkarmıştır. Çalışma alanları psikoloji olan iki araştırmacının, psikoloji ve ekonomiyi bir araya getirmeleri bir devrim niteliği taşıdığı görülmüş ve 2002 yılında finans alanında Nobel Ödülü'nü almaya hak kazanmışlardır (Kahneman ve Tversky, 1979: 265).

Beklenti teorisinin ortaya atılmasından sonra, yatırım kararlarını etkileyen bilişsel ve duygusal eğilimlerin olduğu ortaya çıkmıştır (Sefil ve Çilingiroğlu, 2011: 249). Beklenti teorisinin ortaya konulması ile finans teorisinde yer alan "beklenen fayda" ve "etkin piyasalar" olarak adlandırılan iki temel hipotez ciddi eleştirilere maruz kalmıştır (Gazel, 2014: 4)

Çalışmanın odak noktası yönetim kademesinde bulunan kadın yöneticiler olup, ilk olarak kadın yöneticilerin davranışsal yönetici tiplerinden hangisi olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmış olup, daha sonra risk altında kadın yöneticilerin yatırım kararı alırken rasyonel davranıp davranmadıklarını, risk alıp almadıklarını, kaybettiklerinde neler hissettiklerini, kazandıklarındaki mutluluk tarifleri irdelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Düzce İlinde bulunan 30 kadın yönetici oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak Kadın yöneticilerin davranışsal yönetici tiplerinden hangisi olduğunu ortaya çıkarmak için Pompian (2008) tarafından önerilen yatırımcı türlerini belirlemeye yönelik olan 10 sorudan oluşan "Davranışsal Yönetici Tipi Testi" uygulanmıştır. Daha sonra davranışsal verileri elde etmek için ise görüşme tekniği uygulanmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiş olup toplamda sorulan 8 sorunun cevapları bulgular kısmında ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Yönetici

Literatürde geniş bir yere sahip olan yönetici kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Özellikle girişimci, lider ve yönetici arasındaki farkın daha iyi anlaşılabilmesi için farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılarak ayırım daha iyi anlaşılmasına başlanmıştır.

Yönetici kavram olarak bir iş sahibi olarak algılansa da aslında yönetici başkaları aracılığıyla iş gören kişi olarak tanımlamakta doğru olacaktır. Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptırın, bunları belli ihtiyaçları doyumak amacına yönelen, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir. Yönetici, yaptığı iş karşılığında ücret, prim veya kardan belirli oranda pay olarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışır ( Çetin, 2010: 5).

Mirze'ye (2010: 40) göre yönetici, bütün maddi ve maddi olmayan kaynakları arzulan hedeflere ulaşmak için bir araya getiren ve onları etkili ve verimli olarak yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan anlaşılması gereken iki önemli husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki kullanılacak kaynaklar diğeri ise, yerine getirilmesi gereken yönetim görevidir.

Budak ve Budak'ın ( 2004: 16) yaptığı tanıma göre ise yönetici, kendisine bağlı olarak çalışan çalışanların işlerini planlar, eşgüdümleme ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğreterek veya onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlara işlerini öğreterek ve onlarla gönülden bir işbirliği yapar. Yönetimi altındaki bireylere neyi nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildiren kişi olarak tanımlamışlardır.

Farklı bir tanımlamaya göre yönetici, çıktı üretmek üzere kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmakla yetkili ve sorumlu olan kişidir. Yönetici, sorumlu olduğu işe hayat veren kişi olarak tanımlanabilir. Sorumlu bulunduğu alanda o olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak kalır ve asla ürüne dönüştürülemez. Karar veren kişi yönetici diye tanımlanır. Yönetici çeşitli işleri başkalarına yaptırmada bulunduğu için karar vermek zorundadır (Şimşek, 2007: 57).

Farklı bir tanımlamaya göre, işletmeyi yöneten kişidir. Yönetici işletmede üretim faktörlerini bir araya getirerek müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretimi veya pazarlaması için kullanan kişiye denir. İşletme sahibi yönetici olacağı gibi dışardan profesyonel yöneticilerde işletmeyi yönetebilirler. İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi zorunlu duruma gelmiştir. Bu bağlamda yönetici, risk altına girmediği için kara ve zarara katlanmaz. Ancak başarılı olabilmesi için kar sağlaması esastır. Yönetici bir ücret karşılığında işletme sahibi adına çalışır. Yönetici işletmede yönetim görevini yerine getirir (Tekin, 2014: 14).

Yöneticiler belirlenen, işletmede oluşan, oluşturulan yönetim kültürüne göre işletmelerin kaynaklarına nüfuz ederek işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Yöneticiler işletmelerde çeşitli yönetim kademelerinde yer alırlar. Bunlar üst yönetim kademesi, orta yönetim kademesi ve alt yönetim kademesidir. Gerçekten de bir yönetici örgüt içinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarının göz önünde bulundurmamak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır (Eren, 2003: 9).

"Yönetici" kavramı ile ilgili son yıllarda, hem tanım hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak "yönetici" terimi yerine, bu

değişmeleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: Lider (Önder), Koç (Coach), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor) (Koçel, 2018: 98).

Yönetici bir işletmenin yöneticisi olacağı gibi bir sağlık kuruluşunun, bir üniversitesinin veya herhangi bir yapının da yöneticisi olabilir. Yönetici birçok özelliği içinde barındıran ve diğer tüm insanlardan onları ayıran birçok özelliğe sahiptirler.

### Yönetici Özellikleri

Yönetici emir vermenin yanında, emrindeki kişileri seçer, onlara işlerini öğretir, onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülden işbirliği yapar. Emri altındaki bireylerle neyi, nasıl ve kiminle yapacağını; yetki ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bildirir (Çetin, 2010: 6). Yönetimde, belirli kademelerde bulunan yöneticilerde aranacak özellikler her işletme ve her kadroda görevin ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Ancak bununla birlikte her yöneticide bulunması gereken bazı temel özellikler vardır. Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun önemli bir yapı taşıdır. Bu insanlar fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri 3 ana grupta toplamak mümkün olacaktır (Eren, 2003: 10-13).

Tablo 1: Yöneticilerin Özellikleri

### 3 ÖZELLİK YAKLAŞIMI

1. Yöneticilerin Entelektüel Özellikleri	2. Yöneticilerin Karakterine Özellikler	3. Yöneticilerin Sosyal Özellikleri
<b>Genel Kültür</b>	➤ Akıl ile duygu arası denge	➤ Dış Görünüşü, giyim kuşama ile çevresinde kabul görmelidir.
➤ Mantıkcılık	➤ Değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme	➤ Gruba Hitap Edebilecek Nitelikte Olmalıdır.
➤ Analiz Ruhü	➤ Dikkatlilik	➤ Grup Yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir
➤ Sentez Ruhü	➤ İhtiyatlılık	➤ İş disiplini
➤ Sezgi Gücü	➤ Girişkenlik	➤ Diplomat veya takt sahibi olma
➤ Hayal Gücü	➤ Hafıza Gücü	➤ Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı düşünmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir
➤ Muhakeme Gücü (Yargı)	➤ Dinamiklilik	➤ Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven verme, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili otorite sahibi ve ikna gücü olan
➤ Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaşabilme yeteneği	➤ Azim ve Sebatkarlık	
➤ Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği	➤ Tertiplilik ve Düzenlilik	
	➤ Yöntemlilik	
	➤ Süratlilik	
	➤ Ciddilik	

**Kaynak:** Eren, E. (2003). “Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, Beta yayım: İstanbul. Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’ de görüldüğü üzere yöneticinin sahip olması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Belirtilen 3 özelliğe sahip (Entelektüel, karakterine ilişkin, sosyal özellikler) yönetici bulmak oldukça zordur. Bunların yanı sıra bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik öz benlik farkındalığıdır. Yöneticinin kendisini analiz etmesi ve gücünü ortaya koyması, farkındalık yaratabilmesi için sahip olduğu potansiyeli bilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra yönetici sadece emir vermenin yanı sıra emrindeki kişileri seçer, onlara işlerini öğretir, onlara her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülden işbirliği yapar. Emri altındaki bireylere neyi, nasıl ve kiminle yapacağını; yetki ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bildirir. Yöneticinin özellikleri ve temel görevleri aşağıda belirtilen gibidir (Çetin, 2010: 6);

- Etkinliği ve verimliliği gözetmelidir,
- İnsancıl davranış içinde olmalıdır,
- Eşitlikçi, açık ve güvenilir olmalıdır,
- Esnek olmalı ve gizliliğe özen göstermelidir,
- Kendini ve çalışanlarını örgütü ile bütünleşmelidir.

Son yıllarda yönetici çeşitlerinden en önemlilerinden biri olan kadın yöneticiler hemen hemen her işletmede kendilerini göstermekte sayılarında giderek hızlı bir ivme yakalamaktadırlar.

#### **Kadın Yönetici**

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetici kavramı en küçük sosyal grup olarak bilinen ailede bile bulunmaktadır. Ataerkil bir yapıya sahip olduğu bilinen Türkiye’de yönetici vasfı babalara verilmiştir. Günümüzde bu görüş az da olsa değişmeye başlamış erkeklere verilen yöneticilik hakkı kadınlara da vermeye başlanmıştır. Değişen dünya koşullarında yöneticilerden beklenen davranışların başında, stratejik davranma, stratejik bakış açısına sahip olma, inovasyon odaklı çalışma eğilimi, amaç odaklı olma, çoklu düşünme ve analiz etme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Paşaoğlu, 2013: 1). Yöneticilik, yönetim görevini yerine getirme ve yürütme işi olarak ta tanımlanmaktadır. Lider ve yönetici de bu işi yapmak için yaratılmış biçilmiş kaftan olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Tekin, 2013: 193).

Yöneticilik toplumda güç kavramı ile özleştirildiği için çoğunluklu erkek işi olarak görülmektedir. Aslında bakıldığı zaman yöneticilikte olduğu gibi her işin ve pozisyonun ayrı bir zorluğu bulunmaktadır bu yüzden hiçbir pozisyonda cinsiyet ayrımı olmaması gerekmektedir. Fakat Türkiye’de bu durum hiçte böyle bilinmemekte genellikle yöneticilik erkek işi olarak görülmektedir. Yöneticilik vasfının bu şekilde algılanmasında yatan düşünce geleneksel rol ve davranışlardır. Kadınların, hassas, duygusal, narin, kırılgan ve analık korumacı içgüdülerinden dolayı yöneticilik ve liderlik gibi üst düzey pozisyonlar yerine ikinci planda kalan yardımcı işlerde görev almaları sağlanmıştır ve böyle bir algı oluşturulmuştur (Ercan, 2016: 39).

Kadının iş dünyasına giriş Endüstri 1.0 ile olmuştur. Ancak kadının iş dünyasına girişi desteklenmemiş erkeklere oranla daha düşük ücret ve düşük nitelikteki işlere layık görülmüşlerdir (Tok ve Yalçın, 2017: 354). Çalışma yaşamında cinsiyet temeline dayanan iş ayrılaşmasında kadının iş gücü gerektiren işlerde, işe giriş ve yükselmelerde yaşadıkları problemlerdir (Gülbay, 2012: 16). Yönetici olmanın gerektirdiği bir takım özelliklere sahip olamayan kadınlar bu noktada dezavantajlı gruplar olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişten günümüze devam eden bu sorun için, kadınların eğitim ve işin istediği niteliklerde kendisini

geliştirmesi gerekmektedir. Kadınların işe girmesinden, görevde yükselmesine kadar etkili olan gerekli donanım, cinsiyet eşitsizliğinin azalması ve ortadan kalkması içinde önemli görülmektedir.

Ülkemizde dâhil olmak üzere tüm dünyada kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında eğitim seviyesi, yaş, hizmet süresi ve mesleki ve özel edinimler gelmektedir. Bu faktörlere bakıldığında önem sırasına göre bir sıralama yapılacak olursa eğitim seviyesi ilk sırada gelmektedir. (Ercan, 2016: 44-48). Sıralanan faktörler haricinde kadınları yönetim pozisyonlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler kadının yönetimdeki yerini her şekilde etkilemektedir. Ayrımın daha iyi anlaşılabilmesi için kadınların yönetim pozisyonlarını olumlu ve olumsuz şekilde etkileyen faktörler olarak tablo 2' de sunulmuştur (Yılmaz, 2013).

**Tablo 2:** Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Olumlu ve Olumsuz Etkileyen Etmenler

### **Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Olumlu Etkileyen Etmenler**

- 1. Pozitif Ayrımcılık** Belirli bir iş için benzer özelliklere sahip kadın ve erkekler arasında o iş için uygun niteliklere sahip kadının işe alınması durumudur. Yüzyıllardır süren kadınlara yapılan negatif hareketlerden ötürü ortaya çıkmıştır.
- 2. Başarı Arttırıcı Yönlendirmeler** Kadın yöneticilerin meslekleri ile ilgili sürekli kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bunu da farklı sertifika programları ve kurslar yardımı ile sağlayabilmektedirler. Yapılan başarılı her işin diğer bir başarıyı tetiklediği görülmektedir.
- 3. Eğitim** Son yıllardaki gelişmelerin yanı sıra iş başı eğitimleri, dışarıdan destekle verilen sertifikalar ve de kendi alanlarında uzmanlaşma ve yükselme imkanının sağlanması kadınları özgüven ve değerli olduklarını hissettirmekte ve daha fazla işlerine bağlanmalarını sağlamaktadır.

### **Kadınların Yönetim Pozisyonlarını Olumsuz Etkileyen Faktörler**

- 1. Örgüt Kültürü** Erkek odaklı olan bir örgüt kültürü kadının yükselmesinde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.
- 2. Örgüt İçi Cinsiyet Roller** Özellikle toplumumuzda sıkça karşılaşılan ve büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ataerkil bir topluma sahip olmamız kadınlar için büyük bir dezavantajdır. Üst pozisyonlara genellikle erkeklerin uygun görülmesi ve yerleştirilmesi kadınların iş yerindeki rolünün yanı sıra evli ise evdeki sorumluluklarının da göz önüne alınarak karar verilmesi kadınlar için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

- 3. Örgüt İçi Tutumlar** Erkeklerin örgüt içerisinde güçlü gösterilmesi veya öyle yansıtılması kadınların erkekler kadar güçlü ve hırslı olmaması algısı yöneticilerin yanı sıra diğer çalışan kadınlar içinde olumsuz ve negatif sonuçlar doğurmaktadır.
- 4. Çoklu Rol Üstlenme** Kadının çalışma ortamında üstlendiği rolün yanı sıra çalışan kadının çocuk sahibi olmak istemesi hem işini hem de yaşamını farklı olarak etkilemektedir. Bunun sebebi hem çocuğuna ayıracağı zaman ve annelik rolü hem de iş yerindeki rolü etkilenecektir.
- 5. Meslekteki Ayrımcılığı** **Cinsiyet** Toplumdan topluma farklılık gösteren kadın erkek ayrımı özellikle toplumumuzda veya gelişmekte olan ülkeler de meslek konusunda kendini göstermektedir. Nasıl ki yöneticiliğin tam anlamıyla erkek işi olduğunu savunan bir toplumsak kadınların yapması gereken meslekleri bile belirlemiş durumdayız. Özellikle öğretmen, hemşire gibi mesleklerin kadın işi olduğun vurgu yapılmıştır. Bu gibi toplumsal yaptırımlar kadın yöneticilerin çekimser davrandıklarına ve yöneticilik pozisyonlarına gelmelerine engel olmuştur (Wirth, 2004: 2-5).
- 6. Tükenmişlik** Çalışanın iş doyumunu gerçekleşmesi sonucunda oluşmaktadır. Kadınların bu konuda erkeklere göre daha hassas oldukları ve bu sendroma yakalanma oranlarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.
- 7. Cam Tavan Sendromu** “Kadınların üst düzey yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen görünmez yapay engeller olarak ifade edilmektedir. Kadınların yaşamış oldukları cam tavan sendromları erkek yöneticilerin koydukları bunlar, tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, koruma ve kollama içgüdüğü, kadınlara yönelik önyargılar, kadınlarla kurulan iletişimin zorluğu ve erkeğin gücünü elde tutma isteği olarak bahsedilmektedir. İkincisi ise, kadın yöneticiler tarafından konulan engellerdir. Tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, kraliçe arı sendromu, çok boyutlu kıskançlık (kadın çalışanların çeşitli nedenlerle -aile hayatı, fiziksel özellikler vb. - bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi), kadınlara yönelik önyargılar, erkekler gibi düşünerek onlar gibi olma çabası olarak sıralanmaktadır. Üçüncüsü de; kadınların kendi kendilerine koydukları engeller ve cinsiyet rolleriyle



alakalı koyulan engellerdir. Birkaçını sıralamak gerekirse; kadının kendine olan güvensizliği, aile, çocuk ve de eşini bahane ederek kendini geri çekme, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamaması, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı, veya imkanı olmaması, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç olarak ifade edebiliriz” (Aycan, 2010).

#### 8. Kraliçe Arı Sendromu

Kadın yöneticilerin kendilerinden alt kademede çalışan kadınları desteklememeleri ve yükselmelerini istememeleridir. Hatta erkek yöneticileri destekleyerek cinsiyet ayrımcılığını göz ardı etmeleridir. Bunun yanı sıra diğer rakiplerini bertaraf etmek için ellerinden geleni yapmaları olarak da ifade edilebilir (Zel, 2002: 42).

**Kaynak:** Yılmaz, M. (2013). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doyumu Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: Trabzon Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trabzon ( Yazar Tarafından Düzenlenmiştir).

Türkiye, kadınların iş gücüne katılma oranı olarak 30 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ülkesi içinde en kötü durumda olan ülke olarak gösterilmektedir. Kadınların tüm dünyada işgücünden heyecan verici atılımlar yaptıklarını fakat kayda değer bir şekilde erkeklerin gerisinde kaldıklarını vurgulanmaktadır. Türkiye’de kadınların sadece dört kadından bir tanesi işgücüne dâhildir (Mirze, 2010: 39).

Türkiye’de bundan 10 yıl kadar önce, büyük iş gruplarında yönetim kademelerinde yer alan kadın yöneticilerin sayısı önemsenmeyecek derecede azdı. Ancak son yıllarda aile işletmelerinde ikinci ve üçüncü kuşakların yönetime gelmesi ve kadınların aktif olarak iş yaşamına daha fazla girmesi ile üst yönetim kademelerinde yer alan kadın yöneticilerin sayısı da artmış oldu. Aile işletmelerinde kadınların üst yönetim kademelerinde yer alması, pay sahipliğinin gerektirdiği doğal bir süreç olarak görülmektedir. Aile kendi işletmesinde erkek çocuklar kadar kız çocuklarının da yer almasını arzulamakta ve iyi eğitilmiş kız çocuklarının işletmede önce alt kademelerde yetişmesini, daha sonra üst yönetimde görev almasını teşvik etmektedirler. Aile işletmeleri sayılmayan, kurumsallaşma derecesi yüksek, büyük işletmelerde ise kadın yöneticiler objektif kriterlerle kişisel performansları ve özellikleri neden ile üst yönetime seçilmekte ve görev yapmaktadırlar. Türk iş dünyasının önde gelen iş gruplarında üst yönetimde görev yapan kadınlar yer almaktadır (Mirze, 2010: 42).

**Tablo 3:** Türk İş Dünyasında Önde Gelen Kadın Yöneticiler

Kadın Yönetici	Grup/İşletme	Grupta/İşletmede Baskın Pay Sahibi Aile İlişkisi (Aile ile ilişkisi yok:1, Aile ilişkili: 2)
1.Güler SABANCI	Sabancı	2
2.Feyhan KALPAKLIOĞLU	Yaşar	2

3.Suzan SABANCI	Akbank	2
4.Canan EDİBOĞLU	Shell Türkiye	1
5.Piraye Antika	HSBC	1
6.Gülsüm Azeri	Şişecam	1
7.Meral AK EGEMEN	Aksigorta	1
8.Ümran BEBA	PepsiGo	1
9.Ümit BOYNER	Boyner	2
10.İmre Barmankek	Doğan	1

**Kaynak:** Mirze, K.S. (2010). “İşletme”, Literatür Yayınları: İstanbul. Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ne tür ilişkilerle olursa olsun üst yönetimde üst yönetimde yer alan ve yukarıdaki tabloda adı geçen kadın yöneticilerin 2005 yılında görevlerinde başarılı oldukları ve başında buldukları işletmelerin sektörlerinde, rekabet gücü yüksek ve yüksek performansa sahip kuruluşlar arasında bulunmalarında pay sahibi oldukları şüphesizdir.

#### **Beklenti Teorisi(Prospect Theory)**

Belirsizlik altında karar alma teorileri, özellikle finans alanında ele alındığı zaman beklenen faydanın maksimizasyonuna dayanmaktadır. 1950’li yılların ortalarından itibaren ortaya atılan bu teorinin temel dayanağının, insanın rasyonel bir varlık olmasıdır. Rasyonel bir varlık olan insan finansal piyasalarda yaptıkları veya yapacakları işlemler de rasyonel hareket edecekleri, konu ile ilgili tüm bilgilere ulaşabilecekleri ve bu bağlamda beklenen faydalarını maksimize edecek şekilde kararlar alacakları şeklindedir. İnsanın sahip olduğu psikolojik ve davranışsal özellikler onu diğer canlılardan farklı kılmaktadır. İnsanın bu özellikleri geleneksel ekonomi ve finansın temel aldığı rasyonel olma özelliğini geri plana atmış yeni araştırma konularını ve sorularını da beraberinde getirmiştir. Geleneksel finans alanında birçok çalışma olmasına rağmen ve Nobel ödüllü birçok araştırmacı olmasına rağmen insanın her zaman rasyonel bir varlık olmadığı ve karar alırken bazen irrasyonel davrandığı gerçeğini değiştirememiştir (Tekin,2016: 76).

Belirsizlik altında insanın karar verme sürecini açıklayan beklenen fayda teorisi, onlarca yıl sürmüş ancak karar alma süreçlerinde eksik kaldığı yönünde birçok eleştiriye maruz kalmıştır ve bunu üzerine alternatif birçok model geliştirilmiştir. Bunlardan biri olan Beklenti Teorisi (Prospect Theory) 1970’li yıllarda Daniel Kahneman ve Amos Tversky tarafından ortaya atılmıştır (Aksoy ve Şahin, 2015: 10). Daniel Kahneman ve Amos Tversky, “Prospect theory: An Analysis of Decision Under Risk” (1979) isimli çalışmalarında “beklenti teorisi” (prospect theory)’ni geleneksel finansın “beklenen fayda” teorisine eleştiri olarak geliştirmişlerdir. Beklenti teorisi (Prospect Theory), insan davranışlarının her zaman rasyonel olmadığı ve karar alma sırasında insanların psikolojik baskı altında olduklarını savunmuşlardır (Kahneman ve Tversky, 1979: 263). Davranışsal finansın temelini oluşturan bu çalışma alanında en çok atıf alan çalışma olarak 2002 yılında Nobel Ödülü’ne layık görülmüştür (Sefil ve Çilingiroğlu, 2011: 250).

Belirsizlik/risk altında karar almada geliştirilen beklenti teorisi, belirsiz ve riskli durumda beklentilerin ne yönde olacağı aşamasında yol gösterici bir yöntem olarak açıklanmaktadır. Beklenti teorisi kazanç ve kayıpların değerlendirilmesine önem vermekte, risk ve belirsizliğin birleştirilmiş uygulamasını sağlamaktadır (Kahneman ve Tversky, 1979: 263).

Beklenti teorisi, yatırımcıları kazançlar söz konusu ise riskten kaçınan, fakat kayıplar söz konusu iken risk arayan olarak nitelendirmektedir. Yatırımcıların kazançlardan çok kayıplara önem verdiğini hatta kazançlardan elde edecekleri hazzı çok fazla umursamamakta kayıplara daha çok duyarlı olmaktadır (Bostancı, 2013: 25).

Beklenti teorisinin 2 temel aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar değerlendirme aşaması ve düzeltme aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Düzeltilme Aşaması;** Bu süreçte değerlendirilen seçeneklerin ön analizi yani ön aşaması yapılmaktadır. Bu analizlerin yapılmasındaki amaç sonuca varmanın kolay olmasını sağlamaktır. Düzeltme aşamasında altı seçenek bulunmaktadır. Seçenekler şu şekilde sıralanmıştır (Kahneman ve Tversky, 1979: 274):

- **Kodlama Safhası;** Beklenti teorisine, değerlendirilen sonuçlar yatırımcı gözünde kazançlar ve kayıplar olarak nitelendirilmektedir. Kazanç ve kayıplar yatırımcının beklentilerinden etkilenmekte referans noktası buna göre belirlenmektedir.
- **Birleştirme Safhası;** Aynı sonuçlara sahip alternatiflerin birleştirildiği aşamadır.
- **Ayırma Safhası;** Bir alternatifin riskli seçeneklerinin risksiz seçeneklerinden ayrılması aşamasını ifade etmektedir.
- **İptal Etme Safhası;** Seçeneklerin ortak öğelerinin değerlendirme sürecinden elendiği aşamadır.
- **Basitleştirme Safhası;** basitleştirme işlemi beklentilerin rakamlarının yuvarlanması olarak tanımlanmaktadır.
- **Dominant Tespiti;** gerçekleşmesi olası olmayan düşük ihtimalli elemanların ihmal edilmesi ve gerçekleşmesi olası elemanları karşılaştırarak değerlendirmeyi yapma süreci olarak ifade edilmektedir.

**Değerlendirme Süreci;** Beklenti teorisinin 2. aşaması olan değerlendirme süreci, düzeltme aşaması tamamlandıktan sonra geçilen aşama olarak tanımlanmaktadır. Karar verme süreci bu aşamada tamamlanmaktadır. Değerlendirme aşamasının iki fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar (Kahneman ve Tversky, 1979: 279-280);

**Değer Fonksiyonu;** Beklenti teorisine göre, kazanç ve kayıpların algılamaları farklı şekilde olmaktadır. Bu fonksiyonun üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Değer fonksiyonu kazanç ve kayıplar olarak tanımlanmaktadır.
- Bireyler kazanç alanında risk almazken, risk alanında risk almaya istekli olmaktadır.
- Bireyler kazançlardan çok kayıplara karşı daha duyarlı davranmaktadırlar. Bunun sebebi olarak bireylerin kayıplardan kaçınma eğiliminde olmalarıdır.

**Ağırlıklı Olasılık Fonksiyonu;** Değerlendirme aşamasının ikinci bileşenidir. Ağırlıklı olasılık fonksiyonu, bir olayın olasılığının seçeneğin çekiciliği üzerindeki etkisini ölçmektedir. Beklenti teorisinde kullanılan karar ağırlıkları kullanılan olasılıklara eşit değildir, yani olasılık kurallarına uymamaktadır. Karar ağırlıkları olasılıktan çok belirsizlik ve risk içeren faktörler tarafından etkilenmektedir.

## YÖNTEM

Davranışsal araştırmalar temel olarak davranış, duygu ve düşünce kalıplarını tanımlamaya odaklanmaktadır. Davranışsal araştırmalar, tanımlayıcı, ilişkisel, deneysel ve yarı deneysel yaklaşımları yansıtan dört metodolojik kategoride sınıflandırılabilir (Leary,2012). Bu çalışma, ilişkisel araştırma kapsamında belirli bir birey grubunun davranışlarını, düşüncelerini veya duygularını tanımlamaktadır. Bu şemanın özü, en temel düzeyde, davranışsal araştırmaların davranışsal değişkenlikle ilgili soruları cevaplamaya, yani davranışın durumlar arasında nasıl ve neden değiştiği, bireyler arasında farklılık gösterdiği ve eğilimlerin hangi doğrultuda olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Yazar, 2019: 32).

Araştırma yaparken her adım bir sonraki adımı etkilediği için sistematik bir şekilde yapılması önem arz etmektedir. Bu anlamda nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılması ayrı kullanılmasından çıkan sonuçlardan daha güçlü sonuçlar çıkmasını sağlamaktadır. Karma yöntemler araştırma amacını en iyi şekilde anlayabilmek için nicel ve nitel yöntemler ile veri toplama ve analiz süreçlerini bütünleştiren bir araştırma sürecidir. Karma araştırma deseni, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bütünleştirilmesi, nicel ve nitel verilerin nasıl toplanıp analiz edildiğini yansıtan temel bir mantığa sahiptir. Karma yöntemler desen mantığı, araştırmacının bir çalışmada kullanılan karma yöntemler araştırma sürecini tasarlarken izlemeleri gereken temel kararlar setini kapsamaktadır. Araştırmada daha eksiksiz ve geçerli sonuçlar üretmek için nicel ve nitel sonuçlarını birleştirme veya karşılaştırma amacıyla birbirinden bağımsız olarak veya aynı anda nicel ve nitel aşamaların uygulandığı karma yöntemler desenlerinden biri olan eş zamanlı Nic+Nit desen kullanılmıştır (Morse, 2003).

Bu araştırmanın odak noktası olarak, kadın yöneticilerin finansal karar yönelimlerini belirlemek amacıyla ilk olarak Pompian (2012) tarafından öne sürülen yatırımcı türlerini belirlemeye yönelik 10 sorudan oluşan "Davranışsal Yönetici Tipi Testi" uygulanmıştır. 10 sorudan oluşan "Davranışsal Yönetici Tipi Testi" bir yöneticinin;

- (A) yanıtlarının bir üstünlüğü Koruyucu,
- (B) yanıtlarının bir üstünlüğü Toplayıcı,
- (C) yanıtlarının bir üstünlüğü Bağımsız,
- (D) yanıtlarının bir üstünlüğü, Takipçi yönelimini göstermektedir.

Araştırmanın nicel kısmı tamamlandıktan sonra nitel kısmında kadın yöneticilerin yatırım kararı verirken riske karşı duyarlılıklarının ölçülmesi üzerine görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme, konusu önceden belli olan, belirli bir amaca yönelik soru sorma ve derinlemesine bilgi almayı amaçlayan karşılıklı etkileşim içeren bir süreci ifade etmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2016: 129). Çalışmada görüşme tekniği türlerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılandırılmış görüşme tekniğinde sorular önceden hazırlanmış olup görüşme esnasında bu sorular dışında soru sorulmadan görüşmenin tamamlanması amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında 8 adet soru Hamurcu (2015) "Yatırım Kararlarının Davranışsal Finans Açısından İncelenmesi: Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Sektörü Çalışanları Üzerine Bir İnceleme" tarafından hazırlanmış olan doktora tezindeki anket sorularından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Sorular oluşturulduktan sonra davranışsal Finans alanında uzman olan 2 araştırmacıya gösterilmiş olup araştırmacının görüşü alınarak soruların geçerliliği sağlanmıştır. Daha sonra hazırlanmış olan sorular Düzce ilindeki 30 kadın yöneticiye (her biri farklı sektörde yer alan) yöneltilmiştir.

Çalışmanın geçerliliği araştırmacı tarafından sağlanmaktadır. Araştırmaya dahil edilen 30 kadın yönetici ile yapılan görüşmeler 25- 30 dakika sürmüştür. Görüşme esnasında verilen bilgiler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş olup ayrıntılı bir şekilde tablolar haline getirilip raporlanmıştır.

**Çalışma Kapsamında Kadın Yöneticilere Şu Sorular Yöneltilmiştir. Alınan Cevaplar Tablolar Haline Getirilmiş Olup Bulgular Kısmında Ayrıntılı Bir Şekilde Verilmiştir.**

Araştırmaya dâhil edilen 30 kadın yönetici seçiminde sektörel bazlı çeşitlilik sağlanmasına dikkat edilmiştir. Kadın Yöneticilerin (Pompian, 2012) “Davranışsal Yönetici Tipi Testini” çözdükten sonra koruyucu, toplayıcı, bağımsız ve takipçi olmak üzere dört yönetici tipinden hangisi olduğu sonuçları ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra 8 görüşme sorusu 30 kadın yöneticiye yöneltilmeden önce çalışma hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Soruların içeriğinden bahsedilmiş anlaşılmayan ya da bilinmeyen kavramlar açıklanmıştır. Tablo 4’ te 8 adet görüşme sorusuna yer verilmiştir.

**Tablo 4: Görüşme Soruları**

1.	Yatırım deyince aklınıza ne gelmektedir?
2.	İşletme adına yatırım kararı alırken aldığınız en büyük risk neydi?
3.	Yatırım Kararı tercihlerinizde nelerin etkili olduğunu belirtir misiniz? Yatırım kararı alırken kime danışmayı tercih edersiniz?
4.	En risksiz gördüğünüz yatırım aracı size göre hangisidir?
5.	Yatırım aracı seçiminde en çok nelere dikkat edersiniz?
6.	Yatırımınızın yüksek kazanç sağlayabilmesi için olması gereken en önemli şey nedir?
7.	Yatırım yaptığınız zaman kaybettiğiniz zaman ki üzüntüyü nasıl tarif edersiniz?
8.	Kazanç sağlamak ya da birikimlerin değer kaybetmemesi arasında bir seçim yapma durumunuzda hangisini neden tercih ederdiniz?

**BULGULAR**

Bu araştırmada görüşme sonucunda elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde, gözlem veya görüşme sonucundan elde edilen verilerin dikkat çekici hale getirmek için doğrudan alıntılara ve kesitlere yer verilmektedir. Bu tür analizde amaç, elde edilen verilerin düzenli ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Bu amaçla elde edilen veriler, sistematik ve düzenli bir şekilde betimlenir. Daha sonra görüşme soruları, araştırmanın kavramsal çerçevesi boyutunda ya da görüşme de yer alan boyutlar ele alınarak veri analizi yapılması için bir taslak oluşturulur. Bir sonraki aşamada oluşturulan çerçeveye göre bulgular okunur ve düzenlenir. Elde edilen bulgular tanımlanır ve güçlendirmek amacıyla direk alıntılarla desteklenir. Son aşamada ise, bulgular yorumlanır. Bu aşamada neden- sonuç içerisinde bulgular yorumlanır varsa farklı olgular arasındaki farklılıklar ortaya konulur. Karşılaştırma yapmak hem okuyucunun konuyu daha iyi anlaması ve farklı düşünceleri bir arada görmesini sağlarken bir yandan da araştırmacının daha nitelikli çalışmalar yapmasına yardımcı olur (Şimşek ve Yıldırım, 2016: 239- 240).

### Kadın Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Rasyonel sonuçlar ve genellemelere ulaşmaya yardımcı olmak için yeterli veri sağlayacak uygun bir örneklem büyüklüğü elde etmek önemlidir (Miles & Huberman, 1994). Bu nedenle, çalışmanın amacını doğru bir şekilde sonuçlandırmak için bilgi bakımından zengin temsili bir örnek gerekmektedir. Bu çalışmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kasti (kararsal) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kasti örnekleme tekniğinde, örnekleme oluşturan katılımcılar araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmuştur. Başka bir deyişle, katılımcıların belirlenmesindeki ölçüt, araştırmacının yargısıdır (Altunışık, Coşkun, & Bayraktaroglu, 2012). Stratejik kararlar ile doğrudan bağlantısı olan ve rekabetçi endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerde işletme sahibi, yönetici, finans müdürü gibi ünvanlara sahip olan kadın yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırma kapsamında Düzce ilinde bulunan farklı sektörlerde de faaliyet gösteren işletmelerde 30 kadın yönetici ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Tablo 4'te kadın yöneticilere ait özellikler (medeni durum, yaş, eğitim durumu, sektör, pozisyon ve yöneticili tecrübesine ) ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Görüşme yapılan kadın yöneticilerin vermiş olduğu cevapların gizli kalacağı söylendiği için isimleri "Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3 şeklinde" 1 den 30'a kadar verilen sayılarla kodlanmıştır. Kodlama sadece araştırmacının bilgisi dâhilin de karmaşık bir şekilde yapılmıştır.

**Tablo 4:** Araştırmaya Dahil Edilen Yönetici Örneklem Karakteristiği

Katılımcı	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Sektör	Pozisyon	Yöneticilik Tecrübesi
1. Katılımcı	44	Bekar	Lisans Üstü	Finans	Yönetici	5/10 yıl
2. Katılımcı	34	Evli	Üniversite	Gıda	Mali İşler Müdürü	2/5 yıl
3. Katılımcı	25	Evli	Lise	Hizmet	Departman Müdürü	2/5 yıl
4. Katılımcı	38	Bekar	Üniversite	Eğitim	Okul Müdürü	5/10 yıl
5. Katılımcı	33	Evli	Lise	Finans	Orta Düzey Yönetici	2/5 yıl
7. Katılımcı	37	Bekar	Üniversite	Hizmet	Departman Müdürü	5/10 yıl
8. Katılımcı	43	Evli	Üniversite	Hizmet	Departman Müdürü	5/10 yıl
9. Katılımcı	29	Bekar	Üniversite	Gıda	İşletme Sahibi	2/5 yıl
10. Katılımcı	27	Evli	Üniversite	Eğitim	Okul Müdürü	2/5 yıl

---

<b>11. Katılımcı</b>	31	Bekar	Üniversite	Tekstil/Hazır Giyim	İşletme Sahibi	5/10 yıl
<b>12. Katılımcı</b>	47	Bekar	Üniversite	Eğitim	Okul Müdür Yardımcısı	2/5 yıl
<b>13. Katılımcı</b>	47	Evli	Üniversite	Konaklama	Ön Büro Müdürü	5/10 yıl
<b>14. Katılımcı</b>	46	Evli	Lise	Konaklama	Rezervasyon Müdürü	>10 yıl
<b>15. Katılımcı</b>	39	Evli	Üniversite	Gıda	İşletme Sahibi	2/5 yıl
<b>16. Katılımcı</b>	48	Bekar	Üniversite	Hizmet	Departman Müdürü	5/10 yıl
<b>17.Katılımcı</b>	38	Evli	Lise	Finans	Orta Düzey Yönetici	2/5 yıl
<b>18. Katılımcı</b>	33	Evli	Üniversite	Gıda	İşletme Sahibi	5/10 yıl
<b>19. Katılımcı</b>	36	Evli	Lisans Üstü	Finans	Finans Müdürü	2/5 yıl
<b>20.Katılımcı</b>	53	Evli	Lise	Tekstil/Hazır Giyim	İşletme Sahibi	> 10 yıl
<b>21. Katılımcı</b>	36	Bekar	Üniversite	Gıda	Bölge Sorumlusu	2/ 5 yıl
<b>22. Katılımcı</b>	28	Evli	Üniversite	Gıda	Bölge Sorumlusu	2/5 yıl
<b>23. Katılımcı</b>	48	Evli	Üniversite	Hizmet	Otel Müdürü	5/10 yıl
<b>24. Katılımcı</b>	32	Evli	Üniversite	Hizmet	İşletme Sahibi	2/5 yıl
<b>25. Katılımcı</b>	30	Evli	Üniversite	Finans	Mali İşler Sorumlusu	2/ 5 yıl
<b>26. Katılımcı</b>	48	Evli	Üniversite	Eğitim	Okul Müdür Yardımcısı	5/10 yıl

---

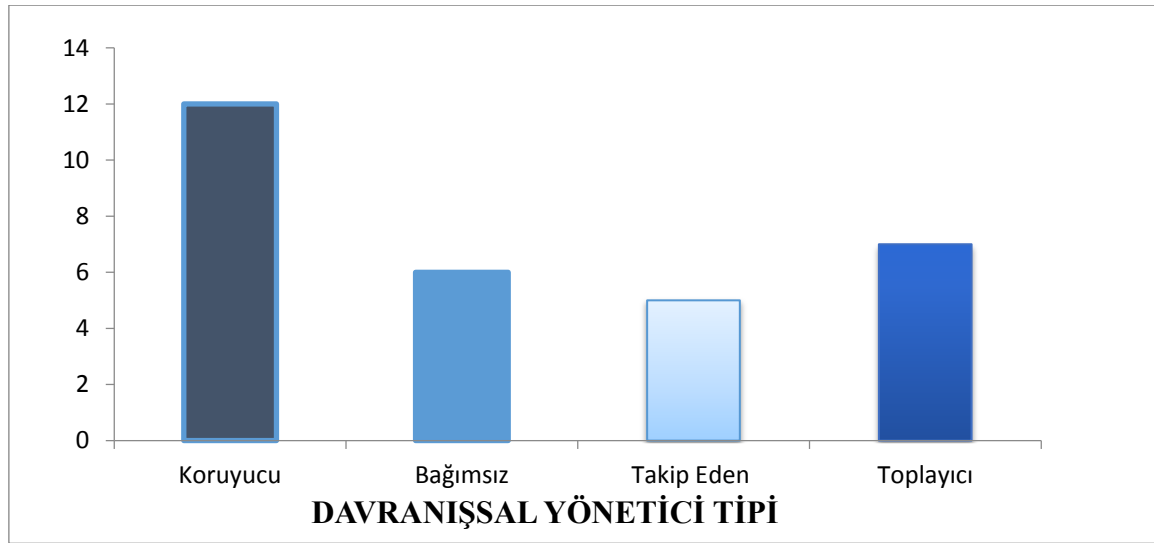
27. Katılımcı	34	Evli	Lise	Tekstil/ Giyim	Hazır	İşletme Sahibi	2/5 yıl
28. Katılımcı	40	Bekar	Üniversite	Gıda		İşletme Sahibi	5/10 yıl
29. Katılımcı	45	Bekar	Üniversite	Eğitim		Orta Düzey Yönetici	5/10 yıl
30. Katılımcı	41	Evli	Üniversite	Tekstil/Hazır Giyim		İşletme Sahibi	2/5 yıl

**Kaynak:** Ulusal Meslek Standartları , <https://www.myk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi, 12.12.2019).

Tablo 4’te toplamda 30 yöneticiye ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda görüşme yapılan kişilerin yaş aralığı 25-53 iken yaş ortalamaları ise 36,5 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılardan 19 katılımcının medeni durumu evli, 11 katılımcının medeni durumu bekârdır. Eğitim durumları ise 21 katılımcı üniversite mezunu, 2 katılımcı lisansüstü, 7 katılımcı da lise mezunudur.

Araştırmaya dahil olan katılımcılara uygulanan “Davranışsal Yönetici Tipi Testi” sonuçlarına göre; 12 katılımcı koruyucu, 6 katılımcı bağımsız, 5 katılımcı takip eden, 7 katılımcı toplayıcı nitelikte davranışsal yönetici tipi kategorisine girmiştir.

**Tablo 5:** Davranışsal Yönetici Tipi



### Yatırım Kavramına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşme yapılan 30 kadın yöneticiye yatırım deyince aklınıza ne gelmektedir sorusu sorulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda alınan cevaplar analiz edilerek şu sonuçlara varılmıştır. Yatırımın gelir getirici herhangi bir varlık olduğu (arsa, ev, araba vb.) sonucuna varılırken bunun yanında bazı kadın yöneticiler ise yatırımı bir kayıp olarak nitelendirdikleri sonucuna varılmıştır.

K1: “Yatırım, sahip olduğum birikimin bana daha fazla gelir sağlaması amacıyla kullanmam diyebilirim” diye tanımlamıştır.



K15: “Yatırımı ben maddi manevi olarak 2 şekilde değerlendiriyorum. Ancak işim gereği de maddi anlamda elimde bulunan varlıklarımı daha iyi getiri sağlasın diye kullanmam ve farklı işlerde kullanmam diye ifade edebilirim”.

#### **Yatırım Kararı Esnasında Alınan Riske İlişkin Bulgular**

Diğer bir soruda ise “İşletme ve/ veya işletmeniz adına yatırım kararı alırken aldığınız en büyük risk neydi? Şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Yapılan analiz neticesinde yatırım kararı esnasında alınan en büyük riskin aslında yatırımın kendisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu soruya verilen bazı yanıtlarda iyi olmadığım alanda yaptığım yatırımın büyük bir risk olduğunu belirtmişlerdir. Bu soruda alınan cevaplarda şu fark edilmiştir; İşletme sahibi kadın yöneticilerin yatırım konusunda risk alırken daha temkinli davrandıkları, işletme sahibi olmayan başkası adına bir işletmede yöneticilik yapan kadın yöneticilerin ise yatırım yaparken daha kolay risk aldıkları sonucuna varılmıştır.

K17: “İşletme adına yatırım kararını tek başına almıyorum, ancak kendi ailem ya da ekonomimiz adına yaptığım yatırımlarda aldığım en büyük risk geçmişte işyeri açmam ve buna tüm paramı yatırmam en büyük riskti” diye cevap vermiştir.

#### **Yatırım Kararına Etki Eden Etkenlere İlişkin Bulgular**

Kadın yöneticilere “Yatırım kararı tercihlerinizde nelerin etkili olduğunu belirtir misiniz? Yatırım kararı alırken kime danışmayı tercih edersiniz? sorusu yöneltilmiştir”. Alınan cevaplar analiz edilerek kadın yöneticilerin yatırım kararı tercihlerinde sosyal çevre (arkadaş, akraba)’nin etkili olduğunu bunun yanı sıra özellikle medeni durumu evli olan kadın yöneticilerin eşlerinin onlara fikir sunduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında internet, TV (haber ve ekonomi kanalları)’den bilgi aldıklarını belirtmişlerdir.

K4, K6 ve K7 “yatırım kararlarında arkadaş ve akraba düşüncelerinin etkili olduğunu söyleyebiliriz” cevabını vermişlerdir.

K2,K3,K5,K10 “yatırım kararı tercihimizde güvendiğimiz ve gerçekten bu konuda bilgisi olan birinci derece yakınlarımıza özellikle eşimize danışırız” cevabını vermişlerdir.

#### **Risksiz Görünen Yatırım Araçlarına İlişkin Bulgular**

Burada katılımcılara şu şekilde bir soru yöneltilmiştir: “En risksiz gördüğünüz yatırım aracı size göre hangisidir?”. Bu soruya katılımcılardan bazıları altın, bazı katılımcılar döviz ve bazı katılımcılar ise gayrimenkul olarak cevap vermişlerdir. Bunun yanı sıra koruyucu tutum sergileyerek Türk lirası olarak elinde tutacağını belirtmişlerdir.

#### **Yatırım Aracı Seçiminde Dikkat Edilen Noktalara İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında kadın yöneticilere yatırım aracı seçiminde en çok neye dikkat ettikleri sorusu yöneltilmiştir. Soruya Alınan cevaplar arasında yatırımın yüksek kazanç sağlaması cevabı ortak cevap olarak verilirken bunun yanında bazı katılımcılar değer kaybetmeme, hızlı bozdurulabilme ve risk oranının düşük olması gibi cevaplar alınmıştır.

#### **Yatırımların Yüksek Kazanç Sağlayabilmesi Gerekli Olan Faktörlere İlişkin Bulgular**

Kadın yöneticilerin tamamına yatırımınızın yüksek kazanç sağlayabilmesi için olması gereken en önemli şey nedir? Sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda kadın yöneticilerin bazıları risk alabilme ve bilgi cevabını verirken bazıları ise tecrübe ve şans cevabını vermişlerdir.

### **Yatırım Yaptığınız Zaman Kaybettiğiniz Zaman ki Üzüntüye İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında kadın yöneticilere şu şekilde bir soru yöneltilmiştir: “Yatırım yaptığınız zaman kaybettiğiniz zaman ki üzüntüyü nasıl tarif edersiniz? Bu soruyu katılımcıların bazıları tecrübe olarak ifade ederken, bazı kadın yöneticiler ise bir ölüm haberi üzüntüsü cevabını vermişlerdir. Diğer yandan geri kalan kadın yöneticilerden bazıları bir yolda ayağımıza takılan bir taş bazıları ise en değerli varlığımı kaybetme acısı olarak cevap vermişlerdir.

### **Kazanç Sağlamak Ya Da Birikimlerin Değer Kaybetmemesi Arasında Seçime Yönelik Bulgular**

Burada katılımcılara şu şekilde bir soru yöneltilmiştir: “ Kazanç sağlamak ya da birikimlerin değer kaybetmemesi arasında bir seçim yapma durumunuzda hangisini neden tercih ederdiniz?” Bu soruya özellikle işletme sahibi kadın yöneticiler kazanç sağlamak seçeneğini tercih edeceklerini ve risk almayı sevdiklerini diğer yandan ise bir grup kadın yöneticinin birikimlerinin değer kaybetmemesi seçeneğini seçerek riskten kaçtıkları sonucuna varılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre davranışsal yönetici kategorisine ait yönetici özelliklerine ait eğilimlerin açıklamasını yapmak mümkündür.

#### **o Davranışsal Yönetici türü: Koruyucu**

Koruyucu davranışsal yönetici tipi, serveti büyütme riskleri almak yerine finansal güvenlik ve serveti korumaya büyük önem veren bir yatırımcıyı anlatmaktadır (Pompian, 2008).

Koruyucular kararlarında genelde bilinçlidir ve bazen yanlış karar verebileceklerinden endişe duydukları için yatırımları harekete geçmekte zorlanmakta veya çekinmektedirler. Risk almak yerine riskten kaçınmayı ve statükoya sadık kalmayı tercih edebilirler. Koruyucular, genellikle kısa vadeli performansa ve kayıplara takıntılıdır ve daha önce kazandıklarını kaybetme konusunda endişe etme eğilimindedirler. Çalışmada 30 kadın yöneticiden 12 si koruyucu yönetici tipindedir. Özellikle eğitim, gıda ve giyim sektöründe kadın yöneticiler bu tipe uygundur.

#### **o Davranışsal Yönetici Türü: Takip Eden**

Genel olarak paraya ve yatırımlara ilgi eksikliği ve finansal kararlar verirken genellikle yön talep eder (Pompian, 2008).

30 kadın yöneticiden 5'i takipçi yönetici tipindedir. Takipçi yönetici stilinde olan yöneticilerin kendi fikirleri yoktur. Aksine, yatırım kararlarını almak için yakın çevresinin ve meslektaşlarının liderliğini ya da genel ya da ne gibi yatırımlar olursa olsun bunu takip edebilmektedirler. Karar alma süreçleri uzun vadeli bir plana bağlı değildir. Bazı yatırım kararlarında akılcıca veya yetenekli olduklarını düşünerek kendilerini kandırırlar; bu da istenmeyen risk arama davranışlarına yol açabilmektedir.

#### **o Davranışsal Yönetici Türü: Bağımsız**

Bağımsız bir davranışsal yatırımcı tipi, yatırım konusunda özgün fikirleri olan ve yatırım sürecine dahil olmak isteyen yatırımcıları tanımlar (Pompian, 2008).

Takipçilerden farklı olarak bağımsız davranışsal yönetici tipindekiler, yatırım yapmaya ilgi duymamakta ve finansal piyasalara oldukça bağlı olup, yatırım konusunda sıra dışı görüşlere sahip olmaktadır. 30 kadın yöneticinin 6'sı bağımsız yönetici tipindedir.

#### **o Davranışsal Yönetici Tipi: Toplayıcı**

Toplayıcı davranışsal yatırımcı türü, servet biriktirmek isteyen ve yapabileceklerinden emin olan yatırımcıları tanımlamaktadır. Bazı toplayıcı yöneticiler ve başarılı olacaklarına yeterince

inanmakta, bu nedenle, portföy tahsislerini ve varlıklarını piyasa koşullarına göre ayarlamayıp, yapılandırılmış bir planı takip etmek istememektedirler. Karar verme mekanizmaları içinde danışmanın rolünü potansiyel olarak azaltabilecek olan karar alma sürecini kontrol etmek istemektedirler. Toplayıcılar risk alan kişiler olup seçtikleri yolun doğru olanı olduğuna inanmaktadırlar. Koruyucuların aksine, kazanmak ve büyük kazanmak için yarışmaktadırlar. Takipçilerin aksine, kendilerine güvenmekte ve gemiyi yönlendiren kişiler olmak istemektedirler. Yeteneklerine çok güvenmeleri ve aşırı güven bazen de finansal karar sürecinin sonucunu kontrol edebileceklerini düşünmelerini sağlamaktadır. Yatırım sonuçlarının genellikle rastgele ve bilinmeyen risklerle dolu olduğu gerçeğini yok sayabilmektedirler (Pompian, 2008).

Toplayıcılar ancak işler para kaybettiklerinde rahatsızlıkları çok yüksek olabilmekte, bu rahatsızlık sadece maddi zararlardan değil aynı zamanda kendi güvenleri ve yatırımların sonuçlarını kontrol edemedikleri gerçeğinden kaynaklanan darbelerden de kaynaklanabilmektedir. Bazı toplayıcılar danışmanlar ile yakın ilişkiler kurma konusunda oldukça zorlanmakta; çünkü danışmanlarının tavsiyelerine ve danışmanlarına güvenmek yerine kendi kararlarını vermeye çalışmaktadırlar. Çalışmaya dahil edilen 30 kadın yöneticiden 7'si toplayıcı yönetici tipindedir.

#### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Son yıllarda iş yaşamındaki kadın erkek eşitsizliğinin giderek ortadan kalkması ve kadınların artık sadece alt ve orta kademe de iş bulmasının ötesine geçmiş üst yönetim pozisyonlarında da iş bulmalarına zemin hazırlamıştır. Dünya da ve ülkemizde en iyi yöneticilerin ve liderlerin erkekler olması algısını yıkmak biraz zor olsa da en azından kadınlarında birçok sektörde yöneticilik pozisyonunun da ne kadar iyi oldukları gerçeği görmezden gelinmez bir hal almıştır. Kadın yöneticinin hem işindeki sorumlulukları hem ev de ki sorumlulukları ayrı bir yönetim algısına sahi olmasını gerektirmektedir.

Çalışmada çıkış noktası olarak kadınların risk algılarının düşük olması veya riske tamamen kapalı olması tutumlarından yola çıkarak yapılmıştır. Türkiye’de farklı sektörlerde birçok kadın, yönetici pozisyonunda iş yaşamına devam etmektedir. Özellikle finans, yatırım ve diğer sektörlerde yer almaları aslında yatırım kararlarında etkili olduklarını göstermektedir. Davranışsal finans kapsamında yer alan beklenti teorisi açısından insanlar her zaman rasyonel davranmazlar, yatırım kararlarında bazen irrasyonel davranırlar. Riskten kaçma ve risk alma gibi iki durum söz konusudur. Beklenti teorisinin üzerinde durduğu konu bireyler yatırım kararı alırken elinde bulundurdukları yatırımları kaybettiklerinde hissettikleri acı kazançlara göre daha baskın gelmektedir. Kazançlar ve kayıplar bireylerde farklı etkiler bırakmaktadırlar. Kadınlar iş yaşamlarında ya da normal yaşantılarında yatırım yaparak risk almaktadırlar. Ancak kadınların daha duygusal olması, olay ve olgulara daha çekimser bakmaları risk almayacakları sonucunu çıkarmamaktadır.

Çalışmada ulaşılan diğer bir sonuç, kadın yöneticilerin medeni durumları (evli, bekar, dul) yatırım kararları almalarında etkili olmaktadır. Özellikle evli olan kadın yöneticiler yatırım yaparken daha dikkatli davranmakta, ince eleyip sık dokumaktadırlar. Bekar kadın yöneticiler ise evli kadın yöneticilere göre daha özgür ve elastik yatırım kararı verebilmekte ve risk alabilmektedirler.

İşletme sahibi kadın yöneticilerin yatırım kararı alırken daha temkinli davrandıkları aslında işletmelerini de bir yatırım olduğunu ve onu kaybetmek istemedikleri içinde daha dikkatli ve temkinli davranmaktadırlar. İşletme sahibi olmayan başkasının işletmesinde yönetici pozisyonunda bulunan kadın yöneticilerin yatırım karar verirken daha rahat ve risk düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçlarından en önemlilerinden bir tanesi kadın yöneticilerin yatırım kararı alırken riskten kaçınma algılarının yüksek oranda olduğu, davranışsal yönetici tiplerinden biri olan koruyucu yönetici sayısının 12 olarak çıkması ile ilişkili olduğu sonucudur.

#### KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., & Bayraktaroğlu, S. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arıkan, S. (1999). "Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler" Polis Bilimler Dergisi, 4(1), 147-154.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınlar.
- Cihan, A. K. (2016). "Farabi'nin Savaş Teorisi", Diyanet İlmî Dergisi, 52(1), 167-180.
- Clark, C. (2000). Work/family Border Theory. A new theory of work/life balance. Human Relations, 53(6), 747- 770.
- Çetin, C. (2010). Toplam Kalite Yönetimi (İlke- Süreç- Uygulama). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dural, B. (2002). Atatürk'ün Liderlik Sırları (1 b.). İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Durna, U. ( 2002). Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Efeoğlu, E. İ.(2006). İş- Aile Yaşam Çatışmasının İş stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Ercan, K. (2016). Türkiye'de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Eren, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gazel S., (2014). Davranışsal Finans Psikolojik Eşik ve Önyargılar, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hamurcu, Ç. (2015). Yatırım Kararlarının Davranışsal Finans Açısından İncelenmesi: Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Sektörü Çalışanları Üzerine Bir İnceleme, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kırıkkale.
- Harcar, T. (2008). Strategic Role of Managers For The Utilization of Family-Friendly Workplace Policies: A Social Responsibility Perspective. Journal of Global Strategic Management, 4, 79-87.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica: Journal of the Econometric Society, 263-291.
- Karaman, A. (2006). Vizyon Yönetimi. İstanbul: IQ Kültür- Sanat Yayıncılık.
- Koçaslan, G. (2010). "Neuroeconomics: Bringing Neuroscience and Economics Together", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (3), 505- 512.
- Koçel, T.(2018). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mirze, K.(2010). İşletme, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Öztekin, Ali, Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

- Paşaoğlu, D. (2013), *Yönetim ve Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900 Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Pompian, M. (2008). Using Behavioural Investor Types to Build Better Relationships with Your Clients. *Journal of Financial Planning*, (B. Yazar, Çev.) 864–76.
- Sefil S. ve Çilingiroğlu H.K, (2011). Davranışsal Finansın Temelleri: Karar Vermenin Bilişsel ve Duygusal Eğilimleri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (19), 247-268.
- Sefil, S. ve Çilingiroğlu, H., K., (2011), Davranışsal Finansın Temelleri: Karar vermenin Bilişsel ve Duygusal Eğilimleri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (19), 247-268.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tekin, B.(2016). Beklenen Fayda ve Beklenti Teorileri Bağlamında Geleneksel Finans - Davranışsal Finans Ayrımı, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2(4) ,75-107.
- Tekin, M. (2013). *İşletme Bilimi*. Konya: Eralp Yayın.
- Tok, N, T. ve Yalçın, N. (2017). Okul Yöneticileri Gözünde Kadın Okul Yöneticileri, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 28.
- Topgül, S.(2016). İş ve Aile Yaşamı Dengesizliğinin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23 (1), 217-231.
- Ulusal Meslek Standartları , <https://www.myk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi, 12.12.2019).
- Yazar, B. (2019). Finansal Karar Alma Tercihlerinin Belirlenmesinde Yöneticilerin Aşırı Özgüven Eğilimlerinin Davranışsal Finans Çerçevesinde İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Finans Enstitüsü, Finans Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (10. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2013). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doymu Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: Trabzon Örneği, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın Yolları, *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1),17-21.
- Yurtseven, H. Vd., (2013). *Örneklerle sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.