

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KADIN YÖNETİCİLERE AİT CAM TAVAN ALGILARI: BİR
KAMU ÜNİVERSİTESİNDE UYGULAMA**

**Esin ÖZKAN
1030201301**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Aygen OKSAY**

ISPARTA – 2020



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Düzeltilme Sonrası Girecek Öğrenci

Öğrencinin Adı Soyadı	Esin Özkan
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Başlığı	Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Kadın Yöneticilere Ait Cam Tavan Algıları: Bir Kamu Üniversitesinde Uygulama

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 09/11/19 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;

☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU²

ile aşağıdaki kararı almıştır.

☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.

☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin

REDDEDİLMESİ kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	Kabul/Ret	İmza
Danışman	Doç. Dr. Aygen OKSAY	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Didar BÜYÜKER İŞLER	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DİNÇ	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi		☐ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi		☐ Kabul ☐ Ret	

¹Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

²OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

YÖK LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 9- (7)Tezi başarısız bulunarak reddedilen öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir. (8) Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde düzeltmeleri yapılan tezi aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da başarısız bulunarak tezi kabul edilmeyen öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir.



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kadın Yöneticilere Ait Cam Tavan Algıları: Bir Kamu Üniversitesinde Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Esin ÖZKAN
03/01/2020

ÖZET

Tarih boyunca kadınlar iş gücüne katılım konusunda farklı problemler yaşamış ve birçok engelle karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterse de dünya üzerinde kadınların iş dünyasına katılımında karşılaştıkları engeller benzerlik göstermektedir. Kadının işgücü piyasasında kendine yer bulması sadece iş ve aile kavramlarını etkilemekle kalmamakta; aynı zamanda toplumsal, sosyal ve ekonomik etkiler de yaratmaktadır. Özellikle son dönemlerde iş hayatında kadınların niceliksel olarak daha fazla yer almalarına rağmen, üst düzey yönetim kademelerinde yeterli oranda yer alamadıkları görülmektedir. Kadın çalışanların üst düzey yönetime yükselmelerini engelleyen nedenlerden en dikkat çeken, görünmemesine rağmen etkisini hissettiren “Cam Tavan Sendromu”dur. Bu kapsamda bu araştırmanın temel amacı bir kamu üniversitesinde çalışan kadınların (beyaz ve mavi yakalı), cam tavan algılarını ve cam tavan algılarının demografik özelliklerle ilişkisinin olup olmadığını incelemektir. Yapılan analizler sonucu cam tavan algısı ile cinsiyet ve medeni durum arası anlamlı bir ilişki tespit edilirken, cam tavan algısı ile yaş grupları, eğitim durumları, mesleki pozisyonları ve mesleki tercihleri arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Kadın Yönetici, İş Hayatında Kadın.

(ÖZKAN, Esin, *The Perspective of Glass Ceiling Towards the Women Managers: A Research in a Public University*, Master's Thesis, Isparta, 2020)

ABSTRACT

Throughout history, women have experienced different problems in labor force participation and have faced many obstacles. Although these obstacles vary according to the level of development of the countries; the barriers that women face in participating in the business world are similar. The fact that women find a place in the labor market not only affects the concepts of work and family; but also creates social and economic effects. Especially in recent years, although women have been more quantitatively involved in business life, it is seen that they cannot take part in senior management levels sufficiently. Glass Ceiling Syndrome is one the most striking reasons that prevent female employees from escalating to senior management. In this context, the main purpose of this study is to investigate the perception of glass ceiling towards women managers working in a public university (white and blue collar) and whether there is a relationship between demographic characteristics and Glass Ceiling Syndrome or not. As a result of the analysis, a significant relationship was found between the perception of glass ceiling and gender and marital status, no significant relationship was found between the perception of glass ceiling and age groups, educational status, occupational positions and occupational preferences.

Key Words: Glass Ceiling Syndrome, Women Managers, Female Employee.

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
ÖNSÖZ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM, YÖNETİCİ ve LİDER KAVRAMLARI

1.1. YÖNETİM KAVRAMI	2
1.2. YÖNETİCİ KAVRAMI	5
1.3. LİDER VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI	6
1.4. İŞ HAYATI VE KADIN	12
1.4.1. Kadınların İşgücüne Katılımını.....	15
1.4.2. Kadın Ve Sanayileşme	17
1.4.3. Kadınlar Neden İstihdam Edildi?.....	19
1.4.4. Mekanizasyonun Etkisi	20
1.4.5. Toplumsal Cinsiyet Ve Sanayi Devrimi	21
1.5. TÜRKİYE'DE İŞ HAYATINDA KADIN.....	22
1.5.1. Türkiye'de Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Tarihi.....	23
1.5.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İle İlgili Anlaşmalar	25
1.5.3. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Cinsiyet Eşitliği.....	26
1.5.4. Türk Medeni Kanunu Ve Kadın Erkek Eşitliği	26
1.5.5. Başbakanlık Kadın İstihdamını Artırma Ve Fırsat Eşitliği Sağlama Genelgesi	27
1.5.6. Kurumsal Bazda Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Sağlanması	27
1.5.7. İş Kanununa Göre Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	27
1.5.8. Çocuk Bakım Hizmetleri	29
1.5.9. Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ve Sosyal Güvenlik Sistemi	29
1.5.10. Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ve Sosyal Güvenlik Sistemi	30
1.5.11. Şiddet, Mobbing (Psikolojik Taciz) Ve Cinsel Taciz	32
1.5.12. Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ve Kadınlar İçin Daha İyi Çalışma Ortamı İçin Gerekenler	34

İKİNCİ BÖLÜM KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMU

2.1. CAM TAVAN KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	36
2.2. CAM TAVAN KAVRAMI	38

2.3. CAM TAVAN İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	40
2.4. ÇALIŞAN KADINLARI ENGELLEYEN CAM TAVANIN NEDENLERİ	43
2.4.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Sebepler	43
2.4.1.1. Birden Çok Rol Varsaymak	43
2.4.1.2. Kadınların Kişisel Seçimleri Ve Algıları	44
2.4.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanmanın Nedenleri	46
2.4.2.1. Organizasyon Kültürü	46
2.4.2.2. Örgüt Politikaları	47
2.4.2.3. Mentorluk Eksikliği	48
2.4.2.4. Gayri Resmi İletişim Ağlarına Erişememe	49
2.4.2.5. Erkek Yöneticilerin Yarattığı Engeller	50
2.4.2.6 Kadın Yöneticilerin Yarattığı Engeller	51
2.4.3. Sosyal Faktörlerden Kaynaklanan Sebepler	52
2.4.3.1. Mesleki Cinsiyet Ayrımı	53
2.4.3.2. Toplumsal Cinsiyetle İlişkili Kışeli Önyargılar	54
2.5. CAM TAVANIN ÜSTESİNDEN GELME STRATEJİLERİ	55
2.5.1. Bireysel Stratejiler	55
2.5.1.1. Eğitim Ve Öğretim Stratejileri	55
2.5.1.2 Bir Mentordan Resmi Yardım Stratejileri	56
2.5.1.3 Sosyal Ağ Stratejileri	57
2.5.1.4. Yüksek Performans Stratejisi	57
2.5.1.5. Kariyer Gelişim Programlarına Katılım Stratejisi	58
2.5.2. Örgütsel Stratejiler	58
2.5.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültüründe Değişim	59
2.5.2.2. Aile Dostu İşyeri Ve Esneklik	60
2.5.2.3. Kariyer Geliştirme Programlarının Düzenlenmesi	61
2.5.2.4. Sosyal Haklardan Yararlanma Stratejisi	61
2.5.2.5. Pozitif Ayrımcılık	61
2.6. CAM TAVAN ENGELLERİ SONUÇLARI	62
2.6.1. Cam Tavan Engellerinin Bireysel Sonuçları	62
2.6.1.1. Motivasyon Kaybı	62
2.6.1.2. İşletmeye Bağlılığın Azaltılması	63
2.6.1.3. İş Tatmininde Azalma	64
2.6.1.4. İş Yabancılaşması	64
2.6.2. Cam Tavan Engellerinin Örgütsel Sonuçları	65
2.6.2.1. Artan Maliyetler	65
2.6.2.2. Artan Devamsızlık	66
2.6.2.3. Çalışan Devir Artışı	67
2.6.2.4. Verimlilik Ve Hizmet Kalitesinde Azalma	67
2.7. TÜRKİYE'DE CAM TAVAN KONUSUNDA YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERE AİT CAM TAVAN ALGILARI: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİNDE UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	74
--------------------------------------	-----------

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	74
3.3. VARSAYIMLAR VE HİPOTEZLER.....	75
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	75
3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	75
3.6. DEMOGRAFİK DAĞILIMLAR.....	76
3.7. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK	77
3.8. BULGULAR	78
3.8.1. Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi İle İlgili Tutumlar	79
3.8.2. Kadınların Kişisel Tercih Ve Algıları İle İlgili Tutumlar	80
3.8.3. Örgüt Kültürü Ve Örgüt Politikaları İle İlgili Tutumlar	82
3.8.4. İnfomal İletişim Ağları İle İlgili Tutumlar	83
3.8.5. Örgütte Var Olan Mentorluk İlişkisine Yönelik Algıları.....	84
3.8.6. Mesleki Ayrım İle İlgili Tutumlar	85
3.8.7. Stereotipler İle İlgili Tutumlar	86
3.8.8. Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumların Yöneticilerin Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması.....	87
3.8.9. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Demografik Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması Ve Hipotezlerin Testi.....	92
SONUÇ.....	99
KAYNAKÇA	105
EKLER.....	127
EK-1: ANKET FORMU	127
ÖZGEÇMİŞ.....	129

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Demografik Bulgular	76
Tablo 3.2. Cam Tavan Algılamalarına İlişkin Güvenirlik Düzeyleri.....	77
Tablo 3.3. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	78
Tablo 3.4. Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi İle İlgili Tutumlar	79
Tablo 3.5. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ile İlgili Tutumlar	81
Tablo 3.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları İle İlgili Tutumlar	82
Tablo 3.7. İnfomal İletişim Ağları ile İlgili Tutumlar.....	83
Tablo 3.8. Mentorluk ile İlgili Tutumlar	84
Tablo 3.9. Mesleki Ayrım ile İlgili Tutumlar.....	85
Tablo 3.10. Stereotipler ile İlgili Tutumlar	86
Tablo 3.11. Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesine İlişkin Tutumların Yöneticilerin Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması	88
Tablo 3.12. Kadınların Kişisel Tercih ve Algılarına İlişkin Tutumların Yöneticilerin Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması	88
Tablo 3.13. Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikalarına İlişkin Tutumların Yöneticilerin Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması	89
Tablo 3.14. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Yöneticilerin Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması	89
Tablo 3.15. Mentorluğa İlişkin Tutumların Yöneticilerin Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması	90
Tablo 3.16. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Katılımcıların Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması	90
Tablo 3.17. Stereotiplere İlişkin Tutumların Yöneticilerin Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması	91
Tablo 3.18. Normallik Analizi.....	92
Tablo 3.19. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Yaş Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	93
Tablo 3.20. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	94
Tablo 3.21. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	95
Tablo 3.22. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Mesleki Pozisyon Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	96
Tablo 3.23. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Mesleki Tecrübe Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması	97
Tablo 3.24. Hipotezler Tablosu	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki İlişki.....	6
Şekil 1.2. Lider – Yönetici Güç Farklılaşması (Eraslan, 1997: 167).	8
Şekil 1.3. Güç ve Etki Kaynakları ve Liderlik (Bozbey, 1997: 20).....	10



ÖNSÖZ

Bu çalışma kadın yöneticilerin cam tavan sendromu ve kariyer engellerini araştırmak için hazırlanmıştır.

Tez konumun belirlenmesinden tezimin tamamlanmasına kadar her aşamada yoğun iş temposuna rağmen desteğini hiç esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Aygen OKSAY' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez jürimde yer alan ve önerileriyle tezime değer katan Doç. Dr. Didar BÜYÜKER İŞLER ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet DİNÇ hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Akademik ve idari iş yoğunluğuna rağmen gece gündüz demeden bu tezin tamamlanması için şahsıma manevi danışmanlık yapan ve beni her daim motive eden kıymetli dostum Öğr. Gör. Hatice MESCI ile pozitif enerjisiyle şevkle çalışmamı sağlayan Nesrin ÇOLDUR'a minnetlerimi sunarım.

Son olarak kendilerinden çaldığım zamana bakmaksızın benden desteklerini esirgemeyen ve her koşulda yanımda olan sevgili eşime, kızıma ve oğluma yürekten teşekkür ederim.

ESİN ÖZKAN

Isparta, 2019

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFPA	: Yetişkin Mesleki Eğitim Ulusal Kuruluşu
BM	: Birleşmiş Milletler
CEDAW	: Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi (Convention on Elimination of all Forms of Discrimination Against Women)
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EOWA	: İşyerinde Kadınlar İçin Fırsat Eşitliği Acentesi (The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency)
GAO	: Genel Muhasebe Ofisi (General Accounting Office)
ICFTU	: Uluslararası Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (International Confederation of Free Trade Unions)
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü bazen de İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development)

GİRİŞ

Kadınlar, Sanayi Devrimi ile birlikte geleneksel iş yapısından çıkarak kendilerine maddi getirisi olmayan işlerde çalışmak yerine ücret karşılığı çalışmaya başlamışlardır. Sanayi devrimi sonrasında günümüze kadar olan süreç içerisinde kadınların iş yaşamındaki ağırlıkları her geçen gün biraz daha artmıştır. Bu süreç birçok problemi de beraberinde getirmiştir. Bunların başında da iş-aile dengesinin kurulması, ev işleri ile ilgili sorunlar, çocukların bakımları ile ilgili sorunlar yer almaktadır. Bununla birlikte kadınlar işe alımlarda, ücretlendirmede, eğitimlerde, gelişme programlarına dâhil edilmekte ve terfi gibi birçok konuda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.

Terfi sürecinde yaşanan ayrımcılıklar, iş yaşamında yaşadıkları problemlerin başında yer almaktadır. Dünya’da ve Türkiye’de özellikle terfi süreçlerinde yaşanan ayrımcılıklardan dolayı üst düzey yönetici kadınların sayısı oldukça azdır. Kadınların başarılarına ve liyakatlarına bakılmaksızın terfilerinde karşılarında çıkan engelin ana sebebi cinsiyetleridir. Literatürde kadınların cinsiyetlerinden dolayı yaşadıkları bu engeller “cam tavan” kavramı ile ifade edilmektedir.

Bu araştırmada bir kamu üniversitesinde çalışan akademik, idari ve diğer personelin cam tavan konusundaki görüşleri, kadınların ve erkeklerin cam tavan algısındaki farklılıklar ve cam tavan algısını etkileyen demografik unsurlar ele alınmıştır. Bu amaçla araştırmanın ilk bölümünde yönetim, yönetici ve lider kavramlarına yer verilerek iş hayatında kadın ve karşılaştıkları sorunlar irdelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında kadın yöneticilerde cam tavan algısı incelenerek cam tava algısına neden olan unsurlar ve cam tavanı kırmaya yönelik stratejilere değinilmiş ve literatürde konu ile ilgili yapılmış bazı çalışmalara değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışma hayatında kadın yönetici olmak ve bir kamu üniversitesinde kadın yöneticilere ait cam tavan algısı incelenmiştir. Anket yöntemiyle elde edilen bulgular SPSS 22 kullanılarak analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, YÖNETİCİ ve LİDER KAVRAMLARI

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim önceden belirlenmiş amaçlara erişebilmek için gerekli insan kaynağı, hammadde, ekipman ve bilgiyi doğru zamanda bir potada eritip; etkili kullanıma olanak sağlayacak doğru karar alma ve bunları işlevsel hale getirme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Gül, 2015: 2). Türk Dil Kurumu'na göre yönetim, yönetme işi, çekip çevirme, idare anlamını taşımaktadır. Yönetim kavramı ile ilgili bazı tanınmış akademisyenlerin tanımlamaları aşağıda görülmektedir (Smith, 1998; Gökçe ve Şahin, 2002; Aktan, 2008; İlseven ve Kalkan, 2016; Özbozkurt, 2019):

E.N. Gladden: *“Yönetim uzun ve hafif görkemli bir kelimedir, ancak mütevazî bir anlamı vardır, çünkü bu, insanlara bakmak veya onlarla ilgilenmek, işleri yönetmek için bilinçli bir amaç doğrultusunda atılan eylemdir”.*

F.M. Marx: *“Yönetim bilinçli bir amaç için atılan kararlı bir eylemdir. Bu, olayların sistematik olarak düzenlenmesi ve gerçekleşmek istediği şeyleri gerçekleştirmeyi amaçlayan ve hesaplanan kaynakların kullanımudur ve her şeyi tersine çevirir.”*

Felix A. Nigro: *“Yönetim bir amacı gerçekleştirmek için insan ve malzemelerin organizması ve kullanımudur.”*

Herbert A. Simon: *“En geniş anlamıyla yönetim, ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği yapan grupların faaliyetleri olarak tanımlanabilir.”*

Luther Gullick: *“Tanımlanmış hedeflerin gerçekleştirilmesiyle Yönetim işleri halletmekle ilgilidir.”*

George E. Berkley: *“Yönetim, müştereken ortak hedefler için çalışmaya çalışan insanların dahil olduğu bir süreçtir”*

Pfiffener: *“Yönetim, istenen amaçlara ulaşmak için insan ve maddi kaynakların organizasyonu ve yönlendirilmesidir.”*

L.D. White: “Yönetim sanatı, birçok kişinin bir amaç veya hedefe ulaşması için yönlendirmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.”

Brooks Adams: “Yönetim, tek bir organizmada birçok ve sıklıkla çatışan sosyal enerjileri koordine etme kapasitesidir, öyle ki adroit bir şekilde birlik olarak faaliyet gösterilmesini sağlar..”

Ordway Tead: “Yönetim, eylem halinde birlikte, tanımlanmış bir görevin sonucunu üreten çeşitli bileşen unsurlarıdır. Yönetim, öncelikli olarak bir arada yaşayan kişilerin geçici olarak paylaşılan bir hedefe ulaşma yönüdür. İstenilen bir sonuç elde etmek için insan çabalarını entegre etme sürecidir. Yönetim, kurumu amacını yerine getirmeye iten motivasyonel dürtü ve ruhun merkezi güç merkezidir. ”

Keith Henderson: “Yönetim, rasyonel amaçlarla insan ve malzemelerin düzenlenmesi”.

D. Waldo: “Yönetim, yüksek derecede rasyonelliğe sahip bir tür kooperatif insan çabasıdır”.

James McCannly: “Yönetim, bir amacı gerçekleştirmek için insan ve malzemelerin organizasyonu ve kullanımıdır. İnsanları ve malzemeleri organize etme ve yönetme becerisine sahip bir mühendis, tıpkı bir mühendisin yapıları inşa etme yeteneğine sahip olduğu ya da bir doktorun insan hastalıklarını anlama becerisine sahip olduğu uzmanlık mesleğidir. ”

John A. Veig, “Yönetim bilinçli bir amaç için atılan eylemdir. gerçekleşmek istediğimiz şeyleri gerçekleştirmeyi ve aynı zamanda niyetlerimizle karışmayan gelişmeleri aynı anda önlemeyi amaçlayan, işlerin sistematik düzeni ve kaynakların hesaplanmış kullanımıdır. Enerji, zaman ve parada en düşük maliyetle istenileni elde etmek için mevcut emek ve malzemelerin bir araya getirilmesidir. ”

Görüldüğü gibi yönetim uygulamada, işbirlikçi insan eylemi veya kooperatif grup davranışı olarak tanımlanır. “İşbirliği” kelimesi bu tanımdaki ilk temel unsurdur. İnsan faaliyeti, işbirliği gerçekleşmezse olmayacak etkileri varsa “cooperative”dir. “İşbirliği” kelimesi burada insan faaliyetinin sonuçları açısından tanımlanmaktadır. Sık kullanılan bir örnek alırsak, iki adam birlikte tek başına yuvarlanamayan bir taş yuvarladığında işbirliği yaparlar. Dolayısıyla yönetimin özü, ortak hedeflerin

gerçekleştirilmesi için işbirlikçi eylemin kullanılmasıdır. Yukarıdaki tanımın ikinci kilit unsuru hedef veya amaçtır. Bir hedef fikri, bir hedef olmasaydı, grup üyelerinin bir araya gelip birbirleriyle işbirliği yapmayacakları anlamında yönetim kavramının merkezinde yer alır. Belirli bir yerde birkaç kişiyi bir araya getirdiğinizde, soracakları ilk şey neden bir araya getirildikleri, grubun amacının ne olduğudur. Bir amaç veya hedefin formülasyonu olmadan, grup içindeki hiç kimse ne yapacağını bilemez ve herhangi bir etkinliğe dahil olmazlar. Birisi hedefi belirlediğinde ve grup bu konuda bilgilendirildiğinde, grup üyeleri bu amacın gerçekleştirilmesi için neler yapabileceklerini düşünmeye başlayacak ve birbirleriyle işbirliği yapmaya başlayacaklardır. Kolayca görülebileceği gibi, belirli bir amaç veya hedef olmadan, insanların birbirleriyle işbirliği yapmaları mümkün değildir. Bu anlamda amaç kavramı, yönetim kavramının ikinci kilit unsurudur (İlseven ve Kalkan, 2016).

Başka bir tanımda, uygulama “*esasen öngörülen amaçların gerçekleştirilmesi için araçlarla ilgili bir faaliyet ya da süreç*” olarak tanımlanmaktadır (Pffiffer ve Presthus, 1967). Bu tanımda, hedefe ulaşma kavramı yine önemli bir rol oynamaktadır. Tanımın açıkça belirttiği gibi, yönetim esas olarak önceden belirlenmiş hedeflerin başarılması için gerekli araçlarla ilgilidir. Burada yeni bir unsurun getirildiği anlaşıyor, yani araç kavramı. Araç, bir şeyin yapılma veya elde edilme şeklidir. Bir grup birey ortak bir hedefe ulaşmak için çalışırken, her bir işin ne yapacağını bilmesi için bir işbölümü gereklidir. Ya da ilgili kişilerin faaliyetlerini kontrol etmek ve koordine etmek için bir otorite yapısına ihtiyaç vardır. İşgücü ve otorite yapısının bölünmesi, öngörülen amaçların yerine getirilmesi için birçok yol vardır. Bu anlamda yönetim esas olarak araçlarla ilgili bir faaliyettir. Bu konuda işbirliği ve işbirliği faaliyetini güvence altına alacak diğer yöntemler de bir araçtır.

Genel olarak yukarıda tartışılanlara benzer bir dizi başka tanım bulmak mümkündür. Bazı başka unsurları veya kavramları ortaya koyabilirler, ancak özünde istenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde işbirliğine dayalı faaliyetlerle ilgilenirler. Örneğin Waldo'ya göre “yönetim, yüksek derecede rasyonelliğe sahip bir tür işbirlikçi insan çabasıdır” (Waldo, 1955). Gördüğünüz gibi işbirlikçi insan etkinliği yeniden vurgulanıyor ve yeni bir “rasyonel eylem” kavramı ortaya çıkıyor. Rasyonel eylem, burada istenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için minimum kayıpla istenen hedefleri gerçekleştirmek için doğru bir şekilde hesaplanan eylem olarak tanımlanır. Yukarıdaki

tanımlar incelendiğinde, yönetim kavramının, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesinde işbirlikçi insan faaliyetiyle yakından ilişkili olduğu açıktır. Böylece, ilk tanıma göre, yönetimi en geniş anlamıyla “*önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için işbirliği yapan grupların faaliyetleri*” olarak tanımlayacağız.

1.2. YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetici; yönetim alanında oluşan bilgi birikimini başkaları ile çalışarak ve çalıştığı kişiler vasıtasıyla iş görerek işletmenin amaçlarına ulaştırmasını sağlama işidir (Koçel, 2011: 63). Bir başka tanıma göre yönetici; mal ve hizmet üretimlerini, üretim faktörlerini en doğru şekilde kullanarak işletmenin karında ve zararında kendisini etkileyen bir durum olmadan karşılığında ücret elde eden kişidir (Ataman, 2009: 18). Yönetici; başında bulunduğu kurumun ve birlikte çalıştığı insanların karar verici organıdır. Kurumun başarısından ya da başarısızlığından ilk sorumlu olan kişi olarak da tanımlanmaktadır (Hatipoğlu, 1994: 1). Eren Gümüştekin vd (2009: 168)’ne göre ise yönetici yönetim işini yapabilen, yani çalıştığı kişilere örgütün amaca ulaşması için iş yaptırabilen kişidir. Profesyonel yönetici ise; yönetim kavramını kendini meslek haline getiren, işletmede bir çalışan olarak girişimcinin yapabileceği tüm işi yapabilen ve bu hizmetleri için para alan kişidir (Eren Gümüştekin vd., 2009: 168).

Hatipoğlu (1994: 2) yöneticinin görevlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- a) İşletmenin hedeflerini saptar ve işletmeyi hedeflerine doğru yöneltir,
- b) Ulaşılmak istenen amaçlara gidilecek yolları belirleyerek, kararları belirler ve maddi unsurları düzenler,
- c) Beraber çalıştığı arkadaşları örgütleyerek, onların işlerini benimsemesini sağlar ve çalışanları ödüllendirir, teşvik eder ve başarılarını değerlendirir,
- d) Hiçbir zaman bir organizasyonda işlerin yapılmış olması, sonuçlarının belirlenmesi yeterli olmamaktadır çünkü yöneticiler kaynakların da en etkin şekilde kullanılmasını sağlar.

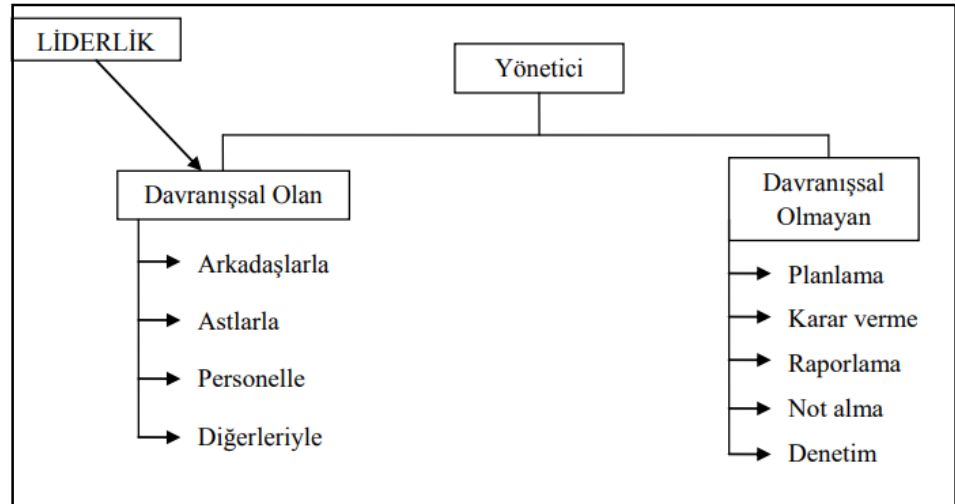
Eren (1998: 10)’e göre yöneticiler hem örgütün hem de çalışanların amaçlarını gerçekleştirmeleri için gerekli ortamı hazırlamaktır. Yazar yönetici olan bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli işin karar vermek olduğunu ileri sürmektedir. Karar verme

süreci ise amaçların belirlenmesi ve sorunun tanımlanması ile başlar. Amaçlar ve sorunlar irdelenir, öncelikler belirlenir ve son olarak çözüm alternatifleri ve seçenekler belirlenir.

1.3. LİDER VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi yönetim alanında çokça tartışılan konulardan biridir. Çoğu kez yönetici kavramı liderliği de kapsayacak şekilde kullanılmasına rağmen bu iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirinden farklılıklar göstermektedir. Kuramsal tartışmalar göstermektedir ki lider hemen her örgütsel ortamda var olan yöneticilerden ayrı bir anlama sahiptir.

Kömürcüoğlu (2010), liderliği bir grup insanı bazı amaçları gerçekleştirebilmek için harekete geçirmek üzere gerekli nitelik, yetenek ve tecrübe kazandırmakla ilgili özelliklerin bütününe sahip olmak olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla liderlik; etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüşüm içinde bulunmaktır. Yöneticilik ise yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmekten başka bir şey değildir (akt.: Taşdan, 2012: 59) (Şekil 1.1).



Şekil 1.1. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki İlişki

Kaynak: (Uğur ve Uğur, 2014: 132).

Campbell ve Samiec (2010: 79), Taşdemir (2009: 159-160), Gül ve Alican (2007: 448), Tengilimoğlu (2005: 3), Hass ve Tamarkın (2000: 80-81) ve Çırpan (1999:

4) gibi birçok araştırmacı Şekil 1.1'deki farklılığın bazı çelişkiler taşıdığını öne sürmektedirler. İlk olarak Gül ve Alican (2007: 448) davranışsal olmayan eylemler içinde sayılan planlama ve karar verme eylemlerinin liderlikte yok sayılabilecek işlevler olmadığını söylemektedir. Liderliğin önemli işlevlerinden ikisini zaten bu unsurların oluşturduğunu öne sürer. Bir diğer durum ise liderliğin sadece davranışsal bir özellik olduğuna dair vurgudur. Oysa liderlik amaç ve beklentilerle de yakından ilgilidir. Ayrıca “davranışsal olan” başlığı altındaki unsurların neyi anlatmak istediği de çok açık değildir, söz konusu unsurlar birer davranış değil, davranışa muhatap olacak grupları anlatmaktadır. Bu bakımdan söz konusu ayırım çelişkili ve eksik görünmektedir (Hass, ve Tamarkin, 2000: 80-81).

Literatürde, liderliğin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada belirleyici bir özellik; yöneticiliğin ise örgütte işlerin etkin yürütülmesi anlamına geldiğine dair yaygın bir kullanım vardır. Ancak örgütsel liderlik ile ilgili olarak lider ve yönetici arasında ayrıma gidenlerle böyle bir farklılaşmaya gitmeyenlerin bulundukları görülmektedir (Karkın, 2004: 51; Sarvan, 1990: 5-17).

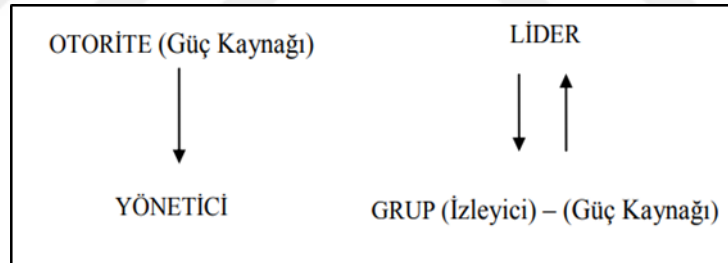
Yöneticilik kavramı daha çok yönetme kavramıyla eşdeğer olarak kullanılmaktadır (Baltaş, 2005: 130). Bu görüşe paralel olarak durağan olan yönetim kavramı; veri kabul edilen amaçların ve hedeflerin başarılmasını, bununla ilgili sistem ve süreçleri kapsamaktadır. Böylece yöneticilik yaşanan güne ilişkin sorunların etkin ve verimli çözülmesiyle ilgili bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilik ya da özel sektörde kullanılan biçimiyle işletmecilik (management) modern bir işlev olarak biçimsel mantığın sorun çözmeye uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Carter ve Jackson, 1993: 86).

Liderlik ise kurum değerlerinin ve inançlarının farkında olmayı, örgütün içinde bulunduğu ortamın gerçekliklerini ve örgütün bunlara uygunluğunu araştırmayı gerektirmektedir. Liderlik; bir vizyon oluşturma, etkileme ve ilham verme sürecini içermektedir (Baltaş, 2005: 130). Eraslan (1997: 18)'a göre liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşmakta ve örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon ile izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan beceri alanlarına odaklanmaktadır. Bu nedenle Bennis ve Nanus (1985: 44) yöneticiliğin anlamını yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmek; liderliğin ise etkileme ve yönlendirme

anlamına geldiğini ileri sürmektedirler. Buna karşılık liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından çok yukarıda değinildiği gibi duygusal yanının ağır bastığı da ileri sürülmektedir.

Koçel (2003: 396)'e liderliğin sadece örgütün üst kademelerine ait bir süreç olmadığına dikkat çekilmekte; bir astın da bir genel müdürün de lider olabileceği ileri sürülmektedir. Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark onları izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği ve içinde bulundukları koşullar olarak belirtilmektedir. Amaç yönünden bakıldığında liderin amacı insanların yapılması gerekeni yapmak istemelerini sağlamak; yöneticinin amacı ise örgütün programının etkin işlediğinden emin olmaktır.

Lider ve yönetici arasındaki ayrımı en belirgin bir şekilde ifade eden ortak bir kabul, “*yöneticilerin işleri doğru yapanlar, liderlerin ise doğru işleri yapanlar*” olduğudur. Yöneticiye başkalarını yönetme hakkı üst makamlar tarafından; lidere liderlik etme hakkı ise izleyiciler tarafından verilmektedir (Werner, 1993: 16-17). Dolayısıyla liderlik yasal yetkilere değil; etkileme ve yönlendirme yeteneklerine dayanmaktadır. Yani yönetici “yetki”; lider ise “etki” sahibidir (Gül ve Alican, 2007: 457). Bu durum Şekil 1.2’de şema ile gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Lider – Yönetici Güç Farklılaşması (Eraslan, 1997: 167).

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere örgüt içinde güç; liderin çalışanları amaçlar yönünde etkileyebilmesini sağlamakta; izleyenlerin ihtiyaçları ve iletişimi de lider üzerinde etki etmektedir. Ancak lider ve yöneticiyi etkileyen farklı güç biçimlerinden bahsedilmektedir. Gül ve Alican (2007: 456-457)’a göre bu güç biçimlerinden hangisinin daha çok kullanıldığı ile liderlik tarzı ve yandaşların liderlik beklentileri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Onlara göre liderin bu söz konusu gücünün ya da güçlerinin farkında olması ve onu nasıl kullanacağını bilmesi onu diğerlerine nazaran daha etkin kılmaktadır.

Lider ve yöneticileri etkili kılan gücün değişik türlerinden birincisi yasal güçtür. Bu güç yöneticinin örgüt içindeki hiyerarşik konumundan kaynaklanan yetkidir ya da örgütsel yapıdan kaynaklanan otorite gücüdür (Gül ve Alican, 2007: 449). Yönetici için yetki; başkalarını yönetme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Böyle bir örgütte çalışanlar örgütün hiyerarşik yapısının parçasıdır ve otorite sistemini kabul etmişlerdir. Yasal güç karşısında, astlar, üyeler, çalışanlar ya da takipçiler üst makamdan ya da liderden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissederler. Bu zorunlu hissetmenin, kültürel değerler, örgütün kural, ilke ve yöntemleri ya da grubu temsil etmek üzere seçimle işbaşına gelmesi gibi çeşitli nedenleri olabilir. Bu gibi nedenlerle kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyarlar ve uymaları gerektiğini düşünürler (Koçel, 2003: 568-569).

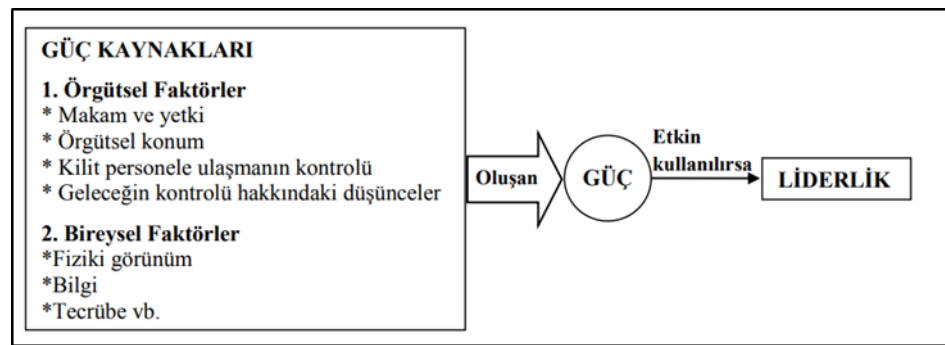
Yöneticiyi liderden ayıran en önemli özelliklerden biri belirtildiği gibi zora ve korkuya dayanan otoritedir. Zorlayıcı güç, astın kendi üstünün istediklerini yerine getirmede başarısız olmasının kendisine yönelik cezalandırma yetkisinden kaynaklanır (Gül ve Alican, 2007: 478). Eren (2003: 476) zorlayıcı gücün manevi ve psikolojik yönünün zayıf olduğunu ileri sürer. Ona göre bu güce dayalı yaptırımlar, örgüt içinde veya dışında bulunan kimselerin de sahip olabileceği olanaklardır. Ancak zorlayıcı güç kullanımı, izleyicilerin sadakatini de şekilden ibaret olmayan sığ hale getirecek olumsuzluklar doğurabilir.

Ödül gücü de lider ve yönetici ayırımında anlamı olan bir güç çeşididir (Bozbey, 1997: 2). Bu ödüllendirme örgütün türüne göre genelde yöneticiler tarafından kullanılan ücret artışı, performans ödemesi, hiyerarşik yükseltme, övgü, yakınlık, yetki ve etki sahibi yapma, teşekkür ya da takdir gibi çeşitli şekillerde olabilmektedir. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller yöneticide olduğu gibi sınırlı sayıda olmamakta ve ödül çeşidi ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. Etkili bir lider izleyenleri için değerli olan şeyleri keşfedebilecek kapasitededir (Eraslan, 1997: 18).

Liderin, örgütün sorumlu olduğu işlerin en azından önemli ve kritik detaylarını bilmemesi ve alacağı kararların astlar tarafından yorumlanması, onun uzmanlık gücünü ve etkileyciliğini yeterince kullanamamasına neden olacaktır. Yöneticilerin örgütsel konumdan ve yapıdan gelen otoritesine karşılık olarak liderlerin etki ve gücü genelde

liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu paralelde, genelde liderlerin sahip olduğu karizmatik gücün kaynağı doğrudan doğruya liderin kişiliği, hitabeti, başarıları, zekâsı, fiziksel ve davranışsal özellikleri, bilgi, tecrübe, iletişim becerileri, diğer bireysel yetenekler gibi nitelikler ve izleyicilerin değerlerini ve çıkarlarını ifade etmedeki ustalığı ile ilgilidir. Bu kişisel özelliklerin yarattığı karizma ve kişisel çekicilik, liderin diğer güçlerini de daha etkin kullanmasını sağlayan önemli bir avantaj olmaktadır (Gül ve Alican, 2007). Böylece lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile astlarını etki altına almayı başaracak, nezakete gerek duymadan onları etkileyebilme ve yönlendirebilme imkânına sahip olacaktır (Bozbey, 1997: 21). Dolayısıyla otorite ve güç sahibi olmak insana yöneticilik sıfatı kazandırabilmekte ama liderlik sıfatı kazandırmak için yeterli olmamaktadır. Yöneticiler güçlerini örgüt içerisinde bulundukları makamlarından almakta ve buradan ayrıldıklarında güçlerini kaybetmektedirler. Yöneticinin örgütün daha üst seviyelerinden aktarılan yetkilerden elde ettiği karar verme ve emretme gücü de bu çerçevede düşünülebilir. Örgütte yer değiştirme ve yükselmeler, kişileri üstlerine karşı daha bağlı veya itaatkâr olmaya, sıkı çalışmaya ve olumlu davranmaya iten nedenler olmaktadır (Jackson, 1993: 74).

Örgütsel konum kapsamında vurgulanabilecek yönetici güç kaynaklarından bir diğeri de kilit örgüt üyelerine ulaşımın kontrolüdür (Gül ve Alican, 2007). Şekil 1.3 lider ve yöneticilerin güç kaynaklarını ve oluşan etki ile liderlik arasındaki bağlantıyı özetlemektedir.



Şekil 1.3. Güç ve Etki Kaynakları ve Liderlik (Bozbey, 1997: 20).

Şekil 1.3’de görüldüğü üzere çok çeşitli kaynaklardan elde edilen güçler ancak etkin bir şekilde kullanıldığı takdirde liderlik ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir kavram olarak ortaya çıkarken; liderliğin oluşması için biçimsel örgütün varlığının ön koşul olmadığı görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler,

örgütsel yapıları, değerleri, amaçları ve süreçleri olduğu gibi kabul ederler ve yönetme gücünü de buradan alırlar. Belirlilik şartlarında hareket etmeye alıştırlar (Kavrakoğlu, 2001: 137). Dolayısıyla örgütteki en üst düzeyde çalışan planlayan, örgütleyen ve denetleyen yönetici olmaktadır. Başka bir deyişle, yönetici bir örgütün başında bulunan emrinde çalışanı olan, emir ve komuta eden, kısaca yönetme çalışmalarını yürüten kişidir (Tortop, 1994: 213).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2009: 181) lideri işlevsel açıdan başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren bir rehber olarak tanımlamaktadır. Bu bilgiler ışığında değerlendirildiğinde yöneticilerin işlevsel açıdan, belirlenmiş işlevleri yerine getiren, örgütün rutin işleyişini gözetleyen ve denetleyen, örgütsel kuralların gereklerinin yerine getirilip getirilmediğini izleyen ve denetleyen, kurallara sıkı sıkıya bağlı çalışmayı ve çalışılmasını isteyen kişiler olduğu ileri sürülebilir. Liderler ise işlevsel açıdan örgütün ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimlerini ve örgüt içerisinde nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu örgüt içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar (Gül ve Alican, 2007). Bundan dolayı yöneticilerin aksine liderler verimli yapı, değer, amaç ve süreçleri temel almazlar. Liderler, sürekli değişen ortama uyum sağlamak için değişim, yenilik ve gelişim stratejileri ortaya koyarlar, yaygın iletişim, fikir üretimi ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenirler. Bu ayrıma göre mevcudu koruyan yönetici; değişimi başaran ve değişimi harekete geçiren ise liderdir (Kavrakoğlu, 2001: 137).

Hass ve Tamarkin (2000: 82-83)'e göre yöneticiler kontrol ederler, kısa vadeli düşünürler, istikrar ararlar ve esnek değildirler. Liderler ise hayal güçlerini kullanırlar, yenilikçi ve değişimcidirler, güvenir ve yetki paylaşırlar, inisiyatif ve risk alırlar, esnek ve açıktırlar ve uzak görüşlüdürler. Yöneticilik, yaşanan güne ilişkin sorunların etkin ve verimli çözülmesiyle ilgili bir işlev iken liderlik ise bir geniş görüşlülük oluşturma, etkileme ve ilham verme sürecini içerir (Bender, 2006: 15; Baltaş, 2005: 130; Paksoy, 2002: 167). Bennis ve Nanus (1985: 98)'a göre de yöneticiliğin anlamı yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmek iken; liderlik etkileme ve yönlendirme anlamına gelir.

Genelde yöneticinin örgütsel değişimi yönetme, örgütsel vizyon belirleme ve çalışanları güdüleme yönlerinin zayıf olduğu da ileri sürülmektedir (Gül ve Alican,

2007). Gardner (1990: 9)'a göre de lideri yöneticiden ayıran altı temel özellik bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Liderler uzak görüşlüdür,
- Örgütün çevresi ile ilişkilerini daha iyi kavrarlar,
- Sadece örgütün değil, örgütün etkileşim içinde olduğu çevreyi de etkiler ve dönüştürürler,
- Vizyona, örgüt değerlerine ve güdülemeye daha fazla önem verirler,
- Örgüt içi uyuşmazlıkları ve değerler çatışmasını çözümlemeye daha yeteneklidirler,
- Değişimi, değişime uyumu ve yenilenmeyi kritik önemde görürler.

Sonuç olarak işlevsel açıdan, liderler yön tayin ederek, insanları güçlendirip motive ederek işlerini gönülden yapmalarını sağlayan, hesaplı risk alan, fırsat yaratan, astlarında sorumluluk arayan ve bu konuda onları teşvik eden ve değişim taraftarı olan kişilerdir. Oysa yöneticiler minimum risk alan, fırsatları kabul eden, statükoyu korumaya çalışan kişilerdir. Bunlar liderlik ile yöneticilik arasındaki bariz farklılıklardır. Ayrıca yazarlar tarafından yapılan orijinal bir ayırım da, yukarıda belirtildiği gibi, yöneticilerin fonksiyonlarının, “iş doğru yaptırmak”, liderlerin ise “doğru iş yaptırmak” olduğudur.

1.4. İŞ HAYATI VE KADIN

Genel olarak 17. ve 18. yüzyılların başlarında kadınların fiziksel ve entelektüel kapasitelerini geliştirme konusunda geri plandaydı ve evlerinde kalmaları gerektiği kabul edilirdi. Kadının evde kalması toplumsal kabul gören bir durumdu ve kayıtsız, güçsüz, mütevazı, hoş, saygılı, zeki, kendine yakışan, dindar ve her şeyden önce saf olarak görülürdü. 18. yüzyılın sonlarına gelindiğinde ise bazı kadınlar “evin meleği” kavramından uzaklaşma eğilimine girmeye başlamıştır. Dünyanın bir çok yerinde kadınlar iş hayatında, sosyal hayatta daha fazla yer almak için girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Bu girişimlerden ilkler arasında yer alan Kadın Hakları Hakkının Doğrulanmasında (1792), Mary Wollstonecraft, kadınların toplumda sadece evlilikler için alınıp satılabilecek nesneler olarak düşünmek yerine erkeklerle aynı temel hakları hak eden insanlar olduklarını savunmuştur. Wollstonecraft toplumda daha aktif bir rol

üstlenmek için kadınların zihinlerini ve bedenlerini güçlendirmeleri gerektiği fikrini ortaya artmıştır (Kılınç, 2015: 127). Dolayısıyla kadınlara atfedilen 'yerli melek' kavramına bir ara verilmesi son derece gerekliydi ve sanayi devrimi bunu evlerinden kadınlara istihdam sağlayarak gerçekleştirmiştir. Geleneksel olarak on sekizinci ve on dokuzuncu yüzyılın başlarıyla ilişkilendirilen Sanayi Devrimi, uzun süredir kadınların çalışma yaşamlarının doğasında büyük tarihsel dönüm noktası olarak görülüyor. Çünkü hane halkını işyerinden ayıran üretim süreci yeniden düzenlenmiştir. Bu yüzyılın ilk yıllarından bu yana hem feministler hem de tarihçiler arasında sanayileşmenin kadınların işgücüne katılımı ve statüsü üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi üzerine bir tartışma başlamıştır. Sanayi evriminin kadın açısından iyi olduğunu savunan araştırmacılar sanayileşmenin ve fabrikanın istihdamda artış ve kadınların aile içindeki durumunu iyileştiren daha yüksek ücretler getirdiğini öne sürmüştür. Sanayi evriminin kadın açısından iyi olmadığını savunan araştırmacılar ise kadınların işlerinin daha az vasıflı ve daha az değerli işlerle daraltıldığını ve kadınların sosyal konumunun hane halkı ekonomisinin gerilemesi ile bozulduğunu ileri sürmüşlerdir (Berg, 1991:1; Çetin, 2011: 5).

Bu önemli tarihsel döneme ilişkin feminist açıklamalara ve on sekizinci yüzyıl İngiltere'sinin sosyal ve ekonomik yapıları üzerine Alice Clark, BL Hutchins, Dorothy George ve Ivy Pinchbeck gibi araştırmacılar tarafından yapılan önemli niceliksel araştırmalara rağmen, henüz bu tartışmadaki kesin sonuçlara kadın tarihçilerin ilk kuşağından daha yakın değiliz. Bu tarihçiler, savaşlar arası yıllarda, çalışan kadınların sürekli tarihsel çalışmalarını ele almışlardır. Mekanizasyon ve fabrika sisteminin yükselişi ile ilgili tarihsel bir geçişte kadınların çalışma yaşamları üzerindeki kısıtlamaları ele anlamaya çalışmışlardır. Kadınların tarihi ve çalışmaları üzerine yazdıkları kitaplar hala bu konuda önemli çalışmaları oluşturmaktadır. Bunun nedeni, on sekisinci yüzyılda kadınların çalışmaları için niceliksel tahminlere erişilebilen kaynakların tanımlanmasının zor olması, kadınların mesleklerinin dul, spinster veya hizmetçi dışında nadiren belirtildiği ve katkılarının bunlardan ayrılmadığı bir dönem olmasından dolayıdır. En azından İngiltere örneğinde, bu tartışmayı tüm ekonomi düzeyinde çözmemiz olası değildir, ancak en azından münferit sektörler, endüstriler ve bölgeler düzeyinde ele alınabilir. Sanayileşmenin kadınlar üzerindeki etkisini değerlendirmenin yanı sıra, sanayileşme anlayışımızın da işgücünün cinsiyet bölünmesi

tarafından belirlenmesi önemlidir. Sanayi Devrimi'nin kilit özelliklerinin, emek arzının özellikleri tarafından ne ölçüde belirlendiğini ele alabiliriz (Hill, 1989:47; Dalkıranoglu, 2006: 9).

Sanayi Devrimi ile ilgili son araştırmalar yavaş, sürekli değişimi vurgulamış ve en azından sanayi sektörü için verimlilik kazancının bir zamanlar düşünülenden çok daha sınırlı olduğunu bulmuştur. Crafts ve arkadaşlarının çalışmaları, özellikle imalat sektöründe nispeten yavaş büyüme oranları göstermiştir. Bu yeni tahminlere ilişkin kanıtlar, büyük ölçüde erkek emeğinin mesleki dağılımı ve ücret eğilimlerine dayanmaktadır (Crafts, 1985; Dalkıranoglu, 2006: 9). Wrigley (1990) tarafından analiz edilen bu mesleki eğilimler, dönemdeki çoğu endüstrinin çok az büyüme veya dönüşüm yaşadığına dair görüşleri güçlendirdi (Wrigley, 1990; Kaya, 2009: 11-12).

Sanayi Devrimi hakkındaki mevcut anlayışımız, büyük ölçüde erkek emeğinin mesleki dağılımı ve ücret eğilimleri hakkında bildiklerimize dayanmaktadır. Bu emeği kullanan tipik sanayi, yerel ve bölgesel pazarlara hitap eden geleneksel ve küçük ölçekli olarak tanımlanmıştır. Endüstriyel iş gücünün yüzde altmışı, üretkenlik düzeylerinin düşük olduğu geleneksel endüstrilerde yer almaktadır. 1831 yılına kadar yetişkin erkek işgücünün sadece küçük bir azınlığı uzak pazarlara hizmet veren yüksek üretkenlik endüstrilerinde çalıştı. Klasik Sanayi Devrimi sırasındaki genel büyüme oranları düşük kalmış, bu endüstrilerin kazanımları böylece dengelenmiştir. Sadece erkeklerin değil, kadınların ve çocukların da istihdam ve gelir getiren faaliyetlerine bakarsak Sanayi Devrimi değerlendirmemizin ne ölçüde değişeceğini ele alabiliriz. Sanayileşme ve kadın çalışmaları hakkındaki tartışmaların çoğu, üretimdeki kadınlara odaklanmıştır ve burada da böyle olması zorunludur. Ancak, mutlak rakamlarla daha fazla kadının, on sekizinci ve ondokuzuncu yüzyılın başlarında, diğer gelir getiren faaliyetlerden daha fazla tarım ve ev hizmetinde bulunduğunu belirtmek önemlidir (Berg, 1991:1; Çetin, 2011: 6; Samsun, 2017: 164).

Patrick Colquhoun, 1806'da İngiltere ve Galler'de 910.000 yerli hizmetçi/ hizmetli/ yardımcı olduğunu; Bunların 800.000'inin ise kadın olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, sektörlerdeki kadın istihdam eğilimleri 19. yüzyılda ayrılmıştır. Tarımsal gelişmeler daha fazla ekilebilir ekime ve daha büyük çiftliklere geçişi; bu yenilikler emeğin dökülmesiyle sonuçlandı, kadın emeğinin oranı erkek emeğin

kaybından çok daha yüksekti. Hasat sırasında ve sütçülükte kadınların geleneksel emeği yüzyıl boyunca kısıtlanmıştır. Erkek işçiliği hasat zamanında yoğunlaştı ve kadınların istihdamı giderek daha fazla ayıklama, taş toplama, çapalama ve gübre yayma gibi düşük ücretli faaliyetlerle sınırlı kaldı. Süt ürünlerinde nispeten daha az sayıda kadın istihdam edilmiştir. Bu, hem ekilebilir tarım hem de daha büyük çiftliklerde, hem çevrenin hem de çiftliklerin birleşmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Crafts, 1985; Allen, 1992; Çetin, 2011).

Buna karşılık, kadınların ev hizmetlerinde istihdamı da artmıştır. On sekizinci yüzyıldan sonra devrimin kadınsı hale geldiği konusunda bir fikir birliği vardır. Bunun bir nedeni, orta sınıf tüketicilerinin sayılarının artması gibi görünüyor. Elbette 1851'e kadar çok sayıda yerli hizmetli vardı. Memurlar, işgücünün onda birinden sorumluydu ve kadınlar erkeklerden dokuza bir oranla gerideydi. Ancak burada da, mevcut tahminler büyük hatalara tabidir. On sekizinci yüzyıl araştırmalarında ve hatta 1851 nüfus sayımında veri toplayanlar kişisel hizmetleri ya hayvancılıktan, hatta bazen perakendecilikten ve ev üretiminden ayıramadı. Bu nedenle, her iki yüzyılda da kişisel ev hizmetinde şu anda varsaydığımızdan orantılı olarak daha az işgal edilmiş olabilir (Berg, 1991:2; Çetin, 2011: 6; Kaya, 2009: 11).

1.4.1. Kadınların İşgücüne Katılımını

Kadınların işgücüne eşit olmayan ve ikincil katılımı konusunda çeşitli açıklamalar yapılmıştır. Şimdiye kadar eksik olan, kadınların onsekizinci yüzyılda endüstriyel çalışmaya girmeleri için spesifik tarihsel koşulların ayrıntılı bir analizi olmuştur. Kadınların sanayiye katılımının özel özelliklerine ilişkin açıklamalar önce işgücü arzı ve talebinin temel hatlarında aranmalıdır. Bunlar sırasıyla üç faktörden etkilenmiştir: nüfus değişikliği, kurumsal değişim (özellikle kapsam ve zayıf yasalar) ve örgütsel ve teknolojik yenilik. Önce işgücü arzı dikkate alındığında, değişen yaş ve cinsiyet dengeleriyle nüfusun çağdaş büyümesi ile yeni bir ekonomik çerçeve sağlanmıştır. 5-14 yaş arası çocuklar, 1670'lerde nüfusun yaklaşık altıda birini ve 1820'lerde dörtte birini oluşturuyordu. Bu nedenle gençlerin emeği önemli bir potansiyel kaynaktı ve çocuklar erken yaşta yollarını bularak yetişkinlere bağlı sayıları düşürdü. Cinsiyet oranları on yedinci ve on sekizinci yüzyılların büyük bir kısmında kadınlara yönelmişti. Kadınlar bu dönemde geç evlendi, böylece nüfusta on dokuzuncu

yüzyılın başlarına göre daha fazla sayıda bekar kadın ve dul vardı (Berg, 1988; Kocacık ve Gökkaya, 2005: 197)

İlk evlilikteki ortalama yaş on yedinci yüzyılın son yarısında otuz yaşında zirve yaptı ve on sekizinci yüzyıla kadar yüksek kaldı. Beklentiler 1670'lerde ve 1680'lerde zirve yaptı ve onsekizinci yüzyılın son yarısında evli olmayanların sayısı da yüksekti. Böylece, nüfus içindeki kadınlardan daha fazla sayıda kadın ve geç evlenen ya da hiç evlenmeyen kadınların oranı, birçok kadının bu dönemde geçim kazanmak için bazı yollar aradığı anlamına geliyordu. Hazır ucuz işgücü havuzu oluşturdular. Bunlar çok sayıda dul tarafından desteklendi. 1574 ve 1821 arasında, dört haneden birden fazlasına tek bir kişi başkanlık ediyordu, bunların dulları yarısını oluşturuyordu. Önemli sayıda kadının bağımsız bir geçim kazanması gerekiyordu, ancak çoğu durumda ücretler acımasızca yetersizdi veya son derece güvencesizdi. On sekizinci yüzyıla uygularsak, esas olarak hanehalkı veya aile ekonomisi (Hill, 1988; Saito, 1981; Güldal, 2006: 9).

Kadınların bir aile ekonomisinde çalıştığı yerlerde, kazançları, özellikle de küçük çocuk yetiştirmenin baskın olduğu yaşam döngülerinde çok yetersizdi. Ancak bu sınırlı kazançlar, eğer bir aile ekonomisinde toplanırsa, bir geçim kaynağının bir araya getirilmesine yardımcı olabilir. Çok yoksul aileler arasında, herhangi bir iş bulabilen tüm kadınlar ve çocuklar bunu yaptı. Yoksul olan, ancak geçimini sağlayabilenler arasında, hanehalkı reisinin kadın pazar ücretlerinden ziyade kazançları, kadın katılım oranlarının önemli bir belirleyicisidir. Bu, kadın işgücü arzında yeni kalkışlara katkıda bulunan başka bir faktördü. Şimdiye kadar sanayi devrimindeki ücret eğilimleriyle ilgili kanıtlarımız, yetişkin erkeklerin deneyimlerine dayanmaktadır. Bu eğilimler, dikkate değer bölgesel farklılıklar olmasına rağmen, en az 1820 yılına kadar istikrarlı veya düşen gerçek ücretler önermiştir. Aile gelirlerinin tehlikede olduğu düşük erkek ücret oranları, yüksek oranda kadın işgücüne katılımı teşvik etme etkisine sahiptir (Saito, 1981; Karaca, 2007: 14). Örneğin, on sekizinci yüzyıl İskoçya'da, erkek tarım işçiliği için ücret oranları çok az değişti, ancak birçok aileye ilişkin koşulların 17. yüzyıldan on dokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar iyileştiğine dair kanıtlar var. Bu tür iyileştirmelerin, daha yüksek ücret oranları veya erkekler için daha fazla istihdam yoluyla değil, kadınlar ve çocuklar tarafından daha fazla emek yoluyla gerçekleşmesi muhtemeldir (Gibson ve Smout, 1995; Karaca, 2007: 14).

Nüfus ve ücretlerdeki eğilimler onsekizinci yüzyılda yeni bir kadın işgücü arzının teşvik edilmesine yardımcı olduysa, o zaman tarımsal ve kurumsal değişim (özellikle muhafaza) buna önemli ölçüde eklenmiştir. Ortak kullanım alanlarındaki kadınların gelir getirici faaliyetleri, on sekizinci yüzyıl boyunca muhafaza ile keskin bir şekilde kısıtlandı. Muhafaza, pürüzlü, ahşap toplama ve bahçecilikte hayati geçim kaynaklarını kesti. Aynı zamanda, hem gecekonducuların hem de kopya sahiplerinin, kendi başlarına yetersiz veya geçici getiriler sağlayan ancak ortak haklarla geçim geliri sağlayabilecek küçük esnaflar ve yerli endüstrileri takip etme olasılıklarını büyük ölçüde azalttı. Diğer kurumsal değişiklikler, özellikle de yoksul yasalar, dış yardım, barınma ve yerleşme konularındaki zorlukları artırdı. Bunların hepsi yüzyılın başlarında kadınların işgücüne katılımını kolaylaştıran faktörlerdi. Bu kurumsal değişiklikler, tarımsal inovasyonla birlikte ele alındığında, iktisatçıların modern ekonomik gelişime geçmeden önce gerekli olduğunu gösterdikleri klasik “işgücünün tarımdan serbest bırakılmasına” neden olmuştur. Serbest bırakılan emeğin ağırlıklı olarak kadın olduğunu takdir etmek önemlidir (Wrigley 1990; Allen, 1992; Güldal, 2006: 13; Çetin, 2011)

1.4.2. Kadın Ve Sanayileşme

Sanayi Devrimi'nin analizi esas olarak yetişkin bir erkek işgücünün faaliyetlerine odaklanmıştır. Bu faaliyetin çoğu düşük üretkenlik üretimine giderse, ekonominin sonucunun düşük verimli bir sanayi sektörü olduğu kabul edilmiştir. Peki kadın ve / veya genç işçilerin faaliyetleri nelerdir? Endüstriyel katkıları yeterince kabul edilmemiştir. Proto-endüstriyel faaliyetlerde ve tekstil, çömlekçilik ve daha az ölçüde metal eşyaların genişleyen dallarında yoğunlaştılar (Berg, 1991).

Dönemin en önemli yüksek verimlilik endüstrisinde sayılan kadın değil, erkek değil işgücüdür. Proto-endüstriyel imalatçıların çoğunun erkek işgücü erkekleri dört, hatta sekizde bir oranını aştı. Tekstil endüstrileri onsekizinci yüzyılda en büyük imalat sektörünü oluşturdu ve kadınlar tüm büyük kollarına hakim oldular. Yorkshire kamgarn imalatında kadın iplikçiler, yün penye makinelerinden ve dokumacılardan üçe bir sayıdan fazla. 1770 yılında endüstrinin katma değerinin bir kısmını oluşturan ve 1770-80'de yüzde 3,4'lük saygın büyüme oranlarına sahip olan keten endüstrisi, her dokumacıya üç veya dört iplikçi kullandı. İpek, 1770'te katma değer yüzde 4'ünü

oluşturuyordu, kömürle aynı oranda ve ipekte her erkek için 14 kadın ve çocuk istihdam edildi. Sadece Spitalfields'taki ticaret o zaman 4.000 kişiyi istihdam ediyordu. Lacemaking neredeyse sadece bir kadın ticaretiydi ve 1780'de Buckinghamshire, Northamptonshire ve Bedfordshire'daki ticarete tahmini 140.000 vardı. El örgüsü, kadınları, çocukları ve yaşlıları birçok alanda (Batı ve Kuzey Binicilikleri, Westmorland, Cumberland ve Scotland), çerçeve örgülerinin yaygın kullanımından sonra bile. Çerçeve örgü, onsekizinci yüzyılın başlarında erkekler tarafından yapılsa da, büyük ölçüde kadın ve çocukların dikiş, bitirme ve sargıdaki yardımcı emeğine dayanıyordu. On sekizinci yüzyılda giderek çıraklık düzenlemeleri atlandıktan sonra, kadınlar ve çocuklar da çerçeveleri çalıştı (Berg, 1991: 3; Karaca, 2007: 14).

Kuzey tekstil merkezlerinin ve midland metal imalat ve çömleklerinin fabrikalarında ve büyük atölyelerinde çok sayıda kadın istihdam edildi. On sekizinci yüzyıldaki birkaç büyük tekstil fabrikasında kabaca eşit oranlarda erkek ve kadın, yetişkin ve çocuk vardı. Kadınlar 1819 yılına kadar pamuk fabrikalarında daha da yüksek oranlarda istihdam edildiler ve İskoç fabrikalarındaki işgücünün en az beşte birini oluşturdular (Berg, 1985; Kocacık ve Gökkaya, 2005: 205). On sekizinci ve on dokuzuncu yüzyılın başlarındaki bir diğer yüksek verimlilikli sanayi demir endüstrisiydi. 1800'den önce bu sektörde istihdam hakkında fazla bir şey bilmiyoruz, ancak bunun ağırlıklı olarak bir erkek işgali olduğundan şüphe duymuyoruz. Endüstriyel önemini tekstillerle karşılaştıırırsak, sanayide katma değerin çok daha küçük oranlarına katkıda bulunduğunu görürüz. Örneğin, 1801'de, tekstillerin yüzde 17'sine kıyasla katma değerin sadece yüzde 7'sine katkıda bulundu (Crafts, 1985; Kaya, 2009: 25-29). Ve bu bağlamda metal işleme endüstrilerine dikkat etmemiz gerekiyor. Tırnak ve zincir yapımı ve yeni Birmingham metal ticareti dahil olmak üzere bu endüstriler ya karışık aile işçiliğine ya da yerli ya da büyük ölçekli atölyelerde kadın ve çocukların yüksek oranlarına dayanıyordu. Gerçekten de, kadınlar ve çocuklar arasında evde küçük zincirler ve çiviler yapan tipik bir iş bölümü ve su birikintisi ve haddehanelerde evden uzakta çalışan erkekler vardı. Birmingham ticareti için sistematik istihdam verileri sadece ondokuzuncu yüzyıldan itibaren mevcuttur, ancak bu kadın ve kız çocuklarının artan bir oranına işaret etmektedir (Behagg, 1990. Kaya, 2009: 27).

1.4.3. Kadınlar Neden İstihdam Edildi?

İşgücünün cinsiyet ayrımı, imalatta emek talebinde açıkça dikkate değer bir husustur. Ücret oranları bir faktördü; kadınlar genellikle erkek ücretinin üçte biri ile yarısını aldı. Ancak, herhangi bir eğilim göstermek için bir endeks oluşturmak için çok az veri var. Bununla birlikte, bölgeler arasındaki farklılıkları göstermek için yeterlidir. Üretimde kadınlar için yüksek kazançlar, tekstil, metal eşya ve çömleklerin hızla genişlediği kuzey ve orta arazilerde bulunuyordu. Bu alanlarda kadınların ücret oranları en azından yerel çiftçi tarım işçiliği tarafından alınanlara eşittir. Dahası, bu mesleklerin çoğu, en azından zaman ve yer için cinsiyete göre ayrılmıştı, bu nedenle, ücret farklılıkları değiştikçe kadınları erkek emeğiyle değiştirme sorunu yoktu. Kadınların emeğine olan talebi açıklamaktan daha önemli olan, örgütsel ve teknolojik yenilikti. Kadın işçiliği, daha önceki imalat rejimlerinde mümkün olandan çok daha yüksek kar oranları sağlamak için kullanıldı. Bazı biçimlerindeki proto-sanayileşme, geniş bir işbölümü ve ortaya çıkarma ya da diğer taşeronluk düzenlemeleri ile ilişkiliydi. Daha büyük ölçekli atölyeler ve küçük fabrikalar, altı ila on beş çalışanı olsa bile ölçek ekonomileri sağlayabilir. Bunun nedeni, elle yapılan görevlerin bölünmesi, basit araçların kullanılması, daha iyi süper görme ve daha disiplinli bir çalışma rejimi idi. Bu tür fabrikalar ve çalıştaylar, öncekilerden daha fazla kadın ve çocuk işçiliği oranına sahipti (Berg, 1991: 3; Kocacık ve Gökkaya, 2005: 198-204).

Fabrika tekstil endüstrisi ve kağıt yapımı gibi büyük ölçekli üretim yapan endüstrilerde, daha fazla sermaye yoğun süreçler bir ölçüde kadınların ve çocukların erkeklerin ikame edilmesiyle ilişkilendirildi. Bazı durumlarda kadınların ve çocukların kilit işgücü olarak kabul edildiğini görmek ilginçtir. Örneğin, patiska baskı ve eğirme gibi süreçlerde çağdaş yenilik ilk olarak bir kadın ve çocuk işgücü üzerinde denenmiştir. Yüksek emek yoğunluğu olan durumlarda, süreçler bir dizi becerikli operasyona bölündü; bunlar, evde öğrenilen manuel becerilere katkıda bulunan genç kızlar tarafından özellikle iyi gerçekleştirildi. Tamamı kadın hanelerde veya atölyelerde çalışan tek kadın ve kızların, dantel yapımı, patiska baskı, keten eğirme ve düğme imalatı gibi faaliyetlerde ve pamuk üretiminde daha iyi bilinen ve daha geleneksel fabrika düzenlemelerinde veya keramiklerinde. Örgütsel yenilik, çocuklu evli kadınlara da yardım sağlayarak çocuk asistanlı bir yetiştirmeye dayalı bir iş bölümü geliştirdi. Bu

erken fabrikalardaki kadın işçiler, atölyeler ve proto-endüstriyel imalatlar bugün Üçüncü Dünya'da olduğu gibi istihdam edildi. Ücretleri yerel erkek emeğinden daha düşük olduğu için değil, yeni üretim yöntemleri getirilebildiği için istihdam edildi. Bunlar arasında, geleneksel esnaf geleneklerini ve düzenlemelerini atlayan yönetim uygulamaları, iş bölümleri ve teknolojiler yer aldı (Berg, 1985; Berg, 1988; Berg, 1991:4). İmalatta istihdam edilen işgücünün yüksek oranları kadın ve çocuk işçilerken, sanayinin sağladığı istihdamın yetersiz. Endüstrinin yarattığı emeğe olan talep, demografik ve tarımsal değişimin ardından kalan fazla emeği emmek için yeterli değildi. Hem işgücü talebini hem de arzını etkileyen faktörler, sanayi devrimi sırasında yüksek oranda kadın işgücüne katılımı teşvik ederken, kadınların emeğine yönelik talep, ekonomik kalkınma modellerinin tahmin edeceği şey değildi. Bunu açıklamak için, dönmemiz gereken bir alan teknolojik inovasyonun etkisidir (Allen, 1992; Berg; 1991:4; Kocacık ve Gökkaya, 2005: 217).

1.4.4. Mekanizasyonun Etkisi

Kadınları etkileyen sektörlerle bakacak olursak, on dokuzuncu yüzyılın 'makine sorusunun' kanıtı var; bunlardan biri on dokuzuncu yüzyılın büyük güç teknolojilerinin ve büyük ölçekli fabrikalarının tanıtımını öngörüyor. İngiltere'nin batısında dönen jenny, 10 çözgü ipliğinin 9'unu ve 14 atkılı ipliğinin 13'ünü yer değiştirdi. İpek atma makineleri ve Heathcoat'ın dantel yapma makineleri geleneksel kadınların ev içi istihdam kaynaklarını yok etti. Çift motor tezgahı, jakar tezgahı, uçan mekik ve çerçeve örme makineleri daha fazla yer değiştirdi. Ancak patiska baskısındaki diğer yeni süreçler, Birmingham esnaf ve çömlekçilik daha fazla kadın işçiliği üzerine çekildi. Dönen jenny ve güç, kadın işçilerin yerini değiştirdi, ancak yine de kadınlar tarafından çalıştırıldı. İskoçya'daki yün iplikçiliğinde kadınların çalışmaları azaldığında, yerine keten iplikçilik, ardından çiçeklenme muslin veya nakış getirildi (Berg, 1985; Öcal ve Altıntaş, 2018; 2067).

Erken sanayi döneminde kadınların istihdamı ile ilgili nicel göstergelerin olmayışından dolayı engellendiğimiz için, mekanizasyon ve kadın işi konusunda bir çözüm bulunamaz. Ancak, yeni sektörlerde (mevcut tahminlere göre katma değer açısından hala sanayinin nispeten küçük bir parçası olan) kadınlar için sağlanan fırsatların, tarım ve ev iplikçiliğinde yerlerinden edilmiş kadınların sayısını dengelemek

için yeterli olmadığı görülmektedir. On dokuzuncu yüzyılın başlarında erkekler için hakim olan fazlalık ekonomisi de kadınlar için geçerliydi. Bununla birlikte, imalatçı işgücüne orantılı katkıları açısından, kadın işçiler, onsekizinci yüzyılın tüm seyri boyunca, daha önce yaptıkları ve sanayileşmenin sonraki aşamalarında yapacaklarından daha fazla rol oynadılar. Bu dönemde kadınların çalışmaları çoğunlukla düşük ücretli ve sömürücü olsa da, bu çalışmanın bir aile ekonomisine katkıda bulunduğu yerde, yoksulluk ve geçinme arasındaki farkı yarattı (Schwab, 2017; 15)

Ücretlerin kadınlar için daha yüksek olduğu yerlerde, bağımsız bir geçim sağlama konusunda bazı sınırlı olasılıklar vardı ve bu gibi durumlarda, bekar kadınlar bağımsız olarak ya da aile ekonomisi dışındaki gruplarda çalışıyordu. Ancak böyle bir çalışma, moda veya kısa vadeli döngüsel eğilimlere veya yapısal dengesizliklere tabi olarak güvencesizdi. Kadınları bireyler olarak destekleyebilir, ancak genellikle yaşam döngüsünün sınırlı aşamaları için yaptı. On dokuzuncu yüzyılın ortalarına gelindiğinde, tarihsel olarak Sanayi Devrimi'ne özgü çalışma koşulları değişmişti (Filiz, 2011: 33). Reel ücretler arttıkça, işgal altındaki kadınların oranı on dokuzuncu yüzyılın son yarısında on yılda yüzde 0,7 oranında düştü. Bu etkiyi güçlendirmek için bir araya getirilen diğer faktörler, özellikle fabrika mevzuatı, erkek sendikacıların faaliyetleri ve erkek geçimini kazananların ve 'zinde ve uygun' kadın faaliyetlerinin giderek yaygınlaşan bir ideolojisinin bir kombinasyonu. 1780'lerde Cardington'da çalışan evli kadınların yüzde 67,5'i kadar kaydedilen düzeylerden, 1911'de tüm ülkede evli kadınların katılım oranları yüzde 10'a düştü (Tunzelmann, 2003; 370).

1.4.5. Toplumsal Cinsiyet Ve Sanayi Devrimi

Kadınların istihdamının tanınmasının Sanayi Devrimi hakkındaki yorumumuz üzerinde ne gibi etkileri vardır? Yorumlar şimdiye kadar çoğunlukla yetişkin erkek emeğine odaklanmıştır. Emeğin tarımdan uzaklaşması, kadın emeğinin dahil edilmesiyle güçlendirilecektir. Ancak sanayiye verilen yorum, kadınların emeğinin muhasebeleştirilmesiyle büyük ölçüde değiştirilebilir. İmalat sektörünün baskın kısımları, kadınlardan erkeklerden daha yüksek oranlı işverenlerdi ve sanayideki verimlilik kazanımının çoğunun atfedildiği yeni ilerici endüstrilerde erkeklerden ziyade kadınlar istihdam edildi (Ecevit, 2000: 127; Filiz, 2011: 36). İlk Sanayi Devrimi'ni yapan üretkenlik kazanım kaynaklarının en azından endüstride, düşük ücretler, yüksek

işgücü yoğunluğu ve disiplin ve teknik özelliklere sahip büyük bir kadın işgücünün konuşlandırılmasında ne ölçüde bulunabileceğini bilmeliyiz. maharet. Eğer bu soruyu cevaplayacak bir konumda olursak, kendimizi önemli verimlilik kazanımları elde eden bir Sanayi Devrimi üzerinde düşünürken, kadın ve çocuk emeğini kullanarak ve bununla birlikte gelen örgütsel ve teknolojik yeniliği tanıtarak bulabiliriz: diğer bir deyişle Sanayi Devrimi bir zamanlar bilindiği gibi anlaşıldı (Berg, 1991:3; Kaya, 2009: 25; Sağlık ve Çelik, 2018: 108;).

1.5. TÜRKİYE’DE İş HAYATINDA KADIN

Gerek Türkiye, Avrupa, gerekse tüm dünyadaki politikaların belirlediği gibi, kadınların işgücüne katılım düzeyinin artırılması sadece kadınların değil, aynı zamanda tüm toplum için de büyük ölçüde yararlıdır. Türkiye’de kadınların işgücüne katılım düzeyi hala erkeklerin yarısından azdır (TÜİK’in Ağustos 2016 verilerine göre, erkekler için işgücüne katılım düzeyi% 77,8 iken, kadınlar için% 37’dir) Avrupa ülkelerindeki seviyelerden daha düşük. Dahası, kadınların istihdamındaki artış çok daha büyük bir ekonomik büyüme ve daha az yoksulluk anlamına geliyor. Türkiye’de işgücü piyasasında cinsiyete dayalı ayrımcılık çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu ayrımcılık, ayrımcılıkla mücadele mevzuatı, olumlu eylemler ve eşit istihdam fırsatlarına yol açan stratejilerle ortadan kaldırılabilir. Kadın istihdamını desteklemek sadece istihdam düzeyleri meselesi değildir. Ayrıca eğitim, istihdam kalitesi, bakım ve ev işlerinin paylaşımı alanlarını da içerir (TÜİK, 2017; Küçük, 2013:26-28).

Bazı tarihsel nedenler ve sosyal normlar nedeniyle, birçok meslekte cinsiyete dayalı iş ayrımı görebiliriz. İşlerinin çoğu düşük ücretli olduğu veya prestijli olmasına rağmen meslekleri terfi için çok sınırlı bir alan bıraktığı için kadınlar dezavantajlıdır. Erkek egemen mesleklerde, bir kadının üst düzey pozisyonlara sahip olması çok zordur. Buna ek olarak, kadınlar genellikle sosyal güvenlik olmadan veya ücretsiz aile işçisi olarak güvencesiz işlerde çalışırlar. Eğitim kilit noktadır. Eğitim politikaları diğer alanlardaki politikalardan çok daha kapsamlı ve etkilidir. Bir kişi ne kadar iyi eğitilirse, işgücü piyasasında şansı o kadar artar. Eğitimin hem özel hem de çalışma hayatındaki kadınların konumunu geliştirmedeki etkisi çok önemlidir. Eğitimli insanlar daha iyi işlerde istihdam edilebilirler ve işsizlik riskinden daha az etkilenirler. Bu nedenle, kadınların istihdamı düzeyini ve kalitesini artırmak için kız çocuklarının eğitimi son

derece önemlidir. Mesleki eğitimde, erkeklerin çoğunlukta olduğu mesleklerde kadın sayısını artırmaya özel dikkat gösterilmeli ve kadınların egemen olduğu meslekler için de aynı şekilde yapılmalıdır. Daha iyi eğitilmiş kadınlar, kadınların çalışma hayatına katılım düzeyini ve erkek egemen mesleklere erişim seviyesini arttırmakla kalmayacak, aynı zamanda sosyal normları değiştirecek ve kadınlara karşı ayrımcılığın azaltılmasını sağlayacaktır (Aytaç ve ark. 2011: 50-55).

1.5.1. Türkiye'de Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Tarihi

Türkiye'de çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğinin kronolojik olarak sıralaması şu şekilde yapılabilir (Buğra 2013; Yenilmez, 2015: 134; Kagnıcıoğlu, 2016; 2017: 355):

1926: 17 Şubat 1926'da kabul edilen Türk Medeni Kanunu, erkeklerin kadınların rızası olmadan birden fazla eşe sahip olma ve boşanma hakkı veren yönetmelikleri kaldırmış ve kadınlara boşanma, ebeveyn otoritesi ve tasarruf yetkisi vermiştir.

1930: Türkiye'de kadınlara 1930'da belediye seçimlerinde oy kullanma hakkı verildi. 5 Aralık 1934'te Anayasa'da yapılan bir değişiklikle kadınlara seçme ve seçilme hakkı verildi.

8 Şubat 1935'te yapılan ilk seçimlere ilk defa katılan Türk kadınları mecliste 18 sandalye aldı.

1985: Türkiye BM tarafından sunulan CEDAW (Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi)'ı imzaladı.

1989: Türkiye, Avrupa Sosyal Şartı'nın makalelerinin çoğunu 1989'da imzalamıştır.

2002: Yeni Türk Medeni Kanunu 2002'de yürürlüğe girmiştir. Yeni Medeni Kanun, erkeklerin üstünlüğünü ortadan kaldırarak ailede kadınlar ve erkekler arasında tam eşitliğe yol açmaktadır.

2003: 2003 yılında çıkarılan Yeni İş Kanunu'nda, işveren ile çalışanlar arasında cinsiyet dahil insan haklarına ilişkin her türlü ayrımcılık yasaktır.

2004: Cinsiyet eşitliği uzun zamandır Avrupa düzeyinde önemli bir hedef olarak görülüyor. Avrupa Komisyonu, meydana gelen yasal gelişmelere bağlı olarak 6 Ekim

2004 tarihinde yayımladığı ilerleme raporunda Türkiye'nin AB tarafından tanımlanan siyasi gereklilikleri yerine getirdiğini ve bu nedenle katılım müzakerelerine başlamaya hazır olduğunu belirtti. 3 Ekim'de Türkiye'nin tam üyeliği ile ilgili müzakereler başladı.

2004: Aynı yıl Yeni Türk Ceza Kanunu yürürlüğe girdi. Bu, kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği ve insan hakları yolunda atılmış önemli bir adımdı.

2004: 2004 yılında Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. Maddesi'nde cinsiyet eşitliği ile ilgili bir hüküm yer aldı. Bu hükümde kadınların ve erkeklerin eşit haklara sahip olduğu ve bu hakkı günlük yaşamda uygulamak için gerekli tüm önlemlerin alınmasından hükümet sorumludur.

2005: 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu 1 Haziran 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir ve kadınlar ile erkekler arasında eşitliğin sağlanması yönünde büyük bir adım olarak kabul edilmektedir.

2006: Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü 2006 yılında bir tebliğ yayımladı ve kamu sektöründe istihdam ilişkilerinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı yasakladı.

2007: 2007 yılında TOBB, Türkiye Kadın Girişimciler Derneği, “İl Kadın Girişimci Komiteleri” ile 73 ilde organizasyonunu tamamlamış ve kadın girişimciliğinin teşvik edilmesinde ve desteklenmesinde ve engellerin kaldırılmasında önemli bir rol oynayacaklardır. kadın girişimciliğinin gelişmesini engellemek.

2008: 2008 yılında, KOSGEB tarafından başlatılan “Destek Programı” (Yaşam Hattı Kredisi) ile reel sektör desteklenmiştir. Bu şekilde üreticilere, esnaflara, kadın ve esnaflara% 0 faizli kredi alma imkânı verildi. Ayrıca, girişimcilik ve kadın girişimciliği de daha fazla desteklenmektedir. İl Özel İdarelerinin kaynaklarından yararlanılarak, kadınların yoksulluğu ile mücadele amacıyla mikro kredi uygulamaları genişletildi. Bu program şu anda geniş bir kapsamla uygulanmaktadır.

2009: Kadın ve Erkek Fırsat Eşitliği Parlamento Komitesi kuruldu. Komite, Türkiye'nin demokratik genişlemesinde, politikaların geliştirilmesinde ve cinsiyet eşitliği perspektifinin oluşturulmasında önemli bir adım olarak görülmektedir. Kadın-erkek eşitliğine yeni, daha kurumsallaşmış bir boyut kazandırmıştır. Eski Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KGSM), Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı çatısı altında

yeniden düzenlendi. Örnek olarak KGSM, toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirmek için Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planını (2008-2013) hazırlamıştır.

2010: 25.05.2010 tarihinde kadınların sosyo-ekonomik durumunu güçlendirmeyi, sosyal yaşamda kadınlar ve erkekler arasında eşitliği sağlamayı, sürdürülebilir büyümeyi garanti edebilmek ve sosyal kalkınmayı sağlamak için kadın istihdamını arttırmayı amaçlayan bir Başbakanlık Genelgesi (2010/14) hedefler ve eşit işe eşit ücret ödenmesi sağlandı.

2011: “İşyerinde Mobbingin Önlenmesi” (2011/2) hakkında Başbakanlık Genelgesi yayınlandı.

2011: Omnibus Yasası olarak bilinen ve Şubat ayında çıkarılan 6111 sayılı Kanuna göre doğum izninin sonundan başlayarak 24 aylık ücretsiz izin, doğum yapan memurlar ve eşleri doğum yapan kişiler için talepleri üzerine doğum tarihinden itibaren aynı uzunlukta ücretsiz izin öngörülmektedir. Aynı kanun uyarınca, 3 yaşından küçük bir çocuğu evlat edinen memurlara 24 ay boyunca ücretsiz izin verilmektedir. Kadın memurlara her durumda hamileliğin 24. haftasından başlayarak ve doktor sertifikası / raporu tarafından gerekli görülmesi ve tesis edilmesi halinde 1 yıl sonra ve belirli durumlarda 24. Haftadan önce gece vardiyası veya gece görevi verilemez. doğum. Erken doğumlarda, bir kadın işçi doğumdan sonra 8 haftalık ücretli iznini kullanabilir ve bu doğumdan sonra resmi olarak ücretli izin olarak verilen 8 haftaya eklenir.

1.5.2. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İle İlgili Anlaşmalar

Türkiye, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün cinsiyet eşitliğinin ve kadın istihdamının artırılmasına ilişkin sözleşmelerinin çoğunu onaylamıştır. Türkiye Cumhuriyeti ayrıca, cinsiyet eşitliği ve kadın istihdamına öncelik veren “Çalışma Politikalarında Ülkelerin Makul Öncelikleri” konulu mutabakat zaptı (ILO ile) imzalamıştır. Türkiye Birleşmiş Milletler'in CEDAW'ı imzalamıştır.

1985 yılından bu yana, CEDAW kadınlar ve erkekler arasında cinsiyet eşitliği konusunda uluslararası düzeyde yasal olarak bağlayıcı tek belgedir. Aynı zamanda CEDAW Türkiye'de bu alanda birçok düzenlemeye yol açtı. Örneğin, kadınlara kendi mesleğini edinme hakkı veren yeni yasalar çıkarıldı. CEDAW'ın temel amacı, önyargıları ve stereotipleri içeren ve klişe haline gelen kadın ve erkeklerin rollerine

dayanan her türlü uygulamayı ortadan kaldırmak ve ayrıca her alanda kadınlar ve erkekler arasında eşitliği garanti etmek için her türlü ayrımcılığı ortadan kaldırmaktır (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2014; Kagnıcıoğlu, 2017: 355).

Ayrıca Türkiye, Avrupa Sosyal Şartı'nın bazı maddelerini de imzalamıştır. Şart'ın 4/3. Maddesi “kadın ve erkek işçiler tarafından eşit işe eşit ücret” düzenlenirken, 8. madde “doğum sırasında çalışanların korunmasını” ve 16. madde “ailenin sosyal, yasal ve ekonomik olarak korunmasını” düzenlemektedir (Koten, 2015: 303).

1.5.3. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Cinsiyet Eşitliği

Türkiye'de, Anayasa'nın kendisinden başlayarak tüm yasal belgelerde kadın ve erkek eşitliği sağlanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. maddesi yasayla eşitliği ifade eder ve şu şekilde okur: Dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi görüş, felsefi inanç, din, mezhep ve diğer nedenlerle ayırım gözetmeksizin herkes yasa önünde eşittir. . Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin de hayata geçirilmesinden sorumludur. Hiçbir birey, aile veya grubun ayrıcalıkları olmamalıdır. Kamu kurumları ve devlet otoriteleri, sorumlu oldukları tüm operasyonlarda eşitlik ilkesine göre hareket etmelidir (Buğra ve Çakar, 2010).

1.5.4. Türk Medeni Kanunu Ve Kadın Erkek Eşitliği

Vatandaşların kadın-erkek eşitliği konusundaki hak ve sorumluluklarını düzenleyen ana kanun olan Türk Medeni Kanunu, Türkiye ve dünyadaki önemli gelişmeler doğrultusunda değiştirilmiştir. Bu Yasanın çalışma hayatıyla ilgili ana maddesi şöyledir (Kabasakal vd., 2017: 47):

192. Maddeye göre “Her iki eş, iş veya meslek seçiminde izin istemek zorunda değildir. Bununla birlikte, bir meslek seçiminde ve seçilen mesleği icra ederken, eşler barış ve evliliklerinin yararına öncelik vermelidir. ”

Türk Ceza Kanunu'nda yapılan son değişiklikler, kadın ve erkek eşitliğinde önemli bir adımdı.

1 Haziran 2005 tarihinde çıkarılan 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu, kadın erkek eşitliğinin sağlanması yolunda atılmış önemli adımlardan biridir. Bu yasa ile çoğunlukla

kadınların maruz kaldığı saldırgan eylemler, bir kamu suçundan ziyade “bireye karşı suç” olarak sınıflandırılmış ve ceza ağırlaştırılmıştır. Bu yasada, kadınların çalışma hayatındaki insan haklarına ilişkin değişiklik şu şekildedir: “İşyerinde cinsel taciz ve tecavüz cezalandırılmaktadır. Kadının işini kaybetmesi ve mağdur olması halinde, ceza ağırlaştırılır.”

1.5.5. Başbakanlık Kadın İstihdamını Artırma Ve Fırsat Eşitliği Sağlama Genelgesi

Başbakanlık Kadın İstihdamının Geliştirilmesi ve Eşit Fırsatların Sağlanması Genelgesinin amacı: “kadınların sosyo-ekonomik durumunu güçlendirmek, sosyal yaşamda kadınlar ve erkekler arasında eşitliği sağlamak, sürdürülebilir büyümeyi garanti etmek için kadın istihdamını artırmak sosyal kalkınma hedeflerine ulaşmak ve eşit işe eşit ücret sağlamak.” (Koten, 2015: 305).

1.5.6. Kurumsal Bazda Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Sağlanması

Haziran 2011'e kadar cinsiyet eşitliği için verimli bir kurum olarak görev yapan eski KGSM, Haziran 2011'de Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı çatısı altında yeniden düzenlendi. KSGM, 7 kritik alanla ilgili bir Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı (2008 - 2013) geliştirmiştir. Bu alanlar şunlardır: Eğitim, sağlık, ekonomi, yetki ve karar alma mekanizmaları, kamu politikalarının temelini oluşturan medya, çevre ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi (Kagnıcıoğlu, 2017: 352).

1.5.7. İş Kanununa Göre Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

İş Kanunu'nda. 4857, eşit muamele ilkesine göre dil, ırk, cinsiyet, siyasi görüş, felsefi inanç, din, mezhep veya benzeri gerekçelerle ayrımcılık yapılması yasaktır.

Yasaya göre, bir işveren koşulları tanımlarken, bir çalışanın iş sözleşmesini, kişinin cinsiyetine veya analık durumuna göre doğrudan veya dolaylı olarak ayırt edemez. Benzer iş veya eşit değerde iş için ayrımcı ücret yasaktır. Cinsiyet, medeni durum, ailevi sorumluluklar, hamilelik veya doğumdan sonra hapsedilme süresi, bir çalışanın sözleşmesinin feshi için haklı bir neden olmayabilir. İş Kanununda, hamilelik ve emzirme döneminde kadınlar için bazı belirli dönemlerde gece çalışmasının ve

çalışmanın yasaklanmasına ve benzer şekilde işlerinin koşullarının ve ağır ve tehlikeli işlere katılımına ilişkin hükümler vardır; ve kadın işçilerin fiziksel kapasiteleri açısından çok zorlayıcı görevleri yerine getirmeye zorlanmasını amaçlayan diğer bazı koruyucu hükümler. Bu Kanuna göre, kadın ve genç erkekleri madenlerde ve ayrıca kablolama, kanalizasyon veya tünel inşaatı gibi yeraltı veya su altında gerçekleştirilecek faaliyetlerde kullanmak yasaktır (Tuna, 2012: 277; Kabasakal vd., 2014).

Yeni İş Kanunu'nun temel anlayışı, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkide cinsiyet de dahil olmak üzere temel insan haklarına ilişkin her türlü ayrımcılığı yasaklamaktır. Yasaya göre, aynı iş için veya eşit değerde iş için cinsiyete dayalı daha düşük bir ücret vermek mümkün değildir. İspat yükü, ayrımcılığa uğradığını iddia eden çalışan üzerindedir. Bununla birlikte, bir çalışan güçlü bir ayrımcılık olasılığını tespit ettiğinde, işveren aksini kanıtlamaktan sorumludur (Sevig 2015).

Cinsel taciz ile ilgili olarak, İş Kanunu şunları söylüyor: Cinsel tacize maruz kalan çalışanların sözleşmelerini feshetme hakkı vardır (Soyseçkin, 2016: 135).

Doğum iznine ve çalışma hayatında doğum iznine ilişkin hükümler: Türkiye'de doğum iznine ilişkin düzenlemelere göre, kadın çalışanlara doğumdan 8 hafta önce ve 8 hafta sonra doğum izni verilmektedir, bu toplam 16 hafta sürmektedir. Çoğul gebelik durumunda, doğumdan önceki 8 haftalık izin 2 hafta uzatılır. Kadınlar bir doktorun raporuyla sağlık durumunun daha fazla çalışmasına izin verdiğini tespit ederse, doğumdan 3 hafta öncesine kadar iradesiyle çalışabilir. Bu gibi durumlarda, sağlık raporuna bağlı olarak, doğumdan önce kullanılmayan izin miktarı doğumdan sonraki izne eklenir. Erken doğum durumunda, doğumdan önce kullanılmayan doğum izni de doğumdan sonraki izin süresine eklenir (Kagnıcıoğlu, 2017: 355; 4857 sayılı İş Kanunu).

Eşleri doğum yapmış memurlara 10 günlük babalık izni verilir, bu izin istekleri üzerine verilir. Ancak, İş Kanununda çalışanlar / çalışanlar için babalık izni öngörülmemektedir. Kadın memurlar için, çocuklarını emzirmeleri için emzirme izni verilir. Bu izin doğum izninin sona ermesinin ardından ilk 6 ayda günde 3 saat, ikinci 6 ayda günde 1,5 saat olarak uygulanır. Bununla birlikte, İş Kanunu'nda kadın işçilere / çalışanlara günde toplam 1,5 saat verilmektedir. Çalışan, çalışma saatlerinin bir parçası

olarak kabul edilen bu iznin nasıl ve ne zaman kullanılacağına karar verir (Kagnıcıoğlu, 2017: 355; 4857 sayılı İş Kanunu).

1.5.8. Çocuk Bakım Hizmetleri

Emzirme / Hemşirelik Odaları ve Çocuk Bakım Odaları Yönetmeliğine göre İş Kanunu uyarınca düzenlenen Hamile ve Emziren Kadın İstihdam Durumunda, yaşlarına bakılmaksızın 100 ila 150 kadın işçiye sahip şirketler için zorunludur. Medeni durum, işyerinden ayrı bir hemşirelik odası kurmak, ancak kadınların bir yaşın altındaki çocuklarına bakmaları ve emziren kadınların çocuklarını emzirmeleri için 250 metrelik bir mesafe içinde. Aynı tüzükten başka bir hükme göre, yaşları ve medeni durumları ne olursa olsun 150'den fazla kadın istihdam eden işyerlerinde, işverenlerin 6 yaşın altındaki çocuklara çocuk bakımı hizmeti vermeleri zorunludur ve ayrıca ayrı bir tesis sağlamalıdır veya emziren anneler için işyerine yakın kreş. Bir oda veya yurt sağlama yükümlülüğü ile ilgili olarak, işverenin yerleşim veya belediye bölgesindeki tüm işyerlerindeki toplam kadın çalışan sayısı dikkate alınmaktadır. Oda / yatakhane'nin yeri 250 metreden fazla ise, işveren ücretsiz ulaşım sağlamalıdır. İşveren, ortak bir yer sunmak veya mevcut bir yurt / tesis ile anlaşma yapmak için diğer işverenlerle işbirliği yapmayı seçebilir. Mali haklar ve sosyal yardımlar yıllık izinler ve geçici izinlerde saklıdır. (Kagnıcıoğlu, 2017: 355; 4857 sayılı İş Kanunu).

1.5.9. Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ve Sosyal Güvenlik Sistemi

Türkiye'de sürdürülebilir bir sosyal güvenlik sistemi kurmak ve sistemdeki normlar arasında birliği sağlamak için büyük ölçekli bir reform yapılması kaçınılmaz hale geldi. Bu doğrultuda, eski Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı, Bağ-Kur Genel Müdürlüğü ve Türkiye Cumhuriyeti Emeklilik Fonu'nu bir araya getiren 16.05.2006 tarihli 5502 sayılı Kanun uyarınca Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı kurulmuştur. Bu reformla, hak ve sorumlulukların eşitleneceği ve mali açıdan sürdürülebilir olacağı tek bir emeklilik ve sağlık sigortası sisteminin kurulması öngörülmektedir. Reformun amacı aynı zamanda tüm nüfusa eşit, kolay erişilebilir ve kaliteli sağlık hizmetlerini hedefleyen evrensel bir sağlık sigortası sistemi kurmaktır. Bu kapsamda, 31.05.2006

tarihinde 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu kabul edilmiş ve 01.10.2008 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5510 sayılı Kanun ile birçok norm ve standart birleştirildi ve uygulamaya konuldu. Bu sistem, özel sektörde, kamu sektöründe çalışanlar ve serbest meslek sahibi olanları kapsamaktadır. Yaşlılık, hastalık, iş kazaları ve meslek hastalıkları, malullük, gebelik ve ölüm sosyal güvenlik sistemine dahildir. Türkiye'de sosyal güvenlik hizmetleri üç farklı şekilde sunulmaktadır (Soyseçkin, 2016: 136):

1- Sigortalıları ve bakmakla yükümlü olduğu kişileri zorunlu katkılara dayalı bir sistemle yasa tarafından tanımlanan risklerden koruyan sosyal sigortalar

2- Katkı yükümlülüğü olmadan ihtiyaç düzeyine bağlı olarak bireye veya aileye nakit yardım olarak verilen sosyal yardımlar

3- Bireylere, aileye veya gruplara ihtiyaç kriterlerine göre sunulan sosyal hizmetler

Üç farklı yol arasındaki temel fark, katkıların ödenmesi yükümlülüğüdür. Sosyal sigorta, sosyal hizmetler ve sosyal yardımlar için sisteme katkı ödeme yükümlülüğü olmakla birlikte, böyle bir yükümlülük öngörülmemektedir. Katkılar, işveren ve çalışanlar tarafından yüzde olarak hesaplanan belirli bir oran üzerinden ödenir. Ayrıntılı sisteme rağmen, kayıt dışı istihdamın ortak uygulaması nedeniyle çalışanlar dahil birçok kişi sistemde değildir. Ayrıca, kayıt dışı sektörde daha fazla kadın olduğu için sosyal güvenlik sisteminden yararlanma açısından dezavantajlı olabilirler(Kagnıcıoğlu, 2017: 355).

1.5.10. Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ve Sosyal Güvenlik Sistemi

Sosyal güvenlikle ilgili bazı toplumsal cinsiyet eşitliği sorunları:

Sosyal güvenlik sistemindeki haklardan yararlanmak için kayıtlı istihdama katılım gerekmektedir. Bu nedenle, işgücündeki herhangi bir cinsiyet eşitsizliği doğrudan sosyal güvenliğe yansımaktadır. Türkiye işgücü piyasasının bu konuda birçok örneği vardır. Kadınların işgücüne katılımının düşük olması ya da işgücüne katılmamaları, işsiz kadınları sigortalı kocaya bağımlı kılmaktadır ve sosyal güvenlik

sisteminin gelir ve gider dengesini olumsuz etkilemektedir. Diğer birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizdeki kadınlar da daha düşük bir ücret karşılığında çalışmakta ve bu nedenle emeklilik haklarından daha az faydalanmaktadır. Kayıt dışı istihdam nedeniyle, kadınların sosyal güvenlikten daha az yararlanması daha yaygındır. Bu nedenle, kayıt dışı sektörde olmanın, daha düşük ücret almak ve sosyal güvenlik tarafından sunulan birçok fırsattan faydalanmamak gibi olumsuz sonuçları vardır. Kadınların çoğunluğunun Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından sunulan hizmetlere erişimi yoktur. Ev kadınlarına sağlanan isteğe bağlı sigorta çok sınırlı bir şekilde kullanılmaktadır, çünkü ev kadınlarının çoğu, sistemin ihtiyaç duyduğu katkıları ödemek için gerekli gelire sahip değildir ve kocalarına bağımlıdır (Sevig 2015).

Erkekleri doğrudan ayırt eden hükümler (Kagnıcıoğlu, 2017: 340):

- Hemşirelik ödeneği sadece sigortalı kadınlara veya sigortasız eşleri doğum yapmış sigortalı erkeklerle ödenir. Böyle bir yardım, çocuklarıyla ilgilenen veya çocuklarıyla zaman geçiren bir babaya sunulmaz. Bu, Avrupa Adalet Divanı'ndaki içtihatlarla uyumlu değildir.

- Hayatta kalanların menfaati, yaşlarına bakılmaksızın sadece evli, boşanmış veya dul kızlara verilir. Oğulların aynı hakkı yoktur. Kanun ayrıca, sadece kızları için bir evlilik parası öngörmektedir.

- Emekli olduğunu veya yaşlılık aylığını emekli olan sigortalı bir kadının sürekli bakıma muhtaç olan bağımlı bir çocuğu varsa, prim günlerinin dörtte biri toplam katkı günü sayısına eklenir ve bu süreler emeklilik yaşından düşülür. Erkekler için de benzer bir hak öngörülmemektedir.

- Kadınlar ücretsiz doğum veya doğum izni şartlarını borçlandırma hakkına sahiptir (her biri için iki kez ve iki yılı geçmemek şartıyla). Ancak babalar aynı haktan yararlanamazlar.

Olumlu ayrımcılık ve olumlu eylem:

Dezavantajlı grupları desteklemek, bir dezavantajı ortadan kaldırmak veya dengesizliklerin üstesinden gelmek için olumlu önlemler alınabilir. Örneğin, kadın girişimciliği hükümet tarafından çeşitli teşviklerle teşvik edilmektedir. İŞKUR ve KOSGEB'in bu alanda çeşitli uygulamaları vardır (Soyseçkin, 2016: 144).

1.5.11. Şiddet, Mobbing (Psikolojik Taciz) Ve Cinsel Taciz

Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığının korunması, işverenin yasal sorumluluklarından biridir. Çalışanların şiddet, mobbing ve tacizden korunması anlamına gelir. İşyerinde şiddet, bir işyerinde çalışanlara karşı fiziksel zarara yol açabilecek uygulama veya fiziksel şiddet girişimini ifade eder. İşyerinde şiddet yalnızca bir kez meydana gelebilir veya giderek daha fazla tekrar eden bir yapıya sahip olabilir. Çalışanların haysiyetini, fiziksel veya duygusal güvenlik sağlığını, performansını ve sosyal gelişimini etkileyen istenmeyen bir ortama yol açabilecek fiziksel tacize veya şiddete maruz kalma şeklinde olabilir. Ayrıca, çalışanların duygusal istismar, baskı veya tacize maruz kaldığı veya - işyerinde açık ve doğrudan veya dolaylı ve dolaylı olarak tehdit edildiği durumları da içerir. İşyerinde şiddet, şiddet, taciz veya saldırı gibi her türlü fiziksel şiddeti ve tehditler, istismar, mobbing ve cinsel veya ırksal taciz gibi her türlü duygusal veya psikolojik tacizi içerir. İşyerinde yıldırma, bir çalışanın veya bir grup çalışanın sağlığı ve güvenliği ile ilgili risk oluşturabilecek tekrarlayan, mantıksız veya uygunsuz davranışları ifade eder. İşyerinde yıldırma, bazı bireysel çalışanların veya çalışan gruplarının meslektaşlarına veya astlarına karşı agresif veya mantıksız davranma eğilimi olarak tanımlanır. Mobbing sözel, sözsüz, psikolojik, fiziksel taciz veya aşağılamayı içerir. Çoğu durumda, işyerinde yıldırma yönetimi tarafından kasten gerçekleştirilir ve çeşitli şekillerde gözlemlenebilir. Mobbing gizli bir şekilde veya açık bir şekilde uygulanabilir. İşyerinde taciz, bir kişiye veya bir grup çalışana zarar vermek veya zarar vermek amacıyla gerçekleştirilen intikamcı, acımasız, kötü niyetli veya aşağılayıcı davranışlardan oluşur. Mobbing birçok profesyonel alanda görülebilir; akademiler, fabrikalar, bilgi teknolojileri sektörü, tıp sektörü, hemşirelik, öğretim ve kamu hizmetleri. Mobbing hedefi olma riski en yüksek kadınlar açısından kadınlar en savunmasız grup olarak kabul edilmektedir. Erkekler agresif bir mobbing eylemine girme eğilimindedir, kadınlar için bu tür agresif davranışlar sergilemeye başladıklarında, hedefleri genellikle tekrar kadınlardır. İşyerinde mobbing, bir bireyin düzenli ve sistematik bir şekilde meslektaşlarına yönelik kasıtlı bir eylemidir. İşyerinde mobbing, bir grup çalışanın başka bir çalışanla ittifak kurması ve bu kişiyi psikolojik tacize maruz bırakması gibi durumları da içerir. Mobbing, kişiyi yabancılaştırmak, onun hakkında söylentiler yaymak veya alay etmek gibi tekrarlayan olumsuz uyarılar veya eleştiriler içerir. Örneğin, işyerinizde, belirli bir kişi odaya girdiğinde bir konuşmanın

aniden durduğunu veya normalde üyesi olduğu bir toplantıdan hariç tutulan bir kişinin veya belirli bir kişinin performansını için gerekli olan bilgiler kasıtlı olarak ondan tutulursa, aynı zamanda eski bir yıldırma da olabilirsiniz. İşyerinde yıldırma çok açık ve kasıtlı olabilirken, aynı zamanda bir tür kabalık ve zorbalık haline dönüşebilir. Bununla birlikte, genel olarak mobbing ilk bakışta hemen gerçekleşmez ve her zaman değil ve ilk başta her zaman kasıtlı değildir. Dışlamayı da kapsar. Gerçekten de, tek bir kişiye olan bireysel bir dava önemsiz görünebilir, ancak mobbing sırasında kişinin benlik saygısını ve güvenini sarsar (EU Twinning Project, 2018).

İşyerinde taciz, işyerinde beğenilmediği bilinen veya makul nedenlerden ötürü, işyerinde yalnızca kişiye zarar vermek amacıyla istenemeyecek bir kişiye karşı yorum veya davranış içerir. Taciz, kişinin cinsiyetine ilişkin saygınlığına saldırmak için korkutucu, saldırgan, aşağılayıcı, utanç verici ve agresif bir ortam yaratmak amacıyla gerçekleşir. İki unsuru vardır: taciz olarak bilinen belirli bir davranış ve kişi üzerindeki olumsuz etkisi. Kişinin cinsiyeti ve cinsel tacize ilişkin taciz, kadınlara ve erkeklere eşit muamele ilkesine aykırıdır. Bu nedenle, bu terimleri tanımlamak ve bu tür ayrımcılığı ortadan kaldırmak önemlidir. Bu bağlamda, bu tür ayrımcılığın sadece işyerinde değil, aynı zamanda istihdama, mesleki eğitime ve işe alımda ve istihdamda da meydana geldiğinin altını çizmek gerekir. Mağdurlar üzerindeki etki: Bazı mağdurlar, bazıları depresyon, benlik saygısı ve uykusuzluktan muzdaripken, bazıları da saldırganlık, hafıza eksikliği veya sosyal çekilme ile tepki verirken anlaşılması zor bazı fiziksel semptomlar geliştirir. Şirketler üzerindeki etkisi: Şirketler şiddete, mobbinge ve tacize karşı açık bir duruş sergilemedikçe, onlara karşı yapılan şikayetler yönetim tarzlarına, insan kaynaklarının yönetimine ilişkin soruşturmalara yol açacak ve sonuçta sağlık zararlarına veya strese neden olma vakalarına ve iddialarına yol açacaktır. potansiyel olarak iyi insanların kaybı, daha az motivasyon ve daha az verimlilik. Başbakanlık “İşyerinde Mobbingin Önlenmesi” Genelgesi Mart 2011’de yayınlanmıştır. Bu genelge, ister kamu sektöründe ister özel sektörde olsun, mobbing’in birey üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Mobbinge karşı önlemler alır ve listeler. Bununla birlikte, işverenler birincil sorumlu kişi olarak kabul edilir ve tacizi önlemek için önlemler almakla yükümlüdür. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın (Alo 170) çağrı merkezi, hattın sonundaki psikologlarla destek ve tavsiye sağlamak için bir danışma hattıdır. Ayrıca, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı çatısı altında,

Çalışanların psikolojik şiddete maruz kaldığı durumları incelemek, değerlendirmek ve çözüm üretmek için bir komisyon kurulacaktır. Komisyon tüm psikolojik taciz davalarını inceleyecek ve mümkün olan en kısa sürede sonuçlandıracaktır (EU Twinning Project, 2018).

1.5.12. Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ve Kadınlar İçin Daha İyi alışma Ortamı İçin Gerekenler

Ücretli ve ücretsiz işin dengelenmesi: Türkiye'de yarı zamanlı çalışma ve esnek çalışma tarzları yaygın olmadığı için kadınların çalışması daha zordur. Kadınların genellikle tam zamanlı uygun işlerde çalışmadığı için de zordur. Kadın istihdamını desteklemek için hem çocuklar hem de yaşlılar için bakım hizmetleri sağlanmalıdır. Aynı zamanda, sosyal değişim gerektiren bakım görevlerini ve ev işlerini kadınlar ve erkekler arasında paylaşmak da önemlidir (Sevig 2015).

Etkili bir istihdam politikasının desteklenmesi: Eğitim, kadın işgücünün kalitesini artırmaktadır. Ancak, istihdamın artması için bu iş gücüne bir talep olmalıdır. Bu talebi arttırmak için hem özel hem de kamu sektöründe kadın istihdamında artışa yol açacak teşviklere ihtiyaç vardır (Kagnıcıoğlu, 2017: 340):

Başbakanlık tarafından Mayıs 2010'da yayınlanan “Kadın İstihdamını Artırma ve Fırsat Eşitliği Sağlama Genelgesi” işyerinde cinsiyet eşitliğini sağlamayı, uygun mesleki eğitimin yanı sıra kadınların ihtiyaçlarına yönelik eğitim faaliyetlerini artırmayı ve çalışan annelerin çocuk bakım hizmetlerine erişim (Soyseçkin, 2016: 144).

Genç alışanların ve kadın çalışanların sosyal güvenlik primlerinin azaltılması, kadın istihdamını destekleyen politikalara iyi bir örnektir. şubat 2011'de hükümet, kadın istihdam eden işverenleri ve serbest çalışan kadınları ve yarı zamanlı çalışan kadınları hedef alan teşvikleri artırdı. Ayrıca İşKUR (İstihdam Bürosu) işe yerleştirme konusunda kadınlara öncelik vermek için bazı eylemlerde bulunmuştur. Kısacası, kadınlar için daha fazla ve daha kaliteli işler yaratmak için, öncelikle kızların okul öncesi eğitimden lise ve üniversiteye kadar eğitime erişebilmeleri sağlanmalıdır. Kısa-orta vadeli bir çözüm olarak, makul fiyatlarla kaliteli bakım hizmetlerinin verilmesini hedefleyen düzenlemeler, kadınların ailelerini uzlaştırmaya ve işle ilgili sorumluluklarını uzlaştırmaya yardımcı olabilir. Ayrıca, insanlara ikinci bir şans sunan

programlar, temel beceriler olmadan çalışma yaşındaki kadınlara iş bulma şansı verebilir. Ücretsiz çocuk bakım hizmetleri ve ev işlerini paylaşmada daha iyi bir denge, kadınlara aile bütçesine, büyümesine ve gelişmesine katkıda bulunma fırsatı verecek ve aynı zamanda kadınların güçlendirilmesini ve serbestleştirilmesini teşvik edecektir (EU Twinning Project, 2018).



İKİNCİ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMU

20. yüzyıldan beri kadınlar iş dünyasına yoğun bir şekilde girdiler. Kadınların iş hayatındaki varlığı bazı değişiklikler getirdi ve kadınlar birçok meslekte yerini aldı. Çalışan kadınların sayısı ve iş dünyasındaki kadınların oranı giderek artmaktadır, ancak üst düzey yöneticiler ve liderler arasındaki kadın sayısı hala istenen düzeyde değildir. Üst yönetim düzeyindeki düşük düzeyler hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde bulunmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de yöneticilik pozisyonlarındaki kadın sayısı erkeklere göre oldukça düşüktür. Literatürde kadınların örgütlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinin nedenlerini açıklayan birçok farklı durum vardır. Bu engellerden biri, kadınların üst düzey yönetici olmasını engelleyen görünmez bir engel olarak görülen cam tavan konseptidir. Cam tavanın bireysel ve organizasyonel sonuçları vardır. Bireysel faktörler motivasyon kaybı, organizasyon ve iş tatmini konusundaki düşük bağlılık ve işe yabancılaşma; buna karşılık maliyetlerdeki artış ve devamsızlık, çalışanların cirosu ve üretkenlikteki azalma organizasyonel sonuçlar arasındadır (Yaratım, 2019:30). Bu kısımda cam tavan sendromu ele alınmıştır.

2.1. CAM TAVAN KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İlgili literatürdeki tanımlar incelendiğinde, cam tavan kavramının genellikle kadın çalışanlar için kullanıldığı açıktır. Bu bağlamda, kavramın ortaya çıkışı aslında kadın çalışanların iş hayatına katılımı ile olmuştur. Akademik anlamda kullanım sürecine bakmadan önce, cam tavan kavramı önce hayvanlar üzerinde deneylerle somut bir kavram haline geldi. Konuyla ilgili pire deneyi, bu kavramın en iyi açıklamalarından biri olmuştur (Şen, 2017: 4). Cam tavan sendromu ile ilgili pire üzerine yapılan bir araştırmaya göre, bilim adamları pire farklı yüksekliklerde atlayabildiğini keşfetti. 30 cm yüksekliğindeki bir cam fana birkaç pire koyup kapağı kapattılar. Daha sonra metal zemin ısıtıldı. Pireler sıcaktan rahatsız edildi ve kaçmaya çalıştı. Ancak, pire cam fan penceresine çarptı. Zemin sıcak olduğu için pire sıçradı ve tekrar başlarına çarptı. Pireler onları neyin önlediğini anlayamadı çünkü camın ne olduğunu bilmiyorlardı. Başlarını vuran pire, o yerden 30 santimetreden fazla sıçramayı öğrendi (Şen, 2017: 4).

Daha sonra, bilim adamları deneyin ikinci aşamasından geçti ve tavandaki cam çıkarıldı. Zemin tekrar ısıtıldı, ancak tüm pire 30 cm atladı. Pirelerin cam engeli yoktu ve daha yükseğe sıçrama olasılığı vardı, ama olmadı. Pireler kaçmak isteseydi, olurdu, ama kaçamazlardı. Onları sınırlayan dış engel kaldırıldı, ancak zihinlerindeki iç engeller devam etti. Buna “cam tavan sendromu” adı verildi (Öztürk, 2011: 30-31; Şen, 2017: 4).

Cam tavan daha sonra 1979'da Hewlett-Packard, Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber adlı iki kadın yönetici tarafından kadın örgütleri konferansında kullanıldı. Lawrence ve Schreiber bu metaforu kadınların kariyer sürecini tanımlarken kullandılar (Afza ve Newaz, 2008: 86). Sonraki yıllarda cam tavan konsepti Bryant ve Hellwig'in bölümlerinde Working Women Magazine (Ünal, 2015: 14.) editörleri tarafından “Çalışma Raporu: 80'lerde İş Başında Başarı” (1984) bölümünde yer aldı.

"Cam tavan" terimi, Wall Street Journal'da yayınlanan makaleden sonra daha popüler hale geldi ve daha sık kullanılmaya başladı. Bu makalede cam tavan “kadınların kurumun en üst seviyesine erişimleri kurumsal gelenek ve önyargılarla engelleniyor” olarak tanımlandı. Başka bir deyişle, cam tavan, özel şirketlerde veya kamu kurumlarında daha yüksek bir konuma geçmek için mücadele eden kadınların karşılaştığı tüm engeller ve adaletsizlikler olarak tanımlanmaktadır. (Jackson, 2001: 30).

1991 yılında cam tavan kavramı çok iyi bilinmeye başladı. ABD Çalışma Bakanlığı, Cam Tavan'ın varlığını kabul etti ve cam tavan terimini "nitelikli bireylerin kuruluşlarında yönetim düzeyinde pozisyonlara yükselmesini engelleyen tutumsal veya örgütsel önyargılara dayanan yapay engeller" olarak tanımladılar (Barreto, Ryan ve Schmitt, 2009: 5). Aynı yıl ABD Çalışma Bakanlığı, kadınların ve azınlıkların ilerlediklerinde karşılaştıkları cam tavan engellerini belirlemek için Cam Tavan Komisyonu'nu kurdu. Komisyon tarafından önerilen açıklamada aşağıdaki sonuca varılmıştır (Federal Cam Tavan Komisyonu, 1995'den akt. Yaratım, 2019: 34):

“Eşit nitelikte ve benzer şekilde konumlandırılmış vatandaşların, cinsiyet, ırk veya etnik köken temelinde üst düzey yönetime ilerlemeye eşit erişimine izin verilmiyor. En yüksek düzeyde şirketlerde, mükemmellik için hazırlık ve mükemmellik arayışı ödülü vaadi tüm grupların üyeleri için eşit derecede mevcut değildir.”

Kadınlar sadece teknoloji ve mühendislik alanlarında değil, aynı zamanda sayıca üstün eğitim ve kamu kurumlarında da yeterince temsil edilemez. Kadınlar ayrıca ücret, yetki ve statü açısından erkeklerden daha düşük bir konumdadır (Hearn ve Parkin, 1986: 38). 2000'lere gelince; kadınların toplumdaki rolüne yönelik tutumlarda önemli değişiklikler olmasına rağmen, kadınların yönetim pozisyonlarında temsil oranları erkeklerinkinden daha düşüktür ve daha düşüktür. Cam tavan üzerindeki artan çalışmalar bunun önemli bir göstergesidir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 112).

2.2. CAM TAVAN KAVRAMI

Organizasyonlarda orta kademe kadro sayısı yüksek olmasına rağmen, üst kadro kadrosunda kadın sayısı çok azdır (Oakley, 2000: 321). Üst yönetimde kadınların eksikliği ile ilgili son çalışmalara bakıldığında, kadınların üst yönetimde daha az temsil edildiği ve üst yönetime ulaşmalar bile erkeklerden daha az ödeme aldıkları fark edilebilir (Pichler, Simpson ve Stroh, 2008: 434-463) . Bir cam tavanın varlığını belirlemek için birçok çalışma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin sadece orta seviyeye ilerlediklerini ve orada kaldıklarını göstermiştir. Yönetim düzeyleri açısından kadın yönetici sayısı açısından olumsuz sonuçlar görülebilir. Bu, kadınların şirket merdivenlerini yükseltmesini engelleyen bir cam tavan olduğu iddiasıyla açıklanmaktadır (Zel, 2002: 40). Literatürde cam tavan kavramı ile ilgili birçok tanım vardır. Çalışmalar, kadın işçilerin bu sendroma daha fazla maruz kaldıklarını vurgulamıştır. Bu bağlamda, cam tavan üzerine literatürde birçok açıklama önerilmiştir.

“Tavan” terimi, kadınların örgütsel merdivenlerde ne kadar yükselebilecekleri konusunda bir üst sınırla karşı karşıya olduklarını ifade eder. "Cam" terimi, bireyin görmediği bu bariyerin şeffaflığını ve inceliğini ifade eder (Barreto, Ryan ve Schmitt, 2009: 5). "Cam" metaforu görünmez bir engele atıfta bulunur çünkü kadınların profesyonel olarak en üst pozisyonlarına ulaşmaları için belirgin engeller yoktur (Longo ve Straehley, 2008: 88).

"Cam tavan" metaforu, kadınların dikey hareketliliğini engelleyen geçirimsiz bir bariyer bulunduğunu ifade eder. Kadınlar sadece bu bariyerin altına terfi edebilir; bunun ötesine geçemezler (Baxter ve Wright, 2000: 275). Cam tavan, kadınların ve azınlıkların

şirket merdivenden yukarı çıkmasını ve üst yönetime ulaşmasını engelleyen örgütsel ve algısal engeller oluşturmaktadır (Weyer, 2006: 442). Oakley'e (2000) göre, üç kategori cam tavanla sonuçlanan engelleri tanımlamaktadır. Bu kategoriler:

1. terfi ve işe alım gibi kurumsal politika ve uygulamalar,
2. basmakalıplaştırma ve tercih edilen liderlik tarzı gibi davranışsal ve kültürel açıklamalar ve
3. feminist teoriye dayanan yapısal ve kültürel nedenler (Oakley, 2000: 322).

Lockwood'a (2004) göre “cam tavan, şirketlerde, devlette, eğitim kurumlarında ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara (ve daha yüksek maaş seviyelerine) ulaşma girişiminde bulunan veya bunu isteyen kadınların karşılaştığı engelleri en çok ifade eden bir kavramdır.”. Irkçı ve etnik azınlıklar ve erkekler ilerleme için engellerle karşılaştıklarında da ortaya çıkar. Lockwood (2004), cam tavan kavramı hakkında üç farklı görüşten bahsetmiştir. İlk olarak, kadınlar kendi çabalarıyla üst düzeyde olabilirler; ikincisi, kadınlar iş hayatında ilerledikçe iş ve ev yaşamını dengelemek için mücadele eder; üçüncüsü, kadınların bu işletmelerdeki girişimcilik başarıları göz ardı edilmektedir (Lockwood, 2004).

Ekonomik literatürde, cam tavan 3 kategoriye ayrılmıştır ve bunlar şu şekilde ifade edilmiştir:

1. üstte ayrımcılık
2. promosyon fırsatlarında gruplar arasında cinsiyet farklılıkları
3. daha çeşitli alt düzey şirketler, daha homojen üst düzey şirketler ise (Gang, Lane ve Su Yun, 2003: 3).

Cotter, vd., (2001), Cam Tavan bariyerini özel bir cinsiyet veya ırk eşitsizliği olarak tanımlamış ve diğer eşitsizliklerden farklı bir yere koymuştur. Yazarlara göre, bir eşitsizliğin cam tavan etkisi yaratmak için dört kriteri olmalıdır (Cotter vd, 2001: 656-661).

1. Cam tavan eşitsizliği, çalışanın işle ilgili diğer özellikleri (eğitim, deneyim, yetenek, motivasyon, vb.) Tarafından açıklanmayan ırk ve cinsiyet arasındaki farklılıkları ifade eder.

2. Cam Tavan eşitsizliği, organizasyon hiyerarşisinin üst düzeylerinde, alt düzeylerinde değil cinsiyet veya ırk temelli farklılıkları ifade eder. Örneğin; çalışan kadın hiyerarşinin tüm seviyelerinde cam tavan bariyeri değil cinsiyet ayrımcılığıyla eşit engellerle karşılaşır.

3. Cam Tavan eşitsizlikleri, en üst seviyelere ulaşma şansında cinsiyet veya ırksal eşitsizliği ifade eder.

4. Cam Tavan eşitsizliği, kariyer boyunca kademeli olarak artan cinsiyet veya ırk eşitsizliğini ifade eder.

Birçok çalışma sonucunda kadınların üst yönetim pozisyonlarında nadiren temsil edildiği ve bu durumun örgütlerde cam tavanın varlığına dair bir kanıt olarak açıklandığı sonucuna varılmıştır. Kısacası, cam tavan kavramı, kadınları üst yönetim seviyelerinden uzak tutmak için görünmez engeller olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanların kariyerleri üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir ve kavram temelinde bir önyargı ve cinsiyetçi bir yaklaşımdır ve genellikle şeffaf, görünmez engelleri ifade eder, ancak gerçek olanları değil.

2.3. CAM TAVAN İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Cam tavan, kadınların iş hayatında karşılaştığı görünmez engelleri tanımlamak için kullanılır; bununla birlikte, zaman içinde diğer grupların veya azınlıkların karşılaştığı sorun ve olguları ele almak için bu konsepte dayanan yeni kavramlar geliştirilmiştir. Cam tavan ile ilgili terimler kısaca aşağıdaki gibidir (Gül ve Oktay, 2009: 426-427).

Ters Cam Tavan: Kadınların baskın olduğu sektörlerde, örneğin sağlık sektöründe erkek kariyerlerini tanımlar.

Bambu Tavan: Doğu Asyalıların yükselişindeki engellerle ilgilidir. Bunun nedeni liderlik potansiyellerinin mevcut olmaması veya iletişim becerilerinin yetersiz olmasıdır.

Beton Tavan: Beyaz kadınlar cam tavana maruz kalırken, azınlıklara mensup kadınlar daha zor engellerle karşılaşmaktadır.

Cam Dolap: Eşcinsellerin belirli işlerden veya sektörlerden uzak tutulduğu anlamına gelir: medya tipik bir örnektir.

Cam Merdiven (yürüyen merdiven): Kadın odaklı sektörlerde erkeklerin hızlı ilerlemesini açıklar.

Cam Labirenti: İş hayatındaki engellerin komplikasyonu ile ilgilidir.

Yapışkan Zemin: Kamu kurumlarında daha düşük seviyelerde çalışan kadınlar genellikle terfi etmemekte ve yerinde kalmaktadır. Sonuç olarak, ücretler genellikle düşüktür.

Yapışkan Merdiven: Şirketteki merdivenlerde yükselme çabasını ve zorluğunu ifade eder.

Cam tavan ile ilgili yukarıdaki kavramların yanı sıra, özellikle kadın çalışanlar için cam duvarlar ve cam uçurum kavramları literatürde sıklıkla kullanılmaktadır. Aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanan bu kavramlar, kadın çalışanların kariyer yolunda da engellere neden olmaktadır.

Cam Duvarlar: Sabharwal'a (2013) göre, cam duvarlar “geleneksel olarak doğada” kadınınsı ”olarak görülen belirli ajans türlerinde kadınları tutan engellerdir” (Sabharwal, 2013: 399). "Duvarlar", kuruluşlarda çalışanların işlevsel alanlardan veya hizmet bölümlerinden geçmesini engelleyen yatay engelleri ifade eder (Still, 1997: 2). Cam duvarlar “bir kadının veya azınlığın tanıtım merdiveni olan bir konuma taşınmasını engelleyen bir bariyeri temsil eder. Başka bir deyişle, bir kadını veya azınlığın potansiyel yükselişini engellemek yerine, Cam Duvar etkisi yanal olarak çalışarak söz konusu grubun terfi etme fırsatını ortadan kaldırıyor”(Shields, 2018).

Cam Uçurum: Cam uçurum kavramı, görünmez bir bariyer olan cam tavanı aşan kadınların aslında farklı bir kariyer engeli ile karşı karşıya olduğu anlamına gelir. Bu anlamda kadınların sadece kriz veya olumsuz performans döneminde üst yönetim pozisyonlarına getirildikleri belirtilmektedir (Yıldız, vd, 2016: 1120). Cam uçurum, Ryan ve Haslam (2005) tarafından işletme literatüründe ilk kez kullanılan bir terimdir. Yazarlara göre, “kadınlar, artan olumsuz sonuç riski ile ilişkili liderlik rollerine tercih edilebilir. Sonuç olarak, liderlik rollerine ulaştıkları ölçüde, bunlar erkekler tarafından işgal edilenlerden daha güvencesiz olabilir. ”Şirketteki olumsuz performans koşulları

sırasında kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları başarısızlık riski, uçurumun sonucu (Sabharwal, 2013: 402). Kadınları liderlik pozisyonlarında daha fazla risk ve başarısızlıkla karşılaşma olasılığı ile ilişkilendirerek, Ryan ve Haslam (2005) kadınların kendilerini cam uçurumda bulma olasılıklarının daha yüksek olduğunu iddia etmişlerdir (Ryan, vd, 2007: 183). Cam uçurum kavramı önemlidir, çünkü kadınların kariyer hedeflerine ulaşmaları için bir engeldir ve dikkate alınması gerekir. Kadınların, cam bir uçurum olarak ifade edilen erkeklere kıyasla cam tavanı kırarak daha yüksek başarısızlık riski olan pozisyonlara atanmaları daha olasıdır (Bruckmüller, vd., 2014: 4).

Kadın yöneticiler liderlik adımlarına tırmanmaya çalışırken, organizasyonda olağanüstü olduklarında üst yönetim seviyesine getirilirler (Sabharwal, 2013: 2). Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına atanması, hisse senedi fiyatı düştüğünde veya organizasyon zarar gördüğünde gerçekleşir. Rink, vd (2013: 382)'ye göre, erkeklerin yönetici olarak atanması, iyi performans veya durgun finansal performans dönemlerinde gerçekleşecektir. Cam uçurum, kadınların bir kayıp durumunda sıklıkla olumsuz pozisyonlara atanabileceği durumu ifade eder. Ayrıca, kriz zamanlarında başarısız olan örgütlerde kadınların kınanması ve erkek yöneticiler yerine kadın atama kararı cam uçurum olarak kavramsallaştırılmıştır (Hall ve Donaghue, 2012: 635-636).

Judge (2003), Birleşik Krallık'ta kadınları yönetim pozisyonlarına alan 100 büyük şirketin durumunu araştırmıştır. Araştırması sonucunda, kadınları yönetim kurullarına yerleştiren şirketlerin performansının, yönetim kurullarında erkeklere kalan şirketlere göre daha az düşme eğilimi gösterdiği ortaya çıktı. İngiltere'deki şirketlerin performansının yönetim kurulunda kadın olmadığında daha iyi olacağını öne süren Judge (2003)'ın çalışmasından farklı olarak, Ryan ve Haslam (2005) şirket randevularını kadınların atanmasından önce ve sonra analiz ettiler İngiltere'deki 100 şirketin yönetim kurulu üyelerine ve görevlerin organizasyon koşullarına göre değiştiğini öğrendiler. Yazarlara göre, kadınları yönetim pozisyonlarına yerleştiren şirketler, kadınları daha yüksek pozisyonlara yükseltmeden önce daha az başarı ve düşük finansal performans yaşamışlardır (Ryan, Haslam, 2005: 81-90).

2.4. ÇALIŞAN KADINLARI ENGELLEYEN CAM TAVANIN NEDENLERİ

Kadınların üst yönetime ulaşmasını engelleyen cam tavan olarak tanımlanan birçok engel var. Örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan engeller üç temel faktörle açıklanmaktadır. Bu faktörler bireysel, örgütsel ve sosyal faktörler olarak sınıflandırılmaktadır.

2.4.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Sebepler

Çoklu rol oynama, kadınların kişisel tercihleri ve algıları, bireysel faktörlerin neden olduğu cam tavan bariyerleri.

2.4.1.1. Birden Çok Rol Varsaymak

Sosyo-ekonomik dönüşümün en belirgin yansımalarından biri kadınlar için olmuştur. Kadınların rollerinin ve sorumluluklarının değişen rolü, kadınların sadece aile yaşamında değil sosyoekonomik yaşamda da aktif bir rol oynamasını sağlamıştır. Böylece bu durum kadınların yaşamları boyunca aktif rol almasını sağlamıştır. Bununla birlikte, kadınlar çalışma hayatında varlığının artmasıyla yeni sorunlarla karşılaşmışlardır (Değer, 2016: 46) Ortaya çıkan sorunların ana kaynağı, hane halkının ve ailenin çalışan kadınlar için sorumluluğunda bir değişiklik olmamasıdır. Kadınlar çalışırken bile sorumluluklarını yerine getirmek zorundadırlar. Dolaylı olarak, kadınlar, eşlerin ve annelerin görevlerini yerine getirirken aynı zamanda çalışan kadınların rolünü üstlenmiştir (Karaca, 2007: 53).

Çalışma hayatı, kadınlara özellikle ekonomik bağımsızlık kazanma ve sosyal değerdeki artış açısından birçok avantaj sağlar. Öte yandan, bir kadının iyi bir anne, iyi bir eş ve iyi bir iş kadını olmaya çalışması onun üzerinde baskı yaratır. Bu baskı ve çatışma, kadınların örgütlerde gelişme fırsatını kaçırmasına veya ertelemesine neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 5). Çalışan kadının işyerindeki rolleri ile birlikte özel hayatında oynayacağı birçok rol vardır. Bu nedenle, çalışma hayatı ve aile hayatı arasında bir ikilemde ve gerekli iki önemli rolü yerine getirmeye çalışırken rolüne aşırı yüklenmeye neden oluyor (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 213). Kadınların

alışan kadınlar, eşler ve anneler olarak çoklu rolleri onlar için üç çeşit gerilim ve çatışmaya yol açar.

Bunlara zamana dayalı çatışma, suşa dayalı çatışma ve davranışa dayalı çatışma denir. Zamana dayalı çatışma, zaman baskısına dayalı gerginliği ifade eder. Çelişen roller tarafından yaratılan gerilim, suç temelli çatışma ile ifade edilir. Son olarak, farklı davranışlar isteyen her bir rolün yarattığı gerilim, davranış temelli çatışma ile açıklanmaktadır (Karaca, 2007: 53). İşverenler genellikle kadınların olası st gebelik seviyelerinde terfi etmemeleri gerektiği düşüncesiyle, hamilelik, evde ihtiyaç duyulan görev ve sorumluluklar nedeniyle işe daha az ilgi duymanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır çünkü kadınların öncelikle anne ve eş rollerini oynaması beklenmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 208). Lockwood'a (2004) göre, iş ve yaşam dengesi kadınların iş dünyasındaki ilerlemelerini etkileyebilir ve ele alınmazsa cam tavan fenomenine yol açabilir. Bazı kuruluşların st düzey görevler için dış taahhütleri destekleyen çalışma hayatı programları sunamamaları kadınların iş hayatındaki kariyerlerini artırmaları için bir dezavantaj oluşturmaktadır (Lockwood, 2004).

2.4.1.2. Kadınların Kişisel Seçimleri Ve Algıları

Kadınların st düzey yöneticilere ulaşmasını engelleyen bir diğer bireysel faktör, kadınların kişisel tercihleri ve algılarıdır. Tavris'in 2000 erkek ve kadın yönetici ile yürüttüğü “yönetimsel davranış” üzerine yaptığı araştırmada (katılımcıların% 48'i kadınların başarısızlıklarının nedenlerini kendilerine sormaları gerektiğini düşünmüştür. Katılımcıların% 45'i kadınların cinsiyetçiliğin üstünden gelebileceğine inanmaktadır. yeteneklerini kanıtlayarak (aktaran Zel, 2002: 40-41).

İnsanların kariyer engelleri, bir kadının kendi yarattığı engeller açısından düşünüldüğünde, bu engeller dış etkenlerden ziyade kendi oluşturduğu etkenlerden kaynaklanıyor gibi görünmektedir. Kadınların kariyerini önlemenin nedenlerinden birinin kadınların kendileri olduğu ileri sürülmüştür. Kadınlar st düzey yönetici konumuna yükselirken, kadınların kendileri tarafından oluşturulan engeller şu şekilde analiz edilmektedir (rc, vd, 2007: 119-120; Günden, vd, 2012: 9):

- Sosyal değerleri sorgulamadan benimsemek,

- İş-aile çatışması ve müteakip suçluluk duygularıyla baş edememek,
- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme inancına veya şansına sahip olmamak,
- Sistemin değiştirilemeyeceğine olan inanca bağlı olarak sistemi desteklemeye mecbur hissetme,
- Kariyerlerini ilerletmeyi tercih etmemek,
- Kariyerlerini geliştirmenin gerekliliklerini ve sorumluluklarını riske atmamak,
- Özgüven eksikliği,
- Kadınların cinsiyet rolleri konusundaki tutumlarının nerede olduğu konusunda cevap vermemek.

Şiyve (2004), cam tavan oluşturan iki önemli faktöre işaret etmektedir. Bunlar kadınların yarattığı engeller ve çevresel faktörlerdir. Kadınların kendilerinin yarattığı engeller, aile hayatının zarar görmesi, bunun daha yüksek bir konumda bulunmanın mümkün olmadığını ve bu yaklaşımın neden olduğu kendine güven eksikliğinin yanı sıra, kadınları iş dünyasında rakip olarak görme eğilimi hakkında endişelenmektir (Şiyve, 2004). Yönetim düzeyinden orta düzey yönetim pozisyonlarındaki kadınların çoğu daha fazla yükselmek istemiyor. Bunun nedeni, siyasi çatışmalar, polemikler ve konumun beraberinde aile hayatının acı çekebileceği endişesini getirmesidir. Ayrıca, çoğu zaman kadınlar kişisel yeteneklerini ve eğitimlerini bu pozisyon için uygun görmemektedir (Gökmoğol, 2018). Kadınlar kendilerini önce anne ve eş olarak konumlandırmayı tercih ediyorlar. Seyahat etmemek veya uzun saatler boyunca çalışmamak gibi kişisel tercihler kariyerlerini etkiler. Her zamanki kalıplarla, kadınlar yönetim görevlerini kendileri için uygun görmüyorlar. Ayrıca cinsel tavanlarını kaybetme ve erkek gibi bir kadın olarak adlandırılmalarından endişe duydukları için kendileri de cam tavan bariyerleri oluştururlar (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 6). Kadınlar kendilerini duygusal bireyler olarak görürler, bu nedenle güçlerinden ziyade kendi zayıflıklarına inanırlar. Kadınlar yönetme eğiliminden daha fazla yönelme eğilimindedirler çünkü kendi güçlerini gerçekleştiremezler (Bayrak ve Yücel, 2000: 130).

2.4.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanmanın Nedenleri

Cam tavana neden olan örgütsel faktörler altı alt başlık altında incelenebilir.

2.4.2.1. Organizasyon Kültürü

Örgüt kültürü "onları çalışanlara aktaran temel değerler, inançlar ve semboller, törenler ve mitolojilerin bir kolektifidir" (Katkat, 2017: 57). Bir toplumdaki yaşam biçimlerinin çeşitli biçimlerde olgunlaşmasını içerir, hepsi tüm ortak alanlarda geniş bir topluluktaki dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel sosyal olaylar .. Örgüt kültürü paylaşılan değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, efsaneler ve efsanelerden oluşur. Bu tanımlar ışığında örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar, algılar ve semboller sistemi olarak tanımlanabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120).

Organizasyonlar, potansiyel katkılarından bağımsız olarak imajlarını korumak için yürütme komitesinde ve seçici olarak en güçlü ve etkili komitelerin dışındaki komitelerde kadın atayabilir. Buna "tokenizm" denir. Kadınlara karşı bazı paternalistik veya hoşgörülü tutumlar olumlu bir izlenim bırakmış gibi görünse de, aslında olumsuz bir kadın klişesiyle uyumludur. Uzun vadede böyle bir paternalistik yaklaşımın işyerindeki kadınlar için sonuçları olabilir (Dalton ve Kesner, 1993: 6-7). Karcıoğlu ve Leblebici'ye (2014) göre, kadınların organizasyon kültürüne göre değişen kariyer fırsatlarını takip etme hakları eşittir. Bazı kuruluşlarda koşullar eşittir, ancak bazı durumlarda kadınlar onları kabul etmek için daha fazla çaba sarf etmek zorundadır. Geleneksel erkek egemen örgüt kültürüne göre, kadın yöneticiler bazı görevler için uygun değildir ve kendilerine verilen rollerden çıktıklarında rahatsızlık duymaktadırlar. Yine bu kültürde kadınlar hak ettiklerinden daha az değer görüyorlar ve kendilerini kanıtlama fırsatı yok.

Hiyerarşik otorite, özerk, otokratik liderlik tarzı, yani "erkek odaklı" örgüt kültürü, kadınların ilerlemesinin önündeki en büyük engeldir. Kadınların örgüt içinde daha üst sıralara taşınabilmeleri için, örgütün kadın ve erkek çalışanlar arasında kişi ve iktidar eşitliğini dikkate alması gerekmektedir. Ayrıca, bu bakış açılarına göre değerlendirilen bir yapı olmalıdır (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89). Organizasyon içindeki değişimi sağlamak için, yönetimin günlük işten çekilmesi, organizasyon içinde

kültürel yenilemeye yönlendirilmesi ve aynı zamanda gelenek ve normlara uyması gerekmektedir. Organizasyonel kültür, organizasyonlar için rekabet avantajı kazanmada önemli bir rol oynar, çünkü organizasyonel amaçların, stratejilerin ve politikaların oluşumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve ayrıca yönetici için seçilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araçtır (Köse, vd., 2001: 228).

2.4.2.2. Örgüt Politikaları

Örgütsel politika kadınların kariyer gelişimi için fırsatlar ve engeller yaratabilir. Toplumsal önyargılar nedeniyle, kadınlar seçim ve yerleştirme sürecinde çeşitli engellerle karşılaşmakta veya erkek adaylara göre farklı koşullara maruz kalmaktadır (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89). Örneğin; kadınlar iş seyahatleri, kısa ve uzun süreli randevular veya yabancı eğitim programları için de uygun olsalar bile erkekler tercih edilir. Bunun nedeni, kadınların görevi yerine getirirken kesinlikle bir sorun yaşayacağı düşüncesidir. Ücret yönetiminde uygulanan kurumsal performans değerlendirme politikaları kadınlara eşit uygulanmaz (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 6).

Geleneksel bir erkek işinde eşit verimlilik durumunda, erkeklerin başarısı esas olarak yeteneğe bağlanırken, kadınların başarısı şans faktörü ile açıklanır. Bu nedenle kadın çalışanların gelecekte işlerini yapma potansiyeli düşük olduğuna inanılmaktadır (Karaca, 2007: 60). Diğer bir faktör ise örgütün kadınlar için ücret yönetiminde belirli veya farklı standartlar uygulamasıdır. Hem Avrupa hem de Amerika'da, kadın yöneticilere erkek meslektaşlarına kıyasla genellikle daha az ücret ödenmektedir. Bu esas olarak kadınların sıklıkla "kadın işleri" olarak adlandırılan alanlara atanmasıyla açıklanmaktadır (Öztürk, 2011: 43). Organizasyonda üst düzey sorumluluklar için bir atlama taşı olarak görülen iş randevuları ve deneyim fırsatları açısından daha az tercih edilen kadınlar, üst düzey yönetim seviyelerine hazırlanmalarını ve kadınlar için cam tavan engelini oluşturmalarını zorlaştırmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 6). Birçok kuruluşta, bu tür bir üst yönetim eğitimi gayri resmi olarak tanımlanmakta ve yürütülmektedir ve yöneticiler bu eğitimlere katılmayı öznel olarak seçmektedir (Karaca, 2007: 60; Şen, 2017: 25-26).

2.4.2.3. Mentorluk Eksikliği

Mentorluk, organizasyondaki deneyimsiz bireyin, organizasyonun daha deneyimli bir üyesi ile düzenli olarak iş ve kariyer gelişimi ile ilgili çeşitli konularda diyaloglar yapmasını ve tavsiye almasını sağlar (MacGregor, 2004: 244). Mentor ve rol modelinin kariyer gelişimi için birçok faydası vardır. Mentor, kişinin kariyer gelişiminde yardımcı olması ve gerekli kaynaklara ve fırsatlara ulaşmasına yardımcı olmak için bir rehberdir (Longo ve Straehley, 2008: 94).

Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemlidir, ancak kadın çalışanlar için daha önemlidir. Bu şekilde, kariyer gelişiminde karşılaştıkları engellerin üstesinden gelmek daha kolay olacaktır. Mentorluk, kadın yöneticilerin özgüven kazanmalarına, farkındalık ve becerilerini artırmalarına yardımcı olur (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 7). Çalışan kadınlara rehberlik eden yetersiz mentorluk hizmetleri nedeniyle, kendilerini diğer personelle dengelemekte güçlük çekiyorlar ve nereden başlayacaklarını bilmiyorlar. Koçluk veya mentorluk adı verilen hizmetlerin varlığı hem kadınları teşvik edecek hem de iletişimlerinde dengelenmelerini kolaylaştıracaktır (Öztürk ve Bilkay, 2016: 93).

Kadın mentorlar daha önemlidir çünkü kadın çalışanlar için bir rol modeli oluşturabilirler. Kadın akıl hocaları, kadın astlarına kariyerlerinde yardımcı olabilir ve kadın yöneticilere potansiyel faydalar sağlayabilir. Bu nedenle, hem kadın çalışanların hem de daha üst düzeydeki kadın yöneticilerin yönetici kariyeri ile ilgili mentorluk ilişkisinin ikili bir etkisi vardır (Karaca, 2007: 61-62). Ancak, kadınlar etkili mentorluk ilişkilerinde çeşitli engellerle karşılaşmaktadır; örneğin erkek mentör bulamıyorlar veya onlara ulaşamıyorlar (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 7). Örgütlerde bilgi ağlarına erişim, tokenizm, cinsiyet kalıpyargıları, sosyalleşme uygulamaları ve cinsiyetler arası ilişkiler hakkında kabul edilen normlar, kadınların erkek mentör bulma zorluğunun nedenleri olarak listelenmiştir. Ayrıca, kadın çalışanlar kadın mentorlardan yoksundur. Bunun nedeni, kuruluşlarda mentor pozisyonlarında sadece birkaç kadın yöneticinin bulunmasıdır (Catalyst, 1993).

Kadınlar için rol modellerinin olmamasının bir başka nedeni de kendilerini erkek egemen örgütlerde daha az lider olarak görme eğiliminde olmalarıdır. Erkeklerin lider olduğu ve kadınların örgütlerde takipçi olduğu algısı, önemli yönetim pozisyonlarında

daha az kadının bulunduğu bir ortamda erkeklerin genellikle rol model olarak kabul edildiği gerekçesiyle kadınlar için de dikkate değer bir engeldir (Akdöl, 2009: 66). Özellikle kadınların resmi olmayan gruplara ve ağlara girememeleri, mentor olmalarını engellemiştir ve bu nedenle karar vericiler tarafından tanınma ve üst yönetim şansı düşüktür (Jackson, 2001: 33). . Bir diğer önemli engel cinsel söylentiler ve innuendo'dur. Erkek yöneticiler dedikodu, söylenti ve imalardan kaçınmak için kadınlarla mentorluk ilişkileri istemiyorlar (Stacy, 2001: 341). Sonuç olarak, kadınlar erkeklere veya kadın akıl hocalarına ulaşmakta zorluk çekmektedir. Kadınlar genellikle erkek egemen organizasyon yapıları, yaygın gruplara ve ağlara girememe, kadın ve erkek rol modellerinin bulunmaması nedeniyle mentorluk desteğinden mahrumdur. Bu nedenle kadınlar yönetici olma fırsatını kaçırmakla cam tavanla karşılaşabilirler (Akdöl, 2009: 66).

2.4.2.4 Gayri Resmi İletişim Ağlarına Erişememe

Kuruluşlarda kurulan ağlar sayesinde çalışanlar, çeşitli yönetim düzeylerini neyin motive ettiğini, hangi projelerin üst yönetim ile ilgilendiğini, ne görmediklerini, hangi pozisyonların doldurulmadığını ve bu pozisyonlar için potansiyel adayların kim olduğunu anlarlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 22). Erkeklerin kendi aralarında kurdukları bu gayri resmi iş ilişkilerine "yaşlı çocuk ağı" denir. Çoğu örgütsel grup hala bu ağa sahiptir ve çalışmalar kadınların büyük ölçüde bu ilişkiler ağının dışında tutulduğunu göstermektedir (Jackson, 2001: 32). Kadınların iletişim ağlarından ve "yaşlı çocuk ağlarından" yoksun bırakılması, organizasyon literatüründeki cam tavanla ilgili bir durum olarak incelenmektedir (Lemons, 2003: 251).

Ağ üyeleri, terfi edecek adaylara kaynak ve işbirliği ile stratejiler oluşturmada kariyer tavsiyesi, sosyal destek ve profesyonel destek sağlar. Ayrıca, iş fırsatları, iş performansı, gelir, terfi ve kariyer memnuniyeti gibi kariyer sonuçlarını da olumlu yönde etkileyebilir (Anafarta vd, 2008: 119-120). Meslektaşları ile etkili sosyal ilişkiler kuran ve aktif olarak iletişim ağlarında bulunan bireyler kariyerlerinde olumlu ilerleme kaydetmektedir (Ragins, vd, 1998: 31-32).

Kadınlar yönetim pozisyonlarına atanmış olsalar bile, erkek meslektaşlarının gayri resmi iletişim ağlarına giremedikleri ve yönetim pozisyonlarında ayrımcılığa

maruz kaldıkları için yetkileri azalır. Buna ek olarak, kadınların iş ve aile arasında daha fazla çatışması vardır ve işyerinde rehberlikten mahrum kalırlar (Anafarta vd, 2008: 119). Kadın yöneticiler erkek egemen ağlara girmekte zorluk çekerken, bazı fırsatlardan haberdar olma, örgütsel politika hakkında bilgi edinme, başarı, bilgi, güç ve diğer yöneticilerle ilişkiler hakkında önemli destek konularında cam tavan engeli ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Öztürk, 2011: 46). Bazı kadın yöneticiler, bu ilişkilerden ve iletişimden uzak durdukları için örgütsel politikalara dahil olmadıklarını düşünmektedirler. Kendilerini ağa dahil etmek için iş arkadaşlarıyla sosyal bağlar kuramıyorlar (Karaca, 2007: 63).

Fortune 1000 şirketlerinin en üst kademelerinde çalışan kadınlar arasında yapılan bir araştırmaya göre; Kadın yöneticilerin% 47'si resmi iletişim eksikliğinin tanıtımın önündeki en büyük engel olduğunu düşünmektedir (Lockwood, 2004). Kadınlar, gayri resmi gruplara ve ağlara girememesi sorununun üstesinden gelmek için kendi ağlarını kurmaya çalışabilirler. Kadın yöneticilerin resmi ağları, sorunlarını tartışabilecekleri bir forum oluşturmada yararlı olabilir; ancak kadınların iş fırsatlarına ulaşmak için becerilerini gösterebilecekleri bir ortam sağlamak mümkün görünmemektedir (Li ve Leung, 2001: 194).

2.4.2.5. Erkek Yöneticilerin Yarattığı Engeller

Erkek yöneticilerin yarattığı engel, kadınların iş hayatında üst düzey yönetici pozisyonlarına erişememelerinin bir başka nedenidir. Burada, erkekler üst yönetimi işgal ediyor gibi görünüyor. Bir "erkekler kulübü" oluşturarak, erkeklerin kendi konuşma dili ve kendi aralarındaki şakalar çalışan kadınları olumsuz yönde etkiler (İnel, vd, 2014: 3). Erkek yöneticilerin yarattığı engellerden en önemlisi kadınlara karşı önyargılardır. Çoğunlukla olumsuz olan bu önyargılar, kadınların üst düzey işleri yapamayacağı görüşlerini içerir. Kadınların kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olduğu düşünülmektedir. Erkek yöneticilerin yarattığı diğer engeller “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücünü koruma”dır (Örücü vd., 2007, 119). Ögüt (2006) çalışmasında, erkek yöneticilerin yarattığı engeller “Kadınların Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller” başlığı altında şu şekilde tanımlanmıştır:

a. Tarafsızlık ilkesi: Cinsiyetler arasındaki fark göz önüne alındığında üstünlüğün olmadığı varsayımı (Irmak, 2010: 37). Erkekler tarafından yapılan ayrımcılığın başka bir boyutunda, tarafsızlık ilkesi vardır. Tarafsızlık ilkesine göre, cinsiyetler arasındaki fark göz önüne alındığında üstünlüğün olmadığı kabul edilmektedir (Sezen, 2008: 25).

b. Cinsel körlük: Cinsel körlük, erkek veya kadın olsun, çalışanları değerlendirmenin önemini vurgular (Şen, 2017, 29). Erkekler ve kadınlar arasında bir fark yoktur ve insan görüşü yaygındır. Toplumsal cinsiyet kalıpyargıları, kadınların yönetici seviyesine yükselmesini engelleyen önyargıların temelini oluşturmaktadır. İyi yöneticilerin erkek olduğuna dair genel kabul gören kararlar nedeniyle kadınlar nadiren üst yönetimdedir (Irmak, 2010: 37).

c. Koruma-koruma içgüdüsü (olumlu ayrımcılık): Ataerkil toplumda, erkekler korunaklı bir içgüdüyle hareket eder ve kadın kariyerinin önünde engeller oluşturur. Bu durum bazı mazeretleri olan kadınların korunmasıdır (Sezen, 2008: 25). Erkek yöneticiler, kadın yöneticilere daha fazla iş vermeyerek, sorumluluklarını azaltarak, önemli projelere atamadıklarında ve üst düzey yöneticilerle kadın yöneticilerin farkındalıklarını azaltarak üst sıralara gelmelerini engellemektedir (Çetin, 2011: 83). Erkek yöneticiler tarafından olumlu ayrımcılığa uğrayan kadın yönetici adayları, benlik saygısını kaybedebileceklerini ve üst yönetici olmak için gerekli niteliklere sahip olmadıklarını düşünebilirler (Sezen, 2008: 25).

d. Kadınlarla iletişimin zorluğu: Aynı organizasyonda çalışan kadınlar, kuruluş dışındaki erkek çalışanlarla herhangi bir konu ya da sorunu konuşmadıklarında veya tartışmadıklarında iletişim zorlukları ortaya çıkar (Zeybek, 2010: 54).

e. Gücü elinde tutma arzusu: Kadınları daha iyi eğitilmiş ve kendilerine tehdit olarak daha gelişmiş olarak gören erkek çalışanlarda ortaya çıkan kaygıyı ifade eder (Alhas, 2016: 17).

2.4.2.6 Kadın Yöneticilerin Yarattığı Engeller

Kadın yöneticilerin yarattığı engeller, cam tavan sendromuna neden olan bir diğer organizasyonel faktördür. Kadın yöneticiler, erkek arkadaşlarının kariyerlerine

engel olabilir. Literatürde kadın yöneticilerin yarattığı engeller dört grupta sınıflandırılmaktadır (Zeybek, 2010: 55; Alhas, 2016: 18).

a. Öz-referans hatası: Kadın yöneticiler "Bu noktaya gelindiğinde, herkes ulaşabilir." Diye düşünmeye eğilimlidir, bu yüzden mantık "özel bir çabaya gerek yoktur." (Örücü vd, 2007: 119).

b. Kraliçe arı sendromu: Kraliçe arı sendromu, üst düzey kadın yöneticilerin meslektaşlarını yargıladığını ve onları cesaretlendirmek yerine tehdit olarak algılayarak şirkette yükselme girişimlerini engellediğini gösterir (Ludwig, 2011). Yani, kraliçe arı sendromunda, kadınlar en üst pozisyonlarda bekar olma arzusuna sahiptir, bu yüzden meslektaşlarının aynı pozisyonda olmasını istemezler (Korkmaz, 2014: 8). Üst yönetimde “bekar kadın” olma inancı bir başarı ve ayrıcalıktır (Zeybek, 2010: 55). Cam tavan yaratan bir diğer faktör, kadınların üst yönetimde tek kadın olmak için mücadele etmeleri ve bu nedenle meslektaşlarının kariyer gelişiminde engel oluşturmalarıdır (İnel ve ark., 2014: 3).

c. Çok boyutlu karşılaştırma: Kadın çalışanların aile nitelikleri, fiziksel özellikler ya da çocuk sahibi olma gibi kriterleri dikkate alarak tutumlarını ifade eden bir engeldir (Alhas, 2016: 19). Bu nedenlerle, kadın çalışanlar çeşitli nedenlerle tehdit olarak görülmektedir. Kadın çalışanlar, kişisel amaç ve mücadeleler, kıskançlık ve kurumdaki tek kadın olma arzusu nedeniyle diğer kadın çalışanları tehdit olarak algılayabilirler (Doğru, 2010: 81).

d. Erkek gibi düşünerek bunlardan biri olduklarını göstermeye çalışmak: Kadın çalışanlar, iş hayatında başarılı olma çabalarında erkeksidir ve bu nedenle erkek egemen kuruluşlardaki varlıklarını kabul etmeye çalışırlar. Kadın çalışanlar erkeksi tutumlar göstermezlerse iş hayatına dayanamayacakları inancına sahiptirler (Doğru, 2010: 82). Başka bir deyişle, kadınların erkek egemen örgütlerde kendilerini kabul ettirmek için uyguladıkları anti-feminist yaklaşımlara atıfta bulunmaktadır (Zeybek, 2010: 55).

2.4.3. Sosyal Faktörlerden Kaynaklanan Sebepler

Cam tavana neden olan örgütsel faktörler iki başlık altında incelenebilir.

2.4.3.1. Mesleki Cinsiyet Ayrımı

Birey seçiminde belirleyici unsurlar arzu ve beceri olmakla birlikte, aile ve toplumdaki yerleşik normlar kadınların ve erkeklerin kendi istekleri dışında meslek seçmelerine neden olabilir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 7). Her kültürde kadınların mesleki dağılımı açıkça erkeklere göre farklılıklar içermektedir. Bu durum, kadınların özelliklerine göre ne tür bir iş yapabileceğine bağlı olarak sosyal cinsiyet tanımından kaynaklanmaktadır. Annelik ve kadınlık gibi toplumsal cinsiyet rollerinin bir uzantısı olarak, kadınlar için uygun veya uygunsuz işler ortaya çıkmaktadır. Bu durum kadınların kümelenmesine ve bazı meslek gruplarından dışlanmasına neden olmaktadır (Akdöl, 2009: 34).

Meslekler cinsiyete göre dikey ve yatay olarak bölünür. Yatay mesleki ayrımcılıkta, bazı meslekler kadın, diğerleri ise erkek meslekleri olarak tanımlanmaktadır. Yatay meslek ayrımı, mekanik, genel müdür veya müfettiş gibi erkek işleri olarak sınıflandırılan bazı meslekleri; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik çalışmaları kadınlar için uygun alanlar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetim ve mühendislik gibi geleneksel erkek meslekleri olarak kabul edilen meslek alanlarında kadınlar daha az tercih edilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 8-9). Kısacası, kadınlar hemşirelik ve öğretim gibi feminist işlere odaklanırken yatay mesleki ayrımcılık sergilemektedir. Diğer taraf, erkeklerden daha düşük bir mesleki konuma sahiptir ve bu durum dikey bir mesleki ayrımcılık sergilemektedir (Öğüt, 2006: 59).

Kadınların iş kolları incelendiğinde, kadınların mesleki anlamda aile rolleri ile "aile" kapsamında yakın çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Kadın işgücü tarafından yoğunlaşan bu iş kolları, günümüzde "pembe yaka" işleri olarak kabul edilmektedir. Pembe yakalı işler, mavi yakalıdan daha rahat, daha temiz ve daha iyi bir statü sağlayan ve vücut gücüne dayanmayan işlerdir. Örneğin, kamu ve özel sektörde büro işleri, öğretim ve hemşirelik gibi meslekler bu gruba dahildir (Öğüt, 2006: 59, Akdöl, 2009: 34). Öte yandan, kadınların sosyal ve ekonomik yaşamdaki rolleri bugün artmış olsa da, kadınların erkekler kadar üst yönetim seviyelerine ulaşamadıkları ve terfi ayrımcılığına maruz kaldıkları görülebilir (Parlaktuna, 2000: 1223).

2.4.3.2. Toplumsal Cinsiyetle İlişkili Klišeli Önyargılar

Stereotipler, bir grubun en unutulmaz özelliklerini tanımlayan yargılardır. Bu kararlar cinsiyet, ırk, etnik grup ya da yerleşik coğrafi alanla ilgili olabilir (Onay ve Heptazeler, 2014: 78). Stereotip, belirli bir grubun üyeleriyle ilgili bir dizi varsayımsal inanç, eylem, özelliktir ve bir grubun üyelerini tanımlamak için kullanılır. Stereotipler toplum kültürlerinde mevcuttur ve iletişim araçları ve öyküleri ile bir nesilden diğerine aktarılır (Öztürk, 2011: 49). Kadınlarla ilgili klišeler, kadınların çalışmasını engellemenin yanı sıra, yönetsel pozisyonda kadın rol modellerinin oluşumunu engeller, böylece kadınların bu rol için uygun olabileceklerini düşünmelerini önler (Korkmaz, 2016: 107).

Stereotipleme ise geçmiş olaylara ve deneyimlere ya da kültürel normlara dayanmaktadır ve o grup ya da kategorideki tüm insanlar için bir insanın özelliklerini kabul etmek olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2011: 4; Değer, 2016: 53) . Stereotipleme, diğer insanlar hakkında eksik veya yanlış algılara neden olur. Dolayısıyla insanları bir topluluk veya grup içinde farklı sosyal konumlara yerleştirebilir. Bu fenomen nedeniyle insanlar diğer insanları anlamaya çalışmak yerine klišeleri, yargıları bir gerçek olarak kabul ederler (Ayrancı ve Gürbüz, 2012: 131). Kadınlar için klişeleştirmede insanların cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri gibi özellikleri tanımlanmaktadır. Örneğin, erkekler başarılı, bağımsız veya kendine güvenen özellikler ile karakterizedir. Kadınlar nazik, anlayışlı ve insan odaklı olarak tanımlanmaktadır (Negiz ve Yemen, 2011: 202).

Kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmesini engelleyen stereotipler aşağıdaki üç grupta sınıflandırılmıştır (Öztürk, 2011: 49-50; Güner, 2011: 40):

1. Erkekler ve kadınlar arasında kişilik farklılıklarının var olduğu inancından kaynaklanan cinsiyet özellikleri ile ilgili klišeler: Örneğin, kadınlar daha duygusal, bağımlılık yapan ve pasif olarak kabul edilirken; erkeklerin daha rasyonel ve daha hırslı olduğu düşünülmektedir.

2. Erkekler ve kadınlar arasında sosyal rol farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan toplumsal cinsiyet rolleri hakkındaki stereotipler: Örneğin, bir kadının saldırgan olmadığı, erkeklere emir veremeyeceği ve erkeğin kadınlardan emir almaması gerektiği inancı.

3. İşleri cinsiyete göre etiketleme eğilimi: Örneğin, yöneticiler erkek, sekreterler kadındır.

2.5. CAM TAVANIN ÜSTESİNDEN GELME STRATEJİLERİ

Cam tavan bariyerlerinin üstesinden gelmek için bireysel ve organizasyonel stratejiler vardır.

2.5.1. Bireysel Stratejiler

Cam tavan bariyerlerinin üstesinden gelmek için bireysel stratejiler beş alt başlık altında toplanmıştır.

2.5.1.1. Eğitim Ve Öğretim Stratejileri

Mesleki eğitim programları, yönetim pozisyonlarında adayların becerilerini geliştirmeye yardımcı olan teorik ve pratik dersleri içermektedir (Sezen, 2008: 33). Bu eğitim programının en önemli özelliği, kadınların eğitiminden sonra eğitim aşamasında iş geliştirme stratejilerini ve liderlik becerilerini erkeklerle birlikte öğrenerek erkeklerle uyum sağlamalarının kolaylaşmasıdır (İmamoğlu, 2016: 36-37) . Programın bir diğer avantajı, erkek yönetici adayları için mevcut olan kadınlara yönelik önyargıların eğitim yoluyla azalabilmesi veya yok olabilmesidir (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

Lockwood (2004) çalışmasında insan kaynakları birimlerinin cam tavanın kırılmasındaki rolünü ve kadın eğitiminin kariyer gelişimi için önemini vurgulamıştır. Bu bağlamda Lockwood, kadınların kişisel gelişimlerini sağlamak için uluslararası randevulara ve önde gelen eğitim programlarına dahil edilmesi gerektiğini önermektedir (Lockwood, 2004). Lewis ve Fagenson (1995) 'de yapılan çalışmada, üç tür gelişmekte olan yöneticilere odaklanmıştır. Bunlar; sadece kadınlar için yönetim eğitim programları, kadınlar ve erkekler için yönetim eğitim programları ve mentorluk yardım programları.

Yönetim pozisyonunda olan veya bu pozisyonlara aday olan kadınların özel ihtiyaç ve ihtiyaçlarını karşılamak için kadınlara özel yönetim eğitim programları tasarlanmıştır. Özellikle kadın eğitimlerini içeren bu programlar, kadın yönetim

becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamaları içermektedir (Lewis ve Fagenson, 1995: 40-41). Araştırmaya göre, sadece kadınlara yönelik yönetim eğitim programları, yönetim ve liderlik açısından onlara bazı avantajlar sunarken, kadınları erkek egemen yönetim kademelerinden çıkarmaktadır. Bu programın bir diğerk dezavantajı, işyerinde ayrımcılığı güçlendirmek ve yönetimde ve işyerinde cinsiyet entegrasyonu olasılığını zayıflatmaktır, çünkü erkekler bu programlardan muafır (İmamoğlu, 2016: 36-37).

Lewis ve Fagenson'a (1995) göre, ikinci tip program hem kadınlara hem de erkeklere açıktır. Erkekler ve kadınlar için yönetim eğitim programları, yönetim görevleri ve yönetim pozisyonları için adaylara temel yönetim, liderlik bilgi ve becerilerini sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (Öztürk, 2011: 53). Kadınların ve erkeklerin programa dahil edilmesiyle, kadınlar kendilerini erkeklerden soyutlamıyor ve onlarla birlikte liderlik becerileri kazanmıyorlar ve erkekler bu eğitim programı ile kadın yöneticiler hakkındaki önyargılarını azaltabilirler (Lewis ve Fagenson, 1995: 43). Kadınlar ve erkekler için yönetim eğitim programlarının dezavantajı, kadın meseleleri üzerinde tam bir konsantrasyon olmamasıdır (Şen, 2017: 44).

Organizasyonların başarılı kadın yöneticilere sahip olabilmesi için kadın çalışanların çalışmalarında ilerlemenin önündeki engeller azaltılmalı veya ortadan kaldırılmalıdır. Bu nedenle, insan kaynakları yetkilileri kadınların ihtiyaçlarını ve yönetim gereksinimlerini daha iyi anlamalı ve buna göre plan yapmalıdır (Kulualp, 2015: 106).

2.5.1.2 Bir Mentordan Resmi Yardım Stratejileri

Mentor ilişkisinin bazı özellikleri, daha önce de belirtildiği gibi, aktif bir ilişki, yardım amaçlayan, öğretim ve öğrenmeyi içeren, davranışları yönlendiren, kişisel ve kariyer gelişim süreçleri ve yansıtıcı uygulamaları içerir (Roberts, 2000: 151). Kadınlar etkili bir akıl hocasıyla çalıştıklarında, öncelikle uzun vadeli hedeflerini tanımlama ve onlara nasıl ulaşılabileceğini belirleme konusunda yardımcı olurlar. Etkili bir akıl hocası, kariyer gelişimine güçlü bir kişisel ilgi göstererek ve onları bir rol modeli olarak ilham alarak onları teşvik edebilir. Bazı araştırmacılar, mentorlu bireylerin daha fazla promosyona ve kariyer hareketliliğine sahip olduğunu belirtmektedir; ayrıca akıl hocası

olan bireylerin akıl hocası olmayanlara göre daha hızlı geliştiğini bildirmişlerdir (Ragins, vd., 1998: 32). Buna ek olarak, mentorlarla çalışan bireylerin mesleklerinden daha memnun olduklarını ve işlerde mentor olmayanlardan daha fazla başarıya sahip olduklarını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Jackson, 2001: 33).

Kadın yöneticiler mentor desteği almak için örgün ve yaygın mentorluk programlarına katılabilirler. Örgütlerinde resmi mentorluk programları bulunmayan kadınlar yaygın mentorluk programlarına başvurabilirler (Lewis and Fagenson, 1995: 47-48). Kadınların rehberlik eden bir mentordan, örgütsel açıdan karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarını tavsiye eden bir koçtan yardım alması önemli bir stratejidir.

2.5.1.3 Sosyal Ağ Stratejileri

Örgüt içinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, erkek egemen iş dünyasında kadınların uyumunu kolaylaştırır. Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar iş dünyasında kabul edilen davranış ve tarzların farkına varırlar ve bu farkındalık sayesinde kariyer gelişimlerinde önemli ilerlemeler kaydedebilirler (Taşkın ve Çetin, 2012: 24). Kadınların erkek egemen iş dünyasına uyum sağlamak için sosyal ilişkilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Davranışların ve stillerin farkında olan kadınların erkek egemen iş dünyasında kabul edildikleri ve buna göre davrandıkları ve kariyer gelişimlerinde daha az sorunla karşılaştıkları düşünülmektedir (Şen, 2017: 46; Sezen, 2008: 37).

Sosyal ağlardan dışlanma kadınların kariyerlerinde avantajlı olabilecek iş bağlantılarından uzak durmalarına neden olur. Bu durum nedeniyle kadın çalışanlar pek çok kariyer fırsatının farkında değiller (Anafarta vd, 2008: 120). Bu nedenle, bir kuruluştaki veya iş dünyasındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, kadınların erkeklerin baskın olduğu iş dünyasına adaptasyonunu kolaylaştırabilir ve bu gelişen ilişkiler sayesinde, kadınlar kabul edilen davranış biçimlerinin, tarzının ve kariyerlerinde daha kolay ilerleyebilirler (Korkmaz, 2014: 12).

2.5.1.4. Yüksek Performans Stratejisi

Kadınların örgütlerde ilerleyebilmek için daha çok çaba sarfetmek, daha çok performans sergilemek, becerileri ve yöneticilikte güvenilirliklerini kanıtlamak zorunda

kalıyorlar (Jackson, 2001: 33). Ragins vd., (1998) araştırmasına göre, beklentinin üzerinde performans gösteren kadınlar, kadınların kariyer gelişimi için vazgeçilmez bir stratejidir. Yazarlar on üç farklı stratejiyi araştırdılar. Araştırmaya göre, beklenenin üzerinde performans sergileme stratejisi kritik ve en sık kullanılan stratejidir (Sezen, 2008: 32).

Kuruluşlarda zor ve üst düzey görevlerde yer almaya çalışarak, kadınlar üst yönetim için bir egzersiz yapma fırsatına sahip olabilir ve yeteneklerini gösterme ve karar vericiler tarafından fark edilme fırsatına sahip olabilirler. (Çetin, 2011: 103).

2.5.1.5. Kariyer Gelişim Programlarına Katılım Stratejisi

Kariyer geliştirme programları, işletmedeki yönetim potansiyeli olan çalışanların değerlendirilmesinde yararlı olabilir. Ayrıca, bu programları kullanarak işletmede üst yönetime yükselmek için kariyer yapmak için teşvik edici faktörlerin oluşturulması açısından çalışan için önemlidir (İmamoğlu, 2016: 42). Kariyer geliştirme programları, kadınların yönetim aşamasına geçişini ve adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Mesleki eğitim ve özel görevler vermek, kariyer geliştirme programlarına örnektir. Kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları engeller arasında mesleki eğitim ve deneyime ağırlık verilmektedir. Bu tür programlar kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini kolaylaştırır (Korkmaz, 2014: 11).

Kariyer geliştirme programları, kadın yönetici adaylarının hızlı bir şekilde belirli bilgi ve becerileri kazanmalarına yardımcı olur. Şirketlerin kariyer gelişimi ve çalışanlarının ilerlemesi için önemi, bazı eğitim ve gelişim programları geliştirmelerini sağlar (Sezen, 2008: 34). Bu tür programlar işyerindeki kişisel gelişim için bir kriter olarak görülmektedir (Goodman, vd, 1994: 241-268).

2.5.2. Örgütsel Stratejiler

Kamu ve özel sektör işletmelerinde, cam tavan bariyerlerinin üstesinden gelen yöneticiler kuruluş içinde yapacakları değişikliklere bağlıdır. Bu değişikliklerden biri, kadınların güvenini aşıl原因 ve destekleyen bir organizasyon kültürünün oluşturulmasıdır. Her çalışanın eşit olmasını ve üst kademelere daha adil bir davranışın uygulanması kuruluşun vazgeçilmez politikası olmalıdır. Yöneticilerin bu değişiklikleri

sağlamada mentorluk görevinin farkında olmaları ile ilgili önemli bir unsurdur (Kulualp, 2015: 121). Tüm çalışanların örgüt içinde kurulacak sosyal ağa katılmakta özgür olmaları, çalışanlar arasındaki sadakati artıracak ve sonuç olarak bu bağlılık örgütsel bağlılığı, işletmenin doğru işleyişini ve örgütsel performansı artıracaktır (Büyükyaprak, 2015: 48-49).

2.5.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültüründe Değişim

Kadınların ilerlemesine uygun bir örgüt kültürünün varlığının cam tavanın üstesinden gelmede etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgüt kültüründeki değişiklikler kadın çalışanların cam tavanın üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. Meyerson ve Fletcher (2006) örgüt kültürünü değiştirmek için aşağıdaki yolları önerdiler (aktaran Akdöl, 2009: 79):

- Örgüt kültüründe sorunun farkına varmak,
- problemi teşhis etmek,
- tüm kadın ve erkeklerle çalışma kültürü hakkında konuşmak,
- üst yönetime yapılan değişikliği kabul etmek.

Jackson (2001) CEO'ların kadınların ilerlememesinden sorumlu tutulmaları gerektiğini; bu nedenle kadınların yükselememe durumu kuruluşun sorunu haline gelebilir.

Öte yandan, örgüt kültürü içindeki farkın tanınması da çok önemlidir (Kulualp, 2015: 121). Organizasyonun vizyon ve misyon açıklamalarında bu çeşitliliğin vurgulanması ve performans değerlendirme ve tanıtım kararlarında dikkate alınması gerekmektedir (Akdöl, 2009: 80; Jackson, 2001: 37). Lockwood'a (2004) göre, cam tavan bariyerlerini kırmak için örgüt kültüründeki değişiklik aşağıdaki süreci içermelidir;

- Örgüt kültürünü test etmek gerekir. Bunu yapmak için, insan kaynakları politikalarının ve örgütün örgün ve yaygın kültürünün adil olup olmadığını belirlemek önemlidir (yani ücret farklılıkları, işe alım uygulamaları).

- İnce davranış, gelenek ve normların (yani kadınlar için işe yarayacak enformel kültür) incelenmesi.

- Araştırmalar ve odak grupları aracılığıyla kurumun kültürü, kariyer beklentileri hakkında erkek ve kadınların algılarını araştırmak.

- Kadınların örgütte ilerlemesini destekleyen en iyi uygulamaları bulmak.

- Son olarak, politika ve programların güçlü ve zayıf yönlerinin yolunu haritalamak için ölçüm kritiktir.

Örgütlerdeki mevcut uygulamalar genellikle örgüt kültürünün değiştirilmesinden yana değildir. Örneğin, kuruluşlardaki eğitimlerle kadınların erkek kültürüne adapte edilmesinin sağlanması hedeflenmektedir. Aslında, kadınların gelişmesine vurgu yapılmaktadır. Yani amaç kadınları değiştirmek. Bununla birlikte, kadınları değiştirmek yerine, örgütsel kültürü kadın yeteneklerine değer verecek şekilde değiştirmeye önem verilmelidir (Knutson ve Schmidgall, 1999: 66).

2.5.2.2. Aile Dostu İşyeri Ve Esneklik

Aile dostu uygulamalar, esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı çalışma, işyerinde esneklik, iş paylaşımı gibi alternatif çalışma düzenlemeleri sağlayabilir ve çocuk bakımı ve kreş uygulamaları için finansal yardım ve danışmanlık hizmetlerini karşılayabilir; ayrıca ücretli analık, babalık ve kısa süreli ücretsiz izin başvurularının yapılmasına olanak tanımaktadır (Çarıkçı ve Avşar, 2005: 75-89). Bu uygulamalar sadece kadınlar için değil, aynı zamanda kuruluştaki erkek çalışanlar için de yararlı olabilir (Jackson, 2001: 34).

Kadınlar, ödev ve aile sorumlulukları, kişisel sağlık sorunları ve sosyal ilişkilere katılma istekliliği gibi bazı nedenlerden dolayı daha fazla esnekliğe ihtiyaç duyabilirler. Kadınların esnek çalışma eğilimi çalışma saatlerini azaltmak yerine çalışma saatlerini kontrol etme isteklerinden kaynaklanmaktadır (Şen, 2017: 50; Taşkın ve Çetin, 2012: 25). Kadınlar, esnek çalışma saatlerinden yararlandıklarında çalışmalarına bağımlı olarak görülmeyecekleri gerekçesiyle terfi konusunda sorun yaşayacakları düşüncesi ile genellikle esnek çalışma saatlerinden yararlanmak istemezler. Bu nedenle işletmeler, kadın çalışanları esnek çalışma saatlerinin ilerlemelerini engellemeyeceğine ikna etmelidir. Kadınların esnek çalışma saatleri hakkındaki görüşlerini değiştirmeye çalışırken, tanıtım süresinin kesintiye uğramayacağı ancak geciktirilebileceği açıklanmalıdır (Akdöl, 2009: 82).

Bununla birlikte, yasal ve sosyal hakların (ücretler, sosyal yardımlar, ücretli izin, sosyal güvenlik, sendika üyeliği vb.) Ortadan kaldırılması ve kaybedilmesi de eleştirilmektedir. Bu nedenle, garanti edilen esneklik altında esnek çalışma fırsatları sağlanmalıdır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2008: 24-25).

2.5.2.3. Kariyer Geliştirme Programlarının Düzenlenmesi

Kuruluşlar, kariyer geliştirme ve izleme programları ile yüksek performanslı çalışanlara yatırım yapmaktadır. Ayrıca, bu programlar kadınların mentorluk ilişkisi geliştirme şansını artıracaktır. Kariyer geliştirme programı sırasında olası mentor ile ilişki kurma şansı olan kadının kariyerini ilerletme olasılığı daha yüksektir (Gülbay, 2012: 85-86). Bu bağlamda, ilerleme potansiyeli olan kadın yönetici adaylarının, şirket tarafından sağlanan eğitim ve beceri geliştirme programları ile şirketten ayrılması engellenmektedir. Böylece şirket, yönetici adayı olan ve çalışanından daha yüksek verim alabilen kadın çalışanlarını kaybetmez (Lockwood, 2004).

İş yerinden edilme, iş zenginleştirme, danışmanlık faaliyetleri, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, koçluk ve kariyer planlama grupları veya mentorluk gibi kariyer geliştirme programları ile ilgili çeşitli faaliyetler bulunmaktadır (Salihoğlu, 2014: 39).

2.5.2.4. Sosyal Haklardan Yararlanma Stratejisi

Sendikalar, kadın yöneticilerin üst yönetim seviyelerine yükselirken karşılaştıkları cam tavan bariyeriyle baş edemedikleri durumlarda hem yasaları kullanarak hem de organizasyon üzerinde güçlü bir baskı oluşturabilirler (Çetin, 2011: 107). Sendikalar tarafından yürütülen bu faaliyetlerin örgütlerde de yerine getirilmesi sağlanmalıdır (Çetin, 2011: 107-108). Ayrıca, kuruluşlar sosyal güvenlik konusunda kadınlarla erkekler arasında eşit muamele görmelidir. Özellikle aynı seviyelerde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin ücretlerinde eşitlik sağlanmalıdır (Taşkın ve Çetin, 2012: 25).

2.5.2.5. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık uygulamaları yoluyla işgücüne katılmak isteyen veya işgücüne katılmak isteyen kadınların sayısını artırmak için, her işe alım ve terfi sürecinde bir işe

alım prosedürü geliştirilebilir. Böylece kadınlar istihdam ve terfi fırsatları hakkında geniş bir bilgiye sahiptir ve yaygın ağlara girememenin dezavantajlarını ortadan kaldıracaktır (Akdöl, 2009: 92). Pozitif ayrımcılık, üst yönetim seviyelerinin yükselmesinde ve mentorlar için artan fırsatlarda ayrımcılık yaşayan kadın yöneticiler için rol modellerinin geliştirilmesine de katkıda bulunur. Kadınların daha yüksek yönetim seviyelerindeki fırsatları artırmak için kilit iş alanlarına katılımlarını artırmaları ve farklı alanlardaki deneyimlerini artırmak için fırsatlar sunmaları olumlu ayrımcılık yoluyla sunulabilir (Çetin, 2011: 112).

2.6. CAM TAVAN ENGELLERİ SONUÇLARI

Cam tavan bariyerleri, aşağıda daha ayrıntılı tartışılacak olan bireysel ve organizasyonel sonuçlara sahiptir.

2.6.1. Cam Tavan Engellerinin Bireysel Sonuçları

Cam tavan bariyerlerinin bazı bireysel sonuçları vardır. Cam tavan engellerinin bireysel sonuçları dört faktörden oluşur.

2.6.1.1. Motivasyon Kaybı

Motivasyon, kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir çalışma ortamı yaratarak bireyi eyleme geçmesi için etkileme ve motive etme süreci olarak tanımlanabilir (Ünlüöner, vd, 2006: 10). Yani motivasyon bir teşvik ve teşvik sürecidir. Kadın yöneticinin çalışma hevesi, kariyer hedeflerine ulaşamayacağına inandığında, şirkette ilerleme kaydetmesi, becerileri yeterince değerlendirilmediğinde ve yetki veya sorumluluk verilmediği zaman azalacaktır (Çetin, 2011: 91). Üst yönetim düzeyinde yaşanan motivasyon kaybı, organizasyon hakkında stratejik olarak belirleyici olan kadın yöneticiler nedeniyle organizasyon için önemlidir (Sezen, 2008: 56). Öncelik, bireyin performansını arttırmaktır çünkü iş ancak çalışanların performansı kadar iyi olabilir. Çalışanın yüksek performansı organizasyonla güçlü duygular yaratmaya ve organizasyonda iyi motivasyona bağlıdır (Çetin, 2011: 91).

Kısacası, cam tavana maruz kalan bireylerin en yaygın sonucu motivasyon kaybıdır. Bireyler kariyerlerinde bazı engellerle karşılaştıklarında ve ilerleme fırsatları

sınırlı olduğunda, istedikleri hedefe ulaşamayacakları algısını yaratırlar ve bu da onları isteksiz kılar. Belirli bir amacı olmayan veya hedeflerine ulaşabileceklerine inanmayan bir kişi motivasyonunu azaltır (Şen, 2017: 34).

2.6.1.2. İşletmeye Bağlılığın Azaltılması

Son zamanlarda, iş hayatında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanların işlerinden ve iş yerlerinden memnun olmamalarıdır. Çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlamak, artık mal ve / veya hizmet üretmek gibi kuruluşların temel ve temel işlevlerinden biri olarak görülmektedir (Çetin, 2011: 91). Bu amaca ulaşmada örgütsel bağlılık ön plana çıkar, bu da çalışanın çalıştığı organizasyonun hedeflerini benimsediği ve bu organizasyonda var olmaya devam etmek istediği anlamına gelir (Gül, 2002: 37).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal hedefleri ve değerleri benimseme, bu hedeflere ulaşma ve kurumun üyeliğini sürdürme istekliliğini ifade eder (Durna ve Eren, 2005: 211). Örgütsel bağlılığın bu üç faktörü, çalışanları bir kuruluşa bağlayan ve ayrılma veya kalma kararlarını etkileyen psikolojik bir durumu yansıtır (Durna ve Eren, 2005: 212; İşçan ve Naktiyok, 2004: 185). Duygusal bağlılık, insanları kuruma duygusal olarak bağlayan ve onları bu örgütün üyesi oldukları için mutlu eden bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uzlaşmayı ifade eder. Süreklilik taahhüdü, kuruluştaki çalışanların kişisel yatırımları nedeniyle kuruluşa kalma arzusudur. Normatif bağlılık ise, bir kültür içinde sosyalleşme sağladığı gerekçesiyle kurum ve kuruluşlara ayrılma eğilimini vurgular (Durna ve Eren, 2005: 211).

Çalışanların kuruluşlarına sadakatinin nedeni bazen maddi, bazen duygusal nedenlerden kaynaklanabilir (Özünlü, 2013: 47). Örgütlerde kadın işgücünün maruz kaldığı cam tavan bariyeri, kadın çalışanların örgütsel bağlılığını azaltır ve örgütün verimliliğini azaltır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmamak için, kadın çalışanlarının kariyerlerini çeşitli engellerle engellemek yerine cinsiyete dayalı ayrımcılığı önleyerek kadınların bağlılığını artırmak gerekmektedir (Çetin, 2011: 92).

2.6.1.3. İş Tatmininde Azalma

Cam tavan sendromunun tanıtım aşamasında genellikle kadınları etkilediği göz önüne alındığında, örgütün tanıtım politikaları, çalışan bireylerin zaman içinde statülerini artırmaları ve dolayısıyla artırma beklentileri nedeniyle çalışanları işlerine bağlayan önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. gelirleri (Şen, 2017: 34-35). Ancak, organizasyon politikaları gayri resmi ağlara bağlı ve düzensizse, çalışanlar bu haksız durumdan rahatsız olduklarında ve ilerleme şansının olmadığını düşündüklerinde; memnuniyetsizlik yaşıyorlar (Aydağ, 2012: 103).

Bir çalışanın işini düşünmesini etkileyen değişkenler arasında ücret, iş güvenliği, terfi fırsatları, sosyal haklar, yöneticiler, meslektaşlar, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği yer alır. Tüm bu faktörler iş memnuniyetini farklı şekillerde etkilemektedir (Toker, 2007: 94). İş memnuniyetsizliği olan bir çalışanın işe devamsızlık, performansta azalma, çalışmaya isteksizlik, diğer çalışanlarla ilişkilerin aksaması, organizasyona güvensizlik veya organizasyondan ayrılma eğilimi yaşayabileceği gözlenmiştir (Doğru, 2010: 2).

Çalışanların iş akışında olduklarından daha yüksek bir seviyede olmaları gerektiğini düşündükleri gerçeği, çalışanların kuruluşa karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerini ve tam kapasitelerini kullanmalarını engeller. Kısacası, çalışan işi bir ölçüde sabote etmeye başlar (Sezen, 2008: 59). İş tatmini için çalışanların konumu ve sorumlulukları önemlidir. Üst düzey yönetim kadrosunda çalışan bir kadına uygulanan cam tavan bariyerleri iş memnuniyetini azaltabilir. Ayrıca, üst yönetimde cinsiyetleri nedeniyle cam tavan bariyeri ile karşı karşıya olan kadın yöneticiler şüphesiz iş memnuniyetlerini azaltacaktır (Doğru, 2010: 3).

2.6.1.4. İş Yabancılaşması

Cam tavan sendromunun birey üzerindeki bir başka etkisi de işten yabancılaşmadır. Genel olarak, yabancılaşma olayının en belirgin belirtileri şunlardır (Şen, 2017: 34; Sezen, 2008: 61):

- Niyetsizlik ve gelecekteki çabaların eksikliği,
- Başkalarıyla temas eksikliği ve iletişim eksikliği,

- Kendinizi fakir saymak ve umutsuzluğa kapmak,

Kayıtsızlık ve can sıkıntısı,

- Değişikliklere direnmek,
- Sınırlı bir alternatif kullanmak,
- Tercihlerden ve kararlardan kaçınmak.

İşletmedeki olumsuz bir çalışma koşulu, kadın yöneticiyi işyerinde yabancılaştırır ve finansal kazanç amacıyla onu çalışan bir bireye dönüştürür ve gizli bir memnuniyetsizlik yaratır. Sonuç olarak, kadın yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı ve isteği göstermeyecektir. Kadın yönetici teşebbüsün cam tavan bariyeri olduğunu düşünüyorsa, işten yabancılaşmaya başlayabilir ve sonuç olarak işi bırakabilir (Sezen, 2008: 61).

2.6.2. Cam Tavan Engellerinin Örgütsel Sonuçları

Cam tavan bariyerleri kurumsal sonuçların yanı sıra bireysel sonuçlara da sahiptir. Kadın yöneticiler, karşılaştıkları cam tavan bariyerleri nedeniyle düşük düzeyde motivasyon yaşayacak ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getiremeyeceklerdir.

2.6.2.1. Artan Maliyetler

Cam tavan bariyeri kadınları olduğu kadar organizasyonları da etkiler. Bu etkilerden biri işletmenin maliyetlerindeki artıştır. Bu engeller, rekabetçi bir avantaj yaratmak için farklı kapasitelere sahip kişilerin üst yönetimine atanmamalarına yol açmaktadır. Ek olarak; işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olabilir (Şen, 2017: 39). Çalışanların gönüllü veya istemsiz işten çıkarılması, kuruluşların beşeri sermayeye olan yatırımlarını kaybetmelerine neden olmaktadır. Bu yatırımdan en büyük kayıp, çalışanların yönetim kademesinde işten çıkarılmasından kaynaklanmaktadır (Şener ve Doğan, 2007: 179). Cam tavan bariyerleri kadınların işi bırakmasına neden olabilir. Bu durumda, işletmelerde boş pozisyonlar ortaya çıkar. İşletmedeki bu boş pozisyonu doldurmak ve yöneticiyi bu pozisyona tayin

etmek için iş için en etkili adım, işletmede bazı görünür ve görünmez maliyetler getirir (Günden, 2011: 35).

2004 yılında yapılan bir araştırmaya göre cam tavanı kıran işletmelerin finansal koşulları geliyor. Fortune 500'deki 353 şirket arasında, üst yönetimde yüksek sayıda kadın yönetici bulunan şirketlerin mali durumlarının, az sayıda kadın yönetici bulunan şirketlerden çok daha iyi olduğu bulunmuştur (Lockwood, 2004).

2.6.2.2. Artan Devamsızlık

Literatürde iş devamsızlığı genellikle mazur veya mazeretsiz olarak ikiye ayrılır. Mazeretli veya istemsiz devamsızlık, çalışanın şirket tarafından kabul edilen mazeretler veya durumlar (sağlık sorunları gibi) durumunda işe gelmeyen davranışlarıdır. Kusursuz veya gönüllü devamsızlık, herhangi bir sebep olmadan ve yöneticiyi bilgilendirmeden işe gelmeyen çalışanın eylemini ifade eder (Ramsey, vd, 2008: 98). İş devamsızlığı, bazı çalışanların işlerini tamamen terk etmeden belirli bir günde geçici olarak çalışmaya gelmedikleri durumdur. Devamsızlık durumunda, normal şartlar altında çalışmaya gelmesi gereken çalışanlar çeşitli nedenlerle işe gelmezler ve devamsızlık eğilimi gösterirler (Sezen, 2008: 65). nedeni, zamanlaması, tekrarlama sıklığı ve meydana geldikleri sosyal çevre nedeniyle çalışır (Bacak ve Yiğit, 2010: 31).

Özellikle kadın yöneticileri etkileyen cam tavan konsepti de işe devamsızlık yaratmaktadır. Yolunun engellendiğini düşünen kadın yöneticinin beklentilerini karşılayamayan örgütsel yapı, kadın yöneticiyi sıkmaya başlar. Bu nedenle, işlerinden memnun olmayan kadın yöneticiler için hırsla çalışmak için hiçbir neden yoktur. Zamanla kadının doğal olarak çalışma taahhüdü işini bozmaya başlar ve çeşitli mazeretlerle devamsızlığa başlar (Aydağ, 2012: 103). Örgütlerde kadınlar için cam tavan algısına neden olan faktörler olduğunda, kadın yöneticiler işyerine gitme konusunda isteksizdir. İşyerine ilgi eksikliği, düşük iş tatmini, ayrımcılık strese yol açar. Bu nedenle stresli çalışanların motivasyonu azalır ve işe gitmek istemeyebilirler (Sezen, 2008: 65- 66).

2.6.2.3. Çalışan Devir Artışı

Çalışanlar tecrübe kazandıkça, daha garantili, uzun vadede kalabilecekleri ve kariyer gelişimlerine uygun işlerde çalışmak isterler (Sezen, 2008: 62-63). Cam tavan sendromunun etkisiyle bir kariyer geliştirme fırsatı olmayan kişilerin, organizasyonda kalma ve katkıda bulunma arzusu yoktur ve organizasyondan ayrılma eğilimindedirler. Birçok departmanda, ilerleme ve gelişme fırsatı olmayan kişiler işlerini ve şirketlerini değiştirmeye karar verirler (Aydağ, 2012: 106).

Bir çalışanın işletmedeki olumsuz koşullar nedeniyle ayrılması, diğer çalışanların bakış açılarını olumsuz etkileyebilecek şekilde olabilir. Çalışanların işten ayrılmasının işi bırakmaları için diğer işçiler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Sezen, 2008: 63). Bu, cam tavan sendromu nedeniyle işini bırakma eğiliminde olan bir kadın çalışan için geçerlidir. Bu sürükleyici etki, çalışanların cirosunda bir artışa yol açar. Sonuç olarak, bu durum işletmelerin büyük kayıplarına neden olabilir (Şen, 2017: 41). Çalışan devir hızı, iş taahhüdü ve dolayısıyla işletmedeki üretkenlik ile ters orantılıdır. Yüksek çalışan cirosu, sadakati ve verimliliği azaltmada rol oynar. Bu sürükleyici etki, çalışanların cirosunda artışa neden olur ve işletmenin büyük kayıplarına neden olabilir (Günden, 2011: 34).

2.6.2.4. Verimlilik Ve Hizmet Kalitesinde Azalma

Murat ve Çelik (2007) hizmet sektöründe araştırma yapmış ve hizmet sektöründe kaliteyi “müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uyum” olarak tanımlamıştır. Ayrıca ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir kavram olarak kabul edilmektedir. Kaliteli uygulamalarda başarılı olabilmek için, işletmeler sürekli olarak pazar araştırması yapmalı ve satış öncesi, sırasında ve sonrasında müşterilerinin istek ve beklentilerini belirlemelidir (Murat ve Çelik, 2007: 2). Yönetici cam tavana maruz kaldıysa ancak işini bırakamadıysa, işine konsantre olamayacağı ve hala müşterilere yeterince hızlı ulaşamayacağı açıktır, bu nedenle iş üzerinde ekstra bir yük oluşturacaktır. Her şeyden önce, manevi doyumluğa ulaşmada başarılı olmak önemlidir. Dolayısıyla, işi zirveye taşıyacak temel faktör insan kaynaklarına verilen eğitimidir (Şen, 2017: 42; Aydağ, 2012: 111-112).

Kadın çalışanlara uygulanan cam tavan bariyerleri, kadın çalışanların verimli çalışmasını önleyebilir. Özellikle üst yönetim için, kadın yöneticiye stratejik olarak önemli bir konumda uygulanan cam tavan bariyerleri, işletmeye telafi edilemez bir zarar verebilir (Sezen, 2008: 65). Çalışanların morali, motivasyonu ve iş memnuniyeti de şirketin hizmet kalitesi ve verimliliğinde etkili faktörler olduğundan, kadınlar için cam tavan bariyerleri işlerini bırakmalarına neden olabilir. Cam tavan bariyeri sonucunda, yeni çalışanların eğitimi nedeniyle hizmet kalitesinin kaybı, çalışanlarla uyumluluk süreci veya motivasyon kaybı gibi işletmelerde sorunlar ortaya çıkabilir (Şen, 2017: 42).

2.7. TÜRKİYE'DE CAM TAVAN KONUSUNDA YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR

Cam tavan konsepti birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve çalışmalar farklı bağlamlarda yürütülmüştür. Bu çalışmalar arasında Eroğlu ve Toraman (2011) öğretmenler ve müdürler için cam tavan etkisinin nedenlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma 60 kişiye uygulanmış ve cinsiyete göre katılımcı sayısı eşittir. Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcılar kadın yöneticilerin eğitim kurumlarında çalışması gerektiğini düşünmektedir. Sonuçlar kadınların yönetim pozisyonuna yükselirken görünmez engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Kadınlar yönetsel pozisyona yükselirken, erkek egemen yapı ve aile-iş çatışması engelleri ile karşı karşıya kaldıklarını iddia ettiler. Ayrıca, sonuçlara göre çalışanlara ve kadın yöneticiye çevre yaklaşımı önyargılıdır. Kadınlar önyargılarla engellenirken, yarattıkları engellerle karşılaşır. Ayrıca çalışma, kadınların geleneksel rolleri nedeniyle Türkiye'deki eğitim kuruluşlarında birkaç kadın yöneticinin bulunduğunu belirlemiştir.

Aksu, Çek ve Şenol (2013), ilköğretim okulu müdürlerinin kadınların yönetici olması için bir engel olan cam tavan ile ilgili görüşlerini ve cam tavanla başa çıkma stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma ilköğretim okullarında görevli 4 kadın ve 6 erkek yönetici ile yürütülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürleri genellikle sosyal önyargıların kadınların yönetim seviyelerine yükselmesini engellediğini düşünmektedir. Buna ek olarak, okul müdürleri cinsiyet kalıpyargılarını, cinsiyet ayrımcılığını ve aile sorumluluklarını kadınların yönetim seviyelerine yükselmesinin önündeki engeller olarak görmektedir. Kadınların üst yönetim seviyelerine yükselmesinde yaşanan önemli sorunların sosyal önyargılara ve cinsiyet ayrımcılığına

çok önemli örnekler olarak kabul edildiğinden, Milli Eğitim Bakanlığı'nın sosyal önyargıları olumlu hale getirmek ve cinsiyeti önlemek için bu okullarda ayrımcılık programları düzenlemesi gerektiği belirtildi.

Eğitim kurumlarında cam tavanı belirleyen bir başka çalışma da Özyer ve Orhan'ın (2012) çalışmasıdır. Özyer ve Orhan (2012) cam tavan uygulamalarının kadınlar için farklı korku biçimlerine neden olabileceğini öne sürmüş ve çalışma bu durumu açıklığa kavuşturmak üzere tasarlanmıştır. Çalışma kamu sektöründe çalışan 126 kadın öğretmene uygulanmıştır. Çalışmanın temel amacı, toplumumuzdaki kadın öğretmenlerin önyargılarını ve eğitim sektöründeki kadın öğretmenler tarafından ne tür bir korku yaşandığını belirlemektir. Çalışmanın en önemli sonucu, cam tavanın alt boyutları olan stereotiplerin neredeyse tüm korku türlerini etkilemesidir. Tüm kültürlerdeki hipoteze dayanan inanç ve eylem kalıplarının önyargıları tetiklediği sonucuna varmışlardır.

Literatürde bankacılık sektöründe cam tavan ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ergeneli ve Akçamete (2004) çalışması, birinci kademe yönetici olan kadın ve erkeklerin çalışan kadın ve üst düzey yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, kadınların demografik özelliklerine ilişkin bazı değişkenler ile kadına karşı üst düzey yönetici olma tutumları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Veriler bankacılık sektöründeki 150 birinci kademe yöneticiden toplanmıştır. Bu çalışmada, bankacılık sektöründe cam tavan bulunduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır.

Bankacılık sektöründe Karcioğlu ve Leblebici (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmada, kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Kamu ve özel bankalarda toplam 40 kişi, 40 kadın ve 40 erkek ile görüşme yapılmıştır. Örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, yaygın iletişim ağlarına katılamama, mesleki ayrımcılık, kadınların kişisel tercihleri ve algıları, kadınların çoklu rolleri, kadınlarda kariyer konusunda ilerleme kaydedemediği için alındığı düşünülen bazı uyarılardır.

Karaca (2007), cam tavanın bankacılık sektöründe olup olmadığını belirlemeyi ve ardından hangi cam tavan bileşenlerinin kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesini engellediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, kadın ve erkek banka

yöneticilerinin kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında fark olup olmadığı da incelenmiştir. 140 erkek ve kadın banka müdürü ile anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda kadın ve erkek yönetici tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu ve kadınların erkeklerden daha olumlu tutum gösterdiği tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerin tutumlar üzerindeki etkisi incelendi, ancak anlamlı bir fark bulunmadı.

Öte yandan, turizm sektöründe cam tavanın varlığı konusunda ülkemizde birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın çoğu sadece kadın işçilere odaklanmıştır. Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) tarafından yapılan çalışmada, konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavanın varlığı konusundaki algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, konaklama işletmelerinde çalışan 151 kadın yönetici ile yürütülmüştür. Bulgular, konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını hissettiklerini ortaya koydu. Çalışmada, cam tavanın daha yoğun hissedilmesinin nedeni, kadın yöneticilerin iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda oldukları ve bir rehberleri olmadığı fikri ile sonuçlanmıştır. Kadın yöneticiler iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kaldıklarında ve bir rehberleri olmadığında, cam tavanın daha yoğun olduğunu hissediyorlar. Ayrıca, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin ücret, eğitim ve terfi fırsatları açısından daha yüksek bir ayrımcılık algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tükeltürk ve Perçin (2008) yaptıkları çalışmada üst hizmete geldiklerinde hizmet sektöründe turizm işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştıkları engelleri ortaya koymayı amaçlamışlardır. Ayrıca, bu engellerin nedenlerini ortaya koymayı amaçladılar. Ayrıca kadın çalışanların bu engelleri aşmaları için bazı öneriler ve stratejiler sunmaya çalışıyorlar. Çalışmanın bir sonucu olarak, üst yönetime yükselen kadınların önündeki temel nedenin, kadınların sosyal ve ailesel rolleri ve sorumluluklarından kaynaklanan bir aile hayatı kurmanın zorluğu olduğu bulunmuştur. Ayrıca, cam tavan bariyerlerini kırmaya yönelik öneriler, kadın çalışanlara esnek bir çalışma süresi sağlamak, kariyer adımlarını planlamak için eşit fırsatlar sağlamak, kadınların ihmal edilmemelerini sağlamak, eşit ücret ve eşit eğitim fırsatları sağlamaktır.

Zeybek (2010), turizm sektöründeki kadınların karşılaştığı engelleri ve tıpkı Tükeltürk ve Perçin (2008) tarafından yürütülen çalışma gibi kadınların üst yönetimde

yer alamamalarının nedenlerini belirlemeye çalışmıştır. Ayrıca, Zeybek araştırmada bu kariyer engellerinin kaynağını bulmaya ve bu engelleri aşmak için çözümler sunmaya çalışmıştır. Bu çalışmada, dört otelde çalışan kadınların ve fivestar otellerin yönetim düzeyindeki erkeklerin görüşleri incelenmiş ve yönetim düzeyindeki kadınlarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Çalışma sonucunda, kariyeri olan kadınların aile içindeki sorumluluklarından muzdarip oldukları ve kariyer engelleriyle ilgili bazı problemleri olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmalarda, işletme yönetiminin çalışanlar için çok önemli olduğu ve çalışanlar için bile zaman zaman iyi ekonomik fırsatların önlendiği tespit edilmiştir.

Günden (2011) turizm sektöründeki mevcut cam tavan bariyerlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Buna ek olarak, erkek egemen kültürün konaklama işletmelerine dayatmalarını, aile baskılarını ve toplumun kadın çalışanlar üzerindeki rollerinin engellerini tartıştı. Yöneticilerin cam tavanla ilgili görüşlerini belirlemek ve bu engeli ortadan kaldırmak için alınabilecek önlemleri ortaya koymak araştırmanın içeriğini oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların işletmedeki pozisyona ve yöneticilerin cinsiyetine göre değiştiği sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmaların dışında, kamu kurumlarında çalışanlar ile cam tavanla ilgili başka çalışmalar da yapılmıştır. Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden'in (2011) cam tavan sendromunun önündeki engeller ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın Ankara Merkez Teşkilatı'nda çalışan kadınların hiyerarşik yükselmesi üzerine yaptıkları araştırma, çalışanların cam tavan algısına sahip olup olmadıklarını belirlemektir. Ayrıca kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini önleyen cam tavan bileşenlerinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Karaca (2007) tarafından geliştirilen "Kadın Yöneticiler için Kariyer Engelleri" başlıklı anket formu kullanılmıştır. Anket formları 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. 147 kişi ile görüşme yapıldı. Elde edilen verilerin geçerlilik analizinden sonra ölçeğin alt boyutları demografik özelliklere göre incelenmiştir. Çalışma hipotezleri incelendiğinde yaş, medeni durum ve eğitim durumu açısından değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Değişkenler arasında cinsiyet açısından sadece az miktarda anlamlı fark bulunmuştur. Elde edilen veriler sonucunda, kadın yöneticilerin kadın

Çalışanlara karşı tutumlarının erkek yöneticilere göre daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır.

Bilkay'ın (2017) algılanan kariyer engelleri ve cam tavan sendromunun çalışan kadınların iş motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırması, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında yapılan bir örnek olaydır. Çalışma, Cam Tavan Sendromu'nu açıklığa kavuşturmak için kadınların kariyer engellerini ortaya çıkarmayı ve çalışan kadınların kariyer engelleri ile cam tavan algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan araştırma sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. İş motivasyonu leği kullanılmış ve Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında alışan 300 çalışan ile görüşülmüştür. Sonuç olarak cam tavan ile demografik faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde medeni durum ile pozisyon ve cam tavan arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu alışma ile Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında araştırmaya katılan kadınların çoğunun kariyer planlaması yaptığı görülmüştür.

Hong (2018: 353)'a göre çalışma hayatında kadın çalışanların önlerinin kesilmesi onları zihinsel olarak yıpratmaktadır.

Barutçu ve Kaçar (2017: 81) 'ın yapmış olduğu çalışmada Denizli ilinde kadın çalışanların psikolojik sermayeleri ile cam tavan sendromunu aşma stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Temel saptama, kadın çalışanların cam tavan sendromunu aşma mücadelesinde psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesinin olumlu yönde etkisinin olacağıdır.

Güleç (2015: 87), kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkilerini otel işletmelerinde yaptığı bir araştırma ile ortaya koymuştur. Yazar, cam tavan sendromu ile örgütsel vatandaşlık arasında herhangi bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmış ve st düzey kadın yönetici sayısının erkek yöneticilere oranla daha az olduğu tespitinde bulunmuştur.

İnel ve diğerleri (2014: 11)'nin araştırmalarında cam tavan ile kurumların örgütlenmesi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç ankete katılan kadın yöneticilerin bu faaliyetten dolayı pozisyonlarının riske gireceği ya da bulunduğu kuruma yönelik olumsuz algı oluşacağı kaygısıyla hareket etmeleri ile açıklanmıştır.

Ezzedeen ve diğerleri (2015: 365) alışmalarında talepler, kültürel baskılar, medya mesajları ve kariyer kaygılarının kadın çalışanların yaşadıkları kariyer

engellerinin esas kaynakları olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Özyer ve Azizoğlu (2014: 103) da çalışmalarında cam tavan ile toplam algılanan örgütsel adalet arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ersoy (2009: 225)'un çalışmasında kadının ve erkeğin davranışlarında geleneksel norm ve değerlerin etkisini sürdürmekte olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Bell vd., (2002: 72)'nin çalışmalarında kadın çalışanların ayrımcılığa ve cinsel tacize uğradıkları belirtilmiş; ayrımcılığın ve cinsel tacizin önüne geçmek için yeni stratejilerin uygulanması gerektiği savunulmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERE AİT CAM TAVAN ALGILARI: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİNDE UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada bir kamu üniversitesinde çalışan kadınların cam tavan sendromu ve kariyer engellerine bakış açıları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Detaylı olarak yazın taraması yapılmış; bu doğrultuda araştırmanın teori kısmında dünyada ve Türkiye’de kadın çalışanların iş yaşamına katılma oranları ve yıllar içindeki değişimi, eğitim kurumlarında kadın çalışanların yaşadığı kariyer engelleri açıklanmış, konuyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bir kamu üniversitesinde çalışan kadınlarla gerçekleştirilen anketle kadın çalışanların iş yaşamlarında yaşadıkları cam tavan sendromu ve kariyer engelleri irdelenmeye çalışılmıştır. Anket hem kadın hem de erkek çalışanlara uygulanarak aynı zamanda kadınların kariyerlerinin önündeki engellerin erkeklerin bakış açılarına göre de değerlendirilmesi sağlanmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini bir kamu üniversitesinde çalışan hem akademik hem de idari pozisyonlarda yer alan kadınlar ve erkekler oluşturmaktadır. Araştırmada öncelikli olarak üniversitede çalışanların sayısı bulunmuştur. Üniversitede çalışan akademik ve idari personel 2156’sı kadın, 2702’si erkek ve 578 sürekli işçi olmakla beraber toplam 5437’dir. Çalışma kapsamında 383 kişi ankete katılmıştır¹. SPSS programına girilen 383 anketin bir kısmı yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiş, örneklem seçimi kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

¹ %5 güven aralığında 5437 kişilik bir evren için en az 359 örneklem kitlesi gerekmektedir:
<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

3.3. VARSAYIMLAR VE HİPOTEZLER

Araştırma amacına ulaşabilmek için yazında daha önceden gerçekleştirilmiş çalışmalardan yola çıkarak 7 ana hipotez ve bu hipotezlerin alt hipotezlerinden oluşan hipotezler oluşturulmuştur. Ana hipotezler aşağıda verilirken alt hipotezlere analizlerde yer verilmiştir. Araştırmanın ana hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H1: Üniversitede çalışan kadınların cam tavan sendromu algılamaları cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- H2: Üniversitede çalışan kadınların cam tavan sendromu algılamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- H3: Üniversitede çalışan kadınların cam tavan sendromu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- H4: Üniversitede çalışan kadınların cam tavan sendromu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- H5: Üniversitede çalışan kadınların cam tavan sendromu algılamaları çalışanların mesleki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- H6: Üniversitede çalışan kadınların cam tavan sendromu algılamaları çalışanların mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılık gösterir.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada verilerin toplanması için Üçyıldız (2017) tarafından hazırlanan çalışma ile Karaca (2007) tarafından hazırlanan çalışmada yer alan anketler kullanılmıştır. Kariyer engellerini belirlemeye yönelik cam tavan ölçeği 38 ifade ve demografik özellikleri açıklamaya yönelik 7 ifade 5'li Likert ölçeğe uygun şekilde hazırlanmıştır. Bu çalışmada ise 383 kullanılabilir anket formundan elde edilen veriler SPSS 22 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma üniversitede çalışan hem akademik hem de idari pozisyonlarda yer alan kişilerle sınırlandırılmıştır. Araştırmada özellikle yöneticilere ya da idari görevi

olan kişilere ulaşmak istenmesine karşın mesleki pozisyonunun yanında idari görevi olan kişilere yeterince ulaşılmaması bir diğer sınırlılıktır.

Araştırmaya katılanların örnek kütleyi temsil yeterliliği olsa da sonuçların genelleştirilme gücü sınırlı kalmıştır. Zira araştırma tek bir kurumda uygulanmıştır. Ancak daha başka kurumlara ulaşma ve zaman temel kısıtlar arasında yer almaktadır.

Bu araştırmaya katılan cevaplayıcıların örnek kütleyi temsil yeterliliği olmasına rağmen araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü sınırlı kalmıştır. Çünkü araştırma örnekleminde sadece bir işletme çalışanları yer almıştır. Ancak işletmelere ulaşma zorluğu ve zaman çalışmada temel kısıtlayıcı olmuştur. Çalışmanın sınırlılıkları arasında katılımcıların kendileri veya çalıştıkları kurum hakkında olumsuz bir yargıya sebebiyet vermemeleri için sorulara yanlış yanıt vermiş olabilecekleri olasılığı bulunmaktadır. Katılımcıların mesai saatlerinde anketleri cevaplamış olması da araştırmanın kısıtları arasında kabul edilebilir.

3.6. DEMOGRAFİK DAĞILIMLAR

Aşağıda tabloda demografik dağılımlar görülmektedir.

Katılımcılara ait demografik bulgular Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Demografik Bulgular

		Frekans (N)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	219	57,2
	Erkek	163	42,6
Yaş	20-30	105	27,4
	31-40	150	39,2
	41 ve üzeri	128	33,4
Medeni durum	Evli	248	64,8
	Bekar	135	35,2
Eğitim düzeyi	Lise	52	13,6
	Önlisans	41	10,7
	Lisans	130	33,9
	Lisansüstü	158	41,3
Mesleki pozisyon niteliği	Akademik	110	28,7
	İdari	167	43,6
Yöneticilik görevi	Var	50	13,1
	Yok	330	86,2
Mesleki tecrübe	1-5 yıl	86	22,5
	6-10 yıl	89	23,2
	11-15 yıl	71	18,5
	16-20 yıl	71	18,5
	21 yıl ve üzeri	60	15,7
Toplam		383	100,0

Tablo 3.1.'de de görüldüğü gibi katılımcıların %57,2'si kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %39,2'si 31-40 yaş arası, %64,8'i evli, %75'i lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip ve %86,2sinin yöneticilik görevi yoktur.

3.7. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK

Güvenilirlik, bir test için oldukça önem taşımaktadır. Araştırmada yer alan ölçeğin güvenirlik analizi sonuçları birçok açıdan değerlendirilmiş ve elde edilen rakamlara Tablo 3.2'de yer verilmiştir. Ölçeğin güvenirliğini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Aşağıda alfa katsayısının güvenirlik düzeyleri gösterilmiştir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19):

- 0 < R_2 < 0.40 güvenilir değildir.
- 0.40 < R_2 < 0.60 düşük düzeyde güvenirlik.
- 0.60 < R_2 < 0.80 güvenirlik düzeyi yeterli
- 0.80 < R_2 < 1.00 yüksek güvenirlik düzeyi.

Ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Cam Tavan Algılamalarına İlişkin Güvenirlik Düzeyleri

Cronbach Alpha değeri	Değişken sayısı
0,687	38

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca literatür incelendiğinde Üçyıldız (2017)'ın çalışmasında güvenirlik düzeyinin 0,893, Karaca (2007)'nin çalışmasında ise güvenirlik düzeyinin 0,701 olduğu görülmektedir.

Geçerlilik ölçülmek istenen şeyin ne derece ölçüldüğünü gösteren değer olarak tanımlanabilir (Karasar, 2012: 151). Yapı geçerliliği ölçekte yer alan ifadelerin ölçmek istedikleri özellikleri ne derece doğru ölçtüğünü belirtir (Büyüköztürk, 2010: 168). Yapı geçerliliğinin ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden birisi de faktör analizidir (Brown, 2000: 9). Karaca (2007) tarafından geliştirilen 38 ifadenin yer aldığı Cam tavan algılamalarına ilişkin ölçeğin, Erdirençlebi ve Karakuş (2018) tarafından yapılan

çalışmada açıklayıcı faktör analizi ile 7 boyuttan oluştuğu ve ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile de yapı geçerliliğini karşıladığı görülmektedir.

Aşağıda tabloda ölçekler için kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi adına çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 3.3. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

		İstatistik	Std. Hata.
Ölçek toplamı	Ortalama	3,3958	0,02011
	Ortalamalar için %95 güven aralığı	Üst sınır	3,3562
		Alt sınır	3,4353
	5% Kesilmiş ortalama	3,3929	
	Ortanca	3,3908	
	Varyans	0,155	
	Std. Sapma	0,39308	
	Minimum	2,15	
	Maximum	4,64	
	Açıklık	2,49	
	Çeyrekler arası açıklık	0,55	
	Çarpıklık	0,075	0,125
	Basıklık	0,059	0,249

Araştırmada kullanılacak analizlerin belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olması değişkenlerin normal dağılım gösterdiği ve parametrik analizlerin kullanımına uygun olduğu anlamına gelmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri 7 alt ölçeğe de uygulanmış, alt ölçeklerin de çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu görülmüştür.

3.8. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, bu tez çalışmasının ana konusunu meydana getiren ve kadın yöneticilerin yönetici pozisyonlarına yükselmeleri önündeki engellerin nedeni olan cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik analizlere yer verilmiştir.

3.8.1. Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi İle İlgili Tutumlar

Kadınların çoklu rol üstlenmeleri konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 5 tutum değişkenine yer verilmiştir. Çalışan kadınlar için ev ve aile sorumlulukları ile kadının statüsü konusunda mevcut geleneksel toplum bakış açısının değişmesine ilişkin konu hakkında erkeklerin bakış açılarına da başvurulmuştur. Aşağıda Tablo 3.4’de katılımcıların bu boyuta ilişkin tutum ifadelerine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir.

Tablo 3.4. Çoklu Rol Üstlenme Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

		N	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Soru 1	K	217	2,3641	1,41787	0,682	-0,838
	E	163	3,1779	1,45687	-0,205	-1,271
Soru 2	K	218	4,6606	0,77066	-2,746	8,013
	E	163	4,0307	1,03293	-0,810	-0,099
Soru 3	K	219	1,7717	1,15454	1,467	1,246
	E	163	2,4847	1,22402	-0,884	0,353
Soru 4	K	219	2,1279	1,16213	0,739	-0,382
	E	163	2,4847	1,22402	0,353	-0,884
Soru 5	K	219	2,3151	1,18333	0,574	-0,551
	E	163	2,9571	1,29267	-0,128	-1,027

Tez çalışmasının teori kısımlarında anlatıldığı üzere kadınların domestik sorumlulukları iş yaşantılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş yaşamlarını etkileyen bu unsur aynı zamanda kadınların iş hayatında yükselmelerini de engelleyebilmektedir.

Katılımcıların çoklu rol üstlenme alt boyutuna ilişkin yanıtları değerlendirildiğinde günümüz çalışma hayatında kadınların toplumsal rollerin onlara yüklediği sorumlulukların kendilerine sorun olmasına müsaade etmediğini, genel olarak bu durumun kadınlar için çok fazla sorun teşkil etmediği görülebilir. Zira tabloda görüldüğü gibi “Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.” değişkeni için kadın katılımcıların ortalama değerleri 2,3641, erkek katılımcıların ortalama değerleri ise 3,1779 şeklindedir. “Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.” değişkeni için kadın katılımcıların ortalama değerleri 4,6606, erkek katılımcıların ortalama değerleri de 4,0307’dir. “Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.” değişkeni için kadın katılımcıların ortalama değerleri 1,7717

olarak bulunmuştur. “Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.” değişkeni için kadın katılımcıların ortalama değerleri 2,1279, erkek katılımcıların ortalama değerleri ise 2,4847’dir. “Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.” değişkeni için kadın katılımcıların ortalama değerleri 2,3151, erkek katılımcıların ortalama değerleri de 2,9571 şeklindedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde günümüzde kadın yöneticilerin aynı zamanda iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inandıkları görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi erkeklerin hala kısmen kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmak olduğunu düşündükleri, kadınlara nazaran sorumlulukların paylaşılması gerektiğine daha az inandıkları, kadınların evli ya da çocuk sahibi olmalarının performansları üzerinde etkili olduğuna daha çok inandıkları ve çocuk sahibi olmanın kariyer hedeflerini sınırlandıracağına olan inançlarının daha çok olduğunu söylemek mümkündür.

3.8.2. Kadınların Kişisel Tercih Ve Algıları İle İlgili Tutumlar

Kadınların kişisel tercih ve algıları ile ilgili tutumları konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 7 tutum değişkenine yer verilmiştir. Aynı ifadeler erkeklere de sorularak onların bu konudaki düşünceleri de alınmıştır. Aşağıda Tablo 3.5’de kadın ve erkek yöneticilerin bu boyuta ilişkin tutum ifadelerine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir.

Tablo 3.5. Kişisel Tercih ve Algıları Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

		N	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Soru 6	K	219	3,8813	1,08981	-0,770	-0,054
	E	163	3,5521	1,03132	-0,449	-0,102
Soru 7	K	218	4,3028	,83699	-1,238	1,820
	E	163	3,8282	1,00367	-0,798	0,518
Soru 8	K	218	4,4128	,87685	-1,780	3,378
	E	163	3,6933	1,17237	-0,265	0,453
Soru 9	K	218	1,9404	1,10763	1,043	0,238
	E	163	2,5951	1,21023	0,314	-0,756
Soru 10	K	219	1,7900	1,12995	1,423	1,154
	E	163	2,4110	1,23093	0,479	-0,812
Soru 11	K	219	4,3059	,98265	-1,495	1,782
	E	163	3,7975	1,10084	-0,855	0,271
Soru 12	K	219	1,8219	1,14149	1,345	0,970
	E	163	2,1902	1,20980	0,793	-0,304

Literatür incelendiğinde kadınların kariyerleri önündeki engelleri konu edinen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Hem Türkiye’de hem dünyada yapılan araştırma sonuçlarının çoğu kadınların kariyerleri önünde en büyük engelin yine kadınların kendileri olduğunu belirtir. Kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselme arzusu olmaması ve kariyer gerekliliklerinin göze alınmaması, kendine güvenin düşüklüğü gibi kişisel tercih ve algılar kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller olarak ortaya çıkmaktadır.

Tabloda görüldüğü gibi “Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,8813, erkek katılımcıların ortalamaları 3,5521 şeklindedir. “Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 4,3028 iken erkek katılımcıların ortalamaları 3,8282’dir. “Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 4,4128, erkek katılımcıların ortalamaları ise 3,6933’dür. “Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 1,9404 iken erkek katılımcıların ortalamaları 2,5951 şeklindedir. “Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 1,7900, erkek katılımcıların ortalamaları da 2,4110’dur şeklindedir. “Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 4,3059, erkek katılımcıların ortalamaları 3,7975 şeklindedir. “Kadınlar terfi etme ve daha

yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 1,8219 iken erkek katılımcıların ortalamaları; 2,1902’dir.

3.8.3. Örgüt Kültürü Ve Örgüt Politikaları İle İlgili Tutumlar

Katılımcıların örgüt kültürü ve örgüt politikaları konusunda algılarını konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 8 tutum değişkenine yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 3.6’da katılımcıların bu boyuta ilişkin tutum ifadelerine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir.

Tablo 3.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

		N	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Soru 13	K	219	3,1370	1,41404	-0,157	-1,203
	E	163	2,5460	1,27755	0,292	-1,044
Soru 14	K	219	3,7580	1,27821	-0,841	-0,293
	E	162	3,1975	1,67865	1,957	13,599
Soru 15	K	218	3,2385	1,39055	-0,279	-1,098
	E	162	2,5494	1,25630	0,315	-0,961
Soru 16	K	217	3,5991	1,35421	-0,618	-0,839
	E	163	4,0429	1,21386	-1,110	0,174
Soru 17	K	217	3,5668	1,22339	-0,409	-0,792
	E	163	3,8466	1,15247	-0,724	-0,327
Soru 18	K	218	1,7248	1,23222	1,553	1,139
	E	163	1,9939	1,34943	1,079	-0,195
Soru 19	K	218	3,1651	1,27372	-0,192	-0,866
	E	163	3,5276	1,34400	-0,569	-0,765
Soru 20	K	218	3,0413	1,41524	-0,064	-1,265
	E	163	2,3926	1,33996	,420	-1,114

Literatürde yer alan birçok araştırmada kadın çalışanların kariyer imkanlarına eşit şekilde ulaşamamaktadırlar. Bu yüzden de içinde bulundukları örgütlerin kültürleri ve örgütlerin politikalarına göre de değiştiği aktarılmaktadır. Bazı örgütlerde imkanların eşit olmasına karşın kimlerindeyse kadınların kendi kimliklerini kabul ettirme amacıyla çok daha fazla çaba harcadıkları söylenebilir.

Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların “Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,1370,

erkek katılımcıların ortalamaları 2,5460 şeklindedir. “Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,7580, erkek katılımcıların ortalamaları ise 3,1975 şeklindedir. “Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,2385, erkek katılımcıların ortalamaları da 2,5494’dür. “Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,5991, erkek katılımcıların ortalamaları ise 4,0429 şeklindedir. “Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,5668, erkek katılımcıların ortalamaları 3,8466 şeklindedir. “Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 1,7248 iken erkek katılımcıların ortalamaları da 1,9939’dur. “Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,1651, erkek katılımcıların ortalamaları 3,5276 şeklindedir. “Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,0413 iken erkek katılımcıların ortalamaları 2,3926’dır.

3.8.4. İnfomal İletişim Ağları İle İlgili Tutumlar

Katılımcıların infomal iletişim ağları ile ilgili algılarını ölçmek amacıyla ölçekte 3 tutum değişkenine yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 3.7’de kadın ve erkek yöneticilerin bu boyuta ilişkin tutum ifadelerine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 3.7. İnfomal İletişim Ağları ile Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

		N	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Soru 21	K	218	3,7615	1,20597	-0,724	-0,312
	E	163	3,9571	,98350	-0,859	0,482
Soru 22	K	216	3,3704	1,23960	-0,350	-0,696
	E	163	2,7485	1,18292	0,116	-0,776
Soru 23	K	217	3,1705	1,16407	-0,195	-0,541
	E	163	2,8098	1,18401	-0,031	-0,836

Tabloda görüleceği üzere katılımcıların informal iletişim ağları ile ilgili algıları incelendiğinde “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,7615, erkek katılımcıların ortalamaları da 3,9571 şeklindedir. “Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayıncı davranışlarda bulunurlar” değişkeni için kadın katılımcıların ortalamaları 3,3704 iken erkek katılımcıların ortalamaları 2,7485’dir. “Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.” değişkeni için de yine kadın katılımcıların ortalamaları 3,1705, erkek katılımcıların ortalamaları ise 2,8098 şeklindedir.

3.8.5. Örgütte Var Olan Mentorluk İlişkisine Yönelik Algıları

Katılımcıların örgütte var olan mentorluk ilişkisine yönelik algılarını ölçmek amacıyla ölçekte 2 ifadeye yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 3.17’de bu boyuta ilişkin tutum ifadelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir.

Tablo 3.8. Mentorluk Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

		N	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Soru 24	K	217	3,4747	1,28760	-0,456	-0,869
	E	162	3,0741	1,29286	-0,262	-0,980
Soru 25	K	214	3,0280	,98303	0,093	0,303
	E	160	3,0813	1,05790	-0,132	-0,054

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.” ifadesi için kadın katılımcıların ortalamaları 3,4747 iken erkek katılımcıların ortalamaları 3,0741 şeklinde bulunmuştur. “Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır” ifadesi için ise kadın katılımcıların ortalamaları 3,0280, erkek katılımcıların ortalamaları ise 3,0813 olarak elde edilmiştir. “Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönleltmektedir” ifadesinde de kadın katılımcıların ortalamaları 3,6422, erkek katılımcıların ortalamaları ise 3,5399 şeklindedir.

2.8.6. Mesleki Ayrım İle İlgili Tutumlar

Katılımcıların mesleki ayrım ile ilgili tutumlarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla 6 ifade bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 3.9’da katılımcıların bu boyuta ilişkin tutum ifadelerine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir.

Tablo 3.9. Mesleki Ayrım Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

		N	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Soru 26	K	218	3,6422	1,18378	-0,874	0,077
	E	163	3,5399	1,24348	-0,765	-0,371
Soru 27	K	217	3,2535	1,31420	-0,305	-0,960
	E	163	2,9202	1,35164	-0,021	-1,154
Soru 28	K	216	3,5185	1,34324	-0,487	-0,994
	E	163	2,3681	1,25195	0,419	-1,009
Soru 29	K	214	2,6916	1,25531	0,313	-0,826
	E	163	2,9448	1,20314	0,043	-0,766
Soru 30	K	217	1,4977	1,11024	2,239	3,717
	E	162	1,8704	1,28120	1,322	0,479
Soru 31	K	218	1,8532	1,34627	1,357	0,398
	E	163	2,5031	1,43748	0,366	-1,258

Konuya ilişkin ortalama puanlara bakıldığında “Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönleltmektedir” ifadesine kadın katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları 3,6422, erkek katılımcıların ortalamaları 3,5399’dur. “Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir” ifadesi için kadın katılımcıların ortalamaları 3,2535, erkek katılımcıların ortalamaları ise 2,9202 şeklindedir. “Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir” ifadesine kadın katılımcıların ortalamaları 3,5185, erkek katılımcıların ortalamaları 2,3681 olarak bulunmuştur. “Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde kadınlar yeterince yer almaktadır” ifadesine kadın katılımcıların ortalamaları 2,6916, erkek katılımcıların ortalamaları ise 2,9448 şeklindedir. “Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır” ifadesine kadın katılımcıların ortalamaları 1,4977 iken erkek katılımcıların ortalamaları 1,8704’dür. “Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik

konumuna daha uygundur” ifadesine kadın katılımcıların ortalama puanları 1,8532, erkek katılımcıların ortalamaları ise 2,5031 şeklindedir.

3.8.7. Stereotipler İle İlgili Tutumlar

Aşağıda Tablo 3.10’da kadın ve erkek yöneticilerin bu ifadelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir.

Tablo 3.10. Stereotipler Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

		N	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Soru 32	K	217	1,7742	2,38041	10,656	138,061
	E	162	2,3333	1,30931	0,605	-0,766
Soru 33	K	218	1,5092	,90182	2,008	3,970
	E	163	2,2638	1,24637	0,629	-0,605
Soru 34	K	216	4,2870	1,04370	-1,762	2,813
	E	163	3,7362	1,11016	-0,722	-0,188
Soru 35	K	218	2,1284	1,22644	0,751	-0,578
	E	163	2,7914	1,31212	0,127	-1,165
Soru 36	K	216	1,9491	1,38504	3,018	18,026
	E	163	2,3742	1,18158	0,555	-0,518
Soru 37	K	218	2,4679	1,28134	0,463	-0,804
	E	163	3,0429	1,27826	-0,027	-1,013
Soru 38	K	215	1,6279	1,03272	1,721	2,291
	E	163	2,2147	1,28015	0,859	-0,338

Konu hakkında yapılmış çalışmalar incelendiğinde cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar kadınların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen faktörlerden biridir. Özellikle erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki olumsuz düşünceleri kadınların çalışma hayatına daha baştan ket vurmakta ve kariyerlerinde yükselmelerine engel olmaktadır. Ortalama değerlerine bakıldığında da zaten sonuçlar bunu desteklemektedir. Tablo 10’dan da görüldüğü üzere “Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler” ifadesine kadın katılımcıların katılım oranları 1,7742 iken erkek katılımcıların ortalamaları 2,3333 şeklindedir. “Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar” ifadesine kadın katılımcıların verdikleri puanların ortalamaları 1,5092, erkek katılımcıların ortalamaları ise 2,2638’dir. “Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir” ifadesi için kadın katılımcıların ortalamaları 4,2870

olarak elde edilmiş; erkek katılımcıların ortalamaları ise 3,7362 olarak hesaplanmıştır. “Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler” ifadesinin ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcılarınkinin 2,1284, erkek katılımcılarınkinin 2,7914 olduğu görülmektedir. “Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar” ifadesi için kadın katılımcıların ortalamaları 1,9491, erkek katılımcıların ortalamaları ise 2,3742 şeklindedir. “Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar” ifadesine verilen cevapların ortalamaları kadın katılımcılar için 2,4679, erkek katılımcılar için ise 3,0429’dur. “Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır” değişkeni için ise kadın katılımcıların ortalamaları 1,6279 iken erkek katılımcıların ortalamaları 2,2147 şeklindedir.

Bu sonuçlara bakıldığında erkeklerin birçok geleneksel bakış açısını koruduğunu görmek zor değildir. Zira erkekler kadınların kariyerlerine bağlı olmadıklarını, kadın yöneticilerin hızlı ve mantıksal karar alamayacaklarını, yöneticilik özelliklerine sahip olmadıklarını, erkekler kadar dirençli olmadıklarını, duygusal oldukları için yöneticilik konusunda başarılı olamayacaklarını, iş seyahatlerine çıkamayacaklarını ve yeteneklerinin üst düzey yöneticilik için uygun olmadıklarını daha çok düşünmektedirler. Bu ifadeler için erkek katılımcıların ortalama değerleri daha yüksektir. Bu da karar mevkiinde olan ve yönetsel stereotiplerin fazlaca etkisinde kalan erkek yöneticilerin bu tutumlarının kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini etkileyebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

3.8.8. Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumların Yöneticilerin Cinsiyeti Bakımından Karşılaştırılması

Katılımcıların çoklu rol üstlenmesine alt faktörü ile cinsiyet arası ilişkinin analiz edilmesi için bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test)’ne başvurulmuştur. aşağıdaki tabloda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.11. Cinsiyete Göre Çoklu Rol Üstlenme Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

	Cinsiyet	N	ort	t	p
Soru 1	K	217	3,6359	5,452	0,000
	E	163	2,8221	6,818	
Soru 2	K	218	4,6606	6,542	0,000
	E	163	4,0307	5,818	
Soru 3	K	219	4,2283	5,768	0,001
	E	163	3,5153	3,499	
Soru 4	K	219	3,8721	3,442	0,000
	E	163	3,4294	5,041	
Soru 5	K	219	3,6849	4,976	0,003
	E	163	3,0429	2,987	

Tabloda görüldüğü gibi kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin kadın ve erkekler arası anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çoklu rol üstlenme konusunda erkeklerin ortalama değerlerinin de düşük olduğu, erkeklerin; kadınların aile ortamında daha etkin olacaklarını, ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşmamaları gerektiğini, çalışma yaşamının kadınların iyi bir eş olmalarını önlediğini, evli ya da çocuk sahibi kadınların performanslarını etkilediğini ve çocuk sahibi olmanın kariyer hedeflerini önlediğini daha çok düşünmektedirler.

Katılımcıların Kişisel Tercih ve Algıları alt faktörü ile cinsiyet arası ilişkinin analiz edilmesi için bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test)'ne başvurulmuştur. Aşağıdaki tabloda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.12. Cinsiyete Göre Kişisel Tercih ve Algıları Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

	Cinsiyet	N	ort	t	p
Soru 6	K	219	3,8813	3,011	0,003
	E	163	3,5521	5,025	
Soru 7	K	218	4,3028	4,896	0,000
	E	163	3,8282	7,188	
Soru 8	K	218	4,4128	6,937	0,000
	E	163	3,6748	5,486	
Soru 9	K	218	4,0596	5,416	0,000
	E	163	3,4049	5,114	
Soru 10	K	219	4,2100	5,050	0,000
	E	163	3,5890	0,061	
Soru 11	K	36	4,2500	0,072	0,952
	E	13	4,2308	3,040	
Soru 12	K	219	4,1781	3,014	0,003
	E	163	3,8098	-4,208	

Tabloda görüldüğü üzere kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin cinsiyetler arası anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ancak katılımcıların “Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar” değişkeni ile cinsiyetleri arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p>0,05$)

Katılımcıların Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları alt faktörü ile cinsiyet arası ilişkinin analiz edilmesi için bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test)'ne başvurulmuştur. aşağıdaki tabloda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.13. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

	Cinsiyet	N	ort	t	p
Soru 13	K	219	2,8630	-4,271	0,000
	E	163	3,4540	-4,587	
Soru 14	K	219	2,2420	-4,523	0,000
	E	161	2,8758	-4,976	
Soru 15	K	218	2,7615	-5,051	0,000
	E	162	3,4506	-3,304	
Soru 16	K	217	3,5991	-3,356	0,001
	E	163	4,0429	-2,262	
Soru 17	K	217	3,5668	-2,281	0,024
	E	163	3,8466	2,025	
Soru 18	K	218	4,2752	1,998	0,044
	E	163	4,0061	-2,684	
Soru 19	K	218	3,1651	-2,663	0,008
	E	163	3,5276	-4,528	
Soru 20	K	218	2,9587	-4,564	0,000
	E	163	3,6074	-1,692	

Tablo 3.13'de görüldüğü üzere kadınların örgüt kültürü ve örgüt politikalarına ilişkin tutumları cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$).

Katılımcıların İnfomal İletişim Ağları alt faktörü ile cinsiyet arası ilişkinin analiz edilmesi için bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test)'ne başvurulmuştur. aşağıdaki tabloda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.14. Cinsiyete Göre İnfomal İletişim Ağları Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

	Cinsiyet	N	ort	t	p
Soru 21	K	218	3,7615	-1,742	0,091
	E	163	3,9571	-4,931	
Soru 22	K	216	2,6296	-4,964	,000
	E	163	3,2515	-2,968	
Soru 23	K	217	2,8295	-2,960	0,003
	E	163	3,1902	-2,991	

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi kadınların informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ancak katılımcıların “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler” değişkeni ile cinsiyetleri arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Tablo sonuçlarına göre örnekleme yer alan kadın çalışanların erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabildiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların Mentorluk alt faktörü ile cinsiyet arası ilişkinin analiz edilmesi için bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test)’ne başvurulmuştur. aşağıdaki tabloda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.15. Cinsiyete Göre Mentorluk Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

	Cinsiyet	N	ort	t	p
Soru 24	K	217	2,5253	-2,989	0,003
	E	162	2,9259	-0,501	
Soru 25	K	214	3,0280	-0,496	0,616
	E	160	3,0813	-0,817	

Yukarıdaki Tablodan da görüldüğü üzere “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesine verilen cevaplarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$)

Katılımcıların Mesleki Ayırım alt faktörü ile cinsiyet arası ilişkinin analiz edilmesi için bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test)’ne başvurulmuştur. aşağıdaki tabloda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.16. Cinsiyete Göre Mesleki Ayırım Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

	Cinsiyet	N	ort	t	p
Soru 26	K	218	2,3578	-0,811	0,414
	E	163	2,4601	-2,416	
Soru 27	K	217	2,7465	-2,407	0,016
	E	163	3,0798	-8,498	
Soru 28	K	216	2,4815	-8,582	0,000
	E	163	3,6319	3,026	
Soru 29	K	217	4,5023	2,964	0,003
	E	162	4,1296	-3,026	
Soru 30	K	217	1,4977	-2,964	0,003
	E	162	1,8704	4,528	

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi kadınların mesleki ayrımlarına ilişkin tutumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ancak katılımcıların “Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir” ifadesi için cinsiyete dayalı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların Stereotipler alt faktörü ile cinsiyet arası ilişkinin analiz edilmesi için bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test)’ne başvurulmuştur. aşağıdaki tabloda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.17. Cinsiyete Göre Stereotipler Alt Boyutuna Dair Dağılımlar

	Cinsiyet	N	ort	t	p
Soru 31	K	218	4,1468	4,485	0,000
	E	163	3,4969	-2,700	
Soru 32	K	217	1,7742	-2,919	0,007
	E	162	2,3333	6,857	
Soru 33	K	218	4,4908	6,553	0,000
	E	163	3,7362	4,949	
Soru 34	K	216	4,2870	4,906	0,000
	E	163	3,7362	5,066	
Soru 35	K	218	3,8716	5,017	0,000
	E	163	3,2086	3,917	
Soru 36	K	215	4,1023	3,909	0,000
	E	163	3,6258	4,339	
Soru 37	K	218	3,5321	4,340	0,000
	E	163	2,9571	4,931	
Soru 38	K	215	4,3721	4,789	0,000
	E	163	3,7853		

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi kadınların stereotiplere ilişkin tutumlarında cinsiyetler arası anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tüm bunlar ışığında;

“H1: Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.9. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Demografik Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması Ve Hipotezlerin Testi

Katılımcıların toplam tutum puanlarını demografik değişkenlere göre karşılaştırmak için öncelikle normallik testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.18’de normallik testi için başvuru Çarpıklık ve Basıklık testinin sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 3.18. Normallik Analizi

Ortalama	3,3958	,02011
95% Ortalama için Güven	Alt sınır	3,3562
Aralığı	Üst sınır	3,4353
5% Kesilmiş ortalama		3,3929
Ortanca		3,3908
Varyans		,155
Std. Sapma		,39308
Minimum		2,15
Maximum		4,64
Aralık		2,49
Çeyrekler arası aralık		,55
Çarpıklık		,075
Basıklık		,059

Çarpıklık ve basıklık testi sosyal bilimler çalışmalarında kullanılan anketlerin normallik dağılımlarını ölçmek için en sık kullanılan yöntemdir. Çarpıklık basıklık testinde çarpıklık ve basıklık değerinin ± 1 ’den küçük olması kullanılan ölçeğin normal dağılım gösterdiğini; çarpıklık ve basıklık değerinin ± 1 ’den büyük olması ise normal dağılım olmadığını göstermektedir (Tabashnik ve Fidel, 2012). Yukarıda görüldüğü gibi cam tavan algısını ölçmeye yönelik olarak kullanılan anketin alt ölçeğin çarpıklık ve basıklık değeri ± 1 ’den küçüktür. Bu yüzden verilerin normal dağıldığı, dolayısı ile hipotez sınaması için parametrik testlere başvurulabileceği tespit edilmiştir.

Aşağıda her bir hipoteze ilişkin yapılan istatistiksel analizler ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.19. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Yaş Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

		Kareler top.	df	Kareler ort.	F	Sig.
Çoklu rol üstlenme	Gruplar arası	1,417	2	0,708	1,111	0,330
	Gruplar içi	242,233	380	0,637		
	Toplam	243,650	382			
Kişisel tercih algıları	Gruplar arası	1,074	2	0,537	1,217	0,297
	Gruplar içi	167,794	380	0,442		
	Toplam	168,869	382			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	0,272	2	0,136	0,214	0,807
	Gruplar içi	241,143	380	0,635		
	Toplam	241,415	382			
Network	Gruplar arası	0,284	2	0,142	0,203	0,817
	Gruplar içi	265,806	379	0,701		
	Toplam	266,090	381			
Mentorluk	Gruplar arası	0,079	2	0,040	0,056	0,946
	Gruplar içi	268,228	379	0,708		
	Toplam	268,307	381			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	0,113	2	0,056	0,202	0,817
	Gruplar içi	105,669	379	0,279		
	Toplam	105,782	381			
Stereotipler	Gruplar arası	2,679	2	1,339	2,707	0,068
	Gruplar içi	187,546	379	0,495		
	Toplam	190,224	381			
Toplam ölçek	Gruplar arası	0,191	2	0,095	0,602	0,548
	Gruplar içi	60,252	380	0,159		
	Toplam	60,443	382			

Tablodan da anlaşılabacağı gibi, katılımcıların cam tavan algıları boyutları ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda katılımcıların yaşlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır ($p>0,05$). Buna göre “H2: Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.20’de katılımcıların tutumlarının medeni duruma göre kıyaslama analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.20. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

		Kareler top.	df	Kareler ort.	F	Sig.
Çoklu rol üstlenme	Gruplar arası	10,779	1	10,779	17,635	0,000
	Gruplar içi	232,871	381	,611		
	Toplam	243,650	382			
Kişisel tercih algıları	Gruplar arası	6,681	1	6,681	15,694	0,000
	Gruplar içi	162,188	381	0,426		
	Toplam	168,869	382			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	0,272	1	0,272	0,430	0,512
	Gruplar içi	241,143	381	0,633		
	Toplam	241,415	382			
Network	Gruplar arası	0,054	1	0,054	0,077	0,781
	Gruplar içi	266,036	380	0,700		
	Toplam	266,090	381			
Mentorluk	Gruplar arası	0,117	1	0,117	0,166	0,684
	Gruplar içi	268,190	380	0,706		
	Toplam	268,307	381			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	0,156	1	0,156	0,560	0,455
	Gruplar içi	105,626	380	0,278		
	Toplam	105,782	381			
Stereotipler	Gruplar arası	8,560	1	08,560	17,905	0,000
	Gruplar içi	181,665	380	0,478		
	Toplam	190,224	381			
Toplam ölçek	Gruplar arası	1,659	1	1,659	10,753	0,001
	Gruplar içi	58,784	381	0,154		
	Toplam	60,443	382			

Yukarıdaki Tablo 3.20’den da anlaşılacağı gibi katılımcıların Çoklu rol üstlenme, Kişisel tercih algıları ve Stereotiplere ait alt ölçekleri ve toplam ölçek ile katılımcıların medeni durumları arası anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bir başka deyişle katılımcıların medeni durumlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunduğunu söylemek mümkündür. Buna göre “H3: Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.21’de katılımcıların tutumlarının eğitim durum değişkenine göre karşılaştırma analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.21. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

		Kareler top.	df	Kareler ort.	F	Sig.
Çoklu rol üstlenme	Gruplar arası	5,340	3	1,780	2,837	0,038
	Gruplar içi	236,503	377	0,627		
	Toplam	241,843	380			
Kişisel tercih algıları	Gruplar arası	3,397	3	1,132	2,580	0,053
	Gruplar içi	165,442	377	0,439		
	Toplam	168,839	380			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	1,535	3	0,512	,805	0,492
	Gruplar içi	239,703	377	0,636		
	Toplam	241,239	380			
Network	Gruplar arası	3,085	3	1,028	1,486	0,218
	Gruplar içi	260,270	376	0,692		
	Toplam	263,355	379			
Mentorluk	Gruplar arası	,640	3	0,213	,301	0,825
	Gruplar içi	266,244	376	0,708		
	Toplam	266,884	379			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	,681	3	0,227	0,813	0,487
	Gruplar içi	104,971	376	0,279		
	Toplam	105,652	379			
Stereotipler	Gruplar arası	6,586	3	2,195	4,516	0,004
	Gruplar içi	182,802	376	0,486		
	Toplam	189,388	379			
Toplam ölçek	Gruplar arası	1,031	3	0,344	2,188	0,089
	Gruplar içi	59,249	377	0,157		
	Toplam	60,281	380			

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların cam tavan algılarının sadece çoklu rol üstlenme boyutunda eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu da katılımcıların eğitim durumlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda “H4: Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 22’de katılımcıların tutumlarının mesleki pozisyon değişkenine göre karşılaştırma analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.22. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Mesleki Pozisyon Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

		Kareler top.	df	Kareler ort.	F	Sig.
Çoklu rol üstlenme	Gruplar arası	,102	1	0,102	0,166	0,684
	Gruplar içi	168,507	275	,613		
	Toplam	168,609	276			
Kişisel tercih algıları	Gruplar arası	,294	1	0,294	0,692	0,406
	Gruplar içi	116,911	275	0,425		
	Toplam	117,206	276			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	,792	1	0,792	1,310	0,253
	Gruplar içi	166,251	275	0,605		
	Toplam	167,042	276			
Network	Gruplar arası	1,971	1	1,971	2,716	0,100
	Gruplar içi	198,892	274	0,726		
	Toplam	200,863	275			
Mentorluk	Gruplar arası	,028	1	0,028	0,038	0,845
	Gruplar içi	201,482	274	0,735		
	Toplam	201,510	275			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	,356	1	0,356	1,310	0,253
	Gruplar içi	74,493	274	0,272		
	Toplam	74,849	275			
Stereotipler	Gruplar arası	6,155	1	6,155	12,354	0,001
	Gruplar içi	136,517	274	0,498		
	Toplam	142,672	275			
Toplam ölçek	Gruplar arası	,103	1	0,103	0,639	0,425
	Gruplar içi	44,267	275	0,161		
	Toplam	44,370	276			

Tablodan da anlaşılabacağı gibi katılımcıların cam tavan algısının boyutlarının mesleki pozisyon değişkenine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu durum stereotipler boyutu hariçtir. Ancak yine de katılımcıların mesleki pozisyonlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmadığını söylemek mümkündür. Buna göre “H5: Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları mesleki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 23’de katılımcıların tutumlarının mesleki tecrübe değişkenine göre karşılaştırma analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.23. Katılımcıların Toplam Tutum Puanlarının Mesleki Tecrübe Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması

		Kareler top.	df	Kareler ort.	F	Sig.
Çoklu rol üstlenme	Gruplar arası	18,937	32	0,592	0,942	0,561
	Gruplar içi	216,046	344	0,628		
	Toplam	234,982	376			
Kişisel tercih algıları	Gruplar arası	20,279	32	0,634	1,489	0,047
	Gruplar içi	146,429	344	0,426		
	Toplam	166,707	376			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	17,040	32	0,532	0,832	0,730
	Gruplar içi	220,243	344	0,640		
	Toplam	237,283	376			
Network	Gruplar arası	17,390	32	0,543	0,758	0,828
	Gruplar içi	245,999	343	0,717		
	Toplam	263,388	375			
Mentorluk	Gruplar arası	18,146	32	0,567	0,796	0,780
	Gruplar içi	244,479	343	0,713		
	Toplam	262,625	375			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	9,737	32	0,304	1,100	0,329
	Gruplar içi	94,858	343	0,277		
	Toplam	104,595	375			
Stereotipiler	Gruplar arası	16,851	32	0,527	1,052	0,395
	Gruplar içi	171,697	343	0,501		
	Toplam	188,549	375			
Toplam ölçek	Gruplar arası	6,017	32	0,188	1,210	0,207
	Gruplar içi	53,468	344	0,155		
	Toplam	59,484	376			

Tablodan da anlaşılaçağı üzere katılımcıların cam tavan algıları boyutları ile toplam cam tavan algısının katılımcıların mesleki tecrübesine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yalnızca kişisel tercih algıları boyutunda bir farklılık görülmüştür ($p=0,047$). Bu durumda “H6: Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları mesleki tecrübelerine göre anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.24. Hipotezler Tablosu

H1	Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.	Desteklenmedi.
H2	Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.	Desteklenmedi.
H3	Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.	Desteklendi.
H4	Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.	Desteklenmedi.
H5	Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları mesleki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterir.	Desteklenmedi.
H6	Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları mesleki tevrübelerine göre anlamlı farklılık gösterir.	Desteklenmedi.

SONUÇ

Araştırmada Süleyman Demirel Üniversitesinde çalışan kadınların cam tavan sendromu ve kariyer engellerine bakış açıları ortaya çıkartılmayı amaçlayan bu çalışmada demografik dağılımlar incelendiğinde, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu kadın (%57,2), 40 yaş altı (%66,6), evli (%64,8), lisansüstü mezunu (%41,3) ve idari personel (%43,6)'den meydana geldiği görülmektedir.

Kadınların çoklu rol üstlenmesi ile ilgili tutumlarına dair bulgular:

Kadınların çoklu rol üstlenmeleri konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 5 tutum değişkenine yer verilmiştir. Bu değişkenlere göre: Erkekler kadınların yerinin eşinin yanı olduğu ve iyi bir anne olmalarının öncelikli olduğunu, çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önlediğini, Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkilediğini ve şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırladığını daha çok düşünmektedirler. Kadınlar ise ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı olması gerektiğini daha çok düşünmektedirler. Buna göre kadınlar erkeklerin aksine günümüzde kadın yöneticilerin aynı zamanda iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inandıkları görülmektedir.

Kadınların kişisel tercih ve algıları ile ilgili tutumlara dair bulgular:

Kadınların kişisel tercih ve algıları ile ilgili tutumları konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 7 tutum değişkenine yer verilmiştir. Bu değişkenlere göre: Erkekler; kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olmadıklarını, işlerinde ilerleme ve gelişme olanaklarının çok önemli olmadığını, başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir olmadıklarını, üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşayacaklarını, Üst düzey kadın yöneticilerin, kadın olma özelliklerini yitirdiklerini, kendine güveni olan kadınların, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşamayacaklarını ve kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksiz olduklarını daha çok düşünmektedirler.

Kadınların kişisel tercih ve algıları ile ilgili tutumlarına dair erkek katılımcıların ifadeleri ortalama değerleri olarak kadınlardan daha düşüktür. Ancak kadın yöneticilerin, terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda istekli oldukları söylenebilir.

Örgüt kültürü ve örgüt politikaları ile ilgili tutumlara dair bulgular

Katılımcıların Örgüt kültürü ve örgüt politikaları konusunda algılarını konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 8 tutum değişkenine yer verilmiştir. Bu değişkenlere göre: Erkekler: kadınların, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmadıklarını, Üst düzey yöneticilik için erkeklere ve kadınlardan eşit fırsat sağlandığını, yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmadıklarını, aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret aldıklarını, yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlandıklarını, personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılması gerektiğini, kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcut olduğunu ve Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmediğini daha çok düşünmektedirler. Üst düzey yöneticilik için sağlanan fırsatlara ilişkin kadın ve erkek çalışanların farklı düşüncelere sahip olmaları bu konuda net bir sonuç ortaya çıkarılmasını zorlaştırmaktadır.

İnformel iletişim ağları ile ilgili tutumlara dair bulgular:

Katılımcıların informal iletişim ağları ile ilgili algıları konusunda algılarını konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 3 tutum değişkenine yer verilmiştir. Bu değişkenlere göre: Erkekler, kadınların erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabildiklerini, erkeklerin kayırmacı davranışlarda bulunmadıklarını ve kadınların erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmadıklarını daha çok düşündüklerini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalar kadınların bu networklara girmede zorlandığını; bu sebeple kariyer başarılarında önemli yeri olan; bilgi, destek, tavsiye, güç ve imtiyazlardan yoksun kaldığını göstermektedir.

Mentorluk ile ilgili tutumlar örgütte var olan mentorluk ilişkisine yönelik bulgular:

Katılımcıların Örgütte var olan mentorluk ilişkisine yönelik algılarını konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 2 tutum değişkenine yer verilmiştir. Bu

ifadelere göre: erkekler, kadınların rol modeli olabilecek yeterli mentoru olduğunu ve kadınların mentorluk ilişkisinden yeterince yararlanamadığını daha çok düşünmektedirler. Yapılan araştırmalar kadınların etkili mentorluk ilişkileri geliştirmede çeşitli engellerle karşılaştıklarını göstermektedir.

Mesleki ayırım ile ilgili tutumlara dair bulgular:

Katılımcıların mesleki ayırım ile ilgili tutumlarına yönelik algılarını konusunda araştırma kapsamında oluşturulan ankette 6 tutum değişkenine yer verilmiştir. Bu değişkenlere göre: Kadınlara göre, aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönelttiklerini, kurum içinde görev dağılımlarının kadın ve erkek için farklılık arzettiğini, mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemekte olduklarını, üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer aldıklarını, kadınların üst düzey yönetici olarak atanmaları gerektiğini ve erkeklerin kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygun olmadıklarını, erkekler ve kadınların eşit olduklarını düşünmektedirler.

Stereotipler ile ilgili tutumlara dair bulgular:

Erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki kalıplaşmış önyargılarını değerlendirmek amacıyla 7 tutum ifadesi oluşturulmuştur. Bu ifadelere göre: Kadınlar; kadınların kariyerlerine erkekler kadar bağlı olduklarını, kadın yöneticilerin hızlı ve mantıksal karar alabildiklerini, kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olduklarını, iş dünyasının güçlüklerine kadınların erkekler kadar direnç gösteremeyeceklerini, erkeklere göre kadınların daha duygusal olmadıklarını ve üst düzey yöneticilikte başarılı olabileceklerini, uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere çıkabileceklerini ve kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlı olmadığını daha çok düşünmektedirler. Literatür incelendiğinde cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar, kadınların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen faktörlerden biridir. Özellikle erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki olumsuz düşünceleri kadınların çalışma hayatına daha baştan ket vurmakta ve kariyerlerinde yükselmelerine engel olmaktadır. Ortalama değerlerine bakıldığında da zaten sonuçlar bunu desteklemektedir. Stereotipler ile ilgili tutumlara dair erkeklerin birçok geleneksel bakış açısını koruduğunu söyleyebiliriz Zira erkekler kadınların kariyerlerine bağlı

olmadıklarını, Kadın yöneticilerin hızlı ve mantıksal karar alamayacaklarını, yöneticilik özelliklerine sahip olmadıklarını, erkekler kadar dirençli olmadıklarını, duygusal oldukları için yöneticilik konusunda başarılı olamayacaklarını iş seyahatlerine çıkamayacaklarını ve yeteneklerinin üst düzey yöneticilik için uygun olmadıklarını daha çok düşünmektedirler. Bu durumlar için erkeklerin ortalama değerleri daha yüksektir. Özetleyecek olursak eğer; karar mevkiinde olan ve yönetsel stereotiplerin fazlaca etkisinde kalan erkeklerin bu tutumları kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini etkileyebilir.

Cinsiyet bakımından kadın yöneticilere ilişkin tutumlara dair bulgular şu şekildedir:

- Kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin kadın ve erkekler arası anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir,
- Kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin kadın ve erkekler arası genel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir,
- Kadınların örgüt kültürü ve örgüt politikalarına ilişkin kadın ve erkekler arası anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir
- Kadınların informal iletişim ağlarına ilişkin kadın ve erkekler arası anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir
- Kadınların mentorluğa ilişkin katılımcıların “kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.” Değişkeni ile cinsiyetleri arası anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir
- Kadınların mesleki ayrımlarına ilişkin kadın ve erkekler arası genel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir
- Kadınların stereotiplere ilişkin kadın ve erkekler arası anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tüm bunlar ışığında; “H1: Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Demografik değişkenlere göre toplam tutum puanlarına dair bulgular:

Katılımcıların cam tavan algıları üzerine hazırlanan anket formu alt ölçekleri ve toplam ölçek ile katılımcıların yaşları arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Katılımcıların yaşlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Buna göre “H2: *Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.*” hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların cam tavan algıları üzerine hazırlanan anket formu Çoklu rol üstlenme, Kişisel tercih algıları ve Stereotipilere ait alt ölçekleri ve toplam ölçek ile katılımcıların medeni durumları arası anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Buna göre “H3: *Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların cam tavan algıları üzerine hazırlanan anket formu alt ölçekleri ve toplam ölçek ile katılımcıların eğitim durumları arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak sadece çoklu rol üstlenme ile eğitim durumu arası anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu da demek oluyor ki katılımcıların eğitim durumlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Buna göre “H4: *Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.*” hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların cam tavan algıları üzerine hazırlanan anket formu alt ölçekleri ve toplam ölçek ile katılımcıların Mesleki pozisyonları arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak sadece Stereotipiler ile mesleki pozisyonları arası anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu da demek oluyor ki katılımcıların mesleki pozisyonlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Buna göre “H5: *Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları mesleki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterir.*” hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların cam tavan algıları üzerine hazırlanan anket formu alt ölçekleri ve toplam ölçek ile katılımcıların Mesleki tecrübe arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak sadece Kişisel tercih algıları ile mesleki tecrübe arası anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu da demek oluyor ki katılımcıların mesleki tecrübelerinin cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Buna göre “H6: *Üniversitede çalışan katılımcıların cam tavan sendromu algılamaları mesleki tercihlerine göre anlamlı farklılık gösterir.*” hipotezi reddedilmiştir.

TARTIŞMA

Bu çalışmada temel amaç, Süleyman Demirel Üniversitesinde çalışan kadınların cam tavan sendromu ve kariyer engellerine bakış açıları ortaya çıkartılmayı amaçlamaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler literatürle paralellik göstermektedir. Günümüzde kurumsal anlamda yönetim anlayışının rekabeti esas aldığı düşünüldüğünde, kurum içerisinde örgüte bağlılığın artması beşeri sermayenin kullanımını daha etkin bir hale getirecektir. Bu anlamda kadın işgörenlerin cinsel ayrımcılık, aile içinde yüklendikleri sorumluluklar, toplum içerisinde yer alan kadına karşı ön yargılar, iş hayatında ataerkil yapının baskın olması gibi birçok nedenden dolayı maruz kalının cam tavan sendromunun aşılması, örgütsel bağlılığı arttıracak bir güçtür. Ancak yüksek özgüvenli ve gelecek konusunda umudu olan kişiler cam tavanın neden olduğu engelleri daha kolay aşarak çalışma hayatında daha etkin olabilmektedirler. Bu yüzden kadınların daha etkin çalışması ve cam tavan sendromunun önüne koyduğu bariyerleri aşması önemli bir noktadır.

Cam tavan sendromunun sadece iş hayatında değil aynı zamanda tüm paydaşlarla bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Zira cam tavan sendromunun temel dinamikleri aynı zamanda toplumsal bir sorundur. İnsan kaynakları bölümünün önemli iş alanlarından biri olan ancak ülkemizde büyük ölçekli işletmelerde bile düşük oranda uygulanan “kariyer planlaması” adil bir biçimde hayata geçirildiğinde cam tavan sendromunu kırmakta ve örgütsel bağlılığı arttırmada önemli bir araç olmaktadır. Zira kadınların cam tavan sendromunun neden olduğu sorunlardan dolayı kariyerlerinde tıkanmaları ve potansiyellerini tam olarak gösterememeleri hem toplumsal hayatta hem de iş hayatında büyük bir emek ve güç kaybına neden olmaktadır. Literatürde de birçok çalışma cam tavan sendromunun işgücü devrinde artışa, iş tatmininde ve motivasyonda düşüşe, örgütsel bağlılıkta azalmaya dolayısıyla verimlilik ve işletme imajında olumsuz etkiye neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda işletmelerde ve toplumsal yaşam içerisinde cam tavan algısının aşılması hem kadınların hem toplumun hem de işletmelerin menfaatine olacaktır. Özellikle yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakiplerinden farklılık oluşturabilmesi için iç paydaşlarının tatmini büyük öneme sahipken; çalışanlar için yüksek motivasyon ve yüksek performans sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C., (1992). *Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Acar, F., Güneş Ayata, A., Varoğlu, D., (1999). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Afza, S. R., Newaz, M.K. (2008). Factors Determining The Presence of Glass Ceiling and Influencing Women Career Advancement In Bangladesh, BRAC University Journal, 1, 85-92
- Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2011. *Türkiye Aile Yapısı Araştırması Tespitler, Öneriler*, https://Acikders.Ankara.Edu.Tr/Pluginfile.Php/31612/Mod_Resource/Content/0/Taya_2013trk.Pdf
- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, (2014). *Analysis of women’s labor force profile and statistics in Turkey*, 2014.
- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan Ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akhun, İ., vd., (1997). *İş ve İşçi Bulma Kurumu İşgücü Yetiştirme ve Mesleki Rehabilitasyon Hizmetlerinin Kadın İstihdamına Katkısı Açısından Değerlendirilmesi Araştırması*, Eğitim Yönetimi Yıl 3, Sayı 4, Güz 1997, Ss. 419-432.
- Akoğlu, M., (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aksu, A., Çek, F., Şenol, B. (2013). *Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan Ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25. 133-160.
- Aktan, C.C., (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, Çimento İşveren, Temmuz - Ağustos 2008, ss. 4-21
- Akyay, U., Göral, R., (2005). *Yönetim Ve Organizasyon*, 1. Basım, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.Baskı, İzmir.

- Alhas, F. (2016). *Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Alican, A., (2007). *Kamu Memur Sendikalarında Çalışan Yönetici Kadınlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Allen, R.C., (1992). *Enclosure and the Yeoman* (forthcoming. Clarendon Press; 1 edition. UK.
- Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma*, Akdeniz İİBF Dergisi, 15, 111-137
- Arıkan, S., (1999). *Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler*, Polis Bilimleri Dergisi, 14. 148-154.
- Ataay, N. A., (1998). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları Ve Etkenleri*, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı , Ed: Oya Çitçi. TODAİE Yayınları, Yayın No: 285, Ankara
- Ataay, N. Aylin (1998), *Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları Ve Etmenleri*, Oya Çitci Ed.. 20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar Ve Gelecek Konferansı, 1.Baskı İçinde 237-252. Ankara: Todaie İnsan Hakları, Araştırma Ve Derleme Merkezi Yayınları.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*. (3.Baskı. İstanbul: Türkmenevi.
- Aycan Z. (2004). *Key Success Factors For Women In Management In Turkey*. Usa International Association For Applied Psychology. 2004; 533): 453-477
- Aydağ, P. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve İata Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Ayrancı, E., Gürbüz, T. (2012). *Considering Glass Ceiling in Turkey: Ideas of Executives in Education Sector Regarding Women in the Workplace*, International Journal of Human Resource Studies , 4 ,126-151
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi Ve Sorunları*, Ezgi Kitapevi.
- Aytaç, S., (2000). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer Sorunu*. Nusret Ekin'e Armağan. Tuhis Yayınları, Haziran 2000 İstanbul, ss.905-914
- Aytaç, S., Bozkurt, V., Bondy, J. Emirgöl, F., (2011). *Job satisfaction, role overload and gender in Turkey*. İstanbul Journal of Sociological Studies, 44, pp. 49–67, 2011.

- Aytaç, S., (1997) *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 1.Basım, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Bacak, B., Yiğit, Y. (2010). *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Alınması Gereken Önlemler*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi ,1 , 29- 44
- Baltaş, A., (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, Altıncı Baskı, İstanbul.
- Barreto, M., Ryan, M.K., Schmitt, M.T. (2009). *Is The Glass Ceiling Still Relevant In The 21st Century?*, In book: *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*, Chapter: Introduction, 1-18
- Barutçu, E., Karaken Kaçar, Z. (2017). *Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 44. 79-86.
- Barutçugil, İ., (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- Baxter, J., Wright, E.O. (2000). *The Glass Ceiling Hypothesis a Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia*, Gender & Society, 2, 275-294
- Baypınar, B., (2003). *İşyerinde Cinsel Taciz, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, <https://www.İsguc.Org/?P=Article&İd=137&Cilt=5&Sayı=2&Yil=2003>
- Bayrak, S., Yücel, A. (2000). *Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu ?*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Behagg, C., (1990). *Politics and Production in Nineteenth Century England* 1990.
- Bell, M., Mclaughlin, M., Sequeira, J. (2002). *Discrimination, Harassment And The Glass Ceiling: Women Executives As Change Agents*. Journal Of Business Ethics, 65-76.
- Bender, P. U., (2006). *İçten Liderlik*, (Çev.) İ. Kalyoncu ve F. C. Akbaş, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Berber, M., Yılmaz-Eser, B., (2008). *Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke Ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz, İş,Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt: 10 Sayı: 2, Nisan 2008, Ss. 1-16.
- Berberoğlu, G.N. Ve F. Maviş, (1990). *Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi*, Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Berg, M., (1985). *The Age of Manufactures* (1985)

- Berg, M., (1988) *Women's Work, Mechanization and the Early Phases of Industrialization in England*, in R.E. Pahl, ed. On Work
- Berg, M., (1991) *Womens work and the Industrial Revolution*, ReFresh, Spring 12, pp. 1-4
- Bilkay, T.A., (2017). *Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolcan, A.E., (2006). *Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kadın İşsizliği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Boydak Özcan, M. (2009). *Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi ,829. 15-33.
- Bozbey, S. S., (1997). *Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bozçağa, T., (2013). *Women and the welfare state regime of Turkey*. Turkish Policy Quarterly, 11(4), pp. 177–188, 2013.
- Bruckmüller, S., Ryan, M.K., Rink, F. and Haslam, S.A.,(2014). *Beyond The Glass Ceiling:The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy* .Social Issue and Policy Review,1, 202-232
- Buğra, A. Çakar, B.Y.,(2010). *Structural change, the social policy environment and female employment in Turkey*. Development and Change, 41(3), pp. 517–538, 2010.
- Buğra, A., (2013). *Revisiting the Wollstonecraft dilemma in the context of conservative liberalism: The case of female employment in Turkey*. Social Politics: International Studies in Gender, State & Society, 21(1), pp. 148–166, 2013.
- Bulutay, T., (2000). *Kadın İstihdamı, İstihdam ve Eğitim Projesi İşgücü Piyasası Bilgisi*, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, 2000
- Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cam, E. (2003). *Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar Ve Uygulanan Politikalar 2: İstihdam Politikaları*, Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı, 13.

- Campbell, S ve Samiec,E (2010). *5 Boyutlu Liderlik*. İstanbul: Pegasus Yayınları, 2010.
- Carter, P., Jackson, N. (1993). *Modernism, Postmodernism And Motivation, Or Why Expectancy Theory Failed To Come Up To Expectation, In Postmodernism And Organizations*, (Der.) J. Hassard ve M. Parker, S. 83 – 100, Sage, London.
- Ceylan, C. (2004). *Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk*, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu - İşletme Programı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 1
- Cotter, D.A., Hermesen, J.M., Ovadia, S., Vanneman, R. 2011. *The Glass Ceiling Effect*, Social Forces, 2, 655-681
- Crafts, N. F. R., (1985). *British Economic Growth during the Industrial Revolution*.
- Çarıkçı, İ., Avşar, N. (2005). *Kamu Yöneticilerinde Cinsiyet Rolü Algılamalarının Aile Dostu Düzenleme ve Politikalarına Etkileri*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 1, 75-89
- Çelikoğlu, H., Taşlıyan, M., Afşar, A., (2017). *Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması*, https://www.researchgate.net/publication/322477181_Cinsiyet_Ayrımcılığı_Algılamasının_Kadın_Kariyeri_Uzerine_Etkileri_Bir_Alan_Arastırması
- Çetin, A., (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Çırpan, H, (1999). *Lider mi, Yönetici mi?*, Active Bankacılık ve Finans Dergisi. Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1999, 1-5.
- ÇSGB, (2012). *6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü*, Art Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. Kasım 2012 Ankara.
- Çullu, S., (2009). *Türkiye’de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları ve Karşılaştıkları Sorunlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dalkıranoğlu, T., (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dalton, D.R., Kesner, I.F. (1993). *Cracks in the glass: The silent competence of women*, Business Horizons, 2, 6-10
- Dayıoğlu, M. Başlevent, C., (2011). *Income Distribution and Poverty in Turkey: Recent Trends and Gender Aspects, in Gender and Society in Turkey: The*

Impact of NeoLiberal Policies, Political Islam and EU Accession, S. Dedeoğlu and A. Y. Elveren (Eds.), London: I.B.Tauris, pp. 65-86.

Dedeoğlu, S., (2012). *Gender equality policies and female employment: The reforms in the EU accession process. Gender and Society in Turkey: The Impact of Neoliberal Policies, Political Islam and EU Accession*, eds. S. Dedeoğlu & A.Y. Elveren, IB Tauris & Co . Ltd.: London, pp. 125–140, 2012.

Değer, C.A. (2016). *Cam Tavan Bağlamında Türkiye’de Kadın Çalışanların Sorunları: Mardin İli Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Demir, N., Arısoy, İ.A., (2007). *Avrupa Birliği Sosyal Hukukunda Ayrımcılıkla Mücadele Kapsamında Kadın Erkek Eşitliği*, Ege Akademik Bakış, Cilt 7 Sayı: 2, 2007, Ss.715-733.

Demirbilek, S., (2007). *Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açidan İncelenmesi*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2007, Cilt: 44, Sayı: 511, ss. 12-27.

DİSK-AR , (2017). *Türkiye İşçi Sınıfı Gerçeği: İşçilerin Çalışma Ve Yaşam Koşulları İle Algı Ve Tutumları Araştırma Sonuçları, 2017-Özet Rapor*, Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırma Dairesi,21 Şubat 2018, [Http: //Disk.Org.Tr/Wp-Content/Uploads/2018/02/Disk-Turkiye-Isci-Sinifi-Arastirmasi-Basin-Toplantisi-Ozet-Rapor-1.Pdf](http://Disk.Org.Tr/Wp-Content/Uploads/2018/02/Disk-Turkiye-Isci-Sinifi-Arastirmasi-Basin-Toplantisi-Ozet-Rapor-1.Pdf)

DİSK-AR, (2018). *Türkiye’de Kadın İşçi Gerçeği: Daha Fazla Ayrımcılık, Düşük Ücret, Güvencesiz İstihdam*, 7 Mart 2018, İstanbul, Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırma Dairesi, [Http: //Disk.Org.Tr/Wp-Content/Uploads/2018/03/8-Mart-Kad%C4%B1n-I%C7%9C%C7%A7i-Gerc%C7%9C%86i-Raporu-Son.Pdf](http://Disk.Org.Tr/Wp-Content/Uploads/2018/03/8-Mart-Kad%C4%B1n-I%C7%9C%C7%A7i-Gerc%C7%9C%86i-Raporu-Son.Pdf)

Doğan-Yenisey, K., (2002). *Kadın Erkek Eşitliği Bakımından Türk İş Hukuku’nun Avrupa Birliği Hukuku İle Olası Uyum Sorunları*, Kamu-İş Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 2002, Ss. 1-43; [Http: //Www.Kamu-Is.Org.Tr/Pdf/643.Pdf](http://Www.Kamu-Is.Org.Tr/Pdf/643.Pdf)

Doğramacı, E., (1997). *Türkiye’de Kadının Dünyası Ve Bugünü*, Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.

Doğru, A. (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya

DPT, (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı, T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, [http: //www.metu.edu.tr/system/files/kalkinma.pdf](http://www.metu.edu.tr/system/files/kalkinma.pdf)

Durmaz, Ş., (2016). *İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engelleri*, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED) 2016, Cilt 2, Sayı 3, ss. 37-60

- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Durna, U., Eren, V. (2005). *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2, 210-219
- Duygu Şahin, N., (2002). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler Ve Muğla Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ecevit, Y. (2000). *Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*. Ankara: Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği.
- Efe, S. (2006). *Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı.
- Eraslan, L., (1997). *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 162, ss. 12 – 18.
- Ercan, F., Özar, Ş., (2000). *Emek Piyasası Teorileri ve Türkiye’de Emek Piyasası Çalışmalarına Eleştirel Bir Bakış*, Toplum ve Bilim Dergisi, Sayı: 86, 2000, Ss.22–71.
- Eren Gümüştekin, G., Demirci, K., Aydemir, M., Yurdakul, M., Taşkın, E., Ergun Özler, D., Keçek, G., Özler, H., Aktaş, R., Ünal, S. (2009). *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*, Ankara: Detay Yayınları.
- Erdirençelebi, M., Karakuş, G., (2018). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk 10/3 2018) 95-119
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. (4.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, A., (2006). *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversite Basımevi, Ankara.
- Ergeneli, A., Akçamete, C. (2004). *Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları*, H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 85-109
- Eroğlu, F., İrdem, Ş., (2016). *Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Yönetim Kademelerindeki Yansımaları*, PIBYD, Cilt: 3, Sayı: 2, Ss. 11-35.
- Ersoy, E. (2009). *Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın Ve Erkek Kimliği Malatya Örneği*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 192. 209-230.

- EU Twinning Project, (2018), *Promoting Gender Equality in Working Life*, Gateways to Gender Equality in Working Life in Turkey, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a801-quality-gender.pdf?__blob=publicationFile
- European Commission, (2013). *The current situation of gender equality in Turkey. Country Profile 2013*, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/131128_country-profile_turkey.pdf
- Eyring, A., Stead, B.A., (1998). *Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices*, Journal of Business Ethics ,17, 245-251
- Ezzedeen, S., Budworth, M.-H., Baker, S. (2015). *The Glass Ceiling And Executive Careers: Still An Issue For Pre-Career Women*. Journal Of Career Development, 425. 355-369.
- Falk, E., Grizard, E. (2005). *The “Glass Ceiling” Persists: Women Leaders in Communication Companies*, Journal of Media Business Studies, 1, 23-49
- Fels A. (2004). *Do Women Lack Ambition*, USA. Harvard Business Review. 2004; 824): 50-60.
- Filiz, Y. (2011). *Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları*. Ankara: T.C. BAŞBAKANLIK Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- Gang, I.N., John Landon-Lane, Myeong-Su Yun (2003). *Does the Glass Ceiling Exist? A Cross-National Perspective on Gender Income Mobility*, IZA Discussion Paper, 713
- GAO, (2002). *GAO Performance and Accountability Report, 2002*, U.S. Government Accountability Office, 31 Haziran 2013, <https://www.gao.gov/products/GAO-03-305SP>
- Gardner, J. W., (1990). *On Leadership*, Free Press, New York.
- Gateways to Gender Equality in Working Life in Turkey, (2012). *EU Twinning Project promoting gender equality in working, in cooperation with the Ministry of Labour and Social Affairs, Germany 2012*, www.isteositlik.org/pdf/3.1/C3.Activity3.1.Brochure.Gateways.TR_28.pages.pdf
- Gerşil G., (2015). *Küresel Boyutta Yoksulluk ve Kadın Yoksulluğu*, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 22, Sayı: 1
- Gibson, A., Smout, T.C., (1995). *Prices, Food and Wages in Scotland, 1550-1780* (forthcoming)
- Global Gender Report (2015), <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report2015/>

- Goodman, J.S., Fields, D.L., Blum, T.C. (1994). *Organizational-Level Determinants of Women In Management*, The Academy of Management Journal, 2, 241-268
- Göçmener, S., (2008). *Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Kadın Erkek Eşitliği*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gökçe, O , Şahin, A . (2002). *21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları Ve Çözüm Önerileri*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2 (3), 1-27: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28440/302952>
- Gökdemir, A., (1992). *Türkiye'de Kadın İşgücü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gökmoğol, Ö. (2004). *Yönetici Pozisyonunda Kadın*, Retrieved from <https://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004>
- Grant Tohornton, (2012). *International Business Report 2012*, Emerging Markets Opportunity Index: High Growth Economies, Http://Www.Gtturkey.Com/Ud Objs/Pdf/Rprars/Emerging_Markets_Oppportunity_In dex2012.Pdf
- Grütjen, D., (2008). *The Turkish Welfare Regime: An Example Of The Southern European Model The Role Of The State, Market And Family In Welfare Provision*. Turkish Policy Quarterly, 7(1), pp. 111–129, 2008.
- Gül, D., (2014). *Halkla İlişkiler Ajanslarında Toplumsal Cinsiyetçi Yaklaşımın Kurum Kültürü Bağlamında İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 1, 37-55
- Gül, H., Alican, A., (2007). *Kamu Yönetiminde Yöneticilik ve Liderlik*, içinde Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları, s. 447-502, (der.) M. Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe, Çizgi Kitapevi, Konya.
- Gül, H., Oktay, E., (2009). *Türkiye Ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma*, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 9 - Sayı: 18, ss. 421-436
- Gül, H., Yalçınoglu, N., Atlı, Z.C., (2014). *Türkiye'de Çalışma Yaşamında Kadının Konumu ve Sorunları*, TAF Prev Med Bull 2014: 13 (2): 169-176
- Gülbay, M (2012). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güldal, D., (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güleç, M. (2015). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Günden, Y. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Günden, Y., Korkmaz, M., Yahyaoğlu, G. (2012). *Managers Working in Tourism Enterprises in Antalya And Mugla Region Concerning Glass Ceiling Issue And Syndrome*, Akademik Bakış Dergisi- Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 28, 1-26
- Güner, E. (2011). *Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Harned, M. S., Ormerod, A. J., Palmieri, P. A, Collinsworth, L. L. Reed, M. (2002). *Sexual Assault And Other Types Of Sexual Harassment By Workplace Personel: A Comparison Of Antecedents And Consequences*, Journal of Occupational Health Psychology, 7 (2), 174-188.
- Hass, H., Tamarkın, B., (2000). *İnsan Lider Doğmaz*, (Çev.) S. Köseoğlu, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Haşit, G. Ve Yaşar O. (2015). *Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları; Bir Kamu Kurumu Örneği*, Sakarya İktisat Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 4, Ss.1-30.
- Hatipoğlu, Z. (1994). *İşletme Yönetimine Giriş*. (1. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.
- Hearn, J., Parkin, P.W. (1986). *Women, Men, and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices, and Change in the Industrialized Nations*, International Studies of Management & Organization, 3/4, 33-60
- Hill, B., (1989). *Women, Work and Sexual Politics in Eighteenth-Century England* 1989.
- Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, Ca. Sage Publication. 1980.
- Hong, L.-H. 2018. *Does Glass Ceiling Or Slippery Ladder Lead To The Scarcity Of Women In Academic Leadership? An Approach Of Q-Methodology*. International Journal Of Social Sciences, 41. 343-359.

- Hoşgör, H., Gündüz Hoşgör, D., 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, 1335. 345-362.
- ILO, (2015). *100 No'lu Eşit Ücret Sözleşmesi*, ILO Kabul Tarihi: 6 Haziran 1951, Kanun Tarih ve Sayısı: 13 Aralık 1966 / 810, www.ilo.org
- Institute On Governance, (2018). *The Complexity Of Governance Is Difficult To Capture In A Simple Definition*, <https://iog.ca/What-is-Governance>
- Irmak, R. (2010). *Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İlseven, A., Kalkan, Ş., (2016). *Stratejik Yönetim*, Karemat Matbaacılık, İstanbul.
- İmamoğlu, D. (2016). *Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnel, M., Garayev, V., Bakay, A. (2014). *Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11. 1-14.
- İşcan, Ö.F., Timuroğlu, M.K. (2007). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1 ,119-135
- Jackson, J.C. (2001). *Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling*, Women in Management Review, 1, 30-41
- Jackson, T., 1993. *Organizational Behaviour In International Management*, Jordan Hill, Oxford/Boston.
- Jahangirov N, (2012). *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Dış Ticaret Eğitimi, Ankara
- Kabasakal, H., Karakaş, F., Maden, C. Aycan, Z.,(2017). *Women in management in Turkey. Women in Management Worldwide Signs Of Progress*, eds R. Burke & A.M. Richardsen, Routledge: New York, 2017.
- KA-DER, (2004). *Kadın Sorunlarına Çözüm Arayışı Kurultayı*, İstanbul.
- Kagnıcıoğlu, D., (2017). *The Role Of Women In Working Life In Turkey*, Sustainable Development and Planning IX, vol 226, pp. 349-358
- Kahveci A.N., (2012). 21. *Yüzyılda Türkiye'de Kadın İstihdam Raporu, Demokrasi ve Kadın Platformu*, <http://www.ayseguldalkirkahveci.com/2012-04-23-12-08->

- Kalaycıoğlu, E B. Toprak, G., (2004). *İş Yaşamı, Üst Yönetim Ve Siyasette Kadın*, Tesev Yayınları, İstanbul
- Kamberidou, I., (2010). *The “Glass Escalator” & “Gender Fatigue”: Getting Gender Back On The Agenda*, The 5th International Conference on Interdisciplinarity in Education ICIE’10 June 17-19, Tallinn, Estonia, 89-98
- Kara F.M. Yıldırım İ. (2010). *Öteki’nin Algısı; Spor Sektöründe Kadınlarca Algılanan Cinsiyet Önyargıları ve Ayrımcılığı*. 11. Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi, Sözel Bildiri. 10-12 Kasım 2010. Antalya, Ss. 3-13
- Kara, F.M., (2011). *Spor Yönetim Bilimleri Programı Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Karcı, A., (2012). *Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörü: Afyonkarahisar İli Banka Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Karcıoğlu, F., Leblebici, Y. (2014). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4, 1-20
- Karkın, N., (2004). *Motivasyon Kuramları Işığında Kamusal ve Özel Alanda Yöneticilerin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi*, Türk İdare Dergisi, Yıl 76, Sayı 445, Aralık, ss. 43-83.
- Katkat, M. (2000). *Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Katkat-Özçelik, M., (2017). *Çalışma Hayatında Kadının Yeri Ve Kariyer Gelişim Engelleri*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 52, Eylül 2017, S. 49-70
- Kavrakoğlu, İ., (2001). *Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik, İçinde Değişimin Liderleri*, (Der.) M. Arat, Mavi Kitaplar, İstanbul.
- Kaya, C., (2009). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlenme Eğilimleri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlenme Eğilimleri, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Kaya, E., (2009). *An overview of Turkish women's status in Turkey*. Toplum ve Demokrasi, 2(5), pp. 211–219, 2009.
- Kılıç, A., (2008). *The gender dimension of social policy reform in Turkey: Towards equal citizenship?* Social Policy & Administration, 42(5), pp. 487–503, 2008.
- Kılıç, D., Öztürk, S., (2014). *Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Ampirik Uygulama*, Amme İdaresi Dergisi, 47(1), 107-130.
- Kılıç, T., Çakıcı, A. B. (2016). *Sağlık Ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 193. 283-303
- Kılınç, N. Ş. (2015). *Küresel Eğilimler Çerçevesinde Kadın İstihdamı*, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 4(9), 121-135.
- Kırel, Ç., (2001). *Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, ss. 43- 59
- Knutson, B.J., Schmidgall, R.S. (1999). *Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 6, 64-75
- Kocacık, F., Gökkaya, V.B. (2005). *Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1, 195-219
- Kocacık, F., Gökkaya, V.B., (2005). *Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları*, C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, Ss. 195–219.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koray, M., (1999). *Sevda Demirbilek ve Tunç Demirbilek, Gıda İşkollarında Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Aralık 1999, Ankara.
- Korkmaz, H. (2016). *Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu*, Alternatif Politika Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı II, 5, 1-14
- Korkmaz, H., (2014). *Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(5), 1-14.
- Koten, E., (2015). *Flexible labor: A scheme for women's inclusion or exclusion in Turkey*. European Scientific Journal, 11(5), pp. 300–324, 2015.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Yönetim ve Ekonomi, 1, 219-242

- KSGM (2008). *Politika Dokümanı: Kadın ve Ekonomi*, Ankara
- KSSGM, 2000. *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum Ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Kulualp, H. G. (2015). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak*, Kamu-İş, 1, 99-123
- Küçük, M., (2015). *Çalışma Hayatında Kadınlar Ve Karşılaştıkları Sorunlar: Bir İşverene Bağlı Olarak Çalışan Emekçi Kadınlara İlişkin Bir Araştırma*, Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt 7, No 1, Ss. 1-17.
- Küçük, S., (2013). *Being a woman in Turkey and in The Middle East*. Turkish Policy Quarterly, 11(4), pp. 23–30
- Lemons, M.A. (2003). *Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women*, Sex Roles, 5/6, 247-264
- Lewis, A.E., Fagenson, E.A. (1995). *Strategies for developing women managers: how well do they fulfil their objectives?*, Journal of Management Development, 2, 39-53
- Li, L., Leung, R.W. (2001). *Female managers in Asian hotels: profile and career challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 4, 189- 196
- Lockwood, N., (2004). *The Glass Ceiling: Domestic And International Perspectives Usa*: Society Of Human Resource Management.
- Lockwood, N. R., (2004). *The Glass Ceiling: Domestic And International Perspective*, Research Quarterly
- Longo, P., Straehley, C.J. (2008). *Whack! I've Hit the Glass Ceiling! Women's Efforts to Gain Status in Surgery*, Gender Medicine, 1, 88-100
- Ludwig, R. (2011). *Today Relationships*, www.today.com
- MacGregor, L. (2000). *Mentoring: the Australian experience*, Career Development International, 4/5, 244-249
- Mansur, R., Demiral, A., (1999). *Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi*, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Mcgraw, P., Mackisack, M. (2008). *Gender Income Distribution Of Top Earners In Asx200 Companies: 2006 Eowa Census Of Women In Leadership*. Sydney: Equal Opportunity For Women In The Workforce Agency, Sydney, ss.1-13

- Mercanlıoğlu Ç. (2009). *Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş Ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri*. Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri I. Cilt. 05 – 07 Mart 2009. 35-44.
- Mırzalı, R., & Aracı, H. (2010). *Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma*. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 21. 149-156.
- Mouzelies, N P. (1975). *Organization And Bureaucracy, An Analysis Of Modern Theory*, London.
- Mucuk, İ. (1996). *Modern İşletmecilik*. (6.Baskı) İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Murat, G., Çelik, N. (2007). *Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 1- 20
- İnan, F. Aşık, G., (2015). *Making Economies Work for Women: Female Labour Force Participation in Turkey*, Oxfam, TEPAV.
- Negiz, N., Yemen, A. (2011). *Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı*, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24,195-214
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1997). *Aggression in the Workplace*, In. Robert A. Giacalone and Jerald Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 37-67), Sage Publications: USA
- Oakley, J.G. (2000). *Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs*, Journal of Business Ethics , 27, 321- 334
- OECD Week (2015), *Gender Equality in Education, Employment And Entrepreneurship*. Final Report to The MCM 2012, OECD, Paris, 2012, www.oecd.org/employment/50423364.pdf
- OECD, (2004). *OECD Principles Of Corporate Governance*, OECD Publications Service, France.
- Oğuz Yaktıl, G. (Ed.) (2011). *Toplumsal Yaşamda Kadın*, 5. Baskı, A.Ü.A.Ö.F Yayınları, Eskişehir
- Onal, G., (2000). *İşletme Yönetimi Ve Organizasyonu*, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Onay, M., Heptazeler, O. (2014). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, 73-85
- Öcal, F.M., Altıntaş, K., (2018). *Dördüncü Sanayi Devriminin Emek Piyasaları Üzerindeki Olası Etkilerinin İncelenmesi ve Çözüm Önerileri*, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Yıl 8, Cilt 8, Sayı 15, ss. 2066-2092.

- Öğüt, A. (2006). *Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu*, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1, 56-78
- Önder, N., (2013). *Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü*, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, S. 35-61.
- Örücü E. Kılıç R. Kılıç T. (2007). *Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği*. Manisa. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi. 2007;142: 117-135.
- Özbozkurt, O.B., (2019). *Çağdaş Stratejik Yönetim Mimarisi Üzerine*, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD), Cilt 6, sayı 4, ss. 67-81
- Özçer, S., (2007). *İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)*, May Danışmanlık, Gelişim Atölyesi, TİSK İşveren Dergisi, 2007, [Http://Www.Maydanis.Com.Tr/May.Php?Syf=34&Haber_Id=36](http://Www.Maydanis.Com.Tr/May.Php?Syf=34&Haber_Id=36)
- Özdemir, E., *İşyerinde Cinsel Taciz*, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı: 11, ss. 83-96.
- Özkan, G.S., Karaarslan, A., (2015). *Kadın İşçilerin Terfi Ettirilmelerinde Etkili Olan Faktörler ve İşgücü Piyasalarında Terfi Ayrımcılığı*, Ss. 1-7; [Http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/55544](http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/55544)
- Öztürk, A. (2010). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Ankara.
- Öztürk, Z., Bilkay, T.A. (2016). *Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 89-102
- Özyer, K., & Azizoğlu, Ö. (2014). *İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki*. Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 101. 95-106.
- Özyer, K., Orhan U. (2012). *Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*, The Journal of Academic Social Science Studies, 8, 971-987
- Paksoy, M., (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 282, İstanbul.
- Parlaktuna, İ. (2010). *Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 4 ,1217–1230
- Peker, A.E., Kubar, Y., (2012). *Türkiye’de Kırsal Kesimde Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt Xiv, Sayı Iı, Ss. 173-188.

- Peker, Ö. Aytürk, N.,(2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, İstanbul.
- Pfiffner, J. M., and Presthus, R., (1967). *Public Administration*, New York: The Ronald Press Company.
- Pichler, S., L.K. Stroh, L.K. (2008). *The Glass Ceiling in Human Resources: Exploring the Link between Women's Representation in Management and the Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement*, Human Resource Management, 3, 463-479
- Pur, N., (1992). *Türkiye'de Kadın İşgücü ve Sorunları, Kadın ve Sosyal Ekonomik Gelişme*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Ragins, B.R., Townsend, B., Mattis, M. (1998). *Gender Gap In The Executive Suite: Ceos And Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling*, Academy of Management Executive, 1 , 28-42
- Report Prepared for the G20 Labour and Employment Ministerial Meeting Melbourne,, (2014). *OECD, ILO, IMF, World Bank, Achieving stronger growth by promoting a more gender-balanced economy*. Australia, 10–11 Sep. 2014.
- Resmi Gazete, (2013). *Gebe Veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik*, 16 Ağustos 2013 CUMA, Sayı : 28737.
- Resmi Gazete, (2013)a. *Kadın Çalışanların Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik*, 24 Temmuz 2013 Çarşamba, Sayı : 28717.
- Rink, F., Ryan, M.K, Stoker, J.I., (2013). *Social Resources at a Time Of Crisis: How Gender Stereotypes Inform Gendered Leader Evaluations*, European Journal of Social Psychology, 43, 381-392
- Roberts, A. (2000). *Mentoring Revisited: A phenomenological reading of the literature*, *Mentoring and Tutoring*, 2, 145-170
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Postmes, T. (2007). *Reactions To The Glass Cliff: Gender Differences In The Explanations For The Precariousness Of Women's Leadership Positions*, Journal of Organizational Change Management, 2, 182-197
- Ryan, M.K., S. Alexander Haslam, S.A. (2005). *The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*, British Journal of Management, 2, 81–90
- Sabharwal, M. (2013). *From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service*, Journal of Public Administration Research and Theory, 2, 399- 426,
- Sabuncuoğlu, Z. Tuz, M., (2009). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa/ Aktuel Kitapevleri, Bursa.

- Sağlık, B., Çelik, H. Y., (2018). *Küreselleşen Çalışma Hayatında Kadının Rolü*, Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:2,Sayı:2, ss. 95-120.
- Saito, O., (1981). *Labour Supply Behaviour of the Poor in the English Industrial Revolution*, Journal of European Economic History, X,.
- Salihoğlu, G. H. (2015). *Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Sallan, S., Acuner, S., (1993). *Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 3, ss. 77-92.
- Samsun, N., (2017). *Çalışmanın Değişen Anlamı ve Güncel Durumuna İlişkin Tartışmalar*, Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 160- 210.
- Sarvan, F., (1990). *Liderlik Anlayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları*, Management Thinking, Marmara Uni., November, 1990, ss. 5-17
- Sayın A. (2008). *Avrupa Birliğinde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği*, Keig Yayınları İstanbul.
- Schwab, K. (2017). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. (S. Talay, Dü., & Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Optimist Kitap
- Senyen-Kaplan, E.T., (1999). *Kadın İşçinin İş İlişkisinden Doğan Hakları ve Korunması*, Ankara.
- Sevig, Y., (2015). *The participation of women in economic, professional and social life in Turkey*. Quaderns de la Mediterrania, 22, pp. 129-135, 2015.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Çanakkale.
- Smith, B. C. (1998). *Bureaucracy And Political Power*, S.T. Martin's Press, New York.
- Solmuş, T., (2005). *İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)*, "İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, Ss. 1-14
- Soysal, T., (2006). *Uluslararası Sözleşmeler Işığında 4857 Sayılı İş Kanununda Kadın İşçiyi Koruyan Hükümler*, Kamu-İş Dergisi, C: 8, ss. 4/2006.
- Soyseçkin, İ.S., (2016). *Balance between work and family life: Middle class working mothers in Turkey*. Fe Dergi 8, 1, pp. 130-143, 2016.

- Stacy D. Blake- Beard, (2001). *Taking A Hard Look At Formal Mentoring Programs: A Consideration Of Potential Challenges Facing Women*, Journal of Management Development, 4, 331-345
- Still, L. (1997). *Glass Ceilings, Glass Walls and Sticky Floors: Barriers to Career Progress for Women in the Finance Industry*, Women and Leadership Working Paper Series,10, 1-23
- Süral N., (2014). *Türkiye’de Kadın İstihdamı: Fırsatlar, Engeller ve Hukuki Çerçeve*, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: 15, Özel S., 2013, s.279-309.
- Şahan, H., (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyalleşme Sürecinde Spor Aktivitelerinin Rolü*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Şen, H. (2017). *Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Şener, İ., Doğan, B. (2007). *Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşteki Ayrılma Davranışına Etkisi*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 179-181
- Şentürk, B., (2016). *Türkiye’de Kadın Emeğine Genel Bir Bakış*, Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 31, Ss.194-209.
- Taş, E., (2017). *Okul Yöneticiliği Yolunda Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri Üzerine Bir Uygulama*, The Journal Of Academic Social Science Studies, Number: 60, Autumn II 2017, Pp. 493-510
- Taşdan, N., (2012). *Kaymakamlık Mesleği Özelinde Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Sorunları*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Taşdemir, E., (2009). *Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler*, İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi. 29, 2009, 149-165.
- Taşkın, E., Çetin, A. (2012). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, 19-34
- TBMM, (2003). *İş Kanunu*, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 2005, 1-16

- Tınaz, P., (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı: 11, 2006/4, Ss. 13–28.
- TİSK, (2008). *OECD Ülkelerinde Kadınlar ve Erkekler*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 289, Ankara.
- Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 1, 92-107
- Toksöz, G., (2007). *Türkiye'de Kadın İstihdamın Durumu*, Uluslararası Çalışma Örgütü, Uluslararası Çalışma Ofisi yayınları, Ankara.
- Topçu, M.K., (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Topgül, S. (2017). *Aile Dostu Politikalar ve İş Yaşamının Uyumlaştırılması Çerçevesinde Uygulamalar*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 1, 45-66
- Tortop, N., (1994). *Personel Yönetimi*, İlk-San Matbaası, Ankara.
- Tuna, T., 2012. *Gender and modernization in Turkey*. International Journal of Learning and Development, 2(5), pp. 273–288, 2012.
- Tunzelmann, N. v. (2003). *Historical coevolution of governance and technology in the industrial revolutions*. Structural Change and Economic Dynamics, 365-384.
- TÜİK, (2013). *İstatistiklerle Kadın*, 2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>
- TÜİK, (2017). *Aile Yapısı Araştırması*, Türkiye İstatistik Kurumu, [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?Id=21869](http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?Id=21869)
- TÜİK, (2017)a. *İstatistiklerle Kadın*, 2017, Sayı: 27594, 06 Mart 2018, Türkiye İstatistik Kurumu, [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?Id=27594](http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?Id=27594)
- TÜİK, (2019). *İşgücüne Katılma Oranı Kadın – Erkek Dağılımı*, TÜİK İşsizlik Rakamları – Ocak 2019, www.tuik.gov.tr
- TÜSİAD, (2000) *Yılı Çalışmaları*, <https://tusiad.org/tr/faaliyet-raporlari/item/2526-tusiad-faaliyet-raporu-2000>
- Uğur, S.S., Uğur, S., (2014). *Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü*, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 6, Sayı 1, 2014 ISSN: 1309 -8039 (Online), ss. 122-133

- UNİCEF, (2003). *Eğitimin Toplumsal Cinsiyet Açısından İncelenmesi*, Türkiye 2003 (11), <https://www.unicef.org/turkey/gr/ge21k.html>
- UNİCEF, (2004). *Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi*, http://www.unicef.org/turkey/pdf/_gi18.pdf
- United Nation Development Programme (UNDP) (2009). *İnsani Gelişme Raporu Cinsiyet Güçlendirme Ölçütü*, 186-190, Http://Www.Tr.Undp.Org/Content/Turkey/Tr/Home/Library/Human_Development/Human_Development_Report_2009.Html
- Uzun, G. (2005). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Üçyıldız, H.A., (2017). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ünal, A. (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüştürücü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ünlüönen, K., Ertürk, M., Olcay, A. (2007). *Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 19, 09- 32
- Waldo, D., (1968). *The Study of Public Administration*, New York: Random House.
- Werner, I., (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Çev.) V. Üner, İstanbul, Rota Yayınları.
- Weyer, B. (2006). *Do multi-source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders?* , Women in Management Review, 6, 441-457
- Women's access to and retention in decent work in Turkey. Child care and women access to decent work: Perspectives from France & Turkey Seminar*, Palais de France, İstanbul, 15 Mar. 2016.
- Word Bank, (2018). *What Is Governance?*, <Http://Web.Worldbank.Org/>
- Wrigley, E. A. (1990). *Continuity, Chance and Change*
- Yalçın, F.A. , Yalçın, M., Macun, B., (2017). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Öncesi Eğitimde Öğretmen Cinsiyeti İle İlgili Görüşleri*, Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 2017 Cilt: 12, Sayı: 24, Ss. 693-710
- Yalım D. (2005). *Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona*, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. Hayat Yayıncılık. İstanbul.

- Yaratım, I., (2019). *Glass Ceiling Perceptions Of Public Employees*, Çankaya University Graduate School Of Social Sciences, Ankara.
- Yavaş, M., (2003). *Avrupa Birliği'nde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Engellenmesi*, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Kasım 2002/ Şubat 2003, Ss. 59–108.
- Yenilmez, M.İ., (2015). *Female employment and gender inequality: Challenges and opportunities in Turkey*. Toplum ve Sosyal Hizmet, 26(1), pp. 131–147, 2015.
- Yeşiltaş, M., (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz*, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 13, Ss. 147-153; [Http://Journals.Manas.Edu.Kg/Mjsr/Oldarchives/Vol07_Issue13_2005/424.Pdf](http://Journals.Manas.Edu.Kg/Mjsr/Oldarchives/Vol07_Issue13_2005/424.Pdf)
- Yıldırak, N., Gülçubuk, B., Gün, S., Olhan, E., Kılıç, M., (2003). *Türkiye'de Gezici ve Geçici Kadın Tarım İşçilerinin Çalışma ve Yaşam Koşulları ve Sorunları*, Tarım-İş, Ankara, Temmuz 2003.
- Yıldırım, F., (1997). *İşyerinde Cinsel Taciz*, Mülkiyeliler Birliği Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 201, ss. 61–72.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö, Yıldız, H. (2016). *Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 4, 1119-1146
- Yıldız, D., Uzunsakal, E., (2018). *Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama*, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2018, Sayı: 1, 14-28
- Yoğun, E., Ayşe E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Yüksel İ. (2005). *İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini Ve İş Davranışları İle İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 2005; 192): 301-314.
- Yüksel, M., Genç, K.Y., (2018). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinde Cam Tavan Sendromu Ve Doğurduğu Travmalar: Teorik Bir Çerçeve*, https://www.researchgate.net/publication/325158123_Kadın_Calışanların_Kariyer_Engellerinde_Cam_Tavan_Sendromu_Ve_Dogurdugu_Travmalar_Teorik_Bir_Cerceve
- Zel, U. (2002). *İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu*, Amme İdaresi Dergisi, 352. 39-48.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMU ANKETİ

Bu çalışmanın amacı kadın çalışanların karşılaştıkları problemleri ve cam tavan sendromunu belirlemektir. Anketten elde edilecek veriler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara vereceğiniz objektif cevaplar çalışma için kıymetlidir. Hassasiyetiniz ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Bu çalışma Doç.Dr. Aygen OKSAY danışmanlığında İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Esin ÖZKAN tarafından yürütülmektedir. (İletişim: esinozkan@sdu.edu.tr)

1		5
Hiç Katılmıyorum		Tamamen Katılıyorum
	1 2 3 4 5	
Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.		
No	İfadeler	
1.	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.	1 2 3 4 5
2.	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	1 2 3 4 5
3.	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	1 2 3 4 5
4.	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	1 2 3 4 5
5.	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	1 2 3 4 5
6.	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	1 2 3 4 5
7.	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	1 2 3 4 5
8.	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.	1 2 3 4 5
9.	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	1 2 3 4 5
10.	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	1 2 3 4 5
11.	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	1 2 3 4 5
12.	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	1 2 3 4 5
13.	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	1 2 3 4 5
14.	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	1 2 3 4 5
15.	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	1 2 3 4 5

16.	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	1	2	3	4	5
17.	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
18.	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	1	2	3	4	5
19.	Kurumda kadın ve erkeklerle yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	1	2	3	4	5
20.	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
21.	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
22.	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
23.	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	1	2	3	4	5
24.	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	1	2	3	4	5
25.	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
26.	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklerle yöneltmektedir.	1	2	3	4	5
27.	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	1	2	3	4	5
28.	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklerle göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	1	2	3	4	5
29.	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde kadınlar yeterince yer almaktadır.	1	2	3	4	5
30.	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	1	2	3	4	5
31.	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	1	2	3	4	5
32.	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.	1	2	3	4	5
33.	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	1	2	3	4	5
34.	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	1	2	3	4	5
35.	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	1	2	3	4	5
36.	Kadınlar erkeklerle göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1	2	3	4	5
37.	Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	1	2	3	4	5
38.	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	1	2	3	4	5

B1. Cinsiyet : 1.) Kadın (.....)

2.) Erkek (.....)

B2. Yaş Grubu : 1.) 20-30 (.....)

2.) 31-40 (.....)

3.) 41 ve üzeri (.....)

B3. Medeni Durum : 1.) Evli (.....)

2.) Evli Değil (.....)

B4. Eğitim Durumu : 1.) Lise (.....)

2.) Önlisans (.....)

3.) Lisans (.....)

4.) Lisansüstü (.....)

B5. Görev

:

B6. Yöneticilik Göreviniz : 1.) Var (.....)

2.) Yok (.....)

B7. Mesleki Deneyim :

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Esin ÖZKAN

Doğum Yeri ve Yılı : Isparta / 1971

Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi (2003)

Yüksek Lisans :Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı (2019)

İş Deneyimi :

- Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – Memur (1993-2009)
- Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi – Fakülte Sekreteri (2009-2015)
- Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – Fakülte Sekreteri (2015-Devam Ediyor)