

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KARİYER ENGELLERİNDEN CAM TAVAN
SENDROMUNUN KADIN YÖNETİCİLER AÇISINDAN
İNCELENMESİ ve BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Reyhan KARAOĞLAN

İSTANBUL, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KARİYER ENGELLERİNDEN CAM TAVAN
SENDROMUNUN KADIN YÖNETİCİLER AÇISINDAN
İNCELENMESİ ve BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Reyhan KARAOĞLAN

Öğrenci No:
130744138

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **Kariyer Engellerinden Cam Tavan Sendromunun Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma** ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım..27.04.2016

Reyhan KARAOĞLAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

27.04.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130744138 numaralı **Reyhan KARAOĞLAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Kariyer Engellerinden Cam Tavan Sendromunun Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 12.04.2016 tarih ve 2016/15 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.3) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ
(Beykent Üniversitesi)

Üye
Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
(Beykent Üniversitesi)

Üye
Prof. Dr. Muhittin KAPLAN
(İstanbul Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Reyhan KARAOĞLAN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2016
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Kariyer , Kariyer Kuramları , Cam Tavan
Sendromu, Yönetici Kadınlar

ÖZ

KARIYER ENGELLERİNDEN CAM TAVAN SENDROMUNUN KADIN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ ve BİR ARAŞTIRMA

Son yıllarda nitelikli kadın işgücünün çalışma yaşamına dâhil olma oranı giderek artmaktadır. Ancak üst düzey yönetim kademelerinde kadınların yeterince yer bulamadıkları, daha çok alt kademe yöneticilik görevlerinde çalıştırıldıkları, Türkiye ve dünyadaki araştırmaların sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Kadınların kariyer hedeflerine ulaşabilmek için birçok engelle karşılaştıkları bilinmektedir. Ataerkil toplum yapısının kadına ve erkeğe biçtiği roller gereği, toplumlarda güçlü liderlik gerektiren konumlarda kadının yer almasının önüne geçilmektedir. Üst düzey yöneticilik de güçlü liderlik gerektirdiğinden, kadınların sosyal ilişkilere önem vermesi, duygusal olmaları gibi nedenlerle başarılı olamayacaklarına olan inanç, toplumların uzun yıllar genel kabul görmüş yargılarını oluşturmuştur. Günümüzde de üst düzey yöneticiliğin erkeklere atfedilen bir görev olduğu düşüncesinin oldukça yaygın olduğu bilinmektedir.

Bu çalışmada cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan, daha çok kadın yöneticilerin kariyer engellerini ifade etmek kullanılan bir kavram olan, cam tavan sendromu incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümü, İstanbul ilinde kamu iletişim hizmet (PTT) sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma tarama modeli ve nicel bir betimleme çalışmasıdır. Araştırma kapsamında PTT’de çalışan 66 kadın 116 erkek olmak üzere toplam 182 yöneticiye, cam tavan sendromuna ilişkin algılarını ölçmek amacıyla 50 soru yöneltilmiş ve çıkan verilerin analiz edilmesinde SPSS-21 istatistik programı kullanılmıştır.

Cam tavan engelleri olarak nitelendirilen “çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, cinsiyete dayalı kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mentor-rol model eksikliği” engellerinin PTT’de çalışan kadın yöneticileri büyük ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır.



Name and Surname : Reyhan KARAOĞLAN
Advisor : Assist. Prof. Dr. Sefer GÜMÜŞ
Type and Date : Master Thesis, 2016
Field : Management Organization
Key Words : Career, Career Theories, Glass Ceiling Syndrome, Manager
Women

ABSTRACT

EXAMINING AND RESEARCHING ABOUT THE CAREER OBSTACLES OF THE GLASS CEILING SYNDROME IN THE TERMS OF WOMEN EXECUTIVES

In recent years, rate of inclusion of qualified women labor in business life is progressively increasing. However, it is understood from the results of surveys conducted in Turkey and worldwide, that women are not adequately employed at senior management levels, they are rather employed at lower level management positions.

It is a known fact that women are faced with several impediments in reaching their career targets. As a requirement of the roles imposed for men and women under the patriarchal social structure, in communities it is avoided to have women at positions requiring powerful leadership attire. And since senior management likewise necessitates powerful leadership, the belief held that women could not be successful on grounds of arguments like women ascribing more essence to social relations and being emotional, have constituted ages long judgments of social communities. It is a known fact that even at our present times, the opinion that senior management positions are ascribable to men is quite widespread.

In this study, it is inquired the glass ceiling syndrome, a concept originating from sexual discrimination, generally used to express the career impediments mainly women managers are faced with. The application stage of the study is conducted and carried out on both men and women managers working in the public communication sector (PTT) in Istanbul Province. The survey comprises of a screening model and a quantitative portrayal study. Within scope of this survey, 50 questions are posed to

182 managers, comprising of 66 women and 116 men, employed under PTT in order to measure their perceptions pertaining to glass ceiling syndrome, and in analysis of the data obtained, SPSS-21 statistics program is used.

It is concluded that such impediments specified as glass ceiling impediments, like “multiple role undertaking, personal preferences and perceptions, professional discrimination, gender based cliché judgments (prejudices), queen bee syndrome, organizational culture, failing to take part in communication networks and lack of mentor-role model” are having a substantial impact on women managers employed by PTT.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

| | |
|-----------------------|------|
| ÖZ..... | i |
| ABSTRACT..... | iii |
| TABLOLAR LİSTESİ..... | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xvi |
| KISALTMALAR..... | xvii |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

KADININ ÇALIŞMA YAŞAMI, KADIN YÖNETİCİLİK, CİNSİYET ve KARİYER KAVRAMI

| | |
|--|----|
| 1.1. KADININ ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ YERİ..... | 3 |
| 1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Kadın İşgücü..... | 3 |
| 1.1.1.1. İlk Çağlarda Kadın..... | 3 |
| 1.1.1.2. Orta Çağda Kadın..... | 5 |
| 1.1.1.3. Aydınlanma Çağında Kadın..... | 5 |
| 1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın İşgücü..... | 7 |
| 1.1.2.1. Erken Sanayi Devriminde Kadın..... | 7 |
| 1.1.2.2. I ve II. Dünya Savaşında Kadın..... | 9 |
| 1.1.2.3. Küreselleşme Sürecinde Kadın..... | 11 |
| 1.2. KADIN YÖNETİCİLİK..... | 15 |
| 1.2.1. Türk Kültüründe Kadın Yöneticilik..... | 18 |
| 1.2.1.1. İslamiyet Öncesi Dönem..... | 18 |
| 1.2.1.2. İslamiyet Sonrası Dönem..... | 19 |
| 1.2.1.3. Cumhuriyet Dönemi..... | 23 |
| 1.2.2. Dünyada Kadın Yöneticilik..... | 29 |
| 1.3. CİNSİYET AYRIMCILIĞINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR..... | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 1.3.1. İkili Rol Yaklaşımı..... | 31 |
| 1.3.2. Beşeri Sermaye Yaklaşımı (İnsan Sermayesi Yaklaşımı)..... | 31 |
| 1.3.3. İkili İşgücü Piyasaları Yaklaşımı..... | 33 |
| 1.3.4. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı..... | 35 |
| 1.3.5. Feminist Yaklaşım..... | 36 |
| 1.3.6. Marksist Yaklaşım..... | 38 |
| 1.4. KARİYER KAVRAMI ve KURAMLARI..... | 40 |
| 1.4.1. Kariyer Kavramı..... | 40 |
| 1.4.2. Kariyer Kuramları..... | 42 |
| 1.4.2.1. Ginzberg ve Arkadaşlarının Mesleki Gelişim Kuramı..... | 42 |
| 1.4.2.2. Roe ‘nin Gereksinim Kuramı..... | 44 |
| 1.4.2.3. Super ‘in Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Kuramı..... | 46 |
| 1.4.2.4. Holland ‘in Kişilik Tipleri Kuramı..... | 49 |
| 1.4.2.5. Gottfredson ‘un Daraltma-Uzlaşma..... | 52 |

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER AŞAMALARI, KARİYER ENGELLERİ ve CAM TAVAN SENDROMU

| | |
|--|-----------|
| 2.1. KARİYER AŞAMALARI ve KADINLAR..... | 56 |
| 2.1.1. Kariyer Aşamaları..... | 56 |
| 2.1.2. Kadınların Kariyer Aşamaları..... | 58 |
| 2.2. KARİYER ENGELLERİ ve KADINLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ..... | 63 |
| 2.2.1. Çift Kariyerli Eşler..... | 63 |
| 2.2.2. Ayışığı Sendromu ve Çift Kariyerlilik..... | 64 |
| 2.2.3. Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Cinsiyet Ayrımcılığı..... | 66 |
| 2.2.4. Kariyer Platosu..... | 68 |
| 2.2.5. Beceri Eksikliği..... | 69 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.6. Engellenme..... | 70 |
| 2.2.7. İşten Çıkarılma..... | 71 |
| 2.2.8. Stres ve Tükenmişlik..... | 71 |
| 2.2.9. Cinsel Taciz..... | 73 |
| 2.2.10. Cam Tavan Sendromu..... | 75 |
| 2.3. CAM TAVANLA İLGİLİ KURAMLAR..... | 78 |
| 2.3.1. Sonnert ve Holton'un Kuramı..... | 79 |
| 2.3.2. Bardwich'in "Bir Kadının Hayatındaki Mevsimler" Kuramı..... | 79 |
| 2.3.3. Gutek ve Larwood' un Kadınlara Özel Kuramı..... | 80 |
| 2.4. CAM TAVAN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... | 80 |
| 2.4.1. Sosyal Faktörler..... | 80 |
| 2.4.1.1. Çoklu Rol Üstlenme..... | 81 |
| 2.4.1.2. Kişisel Tercih ve Algılar..... | 83 |
| 2.4.1.3. Mesleki Ayrım..... | 85 |
| 2.4.1.4. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar (Stereotipler) | 86 |
| 2.4.1.5. Kraliçe Arı Sendromu | 89 |
| 2.4.2. Örgütsel Faktörler..... | 92 |
| 2.4.2.1. Örgüt Kültürü..... | 92 |
| 2.4.2.2. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama..... | 96 |
| 2.4.2.3. Mentor-Rol Model Eksikliği..... | 97 |
| 2.5. KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİ..... | 99 |
| 2.5.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma Stratejisi..... | 99 |
| 2.5.2. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi..... | 101 |
| 2.5.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi..... | 102 |
| 2.5.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi..... | 103 |
| 2.5.5. Mentor (Akıl Hocası)'dan Yardım Alma Stratejisi..... | 104 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER ENGELLERİNDEN CAM TAVAN SENDROMUNUN KADIN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ ve BİR ARAŞTIRMA

| | |
|--|-----|
| 3.1. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER | 107 |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri..... | 107 |
| 3.1.2. Araştırmanın Önemi..... | 108 |
| 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi..... | 108 |
| 3.1.4. Evren ve Örneklem..... | 108 |
| 3.1.5. Veri Toplama Aracı..... | 109 |
| 3.1.6. Verilerin Toplanması..... | 109 |
| 3.1.7. Sınırlılıklar..... | 109 |
| 3.1.8. Varsayımlar..... | 110 |
| 3.1.9. Verilerin Analizi..... | 110 |
| 3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ | 110 |
| 3.2.1. Güvenilirlik Analizi..... | 110 |
| 3.2.2. Yapı Geçerliliği..... | 119 |
| 3.2.3. Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı..... | 119 |
| 3.2.4. Anket Puanlarının Değerlendirme Aralıkları..... | 120 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI | 121 |
| 3.3.1. Cinsiyetlerine Göre Dağılım..... | 121 |
| 3.3.2. Medeni Durumlarına Göre Dağılım..... | 122 |
| 3.3.3. Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılım..... | 123 |
| 3.3.4. Yaş Gruplarına Göre Dağılım..... | 124 |
| 3.3.5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım..... | 126 |
| 3.3.6. Yönetim Kademelerine Göre Dağılım..... | 127 |
| 3.3.7. Yöneticilik Kademelerine Göre Dağılım..... | 128 |

| | |
|--|------------|
| 3.3.8. Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılım..... | 130 |
| 3.4. ARAŞTIRMA SORULARININ ANALİZİ..... | 133 |
| 3.4.1. Çoklu Rol Üstlenmeye İlişkin Tutumlar..... | 133 |
| 3.4.2. Kişisel Tercih ve Algılara İlişkin Tutumlar..... | 134 |
| 3.4.3. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumlar..... | 137 |
| 3.4.4. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılara İlişkin Tutumlar..... | 138 |
| 3.4.5. Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Tutumlar..... | 140 |
| 3.4.6. Örgüt Kültürüne İlişkin Tutumlar..... | 142 |
| 3.4.7. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamamaya İlişkin Tutumlar.. | 145 |
| 3.4.8. Mentor Rol Model Eksikliğine İlişkin Tutumlar..... | 146 |
| 3.5. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN FARK TESTİ BULGULARI..... | 146 |
| 3.5.1. Cinsiyet Değişkeni Fark Testi Bulguları..... | 146 |
| 3.5.2. Medeni Durum Değişkeni Fark Testi Bulguları..... | 161 |
| 3.5.3. Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Fark Testi Bulguları..... | 162 |
| 3.5.4. Yaş Değişkeni Fark Testi Bulguları..... | 163 |
| 3.5.5. Eğitim Durumu Değişkeni Fark Testi Bulguları..... | 165 |
| 3.5.6. Yönetim Kademesi Değişkeni Fark Testi Bulguları..... | 166 |
| 3.5.7. Yöneticilik Kıdemi Değişkeni Fark Testi Bulguları..... | 167 |
| 3.5.8. Aynı Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Fark Testi Bulguları..... | 170 |
| 3.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ..... | 173 |
| 3.6.1. Betimleyici İstatistik Sonuçları..... | 173 |
| 3.6.2. Sosyo-demografik Özellikler Fark Testleri Sonuçları..... | 174 |
| 3.6.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar..... | 174 |
| 3.6.2.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Sonuçlar..... | 175 |
| 3.6.2.3. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine İlişkin Sonuçlar..... | 175 |
| 3.6.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar..... | 176 |

| | |
|--|-----|
| 3.6.2.5. Eğitim Değişkenine İlişkin Sonuçlar..... | 177 |
| 3.6.2.6. Yönetim Kademesi Değişkenine İlişkin Sonuçlar..... | 177 |
| 3.6.2.7. Yöneticilik Kıdemine İlişkin Sonuçlar..... | 178 |
| 3.6.2.8. Aynı Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Sonuçlar..... | 178 |
| SONUÇ | 181 |
| KAYNAKÇA | 184 |
| EKLER | |
| EK-1: Anket Formu..... | 201 |
| EK-2: PTT A.Ş. Onay Yazısı..... | 204 |
| EK-3: Anket Sorularının Yanıt Dağılımı..... | 205 |

TABLolar LİSTESİ

| | Sayfa No. |
|---|-----------|
| Tablo 1. 1927 Yılı Sanayi Sayımı Sonuçlarına Göre Kadın İstihdamı..... | 24 |
| Tablo 2. 1932-1934 Yılları Arasında Teşvik-i Sanayi Kanunu Kapsamına Giren Kuruluşlarda Kadın Çalışanların ve Ustabaşların Dağılımı..... | 25 |
| Tablo 3. 1955-2000 Yılları Arasında Çalışan İş Gücünün Cinsiyete Göre Dağılımı.. | 26 |
| Tablo 4. 2004-2012 Yılları Arasında Çalışan Kadın Yönetici Sayısının Toplam İşgücüne Göre Dağılımı..... | 28 |
| Tablo 5. Birincil İşgücü Piyasaları ve İkincil İşgücü Piyasaları..... | 34 |
| Tablo 6. Ann Roe ‘ nin Aile ve Meslek Tipleri Sınıflaması..... | 45 |
| Tablo 7. Super’in Mesleki Gelişim Dönemleri..... | 47 |
| Tablo 8. Holland’ın Kişilik Tipleri ve İş Çevresi Sınıflandırması..... | 51 |
| Tablo 9. Başarılı Kadınların Kariyer Aşamaları..... | 60 |
| Tablo 10. Kadınların Erkek-Egemen Ortamlardaki Çeşitli Konumlandırılmaları.... | 94 |
| Tablo 11. Birinci Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... | 111 |
| Tablo 12. İkinci Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... | 113 |
| Tablo 13. Anketin Tüm Alt Boyutları (faktörleri) Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu..... | 115 |
| Tablo 14. Cam Tavan Ölçek Puanı İle Alt Faktörlerin Korelasyon İlişkisi..... | 116 |
| Tablo 15. Sosyal Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu..... | 117 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 16. Örgütsel Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu..... | 118 |
| Tablo 17. Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı..... | 119 |
| Tablo 18. Anket Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırlar..... | 120 |
| Tablo 19. Cinsiyetlerine Göre Dağılım..... | 121 |
| Tablo 20. Medeni Durumlarına Göre Dağılım..... | 122 |
| Tablo 21. Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılım..... | 123 |
| Tablo 22. Yaş Gruplarına Göre Dağılım..... | 125 |
| Tablo 23. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım..... | 126 |
| Tablo 24. Yönetim Kademelerine Göre Dağılım..... | 127 |
| Tablo 25. Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılım..... | 129 |
| Tablo 26. Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılım..... | 130 |
| Tablo 27. Aynı Kurumda Çalışma Süresi ve Yöneticilik Kıdeminin Cinsiyet Bazında Dağılımı..... | 132 |
| Tablo 28. Çoklu Rol Üstlenmeye İlişkin Ortalama Algı Düzeyi..... | 134 |
| Tablo 29. Kişisel Tercih ve Algılara İlişkin Ortalama Algı Düzeyi..... | 136 |
| Tablo 30. Mesleki Ayrıma İlişkin Ortalama Algı Düzeyi..... | 138 |
| Tablo 31. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılara İlişkin Ortalama Algı Düzeyi..... | 140 |
| Tablo 32. Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Ortalama Algı Düzeyi..... | 142 |
| Tablo 33. Örgüt Kültürüne İlişkin Ortalama Algı Düzeyi..... | 144 |
| Tablo 34. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamamaya İlişkin Ortalama Algı Düzeyi..... | 145 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 35. Mentor-Rol Model Eksikliğine İlişkin Ortalama Algı Düzeyi..... | 146 |
| Tablo 36. Cam Tavan Algısının “Sosyal Faktörler” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 147 |
| Tablo 37. Cam Tavan Algısının “Örgütsel Faktörler” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 148 |
| Tablo 38. Cam Tavan Algısının “Çoklu Rol Üstlenme” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 149 |
| Tablo 39. Cam Tavan Algısının “Kişisel Tercih ve Algılar” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 150 |
| Tablo 40. Cam Tavan Algısının “Örgüt Kültürü” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi... | 152 |
| Tablo 41. Cam Tavan Algısının “Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 154 |
| Tablo 42. Cam Tavan Algısının “Mentor-Rol Model Eksikliği” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 155 |
| Tablo 43. Cam Tavan Algısının “Mesleki Ayrım” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi... | 156 |
| Tablo 44. Cam Tavan Algısının “Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 157 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 45. Cam Tavan Algısının “Kraliçe Arı Sendromu” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 159 |
| Tablo 46. Cam Tavan Algısının “Medeni Duruma” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 161 |
| Tablo 47. Cam Tavan Algısının “Çocuk Sahibi” Olma Durumuna Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 162 |
| Tablo 48. Cam Tavan Algısının “Yaş” Durumuna Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi..... | 163 |
| Tablo 49. Cam Tavan Algısının “Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar” Alt Boyutunda Yaş Değişkeninden Kaynaklanan Farklılıkların Hangi Alt Gruplar Arasında Olduğunu Sınamak İçin Yapılan Mann Whitney U- Testi..... | 164 |
| Tablo 50. Cam Tavan Algısının “Eğitim” Durumuna Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi..... | 165 |
| Tablo 51. Cam Tavan Algısının “Yönetim Kademesine” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi..... | 166 |
| Tablo 52. Cam Tavan Sendromunun “Yöneticilik Kıdemine” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi..... | 167 |
| Tablo 53. Cam Tavan Algısının “Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama” Alt Boyutunda Yöneticilik Kıdemi Değişkeninden Kaynaklanan Farklılıkların Hangi Alt Gruplar Arasında Olduğunu Sınamak İçin Yapılan Mann Whitney U-Testi..... | 169 |
| Tablo 54. Cam Tavan Algısının “Aynı Kurumda Çalışma Süresine” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi..... | 170 |

Tablo 55. Cam Tavan Algısının “Çoklu Rol Üstlenme” Alt Boyutunda Aynı Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninden Kaynaklanan Farklılıkların Hangi Alt Gruplar Arasında Olduğunu Sınamak İçin Yapılan Mann Whitney U Testi.....171

Tablo 56. Cam Tavan Algısının “Kraliçe Arı Sendromu” Alt Boyutunda Aynı Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninden Kaynaklanan Farklılıkların Hangi Alt Gruplar Arasında Olduğunu Sınamak İçin Yapılan Mann Whitney U-Testi.....172



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

| | |
|---|----|
| Şekil 1. 1750-1913 Yılları Arasında Batıda Kadınların İşgücüne Katılım Oranları..... | 10 |
| Şekil 2. 2012-2013 Yılları Arası Türkiye’de Cinsiyete Dayalı İş Gücüne Katılım Oranları..... | 27 |
| Şekil 3. Bazı Ülkelerde Üst Düzey Yöneticilik Kademelerinde Görev Yapan Kadınların Oransal Olarak Karşılaştırması..... | 30 |
| Şekil 4. Kadının Çalışma Yaşamı Evreleri..... | 62 |

KISALTMALAR

| | |
|-------------------------|---|
| ABD | : Amerika Birleşik Devletleri |
| N | : Örneklem Sayısı |
| p | : Anlamlılık Düzeyi |
| PTT | : Posta Telgraf Teşkilatı A.Ş. |
| sd | :Serbeslik Derecesi |
| Sh_x | :Aritmetik Ortalamanın Standart Sapması |
| SPSS | : Statistical Package for the Social Sciences |
| SS | :Standart Sapma |
| ST | : Sıralamalar Toplamı |
| T | :T Testi Sonucu Elde Edilen Değer |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| TÜİK | : Türkiye İstatistik Kurumu |
| X_{ort} | :Aritmetik Ortalama |
| U | :Mann Whitmey U Testi Değeri |
| vd. | : Ve Diğerleri |
| X_{sıra} | :Aritmetik Ortalamanın Sıralaması |

GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte artan işgücü talebi neticesinde kadınlar çalışma yaşamına hızlı bir şekilde dâhil olmaya başlamışlardır. Özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler kadınların çalışma yaşamına dâhil olma süreçlerine olumlu yansımıştır.

Ancak kadınlar iş yaşamındaki sayısal çokluklarına rağmen, üst yönetim kademelerinde yeterince temsil imkânı bulamamışlardır. Kadınların kariyer engelleri incelendiğinde bu engellerin daha çok cinsiyetten kaynaklanan engeller olduğu görülmektedir. Son yıllarda cam tavan sendromu kavramıyla açıklanan bu engeller, kadınların kariyer hedefleri ile arasına görünmez duvarlar örmektedir. Türkiye’deki ve dünyadaki pek çok ülkede yasal hiçbir engel bulunmamasına rağmen kadınlar tepe yönetim görevlerine terfi ettirilmemektedir. Başka bir ifade ile kadınlar tepe yönetimlerde yer alabilmek için gerekli olan eğitim, bilgi ve beceriye sahip olmalarına rağmen cinsiyetleri nedeniyle terfi imkânlarından yoksun bırakılmaktadırlar.

Araştırmada cam tavan engellerinin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan literatür taraması sonucunda, bu engellerin iki faktör altında toplanabileceği görülmüştür. Birinci faktör, çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, cinsiyete dayalı kalıp yargılar ve kraliçe arı sendromu olarak ifade edilen toplumların sosyolojik yapısı ve bireylerin yetiştirilme tarzlarına bağlı olarak gelişen sosyal faktörlerdir. İkinci faktör ise örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mentor-rol model eksikliği olarak ifade edilen, içinde bulunulan kurumun, kültürü ile şekillenen örgütsel faktörlerdir.

Çalışmanın birinci bölümünde; araştırmanın amacı, hipotezleri, araştırmanın önemi, örneklem grubu ve verilerin toplanmasına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde; kadının çalışma yaşamındaki yeri, Türk kültüründe ve dünyada kadın yöneticiliğin değerlendirilmesi yapılmıştır. Cinsiyete ilişkin olarak geliştirilen yaklaşımlar, kariyer kavramı ve kariyer kuramlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; bireylerin çalışma yaşamındaki kariyer aşamalarına değinilerek, kadınların kariyer aşamalarına ilişkin öne çıkan kuramcıların görüşlerine yer verilmiştir. Kariyer engellerinin kadın yöneticiler açısından değerlendirilmesi yapılmış, cam tavanla ilgili olarak öne çıkan kuramlara değinilmiştir. Cam tavan oluşumunu etkileyen faktörler incelenmiş, kadınların cam tavanı aşama stratejileri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde ise; İstanbul ili kamu iletişim sektöründe (PTT) çalışan yöneticiler üzerine uygulamalı bir anket çalışması yapılarak anket sonuçlarının değerlendirilmesi, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KADININ ÇALIŞMA YAŞAMI, KADIN YÖNETİCİLİK, CİNSİYET ve KARIYER KAVRAMI

1.1. KADININ ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ YERİ

Dünyada hayat var olduğundan beri insanoğlu, yeme, içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır. Yapılan araştırmalar “Orta Paleolitik Çağ’da çocukların bakımı, toplumun beslenmesi, hastaların tedavi edilmesi gibi görevlerin kadınlara ait olduğunu göstermektedir.”(Erbil 2015, 30) Dolayısıyla kadınlar da bu süreçte erkeklerle birlikte emek vermişler, yaşamın devamına katkıda bulunmuşlardır.

Burada kadının çalışma yaşamında yer alma süreci “Sanayi Devrimi Öncesi Kadın İşgücü” ve “Sanayi Devrimi Sonrası Kadın İşgücü ” olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir.

1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi Kadın İşgücü

Hayatın başlangıcından itibaren Sanayi Devrimine kadar süreç oldukça uzun bir zaman aralığını kapsamaktadır. Bu yüzden Sanayi Devrimi öncesi kadın işgünün durumu, anlatımın daha anlaşılır olabilmesi için burada “İlk Çağlarda Kadın İşgücü”, “Orta Çağda Kadın İşgücü” ve “Aydınlanma Çağında Kadın İşgücü” olmak üzere üç alt başlık altında incelenecektir.

1.1.1.1. İlk Çağlarda Kadın

Sosyal-Kültürel Antropoloji Bilimi: “İlk Çağda bazı topluluklarda kadın ve erkeğin, rekabetten uzak, işbirlikçi bir şekilde çalıştıklarını, kız ve erkek çocuklarının eşit görev paylaşımı ilkesine dayanarak yetiştirildiğini söylemektedir. İlk Çağlarda kadın toplumsal hayatta aktif olarak rol almakta, erkekle eşit statüde görülmekte, hatta bazı durumlarda kadının baskın olduğu anaerkil toplum yapılarının varlığı da bilinmektedir. Toplum içinde öne çıkma, kadının ya da erkeğin organizasyon ve liderlik becerilerine göre şekillenmekte, bu durum her iki cins için normal karşılanmaktadır. Kadın ve erkeğin yaptığı işlerdeki fark sadece fiziksel olarak ayrılmaktadır. Örneğin; erkek evden uzakta avcılık yaparken, kadın ev içinde veya

eve yakın bölgelerde bitki toplayıcılığı, dokumacılık, çanak-çömlek yapımı gibi işlerle uğraşmaktadır. Ancak bu ayrım sadece fiziksel özelliklerinin farklılığından kaynaklanmakta, toplum içindeki statülerinde ayrıcalık unsuru olarak görülmemektedir.”(Kırımlı 2011, 239)

Görüleceği üzere ilk çağda kadının erkeğe bağımlı bir yaşam sürmesi söz konusu değildir. Kadın ve erkek eşit görev paylaşımı esasları çerçevesinde toplumsal faaliyetlere katılmaktadır. Birçok araştırmacı ilk çağda daha eşitlikçi yaşam tarzının benimsenmesini, özel mülkiyet kavramının henüz gelişmemesi ile açıklamaktadır.

Geç Neolitik Çağ'da tarımın etkinlik kazanması kadının değerini arttırmıştır. Çünkü tarımı keşfeden kadınlar olmuştur. Ancak toprağı işlemek için erkeklerin tarım aletlerini ve çömlek çarkını keşfetmesi kadınların bu alanlardaki üstünlüğünün erkeğe geçmesine neden olmuştur. (Erbil 2015, 57)

Kadının toplumsal yaşamında etkinliğinin geri plana düşme süreci yerleşik hayata geçişle başlamıştır. Yerleşik hayata geçiş, tarım, madencilik, balıkçılık gibi yeni geçim kaynaklarının ön plana çıkması, yaşam alanlarını diğer kabilelerden korumak için savaşların yapılmak zorunda kalınması, erkeğin fiziksel gücünü belirginleştirmiş, dolayısıyla güçlü olan taraf otoriteyi ele almıştır. (Çalışkan 2012, 50)

Antikçağ filozoflarından Atinalı tarihçi Thukidies “En iyi kadın kendisinden söz edilmeyendir. ” şeklinde bir anlayış sergilemekte kadının hiçbir şekilde toplum içinde görünür olmamasını daima geride durmasını, iyi ya da kötü kendisini gündeme getirmemesi gerektiğini savunmaktadır. Antikçağda kadına biçilen rol “güzel ve iyi olmaları sıhhatli bebekler dünyaya getirmeleridir.” (Başçı 1999, 68)

İnsanlık tarihi açısından oldukça olumlu yansımaları olan yerleşik hayata geçiş süreci kadının toplumsal hayattaki statüsüne negatif yönde ivme kazandırmıştır. Kadın daha çok ev içi faaliyetlere çekilerek sosyal yaşamda geri plana düşmüştür. Hayatın devamı için erkek, asıl işi yapmakta kadın ise, yardımcı işi

yapmaktadır anlayışı erkekler tarafından kadına dayatılmış, böylece günümüze kadar gelen süreçte kadın-erkek arasındaki rekabetin ilk temelleri atılmıştır.

1.1.1.2. Orta Çağda Kadın

Ortaçağda Avrupa’da Feodal bir düzen yaşanmaya başlamış, kırsal bölgede yaşayan halk, derebeylerin egemenliğine girmiş, buralarda yaşayanlar derebeylerin tarım arazilerinde çalışmaya başlamışlardır. Araştırmalarda bu dönemde kadınların da tarımsal faaliyetlere erkekler kadar katıldıkları gözlenmektedir.

Ortaçağ, birçok tarihçinin değimiyle Karanlık Çağ V. yüzyıl ile XV. yüzyıllar arasında yaklaşık binyıllık bir zaman dilimine yayılmaktadır. Dolayısıyla bu kadar uzun zaman aralığını kapsayan dönemde kadınların yeri ve konumu dönemselsel olarak farklılık göstermektedir. (Üzel 2006, 28)

“İlk Ortaçağ Döneminde Roma İmparatorluğu’nun çöküşüyle, siyasi otorite sarsılmış ve otorite boşluğu sayesinde kadınlar, miras hakkı, takip eden yüzyıllarda ise, arazi işleme, vergi alma, şatolarında asker bulundurma gibi bir takım imtiyazlar almayı başarmışlardır. Ancak XII. yüzyıla gelindiğinde merkezi imparatorlukların yeniden güçlenmesi ve kilisenin baskıcı tutumları sonucunda kadınlar, elde etmiş oldukları tüm hakları kaybetmişlerdir. Mücadele etmeye çalışan kadınlar, hapsedilmek suretiyle, kadının toplumsal yaşamdaki etkinliği tamamen yok edilmeye çalışılmıştır. Ortaçağ’ın son dönemlerinde kadın, erkeğin malı olarak görülerek, çok düşük ücretlerle çalıştırılır hale gelmiştir.”(Üzel 2006, 28-30)

Ortaçağ Avrupa’sının özellikle kadınlar açısından bakıldığında tam bir karanlık çağ olduğu görülmektedir. Kadınlar birçok haktan mahrum edilmiş, özellikle kilise kadınlar üzerinde ciddi baskılar oluşturmuştur. Birçok kadın özgürlükleri ve haklarını yeniden kazanmak için ağır bedeller ödemek zorunda kalmışlardır.

1.1.1.3. Aydınlanma Çağında Kadın

“XV. ve XVI. yüzyılda İtalya’da eski Antikçağ eserlerinin yeniden yorumlanması, akla ve bilime dayalı Hümanist düşünce akımının sanatçılar ve bilim

adamları tarafından benimsenmeye başlamasına neden olmuştur. Böylece yeniden doğuş anlamına gelen Rönesans anlayışı Avrupa'ya hâkim olmaya başlamıştır. Coğrafi keşifler neticesinde ticaretin hareket kazanması, sermaye birikimini beraberinde getirmiş, burjuva olarak adlandırılan elit bir sosyal sınıf oluşmasını sağlamıştır. Burjuva yönetimde söz sahibi olmak istemekte ve rahat ticaret yapabilmek için merkezi krallıkları desteklemektedir. Rönesans'la birlikte değişen düşünce sistemi, kilisenin aklı, dinin doğrularına uyarladığı iddiasının sorgulanmasına neden olmuş, dinde de yenilik yapılması gerektiği düşüncesi Reform hareketlerini beraberinde getirmiştir. Reform hareketlerine Luther ve Calvin öncülük etmiştir. Luther ve Calvin'e göre dinin doğruları ile kilisenin doğruları çelişmektedir. Halkı bu durumu protesto etmeye çağırmışlar ve kilisenin otoritesinin zayıflamasını sağlamışlardır. Böylece XVIII. yüzyıla gelindiğinde sanatın ve bilimin önünde engellerin büyük ölçüde kalkmasını sağlayan, akla ve bilime dayalı, ön yargı, bağnazlık ve hurafelerin önüne geçilmesini amaçlayan Aydınlanma Çağı başlamıştır. Sanayi Devrimini de tetikleyen aydınlanma düşüncesi, bilim, sanat ve sosyal yaşamda kökten bir değişim sürecidir.” (Yaşar 2011, 13-16)

Aydınlanma çağında kadın işgücünün görünümü incelendiğinde, bu dönemde kadın işgücünün çiftlik işlerinde, hizmetçilik işlerinde, sanayi işletmelerinde; dantel, dokuma, ipek işçiliği, şapka ve manto üretimi gibi sektörlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle giyim sanayide, erkeklerden çok kadınlar faaliyet göstermektedir. (Duby ve Perrot 2005, 33-34)

“Aydınlanma Çağı'nda kadınların ticari faaliyetle de uğraştıkları görülmektedir. XVI. ve XVII. Yüzyılda Oxford'da sadece özgür erkekler ve onların dul eşleri ticaretle uğraşabiliyorlardı, ancak kadınların eşleriyle birlikte ticari faaliyetlere katıldıkları bilinmektedir. 1699 yılında Lizbon, Terreiro ve Paco'da 31 ruhsatlı kadın ekmek satıcısının bulunduğu resmi kayıtlardan anlaşılmaktadır. Yine kadınların yumurta, peynir ve meyve satıcılığı yaptığı bilinmektedir. Aydınlanma Çağında kadınların yaptığı bir başka ticari faaliyet ise, ikinci el giysi satıcılığı idi. Dönemin ekonomik şartları göz önüne alındığında ikinci el eşya satıcılığının özellikle kadınların çokça tercih ettiği bir ticaret olduğu görülmektedir.” (Duby,Perrot, 2005, 42)

“Kadının çalışma yaşamında ve toplumsal yaşamda statüsünün değişimi Rönesans la başlamış, Reform ve Aydınlanma Çağıyla devam etmiştir. XVII. yüzyılda küçüğe olsa ilk toplu kadın hareketleri görülmeye başlamıştır. Kadınlar, hizmetçilerin ağır çalışma şartlarını ve küçük işletme sahibi kadınların borçlarından dolayı hapse atılmalarını, İngiliz Avam Kamarası (Alt Meclis) önünde topluca protesto etmişlerdir. İngiltere de mücadeleye rağmen haklarını almayı başaramayan kadınlar, Amerika ya göç etmeye başlamışlardır. Amerikan kadınları mahkemelerde haklarını savunabiliyor, gazetecilik yapabiliyor, yemek sektörü, okul yöneticiliği, çiftlik işletmeciliği ve doktorluk yapabiliyorlardı. Kısacası XVII. yüzyıl Amerika’sı kadınlara daha özgür bir yaşam vaat ediyordu.” (Michel 1992, 43)

Buraya kadar anlatılanlardan görüleceği üzere Aydınlanma Çağı’nda siyasi otoriteye ve kiliseye karşı yürütülen sivil özgürleşme hareketleri, toplumsal yaşamda kadının konumu açısından bir değişim sürecini beraberinde getirmiştir. Üretimden sanata hayatın tüm alanlarında kadının etkinliği artmaya başlamıştır. Avrupa’da kadın hakları konusunda ilk somut adımların bu dönemde atıldığı görülmektedir.

1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın İşgücü

Sanayi Devrimi sonrası kadın işgücü burada “Erken Sanayi Devrimde Kadın”, “I. ve II. Dünya Savaşında Kadın”, “Küreselleşme Sürecinde Kadın” olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

1.1.2.1. Erken Sanayi Devriminde Kadın

“XVIII. yüzyılda sanat, edebiyat, tıp, bilim çalışmaları yapmak gibi mesleklerde kadınların çalışması yasaklanmış, pek çok meslek erkeklerin tekeline girmiştir. Bu durum karşısında kadın işgücü daha çok dokumacılık alanında yer bulmaya başlamıştı. İngiltere de dokuma makinesinin icadıyla başlayan sanayileşme süreci, arkasından buhar makinesinin icadı ve demir çelik işlemedeki yeniliklerle devam etmiş ve kısa zamanda tüm Avrupa’ya yayılmıştır. Bu arada tarımsal alanda icat edilen alet ve makineler köylerde işgücü fazlasının oluşumuna neden olmuş, köyden kente göç artmaya başlamıştır. Köyden kente göç eden iş gücünün sanayi işletmelerinde istihdamı sağlanmıştır. Kadın işgücü de bu göç dalgasıyla beraber

kente gelmiş ve kadınlar ilk defa olarak düzenli olarak başkasının hesabına ücretli işçi olarak çalışmaya başlamışlardır.”(Özer ve Biçerli 2003, 57)

Kente göç eden kadınlar daha çok ekonomik nedenlerle çalışma yaşamına dâhil olmuşlardır. Sanayi Devrimi ile üretimin makineleşmesi, kadının çalışmasına pozitif yönde katkı sağlamış, bazı sektörlerde kadın istihdamı erkek istihdamının önüne geçmiştir. Ancak kadınlar ağır çalışma şartları ve eşitsizlik içeren politikalar nedeniyle haksızlığa maruz kalmışlardır.

Sanayi devriminde kolay kullanılan makinelerin icat edilmesi, özellikle dokuma sanayinde kadın istihdamını arttırmış, dokumacılık alanında kadınların daha başarılı olması bu alanda işverenlerin kadınları tercih etmesine sebep olmuştur. Ancak Avrupa da egemen olan “liberal iktisat anlayışı” kadınların erkeklerden daha az ücret almasına neden olmuş, kadınlar ağır sanayi ve diğer sektörlerde uzun ve ağır çalışma şartları altında ezilmişlerdir. “XIX. yüzyılda kadınların çalışma şartlarını iyileştirici ilk yasal düzenlemeler yapılmaya başlanmış, çalışma saatleri azaltılmış, ağır sanayide çalıştırılmaları yasaklanmıştır. Alınan bu önlemler ve üretimin ağırlıklı olarak ağır sanayiye kayması nedeniyle kadın işgücünün üretime katılımı yavaşlama sürecine girmiştir. Ağır sanayi dışındaki sektörlerde çalışan kadınlar ise yasal düzenlemelere rağmen hala cinsiyet temelli eşitsizliğe maruz kalmaya devam etmişlerdir.”(Kocacık ve Gökkaya 2005, 197)

“XVII. yüzyılda başlayan kitlesel kadın hareketleri Fransız İhtilali ile artarak devam etmiştir. 1789 yılında gerçekleşen Fransız İhtilali kadınların sosyal yaşamda ve çalışma yaşamında eşitlik mücadelesinin dönüm noktası olmuştur. İhtilal sonucunda yayınlanan İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirgesi 1791 yılında Fransız anayasasında yerini almıştır. Başından beri ihtilalde aktif rol alan, hatta toplumsal hareketlerin başlamasına öncülük eden kadınlar, ihtilal sonucunda yeniden ikinci plana itilmişler, istedikleri hakları elde edememişlerdir. Oysa bildirgenin ilk maddesi tüm insanların doğuştan eşit olduğunu belirtmekteydi.”(Çakmak 2007, 729)

Erken Sanayi Devriminde kadın emeğinin örgütlenmesinde ve hakların kazanılmasında etkili olan bazı gelişmeler şöyledir:

“1792 yılında İngiliz yazar Mary Wollstunectraf “Kadın Haklarının Bir Savunusu” adlı kitabında, kadınların eşitsizliğine değinmiş, sadece fiziksel eşitsizlikten dolayı ayrımcılığa maruz kaldığını, kadınların erkeklerden daha az zeki olmadığını, sorunun erkekler kadar eğitim hakkına sahip olamamalarından kaynaklandığını, kadınların da erkekler kadar eğitim görme haklarının olduğunu belirtmiştir. Kadınlar özgürleşmeden toplumun özgürleşemeyeceğini savunmuştur. Wollstunectraf’ ın yapmış olduğu çalışma kadınların hak mücadelesinin bilinen ilk yazılı metinlerden biri olmuştur. Yaşanan kitlesel kadın hareketleri özellikle eğitim konusunda bazı hakların kazanılmasını sağlamıştır.”(Başçı 1999, 70-73)

“1857 yılında Newyork’ ta bir dokuma fabrikasında çalışan kadınlar “eşit işe eşit ücret” sloganı ile topluca greve gitmişlerdir. 8 Mart 1857 tarihinde fabrikada çıkan yangında pek çok kadın işçi hayatını kaybetmiştir. O güne kadar kadın çalışanlar konusunda ilgisiz davranan sendika bu olaydan sonra kadınların haklı mücadelesine destek vermiş, 1860 yılında taleplerin iletilmesini sağlamıştır.” (Başçı,1999: 75). Birçok ülkede Dünya Kadınlar Günü olarak kutlanan 8 Mart, o gün yaşamını yitiren emekçi kadınların hak mücadelesinin tarihe geçtiği gün olarak bilinmektedir.

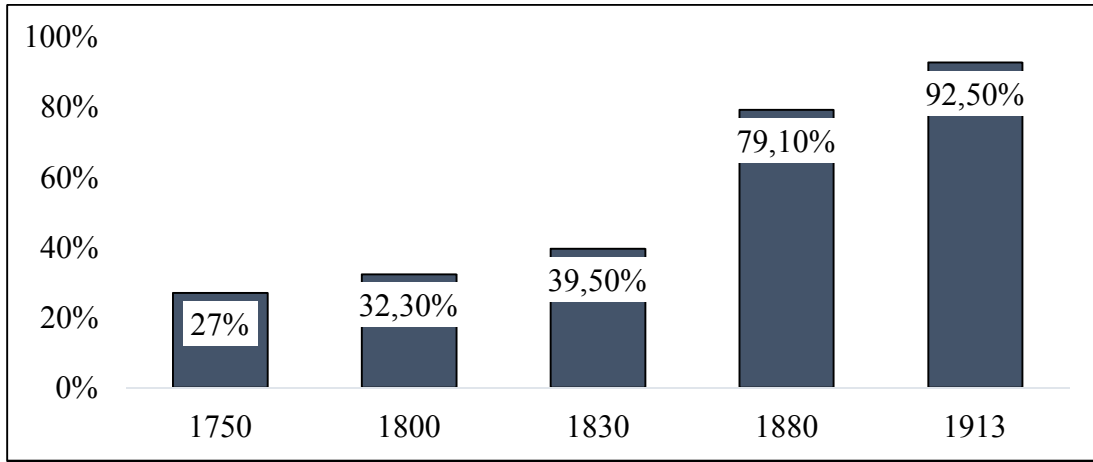
“1897 yılında İtalya’ da Anna Kuliscioff, kadınların kötü çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi gereğini, kadınların ve erkeklerin eşit olduklarını savunmuştur. Kuliscioff öncülük ettiği, “Kadın Hakları Kampanyası” ile 1,5 milyon kadın işçiyi harekete geçirmeyi başarmıştır. Sonuçta kadınların yasal olarak eşit sayılma talepleri İtalyan “Sosyalist Partisi’ nin programına eklenmiştir.” (Sancar 2014, 72)

1.1.2.2. I. ve II. Dünya Savaşında Kadın

“Kadının çalışma yaşamına katılım sürecinin yeniden hız kazanması XX. yüzyılda I. Dünya savaşıyla başlamıştır. Erkeklerin askere alınmaları nedeniyle işçi bulmakta zorlanan sanayi işletmeleri kadın işgünü istihdam etmeye başlamışlardır. Gerçi kadınların işgücü piyasasına katılım süreci savaş olmasaydı da devam edecekti ancak, savaşta meydana gelen istihdam kadınların çalışma yaşamına dâhil olması yönünde artı bir hız kazandırmıştır. I. Dünya savaşı sırasında Amerika Birleşik

Devletlerin’ de (A.B.D) 1916-1919 yılları arasında özellikle zenci kadın ve çocukların silah sanayinde çalıştırılmasına başlandığı görülmektedir. İngiltere de ise savaş nedeniyle istihdam açığı oluşan fabrikalarda 1914 yılından itibaren kadınlar üretimde erkeklerin yerine çalışmaya başlamışlar ve savaş bittikten sonra yeniden ev içi yaşamlarına dönmek istemediklerini ifade etmişlerdir.”(Çiftçi 2010, 1355)

Batıda tarım dışı kadın emeğinin Sanayi Devrimi ve I. Dünya savaşına kadar olan dönemde iş gücüne dâhil olma oranlarını Şekil 1.’de görmek mümkündür.



Şekil 1. 1750-1913 Yılları Arasında Batıda Kadınların İşgücüne Katılım Oranları

Kaynak: Çiftçi M. (2010), “AB-15 Ülkelerinde Kadın Emeğinin Gelir Elastikiyeti ve Türkiye: Değerlendirmeler-Ekonomik Uygulamalar”,s.1353.

www.j-humansciences.com/ojs/index.php/ijhs/article/download/702/562 (erişim tarihi: 29.06.2015)

Şekil 1.’den görüldüğü üzere Avrupa’da Sanayi Devriminin başlarında 1750 yılında, yaklaşık olarak kadınların dörtte biri iş gücüne dâhil olmaktadır. 1880 yılının kadınların çalışma yaşamında bir kırılma noktası olduğu, I. Dünya Savaşı başlamadan hemen önce ise en yüksek seviyeye ulaştığı anlaşılmaktadır. 1913 yılında ülkelerin savaşa hazırlık amacıyla erkekleri silâh altına almaya başlamasıyla kadın istihdamının %90’nın üzerine çıktığı gözlenmektedir. Özetle I. Dünya savaşında çalışabilir durumdaki kadınların neredeyse tamamı işgücüne dâhil olmuş ve savaş sanayi başta olmak üzere üretimin büyük bir kısmı kadınlar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ancak; 1929 yılında A.B.D ‘ de başlayarak tüm dünyayı etkisi altına alan “Büyük Bunalım” olarak adlandırılan küresel kriz kadınların çalışma yaşamını olumsuz yönde etkilemiştir. Özellikle evli kadınların çalışma yaşamından çekilmesi gerektiği görüşü, halkın genel düşüncesi halini almaya başlamıştır. Bunalım sonrası şirketlerin işgücü azaltılması söz konusu olduğunda, öncelikle kadınların işten çıkarılması genel bir uygulama halini almaya başlamıştır.(Çalışkan,2012: 54). Günümüze bakıldığında, yapılan birçok araştırma sonuçlarına göre, personel çıkarma gerektiğinde, öncelikle kadınların işten çıkarılması anlayışının büyük ölçüde devam ettiği gözlenmektedir.

“II. Dünya savaşına gelindiğinde ise yine birinci dünya savaşında olduğu gibi işgücü açığını kapatmak için kadınlar silah sanayinde, fabrikalarda ve kâtiplik gibi hizmet sektörlerinde çalıştırılmaya başlamışlardır. II. Dünya savaşından sonra kadınlar çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelmişlerdir. Her ne kadar savaş bittikten sonra ağır sanayideki işlerinin bir kısmını kaybetse de özellikle kâtiplik mesleği bir kadın mesleği haline gelmiştir.” (Gürol ve Maşrap 2007, 96)

Özetle; kadının işgücü piyasalarındaki ikincil konumu I. ve II. Dünya Savaşı dönemleri arasında çok fazla değişime uğramamış, hatta bu durum birçok ülkenin ulusal politikası haline gelmiştir. Savaş dönemlerinde erkek istihdamının mümkün olmaması nedeniyle, üretime dâhil olmaları özendirilen kadınlar, erkekler döndüğünde işlerini onlara terk etmek mecburiyetinde bırakılmışlardır. Yine ekonomik kriz dönemlerinde de ikincil konuma çekilmeye zorlanmışlardır.

1.1.2.3. Küreselleşme Sürecinde Kadın

Sanayi Devrimi, yeni buluşların etkisiyle yalnızca üretimin artmasına değil aynı zamanda kapitalizmin de ülkelerin yönetimine hâkim olmasına neden olmuştur. Gelişen sanayiye paralel olarak ekonomide büyük bir değişim yaşanmıştır. Dünya ölçeğinde yaşanan bu değişim siyasi ve ekonomik krizlerle pek çok defa kesintiye uğramıştır.

“Siyasi anlamda kesintilerin en büyükleri I.ve II. Dünya savaşlarıdır. Ekonomik kesintiler ise 1929’da yaşanan Büyük Bunalım ve 1974 Petrol Krizidir.

1929 bunalımı ve II. Dünya savaşı öncesinde oluşmaya başlayan fordist birikim rejimi savaştan sonra yeniden üretimi sağlamak amacıyla birçok ülke tarafından uygulanmaya başlamıştır. Fordist devlet anlayışını benimseyen ülkeler sermayenin gelişimini sağlamak amacıyla yatırım mallarını ve bazı hammadde üretimlerini üstlenmişlerdir. Ayrıca emeğin üretime dâhil olmasını sağlamak amacıyla, asgari ücretin belirlenmesi ve sosyal güvenlik sisteminin oluşturulması bu dönemde gerçekleştirilmiştir.” (Önder 2013, 41-42)

“II. Dünya Savaşından sonra ilk olarak A.B.D.’ de uygulanmaya başlayan fordist üretim sistemi her işçinin yapacağı işleri bölümlere ayırmıştır. Bu üretim sistemine göre işçilerin çok vasıflı olmaları gerekmiyordu. Çünkü bir işçi sürekli olarak aynı işi yapıyor ve kendi alanında uzmanlaşması sağlanıyordu. Ancak sürekli aynı işi yapan iş görenlerin, motivasyon kayıpları nedeniyle uzun vadede verimlerinin düştüğü ve üretim bandında aksaklıkların yaşandığı gözlenmektedir. 1970 yılında Japonya’da uygulanan esnek üretim sistemi, fordist üretim sistemin yerini almaya başlamıştır. Bu dönemde part-time (yarı zamanlı) çalışma anlayışı gündeme gelmiş, böylece uzun süreler aynı işin başında duran işçilerin dikkat ve motivasyon kayıplarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Yeni ortaya çıkan part-time çalışma anlayışı daha önceleri uzun çalışma süreleri nedeni ile işgücüne dâhil olamayan kadınların yeniden çalışma yaşamına katılımını hızlandırmıştır.” (Özer ve Biçerli 2003, 59)

Küreselleşmeyle birlikte değişen üretim biçimleri nedeniyle kadınların istihdama katılım oranlarında ciddi değişiklikler yaşanmıştır. Özellikle esnek üretim sistemleri evli ve çocuklu kadınların işgücüne katılımlarını olumlu anlamda etkilemiştir. Günümüzde kadının ev içi sorumlulukları nedeniyle çalışma yaşamından uzaklaşmasının önüne geçmek için, esnek çalışma modelleri üzerine araştırmalar yapıldığı bilinmektedir. Ancak bu durumun kayıt dışı istihdamı özendirilmesi ve emek sömürsünün önüne geçilmesi için yasal alt zeminin dikkatli oluşturulması gerektiği ülkeler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

Önder’e göre “esnek çalışma (kısmi zamanlı çalışma, uzaktan çalışma gibi) modellerinin benimsenmesi kadınların işgücüne dâhil olmalarını kolaylaştıracak,

kayıt dışı çalıştırılmalarının önüne geçecektir. Özellikle hamilelik ve çocuk bakımı nedeniyle çalışma yaşamından uzaklaşmanın, esnek çalışma sayesinde önüne geçmek mümkün olacaktır. Önder, toplumlarda cinsiyet rollerine ilişkin kadına bakış açısının ve aile içindeki sorumlulukların eşit paylaşımının yakın bir gelecekte gerçekleştirilmesinin söz konusu olamayacağını belirtmekte, esnek çalışmanın kadınların iş yaşamından kopmalarının önüne geçeceğini savunmaktadır. Ayrıca esnek çalışma modeli konusunda yapılacak çalışmalarda, sosyal güvenlik ve güvenceli bir esneklik anlayışı benimsenerek, durumun tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi, uygulama aşamasında yaşanacak tereddütlerin önüne geçilmesini sağlayacaktır.” (Önder 2013, 44)

Küreselleşme sürecinde yaşanan diğer bir kesinti ise 1974 bunalımıdır. “1974 Petrol Bunalımı, Piyasalarda durgunluk, işsizlik oranlarındaki artış ve buna karşın petrol fiyatlarının aşırı yükselmesi nedeniyle stagflasyonist bir krizdir. Krizde gelişmiş kapitalist ekonomilerde para aşırı değer kazanmış, bu durum parayı atıl bir hale getirmiştir. Az gelişmiş ekonomilerdeki alım gücü durma noktasına gelmiştir. Kapitalist ekonomiler ellerinde bulundurdukları parayı az gelişmiş ülkelere “Uluslararası Para Fonu” ve “Dünya Bankası” vasıtasıyla kredi olarak kullandırmışlar böylece sermaye krizini aşmayı, üretimlerini arttırmayı, işsizlik oranlarını düşürmeyi hedeflemişlerdir. Sonuç olarak 1980’li yılların ortasına gelindiğinde az gelişmiş olan pek çok ülke, dış borç ve faizler nedeniyle ekonomik krize girmiş ve işsizlik oranları yükselmiştir. Kaynaklarının büyük bir kısmını dışarıya borç olarak ödeyen bu ülkeler küresel ekonomiden pay alamamışlardır. Ayrıca yapısal uyum programları adı altında uygulanan dayatma politikalar, az gelişmiş ülkeleri daha zor duruma düşürmüştür. Buna karşın gelişmiş ülkeler üretimlerini arttırmış, enflasyon oranlarını düşürmüş ve işsizlik sorununu büyük ölçüde çözmüşlerdir.” (Önder 2013, 43)

“1970’li yıllarda uygulanmaya başlayan yeni liberalizm anlayışının yapısal uyum politikaları yoksullaşan ülkelerin halklarının gelişmiş ülkelere göç etmelerine neden olmuştur. Yoksullaşan ülkelerdeki aile yapıları kadın emeği olmaksızın ayakta duramaz hale gelmiş ve bu da özellikle kadınların göç etmelerinde etkili olmuştur. Kendi ülkelerinde iş bulmakta zorlanan kadınlar, ev işleri ve bakım hizmetlerinde

çalışma imkânı elde ettiklerinden, göç akımlarının kadınlaşması durumu ortaya çıkmıştır. Özellikle bakım hizmetlerinin refah sistemleri içerisindeki yeri, gelişmiş ülkelerin kadın emeği taleplerinin belirleyicisi olmuştur. Gelişmiş ülkelere göç eden kadın sayısındaki artış, ev işleri ve bakım hizmetlerinde çalışmak istemeyen kadınların, bu işleri az gelişmiş ülkelere göç eden eğitimsiz ve vasıfsız hemcinslerine yaptırarak, iş yaşamına daha fazla dâhil olmalarını sağlamıştır. Böylece gelişmiş ülkelerde kadınların iş yaşamına katılım artarken, küresel manada bir adaletsizlik ortaya çıkmıştır. Şöyle ki; pek çok kadın bu ülkelerde sosyal güvenceden yoksun ve düşük ücretlerle çalıştırılmışlardır. Gelişmiş ülkelerde kadınların iş gücüne daha çok dâhil olmalarının bedelini, az gelişmiş ülkelerdeki kadınlar ödemek durumunda kalmışlardır.”(Önder 2013, 45)

Küresel ekonomi gelişmiş ülkelerde kadınlara işgücüne katılımı, ücret ve statü anlamında birçok avantaj sağlamakla beraber, az gelişmiş ülkelerde kadınların ücret ve statü yönünden düşük işlerde çalıştırılmalarına, kayıt dışı çalışmanın artmasına ve çalışma koşullarında olumsuzluklara neden olmuştur. Ekonomide dışa bağımlılık ise beraberinde gelişmekte olan ülkelere, finansal krizleri getirmiş, güvenlik, refah ve hizmet alanlarına yatırımların kısıtlanmasına neden olmuştur. Hane içinde ise, yaşanan ekonomik sıkıntılar nedeniyle bütçelerin kısıtlanması, kadınların bu alanlara ilişkin sorumluluklarının artmasına neden olmuştur. (Yüksek 2006, 46)

Yapılan araştırmalar 1950’li yıllardan itibaren kadın işgücünün çalışma yaşamına katılımında ciddi oranda artış yaşandığını göstermektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere kadınların çalışma yaşamına dâhil olma oranları ve bunda etkili olan nedenler şöyledir:

“1950’li yıllarda gelişmekte olan ülkelere çalışabilir durumda olan kadınların %50’si aktif çalışma yaşamına dâhil olurken, gelişmiş ülkelere bu oran %47 olarak gerçekleşmiştir. Gelişmekte olan ülkelere çalışan kadınların %87’si tarım alanında çalışırken, gelişmiş ülkelere bu oranın %47 olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelere 1950 yılında 15-64 yaş grubundaki kadınların %36,7’si, 1975 yılında %40,6’sı, 1985 yılında ise kadınların %41,4’ü aktif olarak çalışma yaşamına

dâhil olduğu görülmektedir. Hizmet sektöründe yaşanan gelişmelerin de etkisiyle 1985 yılında gelişmekte olan ülkelerde kadınların çalışma oranının %49 seviyesinde olduğu görülmektedir. “1990’lı yıllarda Latin Amerika’da kadınların %71’i ” Asya ve Pasifik ülkelerinde %40’ının hizmet sektöründe çalıştıkları gözlenmektedir.” (Kocacık ve Gökkaya 2005, 198)

Kadınların küreselleşme sürecinde çalışma yaşamında daha aktif olarak yer almalarında etkili olan hizmet sektöründeki gelişmelerin dışında etkili olan başlıca faktörler ise şöyledir:

“Dünyada kadınları koruyan ve destekleyen yasaların uygulanmaya başlaması, demografik gelişmeler, eğitim imkânlarındaki artış, atipik (düzenli olmayan) çalışma şekillerinin giderek yaygınlaşması, evlilik oranlarındaki azalış ve boşanmalardaki artış, kadının çalışmasına ilişkin toplumsal tutumlarda yaşanan olumlu değişim, çocuk bakım hizmetleri ve diğer hizmetlerdeki iyileştirmeler olarak sıralanmaktadır.” (Kocacık ve Gökkaya 2005, 199)

1.2. KADIN YÖNETİCİLİK

Kadın yöneticilik konusuna değinmeden önce yönetici tanımına değinmek gerekmektedir. Halis ve diğerlerinin yaptıkları oldukça kapsamlı bir tanıma göre yönetici:

“Mahiyetinde bulunanları ortak bir amaca yönelten, sorunlara çözüm üretmek üzere düşünen ve mahiyetini çözüme yönlendiren kişidir. Yönetici belirlenen hedeflerin vaktinde bitirilmesini sağlamalı, gerektiğinde yetki kullanmaktan kaçınmamalı, sorumluluğunu, mahiyetini ve işin gereklerini iyi bilmelidir. “Seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinmelidir.” Kendisini sürekli revize etmeli, başarılarını mahiyetine, başarısızlıkları ise kendisine mal etmeyi bilmelidir. Bilgi ve deneyimini iş görenleri ile paylaşabilmeli, astları ile fikir alışverişinde bulunmalı ancak onlardan aldığı fikirleri sahiplenmemeli, iş ahlakına ve değerlerine saygılı davranmalı, çıkar elde etmeyi düşünmemelidir. Yönetici, içinde bulunduğu örgüte hizmet etmeyi ilke edinen, gerektiğinde hayır demeyi bilen ve bu

kararından dolayı örgüt içinde yalnız kalmayı göze alabilen kişidir.” (Halis vd. 2007, 119)

Yönetmel kademeler tetkik edildiğinde, Türkiye ve dünyada kadınların erkeklere göre daha alt görevlerde çalıştıkları, üst düzey yöneticilik kademelerinde ise erkeklerin yer aldıkları, hatta alt kademe yöneticilerin kadın ağırlıklı olduğu iş kollarında dahi, üst kademe yöneticilerin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yaşanan bu durumun sebebi, kadının çalışma yaşamına geç dâhil olması olabileceği gibi, geliştirilen yönetim stratejilerinin cinsiyet kavramına yer vermeyişi ve “tek cinsiyetli yönetici” anlayışının toplum içinde uzun yıllar genel kabul görmüş bir kavram olmasından kaynaklanabileceği düşünölmelidir. (Öğüt 2006, 60)

Yönetim biliminde geliştirilen liderlikle ilgili kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, liderin fiziksel özellikleri (boy, kilo, yakışıklı, güçlü) tarif edilmekte, kişisel özellikleri ise, özgüveni yüksek, cesur, girişimci ruha sahip, riskleri göze alabilen kişi gibi özelliklerden bahsedilmektedir. Oysa kadına özgü olabilecek, duygusallık, güzellik ve sempatiklik gibi durumlara değinilmemekte, liderlik ile ilgili pozitif özellikler toplum içinde daha çok erkeğe atfedilmektedir. (Öğüt 2006, 60)

“XX. yüzyılda, kadınların yönetmel kademelerde yer alması, 1900’lü yılların başlarında görölmeye başlamıştır. Ancak bu dönemde kadınların daha çok alt kademe yöneticilik alanlarında yer bulduğu gözlenmektedir. 1959 yılı kadınların yönetim kademelerinde yer alması açısından oldukça önemli bir yıldır. Zira bu yılda kadınlar ilk defa olarak Harvard-Radcliffe İşletmecilik Bölümü’ne kabul edilmişlerdir. 1960’lı yıllarda düşünce sisteminin ve çevre koşullarının değışmesi, ırk, din ve cinsiyet ayrımcılığına dayalı yasaların yeniden düzenlenmesinin gerekliliğini doğurmuştur.” (Arıkan 1999, 148)

“1980’li yıllarda yapılan yasal düzenlemeler sayesinde kadınlar yönetmel kademelerde söz sahibi olmaya başlamışlardır. Ancak daha çok orta kademe yöneticiliğe yükselebilmişlerdir. Kadınlar tüm yasal düzenlemelere rağmen üst kademe yöneticilik kadrolarında yeterince yer bulamamışlardır. 1990’lı yıllara gelindiğinde ise durum kadınlar için tıpkı daha önceki dönemlerde olduğu gibidir.

Kadınlar yönetsel kademelerde ilerlemek için yeterince yol kat edememişlerdir.” (Arıkan 1999, 148)

Yönetim kademelerine yükselme sürecinde kadınlar hem işe alımda hem de kariyerlerinde ilerlemede erkeklere göre daha fazla ve aşılması daha zor engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Örneğin yönetici geliştirme programlarına dâhil edilmemekte, görevde yükselmelerde erkeklere daha çok fırsat verilmekte, mesleki gelişim eğitimleri söz konusu olduğunda öncelik verilmemektedir. Birçok toplumda yöneticilik erkek mesleği olarak algılanmakta, yönetici olmanın da erkek gibi düşünmeyi gerektirdiğine inanılmaktadır. İşin belki de en garip tarafı bir şekilde engelleri aşmış üst kademe yöneticiliğe yükselen bazı kadınlar, kadınsı özelliklerini bırakıp erkeksi tutumlar sergileyerek, istemeyerek de olsa yöneticiliğin erkeklere özgü bir görev olduğu anlayışının toplum tarafından içselleşmesine katkıda bulunmaktadır.

Kandiyoti, “1980 Türkiye’inde kadınların kamusal alanda kendilerini meşrulaştırabilmek için cinsiyetsiz bir tutum sergilemek durumunda kaldıklarını ve hatta erkek kimliğine büründüklerini ifade etmektedir. Kandiyoti’ ye göre, 80’li yıllarda kadınlar, erkek şerefine kadınların davranışlarına bağlı olduğu toplumlarda, kendini kabul ettirmek için cinsel kimliklerini ön plana çıkarmamayı tercih etmektedirler. Kadınlar koyu kıyafetler giyerek, kısa saçlı ve makyajsız dolaşmak suretiyle kendisini çalışma yaşamına adanmış, süse ayıracak zamanının olmadığı imajını oluşturmanın yanında bu durumu sembolik olarak kendisine güçlü bir zırh olarak kullanıyorlardı. Yine Arat’ın 1985 yılındaki bir araştırmasında kamusal roller üstlenen kadınların “saygın erkekler” gibi davranması gerektiği ve cinsiyete ilişkin kimlikleri geri plana itmesi gerektiği yönünde baskılar bulunduğunu göz önüne sermektedir.” (Kandiyoti 2015, 339)

Ancak günümüze gelindiğinde küreselleşme ve gelişen teknoloji ile birlikte, açılan yeni iş imkânları toplumlarda kadının çalışmasına bakış açısını değiştirmektedir. Yöneticiliğin erkeğe özgü bir görev olduğu anlayışı yavaşta olsa değişime uğramaktadır. Ülkeler kadın haklarına daha fazla önem vermekte ve bu durum ilk başlarda yalnızca aile bütçesine küçükte olsa katkı sağlamak amacıyla

çalışan kadınların artık kariyerlerinde ilerlemeyi amaçlamasına, emek verdikleri kurumlarda yönetsel kademelerde yer almak istemesine, hatta üst kademe yönetici olmayı hedeflemelerine imkân sağlamaktadır.

1.2.1. Türk Kültüründe Kadın Yöneticilik

Türk kültüründe kadın yöneticiliğe bakış açısı tıpkı diğer kültürlerde olduğu gibi dönemsel olarak farklılık göstermektedir. Türk kültüründe kadın yöneticiliğin gelişimini ve dönemsel olarak değişim sürecini üç aşamada incelemek mümkündür: “İslamiyet Öncesi Dönem”, İslamiyet Sonrası Dönem”, “Cumhuriyet Dönemi.”

1.2.1.1. İslamiyet Öncesi Dönem

İslamiyet'ten önceki Türk toplumlarında kadın ailenin ve devlet yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görülmekteydi. Özellikle Orta Asya'da yaşamış Türk toplumlarında kadın olmadan hiçbir karar alınamazdı. Devletin yönetiminde Hakan'ın eşi olan Hatun da aktif olarak rol almaktaydı.

“Ziya Gökalp, tarih boyunca Türk toplumlarında kadın ve erkeğin aile içinde eşit haklara sahip olduklarını ve demokrat bir görüşün hâkim olduğunu ifade etmektedir. Gökalp, kadın ve erkeğin eşit söz hakkına sahip olmasının nedenini, Totemizmin erkeği, Şamanizm'in ise kadını kutsallaştırdığını belirterek açıklamaktadır. İslamiyet öncesi Türk toplumlarında bu nedenle kadın olmadan hiçbir karar alınamaz, yabancı devlet elçileri karşılanamazdı. Ülkeyi ilgilendiren tüm meselelerde Hakan eşinin görüşünü almadan hareket edemezdi. Hakan'ın buyrukları Hatun'un imzası olmadan kabul edilmezdi. Buyruklar “Hakan ve Hatun Buyuruyor ki” diye başlamak zorundaydı, aksi halde geçerli sayılmazlardı. Hakan ülkede olmadığı zamanlarda eşi olan Hatun devleti yönetir gerekirse devletlerarası anlaşmalar imzalayabilirdi. Örneğin; Büyük Hun İmparatorluğu'nun Çin ile imzaladığı ilk anlaşma Mete Han'ın Hatun'u tarafından imzalanmıştır.”(Saçkesen 2007, 490)

Eski Türk toplumlarında Hakan'ın yanında tüm kararlara eşlik etmesinin yanı sıra kadının direkt olarak hükümdarlık yaptığı örneklerin de mevcut olduğu bilinmektedir.

“İskit (Saka) Devleti’nin hükümdarı ve aynı zamanda dünyanın bilinen ilk kadın hükümdarı olan Tomris Han’ın Türk varlığının yok edilmek istendiği bir dönemde, Pers hükümdarına karşı kazanmış olduğu zafer Türk kadınının devlet yönetimi konusundaki başarının destansı bir hikâyesi olarak yüzyıllardır anlatılmaktadır.”(Özdemir 2014, 19)

İslamiyet öncesi dönemde Türk kültüründe sosyal ve siyasal yaşamda kadın, erkekle eşit konumda görülmüş, hayatın tüm alanlarında söz sahibi olmuştur. Kadının İslamiyet sonrası dönemde de uzun yıllar toplum içindeki etkinliğini devam ettirdiği birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur.

1.2.1.2. İslamiyet Sonrası Dönem

İslam dininin kabulü ile birlikte Türk toplumunda kadına verilen değerin ve önemin azaldığı yönünde yaygın görüşlerin olduğu bilinmektedir. Ancak kadına verilen önem ve değerin yorumlanmasında zamanın çevresel koşullarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İslam dininin bilhassa ortaya çıkmış olduğu bölgede, kadınların sosyal statüsüne büyük yenilikler getirdiği dikkate alınmalıdır.

“İslam dininin Peygamberi Hz. Muhammet’in eşi Hz. Aişe’nin Cemel Savaşı’nda orduya kumandanlık ettiğinin bilinmesi, İslam dininin kadına verdiği değeri açıklamak açısından güzel bir örnek teşkil etmektedir.”(Bulut 2013, 317)

Türk kültüründe İslamiyet’in kabulünden sonraki dönemde de devlet yönetiminde kadınların etkin olarak rol aldığı görülmektedir. Müslüman Türk kadınlarının kısa sürelerle olsa da hükümdar olarak görev yaptığı durumlara rastlamak mümkündür.

Örneğin; “Eyyubi hükümdarı es-Salih’in dul eşi Şecer ed-Durr, eşinin yerine tahta geçen Turanşah’ın da ölümünden sonra son bulan Eyyubi Devleti’nin yerine Mısır’ da kurulan Memluk Devleti’nin (1250) başına geçmiştir. Memluk Devleti’nin ilk hükümdarı ve aynı zamanda tek kadın hükümdarı Şecer ed – Durr, askeri zekasıyla Fransa Kralı St.Luis ‘in Mısır üzerindeki planlarının önüne geçmiştir. Her ne kadar devlet içinde bir kadının hükümdar oluşunu kabul etmeyen ve tahtı devretmesi için zorlayan bir kesim olsa da bu durum Şecer ed - Dur ‘un

bizzat devlet adamları ve danışma kurulu tarafından ülkesini yönetmek üzere sultan olarak görevlendirildiği gerçeğini değiştirmemektedir.” (Ağır 2010, 12)

Yine Selçuklu Devleti’nde kadınlara devlet yönetiminde yüksek mevkilerde yer verildiği bilinmektedir. “Selçuklu döneminde kurulan “Bacıyan-ı Rum” (Anadolu Kadınlar Birliği) isimli esnaf teşkilatının “Ahilik” teşkilatı içinde bulunan ve üyelerini kadınların oluşturduğu bir yan kuruluş olduğu bilinmektedir. Dönemin seyyahlarından İbn-i Batuta seyahatnamesinde Türk kadınının sosyal yaşamda ve çalışma yaşamındaki başarılarından söz etmektedir.” (Bulut 2013, 318)

Osmanlı Devletinin ilk yıllarında da kadınların sosyal yaşamdaki aktifliklerini korudukları bilinmektedir. Ancak süreç içinde Osmanlı kadınının biraz dinin etkisi birazda yaşanan coğrafyanın etkisiyle zamanla ev içine çekilmeye başladığı görülmektedir. Tarihçi İlber Ortaylı, “Osmanlı kadınının geri plana çekilmesinin sebebinin dinden çok yaşanan kültürel çevre ile ilgili olduğunu savunmaktadır. Osmanlı’nın bulunduğu coğrafyada (Akdeniz-Ortadoğu) yaşayan toplumların birbirlerinin gelenek ve göreneklerinin etkisi altında kaldığını, genel olarak benzer kültür yapısına sahip olduklarını belirtmektedir. Osmanlıda kadının statüsünün değişmesinin nedenini, yaşanan coğrafyada yerleşik yaşama çok hızlı geçilmesi ve sanayileşmenin geç başlamasının etkisiyle, sadece Osmanlı kadınının değil, bölgede yaşayan diğer etnik kimliklere sahip kadınların da kendilerine farklı yaşam alanları oluşturma ihtiyacı hissetleri şeklinde açıklamaktadır. Ortaylı, farklı yaşam alanı oluşturma durumunun özellikle kentli kadının zamanla toplumsal yaşamdan çekilmesi sonucunu ortaya çıkardığını savunmakta ve dinin bu hususta çok fazla etkisinin bulunmadığını ifade etmektedir.” (Dulum 2006, 12-16)

Nitekim Osmanlıda kentli kadınların erkeklerle bir arada sosyal etkinliklerde bulunması iyi karşılanmazken ekonomik faaliyet göstermelerinin önünde bir engel bulunmamaktadır. Kadınlar ticaret yapma kendi mülklerini işletme hakkına sahiptirler. Osmanlıda kadınların ağırlıklı olarak yaptıkları ticari faaliyetlere bakıldığında bunların, çamaşırhane işletmeciliği, aracılık (komisyonculuk) faaliyetlerinde bulunma, toptan eşya alıp satma gibi sektörler ağırlıklı olduğu görülmektedir. Osmanlıda kadınlar kendi işletmelerinde veya eşleriyle birlikte

kurdukları ortak işletmelerde işveren olarak da görev yapabilmektedir. Kadının ticari bir işletme yönetmesinin önünde hiçbir engel bulunmamaktadır.” (Dulum 2006, 12-16).

Yapılan araştırmalar Osmanlı devletinde kadınların ticari faaliyetlerinin yanında, vakıflarda mütevellî (yönetici) olarak yer aldıklarını göstermektedir. “Gabrial Baer XVI. yüzyılda faaliyet gösteren İstanbul’daki vakıflar arasından seçtiği, 500 vakıf üzerinde yaptığı araştırmada bu vakıfların üçte birinden fazlasının kurucusu ve yöneticisinin kadınlar olduğunu belirlemiştir. (Baer 1983’ten aktaran Oktar 1998, 27). Yine 1700-1800 dönemini kapsayan başka bir araştırmada, kadınların henüz kamuda istihdamı dahi söz konusu değilken, vakıf yöneticisi olarak faaliyet gösterdikleri anlaşılmış olup, kadınların mevcut vakıflar arasında yönetimde temsil oranının %4 olduğu tespit edilmiştir.” (Oktar 1998, 27)

Osmanlıda kadının aktif çalışma yaşamına dâhil edilme süreci Tanzimat Fermanı ile hız kazanmaya başlamıştır. Tanzimat döneminden Cumhuriyet dönemine kadar geçen sürede kadınlara yönelik olarak bazı olumlu gelişmeler şöyledir:

“1842 yılında kadınlara ebelik eğitimi verilmesi hususunda hekimbaşı tahrirâtı yayınlanmış ve 1843 yılında “Mekteb-i Tıbbiye-i Adliye-i Şahane’de” Avrupa’dan kadın hocalar getirtilerek eğitime başlanmıştır. (Oktar,1998: 34). 1859 yılında kız çocuklarına din bilgisi, Arapça, Farsça, terzilik, nakış gibi derslerin verildiği ilk “kız rüştiyesi” açılmıştır. Osmanlı’da kız rüştiyelerinde kadınların yönetici olarak görevlendirildiği ilk kayıt 1871-72 yıllarına rastlamakta ve Beşiktaş İnas Rüştiyesi’ne ilk kadın müdüre olarak Fatma Hanım’ın atandığı görülmektedir. (Kurnaz 2013, 99). 1870 yılında kız rüştiyelerine öğretmen yetiştirmek amacıyla “Darulmuallimat” kurulmuştur. 1872 yılında mezun olan ilk kadın öğretmenler göreve başlamışlardır. Darulmuallimatta görev alan ilk kadın yönetici Refika Hanım 1881 yılında müdire olarak atanmıştır. (Kurnaz 2013, 121). 1914 yılında kadınlar yükseköğretim düzeyinde eğitim veren “Darulfünun’a ” kabul edilmişlerdir. (Kurnaz 2013, 136). 1922 yılında İstanbul Tıp Fakültesi müderrislerinin itirazlarına rağmen kadınlar tıp, dişçilik ve eczacılık fakültelerine kabul edilmeye başlanmıştır.” (Kurnaz 2013, 117)

Osmanlı Devleti'nde kadınların aktif çalışma yaşama dâhil olmalarının en önemli nedenini ekonomik zorluklar oluşturmaktadır. Zira “Uşi Antlaşması (1912), Trablugarp’ ın İtalyanlara bırakılması (1912-1913), I. Dünya Savaşı (1914-1918) uzun zamandır zor durumda olan Osmanlı ekonomisinin iyice bozulmasına neden olmuş, hayat şartları zorlaşmıştır. Devlet bazı durumlarda asker ailelerine, dul ve yetimlere aylıklarını ödeyemez hale gelmiştir. Yapılan ıslahatlarla kadınların çalışmalarının önündeki engeller kaldırılmaya çalışılmış, yaşadıkları ekonomik sıkıntıların böylece giderilebileceği düşünülmüştür. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen kadınların çalışmalarına karşı olanların var olduğu bilinmektedir. Bu kesim kadınların yapacağı mesleklerin erkeklerle aynı olamayacağını, çağın fikri ve ahlaksal düzenine, kadınlık sıfatına yaraşır işler olması gerektiğini, içinde buldukları sosyal sınıfa uygun işlerde çalışabileceklerini ifade etmekte, illa ev dışında çalışmaları gerekiyorsa bunun İslamiyet dinine göre kadınların yapmasında sakınca görülmeyen ticaretle uğraşmalarını savunmaktadırlar.” (Oktar 1998, 51-52)

Dönemin kadın öncülerinden Halide Edip “Yirminci Asırda Kadınlar” isimli konferansında kadınların yapabilecekleri meslekler konusuna farklı bir açıdan bakmaktadır. “1900 yılında Amerika’da yapılan istatistiklere yer verdiği konuşmasında sanayi ve diğer iş kolları olmak üzere Amerika’da bulunan 303 işin 295’inde kadınların çalışabildiklerini belirtmektedir. Kadınların çalışmadığı alanları ise askerlik, gemicilik, tramvaycılık ve itfaiyecilik olduğunu ifade etmektedir. Edip bu istatistiksel verilerle on yıl önceki verileri karşılaştırarak kadınların artık eğitime dayalı, vasıflı işlerde çalıştıklarını belirtmektedir.” (Edip 1329’dan aktaran Oktar 1998, 57)

Ancak kadınların çalışmalarına tamamen karşı olan veya çalışsalar bile mesleki farklılıkların olması gerektiğini düşünenlere rağmen, tıpkı batıda olduğu gibi Osmanlı Devletinde de I. Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı döneminde, erkek nüfusun silâh altına alınmasıyla istihdam açığının kadınlar tarafından giderildiği bilinmektedir. Bu dönemde “kamudan, ticarethanelerden, fabrikalardan, temizlik hizmetlerinden, terziliğe kadar pek çok iş kolunda kadınlar çalıştırılmaya başlanmıştır.” (Demir 2008, 10)

Osmanlı’da Tanzimat’ın ilanından sonra kadınlara yönelik olarak pek çok gazete ve dergi yayınlanmış, dernekler kurulmuştur. Kadınların yönetici ve kurucu olarak görev aldıkları bu oluşumlar içinde öne çıkanlar şöyledir:

“1868 yılında Muhaddetrat-ı İslam (Örtülü Kadınlar), Vakit, Şüküfezar (Çiçek Bahçesi), Âlem-i Nisvan (Kadınlar Âlemi) gazeteleri yayına başlamıştır. Özellikle Âlem-i Nisvan gazetesi Osmanlıda feminist hareketlerin yaygınlaşmasına ve cinsiyet eşitliği kavramının gelişimine sağladığı katkı ile dikkat çekmektedir. 1895 yılında Kadınlara Mahsus Gazete adıyla ilk kadın dergisi yayınlanmıştır. 1919 yılında İslam Kadınlarını Çalıştırma Derneği kurulmuş ve kadınların istihdamında önemli bir rol üstlenmiştir.” (Demir 2008, 10)

1.2.1.3. Cumhuriyet Dönemi

“Tanzimat’la başlayan kadının aydınlanma ve değişim süreci 1923 yılında cumhuriyetin ilanı ile yeni bir döneme girmiştir. 1923-1935 yılları arasında kadınların sosyal ve siyasi yaşamda statüsünün belirlenmesine yönelik pek çok yasa yürürlüğe girmiştir. İlk olarak 3 Mart 1924 yılında eğitimde fırsat eşitliği oluşturmak amacıyla kız ve erkek çocukların eşit şartlarda öğrenim görmesini öngören “Tevhidi Tedrisat Kanunu” yürürlüğe girmiştir. 4 Ekim 1926 tarihinde kadınlara boşanma, eşit miras hakkı ve evlilikte erkekle eşit haklara sahip olmasını öngören “Türk Medeni Kanunu” kadının sosyal yaşamdaki konumuna yeni bir boyut kazandırmıştır.” (Gerçek 2009, 96)

“Türk kadını, 1930 yılında belediye seçimlerinde, 1933 yılında muhtarlık ve ihtiyar heyeti seçimlerinde seçme hakkına ve son olarak 4 Aralık 1934 yılında seçilme hakkına sahip olmuştur. 1935 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) ‘ de 18 kadın milletvekili göreve başlamıştır. Böylece kadınlar TBMM’ de %4,6 gibi oranda temsil imkânı elde etmişlerdir. 1935 yılında kadınların ülke yönetiminde söz sahibi olması, dünya kamuoyu açısından oldukça olumlu karşılanmış, aynı yıl “Dünya Kadınlar Birliği” toplantısı Türkiye ‘ de yapılmıştır. 1945 yılından sonra çok partili döneme geçilmesi ile kadınların aleyhine uygulamalar artmasına rağmen; eğitilmiş Türk kadını çalışma yaşamında kendini göstermeye, mesleki kariyer edinmeye, yönetim kademelerinde rol almaya başlamıştır. Türk

kadının kısa zamanda elde ettiği bu başarı, bölgede yaşayan diğer ulusların kadınlarına da örnek teşkil etmiştir.” (Gerçek 2009, 96)

“Cumhuriyet döneminde kadın emeğinin durumu ile ilgili ilk istatistiksel çalışmanın 1927 Sanayi Sayımı verileri olduğu görülmektedir. Ancak bu verilerin sadece Teşvik-i Sanayi Kanunu kapsamına giren kuruluşların incelenmesi ile elde edilen veriler olduğu bilinmektedir. Teşvik-i Sanayi Kanunu 1927-1942 yılları arasında yaklaşık 15 yıl süreyle yürürlükte kalmış ve cumhuriyet tarihinde ilk olarak çalışanların istatistiksel verileri toplanmaya başlanmıştır. Çalışma kapsamında, bünyesinde dört ve daha fazla personel bulunan kurumların çalışanlarının demografik özellikleri verilere dâhil edilmiştir. 65.245 adet sanayi kuruluşunun, kanun kapsamına giren dört ve daha fazla işçisi olan, başlangıçta yalnızca 324 kuruluşunun incelenmesi, dört personelden daha az işçi çalıştıran kuruluşların verilerine yer verilememesi araştırmanın kısıtlılıklarını oluşturmaktadır.”(Makal 2010, 22)

Ancak araştırma yapıldığı dönemde çalışanların demografik özelliklerine yer vermesi açısından önemli bir kaynak durumundadır. Tablo 1.‘ de “1927 Sanayi Sayımı” verilerine göre kadın istihdamının durumu gösterilmektedir.

Tablo 1. 1927 Yılı Sanayi Sayımı Sonuçlarına Göre Kadın İstihdamı

| Görev Dağılımına Göre Çalışanlar | Kadın Çalışan Sayısı | Kadın Çalışan Yüzdellik Oran | Toplam Çalışan Sayısı |
|---|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| İşçi | 37.640 | %25.58 | 147.128 |
| Memur | 1.609 | %20.58 | 7.817 |
| İşveren | 155 | %0.14 | 10.941 |

Kaynak: Makal, Ahmet. (2010) Çalışma ve Toplum: Disk, Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı: 25,s.21.

Tablo 1.‘ deki verilere bakıldığında kadın işçi sayısı toplam çalışan sayısının dörtte birini oluştururken, memur pozisyonlarında çalışan kadınların oranı beşte bir oranında gerçekleştiği görülmektedir. İşveren durumunda çalışanların ise yaklaşık

binde birini kadın işverenlerin oluşturdukları gözlenmektedir. Cumhuriyetin ilk yıllarında işveren pozisyonunda çalışan kadınların, toplam kadın nüfusu göz önüne alındığında sayıca azlığı dikkat çekmektedir.

1932-1934 yılları arasında gerçekleştirilen kadın çalışan ve ustabaşların sayısal verilerine bakıldığında ise durumun kadınlar açısından çok fazla bir değişiklik oluşturmadığı, kadınların çalışma yaşamında en fazla dörtte bir olan yer alma durumunun devam ettiği görülmektedir. Tablo 2. ' de sanayi kanunu kapsamında kadın çalışanların dağılımı görülmektedir.

Tablo 2. 1932-1934 Yılları Arasında Teşvik-i Sanayi Kanunu Kapsamına Giren Kuruluşlarda Kadın Çalışanların ve Ustabaşların Dağılımı

| Yıllar | Toplam Kadın Çalışan Sayısı | Toplam Kadın Çalışanların Oranı |
|--------|-----------------------------|---------------------------------|
| 1932 | 13.474 | % 25.80 |
| 1933 | 14.528 | % 23.35 |
| 1934 | 16.498 | % 24.91 |

Kaynak: Makal, A. (2010), Çalışma ve Toplum: Disk, Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı: 25,s.22.

Tablodan görüldüğü üzere 1932-1934 yılları arasında yapılan çalışma sayısal olarak tam rakamlar gösterilmese de kadınların ilk kademe yönetici (Ustabaşı) olarak yönetici kadrolarında çalıştıklarını göstermesi açısından önemli bilgiler sunmaktadır.

“Kadın çalışanlara ilişkin istatistiksel verilerin artışı ve çalışma hayatında kadınlara yönelik düzenlemeler 1936 İş Kanunu ile başlamıştır. Bu tarihten sonra çalışanların demografik özelliklerinin belirlendiği, kadınlara ilişkin verilerin toplanmaya başlandığı görülmektedir. Ancak iş kanunu en az 10 işçi çalıştıran büyük ölçekli olarak nitelendirilen işletmeleri kapsadığından çalışmalarda bu yönden sınırlılıklar mevcuttur.” (Makal 2010, 22)

“1936 ‘İş Kanunu’ çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığı, doğum yapan kadınların izinlerinin düzenlenmesi, ağır sanayide kadınların çalıştırılmasına kadar birçok konuyu düzenlemiştir. Kanun 1967 yılında Sosyal Sigortalar Kanunu 1971 ve 2003 yıllarında çıkartılan iş kanunları ile bazı değişikliklerle revize edilmiş, kadınların çalışma yaşamına dâhil olma sürecinin hızlandırılması hedeflenmiştir.” (Demir 2008, 20-24)

Yapılan yasal düzenlemelerin etkisiyle 1955 yılına gelindiğinde kadın istihdamının 1934 yılına göre yaklaşık olarak % 18 artışla %43 seviyelerine ulaştığı Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerinden anlaşılmaktadır. Türkiye’ de 1955 ve 2000 yılları arasında cinsiyete göre iş gücüne katılım oranları Tablo 3. ‘ de görülmektedir.

Tablo 3. 1955-2000 Yılları Arasında Çalışan İş Gücünün Cinsiyete Göre Dağılımı

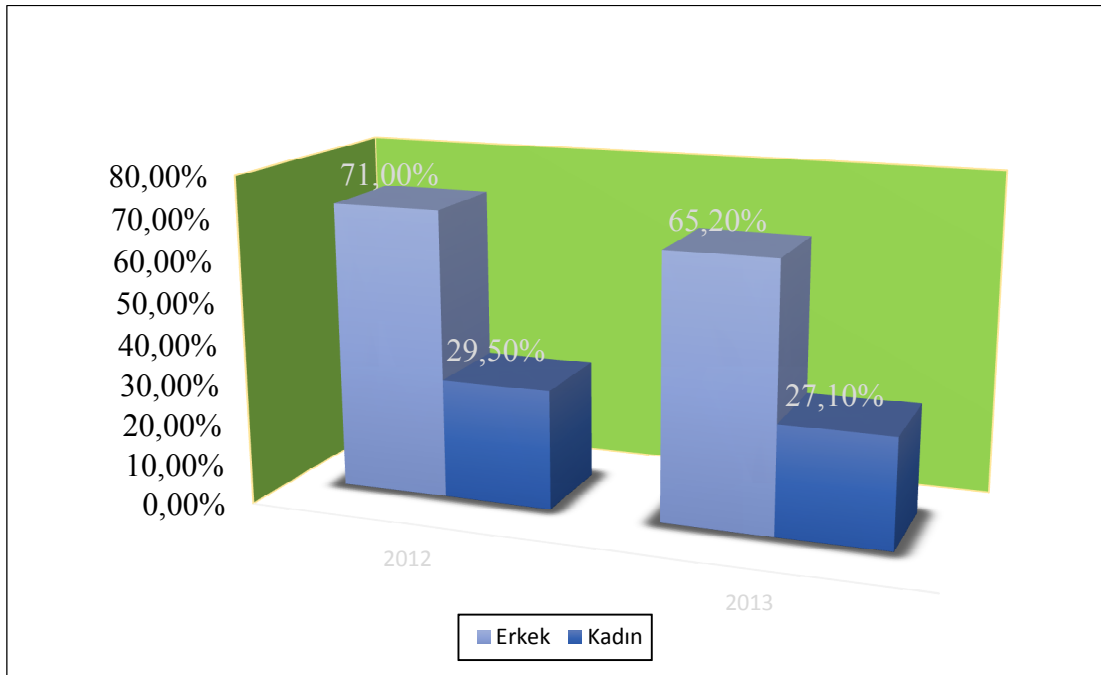
| Yıllar | Kadın İş Gücü | Kadınların Oranı | Erkek İş Gücü | Erkeklerin Oranı | Toplam İş Gücü |
|--------|---------------|------------------|---------------|------------------|----------------|
| 1955 | 5.261.709 | 43.11% | 6.943.563 | 56.89% | 12.205.272 |
| 1960 | 5.295.762 | 40.76% | 7.697.483 | 59.24% | 12.993.245 |
| 1965 | 5.137.031 | 37.89% | 8.420.829 | 62.11% | 13.557.860 |
| 1970 | 5.266.470 | 37.48% | 8.784.739 | 62.52% | 14.051.209 |
| 1975 | 5.574.090 | 34.73% | 10.475.475 | 65.27% | 16.049.565 |
| 1980 | 5.170.210 | 35.83% | 11.049.361 | 64.17% | 17.219.571 |
| 1985 | 6.828.395 | 35.55% | 12.380.213 | 64.45% | 19.208.608 |
| 1990 | 7.761.847 | 35.14% | 14.323.864 | 64.86% | 22.085.711 |
| 2000 | 9.180.922 | 36% | 16.346.815 | 64% | 25.527.737 |

Kaynak; Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), İstatistiksel Göstergeler (2012) s.22.

Tablodaki verilerden hareketle 1955 yılından 2000 yılına kadar geçen zaman aralığında toplam iş gücü sürekli olarak artmasına rağmen kadınların çalışma

yaşamına dâhil olma oranlarının düşmekte olduğu göze çarpmaktadır. Kadınların iş gücüne dâhil olma oranları 1955 yılında %43 seviyelerinde gerçekleşirken 2000 yılında % 36 seviyelerine gerilediği görülmektedir. Günümüzde de kadınların işgücüne katılım oranları düşmeye devam etmektedir.

TÜİK 2014 ve 2015 haber bültenlerinden derlenerek hazırlanan Şekil 2.'de kadın istihdamındaki azalış net olarak görülmektedir.



Şekil 2. 2012-2013 Yılları Arası Türkiye’de Cinsiyete Dayalı İş Gücüne Katılım Oranları

Kaynak: TÜİK Haber Bülteni (2014-2015), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id> (erişim tarihi: 25.07.2015)

Tablodan görüleceği üzere, 2012 yılından 2013 yılına gelindiğinde kadınların çalışma yaşamına dâhil olmalarının %29,5 seviyelerinden %27,1 seviyesine gerilediği açık olarak görülmektedir. Dünyada ve ülkemizde kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer almasına yönelik alınan tüm önlemlere rağmen kadın istihdamı azalmaktadır.

Ancak, kadın çalışan istihdamındaki azalışa rağmen ülkemizde son yıllarda yapılan TÜİK araştırmalarında yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların sayılarının

sürekli olarak arttığı gözlenmektedir. Bunda son yıllarda, kız çocuklarının eğitimine verilen önem göz ardı edilmemelidir. Tablo 4. 'de 2004-2012 yılları arasında Türkiye ' de çalışan kadın yöneticilerin sayısal ve oransal verileri gösterilmiştir.

Tablo 4. 2004-2012 Yılları Arasında Çalışan Kadın Yönetici Sayısının Toplam İşgücüne Göre Dağılımı

| Yıllar | Kadın Yönetici Sayısı | Kadın Yönetici Oranı | Toplam Yönetici Sayısı |
|--------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| 2004 | 126.000 | 7% | 1.802.000 |
| 2005 | 152.000 | % 7.3 | 2.070.000 |
| 2006 | 158.000 | % 8.2 | 1.932.000 |
| 2007 | 157.000 | % 8.5 | 1.855.000 |
| 2008 | 183.000 | % 9.8 | 1.860.000 |
| 2009 | 189.000 | % 10.2 | 1.850.000 |
| 2010 | 189.000 | 10% | 1.883.000 |
| 2011 | 204.000 | % 10.3 | 1.974.000 |
| 2012 | 220.000 | % 11.5 | 1.911.000 |

Kaynak; TÜİK, İstatistiksel Göstergeler, (2014), s.141.

Tablodan görüleceği üzere 2004 yılında yönetici kademelerinde çalışan kadın sayısı toplam yönetici istihdamının %7'sini (126.000 kişi) oluştururken 2012 yılında bu oran %11,5 (220.000 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Kadınların yüzdesel ve sayısal anlamda en fazla yönetici kademelerinde yer aldığı yıl 2012 yılıdır. 2004 ile 2012 aralığını kapsayan dokuz yıl içinde, kadın yönetici sayısı sürekli olarak artmış, sadece 2007 yılında küçük bir azalış yaşanmıştır. Ancak 2007 yılında toplam yönetici sayısının da azalması nedeniyle yüzdesel anlamda bir artış yaşandığı dikkat çekmektedir. Dünya ortalamaları dikkate alındığında Türkiye'de yönetim kademelerinde istihdam edilen kadınların temsil oranı oldukça düşük olmasına rağmen 2004-2012 yılları arası yaşanan gelişmeler sevindiricidir.

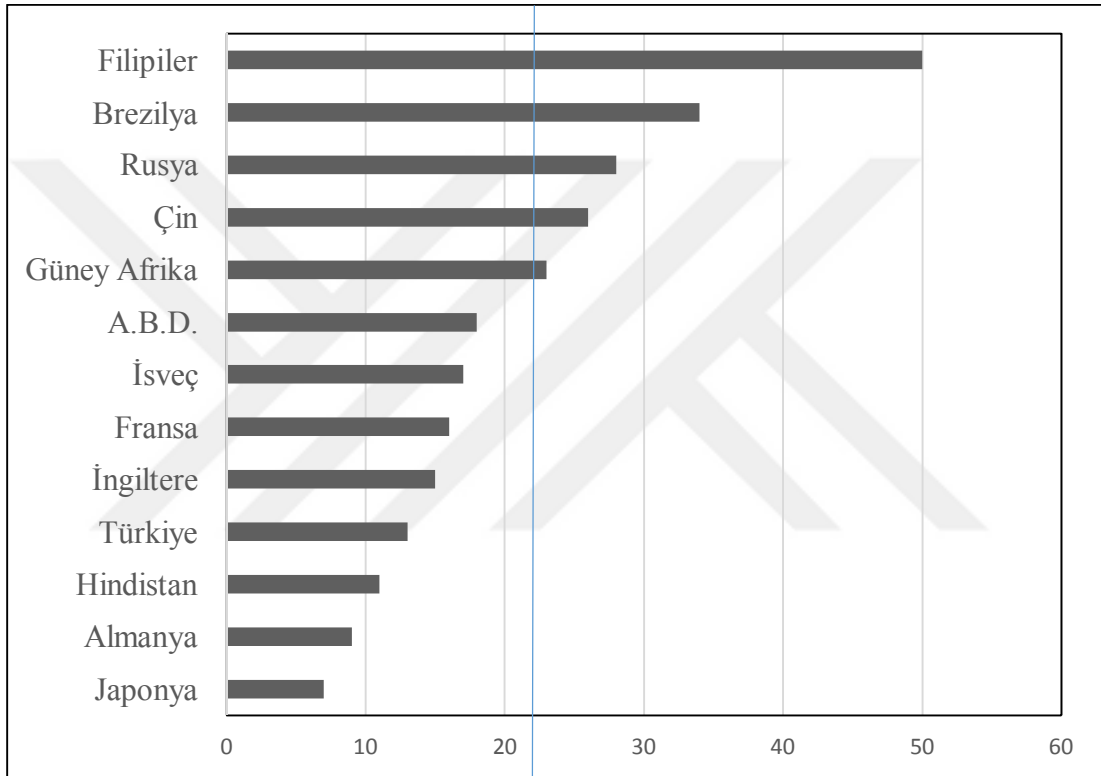
Tablo 4.' deki verilerden hareketle şöyle bir sonuç çıkarmak mümkündür: Türkiye'de kadınlar, yakın bir gelecekte olmasa da uzun vade de erkeklerle aralarındaki uçurumu kapatacaklar, yönetim kademelerinde temsil noktasında eşitliği yakalayacaklardır.

1.2.2. Dünyada Kadın Yöneticilik

Son yıllarda bilişim teknolojileri ve hizmet sektöründeki gelişmelerle birlikte ortaya çıkan istihdam açığı, çalışma yaşamında eğitimleri ve aktifliği ile dikkatleri üzerlerine çeken kadınlar tarafından doldurulmaya başlanmıştır. Bilişim ve hizmet sektöründeki değişim bu alanlarda kadın çalışanların sayısal olarak üstün olması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alması yönetim kademelerinde çalışan kadın yöneticilerin artışı da beraberinde getirmiştir. Kadın yöneticiler eski katı emir ve komuta doğrultusunda hareket eden yönetim anlayışının, insan odaklı, çalışanların istek ve taleplerini önemseyen, katılımı ve bilgi paylaşımını destekleyen yeni bir yönetim anlayışına dönüşmesine katkı sağlamışlardır. Ancak kadınlar tüm bu gelişmelere rağmen üst yönetim kademelerinde yeterince görev alamamaktadırlar. Kadınların üst kademelerde yer bulamamasının önündeki engeller incelendiğinde, bunların kadınların kendilerine koyduğu engeller ve yaşadıkları kültürün kadın-erkek rol paylaşımından kaynaklanan engeller olduğu görülmektedir. Kadınlar önlerine çıkan sorunları iyi analiz edip, çözüm odaklı bir yaklaşım sergilediklerinde yönetim kademelerinde daha fazla temsil imkânı bulabileceklerdir.(Barutçugil 2002, 16-18)

Şekil 3.' de Thornton International Şirketi (2007) tarafından yapılan bir araştırmaya göre bazı ülkelerde üst yönetim kademelerinde görev yapan kadınların oransal olarak karşılaştırılması yapılmıştır. 2007 yılında yapılan bu çalışmaya göre üst kademe yöneticilikte kadınların en fazla temsil edildiği ülkenin Filipinler, en az temsil edildiği ülkenin ise Japonya olduğu görülmektedir. Türkiye ise sondan dördüncü sırada yer bulabilmiştir. Araştırma kadınların yönetim kademelerinde yer bulma oranlarının ülkelere göre farklılık göstermesini ülke kültürleri ve gelenekleri ile açıklamaktadır. Araştırma sonuçlarında en dikkat çekici olan ise Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinden biri olan Almanya'nın Japonya'dan sonra üst kademelerde

kadın yöneticilerin en az bulunduğu ikinci ülke olmasıdır. Gelişmişlik düzeyleri karşılaştırıldığında Filipinler, Almanya' ya göre çok daha az gelişmiş bir ülke olmasına rağmen kadınların yönetim kademelerinde temsili Almanya'dan yaklaşık %40 daha fazladır. Her ne kadar kadınların üst düzey yönetici kademelerinde yer alamamasının nedenini ülkelerin az gelişmiş olmasıyla açıklamaya çalışan görüşler olmasına rağmen, araştırma kadın üst düzey yöneticilere bakış açısının ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile doğru orantılı olmadığını göstermektedir.



Şekil 3. Bazı Ülkelerde Üst Düzey Yöneticilik Kademelerinde Görev Yapan Kadınların Oransal Olarak Karşılaştırılması

Kaynak: Grant Thornton International Business Report (2007),
http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?story_id=8871935 (erişim tarihi: 08.08.2015)

Günümüzde özellikle bilgi teknolojileri, reklam, halkla ilişkiler gibi hızlı gelişim gösteren geleceği açık sektörlerde kadınlar aktif olarak yer almaktadırlar. Üstelik bu sektörlerin gelişimi çok hızlı olmakta, dolayısıyla zirveye çıkan en kestirme yollar bu sektörlerden geçmektedir. Kadınlar önlerinde bulunan görünen ve

görünmeyen engelleri aşabilmek için gerekli bilgi ve becerileri edinerek ve güç kazanmakta kendilerini üst düzey görevlere hazırlamaktadırlar. (Barutçugil 2002, 17)

1.3. CİNSİYET AYRIMCILIĞINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin günümüze kadar pek çok yaklaşım öne sürülmüştür. Bu yaklaşımlar içinde öne çıkanlar; “İkili Rol Yaklaşımı”, “Beşeri Yaklaşım”, “İkili İş Yaklaşımı”, “Cinsiyet Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı”, “Feminist Yaklaşım”, “Marksist Yaklaşım” dır.

1.3.1. İkili Rol Yaklaşımı

Kadın işgücünün çalışma yaşamındaki konumunu teorik çerçevede değerlendiren ilk yaklaşımdır. Kadının aile yaşamı ve iş hayatı arasındaki değişken rollerinin bütünleştirilmesi sorusuna cevap aramaktadır. Yaklaşımına göre, “kadın çalışma yaşamına aile bütçesine katkı sağlamak için dâhil olmalıdır. Kadının iş yaşamındaki rolü ikincil, aile yaşamındaki rolü ise aslidir. Dolayısıyla kadın kariyerinde yükselme ve ücret eşitliği anlamında bulunduğu durumdan fazlasını talep etmemelidir. Birçok kadın için önemli olan evi ve çocuğunun ihtiyaçlarını karşılayacak kadar gelir elde etmektir. İkili rol yaklaşımına göre kadınlar, kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler. Tüm bu sebeplerden dolayı görevde yükselme söz konusu olduğunda erkek çalışanlar ön planda tutulmalıdır.” (Uygun, 2011: 45).

İkili rol yaklaşımı, toplumsal yaşamda kadın erkek rollerini tanımlamakta ve kadının erkeğe bağımlı olması gerektiğini savunmaktadır. Kadının vasfı ve nitelikleri önemli değildir. Kadının birincil görevi aile içindeki sorumluluklarını yerine getirmektir. Yaklaşımın, cinsiyete bağlı kalıp yargıları yansıtması bakımından, ataerkil toplum yapısının bir ürünü olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.2. Beşeri Sermaye Yaklaşımı (İnsan Sermayesi Yaklaşımı)

Cinsiyet ayrımcılığının iş dünyasına yansımaları daha çok feminist ekonomistlerce incelenmesine karşın, kuramsal kökeni “Neo Klasik” iktisatçılara

dayanmaktadır. Beşeri sermaye yaklaşımına ilk modern yorumlar “Mincer, Schultz ve Becker ” tarafından yapılmıştır.(Aydın 2009, 6)

“Beşeri sermaye yaklaşımı, üretimin en önemli unsuru olan insan faktörünü incelemektedir. Yaklaşım, çalışanların gelir farklılıklarının nedenini onların vasıf ve nitelikleri ile açıklamaya çalışmaktadır. Beşeri sermaye konusunda günümüze kadar pek çok araştırma yapılmakla beraber, ilk deneysel ve teorik modellemeyi yapan Gary S.Becker’dir. Bir ekonomist olan Becker, yaptığı araştırmalar neticesinde, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve kendine yatırım olmak üzere, ücret farklılıklarının üç etkene bağlı olarak değiştiğini ifade etmektedir.” (Becker 1992’den aktaran Bilen ve Yumuşak 2008, 12)

Becker ‘e göre, kadınlar çocuk bakmakla ilgili sorumlulukları olduğundan eğitim konusuna yeterince yatırım yapamamaktadırlar. Ayrıca çocuk bakımı için kariyerine ara vermesi mesleki deneyim kazanmasına engel olmakta ve kendine yatırım yapmasına imkân vermemektedir. Kadınlar bu nedenlerden dolayı çalışma yaşamında ücret eşitsizliğine maruz kalmaktadır. Becker Nobel konuşmasında; son yıllardaki yasal düzenlemelerin, küçülen aile yapılarının, hizmet sektörünün istihdamdaki payının artması gibi gelişmelerin, kadının işgücüne dâhil olma sürecini hızlandırdığını ifade etmiştir. Kadınlar bu sayede vasıflarını ve mesleki deneyimlerini arttırmak için kendilerine yatırım yapma imkânı bulmuşlardır. Gelir dağılımında cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan farkların bu gelişmeler sayesinde giderek azaldığını belirtmiştir.” (Bilen ve Yumuşak 2008, 12)

Beşeri sermaye yaklaşımına göre, kadınlar gönüllü olarak iş yaşamına dâhil olurlar veya işten ayrılırlar bu onların kendi tercihleridir. Kişisel tercihleri ile çalıştıklarından kadınların işsizliği sorun olarak görülmez. Evlendikten sonra kariyerine ara veren kadın, çocukları büyüdüğünde yeniden iş yaşamına döndüğünde mesleki birikimi erkekler kadar yeterli olmamaktadır. Yaklaşım, aynı nitelik ve beceriye sahip kadınların neden farklı ücret politikalarına maruz kaldıklarını açıklayamamaktadır. Kadınların “kadın mesleği” olarak algılanan sektörlerde yoğunlaşmasını “seçme özgürlüğü” ile açıklamaktadır. Ancak bu durum beşeri sermaye kuramcılarını, çalışma yaşamında karşılaşılan tüm ayrımcılığın, kişilerin

kendi seçimlerinden kaynaklandığı gibi bir genelleme yanılığına götürmektedir. (Ciner 2003, 15)

1.3.3. İkili İş Gücü Piyasaları Yaklaşımı

Yaklaşım “1971 yılında Peter Doeringer ve Michael Piero tarafından ortaya atılmış Richard Edwards, Michael Reich ve David Gordon (1975) tarafından geliştirilmiştir.” (Alican, 2007: 20). Doeringer ve Piero piyasadaki mevcut işlerin iyi işler ve kötü işler olarak keskin çizgilerle ayrılması sonucunda, iş gücü piyasalarını birincil piyasalar ve ikincil piyasalar olmak üzere iki bölüme ayırtmışlardır. Birincil piyasaları “sanayi kuruluşları” ikincil piyasaları “fast-food kuruluşları” gibi işletmeler olarak sınıflandırmışlardır. İkincil işgücü piyasalarında çalışanlar gerekli nitelikleri taşıyabilirler, piyasaların bölümlenmiş yapısından dolayı birincil işgücü piyasalarına geçişlerde bir engel söz konusudur. Piyasaların bölümlenmesi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler nezdinde farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde birincil işgücü piyasalarında çalışanlara daha çok yatırım yapılmakta ve başarılı çalışanlar ödüllendirilerek teşvik edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelere ise her iki piyasada da çalışanların ücret, çalışma koşulları ve sosyal hakları gelişmiş ülkelerin altındadır. (Sayar 2008, 22-24)

Aşağıda Tablo 5.’ de birincil ve ikincil iş gücü piyasalarının çalışanların durumları açısından bir karşılaştırması yapılmıştır.

Tablo 5. Birincil İşgücü Piyasaları ve İkincil İşgücü Piyasaları

| BİRİNCİL İŞGÜCÜ PİYASALARI | İKİNCİL İŞGÜCÜ PİYASALARI |
|--|---|
| Mesleki uzmanlık ve eğitim gerektirir. | Mesleki uzmanlık ve eğitim gerektirmez. |
| Yüksek ücretler | Düşük ücretler |
| Düşük işgücü devir oranları | Yüksek iş gücü devir oranları |
| Eşit performans değerlendirme | Eşit olmayan performans değerlendirme |
| Terfi imkânları yüksektir. | Terfi imkânları yok veya sınırlıdır. |
| İşle ilgili sorumlulukları yüksek ve inisiyatif alma imkanları vardır. | Sorumluluk düzeyleri düşük ve inisiyatif kullanamazlar. |
| Sosyal hakları fazladır. | Sosyal hakları sınırlıdır. |
| Sendikalaşma oranları yüksektir. | Sendikalaşma oranları düşüktür. |
| Sağlıklı çalışma koşulları | Sağlıksız çalışma koşulları |
| İş güvencesi yüksek | İş güvencesi düşük |

Kaynak: Sayar, G. (2008) “İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma) : Gaziantep Örneği”,s.24; Alican, A.(2007) “Kamu Memur Sendikalarında Çalışan Yönetici Kadınlar”, s.20.

Tablodan görüleceği üzere, birincil piyasalarda mesleki uzmanlık eğitim gerekli iken, ikincil piyasalarda gerekli değildir. Birincil piyasalarda çalışanlar, yüksek ücret, eşit performans değerlendirme, terfi imkanı, sorumluluk ve inisiyatif alabilme, sosyal hakların yüksek olması, sendikalaşma, sağlıklı çalışma ortamı ve iş güvencesi imkanlarına sahiptirler. Ancak ikincil piyasalarda çalışanlar için ise durum tam tersi bir görünüm sergilemektedir.

İkili işgücü kuramına göre, “işgücü piyasalarında yaşanan ücret farklılıkları çalışanların nitelikleri ile değil işin nitelikleri ile şekillenmektedir. Kadınların düşük ücret almalarının nedeni, birincil piyasalarda çalışabilecek kadar yetenek ve niteliklere sahip olmadıklarındandır. Yetersiz teknoloji kadınların birincil piyasalarda çalışmasını engellemektedir. Yaklaşım, kadınların neden her iki piyasada da ayrımcılıkla karşılaştığını ve işgücünün ikincil piyasalarda yoğunlaştığını

açıklayamaz. Yaklaşım, işgücü piyasalarının ayrışmasını anlatmaktadır. İnsan sermayesi, işgücü talebi ve ücret belirlemede işveren görüşlerine çok önem vermektedir.”(Sayar 2008, 24)

Baron ve Noris, kadınların ikincil piyasalarda yer almalarının nedenini, “vazgeçilebilir olmaları sosyal statü farklılıkları, eğitim alarak kendilerini geliştirmek istememeleri, tasarruf ve dayanışma eksiklerine bağlamaktadır. Ancak Baron ve Noris, ataerkil toplum yapısının varlığını yok saymışlar, piyasadaki ayrışmanın her meslekte var olduğunu görüşünü savunmuşlardır.” (Aydın 2009, 23-24)

İkili işgücü piyasaları yaklaşımını kadınların işlerine bağlı olmamalarının altındaki nedenleri önemsemezler. Kadınların çalıştıkları sektörlerdeki yüksek işgücü devir oranlarının, düşük ücret politikaları ve iş güvencesizliği nedenlerine bağlı olarak gerçekleşebileceğini göz ardı ederler. Yaklaşım, kadınların ikincil piyasalardaki konumunu niteliklerinin vasıflarının yetersizliğine bağlamaktadır. Kadınlar zorla ikincil piyasalara sokulmaya çalışılmaktadır. Ancak sanayi devriminin ilk yıllarında birincil olarak adlandırılan sanayi kuruluşlarının, kadın ağırlıklı olan işgücünün, zamanla piyasa koşullarının değişmesiyle ikincil konuma düşmüştür. Yani önümüzdeki yıllarda yeniden bir değişim yaşanabileceği hususu göz ardı edilmektedir. (Aydın, 2009, 24)

1.3.4. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı

Aynı toplumsal yapı içinde yaşayan kadınlar ve erkekler aynı değer yargılarına sahip olmalarına rağmen cinsiyet rolleri anlamında farklı kişilik gelişimi süreçlerine maruz kalmaktadırlar. Cinsiyetçi rol toplumsallaşması yaklaşımına göre, “doğumdan itibaren kız ve erkek çocuklar farklı değerlerle yetiştirilirler. Kadın ve erkeklerin toplumsallaşması yetişkin olduklarında bu yüzden farklı eksenlerde gelişmektedir. İki cins arasındaki davranış ve nitelik farklılıkları yetiştirilme tarzları ile ilgilidir.” (Güler 2005, 53)

Yaklaşımına göre, “kadın çalışma yaşamına dâhil olmadan da ayrımcılığa uğramaktadır. Toplumsal cinsiyet erkeğe lider, koruyucu, otoritenin ve gücün temsilcisi, ev dışı işlerden sorumlu, roller verirken kadına, fiziksel olarak güçsüz,

korunmaya muhtaç, ev içindeki işleri yapan, çocuğuna ve eşine şefkat gösteren, çevresine duyarlı davranan bireyler olmaları yönünde roller vermektedir. Kadın ve erkeğe atfedilen toplumsal cinsiyet kökenli bu roller onların meslek tercihlerinde etkili olmaktadır. Toplum tarafından meslekler, cinsiyet rolleri arasında gruplandırılmış sonuç olarak kadın ve erkek mesleği kavramları oluşmuştur. Kadınların üst kademe yöneticilik kademelerinde yer alamamalarının nedeni yöneticilik mesleğinin erkeğe atfedilmesinden kaynaklanmaktadır. Yaklaşım, kadınların daha çok hizmet sektöründe yer alan hemşirelik, hasta ve çocuk bakımı, öğretmenlik gibi mesleklerde çalışmalarını toplumsal cinsiyet rollerinin meslek tercihlerine yansımaları olarak açıklamaktadır.” (Aydın 2009, 41-43)

1.3.5. Feminist Yaklaşım

Feminizm toplumsal hayatta erkeklere tanınan tüm hakların kadınlara da verilmesinin gerekliliğini savunan bir yaklaşımdır. Farklı görüşlere sahip feminist gurupların ortak özelliği toplumsal yaşamda kadınların durumunu iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktır. Feminist yaklaşımçılar “kadınların erkek egemen toplum yapısında sürekli olarak yedek unsur olarak görüldüğünü ve iktidar gücünü elde tutan erkekler olduğu sürece bu bakış açısının değişmeyeceğini düşünmektedirler.” (Ataman 2009, 2)

Cinsiyet ayrımcılığı kavramında kadınlara yönelik tutumların anlaşılması öncelikle feminist yaklaşımın incelenmesi ile mümkündür. “Charles Fourier 1808 yılında kadınlara toplumsal yaşamda daha fazla yer verilmesinin ve haklarının genişletilmesi gerekliliğini savunmuş bunun toplumsal ilerlemenin olmazsa olmaz şartı olduğunu belirtmiştir. Fourier başlattığı harekete “feminisme” adını vermiştir.” (Erçen 2008, 17)

Yapılan literatür taramasında feminizmin kendi içinde liberal-, Maksist, sosyalist, Radikal, feminizm gibi kadın haklarına bakış açısından görüş farkları olduğu görülmüştür.

Liberal feminist yaklaşım; “Mary Wollstonecraft” ve “John Stuart Mill” gibi yazarların öncülüğünü yaptığı klasik feminizm olarak da adlandırılan yaklaşımdır.

Yaklaşım, temelini “bireysel haklar, özgürlük ve eşitlik kavramını ilke edinen liberalizm hareketinden almaktadır. Liberal feministlere göre; kadınlar cinsiyete dayanan ayrımcılık ve şartlandırmalar nedeniyle erkeklerle eşit şartlarda eğitim alamadıkları için geri kalmaktadırlar. Kadın ve erkek arasında fark olmadığını erkeklere tanınan tüm ayrıcalıkların kadınlara da tanınması gerektiğini savunmaktadırlar. Kadınların özellikle siyasette ve kurumlarda stratejik görevlerde eşit olarak yer almalarının temsil eksikliğinden kaynaklanan sorunlara çözüm olacağını hatta savaşların da sona ereceğini düşünmektedirler. Kadının ev dışında çalışması toplumsal cinsiyet rolleri (anne ve eş olma rolü) açısından gönüllü olarak kabul edildikleri sürece fırsat eşitliğine engel teşkil etmemektedir.” (Ataman 2009, 16)

Marksist feminizm; kadınların ancak birlikte hareket bilincini oluşturarak hak mücadelesi verebileceklerini savunmaktadır. Yaklaşım “Karl Marks’ın düşünceleri üzerine kurulmuştur. Marksist feminizme göre; toplumun ve kadınların sorunlarının çözümü ekonomik şartların düzeltilmesiyle mümkündür. Marksizm kadın emeğinin toplumların kalkınmasında artı değer oluşturacağı düşüncesini savunmaktadır. Sınıf ayrımının yapılmamasını ve sınıfsız bir toplum bilincinin oluşturulmasının gerekliliğini savunan yaklaşım, böylece kadın sorununun da çözüleceğini savunmaktadır.” (Erçen 2008, 18)

Sosyalist Feministler; “kadınların hem yaşadıkları toplumun ataerkil yapısından hem de sınıfsal ezilmişlikten kaynaklanan faktörlere bağlı olarak çift yönlü bir ezilmişliğe maruz kaldıklarını belirtmektedirler.” (Bozok 2009, 441). Sosyalist feministlere göre, kadınların yaşadığı sorunların nedenlerinde biri de kapitalist ekonomik sistemin erkek egemenliği üzerine kurulmuş olmasıdır. Özel yaşamda ve kamusal alanda üstlendiği ikili roller kadının erkeklerin hâkim olduğu iş dünyasında dezavantajlı bir konumda mücadele etmesine neden olmaktadır. (Kara 2006, 9)

Radikal feminizm; “1969-1970 yıllarındaki kadın hareketlerinin etkisiyle liberal ve Marksist feminizm yaklaşımlarından yararlanılarak oluşturulmuş bir akımdır. Ataerkil toplum ve aile yapısının, cinsiyete dayalı iş bölümü anlayışının,

yıkılması gerektiğini düşünen bir yaklaşımdır. Toplumdaki tüm işlerde (askerlik dâhil) kadınlarında rol alması gerektiğini savunmaktadırlar. Liberal ve sosyalist düşüncelerin kadın hakları konusunda yetersiz kaldıklarını belirtmektedirler. Radikal feministlere göre, kadının ezilmişlik sorununun sebebi alt sınıf ve üst sınıf arasındaki mücadele değildir. Sorun erkekler ve kadınlar arasındaki mücadeledir.” (Ataman 2009, 19)

1.3.6. Marksist Yaklaşım

Marksizm açısında kadın sorunsalı feminist yaklaşımda olduğu gibi erkeğin kadın üzerinde hâkimiyet kurmasından kaynaklanmamaktadır. Sorun kadının ekonomik sistemle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile kadının ekonomik sorunu çözüldüğü takdirde kadın sorunu kavramı kendiliğinden ortadan kalkacaktır. (Heidi Harman 2, <http://www.mediafire.com> erişim tarihi: 01.10.2015)

Marksizm kadınların kapitalist ekonomik sistemde “yedek işgücü” olarak görüldüklerini söylemektedir. Yaklaşım kadınların oluşturduğu yedek iş gücü ekonomisini istihdam açığına göre değerlendirilmektedir. Kadın iş gücü, erkeklere göre ucuz ve denetim altında tutulması daha kolaydır. Marksist görüş, “toplumun patriarkal yapısının, ailenin korunması yönündeki görüşleri nedeniyle, ihtiyaç olmadığı ilk olarak kadınların işten çıkartıldığını savunmaktadır. Ancak Marksizm denetimi ve maliyeti bu kadar kolay olan kadın işgücünün neden öncelikli olarak istihdam edilmediği konusunu izah etmekte yetersiz kalmaktadır.” (Karaca 2007, 12).

Marksist analizin kadın sorununa ilişkin bakış açısını üç yaklaşım halinde incelemek mümkündür. İlk yaklaşım “Marx, Engels, Kautsky, ve Lenin” tarafından ortaya konulan kadınların tamamının işgücüne dâhil olmalarının gerekliliği ve devrimci mücadelenin içinde yer almalarıdır. “Şayet devrim gerçekleşirse mülkiyet kavramı ortadan kalkacak böylece sermaye ve özel mülkiyet nedeniyle baskı altında bulunan kadınların refaha ulaşması gerçekleşecektir. Ancak daha sonra kendilerinin ifade ettikleri gibi toplumdaki ataerkil yapılar kapitalizm ile var olmamıştır ama kapitalizmle birlikte güçlenerek kadınlar üzerindeki baskısını arttırmıştır. Sermaye ve

özel mülkiyetin kalkması kadın sorununun çözümü noktasında yeterli olmayacaktır.” (Heidi Harman 2, <http://www.mediafire.com> erişim tarihi: 01.10.2015).

Marksist anlayışa göre kapitalizmin kadını çalışma yaşamına özendirmesinin nedeni kadını özgürleştirmek değildir. Kapitalist sistemin amacı toplumun “ahlaki, politik, hukuki, ekonomik” değerlerine dokunmadan, kadınları erkeklerden daha fazla sömürmektir. Lenin’in “kadınlar genel olarak politik hayata serbestçe katılmaya çağırılmadıkça ne evrensel ve sürekli yurttaşlık hizmetinden ve sosyalizmden ne de devamlı bir demokrasiden söz edilebilir.” (Demirkürek, 2011: 22). Şeklindeki ifadesi ile kadının iş yaşamında olduğu gibi siyasal yaşamda da yer almasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

İkinci yaklaşım, çağdaş Marksistler olarak adlandırılan Eli Zaretsky, tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Kadınların ev içinde çalışmalarının ücretli iş olarak görülmemesinden bahseder. “Erkeklerin ücretli iş yaptıklarından dolayı baskı altında olduklarını, kadınların ise ücretli işe dâhil olmak için izin alamadıklarından baskı altında olduklarından söz eder. Ev içi çalışan kadınların işçi sınıfına dâhil olduklarını kabul etmelerini isterler. Zaretsky toplumda erkek ve kadına atfedilen cinsiyete dayalı olarak değişen günlük rolleri incelemiştir. Yaklaşımına göre; Kapitalizm kadınların hepsini iş gücüne dâhil edememiştir. Özel yaşamla iş yaşamı arasında bir ayrım oluşturmuş ve bu durum cinsiyet ayrımcılığının daha belirgin hissedilmesine neden olmuştur. Zaretsky ilk Marksistlerde farklı olarak feminist unsurların cinsiyet yönündeki fikirlerine de yer vermiştir.” (Heidi Harman 2, <http://www.mediafire.com> erişim tarihi: 01.10.2015).

Üçüncü yaklaşım Mariarosu Dalla Costa feminist düşüncenin fikirlerini benimsemekte ancak sorunu tıpkı diğer Marksist yaklaşımlar gibi kapitalist düzene bağlamaktadır. Costa, “ev içi çalışmanın ücrete tabi olması gerektiğini belirtmiş ve bu yönde teorik bir analiz yapmıştır. Çünkü Costa’ya göre ev işleri sermayeye artı değer kazandırmaktadır. Kadınların mücadelesi devrimci bir mücadeledir. Ancak bu mücadele sermayeye karşı olduğundan devrimcidir, feminist olduğundan değil.” (Heidi Harman 2, <http://www.mediafire.com> erişim tarihi: 01.10.2015).

1.4. KARIYER KAVRAMI ve KURAMLARI

1.4.1. Kariyer Kavramı

İş yaşamında sıklıkla dile getirilen kariyer kavramı 1970’li yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Oysa kariyer kavramı XVI. yüzyılda keşfedilmiştir. Daha sonra Roe, Super ve Holland gibi kuramcılar tarafından geliştirilerek günümüzdeki kullanım şekline dönüşmüştür.(Alkan 2014, 5)

Kariyer kelimesi Fransızca da yarış yolu anlamında (carrierre), İngilizcede meslek anlamında (career) sözcüğü ile ifade edilmektedir. Türkçede iş, meslek ve yaşam anlamında kullanılmaktadır. (Albayrak,2007: 3). Kariyer kavramı ile ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlamaların bir kısmına yer verilmiştir.

“Türk Dil Kurumu (TDK)” kariyer kavramını “meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlamaktadır. ” (<http://www.tdk.gov.tr> erişim tarihi: 01.06.2015).

“Kariyer; para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşam biçimi, bireyin önüne gelen fırsatlar, ödüller, terfiler ve yaşam boyu gelişim sürecidir.”(Tunçer 2012, 215)

Greenhous ve Feidman’ a göre kariyer iş görenlerin örgüt içindeki ilerlemesini açıklayan bir kavramdır. “Kişinin yaşamı boyunca sürdürdüğü işle ilgili deneyimler bütünüdür.” (Hall,1994’den aktaran Hanoğlu, 2011, 32)

Kariyer; “Bir ömür boyu yaşanan olaylar dizisi, bireyin meslek ve diğer yaşam rollerinin birbirini etkilemesi ve izlemesi sonucu oluşan genel örüntü ve gelişim çizgisinde, özellikle iş ve mesleğe ilişkin rollerinde ilerleme, duraklama ve gerilemeleri de içeren bir süreçtir ” (Yeşilyaprak 2015, 7)

Genel manada kariyer, yaşam boyu sürdürülen bir uğraş ve iştir. Öznel manada kariyer ilerlemek amacıyla genç yaşlardan başlayarak emeklilik dönemlerine kadar devam eden bir uğraştır. Kariyer kavramı bir işte ilerlemek olarak kabul edilirse, aynı iş yerinde farklı görevler arasındaki dikey hareketliliği, meslek olarak

kabul edilirse farklı işler arasında dikey hareketliliği, yaşam boyu yapılan işler dizini olarak kabul edilirse kariyer kişinin yaşamı boyunca yaptığı tüm işlerin bütününe kapsamaktadır. (Çalık ve Ereş 2006, 31)

Günümüzde mal ve hizmetlerin niteliği hızlı bir değişim ve gelişim göstermekte, buna paralel olarak çalışma ortamı ve koşulları da sürekli olarak değişime uğramaktadır. Dolayısıyla değişen şartlara uyum sağlamak, çalışan için bir zorunluluk oluşturmaktadır. Ancak bireyin çalışma yaşamına uyum sağlaması onun, psikolojik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ile doğru orantılıdır. Bireyin bir iş kolunda istihdam edilmek istemesi salt geçimini sağlayabilmek için değildir. Kişiler çalıştıkları alanda, topluma faydalı olmak, başarılı olmak gibi sosyolojik beklentilerinin karşılanmasını istemektedirler. (Çalık ve Ereş 2006, 31)

Bireyler iş yaşamına dâhil olduktan sonra hayati ihtiyaçlarını karşıladığını düşündüğü noktadan itibaren, ekonomik olarak yaşam standardını bir üst noktaya taşımak istemektedirler. Ayrıca sosyal yaşamda itibar elde etme çabası içine girmektedirler. İnsanın yaratılışından kaynaklanan hep daha iyisini isteme arzusu, beraberinde hedefe ulaşmak için belirli yöntemler geliştirmesi sonucunu getirmektedir. Bu bağlamda kariyer; bireyin yaşama kalitesini yükseltme, kendini gerçekleştirme, hedeflerine ulaşmak için izlediği politika ve yöntemlerin bir bütünü olarak değerlendirilebilir.

Tanımlamalardan hareketle, kişinin bütün yaşamını doğrudan etkileyen kariyer kavramının kapsamını, özet olarak ifade edecek olursak; kariyer, bireyin çalışma yaşamına başlamışından, emekliliğine kadar devam eden bir süreçtir. Kişilerin çalışma yaşamları boyunca çeşitli evrelere ayrılmaktadır. Tutum ve davranışları kapsamaktadır. Aynı örgüt yapısı içinde farklı görevlerde çalışarak yükselmeyi ifade edebileceği gibi meslek içinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren değişik örgütlerde, çalışarak yükselmeyi de ifade edebilmektedir. (Çalık ve Ereş 2006, 33)

1.4.2. Kariyer Kuramları

Bu kısımda mesleki gelişim sürecinde geliştirilen kariyer kuramlarından, Ginzberg ve Arkadaşlarının Mesleki Gelişim Kuramına, Roe'nin Gereksinim Kuramına, Super'in Yaşam Boyu Yaşam Alanı Kuramına, Holland'ın Kişilik Tipleri Kuramına, Gottfredson'un Daraltma-Uzlaşma Kuramına değinilecektir.

1.4.2.1. Ginzberg ve Arkadaşlarının Mesleki Gelişim Kuramı

Mesleki Gelişim Kuramı “Ginzberg ve arkadaşları Ginsburg, Axelrod v Herma tarafından 1951 yılında geliştirilmiştir.” (Elitok,2012: 11). Kuram meslek seçimini bir süreç olarak görmekte ve bir kez seçim yaptıktan sonra geriye dönülemez olarak değerlendirmektedir. Ginzberg ve arkadaşlarına göre; meslek seçimi süreci uzlaşmayı gerektirmektedir. (Arıdağ 2012, 65)

Uzun bir zaman aralığını kapsayan meslek seçim süreci; kişisel değerler, duygusal etmenler, eğitimin niteliği ve çevresel faktörler etkisiyle şekillenmektedir. Mesleki seçim tüm bu faktörlerin artı ve eksi yönlerini değerlendirilip, kendi istek ve imkânları arasında bir uzlaşma oluşturulması süreci olarak değerlendirilmektedir. (Ayas vd. 2010, 1098)

Kariyer gelişiminin çocukluktan başlayarak ergenlik dönemine uzanan gelişimsel bir süreç olarak değerlendirildiği Ginzberg ve arkadaşlarının meslek seçimi kuramı gelişimsel kuramların ilki olarak kabul edilmektedir. (Aydın 2014, 16)

Ginzberg ve arkadaşları tarafından oluşturulan gelişim kuramı; hayal dönemi, geçici seçim dönemi, gerçekçi dönem olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır.

Hayal Dönemi (7-12 yaş): Meslek seçimlerinin ifade edildiği dönemdir. Çocuk hoşlandığı mesleği yapmak istediğini açıkça söyleyebilir. Davranışlarını ve etkinliklerini anne-babasından veya diğer yetişkinlerden beğeni ya da ödül alma kaygısı ile gerçekleştirmez. Önemli olan etkinliğe duyduğu yakınlık ve yapmaktan zevk almasıdır. Ancak bu dönemin sonlarında yapacağı davranış ve etkinliklerde anne-babanın onayını almak önem kazanmaya başlar. (Ayas vd. 2010, 1099)

Hayal döneminde fiziksel olarak küçük olduğu için, kendisini güçsüz ve yetersiz hisseden çocuk, anne-baba veya çevresindeki diğer yetişkinlerle özdeşim kurarak yetersizlik duygusundan kurtulmaya çalışır. Oynadığı oyunlarda yetişkinlerin yaptığı işleri temsil eder, yetişkin rolleri ve değerleri ile kendisini özdeşleştirir, böylece güçsüzlük hissini kısmen gidermeye çalışır. Çocuğun oynadığı oyunlar da temsil ettiği yetişkin etkinlikleri, daha sonraki aşamada meslek seçimine hazırlanmasına yardımcı olur. (Ayas vd. 2010, 1099)

Geçici Seçim Dönemi (12-18): İlgi, yetenek, değer ve geçiş olmak üzere dört aşamada gerçekleşmektedir. İlgi aşaması (11-12 yaş); beğenilerin ve ilgilerin belirlendiği aşamasıdır. Yetenek aşaması (12-14 yaş); yeteneklerin keşfedildiği, gerçekçi seçimlerin belirlendiği dönemdir. Değer aşaması (15-16 yaş) kendi değer yargılarını oluşturma, topluma faydalı olmaya çalışma gibi manevi doyuma yönelik çalışmalar yapma isteğinin ön plana çıktığı aşamadır. Geçiş aşaması (17-18 yaş) kendini ve meslekleri tanıma, meslek seçim kararının öneminin farkına varma, seçilecek mesleğin maddi getirisi ve çalışma şartlarının değerlendirilmesi gibi tercihlerin somut verilere dayandırıldığı aşamadır. (Arıdağ 2012, 17)

Gerçekçi Dönem (18-22 yaş): Araştırma, billurlaşma ve belirleme olmak üzere üç alt aşamadan oluşmaktadır. Gerçekçi dönemde genç ergenin daha ulaşılabilir meslek seçimlerine yöneldiği gözlenmektedir. Araştırma aşaması bireylere göre farklılık göstermektedir. Zira her bireyin aldığı eğitim süresi, çalışmaya başladığı yaş birbirlerinden farklıdır. Araştırma aşaması kendi yetenek ve mesleğin ulaşılabilirliğinin sorgulandığı dönemdir. Billurlaşma aşaması yapılacak iş ile ilgili kararların kesinleştiği, ana dalın seçildiği, araştırma aşamasında elde ettiği verilerden faydalanarak kararlarının kesinleşmeye başladığı aşamadır. Belirleme aşaması meslek seçimi konusunda verilen kararların uygulamaya konulduğu aşamadır. Birey bu aşamada verdiği karar doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. (Atli 2012, 31)

Ginzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda kadınlara da yer vermişlerdir. Araştırmaları sonucunda 17 yaşlarındaki genç kadınların meslek sahibi olmaktan ziyade genellikle evlenmeyi öncelikli olarak düşündükleri sonucuna

varmışlardır. Ginzberg ve arkadaşlarına göre; kız öğrenciler de erkek öğrencilerin geçtiği kariyer belirleme aşamalarından geçmekle beraber meslek seçimi konusundaki tercihlerini evlilik planlarına göre yapmaktadırlar. (Ayas vd. 2010, 1099)

1.4.2.2. Roe ‘nin Gereksinim Kuramı

Klinik psikolog olan Ann Roe kuramını Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden esinlenerek oluşturmuştur. “Meslek tercihi, çocukluk yıllarında yaşanan doyuma ulaşmış ya da ulaşmamış gereksinimlerin etkisiyle oluşmaktadır. Roe ‘ye göre; çocuklukta tatmin olmamış ihtiyaçlar, sosyal ya da asosyal kişilik özellikleri sergilenmesine neden olmaktadır. Doyuma ulaşmamış gereksinimlerin bireylerin meslek tercihlerinde motive edici unsurlar olduğunu öne sürmektedir. Bireyin yetiştiği çevre, psikolojik ihtiyaçlarının oluşumunda etkilidir. Bireyin çocukluk tecrübeleri kariyer tercihini belirlemekte, ancak çocukluk deneyimlerinin tek başına yeterli olmadığını belirtmektedir.” (Adıgüzel ve Erdoğan 2014, 16)

Roe, meslek seçimi konusunda yaptığı araştırmalar neticesinde, farklı meslek guruplarına mensup bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarını belirlemiştir. Farklı kişilik özelliklerinin nedenini bireylerin yetiştiği aile hayatı ile açıklamıştır. Meslek tercihlerinin belirlenmesi ile aile yaşantıları arasındaki ilişkilerin etkisine yönelik araştırmalar yapmıştır. (Atli 2012, 25)

“Aile yaşamının meslek seçimi konusunda etkileri üzerine yapılan ilk araştırma Roe tarafından yapılmıştır.” (Hepkul, 2014: 44). Roe, meslek seçiminin, bireyin büyüdüğü sosyal çevre, ihtiyaçlarının gelişimi ve karakteristik özelliklerinin etkileşimi sonucunda oluştuğunu savunmaktadır.(Erdoğan 2011, 262) Roe, gereksinim kuramında üç tip aile yapısında bahsetmekte ve bunları “çocuğa duygusal yoğunlaşma”, “çocuktan kaçınma/reddedici” ve “çocuğu kabul etme” şeklinde sınıflandırmaktadır.

Çocuğa duygusal yoğunlaşma; aşırı koruma ya da aşırı beklentili tavırlar arasında değişen tutumların sergilendiği aile yapılarını ifade etmektedir. Biyolojik gereksinimler karşılanırken psikolojik gereksinimler anne ve babanın onaylayacağı

davranışlar gerçekleşene kadar karşılanmaz. Aşırı korumacı aile yapılarında yetişen bireyin, özgüveni her davranışını onaylatma arzusu hissettiğinden başkalarına bağımlı olarak gelişmektedir. Birey çevresine duyarlı davranırsa ve onların onayını alırsa ödüllendirileceğini düşünür. Aşırı beklentili aile yapılarında büyüyen çocuklar ise “ya hep ya hiç” yönünde algılar geliştirerek “mükemmeliyetçi” kişilik özellikleri gösterirler. Çocuktan kaçınma/reddedici tutum; “çocuğun fiziksel ihtiyaçlarını ihmal etmeyle çocuğun duygusal ihtiyaçlarını reddetme arasında değişir.” Çocuğu kabul etme ise; biyolojik ve duygusal tüm ihtiyaçların karşılandığı aile tipini ifade etmektedir. Çocuğun özgüven gelişiminin sağlıklı olduğu, özgür karar verebildiği, kararlarının desteklendiği aile yapılarıdır. (Adıgüzel ve Erdoğan 2014, 26)

Roe bireyin yetiştiği aile çevresi ile ilişkili olarak sekiz meslek sınıfı belirlemiştir. Tablo 6.’ da bu meslek sınıfları ve yetiştiği çevreye göre olası meslek tercihleri görülmektedir.

Tablo 6. Ann Roe ‘ nin Aile ve Meslek Tipleri Sınıflaması

| Aile Tipleri | Meslek Tipleri |
|-----------------------------------|--|
| Çocuğa Duygusal Yoğunlaşma | İş Bağlantılı Meslekler (Satış, Kişiler Arası İletişim Meslekleri) |
| | Örgütsel Meslekler (Sistem ve Yönetime Dayalı Meslekler) |
| | Genel Kültür/Hükümet Meslekleri (Kamu Sektörü ve Sosyal Bilimler) |
| Çocuktan Kaçınma/Reddedici | Açık Hava Meslekleri (Doğada Yapılacak, Orman İşletmeciliği Gibi Meslekler) |
| | Bilim Meslekleri (Fizik ve Kimya Meslekleri) |
| | Teknoloji Meslekleri (Mühendislik) |
| Çocuğu Kabul Etme | Hizmet Alanları (Öğretmenlik ve Danışmanlık Gibi Meslekler) |
| | Sanat ve Eğlence Meslekleri (Müziyenlik, Ressamlık Gibi Meslekler) |

Kaynak: Adıgüzel O. ve Erdoğan A. (2014), Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 3,s.17.

Roe’nin önerdiği haliyle ailelerin çocuk yetiştirme tarzlarını üç stille sınırlamak oldukça güç görülmektedir. Zira aileler çocuklarına karşı büyüme aşamasının farklı evrelerde farklı tarzlar gösterebilmekte ve çocuklukla meslek

seçimi arasında geçen zamanda birçok değişik etken bir araya gelebilmektedir. Nitekim Roe sonraki yıllarda teorisini revize ederek, erken çocukluk dönemlerinde yaşanabilecek deneyimlerin ve sonraki dönemlerde yaşanan etkenlerin meslek seçimini etkilediğini belirtmiştir. (Güneri 2015, 155)

1.4.2.3.Super ‘in Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Kuramı

Donald E. Super “1957 yılında yaptığı “Kariyer Psikolojisi” adını verdiği çalışmasında mesleki benlik algısının oluşumunda sosyal, ekonomik ve psikolojik faktörlerin etkisine vurgu yapmaktadır.” (Elitok 2012, 12) Super’in geliştirmiş olduğu yaşam boyu yaşam alanı kuramına göre kariyer gelişimi benlik, yaşam alanı ve yaşam boyu olmak üzere üç boyutta gerçekleşmektedir. Ginzberg’in mesleki gelişim kuramından yararlanarak oluşturduğunu kuramında “gelişim psikolojisi, farklılıklar psikolojisi, sosyoloji ve kişilik gibi disiplinlerin bulgularına yer verirken aynı zamanda cinsiyet, sosyal değişim, sosyo-ekonomik düzey ve seçim süreci değişkenlerine de yer vermiştir.” (Aydın 2014, 18)

“Super, bireyin kariyer seçim sürecinin sosyo-ekonomik çevresiyle olan etkileşimleri ve benlik algısının uzlaşmasıyla şekillendiğini ifade etmektedir. Benlik ise kişinin yetenekleri ve fiziki özelliklerinin birleşimi olarak tanımlanmaktadır. Super’e göre birey bir taraftan fiziksel gelişimini tamamlarken diğer taraftan içinde bulunduğu sosyal yapı içindeki kendi rolüne, kişiliğine, yeteneklerine, eğitim seviyesine ve değerlerine ilişkin bir benlik algısı geliştirmektedir. Meslek seçimi söz konusu olduğunda oluşturduğu benlik algısı ve mesleğe ilişkin edindiği bilgiler doğrultusunda tercihini yapmaktadır.” (Pilavcı 2007, 39)

Super meslek gelişim sürecini beş temel dönemde incelemiş ve bunları bazı alt kategorilere ayırmıştır. Tablo 7.’ de bu dönemler ve alt kategorileri görülmektedir.

Tablo 7. Super'in Mesleki Gelişim Dönemleri

| |
|--|
| BÜYÜME DÖNEMİ (0-14 YAŞ) <ul style="list-style-type: none">• Hayal Basamağı• İlgil Basamağı• Yetenek Basamağı |
| ARAŞTIRMA DÖNEMİ (14-24 YAŞ) <ul style="list-style-type: none">• Deneme Basamağı• Geçiş Basamağı• Sınama ve İzleme Basamağı |
| YERLEŞME DÖNEMİ (24-44 YAŞ) <ul style="list-style-type: none">• Sınama• Pekiştirme• İlerleme |
| KORUMA DÖNEMİ (45-64 YAŞ) |
| ÇÖKÜŞ EVRESİ (65 YAŞ ve ÜZERİ) <ul style="list-style-type: none">• Yavaşlama Basamağı• Tam Emeklilik Basamağı |

Kaynak: Serenbay R. (2008) Lise Öğrencilerinin Meslek Değerlerinin İncelenmesi (Ankara İli Polatlı İlçesi Liseleri Örneği), s.15-19.

Büyüme döneminin hayal basamağında (4-10 Yaş) bulunan çocuğun düşünceleri anlık istek ve gereksinimlerinin karşılanması üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlgil basamağında (11-12 Yaş) ilgi, beğeni ve meslek kavramı, düşüncelerinde belirtmeye başlar. Yetenek basamağında ise yapmak istediği mesleğin gerektirdiği yetenekleri ciddi olarak düşünmeye başlar. (Serenbay 2008, 15)

Araştırma döneminin deneme basamağında (14-17 Yaş), artık ergenlik çağına giren birey yarı zamanlı iş denemeleri yaparak, çalışma yaşamına dâhil olmak ister. Geçiş basamağında (18-21 Yaş) çalışma yaşamı konusunda daha ciddi araştırmalara yapar ve seçimlerini araştırma sonuçlarına göre somutlaştırmaya başlar. Sınama ve izleme basamağında ise birey karar verdiği mesleğe yönelerek, yaşamını tercih ettiği alanda idame ettirme denemeleri yapmaya başlar. (Serenbay 2008, 16)

Yerleşme döneminin sınama basamağında birey yaptığı işin kendi nitelik ve özelliklerine uygun olup olmadığını sınar. İş değişikliği kararları genellikle bu evrede verilir. Kişi eğer yaptığı işi kendine uygun bulursa pekiştirme basamağına geçer. Pekiştirme basamağı bireyin, işin gereklerinin öğrendiği, kariyer konusunda öz

güveninin geliştiği, ilerlemek için özveride bulunduğu aşamadır. İlerleme basamağı kişinin bulunduğu konumdan bir üst konuma geçebilmek için çalışmalar yaptığı dönemdir. (Koca 2009, 28)

Koruma dönemi, bireyin bulunduğu konumu sürdürebilmek amacıyla çalışmalar yaptığı dönemdir. Bir taraftan bulunduğu konumu korumaya çalışan birey diğer taraftan mesleki birikimini ve yeteneklerini arttırmaya çalışmaktadır. Kişi bu dönemde çalışma sistemini yenilemeye yönelik faaliyetlerde bulunur. (Pilavcı 2007, 40)

Çöküş döneminde birey artık mesleki gelişim ve kariyer hedefleri konusunda üst sınıra ulaşmıştır. Yaşının ilerlemiş olması nedeniyle bedensel etkinliği düşmüştür. İş stresinden ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Neticede çalışma yaşamını bırakır ve kendisine yeni uğraşlar aramaya başlar. Kişi bu dönemde maddi kazançtan ziyade, yapmaktan zevk alacağı hobiler edinmeyi tercih etmektedir. Bazı bireylerde ise otorite ve güç kaybetme duygusu oluşabilmektedir. Böyle durumlarda kişiye önceki işine paralel sektörlerde plan yapması önerilmektedir.(Kordon 2006, 37)

Super'in mesleki gelişim kuramını oluşturan diğer unsurlar ise yaşam boyu ve yaşam alanıdır. Bireyin mesleki gelişim süreci yaşam boyu devam etmektedir görüşünden hareketle yaşam boyu kavramını ortaya çıkarmıştır. (Aydın 2014, 19)

Yaşam alanı ise kişilerin hayat boyu oynadıkları rolleri ve rollerinin içeriğini ifade etmektedir. Rol seçimi olarak ta ifade edilen yaşam alanı Super'e göre, bireyin hayatı boyunca oynadığı rollerin birleşiminin, bireyin kariyerini oluşturduğunu belirtmiş ve kariyeri gökkuşağına benzetmiştir. Kişinin hayatta oynadığı dokuz temel rol vardır. Bu roller "Çocuk, öğrenci, eğlence-keyif arayıcı, vatandaş, çalışan, eş, aileyi çekip çeviren, ebeveyn ve emekli rolleridir." Ev, iş, okul ve sosyal yaşam olmak üzere üstlenilen bu roller dört ana tiyatrodan oynanır. (Ünsal 2014, 308)

Super'in "Yaşam Boyu-Yaşam Alanı" kuramı bireyleri rolleri arasında birbirinden farklı ilişkileri olduğunu ve yaşam dönemlerinde bu rollerin önem

derecesinin değişebileceğini ifade etmektedir. İnsan genellikle birden fazla rolü birlikte oynarlar. Örneğin kişi aynı anda eş, ebeveyn, çalışan ve eğitim rollerini beraber oynayabilmekte ve bu durum farklı gelişim evrelerinde farklı talepleri yaratabilmektedir. Kariyer gelişimi yaşamın tümünü kapsayan bir süreç olarak ele alınıp yaşamdaki değişimlerin, rollerin, faaliyetlerin ve kişisel kimliklerin sürekli olarak yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Super bu konuda “Yaşam Kariyer Gökkuşaağı” kavramı çerçevesinde, bir grafik oluşturarak bu grafik üzerinde yaşamın farklı dönemlerinde ve farklı yaşlarda, yaşam rollerinden hangilerinin daha önemli ya da baskın olduğunu, bu rollerin birbiriyle etkileşime girip çatışma oluşturabileceğini göstermiştir. (Ünsal 2014, 310)

1.4.2.4. Holland ‘ın Kişilik Tipleri Kuramı

“John L.Holland eğitim, askeri ve psikiyatri kurumlarında görev yapan bir meslek danışmanıdır. 1959 yılında geliştirdiği kuramında insanların kişilik özelliklerinin mesleki tercihlerini belirlediğini savunmuştur. Holland “kişilik tipleri” ismi verdiği kuramında altı kişilik tipi belirlemiş ve bu kişilik tiplerinin tercih ettiği iş çevrelerini sınıflandırmıştır. Holland’ın kişilik tipleri “gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel” tiptir.” (Holland 1996, 397-398’den aktaran Otluoğlu 2014, 94)

Holland’ın gerçekçi tipi, mekanik yetenekleri gelişmiş olmasına rağmen sosyal becerilerinde eksiklik söz konusu olabilmekte, eğitsel ve terapatik işlerden hoşlanmamaktadır. Araştırmacı tip, bilim ve matematik konularında yetenekli iken liderlik yetenekleri zayıf olabilmektedir. Sanatçı tip, sistematik ve düzenli etkinliklerden sıkılmakta, büro işleri ve işletmecilik yeteneklerinde eksiklik söz konusu olabilmektedir. Sosyal tip, iletişim becerilerine karşın, materyaller, makinalar içeren, kesin düzenli ve sistematik düşünme, mekanik ve bilimsel yeterlilik gerektiren işlerde başarısız olabilmektedir. Girişimci tip, liderlik becerileri ve ikna kabiliyetleri yüksekken, gözleme dayalı, sembolik ve sistemli çalışmayı gerektiren işlerden hoşlanmaz ve bilimsel çalışma gerektiren konularda eksiktir. Geleneksel tip ise, sistematik olmayan, keşif yapmayı gerektiren, esnek ve özgür

hareket etmesi gereken faaliyetlerden hoşlanmaz ve sanatsal yeterlilikleri eksiktir. (Adıgüzel, Erdoğan 2014, 17-18)

“Holland kuramını dört varsayıma dayandırmaktadır. İlk varsayıma göre birey altı tip kişilik özeliği göstermektedir. İkincisi bireyin kişilik özellikleri ile bağdaştığı altı tip iş çevresi modeli bulunmaktadır. Üçüncüsü birey kendi değerleri, inançları, beceri ve yeteneklerini birleştirerek, kişilik özelliklerine uygun iş çevreleri aramaktadır. Son olarak meslek seçimi davranışı kişilik ve çevrenin uyumlaştırılması sonucu gerçekleşmektedir.” (Pilavcı 2007, 32-33)

Tablo 8.’ de Holland’ın kişilik tipleri, kişilik özellikleri ve iş çevresi sınıflandırması görülmektedir.

Tablo 8. Holland'ın Kişilik Tipleri ve İş Çevresi Sınıflandırması

| KİŞİLİK TİPİ | KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ | İŞ ÇEVRESİ |
|------------------------|---|---|
| Gerçekçi Tip | Nesneler, aletler ve hayvanlarla çalışmaktan hoşlanırlar. Nesnelere sistematik olarak biçimlendirmeye yönelik mekanik yetenekleri gelişmiştir. Uyumlu, alçak gönüllü, normal, açık sözlü, materyalist, ısrarcı, samimi, mütevazı, pratik, dik başlı, doğal, dürüst ve tutumlu bireyler olarak tanımlanmaktadır. | Tamircilik, mühendislik, çiftçilik, elektrikçilik vb. |
| Araştırmacı Tip | Fiziki, biyolojik ve kültürel araştırmalar yaparak olayları, gözlemsel, sembolik, yaratıcı ve sistematik olarak değerlendirmekten hoşlanırlar. Bilimsel ve matematiksel yönleri gelişmiştir. Analitik düşünen, bağımsız, mütevazı, tedbirli, zeki, karamsar, karmaşık, içe dönük, titiz, eleştirel, sistematik, akılcı, meraklı, çekingen bireyler olarak tanımlanmaktadır. | Biyolog, yerbilimci kimyager, fizikçi, antropolog, tıbbi teknisyenlik vb. |
| Sanatçı Tip | Sanata dair ürünleri biçimlendirmek ve bu ürünleri ortaya çıkarmaktan hoşlanırlar. Esnek, plansız ve özgür etkinlikler yapmayı tercih ederler. Dil, sanat, müzik, tiyatro ve yazarlık gibi artistik yetenekleri gelişmiştir. Anlaşılmaz, iç gözlem yapabilen, hayal gücü yüksek, düzensiz, pratik olmayan, duygusal, hisleri kuvvetli, fevri, uyumsuz, kendini ifade edebilen bağımsız, açık, idealist ve özgün bireyler olarak tanımlanmaktadır. | Bestekâr, müzisyen, sahne yönetmenliği, yazar, iç mimar vb. |
| Sosyal Tip | Çevrelerini bilgilendirmek, eğitmek, geliştirmek ve tedavi etmek gibi faaliyetlere yönlendirmekten hoşlanırlar. Kişilerarası iletişim ve eğitsel becerileri yüksektir. İkna edici, idealist, sosyal, iş birlikçi, nazik, sempatik, ince ruhlu, cömert, sorumluluklarını bilen, anlayışlı, sıcakkanlı ve yardımsever bireyler olarak tanınmaktadır. | Öğretmen, din adamı, psikolog vb. |
| Girişimci Tip | Organizasyon becerisi gerektiren işlerde ve ekonomik kazanç elde etmek için diğerlerini yönlendirme konusundaki faaliyetlerden hoşlanırlar. Liderlik, bireylerarası iletişim ve ikna kabiliyetleri yüksektir. Açgözlü, baskın, iyimser, maceraperest, enerjik, zevk peşinde koşan, uzlaşmacı, dışa dönük, dikkat çekici, hırslı, fevri, kendine güvenen, sosyal ve popüler olarak tanımlanmaktadır. | Pazarlamacı, yönetici, iş idareciliği, televizyon yapımcılığı vb. |
| Geleneksel Tip | Kayıtları tutmak, doldurmak ve yeniden oluşturma, belirli bir plan dâhilinde oluşturulan yazıları ve sayısal verileri sistematik olarak düzenlemekten hoşlanırlar. Büro işleri, sayısal ve işletme sistemleri konusunda başarılıdırlar. Uyumlu, duygularını gizleyen, ısrarcı, bağlı, itaatkâr, pratik, dikkatli, düzenli, tutumlu, becerikli ve hayal gücü zayıf bireyler olarak tanımlanmaktadır. | Muhasebeci, stenograf, finansal analizci, bankerlik, hesap uzmanlığı, vergi uzmanlığı vb. |

Kaynak: Adıgüzel O. ve Erdoğan A. (2014), Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 3,s.17.

“Holland dünyadaki tüm insanların sadece bu altı kişilik tipine göre sınıflandırılmayacağını kabul etmektedir. İnsanlar bu kişilik tiplerinden birden fazlasıyla benzer özellikler sergileyebilmektedir. Kişilik tiplerinden hangisi ile ne ölçüde benzerlik gösterdiğinin belirlenmesi neticesinde bireyin alt tipi ortaya çıkartılmış olur. Holland’ın geliştirmiş olduğu envanterden hareketle kişinin en çok veya en az hangi kişilik tipiyle benzerlik gösterdiğini saptamak mümkündür. Örneğin, kişinin en fazla benzerlik gösterdiği öne çıkan ilk kişilik tipi sosyal kişilik ise, ikinci olarak sanatçı, üçüncü olarak araştırmacı, dördüncü olarak geleneksel, beşinci olarak girişimci ve son olarak gerçekçi kişilik tipine benzer özellikler taşıyabilir. Araştırmacılar ve danışmanlar benzerlik gösterilen ilk üç kişilik tipini önemli kabul ettiğinden, örnekteki kişi, sosyal, sanatçı ve araştırmacı bir kişiliğe sahiptir sonucu çıkarmak mümkündür.” (Ünsal 2014, 195)

1.4.2.5. Gottfredson ‘ un Daraltma-Uzlaşma Kuramı

“Linda E. Gottfredson’nun 1981 yılında öne sürdüğü daraltma-uzlaşma kuramı ile belirli mesleklerin bireylere neden daha çekici geldiğini açıklamaya çalışırken kariyer gelişimi ve kariyer seçimi sürecini bilişsel bakış açısıyla, gelişimsel ve sosyolojik bir perspektiften değerlendirmektedir.” (Leung 2008’den aktaran Tüzün 2015, <http://fatihuzun.net> erişim tarihi: 01.09.2015)

Gottfredson meslek seçimini benlik, meslek algısı, mesleklerin bilişsel haritası, meslek tercihi, meslek eğitimine ve mesleklere girilebilirlik, meslek seçimi ve ulaşılabilir seçimler bölgesi olmak üzere yedi temel kavramla özdeşleştirmiştir. Benlik kavramı, Super’in açıkladığı benlik algısıdır. Benlik sosyal gerçeklerle ya da psikolojik faktörlerle oluşturulan bir kavramdır. . (Külahoğlu 2001, 357)

Meslek algısı kavramı; bireylerin meslekleri nasıl anlamlandırdıkları ve mesleğin türü, alanı, sosyal düzen gibi unsurları içerir. Mesleklerin bilişsel haritası kavramı; tamamen Gottfredson’ a özgü olan bu kavram mesleğin, cinsiyete özgüllüğü, sosyal statüsünü, çalışma alanını içeren kavramdır. Meslek tercihi; benlik algısı ve meslek algısı kavramlarının birleştirilme sürecini içeren kavramdır. Meslek eğitimine ve mesleklere girilebilirlik; seçilen mesleğe kabul edilme koşullarının araştırılarak girilebilirlik düzeyinin ölçüldüğü kavramdır. Meslek seçimi; bireyin

kendi yetenek ve ideallerini karşılaştırarak bir tercih yapmasıdır. Ulaşılabilir seçimler bölgesi; birey girebileceği meslekleri, meslek türünü, mesleğin sosyal statüsünü zihninde bir grafik şeklinde canlandırdığında, mesleklerin yığılma gösterdiği alandır. Kişinin diğer tüm kavramları birleştirerek, mesleğe talep ve arzın durumunu ölçer ve kendi zihninde ulaşılabilir bir meslek belirler. (Külahoğlu 2001, 357)

Gottfredson'un daraltma uzlaşma kuramı dört temel varsayım üzerinde durmaktadır. Birincisi mesleki gelişimin çocukluk çağında başladığıdır. İkincisi kişinin benlik algısının kariyer hedeflerini oluşturmasında etkili olduğudur. Üçüncüsü, iş tatmini ile mesleki benlik algısının birbiriyle ilişkili olduğudur. Son varsayım ise bireylerin bazı mesleklere ilişkin ön yargılar geliştirdiğidir. (Aydın 2014, 20-21)

Kurama göre; mesleki gelişim “bilişsel büyüme, öz yaratım, daraltma ve uzlaşma” olmak üzere dört gelişimsel süreçte gerçekleşmektedir. Bilişsel büyüme; bireyin yaş olarak büyüdükçe olayları değerlendirme becerisini, zekâsını ve anlama kabiliyetini geliştirdiği süreçtir. Bilişsel büyüme sürecinde bireyler arasında gelişimsel açıdan farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Öz yaratım, bireyin doğumdan itibaren sahip olduğu öz yaratımının, yaşadığı sosyal çevre ve yaşam tarzı ile şekillendirmesi sonucunda, benlik kavramını oluşturması sürecidir. Daraltma, bireyin benlik algısıyla ters düşen meslekleri eleme sürecidir. Uzlaşma, bireyin seçtiği meslekte engellerle karşılaşması durumunda, seçtiği meslekle gerçekleri uyumlaştırmaya çalıştığı süreçtir. (Aydın 2014, 20-21)

Gottfredson daraltma sürecinde kabul edilebilir meslek seçimlerini beş ilkeye dayandırmaktadır. (Gottfredson 1981-2002'den aktaran Serenbay 2008, 23)

1. Bireyin Soyutlama Gücünde Artış: Yaş ilerledikçe bireyler çevreye kendilerine dair somut bilgileri kavramsallaştırırlar. İlk başlarda meslekleri sadece kıyafetleri ile ayırt eden çocuk, gittikçe mesleklerin gözle görülemeyen farklılıklarını da ayırt etmeye başlamaktadır.

2. Öz Kavramı ile Heveslerin Etkileşimli Gelişimi: Tercih edilen meslek öz kavramının gelişimine katkıda bulunmaktadır. Öz kavramındaki gelişim meslek

seçiminin değişimine neden olabilmektedir. Kişinin kendisini toplumsal yaşama kabul ettirmesinde meslek tercihleri ve öz kavramı sürekli bir etkileşim halinde bulunmaktadır.

3. Ayrıştırma ve Birleştirmede Örtüşme: Çocuk bir taraftan cinsiyete dair toplumsal rolleri ile ilgili somut kavramları öğrenirken diğer taraftan içinde bulunduğu sosyal sınıfa dair soyut kavramları da anlayabilmekte ve bunları örtüştürebilmektedir.

4. Aşamalı ve Geri Dönülmez Eleme: Birey cinsiyet ve sosyal statüsüne uygun bulmadığı meslekleri yanlış seçenek olarak değerlendirip, tercih listesinden çıkartabilmektedir. Gottfredson'a göre bireyin çıkardığı seçenekleri yeniden değerlendirmesi mümkün değildir. Ancak sosyal çevresinde ciddi değişiklikler olması durumunda çıkarılan seçeneklerin yeniden değerlendirmeye alınması mümkün olabilmektedir.

5. Daraltma Süreci Kendiliğinden Gelişir: İnançlar ve davranışlar bireyi sürekli olarak etkisi altına almasına rağmen kişi bunu kabul etmek istememektedir. Kişi sosyal çevresi veya psikolojik bir danışman tarafından uyarılmadıkça meslek seçiminde daraltma sürecinin kendiliğinden geliştiğine inanmaktadır.

“Uzlaşma sürecinde üç temel ilke vardır. İlki bireyin kadın ya da erkek olmasıyla şekillenen benlik kavramının sosyal statüye dönüştürülmesi ilkesidir. Benlik algısı cinsiyetle ve belirli bir toplumsal statüye sahip olmakla şekillenmektedir. Benlik oluşumunda ilgiler, yetenekler, gibi öze dair özellikler daha esnektirler. Gottfredson bu durumu “insanlar belli bir erkeklik-dişilik ve prestij düzeyini korumak için, mesleki ilgilerini gözden çıkarmaya yöneleceklerdir ve dişilik-erkeklik özelliğini korumak gerektiğinde bu sefer aynı şekilde prestij düzeyini feda edeceklerdir.” Şeklinde ifade etmektedir.” (Külahoğlu 2001, 372)

İkinci ilke doyum ilkesidir. Birey kendi kişilik özelliklerini, koşullar ve rastlantılarla uyumlaştırarak doyuma ulaşmaktadır. Burada koşulların önemli bir rolü vardır. Kişiler iş arama ve işe başlama durumunda olduklarında iyimser düşünceler içindedirler. Ancak iyimserlik belirli ölçüler dâhilinde, kontrollü ve sınırlıdır. Örnek

verilecek olursa kişi bir işte çalışırken bulunduğu işletmeye veya başka bir yerde açık iş pozisyonu söz konusu olduğunda içsel dengesini daha iyi oturtacağını düşünürse yani doyum ulaşacağı kanısına varırsa işi hemen kabul edebilmektedir. Üçüncü ilke psikolojik doyum ilkesidir. Kişinin kendi yönelimlerini çalıştığı işletmeye uyumlaştırması sürecidir. Başka bir ifade ile çalıştığı ortamı kendisine uyarlama isteğidir. (Külahoğlu 2001, 373)

Gottfredson'un yapmış olduğu araştırmalar daha sonra yapılan pek çok araştırmaya kaynak oluşturmuştur. Özellikle cinsiyet ve prestij konularının kariyer seçimini sınırlandırması hususundaki etkileri elimine edecek programların geliştirilmesinde Gottfredson'nun çalışmaları temel oluşturmuştur. Ancak cinsiyete ilişkin kesin olarak ayrılan mesleki tercihler, kadınların çalışma yaşamına her geçen gün daha fazla dâhil olmasıyla birlikte cinsiyet kavramı etkisini kaybetmeye başlamıştır. Yine meslekler arasında ekonomik kazanç, çalışma koşulları ve çalışma ortamı farklılıklarının daha az olduğu kültürlerde prestij düzeyi kavramı meslek seçiminde etkinliğini yitirmiştir. (Koca 2009, 47)

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER AŞAMALARI, KARİYER ENGELLERİ ve CAM TAVAN SENDROMU

2.1. KARİYER AŞAMALARI ve KADINLAR

Kariyer aşamaları konusunda yapılan literatür çalışmasında kadınlar söz konusu olduğunda, klasik kariyer aşamalarının yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu nedenle bu bölümde konunun, kariyer aşamaları ve kadınların kariyer aşamaları olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmesi uygun görülmüştür.

2.1.1. Kariyer Aşamaları

Yapılan literatür taraması sonucunda kariyer aşamalarının, keşif, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve düşüş olmak sürede 5 evrede incelendiği görülmüştür. Aşağıda bu aşamalara kısaca değinilecektir.

Doğumdan 25 yaşına kadar olan dönem, keşif aşaması olarak ifade edilmektedir. (Güzel 2009, 47) Bireyin meslek seçiminde, hayata bakış açısı, yaşadığı çevre ve ekonomik durumu gibi pek çok faktör etkili olmaktadır. Birey tüm faktörleri değerlendirerek kişilik yapısına en uygun mesleği seçme çabası verir. Burada önemli olan bireyin kendi yeteneklerini abartma veya yok sayma eğilimi içine girmeyerek başarılı bir strateji belirlemesidir. Keşif dönemi bireyin yeteneklerini, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmeye başladığı dönemdir. Kişi kendini tanımaya başladığı bu dönemde, bir işe girdiğinde işin gerektirdiği yetkinliğe sahip olup olmadığı konusunda araştırmalar yapar. Araştırmaları neticesinde olumlu geri bildirim aldığı meslek konusunda bilgisini geliştirir ve bir sonraki aşama olan kurma aşamasına kendini hazırlar. (Avuka 2009, 9)

Kurma aşaması ilk iş tecrübesinin yaşandığı dönemdir. Burada birey öncelikli olarak iş güvenliğini sağlamaya yönelik stratejiler belirlemekte, kendi kişiliği ve işin gereklerini uyumlaştırmaya çalışmaktadır. (Güzel 2009, 47) Kurma aşaması 25-35 yaş aralığını kapsayan bir süreçtir. Bu dönemde iş yaşamında genellikle çok fazla sorumluluk gerektirmeyen görevlerde yer alınır. İnsanların çok az bir kısmı bu aşamada yüksek derece sorumluluk gerektiren üst mertebeye görevlerde

çalışma imkânı bulurlar. Kurma dönemi çalışma yaşamında tecrübelerin arttığı dönemdir. Kişi başarı ya da başarısızlıklarını gözlemleyerek iş konusundaki deneyimlerini arttırmaktadır. (Kara 2011, 45)

Kariyer ortası bireyin çalışma yaşamında 36-50 yaş arasındaki zaman aralığını kapsayan süreçtir. Artık iş konusunda belli bir birikime ulaşıldığı dönemdir. Kişiden işin gerektirdiği belli bir tecrübeye ulaşması, işi öğrenen değil öğreten bir konumuna gelmesi beklenmektedir. Keşif ve kurma aşamalarında ön planda olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı, yerini kendini gerçekleştirme, sosyal statü elde etme gibi daha soyut ihtiyaçlara bırakmaktadır. Birey bir taraftan mevcut işini korumaya çalışırken diğer taraftan yükselebilmek için yeni stratejiler geliştirmeye veya farklı iş imkânları aramaya başlamaktadır. Kariyer ortası iş değişikliklerinin en çok yapıldığı dönem olarak bilinmektedir. Kişinin yeni iş olanakları araştırması birçok farklı sebebe bağlı olabilir. Bunlar; “işyerinde ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, bireyin olgunluk dönemini yaşıyor olması nedeniyle, ailesine ve çocuklarına daha çok zaman ayırmak istemesi, hastalık ve ölüm hissi ” şeklinde ifade edilmektedir. (Sav 2008, 19)

51-65 yaş aralığını kapsayan kariyer sonu evresinde birey, yapmış olduğu işte belirli bir doyuma ulaşmış ve çalışma yaşamının sonuna geldiğini hissetmektedir. Kariyer sonu evresinde çok az kişi kendini geliştirmek ve yükselmek için çaba harcamaktadır. Kariyer ortası döneminde kendini gerçekleştirme ve sosyal statü elde etme ihtiyacı hala devam etmektedir. Kişisel tecrübelerini ve iş konusunda bilgi birikimini paylaşarak bu ihtiyacını karşılamaya çalışmakta, bir taraftan da emeklilik planları yapmaktadır. Yaşının ilerlemesinin etkisiyle öğrenme kabiliyetinin ve fiziksel aktivitesinin düştüğünü hissetmektedir. Emeklilik planlarını bedenlen daha az yorulacağını düşündüğü alanlara yönlendirmekte ve bu konuda araştırmalar yapmaktadır.(Alkan 2014, 19)

Düşüş dönemi genellikle 55 yaşlarında başlayan 65 yaşında son bulan bir süreçtir. Birçok kişi tamamen emeklilik sürecine geçerken bazıları danışmanlık yapmak suretiyle kariyerine devam etmektedirler. Kariyer aşamasının son evresi olan düşüş aşamasında bireylerde kendini yetersiz ve işe yaramaz hissetme gibi duygu

durumları görülebilmektedir. Ancak bu durumu yeni bir kariyer imkânı olarak değerlendirip kendisine farklı alanlarda çalışma imkânı yaratabilen bireyler düşüş dönemini fırsata dönüştürebilmektedirler. (Aydın 2007, 21)

2.1.2. Kadınların Kariyer Aşamaları

Ülkeler arasında bazı farklılıklar söz konusu olmakla birlikte yönetici kademelerinde çalışan kadınların genç, orta sınıfa mensup ve bekâr kadınlardan oluştuğu gözlenmektedir. Yönetim kademelerinde çalışan kadınların daha çok hizmet sektöründeki şirketlerin insan kaynakları bölümlerinde, çok fazla uzmanlık gerektirmeyen pozisyonlarda yoğunlaştıkları dikkat çekmektedir. Ayrıca yapılan birçok araştırma sonuçları erkeklerden daha fazla eğitim aldıkları halde üst düzey yöneticilik kademelerinde kadınların temsil oranının düşük olduğunu göstermektedir. Sayısal anlamda erkeklerin üstün olduğu çalışma yaşamında, oluşturulan kariyer gelişim programları genellikle kadınların kariyer gelişimine uygun olmamaktadır. Geliştirilen kariyer gelişim programları, tutumlar, performans ve bireyin yaşı üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak bu kuramların çoğunda kadınların toplumsal cinsiyet rolleri gereği üstlendikleri sorumlulukların kariyer gelişimine etkisi üzerinde durulmamaktadır. Dolayısıyla erkekler için yönetimsel kariyer geliştirmede geçerli olan engeller ve fırsatlar kadınlar söz konusu olduğunda cinsiyet rolleri nedeniyle değişkenlik göstermektedir. (Şahin 2007, 89-90)

Kadınların kariyer aşamaları konusunda yapılan literatür taraması neticesinde kadınlar için genel geçer bir modele rastlamak mümkün olmamıştır. Öne çıkan sınıflamaların Super, White, Gutek ve Larwood ve Wirth tarafından yapılan sınıflamalar olduğu görülmüştür. Aşağıda bu kuramcıların kadınlar için geliştirdiği kariyer aşamalarına değinilecektir.

Super ve arkadaşları (1996) yapmış olduğu kariyer geliştirme modellerinde kadınlar ve erkeklerin kariyer gelişimlerini ayrı ayrı sınıflandırmıştır. Super kariyer modeline kariyer örüntüsü ismini vermiştir. Modele göre kariyer örüntüleri, kişinin ailesinin sosyo-ekonomik koşulları, zihinsel yetenekleri, eğitim düzeyi, becerileri ve kişilik (benlik) özellikleri, kariyer olgunluğu ile bireyin “karşısına çıkan kariyer

fırsatlarına göre şekillenirler.” (Super ve ark. 1996’dan aktaran Tüzün 2015, <http://fatihtuzun.net>, erişim tarihi: 01.09.2015)

Super kadınların kariyer örüntülerini yedi temel kategoriye ayırmaktadır. (Şahin 2007, 91)

- Kararlı yuva yapıcı kariyer örüntüsü: herhangi bir iş deneyimi olmaksızın evlilik kararı alınmasını ve ücret getiren bir işte çalışılmamasıdır.
- Geleneksel kariyer örüntüsü: evlenmeden önce lise veya yüksekokul bittikten sonra geçici bir süre iş deneyimi yaşayıp, evlendikten sonra işin bırakılmasıdır.
- Kararlı çalışma kariyer örüntüsü: eğitim tamamlandıktan sonra bir işe girilmesi ve emekli oluncaya çalışılmasıdır.
- Çift yönlü kariyer örüntüsü: kadınların yaşamları boyunca ev işleri ve geleneksel diğer rolleriyle birlikte çalışma yaşamını sürdürmesidir.
- Kesintili kariyer örüntüsü: evlilikten sonra özellikle çocuk yetiştirmek için bırakılan çalışma yaşamına, çocuklar büyüdükten sonra tekrar dönülmesidir.
- Kararsız kariyer örüntüsü: sürekli olarak işten ayrılma ve işe başlama şeklinde devam eden kariyer örüntüsüdür.
- Çoklu deneme kariyer örüntüsü: sürekli iş değiştirme nedeniyle hiçbir konuda istikrarın sağlanamaması ve dolayısıyla kariyerin yerleşme aşamasına geçemediği kariyer örüntüsüdür.

Super’in kadınlar için belirlemiş olduğu bu yedi kategorinin beşi ev içinde üstlendiği rollerin (ev işleri, annelik, eş) kariyer gelişimi üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Şayet kadınların ev içindeki sorumlulukları azaldığı takdirde, erkeklerle aynı kariyer örüntüsüne sahip olabileceklerini belirtmektedir. (Şahin 2007, 90)

Barbara White 1992 yılında yaptığı çalışmada başarılı kadınların kariyer aşamalarını aşağıda Tablo 9’da görüldüğü şekilde sınıflandırmıştır.

Tablo 9. Başarılı Kadınların Kariyer Aşamaları

| |
|--|
| Yetişkinliğe Erken Geçiş (Keşfetme): 17-25 Yaş |
| Bir işe erken bağlanma Yaşam tercihleriyle ilgili ilk seçimlerin denenmesi Rol çatışmasının yol açtığı kimlik dağılımı |
| Yetişkinlerin Dünyasına Girme (Belirleme ve Yerine Getirme): 20’li Yaşlar Ortası |
| İş ve iş dışı kişilik kimliklerinin gelişimi Ev hanımı rolünü reddetme/eşinden ayrılma, sonraki başlayanlar arasında kariyer alt kimliğinin büyümesi ile sonuçlanma Erken başlayanlar arasında yüksek kariyer merkezliği Seçilen iş veya meslekte pratik yapma fırsatları arama |
| Oluşturma: 25-33 Yaş |
| Hızlı öğrenme ve gelişim süreci Başarılı olarak tanınma |
| 30’lu Yaşlar Başı Geçiş: 33-35 Yaş |
| Biyolojik saat hakkında artan farkındalık-Çocuk sahibi olup olmama konusunda karar verme |
| Yerleşme (ilerleme): 35 Yaş |
| Annelik kararına çözüm üretme Minimum annelik izni Bireysel amaçların başarılması için çalışma |
| 30’lu Yaşlar Sonu Geçiş: 38-40 Yaş |
| Çocuk sahibi olunmadığına pişmanlık duyma Aile-Kariyer çatışması Cam Tavan (Glass Ceiling)’e doğru hareket etme |
| Başarma (Yeniden Dengeleme): 40-50 Yaş |
| Aile-Kariyer çatışmasının çözümü Çocuk sahibi olmama kararını akla uydurma Bireysel amaçları gerçekleştirme Büyük kararlılık geliştirme, başarıları pekiştirme |
| Koruma: 50’li Yaşlar Sonrası |
| Devam eden büyüme ve başarı Genişleme ve pekiştirme dönemi |

Kaynak; Karaca A.(2007), “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, s.43.

White’a göre,17-25 yaş aralığını kapsayan yetişkinliğe erken geçiş aşamasında, erkekler bir işe girip mesleklerinde ilerleme planları yaparken, birçok kadının düşüncelerindeki birincil öncelik iyi bir evlilik yapmaktır. 30’lar başı geçiş

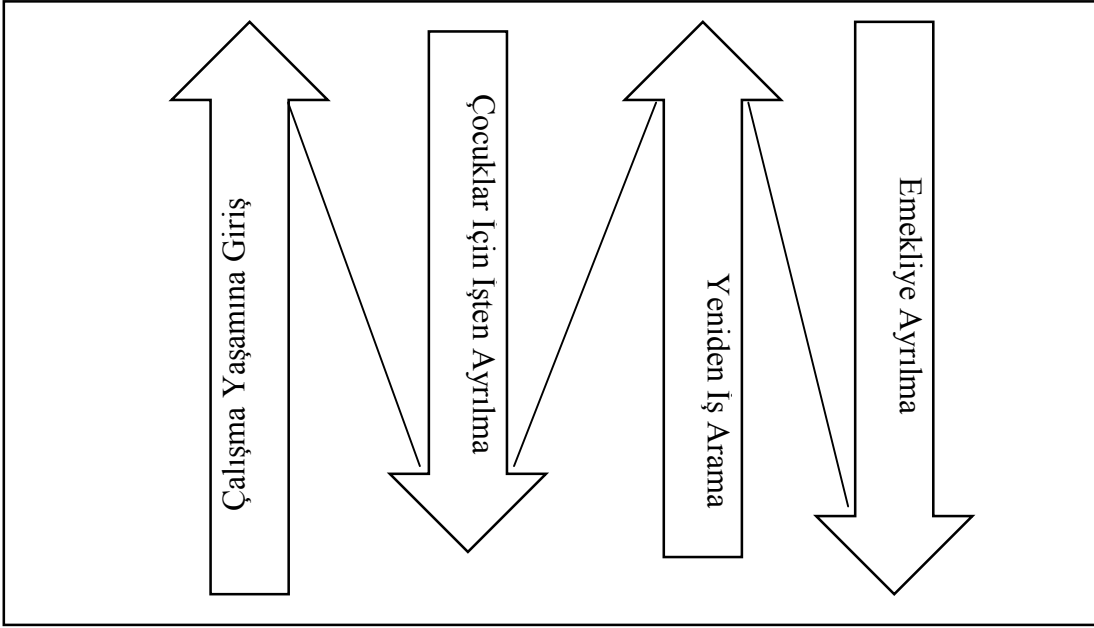
aşaması, daha önceki dönemde aile kurmayan kadınlar için bir karar verme aşamasıdır. Bir yuva kurmadan önce kariyerini sağlamlaştırmak istemektedir. Çocuk sahibi olmak ya da olmamak konusunda net bir karar vermeye çalışan kadın, eğer anne olmayı tercih ederse minimum izinle hamilelik ve doğum sonrası dönemi geçirme planları yapmaktadır. Yerleşme ve 30'lar sonrası geçiş aşamasında çocuk sahibi olmayı tercih eden kadınlar kariyerleri ve aile içindeki rolleri nedeniyle çatışma yaşarken, çocuk sahibi olmayan kadınlar ise bu kararlarından dolayı pişmanlık yaşayabilmektedirler. (White 1992, 126'dan aktaran Karaca 2007, 44)

İş aile arasında çatışma yaşayan kadınlar bazı durumlarda çalıştıkları organizasyonu değiştirme kararı alırken bazen de kendi işlerini kurarak rol çatışmasından kaynaklanan sorunlarını aşmaya çalışmaktadırlar. 30'lar geçiş sürecinde kariyerini belirli bir noktaya taşımayı başaran kadın bu aşamadan sonra bir üst mertebeye terfi edebilmek için bir dizi görünmez engelle karşı karşıya kalmaktadır. "Cam tavan" olarak isimlendirilen bu engelleri aşmak için pek çok kadın iş değiştirme veya bulunduğu organizasyon içinde sarmal haline dönüşen bir mücadeleye girmektedir. 40-50 yaş başarıma ve yeniden dengeleme aşamasında iş aile çatışması büyük ölçüde çözümlenmiş durumdadır. Ancak bu dönemde çocuk sahibi olmayan kadınlar bu durumu aklında mantık çerçevesine oturtmaya çalışmaktadırlar. 50'li yaşlar sonrası ise kadınlar için bir taraftan başarısını pekiştirdiği diğer taraftan emeklilik nedeniyle yalnız kalma duygusuyla yüzleştiği dönemdir. (White 1992, 126'dan aktaran Karaca 2007, 44)

Gutek ve Larwood (1989) kadınların kariyer gelişimini üç farklı aşamada değerlendirmektedirler. Birincisi cinsiyete uygunluk açısından mesleğin seçilmesine hazırlanma aşamasıdır. Meslek seçimi anlamında kadın ve erkeğin farklı beklentileri söz konusudur. İkincisi kadınlar çalıştıkları örgüt içinde erkeklere göre daha fazla engelle karşılaşır. Kadınlar ve erkekler işe alımda, terfi etmede ve performans değerlendirmede farklı cinsiyet stereotipilerine tabi tutulmaktadır. Üçüncü aşama, evli çiftlerde kadın ve erkeğin birbirlerinin kariyerine katkıda bulunmalarında farklılıkların söz konusu olmasıdır. Şöyle ki: Kadınlar eşlerinin kariyerine uyum sağlama ve onları desteklemede daha istekli davranmaktadırlar. Toplumlarda ebeveyn rolü kadın ve erkekler için farklı tanımlanmaktadır. Anne rolü daha çok zaman ve emek gerektirmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı kadınların kariyer gelişim teorisine

erkeklerden daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Gutek ve Lardwood kadınların kariyer gelişim aşamalarına erkekler için geçerli olan aşamaların yanında ayrıca, “kariyer hazırlığı, toplumda izin verilen fırsatlar, evliliğin etkisi, hamilelik, çocuklar, zamanlama ve yaş” faktörlerinin eklendiğini belirtmektedirler. (Katkat 2000, 44)

Kadınların kariyer aşamalarıyla ilgili başka bir çalışma ise 2001 yılında Linda Wirth tarafından yapılmıştır. Wirth çalışmasında kadınların çalışma yaşamını belirli evrelere ayırmıştır. Aşağıda Şekil 4.’ de bu evreler görülmektedir.



Şekil 4. Kadının Çalışma Yaşamı Evreleri

Kaynak : Wirth, L.(2001), Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management, International Labour Office”, Geneva s.6.

Şekilden de görüleceği üzere kadınların çalışma yaşamında kariyer ilerlemesi erkeklerden biraz daha farklı bir eksende gelişmektedir. Kadınlar çalışma hayatına başladığı ve kariyer kurmaya çalıştığı evre aynı zamanda evlilik ve çocuk sahibi olma planları yapmaya başladığı bir döneme rastlamaktadır. Ev sorumluluğu, bebek bakımı gibi işler çalışma performansının düşmesine neden olmakta, çocuğu ile yeterince zaman geçiremediğini düşünen kadın, kendisini suçlu hissetme psikolojisi içine girebilmektedir. İş aile dengesini kurmakta zorlanma, beraberinde stresli ve huzursuz bir ruh halini getirmektedir. Sonuç olarak kadın işten ayrılma veya kariyer hedeflerini erteleme kararı alabilmektedir. Kadınlar işten ayrılma kararı verdiklerinde

mesleki gelişmelerden haberdar olma imkânı bulamamakta, yeniden çalışma yaşamına dâhil olduklarında kaybettikleri zamanı telafi etmek adına daha fazla çalışmak ve emek harcamak durumunda kalmaktadırlar.

2.2.KARİYER ENGELLERİ ve KADINLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kariyer engelleri incelendiğinde, bu engellerin bizzat kişinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi çevresel ve kültürel etkenlerden de kaynaklanabileceği görülmektedir. Yapılan araştırmalar kariyer engellerine ilişkin pek çok farklı kavramı ortaya çıkarmıştır. Erkek ve kadın, her iki cins için geçerli olan kariyer engelleri, bu bölümde kadınlar açısından değerlendirilecektir. Öne çıkan kariyer engelleri ise şöyledir: Çift kariyerli eşler, ay ışığı sendromu, çift kariyerlilik, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, kariyer platosu, beceri eksikliği, engellenme, isten çıkarılma, stres ve tükenmişlik, cinsel taciz ve cam tavan sendromu.

2.2.1. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli eşler sorunu, aile içinde iki eşinde kariyerinde ilerleme konusunda hedeflerinin bulunması ve zaman zaman eşler arasında çatışma oluşturan bir durum olarak açıklanmaktadır.

Çift kariyerli eşleri dört farklı gruba ayrılmaktadırlar. (Çalık ve Ereş 2006, 68)

- Aynı işyerinde kariyer ilerletmeyi düşünen eşler, örneğin her iki eşin aynı okulda öğretmen olarak çalışması.
- Aynı işyerinde farklı departmanlarda örneğin aynı üniversitenin farklı bölümlerinde akademisyen olarak çalışan eşler.
- Farklı örgütlerde farklı mesleklerde çalışan örneğin eşlerden birinin hastanede doktor diğeri ise fabrikada mühendis olarak çalışması
- Farklı örgütlerde aynı mesleği icra eden örneğin farklı fabrikalarda mühendis olarak çalışan eşler.

Günümüzde her iki eşinde çalıştığı aile sayısı oldukça fazladır. Özellikle uzmanlık gerektiren meslek alanlarında çalışan eşlerin sayısında artış yaşanmaktadır. Örgütler aile yaşamının zarar görmemesi için insan kaynakları politikalarında düzenleme çalışmaları yapmaktadırlar. Yapılan bazı araştırmalara göre her iki eşinde çalıştığı aile yapılarında, bireylerin “%85 oranında mutlu veya çok mutlu ” olduklarını ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çift kariyerli eşler arasında boşanma oranlarının daha fazla olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir.(Acar 1994, 24-29)

Çift kariyerli eşlerin yaşadıkları sorunun temelini, her iki eşinde kariyer hedefleri konusunda taviz vermek istememesi oluşturmaktadır. Çiftler özellikle ev işleri ve çocuk bakımı gibi görevleri paylaşım konusunda tartışma yaşamaktadırlar. Yapılan bu tartışmalar genellikle bir tarafın kariyerinden vazgeçmesi veya bir süreliğine kariyerini dondurması ile sonuçlanmaktadır. Böyle bir durumda özellikle kadınlar kariyer hedeflerini erteleme veya vazgeçme kararı almaktadırlar. Şayet eşler arasındaki tartışma uzlaşa ile sonuçlanmazsa boşanma söz konusu olabilmektedir. Günümüzde devletler ve çalışma örgütleri, eşlerin kariyer problemlerini önlemeye yönelik pek çok tedbir almaktadırlar. “Danışmanlık hizmetleri vermek, çocuk bakımına yönelik yardımlar, ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri, evde çalışma imkânı sunma ”bu tedbirlerden bazılarıdır. (Deniz 2014, 26)

2.2.2. Ay Işığı Sendromu ve Çift Kariyerlilik

Ay ışığı sendromu çalışanların yaptıkları asıl iş dışında farklı bir alanda çalışması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ay ışığı ekonomik gereksinim veya deneyim kazanmak amacıyla kişinin başka bir işle uğraşmasıdır. Birçok örgüt tarafından asıl işlerini aksatmadıkları sürece görmezlikten gelinmektedir. İşverenler çalışanların asıl işlerini aksattıklarını ve bu durumu örgüt için tehdit olarak değerlendirdikleri aşamada ay ışığı, kabul edilebilir olmaktan çıkmakta ve sorun haline gelmektedir. (Eryiğit 2000, 23)

Ay ışığı kişinin kendi işi dışında haftada 12 saat veya daha fazla başka bir işte çalışması durumunda kullanılan bir kavramdır. Şirketler personelinden tüm enerjilerini işlerine vermesini beklemektedirler. Başka bir işle uğraştığını bildiği

çalışanı bir üst göreve atama konusunda çekimser davranabilmektedirler. İki işe tam anlamıyla odaklanamayan birey asıl işindeki yükselme fırsatlarını da böylece kaçırmak durumunda kalabilmektedir. Ayrıca kapasitesinin üzerinde bir çalışma temposu içene giren kişi, zamanla sosyal hayattan kopmakta, evine ve ailesine yeterince zaman ayıramamakta, devam eden süreçte ailesel çatışmalar ile de karşı karşıya kalabilmektedir. İlk başlarda sadece ek gelir elde etme veya hobi olarak yapılan başka bir iş, zamanla sendrom (hastalık) haline dönüşebilmekte ve bireyin yaşantısını ciddi manada etkileyebilmektedir.(Tunçer 2012, 23)

Belirli bir aşamaya kadar, bireyin asıl işi dışında başka faaliyetlerle uğraşmasının olumlu katkıları olmakla beraber, kişi asıl işi ve ikinci işi arasındaki dengeyi sağlayamazsa her ikisine de yetişememesi durumu ortaya çıkabilmektedir. Burada birey için bir tercih yapma durumu söz konusu olabilmekte veya her iki işi de kaybetme gibi bir sonuçla karşılaşılabilir.

Kadınlarda ay ışığı sorunu, evli-bekâr ya da çocuk sahibi olup olmadıklarına göre farklılık göstermektedir. Genellikle evli ve çocuk sahibi kadınlarda ikinci bir işle uğraşma durumu söz konusu olmamaktadır. Ancak yine de bu tür faaliyetlerle uğraşan kadınların varlığı bilinmektedir. Çalışan için sorun oluşturan ay ışığı, örgütler için de sorun teşkil etmektedir. Örgütlerin bu anlamda üzerlerine düşen bir takım sorumlulukları vardır. Örneğin; çalışanları maddi anlamda tatmin edecek ücret vermek, onların kurumları bünyesinde sosyal etkinlikler yapabileceği olanakları oluşturmak gibi bu sorunu önlemeye yönelik tedbirler almaları gerekmektedir. (Doğru 2010, 59)

Çift Kariyerlilik, çalışma yaşamında karşılaşılan kariyer engelleri arasında değerlendirilen, “Ay Işığı Senromu” ile benzer bir kavramdır. Yalnız çift kariyerlilik kavramı yapılan ikinci işte uzman olmayı gerektirmektedir. Ay ışığı kavramında ise birey uzmanlık gerektirmeyen ikinci bir iş yapabilmektedir.

Çift Kariyerlilik; kişinin birden fazla uzmanlık gerektiren işte çalışması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey birden fazla alanda kariyer yapmak istediğinde bir süre sonra zorluk çekmekte, motivasyon kayıpları yaşamakta, yorgunluk stres gibi faktörlerin de etkisiyle uzmanlık alanlarından birini tercih etmek durumunda

kalmaktadır. Tüm bu nedenlerle birden fazla alanda kariyer hedeflenmemesi başarının ve motivasyonun artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. (Aydın 2007, 74)

Kadınların ev içinde zaten bir çalışma yaşamı bulunmaktadır. Bu anlamda çalışan tüm kadınlar ay ışığı ve çift kariyerlilik sorunlarını yaşamaktadırlar. Erkekler yaptıkları ikinci işin kariyerlerine zarar verdiğini düşündüklerinde vazgeçme veya yaptıkları işlerden birini tercih etme şansına sahiptirler. Ancak kadın için böyle bir durum söz konusu dahi değildir. Ev içi çalışma, kadın için asli işinden daha önemli ve uzmanlık gerektiren görevlerindedir.

2000 yılında toplanan PEKİN+5 Konferansında çalışan kadınların çifte sorumluluk durumu göz önüne alınarak iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması konusunda konsey kararı alınmıştır. (Alican 2007, 4) Ancak kadının çalışma yaşamındaki sorunlarının çözümüne ilişkin alınan bu ve benzeri kararlar, kadınların karşılaştığı sorunlar karşısında yeterli olmamaktadır. Günümüzde çalışan kadınların sorunları hala tamamen çözüme ulaşmış değildir.

2015 yılında TÜİK tarafından yapılan “Zaman Kullanımı” konulu bir araştırmada çalışan kadınların günlük olarak “3 saat 31 dakika” ev içi çalışmaya vakit ayırdıklarını, bu sürenin erkeklerde yalnızca 46 dakika olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, birçok kadının neden ev hanımlığını tercih edip dışarıda çalışmaya sıcak bakmadıkları anlaşılmaktadır. (TÜİK 2015 <http://www.tuik.gov.tr/> erişim tarihi: 01.02.2016)

2.2.3. Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Cinsiyet Ayrımcılığı

Toplumsal cinsiyet kavramını açıklamadan önce cinsiyet tanımını yapmak gerekmektedir. Cinsiyet TDK sözlükte “bireye, üreme işinde bir rol veren ve erkekle dişiği ayırt ettiren yaratılış özelliği, eşey cinslik, seks ” olarak tanımlamaktadır. (<http://www.tdk.gov.tr> erişim tarihi: 01.06.2015). Cinsiyet bireyin doğumdan itibaren sahip olduğu erkek ya da kadın olma durumunu ifade etmektedir. Kadınların kariyer ilerlemesinde olumlu/olumsuz etki eden “cinsiyet ayrımcılığı” kavramı ise yaşanan sosyal çevrenin toplumsal cinsiyet algısından kaynaklanmaktadır.

Toplumsal cinsiyet kavramı ise, “herhangi zamanda, herhangi bir toplumsal konumda bir kadın ya da bir erkeğe biyolojik cinsiyeti nedeniyle atfedilen toplumsal, kültürel ya da ekonomik davranış biçimleri, beklentileri, sorumluluklar ve roller bütünü” olarak tanımlanmaktadır. (Tüzel 2014, 18)

Toplumsal cinsiyet, bireye doğumdan itibaren öğretilen sosyo-kültürel rollerin bütününe ifade etmektedir. Bourdieu (2001) “sosyo-kültürel rolleri, toplumsal gelişim sürecinde öğrenilen ve zamanla içselleştirilen eğilimler anlamına gelen “habitus” terimiyle açıklamaktadır. Habitus kadınlığa veya erkekliğe dair rollerin gelişim süreci içinde inşa edilmesini ifade etmektedir. Birey öğrendiklerini “temsil, düşünce ve duyguları” ile ortaya koyar ve bunları “algı, düşünme ve eylem” şeklinde yapılandırır.” (Ruxton 2004’den aktaran Sayer 2011, 20-21)

Ruxton (2004), “cinsiyete dayalı iktidar ve ayrıcalıkların sınıflandırılmasının kadınlar ve erkekler tarafından yaşamın doğal bir sonucu olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Erkekler ilk çocukluk dönemlerinde ailelerinden, daha sonra da ergenlik dönemlerinde okuldan eril davranış kalıplarını öğrenmektedirler. Kendilerini ifade etmek için gerektiğinde öfke ve şiddet göstermekten çekinmezler ve bu durum pek çok alanda kadınların haklarını ihlal ve ihmal etme eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Erkekler bir eş ve ebeveyn olarak duygusal ve duyarlı davranırlarsa erkeklik özelliklerini zayıflayacağını düşünürler. Yetişkin bir birey olduğunda ise her ne kadar birçok erkek bu durumu kabul etmek istemese de, kadınların kendilerine hizmet etmeleri gerektiğini bilinçli ya da bilinçsiz olarak içselleştirmektedirler. Kadınlar da toplum içindeki bu ikincil konumlarını kabullenmekte ve normalleştirmektedirler. Erkekler kendilerine uygun görülen rolleri, güç gösterisi ve rekabet yoluyla ortaya koymaktadırlar. Böylece hem erkeklere hem de kadınlara gücünü ispat etmeye çalışmaktadırlar. Toplumsal cinsiyet, kadınlığa ve erkekliğe dair rolleri kesin sınırlarla belirlediği için, erkekler genellikle duyarlı ve sevecen olmak gibi kadınlığa dair özellikleri barındırmak istememektedirler.” (Ruxton 2004’den aktaran Sayer 2011, 20-21)

Toplumların ataerkil yapısı gereği var olduğu kabul edilen cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle, çalışma yaşamına aktif olarak dâhil oldukları endüstri

devriminden sonra kadınlar pek çok engelle karşılaşmışlardır. Kadınların kariyer engelleri incelendiğinde cinsiyet ayrımcılığı bunlardan sade bir tanesidir ancak en önemli olanıdır. Çünkü diğler bütün engeller bir şekilde toplumsal cinsiyet algısı ile kesişmektedir.

Kadınların iş yaşamında her geçen gün artan istihdamı kadının kariyer sonunu da beraberinde getirmektedir. Örgütlerin çalışan profili incelendiğine kadın çalışanların alt kademe görevlerde yoğunlaştığı ve daha az sorumluluk gerektiren görevlerin verildiği görülmektedir. Kadınlar sadece cinsiyetinden dolayı düşük ücret politikalarına maruz kalmaktadırlar. Kariyer ilerlemesi konusunda ise erkeklerle eşit şartlarda ilerleme imkânı bulamamaktadırlar. Kadının kariyerinde ilerlemesi, örgütler tarafından aile yaşamı ve çocuk sahibi olması gibi sebeplere dayandırılarak engellenmekte, üst kademe yönetici pozisyonlarına yükseltilmemektedir. (Güzel 2009, 84)

Cinsiyet ayrımcılığı, sadece kadına veya erkeğe özgü toplumsal rollerin farklılığını ifade etmez, aynı zamanda kadınların toplumsal kaynaklara erişimini de büyük ölçüde kısıtlayan bir unsurdur. Cinsiyete dayalı ayrımcılığın önlenmesi kadına dair rollerin yeniden gözden geçirilmesi, değiştirilmesi ve farklılaştırılması gerekmektedir. Günümüzde kadının statüsünün yeniden biçimlendirilmesi konusunda çalışmalar yapan ve faaliyetler gösteren kuruluşların varlığı bilinmektedir. Ancak özellikle devletler nezdinde ve hukuk çerçevesinde kadın haklarının korunması anlamında önlemlerin alınması gerekmektedir. Devletlerin kadınlara ilişkin mevcut gelenekler, yaşam tarzı, aile yapılarından kaynaklanan eşitsizliğin önlenmesi ve kadının yaşamın tüm alanlarına aktif katılımının sağlanması için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaları gerekmektedir. (Yumuş 2011, 26)

2.2.4. Kariyer Platosu

Kariyer platosu kişinin kariyerinde yükselme olanaklarının kısıtlanması veya yok olmasını ifade etmektedir. Kariyerin plato (duraklama) aşamasına girmesi örgütsel nedenlerden (üst konumda boş pozisyon bulunmaması) ulaşabileceği gibi kişinin kendisinden de (orta yaş bunalımı, sağlık problemleri vs.) kaynaklanabilmektedir. (Gümüştekin ve Gültekin 2010, 6)

Kariyer platosuna giren bireyler kendi kişisel gelişimine katkısı olmadığını düşünerek örgüt için zararlı olabilmektedirler. Bireyde işe bağlılıkta zayıflama, performans düşmeleri, gerginlik hali, huzursuzluk gibi davranış bozukları görülebilir. Kariyer platosu hem örgütsel hem de bireysel bir kariyer sorunudur ve çözümü noktasında örgütün tutum ve uygulamaları önemli bir etkidir. (Çalış ve Ereş 2006, 71)

Meslek yaşamlarının bir aşamasında tüm çalışanların karşılaştıkları kariyer platosu özellikle kadınlar üzerinde daha etkili olmaktadır. “İş yaşamına başladığı gün “çıkılmaz” kariyer yollarına yönlendirilen” kadının kariyeri, terfi imkânı bulamadığından bir süre sonra plato halini almaktadır. Boşalan yönetici konumlarına genellikle erkek çalışanlar terfi ettirilmektedir. Bir kısmı alt ve orta kademe yöneticilik kademelerinde yer bulmasına rağmen örgütsel veya çevresel etkenlerin baskısı sonucunda üst kademelerde görev almamaktadırlar. Kadının emeğinin ve bilgi birikiminin yok sayıldığı plato süreci, oldukça yıpratıcı olmakta ve birçok kadın kariyer hedeflerinden vazgeçmektedir. Hedeflerinden vazgeçmeyen çok az kadın tepe yönetimi kadrolarında görev yapmaktadır. (Aytaç 2000, 910)

Kariyer düzleşmesi olarak ta ifade edilen ve daha çok orta kariyer aşamasında karşılaşılan bu durum karşısında uzmanlar, çalışanlara kariyer platosu sürecine girmelerini engellemek için, kariyer danışmanından yardım almalarını, güçlü bir network ağı oluşturmalarını, takım çalışmasına yatkın olmalarını ve uyumlu olmalarını tavsiye etmektedirler. (Çalış ve Ereş 2006, 71)

2.2.5. Beceri Eksikliği

Kariyer ilerlemesini olumsuz yönde etkileyen beceri eksikliği; seçilen göreve uygun yeteneklere sahip olunmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar beceri eksiklerini örgüt içindeki “eğitim ve geliştirme programlarına” katılarak telafi etmeye çalışmaktadırlar. Ancak kurumlarda mesleki gelişim eğitimlerinin verilmediği veya çalışanların becerilerini geliştirme konusunda yeterince istekli olmadıkları durumlarda kariyer ilerlemesi kesintiye uğramaktadır. (Hanoğlu 2011, 63)

Alt ve orta kademe yöneticilik görevlerinde çalışan kadınlar beceri eksikliği engeline daha fazla takılmaktadırlar. Zira mesleki gelişim programları için öncelikli olarak tercih edilmemektedirler. Üst kademeye atama söz konusu olduğunda erkek çalışanlar tercih edilmektedir. Kadınlar kendisinden daha az tecrübeli ve yetenekli erkek üst düzey yöneticilerin emrinde çalışmak durumunda kalabilmektedirler. Çünkü birçok ataerkil kültürde kadınların erkeklere göre daha az becerikli olduğu algısı bulunmaktadır.

2.2.6. Engellenme

Engellenme bireyin kariyer ilerletme sürecinde ihtiyaçlarının karşılanmasında bir takım engellerle karşılaşması, yani kariyer beklentisinin gerçekleşmemesi olarak ifade edilmektedir. Kariyer beklentileri karşılanmayan iş görenlerin performans ve verimlilik düzeyleri düşmektedir. Engellenme, bireysel ya da örgütsel bir sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Bireysel sebepler, çalışanın ihtiyaçları, iş konusundaki yetersizliği, olumsuz düşünme, aşırı veya eksik motivasyonundan kaynaklanabilmektedir. Örgütsel sebepler ise, kurumun işlevsel ve toplumsal çevresinden kaynaklanmaktadır. Engellenme ile karşı karşıya kalan birey ya ekonomik nedenlerden dolayı durumu kabullenip örgüt içinde çalışmaya devam etmekte ya da işten ayrılma kararı almaktadır. Her iki durumda örgüt ve birey açısından zararlı sonuçlara neden olabilmektedir. Bireyin örgüt içinde kalması psikolojik sorunlar yaşamasına ya da örgüte zarar verebilecek tutumlar sergilemesine neden olabilmekte, örgütten ayrılması ise, yeni personelin işe uyumu ve eğitim süreci gibi nedenlerle örgüt açısından zaman ve mali kayıplara sebep olabilmektedir. (Çalık ve Ereş 2006, 73-74)

Maskülen (erkeksi) örgüt yapılarında çalışan kadınların, engellenme ile daha fazla karşılaştıkları görülmektedir. Orta yönetim kademelerinde çalışan kadınlar gerekli bilgi, birikim ve beceriye sahip olmalarına rağmen tepe yönetim kadrolarına terfi imkânlarından yoksun bırakılmaktadırlar. Örgütlerin bu tür ayrımcı politikaları nedeniyle kadınların kariyeri durma noktasına gelmekte, görünmez cam tavanlarla yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar.

2.2.7. İşten Çıkarılma

İşten çıkarılma çalışanın; kişisel ya da genel nedenlerle kariyerinin kesintiye uğraması durumunu ifade etmektedir. Kişisel nedenler; hal ve tavırları ile örgüt kültürüne uygun davranmama, işin gerektirdiği yetkinliğe sahip olunmaması, diğer çalışanlarla uyumlu çalışmama gibi nedenlere bağlı olabilmektedir. Genel nedenler; ekonomik kriz sebebiyle piyasalarda durgunluk yaşanması, işyerinin faaliyet alanlarında daralmaya gitmesi gibi faktörler olarak ifade edilebilmektedir. (Kabadayı 2013, 21)

İşçi çıkartmalarında genellikle vasıfsız personeller tercih edilmekle beraber, kadınların işten çıkartılma nedeniyle kariyer kesintisi problemini erkeklere göre daha fazla yaşadığı görülmektedir. Örgütlerde işçi azaltılması durumu hâsıl olduğunda, kadının ev geçindirme konusunda asli bir görevi olmadığı, onların geçiminin eşi ya da ailesi tarafından sağlanması gerekliliği yönündeki ataerkil düşünce, öncelikli olarak kadınların işten çıkartılmalarında etkili olmaktadır.

2.2.8. Stres ve Tükenmişlik

Düzeyinde stres çalışanlar açısından tetikleyici olup, rekabet oluşturarak örgüt içindeki verimliliği arttırırken, fazlası performansı ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemekte çalışanları tükenmişliğe sürüklemektedir. (Ağma 2007, 21)

Birçok araştırmacı tarafından stres çağın hastalığı olarak değerlendirilmektedir. Tutar (2000), stresi “bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etkili olan, davranışlarını, iş verimlerini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir durumdur.” Şeklinde tanımlamaktadır. (Tutar 2000’den aktaran Tekeli 2010, 48)

“Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı ” Eurostat (2002) tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre iş görenlerin %28 ‘ i strese maruz kalmakta ve bunların büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmakla beraber dünyada 41 milyon insan stresle mücadele etmektedir. Stres başta sırt ağrıları olmak üzere kanser gibi pek çok hastalığın da sebebi olarak gösterilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar üzerinde stres oluşma nedenleri; sürekli olarak tekrarlanan görevler, çalışanın işi

üzerinde denetim hakkına sahip olmaması, işi zamanında yetiştirme baskısı, gürültü ve çevre kirliliğidir. (Gaulejag 2013, 192)

Stresin yönetici kademelerinde çalışanları daha fazla etkilediği düşünülmektedir. Fransa da 700 yönetici ve üst düzey yönetici arasında “Jean Benjamin Stora Şirketi” tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin stres oluşma nedenleri; ulaşılabilir amaçların belirlenmemesi, yönetim üyeleri arasındaki çatışmalar, tempolu çalışma, mesleki rekabet, büyümeye uyum sağlama çalışmaları ve kusursuz olma isteği olarak belirlenmiştir. (Stora 1998’den aktaran Gaulejag, 2013, 193)

Çalışanların ve özellikle yöneticilerin kariyer ilerletmelerinde olumsuz etkilere sebep olan bir başka kavram ise tükenmişliktir. Tükenmişlik; ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanmıştır. (Freudenberger 1974, 159’dan aktaran Dincerol 2013, 14)

Tükenmişlik stres faktörlerine bağlı olarak gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Strese maruz kalan birey ilk aşamada kaçmaya ya da savaşmaya hazırlanır, daha sonra strese yol açan etkenlerin hasarlarını onarmaya çalışır ancak strese neden olan durum devam ederse onarım süreci gerçekleşemez ve vücut direnme aşamasına geçer. Direnme aşamasının uzun sürmesi kişiyi tükenme noktasına getirir. Kişi sürekli olarak strese maruz kaldığından vücut enerjisini tüketmekte ve buna bağlı olarak da sağlık problemleri ile karşılaşması kaçınılmaz hale gelebilmektedir. (Ağma 2007, 20-21)

Tükenmişliğin cinsiyetle ilişkisini saptamaya yönelik günümüze kadar yapılan araştırmalarda bir yeknesaklık bulunmamaktadır. Yapılan araştırmaların bazıları kadınların, bazıları erkeklerin daha fazla tükenmişlik hissi yaşadıklarını, bazıları ise tükenmişliğin cinsiyetle ilişkisi olmadığını savunmaktadır. Ancak kadınların mükemmeliyetçi tutumlarının tükenmeyi hızlandırdığı düşünülmektedir. Kadınlar iş-eş-çocuk-ev işleri dengesini sağlamaya çalışmakta, bu durum erkeklere oranla daha fazla stres yaşamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadınların

yaşamdaki ikili rolü onların tükenmişlik hastalığına yakalanma sürecini hızlandırmaktadır. Beaver ve diğerleri(1986) tarafından yapılan bir araştırmada aile ve eş desteğinin duygusal tükenme etkisini azalttığını ve kişisel başarıyı arttırdığı saptanmıştır. Eşlerin birbirini desteklemesi tükenmişlik hissinin yenilmesi noktasında olumlu katkı sağlamaktadır. (Çakınberg 2011, 220-222)

Stres ve tükenmişlik yaşayan bireylerin sorunlarının çözümü için örgütlerin alabileceği bazı tedbirler şöyledir: Çalışma ortamının yeniden düzenlenmesi, kariyer planlama ve geliştirme eğitimlerine paralel olarak, çalışanların stres ve tükenmişlik duygularını azaltacak, onları destekleyici eğitim programları uygulamaktır. (Çalık ve Ereş 2006, 73)

2.2.9. Cinsel Taciz

İş yerinde cinsel taciz olgusu, psikolojik, toplumsal ve ekonomik olmak üzere birçok boyuta sahiptir. Endüstri devriminden sonra özellikle kadınları etkisi altına alan bu olgu ancak 1970’li yıllardan sonra araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Yapılan ilk araştırmalar cinsel tacizin tanımının yapılması ve kadınları ne ölçüde etkilediğinin saptanması üzerine yoğunlaşmıştır. (Gerni 2001, 20)

Cinsel taciz olgusu incelendiğinde tanımlar arasında bazı farklılıklar olduğu gözlenmektedir. “ABD’ de hukuki tanımına göre cinsel taciz; eşit olmayan güç ilişkisi şartlarında cinsel ihtiyaçların karşı tarafça istenmeyen talepleridir” Başka bir tanıma göre “mevcut iş kazancı için hiçbir faydası olmamasına rağmen sürekli ve istenmeyen cinsel davranışların sergilendiği düşmanca bir iş ortamını ifade eder.” Türk ceza hukuku üzerine çalışmalar yapan Artuk’ a göre ise cinsel taciz “birey ve bireylerin edep ve iffetlerine yönelmiş rahatsız edici nitelikteki hareketlerdir.” (Gerni 2001, 20)

Yapılan araştırmalar iş yerinde cinsel tacize maruz kalan kişilerde yorgunluk, uyku ve yeme bozuklukları, aşırı strese maruz kalma sonucunda depresyon, öfke ve kendine güvensizlik gibi davranış bozukluklarının olduğunu göstermektedir. Psikolojik ve fiziksel sağlığı bozulan bireylerin işgücü verimi düşmekte dolayısıyla örgütler açısından maliyet artışı söz konusu olabilmektedir.

Özellikle kadınların yaşadığı bu travmatik olay sadece olayı yaşadığı dönemde değil sonraki yaşantısını da olumsuz etkileyebilmektedir. Birey yaşadığı psikolojik sorunların tedavi sürecinde işten ayrı kalmakta ve kariyer planlarını ertelemek zorunda kalmaktadır. . (Çakınberg 2011, 121)

Kadınların kariyer engelleri göz önüne alındığında cinsel taciz konusu literatürde ciddi bir yer tutmaktadır. 2003 yılında Ernst & Young'ın Platin Dergisi için yaptığı “İş'te Kadın Olmak” isimli bir araştırmada kadınların işyerinde karşılaştıkları sorunların başında cinsel tacizin geldiği saptanmıştır. Kadınlar anketlere verdikleri cevaplarda, işyerinde karşılaştıkları sorunların başında, fiziksel ve sözlü tacize maruz kalmaları olduğunu ifade etmişlerdir. Ankete cevap veren erkeklerin ise %28,5' inin kadınların cinsel tacize maruz kaldıklarını belirtmeleri farkındalık oluşturması açısından sevindiricidir. Tacize maruz kalan kadınlar genellikle bu olayı bastırmakta veya dile getirmekte zorlanmaktadırlar. (Kocacık ve Gökkaya 2005, 212)

Yapılan araştırmalar erkeklerin de cinsel tacize maruz kaldıklarını göstermekle birlikte bu olgunun en çok kadınları etkilediğini göstermektedir. Fransa'da yapılan bir araştırma sonucuna göre cinsel tacize maruz kalanların %10'unu erkekler, kalan %90'nını ise kadınlar oluşturmaktadır. Bu nedenle cinsel taciz olgusu kadınların çalışma haklarına ve kişilik haklarına saldırı olarak değerlendirilmekte ve araştırmacılar konuyu cinsiyet ayrımcılığı kapsamında ele almaktadırlar. (Özdemir 2006, 87)

Güç yaklaşımına göre, cinsel taciz toplumlarda kadın ve erkek arasındaki güç farklılıklarından ortaya çıkmaktadır. Gücün cinsel zevk uğruna yanlış kullanılmasıdır. Kadınlara yönelik olarak yapılan cinsel taciz, çoğunlukla aynı statüde çalışan erkek meslektaşları tarafından gerçekleştirilmektedir. İş yerinde kadınlara uygulanan cinsel tacizin amacı, iş yerindeki rolünü ve konumunu aşağıya çekmektir. Erkekler kariyerlerinin önünde kendilerine rakip olarak gördükleri kadınları geri plana itip, cinsiyete dayalı çaresizliğini ve yetersizliğini vurgulayarak, onları pasifize etmeye çalışmaktadırlar. Erkekler bu şekilde davranarak iş yerindeki egemenliklerini sağlamlaştırmaya çalışmakta, rekabet eden kadınlara karşı

oluşturdukları düşmanlığı cinsel taciz şeklinde göstermektedirler. Nitekim yapılan birçok araştırma iş yerinde cinsel tacize uğrayan kadınların, genellikle erkeklerin alanına giren kadınlar olduğunu göstermektedir. (Çakınberg 2011, 118)

Türk toplumunun kapalı yapısı nedeniyle, cinsel tacize maruz kalan kadınların birçoğu bunu dile getirmek istememektedir. Ancak son yıllarda yeni yeni konuyla ilgili bilimsel çalışmalar yapılmaya başlamıştır. 2014 yılında yapılan bir çalışmada cinsiyet eşitsizliği kavramı üzerine sorulan sorulara Türk katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde ankete katılan kadınların %15,89' u işyerinde cinsel tacize maruz kaldıklarını ifade etmektedirler. Aynı araştırmanın diğer sonuçları ise şöyledir: Kadınların %20,45'i ücret, statü ve görevde yükselme konusunda ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmektedirler. %11,36'sı erkek egemen örgüt yapısı nedeniyle erkeklerin birbirini kayırdıklarını ifade etmektedirler. %4,54' ü yasal olarak eşit sayılmalarına rağmen cinsiyet eşitsizliğinin söz konusu olduğunu belirtmekte mesleklerin kadın ve erkek mesleği olarak ayrıldığını ifade etmektedirler. %2,27' si ise iş yaşamında erkeklerin kendilerini ikinci sınıf olarak gördüklerini söylemektedirler. (Günlü vd. 2014, 146)

Buraya kadar anlatılanlardan hareketle cinsel taciz olgusu her iki cins için olumsuz sonuçlara neden olmakla beraber, özellikle kadınların kariyerine olumsuz yansımalarının daha fazla olduğu görülmektedir. Cinsel taciz olgusunu azaltmak için örgütlerin kurumsal düzeyde önlem almaları gerekmektedir. Ayrıca devletler mevcut yasal düzenlemeler daha işler hale getirmelidir.

2.2.10. Cam Tavan Sendromu

Kişisel gelişimciler cam tavan sendromunu açıklamak için iki aşamalı bir deneyden bahsederler. Pirelerin farklı yüksekliklere zıplayabildiklerini gören bilim adamları deneyin ilk aşamasında 30 cm boyunda cam bir fanusun içine bir avuç pire koyarlar. Fanusu metal bir zemin üzerine yerleştirirler. Daha sonra zemin ısıtılır. Pireler zeminin ısınmasının etkisiyle zıplamaya başlarlar. Ancak fanusun cam tavanına çarpıp düşerler. Bir süre sonra pireler cam tavana çarpmamak için 30 cm'den yukarı zıplamamaya daha doğrusu zıplayamamaya başlar. Tüm pirelerin 30 cm'den yukarı zıplamadıkları gören bilim adamları deneyin ikinci aşamasına

geçerler. Pirelerin içinde bulunduğu cam fanusun kapağı kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Pireler artık daha yukarı zıplayabilirler ancak 30 cm'den fazla sıçramadıkları görülür. İsteseler fanusun içinden kaçabilirler ama göremedikleri cam tavana tekrar çarpacakları korkusuyla kaçamazlar. Çünkü onlar için engel fiziksel bir etki olmaktan çıkmış zihinsel bir hal almıştır. İnsanların neyi başarıp neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerinin önemi bu deneyde açıkça görülmektedir. Kişinin ulaşabileceğine inandığı en tepe nokta onun cam tavanını belirlemektedir. (Doğru 2010, 70)

“Cam Tavan Sendromu” özellikle kadın yöneticilerin görünen hiçbir engel olmamasına rağmen, üst düzey yönetici kademelerine yükselememesini, bu kademeler için gerekli tüm özellikleri taşımalarına rağmen salt kadın olmalarından dolayı terfi imkânlarından yoksun kalma durumunu ifade etmektedir. Cam tavan engelleri, yetenekleri ve becerileri ile işletmelere olumlu katkı sağlayacak kadınların üst kademe yönetim kadrolarında istihdam edilmesinin önüne geçmektedir. (Cengiz 2011, 22)

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerine bakıldığında bunların 3 etkene bağlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Aşağıda kısaca bu engellere değinilecektir. (Sezen 2008, 24-27)

- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller; erkeklerin gücü elde tutma isteği veya kadınları koruma içgüdüleriyle fazla sorumluluk verilmemesi gerektiğine yönelik pozitif ayrımcılık düşüncesi erkeklerin kadınlara koyduğu engellerin nedenleri olarak gösterilmektedir.
- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller; “ben nasıl yaptıysam oda yapabilir” düşüncelerinin yanı sıra üst kademeye yükselen kadınların kadınsı özelliklerini yitirerek erkek düşünce kalıplarını benimsemeleri kariyer yolunda kadınların kadınlara koyduğu engelleri oluşturmaktadır.
- Kadınların kendilerine koydukları engeller; “kadının yeri evidir” şeklindeki toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında kalıp yargılar, iş aile arasındaki dengeyi koruyamam korkusu, sistemin kadına yönelik bakış açısının

değiştirilemeyeceği ve durumun kabullenilmesi gerektiği yönündeki düşünceler cam tavan oluşumuna etki eden kadınların kendilerine koydukları engeller olarak görülmektedir.

Cam tavan kavramı ilk olarak 1986 yılında “Wall Street Journal” ‘ ın “İş Yaşamında Kadın” konulu haberinde kullanılmıştır. “işletme, hükümet, eğitim ve kar amacı gütmeyen organizasyonlarda üst kademe pozisyonlara ulaşmak için çabalayan kadınların karşılaştığı engeller olarak tanımlanmıştır.” Cam tavan kadınların kariyerinde belirli bir aşamaya geldikten sonra hiçbir sebep yokken üst kademe yöneticiliğe yükselememesini ifade etmektedir. Yapılan pek çok araştırma özel kurumlarda çalışan kadınların en fazla orta kademelere yükselebildiklerini göstermektedir.(Tülüce ve Yaprak 2014, 65)

İRİS, Eşitlik ve Gözlem Grubu’nun ILO ve Michigan Üniversitesi Avrupa Araştırma Merkezi tarafından desteklenen “Kamuda Üst Düzey Kadın Yönetici Profili ” isimli bir çalışmada, Türk kamu sektöründe çalışanların 2006 yılı verilerine göre %72’si erkek %28 kadındır. Üst düzey yöneticilik konumlarında görev alanların ancak % 11,8’i kadındır. Orta düzey yöneticilik kademelerinde ise bu oran %27,1 olduğu görülmüştür. (Yörü 2009, 363)

Türkiye’nin uluslararası sözleşmeler gereği kadın yöneticiler için taahhüt ettiği oran %33 olmasına rağmen, çalışmanın verilerine göre kamuda, bu orana %37’lik temsil oranıyla ancak bir alt kademe yöneticilik olan şef kademelerinde ulaşıldığı görülmektedir. Araştırmanın bulguları daha önce cam tavanla ilgili yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Kadınların en fazla alt ve orta kademe yöneticilik pozisyonlarında yer buldukları görülmektedir. (<http://www.hurriyet.com.tr> 2007, (erişim tarihi: 23.01.2016)

Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının 2009 yılı verilerine göre kamuda üst düzeylerde çalışan kadınların oransal dağılımı şöyledir: “Üst Düzey Yönetici %6,8, Müsteşar % 0, Müsteşar Yardımcısı %2,5, Genel Müdür %6,4, Genel Müdür Yardımcısı %8,3, Daire Başkanı %15,1, Daire Başkan Yardımcısı %7,1 dir. Bu verilerde müsteşar görevlerinde hiç kadın yönetici bulunmayışı dikkat çekicidir.” (Ataman 2009, 18)

Amerika ve Hollanda’ da yapılan araştırmalarda kadınların daha çok insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler yönetimi gibi insan odaklı meslek alanlarında çalışmalarının desteklendiği görölmektedir. Amerika ‘da hizmet sektöründe faaliyet gösteren telekomünikasyon, sigortacılık, bankacılık gibi kadınların ağırlıklı olarak bulunduğu alanlarda üst düzey yönetici kademelerine kadınların yükseltildiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalara göre cam tavan engelleri, kadınların ağırlıklı olarak çalıştıkları hizmet sektörlerinde daha az hissedilmekte ve yükselme imkânlarının daha fazla olduğu buna karşın, eğitim ve imalat gibi alanlarda kadınların terfi imkânlarının daha kısıtlı olduğunu görölmektedir. (Aktaş vd. 2009, 271)

Kadınların çalışma yaşamında eğitimlerine ve uzmanlık düzeylerine bakılmaksızın üst mevkilere getirilmemeleri, sadece onların kariyer ilerletmelerini engellemekle kalmayıp, aynı zamanda işletmeler açısından ciddi mali kayıplara neden olmaktadır. “Fortuna 500 şirketlerinde çalışan kadınların durumunu inceleyen Roy Adler, üst mevkilerinde kadınlara daha çok yer veren şirketlerin karlılık oranlarının diğerlerine göre daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Adler çalışmasında 22 yıl boyunca Fortuna 500’de yer alan tüm şirketlerin verilerini toplamıştır. Daha sonra bu verileri değerlendirmeden geçirdikten sonra kadınlara üst mevkilerde en çok yer veren 25 şirket tespit etmiştir. Tespit ettiği 25 şirketle, diğerlerini karşılaştırdığında kadınlara daha fazla yer veren şirketlerin, yer vermeyenlere oranla karlılık oranla %18 ila %69 arasında daha fazla kar ettikleri sonucuna varmıştır.”(<http://www.capital.com.tr,2002>, erişim tarihi: 23.01.2016)

2.3. CAM TAVANLA İLGİLİ KURAMLAR

Kadınların çalışma yaşamında neden daha az yönetici pozisyonlarına yükselebildiklerini, karşılaştıktıkları cam tavan engellerini açıklayan birçok kuram ortaya atılmıştır. Cam tavan engelleriyle ilgili yapılan literatür taraması sonucunda öne çıkan kuramların Sonnert ve Holton’un eksiklik ve farklılık kuramı, Bardwich’in bir kadının hayatındaki mevsimler isimli kuramı ve Gutek ve Larwood’un kadınlara özel olarak geliştirdikleri kuram olduğu görölmüştür. Aşağıda kısaca bu kuramlara değinilecektir.

2.3.1. Sonnert ve Holton'un Kuramı

Sonnert ve Holton kadınların yönetim kademelerinde yeterince yer alamamasını 2 aşamada sınıflandırmıştır. İlk aşamaya "Eksiklik Modeli", ikinci aşamaya ise "Farklılık Modeli" adını vermişlerdir.

Eksiklik Modeli: Örgüt içindeki yapısal engellere dayanmaktadır. Formel ve enformel sistemlerin kadınların dışlanmasına yönelik etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Eksiklik modeline göre; kadınlar yaşamları boyunca sınırlı seçenek ve fırsatların sunulduğu guruptur. Seçeneklerin azlığı kadınların kariyerlerine negatif etki oluşturmaktadır. Örgüt içinde kadınların fark edilmelerine ve kariyer ilerletmesine yardımcı olacak stratejik görevlere getirilmemeleri şeklindeki ayrımcı anlayış, cam tavan engellerinin en önemli sebebi olarak gösterilmektedir. (Sonnert ve Holton 1996, 63)

Farklılık Modeli: Cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan engelleri, bireysel düşünce ve duygular, doğuştan gelen kişilik özellikleri, toplumsal cinsiyet rolleri, yaşanılan kültürel çevre ve sosyal kurumların etkileri açısından incelenmektedir. (Sonnert ve Holton 1996, 63)

Farklılık modeline göre; kadınlar kalıp yargıları aşmak için yetenek ve becerilerini kanıtlamak ve erkeklerden iki kat daha fazla çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Kendini kanıtlamak zorunda kalma durumu kadınların başarılı olma konusunda motivasyonlarına olumsuz yönde etki etmektedir. (Evertson ve Nesbitt 2004, 10)

2.3.2. Bardwich'in "Bir Kadının Hayatındaki Mevsimler" Kuramı

Örgütlerde kadınların kariyerine ilişkin geliştirilen ilk kuram Judith Bardwich tarafından geliştirilen "Bir Kadının Yaşamındaki Mevsimler" isimli yaklaşımıdır. Kuramda kadınların kariyerini geliştirmek istemelerinin yanı sıra ilişkilere de önem verdikleri üzerinde durulmaktadır. Bardwich kadınların 17-28 yaş aralığında evlenmeye odaklandıkları ve birine bağlanmak istedikleri belirtilmektedir. 36-40 yaş aralığında ise düşünceleri kendi ayakları üzerinde durabilmektir. Kadınların bu yaşlardaki tercihlerini doğurganlık düzeyleri belirlemektedir. 40-50

yaş aralığında ise erkeklerin kariyer yapma isteği azalırken kadınların, çocukları ve evi ile ilgili sorumluluklarının azalması onlara kariyeri ile ilgili çalışmalar yapmak için imkan tanımaktadır. (Uygun 2011, 60)

2.3.3. Gutek ve Larwood'un Kadınlara Özel Kuramı

Barbara Gutek ve Laura Larwood kadınları kariyerini ancak onlara özel geliştirilen kuramlarla açıklamanın mümkün olabileceğini öne sürmüşlerdir. Kurama göre kadınlar işe alımdan performans değerlendirmeye kadar birçok açıdan erkeklerden daha fazla zorlukla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca aile yaşamı kadınların kariyer gelişiminde erkeklerden daha fazla etki etmektedir. Gutek ve Larwood' a göre kadınlarla erkeklerin çalışma yaşamından beklentileri aynı değildir. Bu yüzden uygun meslek seçimi konusunda kadınların ve erkeklerin tercihleri farklı olacaktır. Annelik rolü babalık rolüne göre farklı tanımlanır ve kadının çocukları üzerindeki sorumluluğu daha fazladır. Kadınlar işyerinde erkeklere oranla daha fazla kısıtlamayla karşılaşır. (Murdock 2005, 36)

2.4. CAM TAVAN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kadınların cam tavan sendromu yaşamalarında etkili olan, kariyer engellerini iki ana faktör altında incelemek mümkündür. Bunlar sosyal faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Bu çalışmada Sosyal faktörler, çoklu rol üstlenme, kişisel algı ve tercihler, mesleki ayırım, cinsiyete dayalı kalıp yargılar ve kraliçe arı sendromu olmak üzere beş alt faktör altında; örgütsel faktörler ise, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mentor-rol model eksikliği olmak üzere üç alt faktör altında incelenmiştir.

2.4.1. Sosyal Faktörler

Sosyal faktörler içinde bulunan toplumun kültürü ve bireylerin yetiştirilme tarzlarıyla şekillenmektedir. Cam tavan engelleri açısından değerlendirildiğinde bu faktörleri, çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım cinsiyete dayalı kalıp yargılar ve kraliçe arı sendromu olmak üzere beş alt boyutta toplamak mümkündür.

2.4.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

1970'li yıllara kadar kadınlardan ev içi sorumlulukları dışında eve ekonomik olarak bir katkı sağlaması beklenmiyordu. Ancak bu yıllarda etkisini hissettiren ekonomik bunalım, tek kişinin çalıştığı aile yapılarının ekonomik anlamda zarar görmesine neden olmuştur. Kadınlar aile bütçelerinde oluşan açığı kapatabilmek için iş gücüne daha fazla dâhil olmaya başlamışlardır. Bir taraftan işte, bir taraftan da evde üstlendikleri rollerin sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmışlardır. Margert Palmer, evde ve işte görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için büyük çaba harcamak durumunda kalan ve dışarıdan yardım almayan bu kadınları, “süper kadın” olarak isimlendirmiştir. (Özünü 2013, 40) Ev ve iş dengesini kurmaya çalışan birçok kadın mükemmel olmaya çalışmakta ve neticede süper kadın sendromuna yakalanmaktadır. (Karcıoğlu ve Leblebici 2014, 5)

Çalışma yaşamında ister alt kademe ister üst kademe rollerde yer alsın, kadın için ev kadınlığı rolü devam etmektedir. Kadının evi ve işi arasındaki iki rolü genellikle birbirini olumsuz etkilemektedir. İş yaşamı ve aile yaşamında kendisinden beklenen rolleri gerçekleştirmek için yoğun bir çaba harcamaktadır. İş ve ev arasında üstlendiği rollerin uyumsuzluğu rol çatışmasına sebep olmaktadır. Rol çatışması bireyin yetersizliği yüzünden değil iş ve aile yaşamında üstlendiği rollerin birbirinden farklı yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Ailesinden ve işinden gelen talepleri aynı anda karşılamak durumunda olan kadın, gerilim yaşamaktadır. Yaşadığı gerilim kadını üstlendiği ikili rol içinde, zaman zaman çelişkiye düşürmektedir. Kadınlar “zaman baskına dayalı gerilim, çatışan rollerin yarattığı gerilim ve her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilim olmak üzere üç tür gerilim ve çatışma yaşamaktadırlar.” (Özünü 2013, 40)

Zaman baskısına dayalı gerilim, ev ve iş arasında üstlendikleri rollerden birinin gereklerini yerine getirirken, diğeri ile ilgili sorumlulukları için vakit bulunamamasından kaynaklanmaktadır. Çatışan rollerin yarattığı gerilim, psikolojik faktörleri etkisiyle gelişmektedir. Kişinin aile ve iş arasındaki rollerinden biri ile ilgili yaşadığı gerilim nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Birey kaygı, yorgunluk ve sinirlilik hali gibi psikolojik değişimler yaşayabilmektedir. Her rolün farklı davranış

istememesi ise, çalışma ve aile yaşamında istenen rol davranışlarının bir biri ile çelişmesi durumunu ifade etmektedir. Üstlenilen rollerden biri için geliştirilen tutum, davranış ve kuralların diğer rollerle uyuşmaması, beklenti ve kurallarının farklı olması bireyin çatışma yaşamasına neden olmaktadır. (Çarıkçı ve Çelikkol 2009, 156)

Geleneksel cinsiyet rollerinin etkisiyle birçok kadın, ailesine karşı sorumluluklarını yerine getiremediğini düşünmekte ve suçluluk duygusu yaşamaktadır. Evi ve işi arasındaki rollerden birini tercih etmek durumunda kalmakta ve genellikle seçimini ailesinden yana kullanmaktadır. Ancak rollerinin hiçbirinden vazgeçmeyip tüm rollerini kusursuz bir şekilde yerine getirmeye çalışan “süper kadın” olmayı tercih eden kadınların olduğu da bilinmektedir. Süper kadın olmayı tercih eden kadınların kendi üzerinde oluşturduğu gerilim ve baskılar, ruhsal ve fiziksel rahatsızlarla mücadele etmek zorunda kalmalarına neden olabilmektedir. Her şeyi en iyi şekilde yapma arzusu bazen feminen özelliklerin bir kenara bırakılmasına, evlenme düşüncesinin geciktirilmesine veya hiç evlenmeme tutumları sergilenmesine neden olmaktadır. Ruh sağlığında meydana gelen bozulmalar neticesinde birey, terfi edebilme fırsatlarını kısıtlamakta ve kariyer hedeflerinin önüne tamamen kendisinden kaynaklanan bireysel bir cam tavan engeli oluşturmaktadır. (Karcioğlu ve Leblebici 2014, 5)

Çoklu rol üstlenmenin kadınlar üzerinde etkisi azaltmak ve daha eşitlikçi iş piyasaları oluşturmak amacıyla birçok uluslararası kuruluşun çalışmalar yaptığı bilinmektedir. Son 20-30 yıldır iş ve aile yaşamını uzlaştırma politikaları üzerine çalışmalar yapan uluslararası kuruluşlardan Avrupa Komisyonu, 2006 yılında “Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yol Haritası:2006-2010” başlıklı raporunda “iş, özel ve aile yaşamının uzlaştırılması” öncelikli olarak ele alınması gereken, ilk altı madde arasında yer almıştır. Yine Avrupa Komisyonu 2008 yılında, iki kişinin çalıştığı aile yapılarında ev içi ücretsiz iş yükünü, eşlerin eşit paylaşımı konusunda teşvik politikalarına ağırlık verilmesi kararı almıştır. Kadınların çalışma yaşamında bu şekilde desteklenmesi sadece toplumsal cinsiyet eşitsizliğini gidermesi açısından değil, aynı zamanda tam istihdam sağlanarak, sosyal bütünleşmeye ve ekonomik büyümeye katkı sağlayacağı vurgulanmıştır. (İlkaracan 2010, 11)

Toplumlarda kadının sosyal yaşamdaki statüsü gereği oluşan çoklu rol üstlenmeye bağlı cam tavan engelleri, kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarında ciddi sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. İstikrarlı bir gelişimi sağlamak ve bu engelleri aşabilmek için kadınlar yapabileceklerinin sınırlarını iyi bilmeli mükemmeliyetçi tavırlar sergilemekten vazgeçmelidirler. Ancak, sadece kadınların alacakları önlemlerle çoklu rol üstlenmeye bağlı engellerin aşılması mümkün değildir. Burada ülkelerin de iş ve aile yaşamını uzlaştırmak amacıyla gerekli yasal düzenlemeleri ve teşvik edici politikaları oluşturması gerekmekte, mevcut olan düzenlemelerin denetim ve kontrolünü sağlamalıdır.

2.4.1.2. Kişisel Tercih ve Algılar

Kadın yöneticilerin üst düzey yönetici kademelerine yükselmelerine etki eden, cam tavan engellerinden biri de, kişisel algı ve tercihleridir. Kadınların kariyerlerinde ilerleme konusunda oluşturdukları kişisel tercih ve algıları, kariyer yönelimli olmama, görevde yükselmenin gerektirdiği sorumlulukları göze alamama, özgüven eksikliği gibi kendilerinden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkmaktadır. (Sertkaya vd. 2013, 12)

Tavris (1972) tarafından yapılan 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan “Yönetimsel Davranışlar” isimli bir araştırmada kadınlar yaşamda başarısız olma nedenlerini kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranının %48 olduğu görülmüştür. Aynı araştırmaya yanıt verenlerin %45’i ise, kadınlar yeteneklerini ispatlayarak cinsiyet ayrımından kaynaklanan engelleri aşabilirler görüşünü belirtmişlerdir. (Tavris 1972’den aktaran Zel 2002, 41) Ancak kadınların kişisel tercih ve algılarının oluşumunda toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi göz ardı edilmemelidir.

Toplumsal cinsiyet erkek ve kadının toplum içindeki davranışlarını ve cinsiyete dayalı rollerinin sınırını belirlemektedir. Toplumlarda cinsiyete ilişkin sosyo-kültürel normlar ve beklentiler cinsler arasında farklı şekillenmektedir. Chodorow ve Eagly (1987) “kadınlara ve erkeklere biçilen toplumsal rollerin, geleneksel olarak yerleşmiş algılardan kaynaklandığını ifade etmektedirler. Geleneksel kimlik erkeğe lider rolü vermekte ve ona saldırgan, egemen, iddiacı bir

karakter yapısı atfetmekte, kadına ise bakım hizmetleri rolünü uygun görmekte ve ondan sevecen, erkeğe tabi olma, duygulu olma gibi davranışlar beklemektedir”. (Chodorow 1978 ve Eagly 1987’den aktaran Sayer 2011, 12-13)

Chodorow ve Eagly’in toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin yaptığı tanımlamadan hareketle, kişisel tercih ve algılardan kaynaklanan cam tavan engellerinin oluşum nedenlerini şu şekilde açıklamak mümkündür. Kadının doğumdan itibaren öğrendiği cinsiyet rolleri çalışma yaşamına dâhil olduktan sonra da etkisini göstermektedir. Birçok kadın kariyer hedeflerini sınırlandırması gerektiği düşüncesi içine girmektedir. Çünkü ona lider olanın erkek olduğu, saldırgan tavırlardan uzak durması gerektiği, otorite sembolü olan erkeğe tabi olması gerektiği dayatılmaktadır. Ayrıca kadınlar yetiştirilme tarzlarından kaynaklanan cinsiyet rollerini farkında olarak veya olmayarak içselleştirmekte ve bu durum, onların ulaşabilecekleri en üst nokta olan cam tavanlarının belirleyicisi olmaktadır.

Toplumsal kalıp yargılar nedeniyle yöneticilik kademelerinin kendisi için uygun olmadığını düşünen kadınlar, feminen özelliklerini kaybedeceklerini ve erkek gibi görüneceklerini düşünmektedirler. Çok başarılı olurlarsa başarı sebeplerinin olumsuz algılanacağını düşünmekte ve başarılı olmaktan geri durmaktadırlar. (Çetin 2011, 71)

Bir endüstri Psikoloğu olan Zeynep Aycan yapmış olduğu araştırmalar neticesinde kadınların kendilerine koyduğu engellerini şu şekilde sınıflandırmaktadır. “Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği, karasızlık, ne istediğini bilmemek, kendini geliştirme ve koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerinde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin zorluklarını göze alamamak.” (Çizmeci 2004, <http://www.radikal.com.tr> erişim tarihi: 12.06.2015)

Toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle evi ve çocukları konusunda bütün sorumluluğu üzerine alan kadın, işyerinde de kontrolü elinde tutmak istemektedir. Yönetici pozisyonunda çalışan kadınlar sorumluluk duygusu nedeniyle bazen, yetki

devrinden kaçınmakta, tüm işi kendisi yapmaya çalışmakta ve bu durum aşırı çalışmaya neden olmaktadır. Aşırı çalışma ise yorgunluk, kötü yönetim becerisi ve kariyerinde yükselme konusunda yeterince hazırlık yapamamaya neden olmaktadır. Kadın cinsiyet rolleri gereği eşi ve çocuğunun istediği yerde ve zamanda hazır olma davranışını benimsemiştir ve bu durum zaman yönetimi ve sınırlarını çizme konularında başarılı olamamasına neden olmaktadır. Ayrıca bireysel ilişkilere çok fazla önem veren bir kadın yönetici “kapısı herkese açık” bir yönetim tarzı izleyebilmekte ve asıl yapması gereken işleri ihmal edebilmektedir. (Karaca 2007, 57)

2.4.1.3. Mesleki Ayrım

Günümüz modern toplumlarında meslek seçiminde, bireyin yeteneklerinin ilgilerinin ve isteklerinin etkili olması beklenmektedir. Ancak toplumda kadın ve erkek mesleği olarak adlandırılan geleneksel kuralların varlığı ve ailesel nedenler kişinin kendi istek ve yetenekleri doğrultusunda seçim yapmasını engellemektedir. Bireyler istemedikleri meslekleri tercih etmek durumunda kalabilmektedir. (Karcıoğlu ve Leblebici 2014, 7)

Toplumda bazı mesleklerin kadın, bazı mesleklerin erkek mesleği olarak biçimlendirilmesi mesleki ayrım kavramını ortaya çıkarmıştır. Mesleki ayrım yatay ve dikey katmanlaşma şeklinde ikiye ayrılmaktadır. “Yatay mesleki katmanlaşma, üst düzey yöneticilik, mühendislik, inşaat işçiliği gibi sektörlerde erkeklerin, hemşirelik, öğretmenlik, çocuk bakımı gibi sektörlerde ise kadınların ikame edilmesiyle açıklanmaktadır. Yatay katmanlaşma bazen aynı işyerinde çalışanlar arasında da görülebilmektedir. Kadınların insan kaynakları, pazarlama, halkla ilişkiler gibi üst yönetim kademelerine ulaşmanın zor olduğu birimlerde çalıştırılmaları bu duruma örnek gösterilebilir. Dikey katmanlaşma ise, aynı işyerinde çalışan, aynı eğitim ve niteliklere sahip kadınların erkeklere göre farklı performans değerlendirme, davranış ve tutumlarla karşılaşması durumunu ifade etmektedir. Mesleki dikey katmanlaşma kadınların terfi alma ve kariyer ilerletme konusunda daha fazla emek ve zaman harcamalarına yol açmaktadır.” (Taşkın ve Çetin 2012, 23)

“Unicef tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmaya göre, ders kitaplarında hala erkeklere aktif, kadınlara ise pasif roller verilmektedir. Dolayısıyla materyallerde erkeklere, kamusal alanda aktif rol ve görevler verilmesinin sürdürülürken, kadınlara uygun görülen işler, koca/ocuk bakımı ev iş vb. ile kısıtlı tutulmaktadır.” (Tüzün 2015, <http://fatih.tuzun.net>, erişim tarihi: 01.09.2015)

Bielby ve Baron California’da yapmış oldukları bir araştırmada ise aynı statüde görevlendirilmek üzere işe aldıkları kadın ve erkekleri unvan ve fiziksel şartları farklı yerlerde çalıştırdıkları gözlemlemişlerdir. Bielby ve Baron kadınların genellikle ilerleme imkânları daha kısıtlı bölümlerde çalıştırıldıkları, böylece yatay ya da dikey ilerleme fırsatlarından mahrum kaldıklarını savunmaktadırlar.(Karlı 2005, 31)

İşgücü piyasalarındaki cinsiyetçi ayrımcılık ister gelişmiş olsun ister az gelişmiş olun bütün ülkelerde yapılan pek çok araştırmayla kanıtlanmıştır. Özellikle 1970’li yıllardan sonra gerçekleşen kadın istihdamındaki artışın tüm iş kollarında aynı oranda gerçekleşmediği, ya daha çok kadının geleneksel rolünü yansıtan hizmet ağırlıklı sektörlerde, ya hızlı bir şekilde kadınlaşan yeni sektörlerde ya da erkek işi olmaktan çıkıp kadın mesleği haline dönüşen bazı mesleklerde yoğunlaştığı görülmektedir. (Karacan 2011, 41)

Toplumlarda yöneticilik erkek mesleği olarak algılanmakta, kadınların cinsiyet rolleri gereği yöneticilik görevlerinde başarılı olamayacakları yönündeki düşüncelerin varlığı bilinmektedir. Kadınlar bu nedenle alt ve orta kademe yöneticilik yapabilseler de genellikle tepe yönetimlere ykseltilmemektedirler. Dolayısıyla mesleki ayrıma bağlı oluşan cam tavan engelleri kadınların kariyer hedeflerini sınırlamalarına neden olmaktadır.

2.4.1.4. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar (Stereotipler)

Kalıp yargılar (stereotipler) toplum içinde var olan bir grubun en çok hatırlanan özellikleriyle ilgili yargıların tümünü ifade etmektedir. Toplum tarafından oluşturulan stereotipler, cinsiyet, etnik grup, ırk ve yaşanılan coğrafyaya göre şekillenebilmektedir. (Uzun 2005, 34)

Cinsiyete dayalı stereotiplerin oluşumunda sosyalizasyon (toplumsallaşma) süreci etkili bir rol oynamaktadır. Sosyalizasyon bireyin sosyo-kültürel değerleri özümseyerek davranışlarını şekillendirdiği süreç olarak ifade edilmektedir. Kişi içinde yaşadığı sosyal grupla ilgili normları ve değer yargılarını içselleştirerek grubun bir parçası haline gelmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında sosyalizasyon, bireyin kendi cinsiyetine yüklenen rolleri kurumsallaştırarak normalleştirdiği, neyi yapıp neyi yapamayacağını, hangi mesleği icra edip hangisini icra edemeyeceğini, nasıl giyinmesi veya giyinmemesi gerektiği gibi toplumsal algıların bireye empoze edilmesidir. (Uluocak vd. 2014, 26-27)

“Water Lipmann kalıp yargıları ilk kez psikolojide algılama davranışı üzerine uygulamıştır. Lipmann kalıp yargıları, bir toplum, ulus veya sosyal bir grup için kabul edilmiş olan özelliklerin, bu sınıfa mensup tüm bireylere aynen mal edilmesi olarak tanımlamaktadır.” (Uzun, 2005: 34). 1960’lı yıllardan günümüze kadar gelen süreçte stereotiplere ilişkin yapılan araştırmalarda, farklı kültürlere mensup toplumlarda dahi kalıp yargıların temelde değişiklik göstermediği, aynı kaldığı sonucuna ulaşılmaktadır. (Karaca 2007, 65)

Cinsiyetle özdeşleştirilen stereotipler cam tavan oluşumuna etki eden nedenlerin içinde incelenmektedir. Erkekler kadınların ilerlemesini kendilerine bir tehdit unsuru olarak görmekte, rekabet üstünlüğünün kadınlara geçeceği endişesiyle onların önünü açmak istememekte ve bu nedenle kadınlara karşı kalıplaşmış önyargılar geliştirmektedirler. (Öztürk 2011, 50)

Yapılan araştırmalar toplumda kadınlığa ve erkeklığe atfedilen pek çok kalıp yargının bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Toplumlarda cinsiyete dayalı öne çıkan kalıp yargıları şöyle sıralamak mümkündür. (Katkat 2000, 51)

- Kadınlar erkeklere göre daha değişken bir ruh haline sahip olmaları yüzünden üst kademe yöneticilik görevlerinde çalışmaları uygun değildir.
- Kadınların başarı konusundaki motivasyonu erkeklere göre daha düşüktür.

- Kadınların sözel zekâsı, erkeklerin ise matematiksel zekâsı daha fazladır.
- Erkekler kadınlara göre daha saldırgan bir yapıya sahiptirler.
- Kadınlar duygularını erkekler kadar kontrol edemezler.
- Kadınlar insan ilişkilerine, erkekler ise işin gereklerine odaklanırlar.
- Kadınlar erkeklere göre daha duygusaldırlar.
- “Erkekler uzak ve erişilmezdir.”
- Kadınlar çevrelerine karşı daha eşitlikçi tavırlar sergilerken erkekler, kişileri ve konuları sınıflama eğilimindedir.

Kircher 1974,1980 ve 1986 yılları arasında gazetelerde yayınlanan üst düzey yöneticilere ilişkin ölüm ilanlarını incelemiştir. İlanlarda kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin tanımlarının arasındaki farklılıklar bulunduğunu tespit etmiştir. 1974 ve 1980 yılları arasında yayınlanan ilanlarda erkekler, zeki, deneyimli, fedakâr, rehber ve seçkin liderler olarak, kadınlar ise sempatik, güzel ve cana yakın olarak tanımlanmaktadır. 1986 yılında ise erkeklerden daha cesur oldukları yönünde tanımlamalar yapılmasına rağmen, erkek yöneticilerin daha bilgili ve uzman olarak tanımlandıkları görülmektedir. (Kircher 1992’den aktaran Uzun 2005, 35) Yine Heilman (1984), cinsiyete dayalı kalıp yargıların etkisiyle organizasyonların, kadınların üst kademe yöneticilik görevlerinde başarılı olamayacaklarını çünkü kadınların bu pozisyonlar için gereken özelliklere sahip olmadıkları düşündüklerini belirtmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet klişeleri insan kaynaklarının yönetim kararlarında güçlü etkiye sahiptir. (Heilman 1984’den aktaran Uzun 2005, 35)

Birçok toplumda kadınların duygusal oldukları, erkekler kadar iletişim yeteneğine sahip olmadıkları şeklinde ön yargıların varlığı bilinmektedir. Ancak beyin ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalarda beyinde sağ ve sol lob arasında bilgi akışını sağlayan “corpus callosum”un (sinir fiberleri) erkeklerde kadınlardan daha

küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle erkekler bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında her iki lob arasında iletişim sağlanamadığından ya duygusal ya da mantıksal davranırlar. Oysa kadınlar beyinlerinin her iki lopunu da kullanabildiklerinden olayları çift yönlü olarak değerlendirme yetisine sahiptirler. Yine iletişim konusunda yapılan başka bir araştırmada, gün içinde kadınların 20.000 kelime, jest ve mimik kullandıklarını erkeklerde ise bu sayının 7000 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Yapılan bu iki araştırma kadınların duygusallığının aslında bir avantaj olabileceğini ve iletişim yeteneklerinin ise erkeklere göre daha fazla olduğunu göstermektedir.(Duman 2009, 293-294)

Şüphesiz toplumlarda kadınlara yönelik olarak geliştirilen kalıp yargıların tamamını ortadan kaldırmak yakın zamanda mümkün değildir. Ancak örgütler bu noktada kadınlara yönelik ayrımcı davranış ve politikalarını gözden geçirerek daha eşitlikçi kurum kültürü geliştirmeye çaba göstermelidirler. Şirket bünyesinde yapılacak sosyal etkinliklerde kadın çalışanların istek ve tercihleri göz önünde bulundurmalı, işle ilgili projelerde erkek ve kadın çalışanların birlikte görev alabilmelerine imkân tanınmalı, şirket toplantılarında kadınların fikirlerini rahatça ifade etmelerinin önü açılmalıdır. Örgütler alacakları bu ve benzeri önlemlerle kadınlara yönelik cam tavan engellerinden olan, kalıp yargıların büyük bir kısmının önüne geçilmesi mümkün olabilecek ve daha çok kadın yönetici üst düzey görevlere yükselme fırsatı yakalayacaktır. Böylece nitelikli kadın işgücünün atıl kalmasının önüne geçilecektir.

2.4.1.5. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu bir şekilde tüm engelleri aşarak üst yönetime ulaşmayı başarmış kadın yöneticilerin, konumlarını koruma endişesi, ya da kıskançlık gibi nedenlerle tepe yönetimde tek olma arzusu olarak tanımlanabilir. (Salihoğlu 2014, 26)

Zel'in 2002 yılında kraliçe arı sendromu ile ilgili yaptığı çalışmaya göre, "kadınlar yönetim kademelerine geldiklerinde erkek tutum ve davranışlarını benimserler. Kadınlar benimsedikleri bu tutumları daha çok kadın çalışanlar üzerinde kullanırlar. Diğer kadınları kendilerine rakip olarak gördüklerinden, onları ekarte

etmek için cinsiyet ile ilgili farklılıkları görmezlikten gelirler. Kraliçe arı sendromunu yaşayan kadınların ortak algısı, kadınlar başarılı olamıyorlarsa sebebini kendilerinde aramalıdır. Kadın çalışanlar sadece kadın olduklarından dolayı kendilerine ayrıcalıklı muamele yapılmasına izin vermemeli ve ayrımcı tutumlarla bireysel olarak mücadele etmelidirler.” (Zel 2002, 42)

Bir şekilde tepe yönetime ulaşmayı başaran kadınlar bunu çok zor elde ettiklerini düşündüklerinden, kendilerine rakip olarak algıladıkları, konumunu sarsacağını düşündüğü başka bir kadının, aynı mevkie ulaşmasını istememektedirler. Çünkü onlar çok çalışmışlardır ve görevlerini hak etmişleridir, bu yüzden başkası da benim kadar mücadele ederse yükselebilir şeklinde düşünmektedirler. (Salihoğlu 2014, 26)

Kadınların karşılaştıkları cam tavan algısını destekleyen unsurlardan biri olan kraliçe sendromu çok yönlü kıskançlık, kendini referans alma ve olaylar karşısında erkeksi tutumlar sergileme olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar kadın çalışanların %50-60'ının erkek yöneticilerle çalışmak istediklerini göstermektedir. (Gül ve Oktay 2009, 428)

Keuthen (2006), çalışma yaşamında kadınların birbirlerine adil davranmadıklarını, onları rakip olarak gördüklerini ve yok etmek için ellerinden gelen tüm çabayı gösterdiklerini iddia etmektedir. Kadınlar bu yüzden diğerlerinden daha iyi olsalar bile başarıya ulaşamazlar. Ayrıca enerjilerini işlerindeki kariyerlerini korumak yerine ilişkilerini korumaya harcarlar. “Rekabetin güçle yakın akraba olduğunu unuttur ve bu yüzden diğerlerinin güç iddialarının altında ezilme tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar .” Rekabetçi davranmayan ve ilişkilerini korumaya çalışan kadınlar başarılı olamazlar. Böylece başarılı olmanın en iyi fikirler üretmekle olmadığını rekabetin de gerekli olduğunu istemeyerek de olsa kabul etmek zorunda kalırlar. (Keuthen 2006, 51'den aktaran Doğru 2010, 82)

“Kadınların iş dünyasının erkek baskın yapısı içinde kendilerini kabul ettirmek için hem kadın hem de erkek tutumları sergilemelerine anrojen kimlik denilmektedir. Androjeni olarak ifade edilen bu durum dişil ve eril özelliklerin bir arada bulunması anlamına gelmektedir. İngiltere’ de yapılmış olan bir araştırma

sonuçlarına göre kariyer hedefleri yüksek olan kadınların androjen hormonu seviyelerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınlar erkek gibi davranmadıklarında iş dünyasının zorlukları ile mücadele edemeyeceklerini ve buldukları konumu muhafaza edemeyeceklerini düşünürler. İlk başlarda kadın çalışanlar hemcinsleri olan bir yönetici ile daha rahat iletişim kurabileceklerini düşünmüşler ancak daha sonra rekabet ve kıskançlık gibi nedenlerle bunun mümkün olamayacağı düşüncesi içine girmişlerdir.” (Doğru 2010, 82)

Kraliçe arı sendromu oluşumuna etki eden faktörlerin başında kıskançlık gelmektedir. TDK sözlük kıskançlık tanımını “Bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanısına varıldığında olumsuz tutum, güncülük, hasetçilik, hasetlik, hasutluk ”olarak tanımlamaktadır. (<http://www.tdk.gov.tr> erişim tarihi: 01.06.2015)

“XIV. yüzyılda yaşamış olan Charles Allen, bir hikâyesinde kıskançlık olgusunu, balıkçıların yengeç avlarından esinlenerek açıklamaktadır. Yengeç avında, ikinci bir yengeç tuttuktan sonra sepetin kapağını kapatmaya gerek olmadığını, çünkü dışarı çıkmaya çalışan yengecin diğeri tarafından aşağıya çekilerek engellendiğini ifade etmektedir. Allen’e göre insanlarda böyledir yukarıya tırmanmaya çalışanlar diğerleri tarafından aşağı çekilmek suretiyle engellenmektedir.” (Banger 2011, <http://www.duyguguncesi.net> erişim tarihi: 19.05.2015)

Kadınlar çalışma yaşamında veya sosyal yaşamda diğer kadınların fiziksel özelliklerini, aile yaşamlarını kıskanabilmekte ve bunu kendilerine tehdit olarak algılayabilmektedir. Keuthen (2006), kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarının önündeki kıskançlık faktörünü, yengeç sepeti ilkesi ile açıklamıştır. Diğer yengeçlerin aralarından hiçbirinin dışarı çıkmasına izin vermemesi gibi, kadınlarda kendilerinden başka bir kadının yükselmesine izin vermemektedirler.(Keuthen 2006, 33’ten aktaran Kara vd. 2014, 129)

Kıskançlık kadınlar kadar erkekleri de etkileyen bir olgu olduğu düşünülmektedir. Ancak, çalışma yaşamında birçok engele maruz kalan kadınlar bir de hemcinsleri ile mücadele etmek durumunda kalabilmektedirler. Kadınların üst

yönetim kademelerinde sayıca az olmaları nedeniyle, erkekler kadar temsil şansları bulunmamaktadır. Kraliçe arı sendromunun oluşumuna etki eden faktörlerden olan yengeç sepeti ilkesinin etkilerini bu yüzden kadınlar erkeklerden daha fazla hissetmektedirler.

Stain ve arkadaşları üst yönetim kademelerinde kadınların sayısı arttıkça kraliçe arı sendromunun da kadınlar üzerinde etkilerinin azalacağını iddia etmişlerdir. Çünkü üst kademelerde daha çok kadının yer alması ile cinsler arasındaki eşitsizlikle mücadele kolaylaşacaktır. Başarılı kadınlar, alttan yetişen diğer hemcinslerini destekleyecekler, böylece toplumlarda kadınlara karşı kalıp yargılar nedeniyle yaşanan cinsiyet ayrımcılığının üstesinden geleceklerdir. (Zel, 2002, 45)

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Kadınların cam tavan engellerine olumuna etki eden bir diğer faktör ise örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler içinde bulunan kurumun erkek baskın bir yönetim tarzı benimsemesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu faktörleri, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mentor-rol model eksikliği olmak üzere üç alt boyut altında toplamak mümkündür.

2.4.2.1. Örgüt Kültürü

“Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan, örgütü diğer örgütlerden ayırıp, örgüte bir kimlik veren ve milli kültürle ters düşmeyen değerler, normlar ve simgeler bütünü olarak tanımlanabilir.” (Şahin, 2010: 24).Tanımlamadan hareketle örgüt kültürünün ulusal kültür ile paralel olarak şekillendiğini söylemek mümkündür.

J.V. Maanen örgüt kültürünü yedi özellekle ifade etmektedir. (Hasanoğlu 2004, 51)

1. Kişisel özerklik; bireyin sahip olduğu, bağımsız hareket edebilme, bireysel girişim fırsatları ve sorumluluk alabilme derecesini ifade etmektedir.

2. Yapı; Örgüt içindeki düzenlemelerin çalışanların idare ve kontrol edilmesindeki derecesi ve doğrudan gözetim niceliğini ifade etmektedir.

3. Destek; Ast-üst arasındaki yardımlaşma ve samimiyet derecesini ifade etmektedir.

4. Kimlik; Çalışanların uzmanlık, profesyonellik, mensubu oldukları gruplar yerine, örgütle özdeşleşme ve bütünleşme derecelerini ifade etmektedir.

5. Performans Ödül; personelin verimliliğine göre ödül dağıtılmasını ifade etmektedir.

6. Çalışma Toleransı; çalışanların birbirleriyle ve çalışma grupları ile ilişkilerinin derecesini, açık ve dürüst davranabilme isteğini ifade etmektedir.

7. Risk Toleransı; girişken, yeniliklere açık olma, risk alabilme derecelerini ifade etmektedir.

Toplumsal cinsiyet algısı örgüt kültürünü doğrudan etkilemektedir. Toplumlar da cinsiyetle özdeşleştirilen mesleki ayırım, kadın ve erkek görevlerini farklılaştırmakta ve üst kademe yöneticilik erkeğe atfedilmektedir. Çalışma örgütlerinde, kadınlara pasif erkek ise aktif görevler verilmesinin nedeni toplumsal cinsiyet rolleri ile açıklanmaktadır. Gold ve Pringle (1989) yönetim pozisyonlarına yükselme ile ilgili yaptıkları çalışmada, kariyer ilerletme konusunda, kadınlara yönelik tutumların, erkek baskın çevre koşullarının etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. (Wilson 1995, 68'den aktaran Uzun 2005, 37)

Birçok araştırmacı kadınların örgütlerde üst yönetim kademelerinde yer alamamasının nedenini erkek baskın işyerinin etkisine bağlamakta ve bu durumu beş etkenle açıklamaktadırlar. (Zel 2002, 40)

- Tarihsel süreç içinde kadının kalıplaşmış konumu
- Kadınların erkek baskın resmi olmayan iletişim ağlarına girmekte zorlanmaları
- Kadınların ulaşabildikleri yönetim pozisyonlarında, organizasyonların tamamını yönetme fırsatı bulamamaları

- İş değerlerinin ve kariyer imkânlarının erkeklerin ihtiyaçlarına göre belirlenmesi
- Erkeklerin kadınlarla çalışmak istememeleri

Pringle, örgütlerdeki denetim ve güç unsurlarını kullanılmasında cinselliğin temel alınmış olabileceğini belirtmektedir. Organizasyonlarda açık iş pozisyonları görevin gerektirdiği niteliklere göre değil cinsiyete göre belirlenmekte, örgütlerin kadın ve erkeklerden farklı iş beklentileri görev tanımlarına ve performans ölçümlerine yansımaktadır. Britton'nun "organizasyonlarda işe ilişkin sorumluluklar ve görevlerin tanımlanması, performansa göre değil, cinsiyete ilişkin anlamlandırmalara göre yapılmaktadır." şeklindeki görüşü cinsiyet temelli organizasyonların yapısını ifade etmektedir. (Temel vd. 2006, 32)

Silvia Gherardi'ye göre, erkek baskın örgüt yapısı içinde kadınların konumlandırılması söz konusudur. Gherardi, bu konumlandırmayı metaforlar yardımıyla açıklamaya çalışmıştır. Erkekler kadınlara "dostça" ve "düşmanca" olmak üzere iki şekilde yaklaşmaktadırlar. Ayrıca kadınları "kabul edilen, muhalefet edilen ve kabul ettirilen olmak üzere üç farklı şekilde konumlandırılmaları söz konusudur." (Temel vd. 2006, 33) Tablo 10'da erkek egemen ortamlarda kadınların çeşitli konumlandırmaları görülmektedir.

Tablo 10. Kadınların Erkek-Egemen Ortamlardaki Çeşitli Konumlandırılmaları

| | Kadının Konumlandırılması | | |
|---------------------------|---------------------------|------------------|------------------|
| Erkeğin Konumlandırılması | Kabul edilen | Muhalefet edilen | Kabul ettirilen |
| Dostça | Konuk | Yazlıkçı | Yeni gelen |
| Düşmanca | Marjinal | Köstebek | Davetsiz misafir |

Kaynak: Temel A. vd. (2006), Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, s.34.

Tablo 10.' da görüldüğü üzere erkek baskın örgüt kültürü içinde kadın farklı anlamlandırmalarla karşılaşmakta ve konumlandırılmaktadır. Konuk metaforunda kadın önemli ve değerli görülmele beraber, kısa dönem kalması beklenmekte ve işyerinde güçlü olması engellenmektedir. Marjinal metaforunda, kadın istenmemekte ve kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır. Yazlıkçı metaforunda, kadının örgüt içinde kalıcı olmayacağına ilişkin inançlar mevcuttur. Köstebek metaforunda, kadın işin yapılış biçimine dâhil edilmemekte, örgüt içine giren sinsi bir düşman olarak görülmektedir. Yeni gelen metaforunda, kadın merak uyandıran, değişim getirebileceğine inanılan, kabul edilebilir kişi olarak görülmektedir. Davetsiz misafir metaforunda ise, kadına örgüt içinde istenmediği açıkça hissettirilmekte, dışlanmakta, üstesinden gelmekte zorlanacağı işler verilerek örgüt içinde kalma çabası ölçülmektedir. (Temel vd. 2006, 34)

Kanter, erkek egemen örgütlerde kadınların sonradan gelenler olarak görüldüğünü, karar alma süreçlerine dâhil edilmediklerini belirtmektedir. Kanter, erkeklerin lider seçilmesinin nedenini kadın ve erkeğin tarz ve strateji farkına bağlamaktadır. Kişilerin liderlik ve güç kavramlarını birleştirerek güçlü lider algısı oluşturduklarını ve liderliği erkeğe atfettiklerini ifade etmektedir. (Temel vd. 2006, 34)

Maskülen örgüt yapısı içinde kadınlar belirsiz pozisyonda bırakılmakta, azınlık durumunda oldukları hissettirilmektedir. Kadınlar formel (işle ilgili) ve enformel (iş dışı) kanalların dışında tutularak üst kademe pozisyonlardan uzaklaştırılmaktadır. (Temel vd. 2006, 35)

Örgüt kültürü ile ilgili buraya kadar anlatılanlardan hareketle kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarında örgüt kültürünün doğrudan etkili olduğunu söylemek mümkündür. Birçok örgütte aynı vasıflara sahip olsalar bile kadınların tefi ettirilmedikleri yapılan araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Örgütlerin bu konuda önlemler alması gerekmektedir. Örneğin, kariyer imkânlarını belirlerken kadınların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdırlar. Ulaşabildikleri yönetim kademelerinde sorumluluk alanlarının tamamına hâkim olma imkânı sağlamalıdırlar.

Erkek meslektaşları ile ortak projelerde yer almaları sağlanarak iletişimden kaynaklanan sorunların önlenmesine yardımcı olmalıdırlar.

2.4.2.2. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama

Kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarında karşılaştıkları cam tavan engellerinden biri de erkeklerin kendi aralarında oluşturdukları gayri resmi iletişim ağlarına katılımda yaşadıkları sorunlardır. Resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller içinde değerlendirilmektedir.

Krachard ve Hanson “Eğer iletişim ağları bir şirketin iskeleti ise, gayri resmi iletişim ağları da merkezi sinir sistemidir. ” şeklindeki ifadesi ile resmi olmayan iletişim ağlarının önemi açıklamaktadırlar. Örgüt içindeki bu resmi olmayan iletişim şekli alt ve üst kademe arasındaki iletişim akışını sağlamaktadır. Ancak kurumlarda genellikle bu iletişim ağları erkeklerin egemenliği altında bulunduğundan, kadınlar kariyer ilerletmeleri konusunda kendilerine olumlu katkı sağlayacak haberlere daha geç ulaşmakta veya ulaşamamaktadırlar. Bilgiye ulaşmada yaşadıkları güçlük zamanında doğru strateji geliştirmelerine engel olmakta ve kariyer hedeflerine ulaşmaları konusunda zorluk yaşamalarına sebep olmaktadır. (Başaran ve Nuroğlu, 2015, 161)

1995 yılında yapılan Dördüncü Dünya Kadın Konferansı ‘nda, kadınların ayrımcı tutumlara maruz kalmaları, ev içinde eşit sorumluluk paylaşımının bulunmayışı ve erkek ve kadın arasındaki güç ilişkisinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Erkek iktidarının bir yansıması olan resmi olmayan iletişim ağları ve karar alma şekilleri, siyaset ve sosyal hayata kadınların eşit katılımını sınırlamaktadır. Konferansta üst kademe görevlerde kadınların erkeklerle eşit oranda temsil edilmeleri ve karar alma süreçlerine dâhil edilmeleri için gerekli önlemlerin alınmasını konularında mutabakata varılmıştır. (<https://www.tbmm.gov.tr> , erişim tarihi: 08.09.2015).

Resmi olmayan (enformel) iletişim, bireylerin amaçlarına ulaşmak için geliştirdikleri özel bağlantıları ifade etmektedir. Belirli bir örgüt yapısı içerisinde yer alan bazı kişiler kendi aralarında resmi olmayan gruplar oluşturmaktadırlar.

Oluşturan bu gurupların örgüt kültürü üzerinde kapsamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Resmi olmayan bu guruplar genellikle erkek çalışanlar arasında oluşturulmakta ve erkeksi faaliyetler düzenlemektedirler. (Doğru 2010, 50-51)

Örneğin erkekler kendi aralarında futbol veya basketbol turnuvaları, av organizasyonları gibi spor faaliyetleri düzenleyerek, üst yönetimdeki erkek yöneticileri ile sosyal iletişim bağlarını güçlendirmektedirler. Kadınlar ise spor faaliyetlerine erkeklere göre daha az ilgi duyduklarından ve iş dışında ev işi, çocuk bakımı gibi sorumlulukları bulunduğundan bu faaliyetlere katılamamaktadırlar. Ayrıca kadınların katılması erkek çalışanlar tarafından da pek istenmemekte, üst yönetici kademelerine ulaştıklarında bile erkek egemen bu iletişim ağlarına katılım sağlamayamamaktadırlar. Erkek yöneticiler; kadınların toplumsallaşma sürecinin farklı olduğu, onlarla iletişim kurmanın zor olduğu kanısı içindedirler. Dolayısı ile kadınların yanında rahat hareket edemeyeceklerini düşündüklerinden kadınları yöneticilik kademelerine kabul etmek istememektedirler. (Doğru 2010, 50-51)

2.4.2.3. Mentor - Rol Model Eksikliği

TDK sözlük mentor tanımını “yönder ” olarak ifade etmektedir. Yönder tanımını ise “herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse” olarak ifade etmektedir. (<http://www.tdk.gov.tr> ,erişim tarihi: 01.06.2015)

Kökene Yunan mitolojisine kadar uzanan mentor, imparator Odysseus’un Truva’ ya savaşa giderken evini ve varisi Telemachus’u emanet ettiği aile dostunun ismidir. Mentor yıllar içerisinde Odysseus varisi Telemachus’u en iyi şekilde yetiştirmiş ve koruyuculuk görevinin yanında ona akıl hocası ve danışman olmuştur. Çağlar boyu mentor kelimesi, insanlara yol gösteren, tecrübeli, uzman ve bilge kişileri tanımlamak için kullanılmıştır. Mentorluk ortaçağda öğretmen ve öğrenci ilişkisinden yola çıkarak açıklanmaktadır. Öğretmen konumunda olan mentor, öğrencisinin gelişim ve cesaret kazanmasına yardımcı olmakta, öğrenci ise mentorun tecrübelerinden yararlanmaktadır. (Ceylan 2004, www.isgucdergi.org erişim tarihi: 01.01.2016).

Mentorluk, örgüt içindeki deneyimli üyelerin acemi üyelere bireysel ve profesyonel gelişimlerinde yardımcı olmasını amaçlayan bir ilişkidir. Mentorluk ilişkisinin amacı, ilerde yönetici olması planlanan kişilere yol göstermek, danışmanlık yapmak, onların örgüt içinde uygulamalı olarak yöneticilik görevlerine hazırlanmalarını sağlamaktır. Mentor aynı zamanda alt kademe yöneticilere de görevleri konusunda rehberlik yapmaktadır. Kurumlarda mentorluk ilişkisinin amacı, yönetici adaylarının veya alt kademe yöneticilerin, örgüt kültürü ve politikalarına, amaç ve değerlerine duyarlılık kazanmasına yardımcı olmaktır. Adayların kariyer hedeflerini belirlerken değişen koşullara uyum sağlama, kriz ve fırsatları önceden öngörebilme yeteneğine sahip olma, inisiyatif alabilme, başka bir ifade ile proaktif bir yönetici olmalarını misyon edinen mentorluk, ast-üst ilişkilerinin daha sağlıklı yürümesini hedefleyen koçluk fonksiyonudur. (Ceylan 2004, www.isguccdergi.org erişim tarihi: 01.01.2016).

Yapılan araştırmalar mentor olan kişinin aynı zamanda rol modeli olduğunu göstermektedir. Rol modeli bireylerin gelişiminde etkili bir yere sahiptir. Birey rol model aldığı kişi ile aktif ilişki içinde olabileceği gibi, pasif bir ilişki içinde de olabilmektedir. “Ayrıca rol modeli, genel ve özel olabilmektedir.” Genel rol modelinde kişinin tüm özellikleri benimsenirken, özel rol modelinde kişinin bazı özellikleri örnek alınmaktadır. (Erçen 2008, 37)

Mentorluk ve rol model kavramlarının, çalışma yaşamında, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Ancak kadın yöneticiler açısından bakıldığında, bireysel ve örgütsel engellerin aşılmasında mentorluk ve rol modellik, erkeklere göre daha fazla önem kazanmaktadır. Kadın yöneticiler mentordan yardım aldıklarında özgüvenleri artmakta beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatı bulmaktadırlar. Ancak kadınlar rol model ve mentorluk ilişkisinden erkekler kadar faydalanmamaktadırlar.(Çetin 2011, 78) Çünkü kurumlarda kadınların rol modeli olarak görebilecekleri yeterince kadın yönetici bulunmamaktadır.

Kadınların yaşadıkları mentor ve rol model eksikliği konusunda yapılan bir araştırma, orta yaştaki ve deneyimli kadınların hemcinslerine mentorluk yapma

konusunda istekli oldukları ve bu durumun kurumlardaki mentor eksikliğinin giderilmesine yardımcı olacağını savunmaktadır. Ancak örgütlerdeki kadın üst kademe yönetici azlığı araştırmanın uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır. (Akdöl 2009, 66) Lewis ve Fagenson (1995) mentordan yardım almalarının kadınların kariyer ilerletmesinde etkili olacağını ayrıca stres oluşumunun azalmasına da yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Ancak kadınlar önyargılar (motivasyon düşüklüğü, yeteneksizlik gibi) nedeniyle mentor bulmakta zorlanmakta ve ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar. (Lewis ve Fagenson 1995'ten aktaran Erçen 2008, 37)

Kadınların mentorluk ilişkisinden faydalanamama nedenleri kısaca şöyle açıklanabilir: Erkek yöneticiler iş dünyasındaki hâkimiyetlerini korumak ve dedikodulardan çekindikleri için kadınlara rehberlik yapmak istememektedirler. Kadınların üst kademe yöneticiliğe yükselmelerindeki zorluklar yüzünden, onlara mentorluk yapabilecek yeterince kadın yönetici bulunmamaktadır. Kadınları cesaretlendirecek, örnek oluşturabilecek rol modelin olmaması, kariyer hedefleri konusunda erkekler kadar mücadeleci olamamaları sonucunu doğurmaktadır. Kadınların doğum, evlilik gibi nedenlerle işten ayrılacakları düşüncesine sahip olan örgütler, kadınlara sağlanacak mentorluk ilişkisinin, fayda-maliyet karşılaştırması açısından zararlı olacağını düşünmektedirler. (Çetin 2011 78-79)

2.5. KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİ

Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri bu kısımda “Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma”, “Yüksek Performans Gösterme”, “Sosyal İlişki Geliştirme”, “Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma” ve “Mentordan Yardım Alma” olmak üzere beş başlık altında incelenecektir.

2.5.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma Stratejisi

Kadınlar cam tavanı aşmak için birçok strateji geliştirmişlerdir. Üniversite ve meslek edinme stratejisi son yıllarda bunların en başında gelmektedir. Kadınların eğitimleri yükseldikçe işgücüne katılım oranları artmaktadır. Yapılan araştırmalar

üniversite bitiren kadınların ilkokul mezunlarına göre daha fazla çalışma yaşamına dâhil olduklarını göstermektedir.

2008 yılında Türkiye’de TÜİK tarafından yapılan bir araştırma bunu doğrular niteliktedir. Araştırmaya sonuçlarına göre, lise ve altı eğitim alan kadınların iş gücüne katılımı % 20,2 olarak gerçekleşirken, yükseköğretim gören kadınlarda bu oran %70 seviyelerine yükseldiği görülmektedir. Ancak Türkiye’de kadınların üniversite eğitimi almaları oldukça düşük seviyededir. Kadınların yükseköğretime teşvik edilmeleri ve bu konuda ailelerin bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. (Filiz 2011, 137) Böylece eğitim seviyeleri yükselen kadınların, yönetsel kademelerde temsil oranlarının artması sağlanacaktır.

Lewis ve Fagenson (1995) kadınların tepe yönetim pozisyonlarına yükselebilmek için daha fazla eğitim alarak gerekli becerileri oluşturmaları gerektiğini ve böylece cinsiyete dayalı ön yargıları aşarak kendilerini ispat edebileceklerini belirtmektedirler. 1995 yılında Fortuna 500 şirketlerinde çalışan 12 kadın yöneticiyle yapmış oldukları görüşmelerde bu kadınlardan 10’u mesleki gelişim programlarına katılarak eğitimlerini yükseltmelerinin, kariyerlerinde ilerlemede olumlu etki oluşturduğunu ve böylece kendilerine yüksek nitelikli görevlerin verildiğini ifade etmişlerdir. (Lewis ve Fagenson 1995’den aktaran Erçen, 2008, 32-33)

Knutson ve Schmidgall’ a göre kadınların kariyer gelişimleri şirketler tarafından desteklenmelidir. Şirket için stratejik olan görevlerde kadınların görevlendirilmesi ve bu konuda mesleki gelişim eğitimlerinin verilmesi gerekmektedir. Kadınlar kurumlar tarafından desteklenmedikleri sürece erkeklerin hâkim olduğu örgütlerde, cam tavanı aşmalarının mümkün olmadığı görülmektedir. Knutson ve Schmidgall, organizasyonlarda kadınlara yönelik kurum içinde veya dışarda eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması gerektiğini savunmaktadırlar. (Knutson ve Schmidgall 1999’dan aktaran Erçen 2008, 30)

İşletmelerde kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle mesleki gelişim programlarına katılmak istemeyecekleri yönünde genel bir kanı bulunmakta ve bu tür programlar için daha çok erkek üyeleri tercih etmektedirler. Kadınların her an

örgütten ayrılacakları şeklindeki kalıp yargılar, oldukça pahalı olan mesleki gelişim programlarına dâhil olmalarını engellemektedir. Türkiye’de 2001 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada kadın yöneticiler, mesleki gelişim programlarında kadınlara yeterince yer verilmediğinden, erkeklerle aynı oranda fırsat eşitliğine sahip olmadıklarından ve bu durumun kariyer gelişimlerini engellediğinden şikâyet etmektedirler. Kadınların mesleki gelişimlerine önem verilmesi üst kademelere yükselmelerinde etkili olmaktadır. (Gülbay 2012, 81-82)

Goodman ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarda “ilerleme ve gelişmeye önem verildikçe kadınların üst yönetime gelme olasılığı artar” yönündeki hipotezlerini test etmişler ve sonuçta hipotez kabul edilmiştir. (Gülbay 2012, 81-82)

Lockwood 2004 yılında yaptığı bir çalışmada kadınların cam tavanı aşmalarında şirketlerin insan kaynakları birimlerinin rolüne değinmiş ve insan kaynaklarına tavsiyelerde bulunmuştur. Tavsiyelerin başında kadın çalışanların eğitimi ve desteklenmesi gelmektedir. Kadınların kariyer gelişimlerini desteklemek için uluslararası liderlik programlarına katılımları sağlanmasını ve yönetim becerilerini arttırmaları için uluslararası düzeyde iş rotasyonları yapılmasını önermektedir. Kadınlara aldıkları eğitimlerin verimliliklerini arttırmalarını sağlamak için yurtdışı projelerde uygulama yapabilme imkânları verilmelidir. Lockwood örgütlerin uluslararası alanda rekabet edebilmek için cam tavan oluşumunu engellemeleri gerektiğini belirtmiş ve işletmelere kadın işgücünün niteliklerini arttırarak verimli bir şekilde kullanmaları gerektiğini önermiştir. (Lockwood 2004’ten aktaran Erçen 2008, 35)

2.5.2. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Yüksek performans göstermek tüm yöneticiler için önemli ve gerekli görülmektedir. Ancak kadınlar söz konusu olduğunda bu durum daha da önem kazanmaktadır.

“Ragins ve arkadaşları Townsend ve Mattis (1998) tarafından yapılan bir araştırmada kadınların kariyer geliştirme konusunda geliştirdikleri on üç strateji incelenmiştir. İncelenen bu stratejilerden yüksek performans gösterme, kadın

yöneticiler arasında en fazla kabul gören strateji olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kadınların %99'u başarılı olmak için erkeklerden daha fazla performans göstermeleri gerektiğini belirtmişler ve bunların %77' si kariyer engellerini aşabilmek için yüksek performans gösterme stratejisini kullandığını ifade etmişlerdir. Kadınlar, yapılan görüşmelerde kariyer ilerletmek için izlediği stratejileri, beklentilerin üstünde çalışmak, aynı konumda olan ve kendisine rakip olabilecek diğer akranlarının üstünde performans göstermek, özel yetenek ve becerilerini geliştirmek suretiyle uzmanlaşmak şeklinde ifade etmişlerdir.” (Ragins vd. 1998, 29-30)

Araştırmada incelenen on üç strateji içinde öne çıkan diğer stratejiler ise şöyledir: Kadınların %61'i erkeklerin rahat hareket edebilecekleri davranışlar geliştirmelerininin, %50'si zor projeleri başarı ile tamamlamalarının ve %37'si ise etkili bir akıl hocası/mentora sahip olmalarının, bugünkü kariyerlerine ulaşmalarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. (Ragins vd. 1998, 29-30)

Knutson ve Schmidgal (1999) tarafından yapılan başka bir araştırmada, Ragins ve arkadaşlarının yüksek performans gösterme strateji ile ilgili görüşlerini doğrular nitelikte bulgular elde edilmiştir. Beklentilerin üzerinde ve sürekli olarak kendini aşarak yüksek performans sergileme stratejisi kadın yöneticiler arasında en çok kabul gören strateji olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yönetici adayı kadınların üst yönetimle uyumlu iş davranışları geliştirme stratejisi izleyebilecekleri ifade edilmiştir. (Knutson ve Schmidgal 1999'dan aktaran Erçen 2008, 42)

2.5.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Örgüt içinde astları ya da üstleri ile sosyal ilişkiler geliştirmek suretiyle onlar tarafından kabul edilmeyi sağlayan kadınlar, kariyerlerinde ilerleme konusunda diğerlerine göre daha başarılı olmaktadır. Ragins ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre kadınların %28'i etkili iletişim ağlarına sahip olmaları sayesinde kariyerlerinde yüксеlebildiklerini belirtmişlerdir. (Ragins vd. 1998, 29)

Knutson ve Schmidgall' in (1998) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre ise, kadınlar sosyal ilişki geliştirme stratejisini yaygın olarak kullanmaktadır. Kadınlar erkekler tarafından kabul gören davranışları benimsediklerinde bu durumun görevlerinde yükselmelerine olumlu etki sağlamaktadır. Kadınların doğru davranış geliştirmeleri, kabul görebilmeleri, sosyal iletişim ağları içinde ne kadar bulunabildikleri ile doğru orantılıdır. Yine Lockwood (2004) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise toplum tarafından kabul gören liderlik ve iletişim tarzlarının kadınlar tarafından öğrenilmesinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi gerektiği önerilmektedir. Ayrıca erkeklerin iletişim ağlarının dışında kalınması kadınların terfi etmelerini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. (Knutson ve Schmidgall 1998; Lockwood 2004'ten aktaran Erçen 2008, 40)

Örgüt içinde etkili sosyal ilişkiler geliştirmek erkeksi iş dünyasına kadınların uyum sağlamasını kolaylaştırmakta, kabul gören davranış ve üslup biçimi oluşturmalarına katkı sağlamaktadır. Kadınlar sosyal ilişkiler sayesinde kariyer ilerletebilmeleri için gerekli olan davranışların farkına varmakta ve farkındalıklarını hedeflerine ulaşmak için kullanabilme yetisine sahip olabilmektedirler. (Sezen 2008, 37)

2.5.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Örgütler üstün performans gösteren çalışanlara yönelik kariyer gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla eğitim programları oluşturmaktadırlar. Literatürde bu programlar kariyer geliştirme programları olarak isimlendirilmektedir.

Kariyer geliştirme programları kariyer geliştirmek isteyen veya kariyer geliştirebilecekleri konusunda umut vaat eden çalışanlara yönelik sunulmaktadır. Yönetici aday kadınlar kariyer geliştirme programlarına dâhil olduklarında yönetici olabilmek için gerekli bilgi ve becerileri daha çabuk kazanmakta, üst düzey görevlere terfi etme konusundaki motivasyonları yükselmektedir. (Taşkın ve Çetin 2012, 25)

Lockwood ve Fagenson (2004) tarafından yapılan çalışmalar neticesinde, kadınların kariyer ilerletmelerinde karşılaştıkları engeller içinde mesleki eğitim ve deneyim eksikliğinin etkili olduğu ifade edilmektedir. Kadınlar kariyer gelişim

programlarına katılarak eğitim ve deneyim eksikliklerini tamamlama olanağına kavuşacaklardır. Kariyer geliştirme programları sayesinde kadınların yönetici görevlerine geçişleri ve uyumları kolaylaşacak, eğitim aldıkları deneyimli çalışanlarla irtibata geçme olanakları artacağından mentorluk ilişkisi geliştirebilme imkânına kavuşacak, kariyer hedeflerine ulaşmaları daha kolay olacaktır. İşletmeler kadınları kariyer geliştirme eğitimlerine dâhil ederek nitelikli kadın iş gücünü ellerinde tutmaları kolaylaşacaktır. Gelişim programları sayesinde bilgi ve yeteneklerini geliştirme imkânına sahip olan kadınların cam tavanı aşmaları kolaylaşacaktır. (Lockwood ve Fagenson 2004'ten aktaran Erçen 2008, 41)

2.5.5. Mentor (Akıl Hocası)'dan Yardım Alma Stratejisi

Birey kariyerinde hedeflerine ulaşmak için kendi çabaları ya da içinde bulunduğu örgütün eğitim imkânlarından yararlanmaktadır. Kariyer geliştirme programları olarak nitelendirilen bu programlardan biri de mentor (kariyer danışmanlığı) programıdır.

Kariyer aşamaları göz önüne alındığında mentor veya danışman olarak görev yapan kişilerin genellikle kıdemli yöneticiler olduğu görülmektedir. Kıdemli yöneticiler her aşamada bireyin kariyerinde farklı rol üstlenmektedir. Kariyer kurulma aşamasında yönetici, genç çalışanın iş performansının artışı sağlamak amacıyla geri bildirim ve iş başı eğitimleri ile yardımcı olurken, kariyer ortasında, bireye ilerleme fırsatı oluşturabilmesi için, bilgi, beceri ve deneyimlerinin arttırılmasına destek olmaktadır. (Ceylan 2004, www.isgucdergi.org erişim tarihi: 01.01.2016)

Örgütlerde genç yönetici adaylarının üst yönetim kademelerinde görev almak üzere yetiştirilmelerinde insan kaynakları yöneticilerine ciddi sorumluluklar düşmektedir. İş görevlerinin tasarlanması, kariyer planlama, performans değerlendirme, mesleki eğitim uygulamaları, yönetici geliştirme, koçluk ve mentorluk ilişkilerinin geliştirilmesi ve uygulanması insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. Organizasyonların strateji ve hedeflerine ulaşmasını, esnek ve hızlı hareket edebilmelerini, düşük maliyetle yüksek verimlilik elde edilmesini, performans sorunlarının belirlenmesi ve giderilmesini, iş görenlerin

motivasyonlarının yükseltilmesini ve yetkinliğinin artırılması ve ast ve üst ilişkisinin daha sağlıklı yürütülmesini, insan kaynakları yöneticilerinin mentorluk ve koçluk süreçlerinin desteklenmeleri örgütlere sağlayacağı bazı avantajlardır. (Kullualp 2015, 116)

Örgütlerin insan kaynakları yöneticileri, mentorluk ilişkilerinin geliştirilmesini sağlarken, kadınların da bu hizmetten faydalanmasına imkân tanınmalı, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacak danışmanlardan yardım alabilmelerini sağlamalıdır.

Mentorlukla ilgili yapılan araştırmalarda, cinsiyet, yaş, sosyal ve ekonomik düzey gibi kişisel değişkenler ile işe bağlılık, statü gibi işle ilgili değişkenlerin mentorluk ilişkisi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan bu araştırmalarda bireyin kişilik özelliklerinin mentarla ilişkisinin gelişiminde belirleyici bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır. Erkeklerin yoğun olarak çalıştıkları meslek gruplarında kadınların mentor bulma konusunda zorlandıkları ve stratejik görevlerde daha çok erkeklerin bulunmasının bilgi ağlarına ve kaynaklara ulaşmalarına engel teşkil ettiği belirtilmiştir. Neo (1988)'a göre, “erkek baskın örgütler kadınların bilgi ağlarına ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Cinsiyete dayalı kalıp yargılar ve Tokenizmin etkisiyle örgütler sadece sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş olmak için kadınların yönetimde yer almalarını sembolik düzeyde tutmaktadır. Zira kadınların yönetim kademelerinde yer almalarını istemeyen bir örgüt görünümü oluşturmak istememektedirler. Ayrıca toplumsal normlar ve sosyalizasyon uygulamalarının kadınların mentorluk ilişkisi geliştirmelerinin önündeki engeller olarak incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir”. (Ceylan 2004, www.isgundergi.org erişim tarihi: 01.01.2016)

Lockwood (2004), kadınları katılımcılığa teşvik eden mentordan yardım alma stratejisinin cam tavanı aşmalarında en önemli strateji olduğunu ifade etmektedir. Kadınların katılımcılığa teşvik edilmesi ise, etkili bir rehberlik ile mümkündür. Lockwood' a göre, organizasyonlar çalışan ve yöneticilerin bir arada bulunabileceği “yönetimde çeşitlilik ve katılımcılık” programları uygulamalı ve rehberlik eğitimi verilmelidir. Kadınların marka yönetimi, tanıtım ve halkla ilişkiler

alışmalarına katılımı sağlanmalıdır. Yönetimde vekâleten görev yapabilecek kadınların listesi oluşturulmalıdır. Mevcut konumlarını korumalarının ve ilerlemelerini sağlayacak eğitim programları oluşturularak uygulamaya konulmalıdır. (Locwood 2004'ten aktaran Kullualp 2015, 117)



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER ENGELLERİNDEN CAM TAVAN SENDROMUNUN KADIN YÖNETİCİLER AÇISINDAN İNCELENMESİ ve BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Kadın yöneticilerin cam tavan engellerinin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda kadın yöneticilerin kariyer engelleri cam tavan sendromu açısından incelendiğinde “çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, cinsiyete dayalı kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mentor-rol model eksikliği faktörleri ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın hipotezleri ise şöyledir:

H1: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H2: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin çocuk sahibi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H5: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H6: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin yönetim kademelerine göre farklılık göstermektedir.

H7: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H8: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Yapılan bazı araştırmalar tepe yönetimlerinde kadınlara daha çok yer veren şirketlerin, vermeyenlere göre karlılık oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle nitelikli kadın işgücünün yetkin bir şekilde değerlendirilmesi, örgütler açısından bakıldığında rekabet üstünlüğü anlamında avantajlar sağlayacaktır. Bu çalışmanın önemini, kadın yöneticilerin kariyerine olumsuz yönde etki eden engellerin belirlenmesi ve bu engellerin ortadan kaldırılması için alınması gereken önlemler konusunda öneriler getirilmesi oluşturmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, mevcut durumu ortaya çıkarmayı amaçladığı için tarama modeli bir araştırmadır. Araştırma nicel bir betimleme çalışmasıdır. Araştırmanın ilk aşamasında konuyla ilgili yazılı literatür taranmış, daha önce yapılan araştırmalar incelenmiş ve kaynaklar toplanmıştır. İkinci aşamasında ise mevcut araştırmalardan ve teoride edinilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formları, katılımcılardan doldurmaları istenmek suretiyle, saha araştırması yapılmıştır.

3.1.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Posta Telgraf Teşkilatı A.Ş. (PTT)'de çalışan yöneticilerdir. Araştırmanın örnekleme, İstanbul Avrupa Yakasında belirlenen PTT posta dağıtım merkezi ve şubelerinde çalışan 66 kadın ve 116 erkek olmak üzere toplam 182 yöneticiden oluşmaktadır. Örneklemin sosyo-demografik özelliklere göre dağılımı (frekans ve yüzde) demografik bulgular kısmında sunulmuştur.

3.1.5. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı, özellikle Karaca'nın 2007 yılında yaptığı araştırmada kullandığı sorulardan ve konuyla ilgili diğer araştırmacılar tarafından kullanılan sorulardan yararlanılarak, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesinde, ilgili literatür incelenmiş, cam tavanla ilgili yapılan farklı araştırmalarda kullanılan ölçek ve anketler incelenerek sentez edilmiş, yeni bir anket oluşturulmuştur.

Veri toplama aracının 19birinci bölümünde, 8 sosyo-demografik değişken vardır. Veri toplama aracının ikinci kısmı ise araştırma sorularından oluşmaktadır.

Veri toplama aracı, 5'li likert tipi bir ankettir. Veri toplamak ve tutumları ölçmek amacıyla 50 soru hazırlanmış ve bunlar birbirinden bağımsız iki farklı uzmana inceletilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda 50 madde sosyal ve örgütsel faktörler olmak üzere 2 ana faktörde toplanmış ve bunlar 8 alt boyutta (faktör) incelenmiştir. Veri toplama aracının güvenilirlik çalışmasına ilişkin istatistiksel sonuçlar veri toplama aracının geliştirilmesi kısmında sunulmuştur

3.1.6. Verilerin Toplanması

Veriler, örnekleme oluşturan yöneticilere bizzat ulaştırılmış ve anketi cevaplandırmaları istenmesi suretiyle elde edilmiştir. Anketlerin toplanması esnasında birebir görüşme imkânı sağlanan yöneticilerin büyük bir kısmının dağıtıcı (postacı) kökenli olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

3.1.7. Sınırlılıklar

Araştırma, örneklem büyüklüğü, maliyet ve zaman kısıtlılığı sebebiyle İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğüne bağlı PTT işyerlerinde çalışan yöneticilerle sınırlıdır.

Örneklem kapsamında ulaşılan 210 yöneticinin 20'si ankete katılmak istemediklerini belirtmişler, anket formlarının 8'i ise yetersiz ve eksik bilgilerden dolayı kullanılamamıştır. Bu yüzden Araştırma İstanbul Avrupa Yakası PTT işyerlerinde görev yapan 182 yönetici ile sınırlı kalmıştır.

Araştırma bulguları, ankette yer alan soruların kalitesi ve geri dönüş oranı ile sınırlıdır.

3.1.8. Varsayımlar

Araştırmanın temel varsayımı cam tavan sendromunun kamuda çalışan kadın yöneticiler açısından da geçerli olduğudur. Araştırmada tüm katılımcıların soruları aynı şekilde algıladığı, doğru ve tarafsız bir şekilde cevaplandıkları varsayılmıştır.

Araştırmada sekiz alt faktörde toplanan cam tavan engellerinden, yedisinin kamuda çalışan kadınlar üzerinde etkili olduğu sonucu beklenmektedir. Ancak kadınların kişisel tercih ve algılarının kariyer hedeflerine çok fazla etki etmeyeceği varsayılmıştır.

3.1.9. Verilerin Analizi

Veriler toplandıktan sonra, SPSS paket programına girilmiş, analiz 182 yöneticinin doğru şekilde cevaplandığı anketlerle yapılmıştır.

Araştırma verileri ile, betimleyici temel istatistik, ikili gruplarda parametrik bağımsız gruplar t testi, 3 ve daha fazla alt grubu olan demografik değişkenlerde non-parametrik kruskal wallis h testi analizleri yapılmıştır.

Veriler SPSS-21 paket programında analiz edilmiştir. Verilerin analizleri bulgular kısmında sunulmuştur.

3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Bu bölümde veri toplama aracının geliştirilmesiyle ilgili bilgiler verilecektir.

3.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizine 50 madde ile başlandı ve ilk güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,887 olarak bulundu. 1 maddenin (46. Madde) anket içindeki tüm sorularla negatif yönlü olduğu görüldü. Tablo 11.'de birinci güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 11. Birinci Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Soru No | Soru | | Düzeltilmiş Soru Toplam Korelasyonu | Soru Silindiğinde C. Alpha |
|---------|---------------------------------------|--------------------------------|--|-------------------------------|
| | Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Silindiğinde Ölçek Varyansı | | |
| s1 | 161,437 | 461,720 | 0,266 | 0,887 |
| s2 | 161,383 | 457,908 | 0,379 | 0,885 |
| s3 | 161,033 | 455,493 | 0,498 | 0,883 |
| s4 | 161,645 | 449,802 | 0,496 | 0,883 |
| s5 | 162,109 | 461,065 | 0,335 | 0,885 |
| s6 | 161,486 | 464,570 | 0,357 | 0,885 |
| s7 | 161,268 | 468,604 | 0,256 | 0,886 |
| s8 | 161,251 | 458,739 | 0,416 | 0,884 |
| s9 | 161,628 | 456,411 | 0,467 | 0,883 |
| s10 | 161,126 | 471,770 | 0,155 | 0,887 |
| s11 | 161,12 | 461,601 | 0,423 | 0,884 |
| s12 | 161,995 | 452,324 | 0,548 | 0,882 |
| s13 | 161,951 | 458,871 | 0,436 | 0,884 |
| s14 | 161,732 | 452,845 | 0,566 | 0,882 |
| s15 | 161,268 | 461,791 | 0,414 | 0,884 |
| s16 | 161,208 | 463,759 | 0,346 | 0,885 |
| s17 | 161,699 | 468,156 | 0,191 | 0,887 |
| s18 | 162,000 | 465,264 | 0,212 | 0,887 |
| s19 | 161,738 | 469,107 | 0,175 | 0,888 |
| s20 | 160,978 | 476,428 | 0,052 | 0,889 |
| s21 | 161,055 | 476,129 | 0,059 | 0,888 |
| s22 | 161,131 | 463,235 | 0,339 | 0,885 |
| s23 | 161,639 | 467,386 | 0,227 | 0,887 |
| s24 | 161,940 | 465,980 | 0,213 | 0,887 |
| s25 | 161,350 | 473,657 | 0,125 | 0,888 |
| s26 | 162,120 | 468,403 | 0,180 | 0,888 |
| s27 | 162,268 | 462,274 | 0,337 | 0,885 |
| s28 | 162,497 | 469,174 | 0,180 | 0,887 |
| s29 | 162,158 | 466,101 | 0,269 | 0,886 |
| s30 | 162,689 | 464,897 | 0,299 | 0,886 |
| s31 | 162,415 | 459,277 | 0,411 | 0,884 |
| s32 | 162,142 | 470,024 | 0,160 | 0,888 |
| s33 | 162,257 | 468,258 | 0,211 | 0,887 |
| s34 | 160,962 | 455,630 | 0,491 | 0,883 |
| s35 | 161,798 | 451,371 | 0,482 | 0,883 |
| s36 | 161,301 | 450,025 | 0,532 | 0,882 |
| s37 | 161,481 | 453,592 | 0,473 | 0,883 |
| s38 | 160,918 | 457,427 | 0,532 | 0,883 |
| s39 | 161,219 | 463,117 | 0,326 | 0,885 |
| s40 | 162,093 | 458,645 | 0,362 | 0,885 |
| s41 | 161,672 | 452,068 | 0,546 | 0,882 |
| s42 | 162,104 | 455,138 | 0,439 | 0,884 |
| s43 | 161,011 | 455,538 | 0,565 | 0,882 |
| s44 | 161,929 | 451,055 | 0,532 | 0,882 |
| s45 | 161,738 | 453,700 | 0,510 | 0,883 |
| s46 | 161,667 | 503,278 | -0,496 | 0,896 |
| s47 | 162,224 | 454,164 | 0,512 | 0,883 |
| s48 | 162,623 | 451,379 | 0,553 | 0,882 |
| s49 | 162,388 | 450,997 | 0,548 | 0,882 |
| s50 | 162,158 | 449,189 | 0,560 | 0,882 |

Tablo 11.'de görüleceği üzere anket içindeki tüm sorularla negatif korelasyon ilişkisi bulunan 46. soru çıkarıldı ve güvenilirlik analizi yenilendi. İkinci güvenilirlik analizi sonucunda 49 maddenin Cronbach Alpha değeri 0,896 olarak bulundu. Tablo 12.'de ise ikinci güvenilirlik analizi sonuçları görölmektedir.



Tablo 12. İkinci Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Soru No | Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması | Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı | Düzeltilmiş Soru Toplam Korelasyonu | Soru Silindiğinde C. Alpha |
|---------|---------------------------------------|--|---|-------------------------------|
| s1 | 158,115 | 487,572 | 0,270 | 0,896 |
| s2 | 158,077 | 484,082 | 0,376 | 0,895 |
| s3 | 157,709 | 481,666 | 0,495 | 0,893 |
| s4 | 158,330 | 475,537 | 0,495 | 0,893 |
| s5 | 158,791 | 486,476 | 0,347 | 0,895 |
| s6 | 158,176 | 491,008 | 0,349 | 0,895 |
| s7 | 157,951 | 495,064 | 0,250 | 0,896 |
| s8 | 157,945 | 484,881 | 0,413 | 0,894 |
| s9 | 158,313 | 481,940 | 0,473 | 0,893 |
| s10 | 157,808 | 498,598 | 0,144 | 0,897 |
| s11 | 157,802 | 487,950 | 0,415 | 0,894 |
| s12 | 158,681 | 477,511 | 0,559 | 0,892 |
| s13 | 158,632 | 484,333 | 0,447 | 0,894 |
| s14 | 158,418 | 478,454 | 0,569 | 0,892 |
| s15 | 157,962 | 487,695 | 0,419 | 0,894 |
| s16 | 157,896 | 490,072 | 0,340 | 0,895 |
| s17 | 158,390 | 494,261 | 0,193 | 0,897 |
| s18 | 158,681 | 491,191 | 0,215 | 0,897 |
| s19 | 158,429 | 495,141 | 0,179 | 0,897 |
| s20 | 157,665 | 503,196 | 0,044 | 0,898 |
| s21 | 157,742 | 502,944 | 0,050 | 0,898 |
| s22 | 157,819 | 489,497 | 0,334 | 0,895 |
| s23 | 158,330 | 493,780 | 0,223 | 0,897 |
| s24 | 158,632 | 491,803 | 0,219 | 0,897 |
| s25 | 158,039 | 500,203 | 0,121 | 0,897 |
| s26 | 158,802 | 494,281 | 0,187 | 0,897 |
| s27 | 158,951 | 487,948 | 0,344 | 0,895 |
| s28 | 159,181 | 495,144 | 0,185 | 0,897 |
| s29 | 158,846 | 491,998 | 0,274 | 0,896 |
| s30 | 159,379 | 490,568 | 0,308 | 0,895 |
| s31 | 159,104 | 484,867 | 0,418 | 0,894 |
| s32 | 158,835 | 496,039 | 0,166 | 0,897 |
| s33 | 158,945 | 494,229 | 0,216 | 0,897 |
| s34 | 157,643 | 481,667 | 0,488 | 0,893 |
| s35 | 158,478 | 476,792 | 0,488 | 0,893 |
| s36 | 157,978 | 475,933 | 0,530 | 0,893 |
| s37 | 158,165 | 479,453 | 0,471 | 0,893 |
| s38 | 157,604 | 483,467 | 0,527 | 0,893 |
| s39 | 157,901 | 489,449 | 0,320 | 0,895 |
| s40 | 158,780 | 484,371 | 0,365 | 0,895 |
| s41 | 158,357 | 477,944 | 0,543 | 0,893 |
| s42 | 158,791 | 480,442 | 0,448 | 0,894 |
| s43 | 157,692 | 481,518 | 0,562 | 0,893 |
| s44 | 158,615 | 476,161 | 0,543 | 0,892 |
| s45 | 158,423 | 479,284 | 0,514 | 0,893 |
| s47 | 158,918 | 479,292 | 0,527 | 0,893 |
| s48 | 159,313 | 476,470 | 0,565 | 0,892 |
| s49 | 159,082 | 476,242 | 0,558 | 0,892 |
| s50 | 158,852 | 474,370 | 0,570 | 0,892 |

Tablo 12’de görüldüğü üzere, tekrarlanan ikinci güvenilirlik analizinde korelasyonu düşük olan soruların mevcut olduğu görüldü. Cam tavanı etkileyen faktörler içerisinde incelendiğinde, sekiz alt faktörde tanımladığımız cam tavan etkenlerinin yüksek pozitif ve negatif korelasyonlara sahip iki ana kategoriye ayırmakta olduğu görüldü. Ölçek oluşturulurken cam tavana etki eden faktörleri sosyal ve örgütsel faktörler altında iki ana başlık altında toplanmıştır. Bu iki faktör cam tavan engellerini farklı açıdan incelemektedir. Ayrıca iki ana faktörü oluşturan soruların kendi aralarındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında ilişkilerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Tüm alt faktörlerin korelatif ilişkilerinin tespiti için yapılan pearson çarpım memont korelasyon tablosu Tablo 13.’de görülmektedir.

Tablo 13. Anketin Tüm Alt Boyutları (Faktörleri) Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu

| | | Çoklu Rol Üstlenme | Kişisel Tercih ve Algılar | Örgüt Kültürü | Resmi Olmayan İletişim Ağları | Rol Model Eksikliği | Mesleki Ayrım | Kalıp Yargılar | Kraliçe Arı Sendromu |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|---------------|-------------------------------|---------------------|---------------|----------------|----------------------|
| Çoklu Rol Üstlenme | Pearson Korelasyon | 1 | ,565** | -0,033 | -0,024 | -0,014 | ,425** | ,622** | ,448** |
| | p | | 0 | 0,661 | 0,745 | 0,849 | 0 | 0 | 0 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Kişisel Tercih ve Algılar | Pearson Korelasyon | ,565** | 1 | 0,138 | ,168* | 0,029 | ,452** | ,593** | ,497** |
| | p | 0 | | 0,064 | 0,024 | 0,693 | 0 | 0 | 0 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Örgüt Kültürü | Pearson Korelasyon | -0,033 | 0,138 | 1 | ,469** | ,389** | ,317** | -0,101 | ,227** |
| | p | 0,661 | 0,064 | | 0 | 0 | 0 | 0,174 | 0,002 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Resmi Olmayan İletişim Ağları | Pearson Korelasyon | -0,024 | ,168* | ,469** | 1 | ,490** | ,281** | -0,025 | ,182* |
| | p | 0,745 | 0,024 | 0 | | 0 | 0 | 0,733 | 0,014 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Rol Model Eksikliği | Pearson Korelasyon | -0,014 | 0,029 | ,389** | ,490** | 1 | ,282** | -0,122 | ,225** |
| | p | 0,849 | 0,693 | 0 | 0 | | 0 | 0,1 | 0,002 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Mesleki Ayrım | Pearson Korelasyon | ,425** | ,452** | ,317** | ,281** | ,282** | 1 | ,533** | ,648** |
| | p | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Kalıp Yargılar | Pearson Korelasyon | ,622** | ,593** | -0,101 | -0,025 | -0,122 | ,533** | 1 | ,541** |
| | p | 0 | 0 | 0,174 | 0,733 | 0,1 | 0 | | 0 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Kraliçe Arı Sendromu | Pearson Korelasyon | ,448** | ,497** | ,227** | ,182* | ,225** | ,648** | ,541** | 1 |
| | p | 0 | 0 | 0,002 | 0,014 | 0,002 | 0 | 0 | |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |

** p<0,05

Tabloda görüleceği üzere “örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağları ve mentor-rol model eksikliğine” dair kavramlar örgütsel nedenlere bağlı olarak cam tavan engellerini belirleyen negatif yönlü bir grup oluşturmaktadır. Yine “çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayrım, kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu” sosyal nedenlere bağlı olarak gelişen pozitif yönlü bir grup

oluşturmaktadırlar. Bu nedenle cam tavanı oluşturan toplam ölçek puanı ile sosyal ve örgütsel faktörlerin ilişkisi Tablo 14.'de incelenmiştir.

Tablo 14. Cam Tavan Ölçek Puanı İle Alt Faktörlerin Korelasyon İlişkisi

| | Korelasyon | Ölçek Puanı | Sosyal Faktörler | Örgütsel Faktörler |
|---------------------------|--------------------|-------------|------------------|--------------------|
| Ölçek Puanı | Pearson Korelasyon | 1 | ,935** | ,451** |
| | p | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 182 | 182 | 182 |
| Sosyal Faktörler | Pearson Korelasyon | ,935** | 1 | 0,143 |
| | p | 0,000 | | 0,054 |
| | N | 182 | 182 | 182 |
| Örgütsel Faktörler | Pearson Korelasyon | ,451** | 0,143 | 1 |
| | p | 0,000 | 0,054 | |
| | N | 182 | 182 | 182 |

** p<0,01

Tablo 14.'de görüldüğü üzere daha önce negatif yönlü ilişki tespit edilen (Tablo.13) cam tavan ölçek puanı ile sosyal ve örgütsel alt faktörler, bütüncül olarak incelendiğinde arasında (p<0,01) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum cam tavanı etkileyen faktörleri sosyal ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt grupta incelememize olanak sağlamıştır.

Alt grupların (sosyal ve örgütsel faktörler) kendi aralarındaki korelatif ilişkileri tespit etmek için yapılan pearsen çarpım memont korelasyon tablosu Tablo 15 ve Tablo 16' da görülmektedir.

Tablo 15. Sosyal Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu

| Sosyal Faktörler | | Çoklu Rol Üstlenme | Kişisel Tercih ve Algılar | Mesleki Ayrım | Kalıp Yargılar | Kraliçe Arı Sendromu |
|--|--------------------|--------------------------|------------------------------------|------------------|-------------------|----------------------------|
| Çoklu Rol Üstlenme | Pearson Korelasyon | 1 | ,565** | ,425** | ,622** | ,448** |
| | p | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Kişisel Tercih ve Algılar | Pearson Korelasyon | ,565** | 1 | ,452** | ,593** | ,497** |
| | p | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Mesleki Ayrım | Pearson Korelasyon | ,425** | ,452** | 1 | ,533** | ,648** |
| | p | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Kalıp Yargılar | Pearson Korelasyon | ,622** | ,593** | ,533** | 1 | ,541** |
| | p | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |
| Kraliçe Arı Sendromu | Pearson Korelasyon | ,448** | ,497** | ,648** | ,541** | 1 |
| | p | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 182 | 182 | 182 | 182 | 182 |

** p<0,05

Tablo 15’den görüldüğü üzere Cam Tavanı etkileyen alt faktörlerden “Çoklu Rol Üstlenme, Kişisel Tercih ve Algılar, Mesleki Ayrım, Kalıp Yargılar ve Kraliçe Arı Sendromu” Sosyal Faktörler grubunda toplandığında bu gruptaki faktörlerin aralarında yüksek ilişki olduğu gözlenmektedir.

Tablo 16. Örgütsel Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu

| Örgütsel Faktörler | | Örgüt Kültürü | Resmi Olmayan İletişim Katılımama | Mentor-Rol Model Eksikliği |
|---|--------------------|---------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Örgüt Kültürü | Pearson Korelasyon | 1 | ,469** | ,389** |
| | p | | ,000 | ,000 |
| | N | 182 | 182 | 182 |
| Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılımama | Pearson Korelasyon | ,469** | 1 | ,490** |
| | p | ,000 | | ,000 |
| | N | 182 | 182 | 182 |
| Mentor-Rol Model Eksikliği | Pearson Korelasyon | ,389** | ,490** | 1 |
| | p | ,000 | ,000 | |
| | N | 182 | 182 | 182 |

** p<0,05

Tablo 16.'da görüldüğü üzere Cam Tavanı etkileyen alt faktörlerden “Örgüt Kültürü, Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılımama ve Mentor-Rol Model Eksikliği” Örgütsel Faktörler grubunda toplandığında bu gruptaki faktörlerin aralarında yüksek ilişki olduğu gözlenmektedir.

Özetle, anketin güvenilirliğinde karşılaştığımız düşük korelasyona sahip sorular çıkarıldığında güvenilirlik kriterimiz olan Cronbach Alpha değerinde çok fazla değişiklik olmamakla birlikte, bazı anket sorularının düşük korelasyona sahip olduğu gözlenmiştir. Uzman görüşüyle hazırlanan anketimiz “Cam Tavanı” etkileyen alt kategoriler bazında ele alındığında ise sekiz faktörümüz arasındaki korelasyon yapısına bakıldığında 2 grupta incelenebileceği görülmüştür. Bu grupları oluşturan “Cam Tavan” faktörlerimizin ise, kendi aralarında yüksek korelasyona sahip olduğu saptanmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı daha fazla soru çıkarmaya gerek olmadığı kanısına varılmış, 49 soru ile devam edilmesi uygun görülmüştür.

3.2.2. Yapı Geçerliliği

Araştırmanın yapı geçerliliği uzman görüşüyle sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan 50 soru uzman görüşü doğrultusunda, sosyal faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana faktör altında toplanmıştır. Sosyal faktörler “çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, kalıp yargılar ve kraliçe arı sendromu” olmak üzere 5 alt faktörde toplanmıştır. Örgütsel faktörler ise “örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mentor-rol model eksikliği” olmak üzere 3 alt faktörde toplanmıştır. Ancak 50 soru ile başlanan güvenilirlik analizinde 1 soru elenmiş ve diğer analizlere geçilmiştir. Veri toplama aracı 8 faktörde toplanmış ve 49 madde olarak sabitlenmiştir.

3.2.3. Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı

Anketin güvenilirlik analizi ve içerik değerlendirmesi sonucunda elde kalan maddelerin faktörlere dağılımı Tablo 17.’de görülmektedir.

Tablo 17. Ölçek Maddelerinin Faktör Dağılımı

| SOSYAL FAKTÖRLER | ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER |
|--|--|
| Çoklu Rol Üstlenme s1,s2,s3,s4,s5 | Örgüt Kültürü s17,s18,s19,s20,s21,s22,s23,s24 |
| Kişisel Tercih ve Algılar s6,s7,s8,s9,s10s11,s12,s13,s14,s15, s16 | Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama s25,s26,s27 |
| Mesleki Ayırım s30,s31,s32,s33,s34,s35,s36 | Mentor-Rol Model Eksikliği s28,s29 |
| Kalıp Yargılar s37,s38,s39,s40,s41,s42,s43 | |
| Kraliçe Arı Sendromu s44,s45,s47,s48,s49,s50 | |

3.2.4. Anket Puanlarının Değerlendirme Aralıkları

Anketteki 49 tutum ifadesi, beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, “Tamamen Katılıyorum” seçeneği için 5, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği için 1 puan olacak şekilde 1-5 arasında değerlendirilmiştir. Böylece katılımcıların anket yolu ile ifade ettikleri bilgiler derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayısına göre $(4/5=0,80)$ seçenek aralıkları Tablo 18.’de görülmektedir.

Tablo 18. Anket Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırlar

| Puanlar | Seçenekler | Sayısal Sınırlar | Sayısal Sınırlar* |
|---------|-------------------------|------------------|-------------------|
| 1 | Kesinlikle Katılmıyorum | 1,00-1,79 | 4,20-5,00 |
| 2 | Katılmıyorum | 1,80-2,59 | 3,40-4,19 |
| 3 | Kararsızım | 2,60-3,39 | 2,60-3,39 |
| 4 | Katılıyorum | 3,40-4,19 | 1,80-2,59 |
| 5 | Tamamen Katılıyorum | 4,20-5,00 | 1,00-1,79 |

* Olumsuz içerikli soruların değerlendirilmesi kodlamadan dolayı sınırlar değişmektedir.

Ankette olumsuz bir tutumu ifade eden “1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50” soruların tutum puanlarının hesaplanmasında ters kodlama yöntemine başvurulmuştur. Bu nedenle anket ortalama tutum hesaplanmasında, olumsuz içerikli soruların değerlendirilmesinde, kodlamadan dolayı sayısal sınırlar değişmektedir.

Anket formu ile elde edilen verilerin ne ölçüde güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla, Cronbach Alpha güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Hesap sonucunda anketin Cronbach Alpha değeri yaklaşık olarak 0,896 olarak hesaplanmıştır. Bu değer anketin tüm katılımcılarca anlaşılabilir olduğu ve anketin güvenilirlik düzeyinin ise oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI

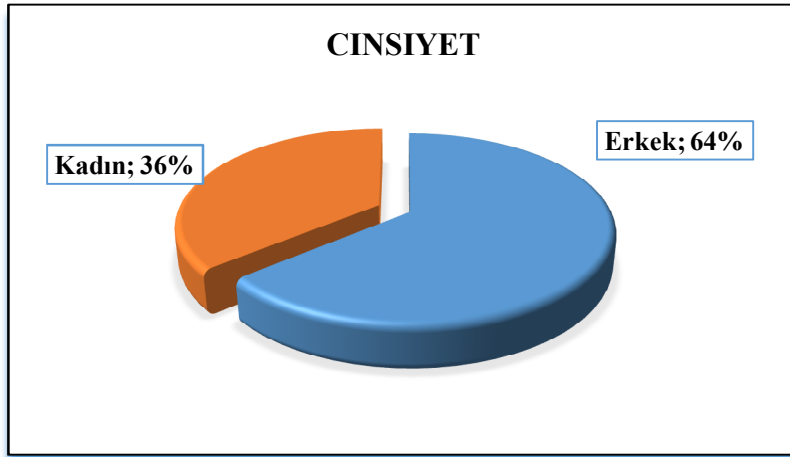
Çalışmanın bu bölümünde ankete katılım gösteren 182 PTT yöneticisinin demografik bulguları hakkında bilgi verilecektir.

3.3.1. Cinsiyetlerine Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde ankete katılan 182 yöneticiden 66'sının (% 36) kadın, 116'sının (% 64) ise erkek olduğu görülmektedir. Tablo 19.'da yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı görülmektedir. Bu dağılım tablosu çalışan yöneticilerin ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğunu ve cam tavan oluşumunun PTT kurumunda da varlığını göstermektedir.

Tablo 19. Cinsiyetlerine Göre Dağılım

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |
|---------------|------------|------------|
| Kadın | 66 | 36 |
| Erkek | 116 | 64 |
| Toplam | 182 | 100 |

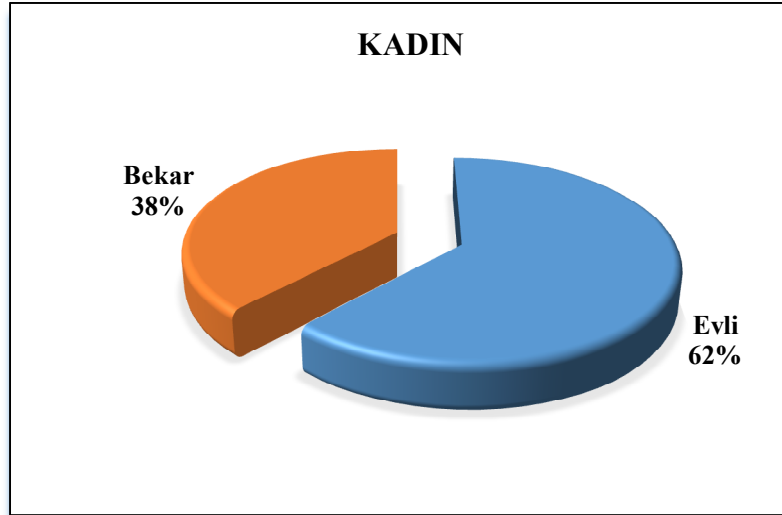


3.3.2. Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde kadın yöneticilerin %37,9'unun, erkek yöneticilerin ise %9,5'inin bekâr olduğu görülmektedir. Bu durum yönetici düzeyindeki kadınların erkeklere göre daha fazla evlenmemeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Yine evli kadın yöneticilerin %62,1 gibi bir orana sahip olmaları kadınların üst kademe görevlere yükselmelerindeki özellikle çoklu rol üstlenme engelinin etkisini açıklamamıza yardımcı olacaktır. Tablo 20.'de araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına ve cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 20. Medeni Durumlarına Göre Dağılım

| Medeni Durum | KADIN | | ERKEK | |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|
| | Frekans | Yüzde | Frekans | Yüzde |
| Evli | 41 | 62,1 | 105 | 90,5 |
| Bekâr | 25 | 37,9 | 11 | 9,5 |
| Toplam | 66 | 100 | 116 | 100 |



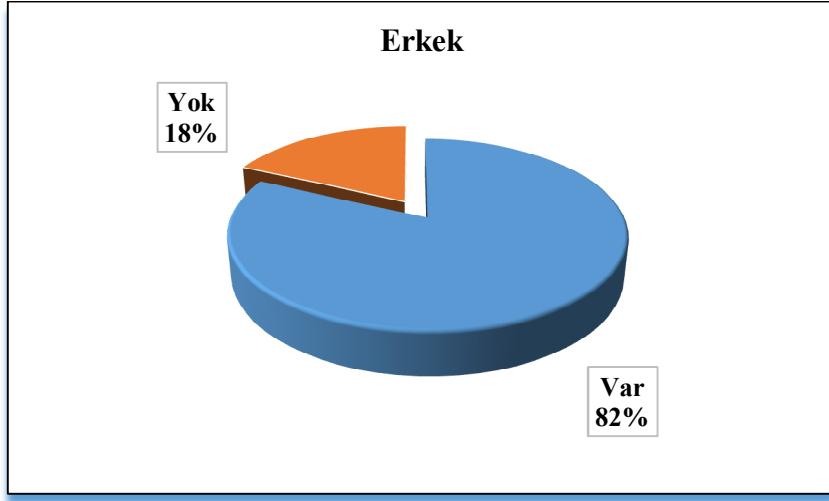
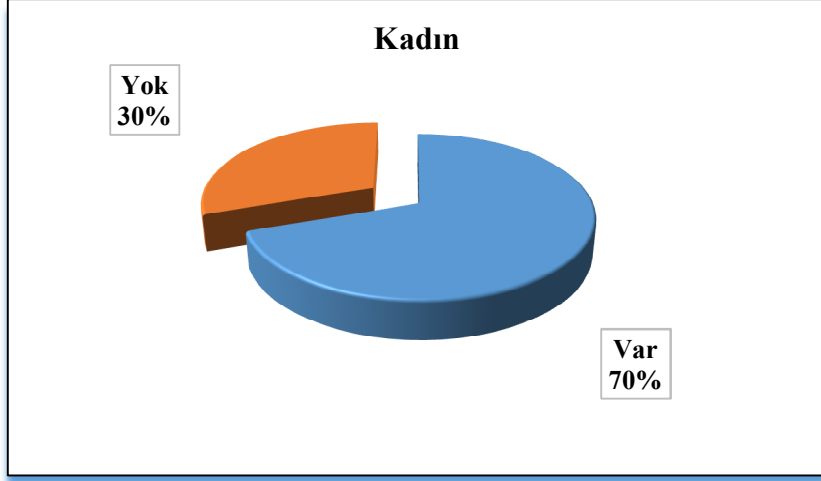


3.3.3. Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre dağılımları incelendiğinde kadın yöneticilerin %69,7'si erkek yöneticilerin ise %81,9'unun çocuk sahibi olduğu görülmüştür. Bu durum çocuk sahibi olma durumunun kadınların kariyer hedeflerine etkilerini araştırmamız açısından faydalı olacaktır. Tablo 21'de araştırmaya katılan yöneticilerin çocuk sahibi olma durumlarına dağılımları görülmektedir.

Tablo 21. Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılım

| Cinsiyetiniz | Yok | | Var | | Toplam |
|---------------|---------|-------|---------|-------|--------|
| | Frekans | Yüzde | Frekans | Yüzde | |
| Kadın | 20 | 30,3 | 46 | 69,7 | 66 |
| Erkek | 21 | 18,1 | 95 | 81,9 | 116 |
| Toplam | 41 | | 141 | | 182 |

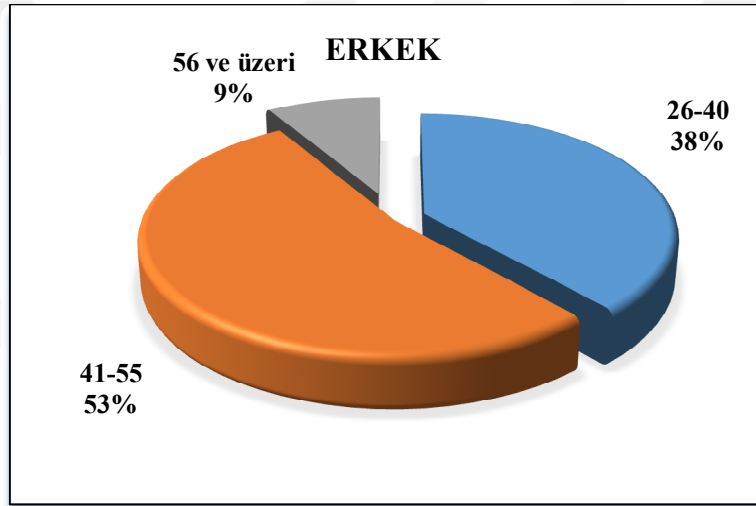


3.3.4. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Araştırma örneklemindeki yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde kadın yöneticilerin % 57,6'sının 26-40 yaşları arasında %42,4'ünün de 41-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 56 ve üzeri yaş grubunda kadın yöneticinin bulunmadığı görülmektedir. Erkek yöneticiler ise çoğunlukla (% 53) 41-55 yaş grubu arasındadır. Bunu % 38,5 ile 26-40 yaş grubu ve 56 ve üzeri yaş gurubu ise % 8,5 ile izlemektedir. Bu verilerden hareketle örneklem grubundaki kadın yöneticilerin daha çok genç sayılabilecek yaşlara sahip oldukları söylenebilir. 56 yaş ve üzerinde kadın yönetici bulunmayışının nedeni ise toplumsal rolleri gereği erken emekliliğe ayrılmak durumunda kalmaları ile açıklanabilir. Tablo 22.'de yaş gruplarına göre ve cinsiyetlerine göre yöneticilerin dağılımı görülmektedir.

Tablo 22. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

| Yaş | KADIN | | ERKEK | |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|
| | Frekans | Yüzde | Frekans | Yüzde |
| 26-40 | 38 | 57,6 | 45 | 38,5 |
| 41-55 | 28 | 42,4 | 62 | 53 |
| 56 ve üzeri | 0 | 0 | 9 | 8,5 |
| Toplam | 66 | 100 | 116 | 100 |

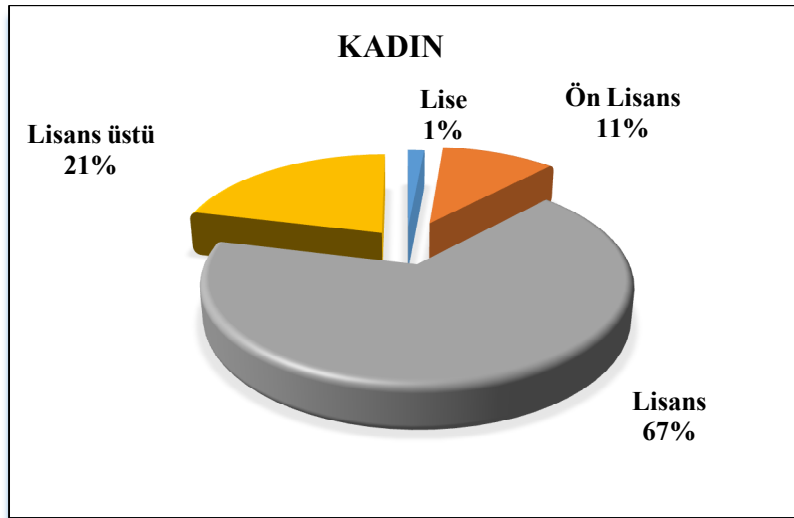


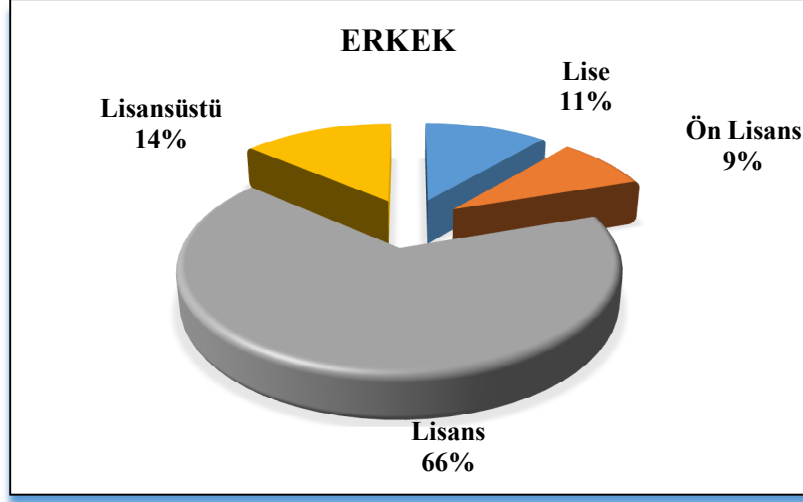
3.3.5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Araştırma örneklemindeki yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde erkeklerin % 66,4'ünün üniversite, % 13,8'si ise lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin ise, %66,7'sinin üniversite %21,2'sinin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Oransal olarak bir karşılaştırma yapıldığında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha eğitilmiş olduğu görülmüştür. Bu durum PTT A.Ş. kurumunda kadın yöneticilerin cam tavanları aşmak için daha fazla eğitim alma stratejisi uyguladıklarını kanıtlar niteliktedir. Aşağıda Tablo 23.'de eğitim durumlarına göre kadın ve erkeklerin dağılımları görülmektedir.

Tablo 23. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

| Eğitim Düzeyi | KADIN | | ERKEK | |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|
| | Frekans | Yüzde | Frekans | Yüzde |
| Lise | 1 | 0,5 | 13 | 11,2 |
| Ön Lisans | 7 | 10,6 | 10 | 8,6 |
| Lisans | 44 | 66,7 | 77 | 66,4 |
| Lisansüstü | 14 | 21,2 | 16 | 13,8 |
| Toplam | 66 | 100 | 116 | 100 |



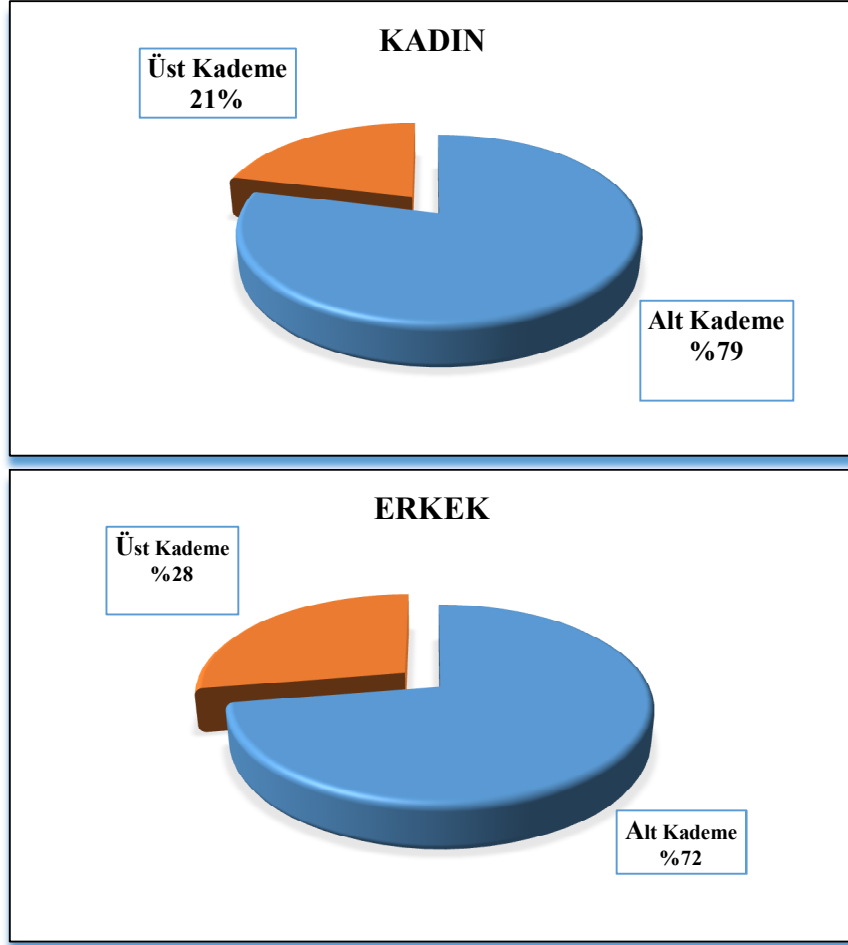


3.3.6. Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetim kademelerine göre dağılımları incelendiğinde kadın yöneticilerin %78,8'i alt kademe yöneticilik kademelerinde bulunurken, erkeklerin %72,4'ü alt kademe yöneticilik pozisyonlarında buldukları görülmektedir. Yine kadınların %21,2'si, erkeklerin ise %27,6'sının üst kademe yöneticilik pozisyonlarında görev aldıkları görülmektedir. Bu durum PTT kurumunda kadınların genellikle alt kademe yöneticilik görevlerinde yer aldıklarını göstermektedir. Aşağıda Tablo 24.'de yönetim kademelerine göre kadın ve erkeklerin yüzdesel dağılımları görülmektedir.

Tablo 24. Yönetim Kademelerine Göre Dağılım

| Yöneticilik Pozisyonu | KADIN | | ERKEK | |
|-----------------------|-----------|------------|------------|------------|
| | Frekans | Yüzde | Frekans | Yüzde |
| Alt Kademe Yönetici | 52 | 78,8 | 84 | 72,4 |
| Üst Kademe Yönetici | 14 | 21,2 | 32 | 27,6 |
| Toplam | 66 | 100 | 116 | 100 |

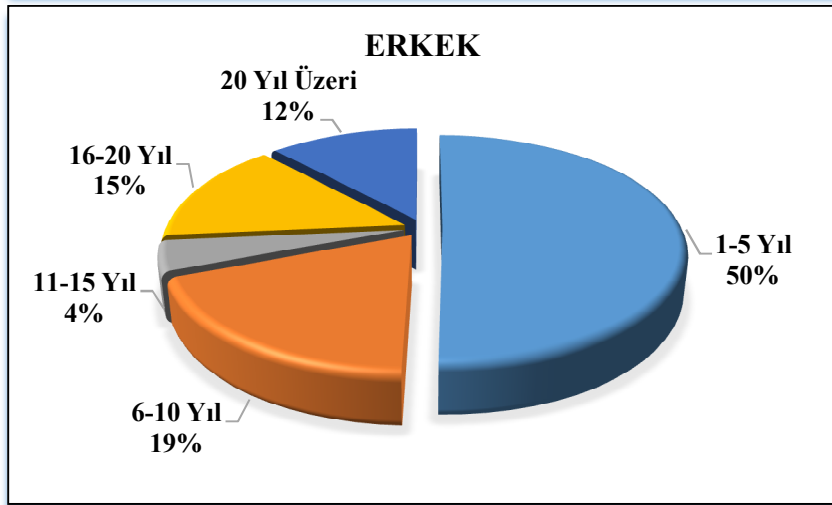
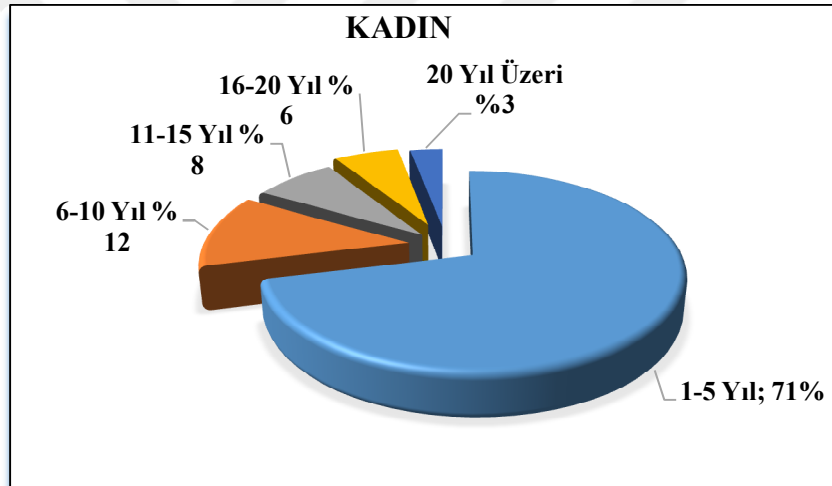


3.3.7. Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde, erkek yöneticilerin % 50,4'ünün 1-5 yıl arası, % 18,8'inin ise 6-10 yıl ve geriye kalan %'28,8'nin ise 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip bulunduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin büyük bir kısmı (% 71,2) 1-5 yıl arası yöneticilik kıdemine sahipken, bunu % 12,1 6-10 yıl ve %16,7 ile 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olanlar izlemektedir. Bu oranlar değerlendirildiğinde kadın yöneticilerin, 11 yıl ve üzerinde yöneticilik kademelerinde temsil düzeyinin, erkek yöneticilerin oldukça altında olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların, daha geç terfi ettirildiklerini ve daha fazla emek harcamak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Tablo 25'de ankete katılanların yöneticilik kıdemlerine ve cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 25. Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılım

| Yöneticilik Kıdemi | KADIN | | ERKEK | |
|--------------------|-----------|------------|------------|------------|
| | Frekans | Yüzde | Frekans | Yüzde |
| 1-5 Yıl | 47 | 71,2 | 59 | 50,4 |
| 6-10 Yıl | 8 | 12,1 | 22 | 18,8 |
| 11-15 Yıl | 5 | 7,6 | 5 | 4,3 |
| 16-20 Yıl | 4 | 6,1 | 17 | 14,5 |
| 20 Yıl Üzeri | 2 | 3 | 14 | 12 |
| Toplam | 66 | 100 | 116 | 100 |

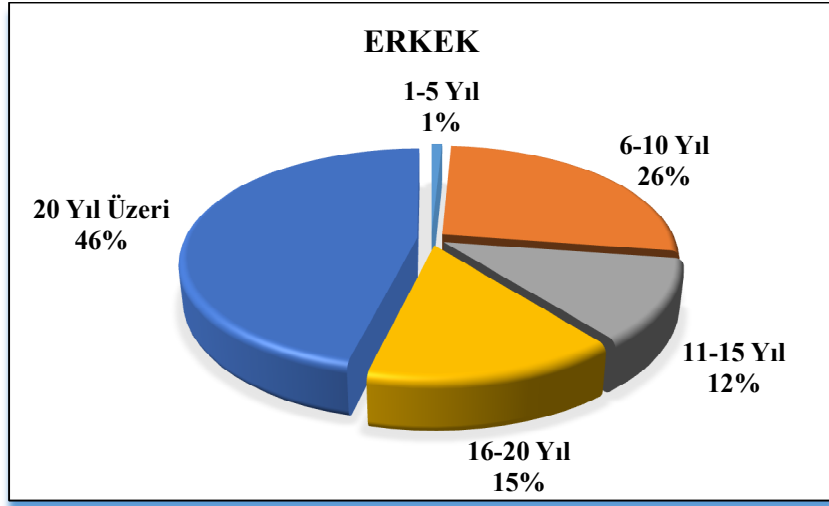
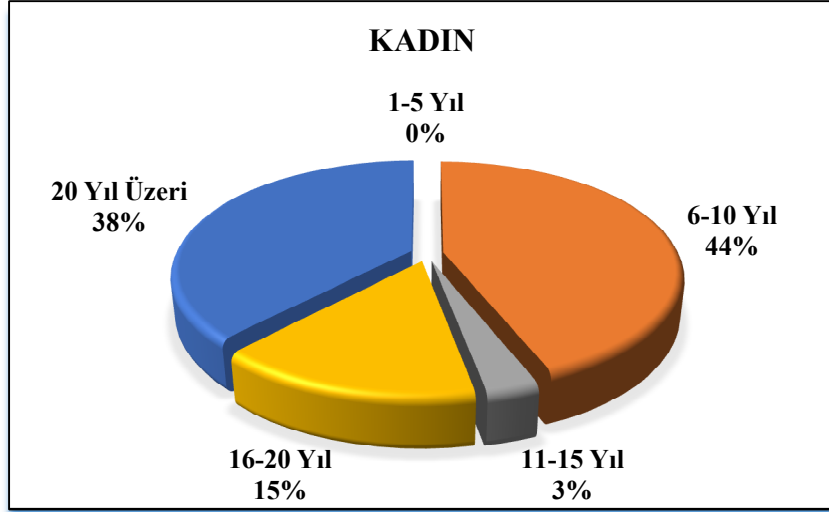


3.3.8. Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, 20 yıl ve üzerinde aynı kurumda çalışan erkeklerin oranı %45,7 iken, bu durum kadınlarda %,37,9'a düşmektedir. Kadınların yüzdesel anlamda PTT kurumunda en fazla olduğu dönem %43,9 ile 6-10 yıl arasındadır. Bu sonuçlardan hareketle son 10 yılda kadınların yönetim kademlerinde daha fazla yer bulmaya başladıklarını ifade etmekle birlikte, sayısal anlamda erkeklerin üstünlüğünün devam ettiğinin göstergesidir. Yine araştırma bulgularından hareketle kadınların daha erken emekliliğe ayrıldıklarını söylemek mümkündür. Tablo 26'da yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerine ve cinsiyetlerine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 26. Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

| Çalışma Süresi | KADIN | | ERKEK | |
|----------------|-----------|------------|------------|------------|
| | Frekans | Yüzde | Frekans | Yüzde |
| 1-5 Yıl | 0 | 0 | 1 | 0,9 |
| 6-10 Yıl | 29 | 43,9 | 31 | 26,7 |
| 11-15 Yıl | 2 | 3 | 14 | 12,1 |
| 16-20 Yıl | 10 | 15,2 | 17 | 14,7 |
| 20 Yıl Üzeri | 25 | 37,9 | 53 | 45,7 |
| Toplam | 66 | 100 | 116 | 100 |



Tablo 27. Aynı Kurumda Çalışma Süresi ve Yöneticilik Kıdemini Cinsiyet Bazında Dağılımı

| Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? | Kaç yıldır yönetici olarak görev yapıyorsunuz? | Cinsiyetiniz | | | |
|---|--|--------------|-------|-------|--------|
| | | Kadın | Yüzde | Erkek | Yüzde |
| 1-5 Yıl | 1-5 Yıl | 0 | 0 | 1 | 100 |
| 6-10 Yıl | 1-5 Yıl | 29 | 100 | 29 | 93,50 |
| | 6-10 Yıl | 0 | 0 | 2 | 6,50 |
| | Toplam | 29 | 100 | 31 | 100,00 |
| 11-15 Yıl | 1-5 Yıl | 1 | 50 | 11 | 78,60 |
| | 6-10 Yıl | 1 | 50 | 3 | 21,40 |
| | Toplam | 2 | 100 | 14 | 100 |
| 16-20 Yıl | 1-5 Yıl | 5 | 50 | 11 | 64,70 |
| | 6-10 Yıl | 4 | 40 | 5 | 29,40 |
| | 11-15 Yıl | 1 | 10 | 1 | 5,90 |
| | Toplam | 10 | 100 | 17 | 100 |
| 20 Yıl Üzeri | 1-5 Yıl | 12 | 48 | 7 | 13,20 |
| | 6-10 Yıl | 3 | 12,0 | 12 | 22,60 |
| | 11-15 Yıl | 4 | 16,0 | 4 | 7,50 |
| | 16-20 Yıl | 4 | 16,0 | 16 | 30,20 |
| | 20 Yıl Üzeri | 2 | 8,0 | 14 | 26,40 |
| | Toplam | 25 | 100 | 54 | 100 |

Tablo 27’de görüldüğü üzere araştırma bazındaki yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri ve yöneticilik kıdemleri incelendiğinde, aynı kurumda çalışan erkeklerin %26,4’ünün, kadınların ise, sadece %8’lik bölümünün 20 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip olduğu gözlenmektedir. Yine kadınların yöneticilik deneyimi incelendiğinde kadınların daha çok %71,2 gibi oldukça yüksek bir oranla 1-5 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçları göz önünde bulundurularak, PTT kurumunda erkeklerin yöneticilikteki baskınlığının süre gelen bir durum olduğu söylenebilir. Yine ankete katılan 66 kadın yöneticiden 12’si 20 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışma süresine sahipken yöneticilik tecrübesinin 1-5 yıl arasında olması dikkat çekicidir. Bu durum kadınların geç terfi ettirildiklerini düşündürebileceği gibi toplumsal rolleri gereği kariyer planlarını ertelemek durumunda kalmış olabilecekleri ile de açıklanabilir.

3.4. ARAŞTIRMA SORULARININ ANALİZİ

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili sorular analiz edilecek ve erkek ve kadın yöneticilerin cam tavanla ilgili tutumları değerlendirilecektir.

3.4.1. Çoklu Rol Üstlenmeye İlişkin Tutumlar

Çalışma yaşamında kadınların çoklu rol üstlenmelerinin cam tavan algıları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla araştırma kapsamındaki yöneticilere beş adet soru sorulmuştur. Sorulara erkeklerin verdikleri cevaplardan yalnızca, “çalışan kadınlar iyi bir anne ve eş olmazlar” ifadesi için ortalama algı düzeyleri katılmıyorum aralığına düşerken, diğer tüm ifadelerin kararsız cevap aralığına düşmesi dikkat çekicidir. Bu durum ataerkil toplum yapısının erkek yöneticiler üzerinde günümüzde de etkisini sürdürdüğü göstermektedir.

Kadınların çoklu rol üstlenmeye ilişkin ifadelere verdikleri ortalama algı düzeyleri incelendiğinde ise, kadınların ilk dört soruya katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Ancak “kadınların çocuk sahibi olma düşüncesi, kariyer hedeflerini sınırlamalarına neden olmaktadır” ifadesine verdikleri cevapların kararsızlık algısına düştüğü görülmüştür. Bu durum çocuk sahibi olma düşüncesinin günümüzde hala kadınların kariyer hedeflerine olumsuz etki ettiğini ve çocuk bakımı konusunda alınan önlemlerin yetersiz olduğunu göstermektedir. Aşağıda Tablo 28.’de kadın ve erkek yöneticilerin çoklu rol üstlenmeye ilişkin ortalama algı düzeyleri görülmektedir.

Tablo 28. Çoklu Rol Üstlenmeye İlişkin Ortalama Algı Düzeyi

| Çoklu Rol Üstlenme | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|---|-----------------|----------|-----------------|-----------------------|---|
| Kadının yeri eşinin ve çocuklarının yanındır. | Kadın | 66 | 4,08 | 1,13 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,28 | 1,44 | Kararsızım |
| Kadın ve erkek ev işlerini eşit olarak paylaşmalıdır. | Kadın | 66 | 4,24 | 1,04 | Tamamen Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,25 | 1,19 | Kararsızım |
| Çalışan kadınlar iyi bir eş ve anne olamazlar | Kadın | 66 | 4,50 | 0,69 | Kesinlikle Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,68 | 1,13 | Katılmıyorum |
| Evli ve çocuk sahibi kadınların iş performansını, bekâr kadınlara göre daha düşüktür. | Kadın | 66 | 4,14 | 0,94 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,91 | 1,32 | Kararsızım |
| Kadınların çocuk sahibi olma düşüncesi, kariyer hedeflerini sınırlamalarına neden olmaktadır. | Kadın | 66 | 2,89 | 1,24 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 2,90 | 1,15 | Kararsızım |

3.4.2. Kişisel Tercih ve Algılara İlişkin Tutumlar

Kadınların kişisel tercih ve algılarının, cam tavan oluşumuna etkini incelemeye yönelik araştırma kapsamında onbir adet soru sorulmuştur. Kadınların ortalama algı düzeyleri iki ifade dışında tüm ifadelerle kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum algısına düştüğü görülmüştür. Kişisel tercih ve algılara ilişkin sorular incelendiğinde kadınların üst düzey yöneticilik görevlerinde başarılı olma konusunda erkeklerden daha az yetenekli olduklarını düşünmedikleri, iyi bir yönetici olmak gerekli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşündükleri görülmüştür.

Ancak “kadınlar üst düzey yönetici olduklarında aile yaşamlarına yeterince zaman ayıramayacaklarını düşünürler” ve “kadınlar kariyer hedefleri konusunda ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar bazı şeylerin istedikleri gibi gitmeyeceğini düşünürler.” ifadelerine kadınların ortalama algı düzeylerinin kararsızlık algısına düştüğü görülmüştür. Bu durum kadınların çoklu rol üstlenmeye ve cinsiyete dayalı kalıp yargılara bağlı olarak, kişisel tercih ve algılarının etkilendiğini ve yine erkek

baskın işyerinin ne kadar uğraşılarsa uğraşınlar sonunda başarısız olacaklarına dair öğrenilmiş çaresizlik algısı geliştirdiklerini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, kısmen de olsa kadınların kişisel tercih ve algılarının kariyer planları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 29.'da ankete katılanların kişisel tercih ve algılara ilişkin ortalama algı düzeyleri görülmektedir.



Tablo 29. Kişisel Tercih ve Algılara İlişkin Ortalama Algı Düzeyi

| KİŞİSEL TERCİH VE ALGILAR | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|--|-----------------|----------|-----------------|-----------------------|---|
| Kadınların kariyer hedeflerine ulaşma konusunda belirli bir planı vardır. | Kadın | 66 | 3,97 | 0,66 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,25 | 0,94 | Kararsızım |
| Kadınlar için kariyerinde ilerleme ve kendini gerçekleştirme önemlidir. | Kadın | 66 | 4,09 | 0,72 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,53 | 0,95 | Katılıyorum |
| Kadınlar iyi bir yönetici olmak için gerekli beceri, bütünü görebilme ve inisiyatif alma yeteneğine sahiptirler. | Kadın | 66 | 4,39 | 0,76 | Tamamen Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,37 | 1,08 | Kararsızım |
| Üst düzey yöneticilik görevlerine yükselen kadınlar yalnız kalma korkusu yaşarlar. | Kadın | 66 | 3,61 | 1,21 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,24 | 1,01 | Kararsızım |
| Özgüveni olan kadınlar üst kademe yöneticiliğin zorlukları ile daha kolay başa çıkabilirler. | Kadın | 66 | 4,27 | 0,81 | Tamamen Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,66 | 1,02 | Katılıyorum |
| Kadınlar görevlerinde yükselme konusunda isteksizdirler. | Kadın | 66 | 4,24 | 0,75 | Kesinlikle Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,68 | 0,97 | Katılmıyorum |
| Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında aile yaşamlarına yeterince zaman ayıramayacaklarını düşünürler. | Kadın | 66 | 3,32 | 1,15 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 2,83 | 1,06 | Kararsızım |
| Kadınlar kariyer hedefleri konusunda ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar bazı şeylerin istedikleri gibi gitmeyeceğini düşü | Kadın | 66 | 3,08 | 1,14 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 3,04 | 0,99 | Kararsızım |
| Kadınlar, örgütlerde değişmeyeceğini düşündükleri politika ve yargıları kabullenmeyi tercih ederler. | Kadın | 66 | 3,48 | 1,08 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,15 | 1,03 | Kararsızım |
| Kadınlar üst düzey yönetici olamayacaklarını düşünürler. | Kadın | 66 | 3,89 | 0,96 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,63 | 0,92 | Katılmıyorum |
| Kadınlar üst düzey yönetici olmak için yeterince bilgi beceriye sahip olmadıklarını düşünürler. | Kadın | 66 | 3,92 | 1,06 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,72 | 0,95 | Katılmıyorum |

3.4.3. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumlar

Araştırma kapsamında kadın ve erkek yöneticilere mesleki ayrıma ilişkin cam tavan engelini ölçmek amacıyla yedi adet soru yöneltilmiştir. Sorulara verilen cevapların ortalama algı düzeyleri incelendiğinde, “aileler kız çocuklarını, kadın mesleği olarak gördükleri iş alanlarına yönlendirmektedirler” ifadesine erkek ve kadınların algı düzeylerinin katılıyorum algısına düştüğü görülmüştür. Bu durum toplumumuzda mesleki ayırım konusunda kadın ve erkek mesleği olarak genel kabul görmüş yargıların günümüzde de geçerli olduğunu göstermektedir. Ancak “kadınların ve erkeklerin yapacakları meslekler ayrıdır” şeklindeki ifadeye kadınların katılmıyorum erkeklerin ise kararsızlık belirtmeleri, yine “kadınlara üst düzey yönetici görevi verilmemelidir” ifadesine erkek ve kadınların cevaplarının, kesinlikle katılmıyorum veya katılmıyorum algısına düşmesi yöneticilik erkek mesleğidir şeklindeki, mesleki ayırım konusundaki yargıların değişime uğramaya başladığının göstergesidir.

“Kadın çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için daha çok zaman harcarlar ve daha fazla çalışmak zorunda kalırlar” ve “üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada stratejik önemi bulunan alt görevlerde kadınlar daha az yer almaktadırlar” ifadelerine kadınların cevap algıları katılıyorum düzeyine düştüğü, erkeklerin cevaplarının ise kararsızlık aralığına görülmüştür. “Erkekler üst düzey yöneticilik kademelerine daha uygundur ” ifadesine ise kadınların kesinlikle katılmıyorum şeklindeki algı düzeylerine karşılık erkekler, kararsızlık ifade etmişlerdir. Bu durum yöneticilik mesleğinin erkek mesleği olduğu algısının, erkeklerin tutumlarına yansımaları olarak değerlendirilmekle birlikte, “kadınlara üst düzey yönetici görevi verilmemelidir” ifadesine erkeklerin de katılmıyorum şeklindeki algı düzeyleri sevindiricidir. Tablo 30.’da mesleki ayırım engeline karşılık gelen ortalama algı düzeyleri görülmektedir.

Tablo 30. Mesleki Ayrıma İlişkin Ortalama Algı Düzeyi

| MESLEKİ AYRIM | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|---|--------------|-----|----------|----------------|--|
| Aileler kız çocuklarını, kadın mesleği olarak gördükleri iş alanlarına yönlendirmektedirler. | Kadın | 66 | 2,15 | 1,11 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,40 | 1,00 | Katılıyorum |
| Kurum içindeki iş bölümü kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. | Kadın | 66 | 2,64 | 1,13 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 2,55 | 1,06 | Katılıyorum |
| Kadın çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için daha çok zaman harcarlar ve daha fazla çalışmak zorunda kalırlar. | Kadın | 66 | 2,39 | 1,15 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,11 | 1,09 | Kararsızım |
| Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada stratejik önemi bulunan alt görevlerde kadınlar daha az yer almaktadırlar. | Kadın | 66 | 2,24 | 1,05 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,03 | 1,03 | Kararsızım |
| Kadınlara üst düzey yönetici görevi verilmemelidir. | Kadın | 66 | 4,68 | 0,50 | Kesinlikle Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,68 | 1,15 | Katılmıyorum |
| Kadınların ve erkeklerin yapacakları meslekler ayrıdır. | Kadın | 66 | 3,62 | 1,27 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,97 | 1,25 | Kararsızım |
| Erkekler üst düzey yöneticilik kademelerine daha uygundur. | Kadın | 66 | 4,50 | 0,77 | Kesinlikle Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,26 | 1,22 | Kararsızım |

3.4.4. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılara İlişkin Tutumlar

Cam tavan oluşumuna etki eden cinsiyete bağlı kalıp yargıları ölçmek amacıyla örneklem kapsamındaki yöneticilere yedi soru sorulmuştur. Sorulan sorulara erkek ve kadın yöneticilerin verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında “erkekler iş dünyasının zorlukları ile kadınlara göre daha kolay mücadele edebilirler” ifadesine

kadınların katılmıyorum erkeklerin ise katılıyorum ortalama algı düzeyleri dikkat çekicidir. Yine “erkekler, kadınlara göre kariyerlerine daha çok bağlıdır”, “kadınlar seri ve doğru düşünme yeteneğine sahip değildir”, “kadınların duygusallığı üst kademe görevlerde başarılı olmalarını engeller” , “kadınlar iş yerinde fazla mesai yapmaktan ve görev için seyahat etmekten hoşlanmazlar” ifadelerinin tümüne erkeklerin ortalama algılarının kararsızlık algısına düştüğü görülmüştür. Tüm bu ifadelere verilen cevaplar cinsiyete dayalı kalıp yargıların, PTT kurumunda çalışan yöneticiler için de geçerli olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Erkeklerin, “kadınlar iyi bir yönetici olma yeteneğine sahiptirler”, “kadınlar üst düzey yöneticilik için gerekli bilgi ve beceriye sahip değildirler” şeklindeki iki ifadeye, kadınlar lehine olumlu yargı belirttikleri görülmüştür. Bu durum kadınların yöneticilik için gerekli özelliklere sahip olduklarını kabul ettiklerini göstermektedir. Ancak yerleşmiş olan kalıp yargıların etkisi ile kadınları üst düzey yönetici olarak görmek istemedikleri anket sonuçları ile ispatlanmış durumdadır. Tablo 30.'da cinsiyete dayalı kalıp yargılara ilişkin ortalama algı düzeyleri görülmektedir

Tablo 31. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılara İlişkin Ortalama Algı Düzeyi

| KALIP YARGILAR | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puanın Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|---|-----------------|----------|-----------------|-----------------------|---|
| Erkekler, kadınlara göre kariyerlerine daha çok bağlıdırlar. | Kadın | 66 | 4,32 | 0,90 | Kesinlikle Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,07 | 1,14 | Kararsızım |
| Kadınlar seri ve doğru düşünme yeteneğine sahip değildirlir. | Kadın | 66 | 4,58 | 0,53 | Kesinlikle Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,80 | 1,00 | Kararsızım |
| Kadınlar iyi bir yönetici olma yeteneğine sahiptirler. | Kadın | 66 | 4,39 | 0,86 | Tamamen Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,44 | 1,05 | Katılıyorum |
| Erkekler iş dünyasının zorlukları ile kadınlara göre daha kolay mücadele edebilirler. | Kadın | 66 | 3,65 | 1,10 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,48 | 1,12 | Katılıyorum |
| Kadınların duygusallığı üst kademe görevlerde başarılı olmalarını engeller. | Kadın | 66 | 3,95 | 0,87 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,97 | 1,11 | Kararsızım |
| Kadınlar iş yerinde fazla mesai yapmaktan ve görev için seyahat etmekten hoşlanmazlar.(şehir dışı, yurt dışı seyahat vs. | Kadın | 66 | 3,42 | 1,25 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,59 | 1,10 | Kararsızım |
| Kadınlar üst düzey yöneticilik için gerekli bilgi ve beceriye sahip değildirlir. | Kadın | 66 | 4,45 | 0,75 | Kesinlikle Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,73 | 0,96 | Katılmıyorum |

3.4.5. Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Tutumlar

Araştırmanın teori kısmında da belirtildiği üzere kadınlar üzerinde etkili bir kariyer engeli olarak belirtilen, kraliçe arı sendromu oluşumu, birçok farklı nedene bağlı olarak gelişmektedir. Araştırmamızda, kraliçe arı sendromu oluşumunda etkili olan nedenlerden, kadınların üst düzey yöneticiliğe yükseldiklerinde erkeksi tutumlar oluşturmaları ve kıskançlık faktörü üzerinde durulmuştur. Kraliçe arı sendromu oluşumuna etki eden bu faktörlerin ortalama tutumlara etkisini ölçmek amacıyla örneklem kapsamındaki yöneticilere altı soru sorulmuştur.

Sorulara kadınların ortalama algı düzeyleri incelendiğinde “kadınlar üst düzey yönetici olduklarında erkeksi tutumlar oluştururlar” ve “kadınlar oluşturdukları erkeksi tutumları daha çok kadın çalışanlar üzerinde kullanırlar” ifadelerine kadınların algı düzeylerinin katılmıyorum şeklinde gerçekleştirdiği görülmüştür. Bu sonuç günümüzde kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için erkeksi tutumlar oluşturmadıklarını göstermektedir.

Ancak “kurumlarda kadınlar erkeklere göre birbirlerini daha çok kıskanırlar” ifadesine oldukça yüksek düzeyde katılıyorum şeklindeki algı düzeyleri kıskançlık boyutunda, kraliçe arı sendromunun oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Bu ifadeye erkeklerin algı düzeyleri de katılıyorum aralığına düşmektedir.

Yine “kadınlar hemcinslerini kariyer hedefleri konusunda, erkeklere göre daha az desteklerler” “kadınlar kıskançlık yüzünden birlikte hareket edemedikleri için, kariyer hedeflerine ulaşma konusunda, erkeklere göre daha fazla zaman ve emek harcarlar” ifadelerine kadınların ortalama algı düzeyleri kararsızlık algısına düştüğü görülmüştür. Bu durum örneklem içinde bulunan kadınların kıskançlık engeli ile ciddi manada mücadele etmek durumunda kaldıklarını göstermektedir. Özetle araştırma sonuçlarından hareketle, kadınlar erkeksi tutumlar oluşturarak hemcinslerini cinsiyete ilişkin özelliklerini yok saymak, başka bir ifade ile cinsiyet körlüğü anlamında engellememektedirler. Ancak kadınların oransal olarak ciddi sayılacak bir bölümünün, hemcinslerinin başarılarını kıskandıkları ve onları engellemeye çalıştıkları gibi bir sonuca ulaşılması mümkündür.

Teori kısmında da bahsedildiği üzere kıskançlık yalnızca kadınları etkileyen bir kariyer engeli olmamakla birlikte, üst kademe görevlerde sayıca az olmaları, birde bunun üzerine, birbirlerini yeterince desteklememeleri kıskançlığa bağlı engellemelerle, erkeklerden daha fazla karşılaştıklarını göstermektedir. Tablo 32.’de kraliçe arı sendromuna ilişkin ortalama algı düzeyleri görülmektedir

Tablo 32. Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Ortalama Algı Düzeyi

| KRALİÇE ARI SENDROMU | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|---|-----------------|----------|-----------------|-----------------------|---|
| Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında erkeksi tutumlar oluştururlar. | Kadın | 66 | 3,42 | 1,22 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,87 | 1,15 | Kararsızım |
| Kadınlar oluşturdukları erkeksi tutumları daha çok kadın çalışanlar üzerinde kullanırlar. | Kadın | 66 | 3,53 | 1,14 | Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,11 | 1,10 | Kararsızım |
| Kadınlar hemcinslerini kariyer hedefleri konusunda, erkeklere göre daha az desteklerler. | Kadın | 66 | 2,74 | 1,28 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 2,78 | 0,99 | Kararsızım |
| Kurumlarda kadınlar erkeklere göre birbirlerini daha çok kıskanırlar. | Kadın | 66 | 2,48 | 1,19 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,31 | 1,11 | Katılıyorum |
| Kadınlar kıskançlık yüzünden birlikte hareket edemedikleri için, kariyer hedeflerine ulaşma konusunda, erkeklere göre daha fazla zaman ve emek harcarlar. | Kadın | 66 | 2,67 | 1,33 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 2,57 | 1,07 | Katılıyorum |
| Kurumlarda, genellikle kadınlar hemcinslerini üstlerinin gözünden düşürmek için, onların hatalarını bulmaya çalışırlar. | Kadın | 66 | 3,00 | 1,38 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 2,74 | 1,10 | Kararsızım |

3.4.6. Örgüt Kültürüne İlişkin Tutumlar

Araştırma kapsamında örgüt kültürüne yönelik tutumları ölçmek için sekiz soru sorulmuştur. Sorulara verilen cevaplar incelendiğinde “Kurumda üst düzey yöneticilik kademelerine yükselme konusunda erkeklere daha fazla fırsat tanınmaktadır” ifadesine erkek yöneticiler kararsızlık bildirmekte, kadınlar ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. “Kurumda çalışma yaşamı erkeklerin koyduğu kurullarla yönetilmektedir” ifadesine erkeklerin algıları katılmıyorum, kadınların ise algılarının katılıyorum cevap aralığına düştüğü görülmüştür. Bu durum örgüt kültürünün kadınların görevlerinde yükselmelerine engel teşkil ettiğini kanıtlamaktadır. “Kurumda aynı konumda çalışan erkek ve kadınlar eşit ücret alırlar” ve “kurumda yönetsel kademelere yükselmelerde verilen eğitimlerden, erkek ve kadın çalışanlar eşit olarak yararlanmaktadır” ifadelerine kadın ve erkeklerin

cevap aralıklarının katılıyorum algısına düşmesi sevindirici olmakla birlikte, anket uygulamasının yapıldığı kurumun bir kamu kurumu olmasının bunda etkili olduğu düşünülmektedir. Yine “kriz dönemlerinde personel çıkartılması gerektiğinde öncelikle kadın çalışanlar çıkartılmalıdır” ifadesine erkek yöneticilerin ortalama algı düzeylerinin katılmıyorum cevap aralığına düşmesi, toplumumuzda kadının çalışmasına bakış açısının, kadınlar lehine değişime uğradığını göstermektedir. Tablo 33.’de örgüt kültürüne ait ortalama algı düzeyleri görülmektedir.



Tablo 33. Örgüt Kültürüne İlişkin Ortalama Algı Düzeyi

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|--|-----------------|----------|-----------------|-----------------------|---|
| Kurumlarda ücret, prim ve statü konusunda kadınlar cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kalırlar. | Kadın | 66 | 2,83 | 1,26 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 3,56 | 1,08 | Katılmıyorum |
| Kurumda üst düzey yöneticilik kademelerine yükselme konusunda erkeklere daha fazla fırsat tanınmaktadır. | Kadın | 66 | 2,47 | 1,38 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,31 | 1,25 | Kararsızım |
| Kurumlarda kadınlar, sahip oldukları yeteneklerin altında görevlerde çalıştırılmaktadır. | Kadın | 66 | 2,67 | 1,22 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 3,59 | 1,03 | Katılmıyorum |
| Kurumda aynı konumda çalışan erkek ve kadınlar eşit ücret alırlar. | Kadın | 66 | 4,02 | 0,81 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 4,03 | 1,03 | Katılıyorum |
| Kurumda yönetsel kademelere yükselmelerde verilen eğitimlerden, erkek ve kadın çalışanlar eşit olarak yararlanmaktadırlar. | Kadın | 66 | 3,83 | 0,89 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 4,01 | 0,99 | Katılıyorum |
| Kriz dönemlerinde personel çıkartılması gerektiğinde öncelikle kadın çalışanlar çıkartılmalıdır. | Kadın | 66 | 4,32 | 0,91 | Kesinlikle Katılmıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,61 | 1,03 | Katılmıyorum |
| Kurumda kadın ve erkek çalışanların performansları eşit olarak değerlendirilmektedir. | Kadın | 66 | 3,20 | 1,03 | Kararsızım |
| | Erkek | 116 | 3,45 | 1,15 | Katılıyorum |
| Kurumda çalışma yaşamı erkeklerin koyduğu kurullarla yönetilmektedir. | Kadın | 66 | 2,32 | 1,13 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,47 | 1,19 | Katılmıyorum |

3.4.7. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamamaya İlişkin Tutumlar

Kadınların resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamalarına ilişkin sorulan üç tutum ifadesi incelendiğinde, “kadınlar erkek üstleri ve çalışma arkadaşları ile kolay iletişim kurarlar” sorusuna kadınların da erkeklerin de cevap aralıkları katılıyor algısına düştüğü görülmüştür. Bu yaygın bir görüş olan kadınlar iyi iletişim kuramazlar görüşünü çürütmektedir. Ancak “erkekler birbirleri ile iş dışında kadınlardan daha fazla zaman geçirirler. Bu durum hemcinslerini kayırmalarına neden olmaktadır” ve “kadınlar erkeklerin kendi aralarındaki sosyal iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar” ifadelerine kadınların algı düzeylerinin katılıyor algısına düşmesi, erkek üst ve astlarıyla rahat iletişim kurabilmelerinin onların kendi aralarında oluşturdukları resmi olmayan iletişim ağlarına girebilmek için yeterli olmadığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, erkeklerin birbirleriyle oluşturdukları resmi olmayan iletişim ağları birbirlerini kayırmacı tutum sergilemelerine neden olmaktadır denilebilir. Ayrıca bu sorulara erkeklerin algılarının kararsızlık algısına düşmesi, yüksek bir oranda erkeklerinde bu durumu onayladığını göstermektedir. Araştırmadan, kadınlar erkeklerin oluşturdukları resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaktadır sonucu çıkmıştır. Tablo 34.’de resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaya ilişkin ortalama algı düzeyleri görülmektedir.

Tablo 34. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamamaya İlişkin Ortalama Algı Düzeyi

| RESMİ OLMAYAN İLETİŞİM AĞLARI | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|--|--------------|-----|----------|----------------|--|
| Kadınlar erkek üstleri ve çalışma arkadaşları ile kolay iletişim kurarlar. | Kadın | 66 | 3,77 | 0,87 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,58 | 0,93 | Katılıyorum |
| Erkekler birbirleri ile iş dışında kadınlardan daha fazla zaman geçirirler. Bu durum hemcinslerini kayırmalarına neden olmaktadır. | Kadın | 66 | 2,27 | 1,07 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,23 | 1,17 | Kararsızım |
| Kadınlar erkeklerin kendi aralarındaki sosyal iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar. | Kadın | 66 | 2,50 | 1,10 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,87 | 1,09 | Kararsızım |

3.4.8. Mentor-Rol Model Eksikliğine İlişkin Tutumlar

Araştırma kapsamında rol model eksikliğinin kadınların kariyer hedeflerini ne düzeyde etkilediğini ölçmek amacıyla iki soru sorulmuştur. Kadınlar sorulan her iki ifadeye de katıldıklarını belirtmişlerdir. Yani “kurumlarda kadınlar kendilerine örnek olabilecek ve gerektiğinde danışmanlık yapabilecek yönetici bulmakta zorlanırlar” tezi güçlü bir şekilde kadınlar tarafından desteklenmektedir. Bu sorulara erkeklerin cevaplarının ise kararsızlık ortalama algısına düşmesi, rol model eksikliğinin onlar tarafından da ciddi bir oranda desteklendiğini göstermektedir. Tablo 35.’de mentor-rol model eksikliğine ilişkin kadın ve erkeklerin ortalama algı düzeyleri görülmektedir.

Tablo 35. Mentor-Rol Model Eksikliğine İlişkin Ortalama Algı Düzeyi

| MENTOR-ROL MODEL EKSİKLİĞİ | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|---|--------------|-----|----------|----------------|--|
| Kurumda kadınlara rol model (örnek) olabilecek yeterince kadın yönetici yoktur. | Kadın | 66 | 1,97 | 0,93 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 2,81 | 1,16 | Kararsızım |
| Rol model eksikliği nedeniyle, kadınlar kariyer hedeflerine ulaşmak için danışman bulmakta zorlanırlar. | Kadın | 66 | 2,41 | 1,05 | Katılıyorum |
| | Erkek | 116 | 3,09 | 0,98 | Kararsızım |

3.5. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN FARK TESTİ BULGULARI

Bu bölümde araştırma sonuçlarına ilişkin verilere yer verilerek, demografik değişkenlerin fark testi bulgularına değinilecektir.

3.5.1. Cinsiyet Değişkeni Fark Testi Bulguları

Bu bölümde yapılan çalışmamızın anket analizinde, her bir demografik bilgiye ilişkin tutum ifadelerinden hangilerinin yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmış farklılaşmadığını gösteren bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test) sonuçlarına yer verilecektir.

Tablo 36. Cam Tavan Algısının “Sosyal Faktörler” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---------------------------|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Sosyal Faktörler | Kadın | 66 | 26,194 | 3,519 | ,433 | 0,247 | ,620 | 6,617 | 180,000 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 22,521 | 3,646 | ,339 | | | | | |
| Çoklu Rol Üstlenme | Kadın | 66 | 19,848 | 2,562 | ,315 | 23,019 | ,000 | 7,645 | 179 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 16,026 | 4,180 | ,388 | | | | | |
| Kişisel tercih ve algılar | Kadın | 66 | 42,273 | 6,156 | ,758 | 1,381 | ,241 | 5,794 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 37,095 | 5,583 | ,518 | | | | | |
| Mesleki Ayrım | Kadın | 66 | 22,227 | 4,147 | ,510 | 0,527 | ,469 | 1,895 | 180,000 | ,060 |
| | Erkek | 116 | 21,000 | 4,230 | ,393 | | | | | |
| Kalıp Yargılar | Kadın | 66 | 28,773 | 3,774 | ,464 | 4,006 | ,047 | 10,438 | 161 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 22,095 | 4,738 | ,440 | | | | | |
| Kraliçe Arı Sendromu | Kadın | 66 | 17,848 | 5,824 | ,717 | 6,486 | ,012 | 1,748 | 111,764 | ,083 |
| | Erkek | 116 | 16,388 | 4,619 | ,429 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 36.'da görüldüğü gibi, cam tavan sendromu alt boyutlarının faktörü olan, “Sosyal Faktörler” puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Sosyal Faktörler alt faktörlerinde, erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar aleyhine p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (t=6,617; p=0,000). İstatistiksel farklılık, faktöre ait çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, kalıp yargılar alt boyutlarında görülmektedir (p<0,01).

Sosyal Faktörler, alt faktörlerine ait alt boyutlardan, mesleki ayrım ve Kraliçe arı sendromu, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. (p>0,05)

Tablo 37. Cam Tavan Algısının “Örgütsel Faktörlere” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---------------------------|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Örgütsel Faktörler | Kadın | 66 | 12,859 | 2,322 | ,286 | 0,034 | ,853 | -5,568 | 180,000 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 14,871 | 2,356 | ,219 | | | | | |
| Örgüt Kültürü | Kadın | 66 | 25,652 | 4,491 | ,553 | ,119 | ,731 | -4,585 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 29,034 | 4,945 | ,459 | | | | | |
| İnformal İletişim Ağları | Kadın | 66 | 8,545 | 2,185 | ,269 | ,009 | ,924 | -3,313 | 180 | ,001* |
| | Erkek | 116 | 9,681 | 2,244 | ,208 | | | | | |
| Rol Model Eksikliği | Kadın | 66 | 4,379 | 1,787 | ,220 | 1,872 | ,173 | -5,320 | 180,000 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 5,897 | 1,885 | ,175 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 37.'de görüldüğü gibi, cam tavan sendromu alt boyutlarının faktörü olan “Örgütsel Faktörler” puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Örgütsel Faktörler alt faktöründe erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar aleyhine p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (t=-5,568; p=0,000). İstatistiksel farklılık, faktöre ait 3 alt boyutta da görülmektedir (p<0,01).

Tablo 38. Cam Tavan Algısının “Çoklu Rol Üstlenme” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Çoklu rol üstlenme | Kadın | 66 | 3,97 | 0,51 | 0,06 | 23,019 | 0,000 | 7,645 | 178,965 | ,000 |
| | Erkek | 116 | 3,21 | 0,84 | 0,08 | | | | | |
| s1. Kadının yeri eşinin ve çocuklarının yanındır. | Kadın | 66 | 4,08 | 1,13 | 0,14 | 18,035 | 0,000 | 4,11 | 162,343 | ,000 |
| | Erkek | 116 | 3,28 | 1,44 | 0,13 | | | | | |
| s2. Kadın ve erkek ev işlerini eşit olarak paylaşmalıdır. | Kadın | 66 | 4,24 | 1,04 | 0,13 | 10,308 | 0,002 | 5,866 | 151,116 | ,000 |
| | Erkek | 116 | 3,25 | 1,19 | 0,11 | | | | | |
| s3. Çalışan kadınlar iyi bir eş ve anne olamazlar | Kadın | 66 | 4,50 | 0,69 | 0,08 | 18,954 | 0,000 | 6,08 | 179,266 | ,000 |
| | Erkek | 116 | 3,68 | 1,13 | 0,11 | | | | | |
| s4. Evli ve çocuk sahibi kadınların iş performansı, bekar kadınlara göre daha düşüktür. | Kadın | 66 | 4,14 | 0,94 | 0,12 | 25,468 | 0,000 | 7,255 | 170,535 | ,000 |
| | Erkek | 116 | 2,91 | 1,32 | 0,12 | | | | | |
| s5. Kadınların çocuk sahibi olma düşüncesi, kariyer hedeflerini sınırlamalarına neden olmaktadır. | Kadın | 66 | 2,89 | 1,24 | 0,15 | 2,551 | 0,112 | -,014 | 180 | ,989 |
| | Erkek | 116 | 2,90 | 1,15 | 0,11 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 38.'de görüldüğü gibi, Cam tavan sendromunun “Çoklu Rol Üstlenme” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar lehine $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($t=7,645$; $p=0,000$). İstatistiksel farklılık, 1,2,3 ve 4. sorularda da görülmektedir ($p<0,05$).

Çoklu rol üstlenme faktörüne ait sorulardan sadece 5. soruda, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$)

Tablo 39. Cam Tavan Algısının “Kişisel Tercih ve Algılar” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|--|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Kişisel tercih ve algılar | Kadın | 66 | 42,273 | 6,156 | 0,758 | 1,38 | 0,241 | 5,79 | 180,000 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 37,095 | 5,583 | 0,518 | | | | | |
| s6. Kadınların kariyer hedeflerine ulaşma konusunda belirli bir planı vardır. | Kadın | 66 | 3,970 | 0,656 | 0,081 | 24,096 | 0,000 | 6,052 | 172,598 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,250 | 0,941 | 0,087 | | | | | |
| s7. Kadınlar için kariyerinde ilerleme ve kendini gerçekleştirme önemlidir. | Kadın | 66 | 4,090 | 0,717 | 0,088 | 18,174 | 0 | 4,468 | 165,587 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,530 | 0,946 | 0,088 | | | | | |
| s8. Kadınlar iyi bir yönetici olmak için gerekli beceri, bütünü görebilme ve inisiyatif alma yeteneğine sahiptirler. | Kadın | 66 | 4,390 | 0,762 | 0,094 | 13,91 | 0 | 7,438 | 171,949 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,370 | 1,084 | 0,101 | | | | | |
| s9. Üst düzey yöneticilik görevlerine yükselen kadınlar yalnız kalma korkusu yaşarlar. | Kadın | 66 | 3,606 | 1,214 | 0,149 | 4,914 | 0,028 | 2,068 | 116,091 | ,041* |
| | Erkek | 116 | 3,241 | 1,010 | 0,094 | | | | | |
| s10. Özgüveni olan kadınlar üst kademe yöneticiliğin zorlukları ile daha kolay başa çıkabilirler. | Kadın | 66 | 4,270 | 0,814 | 0,100 | 3,796 | 0,053 | 4,205 | 180,000 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,660 | 1,022 | 0,095 | | | | | |
| s11. Kadınlar görevlerinde yükselme konusunda isteksizdirler. | Kadın | 66 | 4,242 | 0,745 | 0,092 | 4,124 | 0,044 | 4,356 | 164,788 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,681 | 0,974 | 0,090 | | | | | |
| s12. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında aile yaşamlarına yeterince zaman ayıramayacaklarını düşünürler. | Kadın | 66 | 3,318 | 1,152 | 0,142 | 2,298 | 0,131 | 2,912 | 180 | ,004* |
| | Erkek | 116 | 2,828 | 1,057 | 0,098 | | | | | |

Tablo Devamı Cam Tavan Algısının “Kişisel Tercih ve Algılar” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>İstatistik</i> | | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---|-----------------|-------------------|-------------|-----------|------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | <i>N</i> | <i>Xort</i> | <i>SS</i> | <i>shx</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| s13. Kadınlar kariyer hedefleri konusunda ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar bazı şeylerin istedikleri gibi gitmeyeceğini düşünürler | Kadın | 66 | 3,076 | 1,141 | 0,140 | 4,755 | 0,031 | 0,195 | 120,182 | ,846 |
| | Erkek | 116 | 3,043 | 0,990 | 0,092 | | | | | |
| s14. Kadınlar, örgütlerde değişmeyeceğini düşündükleri politika ve yargıları kabullenmeyi tercih ederler. | Kadın | 66 | 3,485 | 1,085 | 0,134 | 0,411 | 0,522 | 2,087 | 180 | ,038* |
| | Erkek | 116 | 3,147 | 1,032 | 0,096 | | | | | |
| s15. Kadınlar üst düzey yönetici olamayacaklarını düşünürler. | Kadın | 66 | 3,894 | 0,963 | 0,119 | 0,58 | 0,447 | 1,836 | 180 | ,068 |
| | Erkek | 116 | 3,629 | 0,919 | 0,085 | | | | | |
| s16. Kadınlar üst düzey yönetici olmak için yeterince bilgi beceriye sahip olmadıklarını düşünürler. | Kadın | 66 | 3,924 | 1,057 | 0,130 | 0,071 | 0,79 | 1,368 | 180 | ,173 |
| | Erkek | 116,000 | 3,716 | 0,949 | 0,088 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 39’da görüldüğü üzere, cam tavan sendromunun “Kişisel Tercih ve Algılar” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Kişisel tercih ve algılar alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar lehine $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($t=5,79$; $p=0,000$). İstatistiksel farklılık, faktöre ait 8 soruda da görülmektedir ($p<0,05$).

Kişisel tercih ve algılar faktörüne ait sorulardan sadece 13,15 ve 16. sorularda, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$).

Tablo 40. Cam Tavan Algısının “Örgüt Kültürü” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| Faktör ve Maddeler | Cinsiyet | N | İstatistik | | | Levene's testi | | t-testi | | |
|--|----------|-----|------------|-------|--------|----------------|------|---------|---------|-------|
| | | | X_{ort} | SS | sh_x | F | p | t | sd | p |
| Örgüt Kültürü | Kadın | 66 | 25,652 | 4,49 | 0,55 | ,119 | ,731 | -4,585 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 29,034 | 4,945 | ,459 | | | | | |
| s17. Kurumlarda ücret, prim ve statü konusunda kadınlar cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kalmaktadır. | Kadın | 66 | 2,833 | 1,260 | ,155 | 6,557 | ,011 | -3,935 | 119,125 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,560 | 1,082 | ,100 | | | | | |
| s18. Kurumda üst düzey yöneticilik kademelerine yükselme konusunda erkekler daha fazla fırsat tanınmaktadır. | Kadın | 66 | 2,470 | 1,384 | ,170 | 1,085 | ,299 | -4,201 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,310 | 1,247 | ,116 | | | | | |
| s19. Kurumlarda kadınlar, sahip oldukları yeteneklerin altında görevlerde çalıştırılmaktadır. | Kadın | 66 | 2,667 | 1,219 | ,150 | 9,561 | ,002 | -5,215 | 117,511 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,595 | 1,030 | ,096 | | | | | |
| s20. Kurumda aynı konumda çalışan erkek ve kadınlar eşit ücret alırlar. | Kadın | 66 | 4,015 | ,813 | ,100 | 2,918 | ,089 | -,073 | 180 | ,942 |
| | Erkek | 116 | 4,026 | 1,025 | ,095 | | | | | |
| s21. Kurumda yönetsel kademelere yükselmelerde verilen eğitimlerden, erkek ve kadın çalışanlar eşit olarak yararlanmaktadır. | Kadın | 66 | 3,833 | ,887 | ,109 | ,211 | ,646 | -1,190 | 180 | ,235 |
| | Erkek | 116 | 4,009 | ,991 | ,092 | | | | | |
| s22. Kriz dönemlerinde personel çıkartılması gerektiğinde öncelikle kadın çalışanlar çıkartılmalıdır. | Kadın | 66 | 4,318 | ,914 | ,113 | 2,131 | ,146 | 4,633 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,612 | 1,028 | ,095 | | | | | |
| s23. Kurumda kadın ve erkek çalışanların performansları eşit olarak değerlendirilmektedir. | Kadın | 66 | 3,197 | 1,026 | ,126 | 1,094 | ,297 | -1,477 | 180 | ,141 |
| | Erkek | 116 | 3,448 | 1,145 | ,106 | | | | | |
| s24. Kurumda çalışma yaşamı erkeklerin koyduğu kurullarla yönetilmektedir. | Kadın | 66 | 2,318 | 1,125 | ,139 | ,508 | ,477 | -6,423 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,474 | 1,190 | ,111 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 40’da görüldüğü üzere, cam tavan sendromunun “Örgüt Kültürü” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Örgüt Kültürü alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar aleyhine (s.17,s.18,s.19,s.24) ve lehine (s.22) $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($t=-4,585$; $p=0,000$). İstatistiksel farklılık, faktöre ait 5 soruda da görülmektedir ($p<0,05$).

Örgüt Kültürü faktörüne ait 20, 21 ve 23. sorularda, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$).



Tablo 41. Cam Tavan Algısının “Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Resmi Olmayan İletişim Ağları | Kadın | 66 | 8,545 | 2,185 | ,269 | ,009 | ,924 | -3,313 | 180 | ,001* |
| | Erkek | 116 | 9,681 | 2,244 | ,208 | | | | | |
| s25. Kadınlar erkek üstleri ve çalışma arkadaşları ile kolay iletişim kurarlar. | Kadın | 66 | 3,773 | ,873 | ,108 | 1,500 | ,222 | 1,387 | 180 | ,167 |
| | Erkek | 116 | 3,578 | ,934 | ,087 | | | | | |
| s26. Erkekler birbirleri ile iş dışında kadınlardan daha fazla zaman geçirirler. Bu durum hemcinslerini kayırmalarına neden olmaktadır. | Kadın | 66 | 2,273 | 1,075 | ,132 | 3,096 | ,080 | -5,463 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,233 | 1,175 | ,109 | | | | | |
| s27. Kadınlar erkeklerin kendi aralarındaki sosyal iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar. | Kadın | 66 | 2,500 | 1,099 | ,135 | ,104 | ,747 | -2,197 | 180 | ,029* |
| | Erkek | 116 | 2,871 | 1,092 | ,101 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 41.'de görüldüğü üzere, Cam tavan sendromunun “Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar aleyhine p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (t=-3,313; p=0,000). İstatistiksel farklılık, faktöre ait 2 soruda görülmektedir (p<0,05).

Resmi İletişim Ağlarına katılamama faktörüne ait sorulardan sadece 25. soruda, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$).

Tablo 42. Cam Tavan Algısının “Mentor-Rol Model Eksikliği” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|--|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Mentor-Rol Model Eksikliği | Kadın | 66 | 4,3788 | 1,78683 | ,220 | 1,872 | ,173 | -5,320 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 5,8966 | 1,88532 | ,175 | | | | | |
| s28. Kurumda kadınlara rol model (örnek) olabilecek yeterince kadın yönetici yoktur. | Kadın | 66 | 1,9697 | ,92769 | ,114 | 22,102 | ,000 | -5,347 | 160,720 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 2,8103 | 1,16405 | ,108 | | | | | |
| s29. Rol model eksikliği nedeniyle, kadınlar kariyer hedeflerine ulaşmak için danışman bulmakta zorlanırlar. | Kadın | 66 | 2,4091 | 1,05214 | ,130 | ,568 | ,452 | -4,354 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,0862 | ,98306 | ,091 | | | | | |

* $p<0,05$

Tablo 42.'de görüldüğü üzere, Cam tavan sendromunun “Mentor-Rol Model Eksikliği” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Mentor-rol model eksikliği alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar aleyhine $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($t=-5,320$; $p=0,000$). İstatistiksel farklılık, faktöre ait 2 soruda da görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 43. Cam Tavan Algısının “Mesleki Ayrım” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|--|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Mesleki Ayrım | Kadın | 66 | 22,23 | 4,15 | 0,51 | 0,53 | 0,47 | 2,05 | 180 | ,045* |
| | Erkek | 116 | 21,00 | 4,23 | 0,39 | | | | | |
| s30. Aileler kız çocuklarını, kadın mesleği olarak gördükleri iş alanlarına yönlendirmektedirler. | Kadın | 66 | 2,15 | 1,11 | 0,14 | 0,08 | 0,78 | -1,52 | 180 | ,130 |
| | Erkek | 116 | 2,40 | 1,00 | 0,09 | | | | | |
| s31. Kurum içindeki iş bölümü kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. | Kadın | 66 | 2,64 | 1,13 | 0,14 | 0,80 | 0,37 | 0,51 | 180 | ,614 |
| | Erkek | 116 | 2,55 | 1,06 | 0,10 | | | | | |
| s32. Kadın çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için daha çok zaman harcarlar ve daha fazla çalışmak zorunda kalırlar. | Kadın | 66 | 2,39 | 1,15 | 0,14 | 0,00 | 0,96 | -4,18 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,11 | 1,09 | 0,10 | | | | | |
| s33. Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada stratejik önemi bulunan alt görevlerde kadınlar daha az yer almaktadırlar. | Kadın | 66 | 2,24 | 1,05 | 0,13 | 0,16 | 0,69 | -4,91 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,03 | 1,03 | 0,10 | | | | | |
| s34. Kadınlara üst düzey yönetici görevi verilmemelidir. | Kadın | 66 | 4,68 | 0,50 | 0,06 | 31,62 | 0,00 | 8,09 | 170,670 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,68 | 1,15 | 0,11 | | | | | |
| s35. Kadınların ve erkeklerin yapacakları meslekler ayrıdır. | Kadın | 66 | 3,62 | 1,27 | 0,16 | 0,60 | 0,44 | 3,34 | 180 | ,001* |
| | Erkek | 116 | 2,97 | 1,25 | 0,12 | | | | | |
| s36. Erkekler üst düzey yöneticilik kademelerine daha uygundur. | Kadın | 66 | 4,50 | 0,77 | 0,09 | 33,57 | 0,00 | 8,39 | 178,151 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,26 | 1,22 | 0,11 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 43.'de görüldüğü gibi, cam tavan sendromunun “Mesleki Ayrım” alt boyutu puanlarının, cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Mesleki ayırım alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında (s.34,s.35,s.36) kadınlar lehine ve (s.32,s.33) aleyhine $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($t=2,05$; $p=0,045$). İstatistiksel farklılık, faktöre ait 5 soruda da görülmektedir ($p < 0,05$).

Mesleki ayırım faktörüne ait sorulardan 30. ve 31. sorularda, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p > 0,05$)

Tablo 44. Cam Tavan Algısının “Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|--|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Kalıp Yargılar | Kadın | 66 | 28,773 | 3,774 | ,464 | 4,006 | ,047 | 10,438 | 160,792 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 22,095 | 4,738 | ,440 | | | | | |
| s37. Erkekler, kadınlara göre kariyerlerine daha çok bağlıdırlar. | Kadın | 66 | 4,318 | 0,897 | ,110 | 9,547 | ,002 | 8,167 | 162,003 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,069 | 1,140 | ,106 | | | | | |
| s38. Kadınlar seri ve doğru düşünme yeteneğine sahip değildirler. | Kadın | 66 | 4,576 | 0,528 | ,065 | 12,039 | ,001 | 6,841 | 179,245 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,802 | 0,998 | ,093 | | | | | |
| s39. Kadınlar iyi bir yönetici olma yeteneğine sahiptirler. | Kadın | 66 | 4,394 | 0,857 | ,106 | 6,822 | ,010 | 6,645 | 158,105 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,440 | 1,049 | ,097 | | | | | |
| s40. Erkekler iş dünyasının zorlukları ile kadınlara göre daha kolay mücadele edebilirler. | Kadın | 66 | 3,652 | 1,102 | ,136 | ,005 | ,943 | 6,796 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 2,483 | 1,123 | ,104 | | | | | |

Tablo Devamı Cam Tavan Algısının “Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---|-----------------|----------|-------------------|-----------|------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>Xort</i> | <i>SS</i> | <i>shx</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| s41. Kadınların duygusallığı üst kademe görevlerde başarılı olmalarını engeller. | Kadın | 66 | 3,955 | 0,867 | ,107 | 11,243 | ,001 | 6,617 | 162,484 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 2,974 | 1,107 | ,103 | | | | | |
| s42. Kadınlar iş yerinde fazla mesai yapmaktan ve görev için seyahat etmekten hoşlanmazlar. (şehir dışı, yurt dışı seyahat vs.) | Kadın | 66 | 3,424 | 1,253 | ,154 | 3,179 | ,076 | 4,639 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 2,595 | 1,103 | ,102 | | | | | |
| s43. Kadınlar üst düzey yöneticilik için gerekli bilgi ve beceriye sahip değildirler. | Kadın | 66 | 4,455 | 0,748 | ,092 | 3,670 | ,057 | 5,251 | 180 | ,000* |
| | Erkek | 116 | 3,733 | 0,963 | ,089 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 44.'de görüldüğü üzere, cam tavan sendromunun “Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar” alt boyutu puanlarının, cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Kalıp yargılar alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar lehine p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (t=10,438; p=0,000). İstatistiksel farklılık, faktöre ait 7 sorunun tamamında da görülmektedir (p<0,05).

Tablo 45. Cam Tavan Algısının “Kraliçe Arı Sendromu” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|--|-----------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Kraliçe Arı Sendromu | Kadın | 66 | 17,848 | 5,824 | ,717 | 6,486 | ,012 | 1,748 | 111,764 | ,083 |
| | Erkek | 116 | 16,388 | 4,619 | ,429 | | | | | |
| s44. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında erkeksi tutumlar oluştururlar. | Kadın | 66 | 3,424 | 1,216 | ,150 | ,749 | ,388 | 3,064 | 180 | ,003* |
| | Erkek | 116 | 2,871 | 1,146 | ,106 | | | | | |
| s45. Kadınlar oluşturdukları erkeksi tutumları daha çok kadın çalışanlar üzerinde kullanırlar. | Kadın | 66 | 3,530 | 1,140 | ,140 | ,579 | ,448 | 2,432 | 180 | ,016* |
| | Erkek | 116 | 3,112 | 1,102 | ,102 | | | | | |
| s47. Kadınlar hemcinslerini kariyer hedefleri konusunda, erkeklere göre daha az desteklerler. | Kadın | 66 | 2,742 | 1,281 | ,158 | 13,359 | ,000 | -,230 | 109,887 | ,818 |
| | Erkek | 116 | 2,784 | 0,994 | ,092 | | | | | |
| s48. Kurumlarda kadınlar erkeklere göre birbirlerini daha çok kıskanırlar. | Kadın | 66 | 2,485 | 1,193 | ,147 | 1,399 | ,238 | ,990 | 180 | ,324 |
| | Erkek | 116 | 2,310 | 1,114 | ,103 | | | | | |
| s49. Kadınlar kıskançlık yüzünden birlikte hareket edemedikleri için, kariyer hedeflerine ulaşma konusunda, erkeklere göre daha fazla zaman ve emek harcarlar. | Kadın | 66 | 2,667 | 1,328 | ,163 | 7,922 | ,005 | ,511 | 112,732 | ,610 |
| | Erkek | 116 | 2,569 | 1,065 | ,099 | | | | | |

Tablo Devamı Cam Tavan Algısının “Kraliçe Arı Sendromu” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| | | <i>İstatistik</i> | | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---|-----------------|-------------------|-------------|-----------|------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| <i>Faktör ve Maddeler</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>Xort</i> | <i>SS</i> | <i>shx</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| 50. Kurumlarda, genellikle kadınlar hemcinslerini üstlerinin gözünden düşürmek için, onların hatalarını bulmaya çalışırlar. | Kadın | 66 | 3,000 | 1,381 | ,170 | 8,504 | ,004 | 1,303 | 112,471 | ,195 |
| | Erkek | 116 | 2,741 | 1,104 | ,103 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 45.'de görüldüğü üzere, cam tavan sendromunun “Kraliçe Arı Sendromu” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Kraliçe arı sendromu alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit faktöre ait 4 soruda da tespit edilmemiştir. (t=1,748; p=0,083).

Kraliçe arı sendromu faktörüne ait sorulardan sadece 44. ve 45. sorularda, erkekler ile kadınlar arasında, kadınlar lehine istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (t=2,432; p=0,016).

3.5.2. Medeni Durum Değişkeni Fark Testi Bulguları

Tablo 46. Cam Tavan Algısının “Medeni Duruma” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktörler</i> | <i>Medeni Durum</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|-------------------------------|---------------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Çoklu Rol Üstlenme | Bekâr | 36 | 3,74 | 0,742 | 0,124 | 1,118 | 0,292 | 2,113 | 180 | 0,036* |
| | Evli | 146 | 3,42 | 0,83 | 0,069 | | | | | |
| Kişisel Tercihler ve Algılar | Bekâr | 36 | 3,75 | 0,705 | 0,117 | 7,698 | 0,006 | 2,061 | 45,041 | 0,045* |
| | Evli | 146 | 3,49 | 0,525 | 0,043 | | | | | |
| Örgüt Kültürü | Bekâr | 36 | 3,32 | 0,565 | 0,094 | 0,53 | 0,468 | -1,709 | 180 | 0,089 |
| | Evli | 146 | 3,52 | 0,641 | 0,053 | | | | | |
| Resmi Olmayan İletişim Ağları | Bekâr | 36 | 3,00 | 0,695 | 0,116 | 1,058 | 0,305 | -0,789 | 180 | 0,431 |
| | Evli | 146 | 3,11 | 0,777 | 0,064 | | | | | |
| Mentor-Rol Model Eksikliği | Bekâr | 36 | 2,44 | 0,877 | 0,146 | 3,022 | 0,084 | -1,549 | 180 | 0,123 |
| | Evli | 146 | 2,73 | 1,014 | 0,084 | | | | | |
| Mesleki Ayrım | Bekâr | 36 | 3,15 | 0,602 | 0,1 | 0,029 | 0,864 | 0,922 | 180 | 0,358 |
| | Evli | 146 | 3,04 | 0,605 | 0,05 | | | | | |
| Kalıp Yargılar | Bekâr | 36 | 3,76 | 0,799 | 0,133 | 0,048 | 0,828 | 2,221 | 180 | 0,028* |
| | Evli | 146 | 3,44 | 0,764 | 0,063 | | | | | |
| Kraliçe Arı Sendromu | Bekâr | 36 | 2,77 | 0,800 | 0,133 | 0,605 | 0,438 | -0,4 | 180 | 0,69 |
| | Evli | 146 | 2,83 | 0,868 | 0,072 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 46.'da görüldüğü üzere, cam tavan sendromunun “Medeni Duruma” göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda (p=0,036), kişisel tercihler ve algılar alt boyutunda p< (p=0,045) ve kalıp yargılar alt boyutunda (p=0,028) bekâr yöneticiler ile evli yöneticilerin algıları arasında bekâr yöneticiler lehine p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Diğer alt boyutlarda medeni durumdan kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.5.3. Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Fark Testi Bulguları

Tablo 47. Cam Tavan Algısının “Çocuk Sahibi” Olma Durumuna Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktör</i> | <i>Çocuk Sahibi</i> | <i>N</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---|---------------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Çoklu rol Üstlenme | Var | 14 | 3,45 | 0,822 | 0,069 | 0,002 | 0,963 | -1,086 | 180 | 0,279 |
| | Yok | 41 | 3,6 | 0,817 | 0,128 | | | | | |
| Kişisel tercihler ve algılar | Var | 14 | 3,51 | 0,529 | 0,045 | 5,828 | 0,017 | -1,42 | 54,219 | 0,161 |
| | Yok | 41 | 3,67 | 0,694 | 0,108 | | | | | |
| Örgüt Kültürü | Var | 14 | 3,48 | 0,634 | 0,053 | 0,04 | 0,842 | 0,039 | 180 | 0,969 |
| | Yok | 41 | 3,47 | 0,627 | 0,098 | | | | | |
| Resmi Olamayan İletişim Ağları | Var | 14 | 3,1 | 0,771 | 0,065 | 0,498 | 0,481 | 0,391 | 180 | 0,697 |
| | Yok | 41 | 3,05 | 0,732 | 0,114 | | | | | |
| Rol Model Eksikliği | Var | 14 | 2,68 | 0,981 | 0,083 | 0,009 | 0,923 | 0,285 | 180 | 0,776 |
| | Yok | 41 | 2,63 | 1,043 | 0,163 | | | | | |
| Mesleki Ayrım | Var | 14 | 3,05 | 0,609 | 0,051 | 0,051 | 0,822 | -0,408 | 180 | 0,684 |
| | Yok | 41 | 3,1 | 0,593 | 0,093 | | | | | |
| Kalıp Yargılar | Var | 14 | 3,48 | 0,747 | 0,063 | 2,242 | 0,136 | -0,579 | 180 | 0,563 |
| | Yok | 41 | 3,56 | 0,888 | 0,139 | | | | | |
| Kraliçe arı Sendromu | Var | 14 | 2,79 | 0,823 | 0,069 | 0,875 | 0,351 | -0,844 | 180 | 0,4 |
| | Yok | 41 | 2,92 | 0,955 | 0,149 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 47.'de görüldüğü üzere, cam tavan sendromunun “Çocuk Sahibi” olmaya göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda (p=0,279), kişisel tercihler ve algılar alt boyutunda (p=0,161), örgüt kültürü alt boyutunda (p=0,969), resmi olmayan iletişim ağları alt boyutunda (p=0,697), mentor-rol model eksikliği alt boyutunda (p=0,776), mesleki ayrım alt boyutunda (p=0,684), kalıp yargılar alt boyutunda (p=0,563) ve kraliçe arı sendromu alt boyutlarının hiç birinde (p=0,4) çocuk sahibi olma

değişkeninden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.5.4. Yaş Değişkeni Fark Testi Bulguları

Tablo 48. Cam Tavan Algısının “Yaş” Durumuna Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi

| | <i>Yaş</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>x²</i> | <i>Sd</i> | <i>p</i> |
|--------------------------------|-------------|----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| Çoklu rol üstlenme | 26-40 arası | 83 | 96,31 | 1,450 | 2 | ,484 |
| | 41-55 arası | 89 | 88,19 | | | |
| | 56 üzeri | 10 | 81 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Kişisel Tercihler ve Algılar | 26-40 arası | 83 | 96,07 | 4,285 | 2 | ,117 |
| | 41-55 arası | 89 | 90,81 | | | |
| | 56 üzeri | 10 | 59,75 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Örgüt Kültürü | 26-40 arası | 83 | 88,37 | 1,557 | 2 | ,459 |
| | 41-55 arası | 89 | 92,34 | | | |
| | 56 üzeri | 10 | 110 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Resmi Olamayan İletişim Ağları | 26-40 arası | 83 | 85,92 | 1,940 | 2 | ,379 |
| | 41-55 arası | 89 | 96,96 | | | |
| | 56 üzeri | 10 | 89,25 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Rol Model Eksikliği | 26-40 arası | 83 | 84,52 | 3,102 | 2 | ,212 |
| | 41-55 arası | 89 | 96,39 | | | |
| | 56 üzeri | 10 | 105,9 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Mesleki Ayrım | 26-40 arası | 83 | 88,45 | 2,680 | 2 | ,262 |
| | 41-55 arası | 89 | 96,66 | | | |
| | 56 üzeri | 10 | 70,9 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Kalıp Yargılar | 26-40 arası | 83 | 93,06 | 6,157 | 2 | ,046* |
| | 41-55 arası | 89 | 94,54 | | | |
| | 56 üzeri | 10 | 51,5 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Kraliçe Arı Sendromu | 26-40 arası | 83 | 82,02 | 5,229 | 2 | ,073 |
| | 41-55 arası | 89 | 100,35 | | | |
| | 56 üzeri | 10 | 91,4 | | | |
| | Toplam | 182 | 96,31 | | | |

*p<0,05

Tablo 48.'de görüldüğü gibi, cam tavan algısının “Yaş” değişkenine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan kruskal wallis h testi sonucunda;

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda ($p= 0,484$), kişisel tercihler ve algılar alt boyutunda ($p=0,117$), örgüt kültürü alt boyutunda ($p=0,459$), resmi olmayan iletişim ağları alt boyutunda ($p=0,379$), rol model eksikliği alt boyutunda ($p=0,212$), mesleki ayırım alt boyutunda ($p=0,262$) ve kraliçe arı sendromu alt boyutunda ($p=0,073$) yaş değişkeninden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Kalıp yargılar alt boyutunda ise $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,046$). Kalıp yargılar alt boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan non-parametrik mann whitney u testi aşağıdadır.

Tablo 49. Cam Tavan Algısının “Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar” Alt Boyutunda Yaş Değişkeninden Kaynaklanan Farklılıkların Hangi Alt Gruplar Arasında Olduğunu Sınamak İçin Yapılan Mann Whitney U- Testi.

| <i>Yaş grubu</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>ST</i> | <i>U</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|------------------|----------|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| 26-40 arası | 83 | 85,77 | 7118,50 | 3632,500 | -,187 | ,851 |
| 41-55 arası | 89 | 87,49 | 7874,00 | | | |
| Toplam | 172 | | | | | |
| 26-40 arası | 83 | 49,30 | 4091,50 | 224,500 | -2,368 | ,018* |
| 56 üzeri | 10 | 27,95 | 279,50 | | | |
| Toplam | 93 | | | | | |
| 41-55 arası | 89 | 52,35 | 4659,50 | 235,500 | -2,438 | ,015* |
| 56 üzeri | 10 | 29,05 | 290,50 | | | |
| Toplam | 99 | | | | | |

* $p<0,05$

Tablo 49.'da görüldüğü üzere cam tavan algısının kalıp yargılar alt boyutunda yaş değişkeninden kaynaklanan farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan mann whitney u testi sonucunda;

26-40 arası yaş grubu ile 41-55 arası yaş grubu arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

26-40 yaş grubu ile 56 ve üzeri yaş grubu arasında 26-40 yaş grubu lehine ($p=0,018$) 41-55 yaş grubu ile 56 ve üzeri yaş grubu arasında 41-55 yaş grubu lehine ($p=0,015$) istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

3.5.5. Eğitim Durumu Değişkeni Fark Testi Bulguları

Tablo 50. Cam Tavan Algısının “Eğitim” Durumuna Göre Farklaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi

| | <i>Eğitim</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>x²</i> | <i>Sd</i> | <i>p</i> |
|-------------------------------|---------------|----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| Çoklu rol üstlenme | Lise | 14 | 62,82 | 5,096 | 3 | ,165 |
| | Ön lisans | 17 | 84,79 | | | |
| | Lisans | 121 | 94,75 | | | |
| | Lisansüstü | 30 | 95,57 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Kişisel tercihler ve algılar | Lise | 14 | 73,04 | 1,987 | 3 | ,575 |
| | Ön lisans | 17 | 89,91 | | | |
| | Lisans | 121 | 93,87 | | | |
| | Lisansüstü | 30 | 91,45 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Örgüt Kültürü | Lise | 14 | 79 | 1,807 | 3 | ,613 |
| | Ön lisans | 17 | 82,21 | | | |
| | Lisans | 121 | 92,71 | | | |
| | Lisansüstü | 30 | 97,72 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Resmi Olmayan İletişim Ağları | Lise | 14 | 89,5 | 2,744 | 3 | ,433 |
| | Ön lisans | 17 | 87,82 | | | |
| | Lisans | 121 | 95,52 | | | |
| | Lisansüstü | 30 | 78,28 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Mentor-Rol Model Eksikliği | Lise | 14 | 113,64 | 4,224 | 3 | 0,238 |
| | Ön lisans | 17 | 75,91 | | | |
| | Lisans | 121 | 90,62 | | | |
| | Lisansüstü | 30 | 93,57 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Mesleki Ayrım | Lise | 14 | 83,11 | 0,748 | 3 | 0,862 |
| | Ön lisans | 17 | 85,74 | | | |
| | Lisans | 121 | 93,5 | | | |
| | Lisansüstü | 30 | 90,6 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Kalıp yargılar | Lise | 14 | 74,39 | 2,267 | 3 | 0,519 |
| | Ön lisans | 17 | 91,59 | | | |
| | Lisans | 121 | 94,79 | | | |
| | Lisansüstü | 30 | 86,15 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |
| Kraliçe Arı Sendromu | Lise | 14 | 95 | 1,362 | 3 | 0,714 |
| | Ön lisans | 17 | 84,88 | | | |
| | Lisans | 121 | 94,07 | | | |
| | Lisansüstü | 30 | 83,25 | | | |
| | Toplam | 182 | | | | |

*p<0,05

Tablo 50.'da görüldüğü üzere, cam tavan algısının “Eğitim” değişkenine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan kruskal wallis h testi sonucunda;

Cam tavan algısının alt boyutlarından hiçbirisinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

3.5.6. Yönetim Kademesi Değişkeni Fark Testi Bulguları

Tablo 51. Cam Tavan Algısının “Yönetim Kademesine” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

| <i>Faktörler</i> | <i>Yönetim Kademesi</i> | <i>İstatistik</i> | | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------|-----------|------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | | <i>N</i> | <i>Xort</i> | <i>SS</i> | <i>shx</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>P</i> |
| Çoklu Rol Üstlenme | Alt Kademe | 136 | 3,46 | 0,817 | 0,07 | 0,002 | 0,968 | -0,54 | 180 | 0,589 |
| | Üst Kademe | 46 | 3,54 | 0,838 | 0,124 | | | | | |
| Kişisel Tercihler ve Algılar | Alt Kademe | 136 | 3,53 | 0,581 | 0,05 | 0,035 | 0,852 | -0,47 | 180 | 0,641 |
| | Üst Kademe | 46 | 3,58 | 0,55 | 0,081 | | | | | |
| Örgüt Kültürü | Alt Kademe | 136 | 3,42 | 0,628 | 0,054 | 0,001 | 0,978 | -2,15 | 180 | 0,033* |
| | Üst Kademe | 46 | 3,65 | 0,612 | 0,09 | | | | | |
| Resmi Olmayan İletişim Ağları | Alt Kademe | 136 | 3,02 | 0,716 | 0,061 | 3,516 | 0,062 | -2,16 | 180 | 0,032* |
| | Üst Kademe | 46 | 3,3 | 0,856 | 0,126 | | | | | |
| Rol Model Eksikliği | Alt Kademe | 136 | 2,56 | 0,953 | 0,082 | 1,568 | 0,212 | -2,63 | 180 | 0,009* |
| | Üst Kademe | 46 | 3 | 1,043 | 0,154 | | | | | |
| Mesleki Ayrım | Alt Kademe | 136 | 3,04 | 0,601 | 0,052 | 0,003 | 0,96 | -0,99 | 180 | 0,324 |
| | Üst Kademe | 46 | 3,14 | 0,613 | 0,09 | | | | | |
| Kalıp Yargılar | Alt Kademe | 136 | 3,5 | 0,756 | 0,065 | 2,492 | 0,116 | -0,1 | 180 | 0,92 |
| | Üst Kademe | 46 | 3,51 | 0,854 | 0,126 | | | | | |
| Kraliçe Arı Sendromu | Alt Kademe | 136 | 2,72 | 0,843 | 0,072 | 0,21 | 0,648 | -2,74 | 180 | 0,007* |
| | Üst Kademe | 46 | 3,11 | 0,825 | 0,122 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 51.'de görüldüğü üzere, cam tavan sendromunun yönetim kademesine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda;

Örgüt Kültürü alt boyutunda ($p=0,033$), resmi olmayan iletişim ağlarına katılmama alt boyutunda ($p=0,032$), rol model eksikliği alt boyutunda ($p=0,009$), ve kraliçe arı sendromu alt boyutunda ($p=0,007$) alt kademedeki yöneticilerin algıları arasında üst kademedeki yöneticilerin lehine $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda ($p=0,589$), kişisel tercihler ve algılar alt boyutunda ($p=0,641$), mesleki ayırım alt boyutunda ($p=0,324$) ve kalıp yargılar alt boyutunda ($p=0,92$) yönetim kademesinden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.5.7. Yöneticilik Kıdemi Değişkeni Fark Testi Bulguları

Tablo 52. Cam Tavan Algısının “Yöneticilik Kıdemine” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi

| | <i>Yöneticilik Kıdemi</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>x²</i> | <i>Sd</i> | <i>p</i> |
|-------------------------------|-------------------------------|----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| Çoklu rol üstlenme | 6-10 yıl | 30 | 37,13 | 0,351 | 3 | 0,95 |
| | 11-15 yıl | 10 | 41,6 | | | |
| | 16-20 yıl | 20 | 38,2 | | | |
| | 20 yıl üstü | 16 | 39,5 | | | |
| | Toplam | 76 | | | | |
| Kişisel tercihler ve algılar | 6-10 yıl | 30 | 41,85 | 1,726 | 3 | 0,631 |
| | 11-15 yıl | 10 | 40,55 | | | |
| | 16-20 yıl | 20 | 36,23 | | | |
| | 20 yıl üstü | 16 | 33,78 | | | |
| | Toplam | 76 | | | | |
| Örgüt Kültürü | 6-10 yıl | 30 | 37,85 | 2,104 | 3 | 0,551 |
| | 11-15 yıl | 10 | 30,1 | | | |
| | 16-20 yıl | 20 | 41,03 | | | |
| | 20 yıl üstü | 16 | 41,81 | | | |
| | Toplam | 76 | | | | |
| Resmi Olmayan İletişim Ağları | 6-10 yıl | 30 | 35,4 | 8,821 | 3 | 0,032* |
| | 11-15 yıl | 10 | 24,6 | | | |
| | 16-20 yıl | 20 | 48,3 | | | |
| | 20 yıl üstü | 16 | 40,75 | | | |
| | Toplam | 76 | | | | |

Tablo Devamı Cam Tavan Algısının “Yöneticilik Kıdemi” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi

| | <i>Yöneticilik Kıdemi</i> | <i>N</i> | <i>Xsıra</i> | <i>x2</i> | <i>Sd</i> | <i>p</i> |
|----------------------|-------------------------------|----------|--------------|-----------|-----------|----------|
| Rol Model Eksikliği | 6-10 yıl | 30 | 35,92 | 1,718 | 3 | 0,633 |
| | 11-15 yıl | 10 | 34,65 | | | |
| | 16-20 yıl | 20 | 43,1 | | | |
| | 20 yıl üstü | 16 | 40 | | | |
| | Toplam | 76 | | | | |
| Mesleki Ayrım | 6-10 yıl | 30 | 36,52 | 3,894 | 3 | 0,273 |
| | 11-15 yıl | 10 | 30,75 | | | |
| | 16-20 yıl | 20 | 38,53 | | | |
| | 20 yıl üstü | 16 | 47,03 | | | |
| | Toplam | 76 | | | | |
| Kalıp yargılar | 6-10 yıl | 30 | 37,33 | 0,916 | 3 | 0,822 |
| | 11-15 yıl | 10 | 43,3 | | | |
| | 16-20 yıl | 20 | 40,08 | | | |
| | 20 yıl üstü | 16 | 35,72 | | | |
| | Toplam | 76 | | | | |
| Kraliçe arı sendromu | 6-10 yıl | 30 | 37,25 | 1,416 | 3 | 0,702 |
| | 11-15 yıl | 10 | 37,75 | | | |
| | 16-20 yıl | 20 | 36,18 | | | |
| | 20 yıl üstü | 16 | 44,22 | | | |
| | Toplam | 76 | | | | |

*p<0,05

Tablo 52.'de görüldüğü üzere, cam tavan algısının yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan kruskal wallis h testi sonucunda;

Kurumdaki yöneticilik süresi (yöneticilik kıdemi) değişkeninden dolayı, resmi olmayan iletişim ağlarına katılmama alt boyutunda (p=0,032) istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan mann whitney u testi aşağıda Tablo 52.'de sunulmuştur.

Cam tavan algısının diğer alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 53. Cam Tavan Algısının “Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama” Alt Boyutunda Yöneticilik Kıdemi Değişkeninden Kaynaklanan Farklılıkların Hangi Alt Gruplar Arasında Olduğunu Sınamak İçin Yapılan Mann Whitney U-Testi.

| <i>Yöneticilik Kıdemi</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>ST</i> | <i>U</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|---------------------------|----------|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| 6-10 yıl | 30 | 21,92 | 657,5 | 107,5 | -1,346 | 0,178 |
| 11-15 yıl | 10 | 16,25 | 162,5 | | | |
| Toplam | 40 | | | | | |
| 6-10 yıl | 30 | 22,15 | 664,5 | 199,5 | -2,007 | 0,045* |
| 16-20 yıl | 20 | 30,53 | 610,5 | | | |
| Toplam | 50 | | | | | |
| 6-10 yıl | 30 | 22,33 | 670 | 205 | -0,815 | 0,415 |
| 20 yıl üstü | 16 | 25,69 | 411 | | | |
| Toplam | 46 | | | | | |
| 11-15 yıl | 10 | 9,3 | 93 | 38 | -2,754 | 0,006* |
| 16-20 yıl | 20 | 18,6 | 372 | | | |
| Toplam | 30 | | | | | |
| 11-15 yıl | 10 | 10,05 | 100,5 | 45,5 | -1,845 | 0,065 |
| 20 yıl üstü | 16 | 15,66 | 250,5 | | | |
| Toplam | 26 | | | | | |
| 16-20 yıl | 20 | 20,18 | 403,5 | 126,5 | -1,075 | 0,282 |
| 20 yıl üstü | 16 | 16,41 | 262,5 | | | |
| Toplam | 36 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 53.'de görüldüğü üzere, Cam tavan algısının, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama alt boyutu puanlarında yöneticilik kıdemi değişkeninden dolayı ortaya çıkan farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan mann whitney u testi sonucunda;

Aynı kurumda çalışma süresi 6-10 yıl grubunda olanlar ile 16-20 yıl gurubunda olanlar arasında, p<0,05 düzeyinde, 16-20 yıl grubu yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p<0,045).

Aynı kurumda çalışma süresi 11-15 yıl grubunda olanlar ile 16-20 yıl grubunda olanlar arasında, p<0,05 düzeyinde, 16-20 yıl grubu yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p<0,006).

Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.5.8. Aynı Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Fark Testi Bulguları

Tablo 54. Cam Tavan Algısının “Aynı Kurumda Çalışma Süresine” Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Kruskal Wallis H-Testi

| | <i>Mezuniyet</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>x²</i> | <i>Sd</i> | <i>p</i> |
|-------------------------------|------------------|----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| Çoklu Rol Üstlenme | 6-10 yıl | 60 | 100,90 | 7,573 | 3 | 0,046* |
| | 11-15 yıl | 16 | 63,25 | | | |
| | 16-20 yıl | 27 | 81,72 | | | |
| | 20 yıl üstü | 78 | 92,29 | | | |
| | Toplam | 181 | | | | |
| Kişisel Tercihler ve Algılar | 6-10 yıl | 60 | 97,83 | 6,456 | 3 | 0,091 |
| | 11-15 yıl | 16 | 68,63 | | | |
| | 16-20 yıl | 27 | 76,80 | | | |
| | 20 yıl üstü | 78 | 96,25 | | | |
| | Toplam | 181 | | | | |
| Örgüt Kültürü | 6-10 yıl | 60 | 81,96 | 5,344 | 3 | 0,148 |
| | 11-15 yıl | 16 | 112,88 | | | |
| | 16-20 yıl | 27 | 86,02 | | | |
| | 20 yıl üstü | 78 | 95,19 | | | |
| | Toplam | 181 | | | | |
| Resmi Olmayan İletişim Ağları | 6-10 yıl | 60 | 83,18 | 2,484 | 3 | 0,478 |
| | 11-15 yıl | 16 | 100,84 | | | |
| | 16-20 yıl | 27 | 90,07 | | | |
| | 20 yıl üstü | 78 | 95,32 | | | |
| | Toplam | 181 | | | | |
| Mentor-Rol Model Eksikliği | 6-10 yıl | 60 | 84,03 | 1,962 | 3 | 0,58 |
| | 11-15 yıl | 16 | 94,00 | | | |
| | 16-20 yıl | 27 | 89,89 | | | |
| | 20 yıl üstü | 78 | 96,13 | | | |
| | Toplam | 181 | | | | |
| Mesleki Ayrım | 6-10 yıl | 60 | 93,70 | 4,321 | 3 | 0,229 |
| | 11-15 yıl | 16 | 69,75 | | | |
| | 16-20 yıl | 27 | 82,44 | | | |
| | 20 yıl üstü | 78 | 96,24 | | | |
| | Toplam | 181 | | | | |
| Kalıp Yargılar | 6-10 yıl | 60 | 93,03 | 6,652 | 3 | 0,084 |
| | 11-15 yıl | 16 | 71,63 | | | |
| | 16-20 yıl | 27 | 74,93 | | | |
| | 20 yıl üstü | 78 | 98,97 | | | |
| | Toplam | 181 | | | | |
| Kraliçe Arı Sendromu | 6-10 yıl | 60 | 82,65 | 7,531 | 3 | 0,047* |
| | 11-15 yıl | 16 | 73,97 | | | |
| | 16-20 yıl | 27 | 85,50 | | | |
| | 20 yıl üstü | 78 | 102,82 | | | |
| | Toplam | 181 | | | | |

*p<0,05

Tablo 54.'de görüldüğü üzere, cam tavan algısının kurumdaki çalışma süresi (kurumsal kıdem) değişkenine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan kruskal wallis h testi sonucunda;

Kurumdaki çalışma süresi değişkeninden dolayı, kişisel tercih ve algılar alt boyutunda (p=0,091), örgüt kültürü alt boyutunda (p=0,148), resmi olmayan İletişim Ağlarına katılmama alt boyutunda (p=0,478), rol model eksikliği alt boyutunda (p=0,58), Mesleki ayırım kalıp yargılar alt boyutunda (p= 0,229) ve Kalıp yargılar alt boyutunda (p=0,084) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Kurumdaki çalışma süresi değişkeninden dolayı, çoklu rol üstlenme alt boyutunda (p=0,046) ve kraliçe arı sendromu alt boyutunda (p=0,047) istatistiksel olarak p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan mann whitney u testleri Tablo 54.'de sunulmuştur.

Tablo 55. Cam Tavan Algısının “Çoklu Rol Üstlenme” Alt Boyutunda Aynı Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninden Kaynaklanan Farklılıkların Hangi Alt Gruplar Arasında Olduğunu Sınamak İçin Yapılan Mann Whitney U Testi

| <i>Mezuniyet</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>ST</i> | <i>U</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|------------------|----------|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| 6-10 yıl | 60 | 41,75 | 2505 | 285 | -2,492 | 0,013* |
| 11-15 yıl | 16 | 26,31 | 421 | | | |
| Toplam | 76 | | | | | |
| 6-10 yıl | 60 | 46,91 | 2814,5 | 635,5 | -1,607 | 0,108 |
| 16-20 yıl | 27 | 37,54 | 1013,5 | | | |
| Toplam | 87 | | | | | |
| 6-10 yıl | 60 | 73,24 | 4394,5 | 2115,5 | -0,968 | 0,333 |
| 20 yıl üstü | 78 | 66,62 | 5196,5 | | | |
| Toplam | 138 | | | | | |
| 11-15 yıl | 16 | 19,28 | 308,5 | 172,5 | -1,097 | 0,273 |
| 16-20 yıl | 27 | 23,61 | 637,5 | | | |
| Toplam | 43 | | | | | |
| 11-15 yıl | 16 | 34,66 | 554,5 | 418,5 | -2,077 | 0,038* |
| 20 yıl üstü | 78 | 50,13 | 3910,5 | | | |
| Toplam | 94 | | | | | |
| 16-20 yıl | 27 | 48,57 | 1311,5 | 933,5 | -0,88 | 0,379 |
| 20 yıl üstü | 78 | 54,53 | 4253,5 | | | |
| Toplam | 105 | | | | | |

*p<0,05

Tablo 55.'de görüldüğü üzere, cam tavan algısının, mesleki ayırım alt boyutunda ortaya çıkan farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan mann whitney u testi sonucunda;

Aynı kurumda 6-10 yıl çalışma grubu ile 11-15 yıl ($p=0,013$) çalışan grupları arasında, 6-10 yıl arasında çalışanlar lehine $p < 0,05$ düzeyinde, istatistiksel anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Aynı kurumda 11-15 yıl çalışmış olanlarla, 20 yıl ve üstünde çalışmış olanlar arasında 20 yıl ve üzerinde çalışanlar lehine $p < 0,05$ düzeyinde ($p=0,038$) istatistiksel fark tespit edilmiştir.

Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 56. Cam Tavan Algısının “Kraliçe Arı Sendromu” Alt Boyutunda Aynı Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninden Kaynaklanan Farklılıkların Hangi Alt Gruplar Arasında Olduğunu Sınamak İçin Yapılan Mann Whitney U-Testi.

| <i>Mezuniyet</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>ST</i> | <i>U</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|------------------|----------|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| 6-10 yıl | 60 | 38,88 | 2333 | 457 | -0,294 | 0,769 |
| 11-15 yıl | 16 | 37,06 | 593 | | | |
| Toplam | 76 | | | | | |
| 6-10 yıl | 60 | 43,59 | 2615,5 | 785,5 | -0,226 | 0,822 |
| 16-20 yıl | 27 | 44,91 | 1212,5 | | | |
| Toplam | 87 | | | | | |
| 6-10 yıl | 60 | 61,18 | 3670,5 | 1840,5 | -2,151 | 0,032* |
| 20 yıl üstü | 78 | 75,9 | 5920,5 | | | |
| Toplam | 138 | | | | | |
| 11-15 yıl | 16 | 19,53 | 312,5 | 176,5 | -1,002 | 0,316 |
| 16-20 yıl | 27 | 23,46 | 633,5 | | | |
| Toplam | 43 | | | | | |
| 11-15 yıl | 16 | 34,38 | 550 | 414 | -2,12 | 0,034* |
| 20 yıl üstü | 78 | 50,19 | 3915 | | | |
| Toplam | 94 | | | | | |
| 16-20 yıl | 27 | 45,13 | 1218,5 | 840,5 | -1,566 | 0,117 |
| 20 yıl üstü | 78 | 55,72 | 4346,5 | | | |
| Toplam | 105 | | | | | |

* $p < 0,05$

Tablo 56.'da görüldüğü üzere, cam tavan algısının, kraliçe arı sendromu alt boyutu puanlarında kurumdaki kıdem değişkeninden dolayı ortaya çıkan farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan mann whitney u testi sonucunda;

Aynı kurumda çalışma süresi 6-10 yıl grubunda olanlar ile 20 yıl üstünde olanlar arasında, $p<0,05$ düzeyinde, 20 yıl ve üstü yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,032$).

Aynı kurumda çalışma süresi 16-20 yıl grubunda olanlar ile 20 yıl üstünde olanlar arasında, $p<0,05$ düzeyinde, 20 yıl ve üstü yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,034$).

Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda araştırma bulgularına ilişkin verilerden betimleyici istatistik ve fark testleri istatistiklerinin sonuçları yorumlanmıştır.

3.6.1. Betimleyici İstatistik Sonuçları

Araştırma kapsamında PTT yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarına ilişkin bulgulardan şu sonuçları çıkarabiliriz.

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda ($X_{ort}=3,48$ $SS=0,82$), kişisel tercih ve algılar alt boyutunda ($X_{ort}=3,54$ $SS=0,57$) örgüt kültürü alt boyutunda ($X_{ort}=3,48$ $SS=0,63$) ve kalıp yargılar alt boyutunda ($X_{ort}=3,50$ $SS=0,78$) PTT yöneticilerinin algıları yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Resmi olmayan İletişim Ağlarına katılamama alt boyutunda ($X_{ort}=3,09$ $SS=0,76$), mesleki ayırım alt boyutu ($X_{ort}=3,06$ $SS=0,60$), kraliçe arı sendromu alt boyutunda ($X_{ort}=2,82$ $SS=0,85$) ve mentor-rol model eksikliği alt boyutunda ($X_{ort}=2,67$ $SS=0,99$) yönetici algıları orta düzeyde tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından, farklı araştırmalarda ve farklı kurumlarda ortaya konan kadın yöneticilerin yaşadığı cam tavan sendromunun PTT’de de yaşandığı anlaşılmıştır. Bu algının düzeltilmesi için, kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşamasına neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması için gerekli çalışmaların yapılması önerilir.

3.6.2. Sosyo-demografik Özellikler Fark Testleri Sonuçları

3.6.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cam tavan sendromunun cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda: Çoklu rol üstlenme alt boyutunda, kişisel tercihler ve algılar alt boyutunda, örgüt kültürü alt boyutunda, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama alt boyutunda, mentor-rol model eksikliği alt boyutunda ve kalıp yargılar alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar lehine $p<0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Mesleki ayırım alt boyutunda ve Kraliçe arı sendromu alt boyutunda ise bir farklılık tespit edilmemiştir.

Buna göre, cinsiyet, PTT yöneticilerinin cam tavan sendromunun çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler ve algılar ve kalıp yargılar alt boyutlarında kadınlar lehine farklılık oluşturan bir etmenken, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve rol model eksikliği alt boyutlarında ise erkeklerin lehine farklılık oluşturan bir etmendir. Mesleki Ayırım ve Kraliçe arı sendromu farklılık oluşturan bir etmen değildir denilebilir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlar ile yöneticilerin kadın ve erkeklere göre dağılımına dair frekans tablosu birlikte incelendiğinde, kadınların kariyer engeli olarak cam tavan sendromunun varlığı doğrulanmıştır. Zira kadın yöneticilerin alt düzey yönetim kademelerindeki %38,2 ortalama ile erkeklerden az olan oranı, üst düzey yönetim kademelerinde %30,4’e düşmektedir. Cinsiyete ilişkin t testi sonuçları ile yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımına ilişkin bu iki bulgu, kadın yöneticilerin cam tavan sendromu yaşamalarındaki reel durumu açıklamaktadır.

H1: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H1 hipotezi araştırma ile doğrulanmıştır.

Bu algıyı değiştirmek için kadın yöneticilerin cam tavan sendromu yaşamasına neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması önerilir.

3.6.2.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cam tavan sendromunun medeni duruma göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda: Çoklu rol üstlenme, mesleki ayırım ve cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutlarında bekar yöneticiler ile evli yöneticilerin algıları arasında bekar yöneticiler lehine $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kişisel tercihler ve algılar alt boyutu ile kraliçe arı sendromu alt boyutunda medeni durumdan kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Buna göre yöneticilerin medeni durumu çoklu rol üstlenme, mesleki ayırım ve cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutlarında bekar yöneticiler lehine farklılık oluşturan bir unsur iken; örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, rol model eksikliği, kişisel tercihler ve algılar ve kraliçe arı sendromu alt boyutlarında algıları farklılaştıran bir faktör değildir denilebilir.

H2: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2 hipotezi araştırma sonuçları ile büyük oranda doğrulanmıştır.

3.6.2.3. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cam tavan sendromunun çocuk sahibi olmaya göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda; alt boyutların hiçbirisinde, çocuk sahibi olmaktan kaynaklanan bir farklılık tespit edilmemiştir.

Buna göre çocuk sahibi olmak, yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin algılarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir.

H3: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin çocuk sahibi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3 hipotezi araştırma sonuçları ile reddedilmiştir.

3.6.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cam tavan algısının yaş değişkenine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan kruskal wallis h testi sonucunda: Çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler ve algılar, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği, mesleki ayırım ve kraliçe arı sendromu alt boyutlarında yaş değişkeninden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutunda ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ve farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için non-parametrik mann whitney u testi yapılmıştır. Yapılan mann whitney u testi sonucunda; 26-40 yaş grubu ile 56 ve üzeri yaş grubu arasında 26-40 yaş grubu lehine ve 41-55 yaş grubu ile 56 ve üzeri yaş grubu arasında 41-55 yaş grubu lehine istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, yaş grubu 56 ve üzerine çıktığında, cam tavan sendromunun cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutuna ait puanların azaldığı görülmektedir.

Buna göre yaş değişkeni, çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler ve algılar, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği, mesleki ayırım ve kraliçe arı sendromu alt boyutlarında farklılık oluşturan bir faktör değilken, cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutunda sadece 56 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin algılarını azaltıcı etki yapan bir faktördür denilebilir.

H4: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H4: hipotezi, araştırma sonuçları ile kısmen doğrulanmıştır.

3.6.2.5. Eğitim Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cam tavan algısının eğitim değişkenine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan kruskal wallis h testi sonucunda; Cam tavan algısının alt boyutlarından hiçbirisinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Buna göre, mezuniyet düzeyi, PTT yöneticilerinin cam tavan algısını farklılaştıran bir unsur değildir denilebilir.

H5: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5: hipotezi, araştırma sonuçları ile reddedilmiştir.

3.6.2.6. Yönetim Kademesi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cam tavan sendromunun yönetim kademesine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda: Çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler ve algılar, mesleki ayırım ve cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutlarında, yönetim kademesinden kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği ve kraliçe arı sendromu alt boyutlarında ise orta yönetim kademesi lehine, $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Buna göre, PTT yöneticilerinin yönetim kademeleri, çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler ve algılar, mesleki ayırım ve cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutlarında farklılık oluşturan bir unsur değilken; örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği ve kraliçe arı sendromu alt boyutlarında ise orta yönetim kademesi lehine farklılık oluşturan bir faktördür denilebilir.

H6: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin yönetim kademelerine göre farklılık göstermektedir.

H6 hipotezi araştırma sonuçları ile büyük oranda doğrulanmıştır.

3.6.2.7. Yöneticilik Kıdemine Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cam tavan algısının yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan kruskal wallis h testi sonucunda; cam tavan algısının alt boyutlarından sadece resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Cam tavan algısının, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, alt boyutu puanlarında yöneticilik kıdemi değişkeninden dolayı ortaya çıkan farklılıklarının aynı kurumda çalışma süresi 6-10 yıl grubunda olanlar ile 16-20 yıl grubunda olanlar arasında, $p < 0,05$ düzeyinde, 16-20 yıl grubu yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,045$). Aynı kurumda çalışma süresi 11-15 yıl grubunda olanlar ile 16-20 yıl grubunda olanlar arasında, $p < 0,05$ düzeyinde, 16-20 yıl grubu yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,006$). Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Buna göre, yöneticilik kıdemi, 16-20 yıl olan yöneticilerin cam tavan algısının alt boyutu olan resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaya yönelik algılarının yükseldiği söylenebilir.

H7: Kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H7 hipotezi, araştırma sonuçları ile sadece resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama yönünden kısmen doğrulanmıştır.

3.6.2.8. Aynı Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Cam tavan algısının aynı kurumda çalışma süresi (kurumsal kıdem) değişkenine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan kruskal wallis h testi sonucunda; Kurumdaki çalışma süresi değişkeninden dolayı kişisel tercihler ve algılar, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği, mesleki ayırım ve cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmezken; çoklu rol üstlenme ve kraliçe arı

sendromu alt boyutlarında $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Cam tavan algısını, çoklu Rol üstlenme alt boyutunda ortaya çıkan farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan mann whitney u testi sonucunda; Aynı kurumda 6-10 yıl çalışma grubu ile, 11-15 yıl ($p=0,013$) çalışan grupları arasında, 6-10 yıl arasında çalışanlar lehine $p< 0,05$ düzeyinde, aynı kurumda 11-15 yıl çalışmış olanlarla, 20 yıl ve üstünde çalışmış olanlar arasında 20 yıl ve üzerinde çalışanlar lehine $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel fark tespit edilmiştir($p=0,038$). Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Cam tavan algısının, kraliçe arı sendromu alt boyutu puanlarında aynı kurumda çalışma süresi değişkeninden dolayı ortaya çıkan farklılıklarının hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan mann whitney u testi sonucunda; 6-10 yıl grubunda olanlar ile 20 yıl üstünde olanlar arasında($p<0,032$), $p<0,05$ düzeyinde, 20 yıl ve üstü yöneticiler lehine ve 16-20 yıl grubunda olanlar ile 20 yıl üstünde olanlar arasında, $p<0,05$ düzeyinde, 20 yıl ve üstü yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir($p<0,034$). Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre,

Kurumdaki çalışma süresi değişkeninden dolayı kişisel tercihler ve algılar, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği, mesleki ayırım ve cinsiyete dayalı kalıp yargılar alt boyutlarında farklılık oluşturan bir etmen değildir;

Kurumdaki çalışma süresi 10 ile 20 yıl aralığına geldiğinde cam tavan algısının çoklu rol üstlenme alt boyutuna ait puanlar düşmekte, 20 yıldan sonra tekrar yükselmektedir. Kurumdaki çalışma süresi, mesleki ayırım puanlarını 10-20 yıl arasında düşürücü bir farklılık oluşturan etmendir denilebilir.

Kraliçe arı sendromu alt boyutundaki tespit edilen anlamlı farklılık kategorik bir nitelik göstermemektedir. Bu nedenle, aynı kurumda çalışma süresinin kraliçe arı sendromu puanlarında meydana getirdiği kısmi farklılığı rastlantısal

olduğu söylenebilir. Bundan dolayı, kurumdaki çalışma suresinin, kraliçe arı sendromu puanlarını kategorik farklılaştıran bir etmen değildir denilebilir.

H8: Kadın alışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar, yöneticilerin aynı kurumdaki çalışma surelerine göre farklılık göstermektedir.

H8 hipotezi, araştırma sonuçları ile kısmen doğrulanmıştır.



SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre PTT kurumunda kadın yöneticilerin temsil oranlarının (%36) oldukça az olduğu, kadınların erkeklere oranla daha fazla bekar (%38) kalmayı tercih ettiği, çocuk sahibi olan kadınların (%30) erkeklere göre daha az olduğu, kadın yöneticilerin daha çok 26-40 yaş (%58) aralıklarında oldukları görülmüştür. Kadınlar oransal olarak karşılaştırıldıklarında daha fazla eğitimidirler ancak buna karşın en fazla alt görevlerde (%79) yer bulabilmişler ve yöneticilik deneyimlerinin ağırlıklı olarak 1-5 yıl (%71) arasında olduğu görülmüştür.

Araştırmada, PTT kurumunda yönetici olarak çalışan kadınların, Türkiye’de yapılmış birçok araştırmada (Aktaş vd. 2009, Başaran ve Nuroğlu 2009, Çalışkan 2012, Doğru 2010, Jahangirov 2012, Kara vd.2014, Öztürk 2011, Sezen 2008.) olduğu gibi cinsiyet farkından kaynaklanan cam tavan engelleri ile mücadele etmek durumunda kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında cam tavan engelleri sosyal ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana faktör altında incelenmiştir. Sosyal faktörlerin (çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu) cam tavanı nispeten azaltıcı yönde etki etmesine karşın, örgütsel faktörlerin (örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği) cam tavanı arttırıcı yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örnekleme içinde yer alan yöneticilerin, daha çok dağıtıcı (postacı) kökenli olduğu bilgisi, veri toplama aşamasında elde edilmiştir. Posta sektörü, beden gücüne dayalı çalışmayı ve görevi yerine getirirken yoğun fiziksel aktivite sarf etmeyi gerektirmektedir. Tüm bu nedenlerle PTT kurumunda çalışan kadın yöneticiler üzerinde, cam tavan engellerinin, sosyal faktörlerin olumlu etkisine karşın, örgütsel faktörlerin negatif yönlü bir etki oluşturduğu düşünülmektedir.

Kadınların üst düzey yönetim kademelerinde daha fazla yer almaları ve nitelikli kadın işgücünün kurumlara artı değer olarak yansınması amacıyla yapılması gerekenlere ilişkin önerilere aşağıda değinilmiştir.

Araştırmanın PTT dışında diğer kamu kurumlarında da tekrarlanması, kamuda görev yapan yönetici kadınların kariyer engellerinin belirlenmesi ve alınabilecek önlemler hususunda stratejilerin oluşturulması açısından oldukça faydalı olacaktır.

Çalışma yaşamında birçok kadının sosyal yaşamda üstlendikleri çoklu rolleri gereği, her şeyi mükemmel yapmaya çalışma eğilimleri geliştirdikleri, araştırmanın teori kısmında belirtilmiştir. Süper kadın olma olarak isimlendirilen bu durum, kadınların fiziksel ve ruhsal anlamda ciddi problemler yaşamalarına neden olmaktadır. Kadınlar kariyer hedeflerine ulaşma konusunda başarılı olmak istiyorlarsa her şeyin mükemmel olmasının, imkânsız olduğunun bilincinde olmalı, yapabileceklerinin sınırını bilmelidirler. Bunun için örgütler, kadın çalışanlarına iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması konusunda danışmanlık hizmeti sunmalıdırlar. Özellikle çocuk sahibi olma düşüncesinin kadınların kariyer hedeflerine olumsuz yansımalarının önüne geçebilmek için özel sektör ve kamu kurumlarında gündüz bakım evlerinin zorunlu hale getirilmesi için yasal önlemlerin alınması gerekmektedir.

Kadınların kişisel tercih ve algılarının kariyer hedeflerine ulaşmalarında araştırmanın varsayımlar bölümünde belirtildiği üzere, çok fazla etkili olmadığı araştırma sonuçlarından anlaşılmış olup ancak, erkek baskın iş yeri anlayışı, zamanla birçok kadının öğrenilmiş çaresizlik algısı geliştirmelerine neden olduğu görülmüştür. Nitekim araştırmada “kadınlar kariyer hedefleri konusunda ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar bazı şeylerin istedikleri gibi gitmeyeceğini düşünürler” ifadesine kadınların ortalama algılarının kararsızlık düzeyine düşmesi, kadınların önemli bir kısmının, öğrenilmiş çaresizlik hissi yaşadığını göstermektedir. Kadınların oluşturdukları bu olumsuz algıların önüne geçmek için örgütlerin, mentorluk ve kariyer danışmanlığı hizmetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Zira pek çok kadın kendilerine yol gösterecek bir danışman bulmakta zorlandığı için, kariyer hedeflerinden vazgeçmek zorunda kalmaktadır. Bu durum özellikle nitelikli kadın işgücünde kayıplara yol açmakta, dolayısıyla örgütler için de ciddi zararlara neden olmaktadır.

Devletler, kadınların yetenekleri ve becerileri doğrultusunda tüm mesleklerde temsil şansını yakalayabilmeleri için yasal düzenlemeleri yapmalı ve mevcut düzenlemelerin işlerliğinin artırılması anlamında, denetim mekanizmalarını güçlendirmelidirler. Toplumlarda cinsiyete dayalı kalıp yargıların etkisinin en aza indirilmesi ve bilinçlenme düzeyinin artırılması için okullarda kız ve erkek çocuklarına cinsiyet eşitliği üzerine eğitimler verilmelidir. Yine sivil toplum kuruluşları ve devlet kurumları nezdinde cinsiyet eşitliğine ilişkin bilgilendirme çalışmaları yapılmalı ve mevcut çalışmaların kapsamının genişletilmesi yönünde tedbirler alınmalıdır.

Örgütler çalışanların kurum aidiyet duygusu geliştirmek için yaptıkları etkinlikleri, kadınların da dâhil olabileceği şekilde düzenlemelidirler. Böylece kadınların resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaları nedeniyle oluşan iletişim kopuklarının önüne geçilmesi mümkün olacaktır.

Araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere kadın yöneticiler, hemcinslerini kariyer hedeflerine konusunda yeterince desteklememektedirler. Kadınların üst düzey yönetici olduklarında alttan gelen diğer kadınlara danışmanlık yapmaları, bilgi ve tecrübelerini paylaşmaları gerekmektedir. Şayet bu şekilde bir dayanışma anlayışı ile hareket edebilirlerse üst kademe yönetim kadrolarında daha fazla temsil imkânı bulabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat. “İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler ” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:5, Sayı: 17, S.21-29, 1994.
- Adıgüzel Orhan, Adeviye Erdoğan, “Anne Roe ve Holland’ın Kişilik Kuramları ile Shein’in Kariyer Değerlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 3 S.15-25, 2014.
- Ağır, Abdullah Mesut. “Memluklarda Bir Kadın : Secer ed Durr İsmed Ed-din Umm-İ Halil”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt :3, Sayı: 13, 2010. http://www..com/cilt3/sayil3kadinsayisipdf/agir_abdullahmesut.pdf (erişim tarihi :01.01.2016).
- Ağma, Fatma Şafak. “İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2007.
- Akdöl, Buket. “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2009.
- Albayrak, Emine Gözde. “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, 2007.
- Alican, Ayşe. “Kamu Memur Sendikalarında Çalışan Yönetici Kadınlar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2007.
- Alkan, Özge. “Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi (Marmaris Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, 2014.

- Aktaş Ahmet, Seden Algür, Funda Cengiz. “Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: S. 270-276, 2009.
- Arıdağ, Nermin Çiftçi, “Mesleki Gelişim ve Rehberlik” 2012, http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/neciftci_71ebc217da161d14faf33178d3b87143.pdf (erişim tarihi: 16.09.2015).
- Arıkan, Semra. “Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler” Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı: 4, S.147-154, 1999.
- Ataman, Muhittin. “Feminizm: Geleneksel Uluslararası İlişkiler Teorilerine Alternatif Yaklaşımlar Demeti”, Alternatif Politika Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, S. 1-41, 2009. <http://alternatifpolitika.com/site/dosyalar/arsiv/1-Nisan-2009/1.muhittin-ataman.pdf> (erişim tarihi: 01.06.2015).
- Ataman, Narıncı. “Özel Sektörde Kadın Yönetici Profili”, Türk Üniversitesi Kadınlar, Ankara: Derneği Yayını, 2009.
- Atli, Abdullah, “Lise Öğrencilerinin Meslek Değerlerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, 2012.
- Ayas, Tuncay, Metin Deniz, Mücahit Kağan, “Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramına Dayalı Örnek Bir Mesleki Grup Rehberliği Çalışması”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:7, Sayı: 2 S. 1096-1117, 2010. <http://www.jhumansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/1416/641> (erişim tarihi: 15.06.2015).
- Aydın, Çağdaş, “Üniversite Öğrencilerinde Kariyer Kararsızlığının Özsaygı, Denetim Odağı ve Mükemmeliyetçilik Bakımından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2014.

- Aydın, Ekim Balta. “Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2007.
- Aydın, Tayra Devecioğlu. “Türk Bankacılık Sektöründe İktisadi Bağlamda Cinsiyet Ayrımcılığı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2009.
- Aytaç, Serpil. “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, Prof.Dr. Nusret Erkin’e Armağan, TUHİS: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu, Ankara: İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 38, 2000.
- Avuka, A. Gülnur. “Genel Liselerde Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2009.
- Banger, Gürcan. “Sahip Olmayı İsterken Kaybetmek”, 2011.
<http://www.duyguguncesi.net/?p=4865> (erişim tarihi: 19.05.2015).
- Barutçugil, İsmet. “İş Hayatında Kadın Yönetici”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Başaran, Nurgül, Elif Nuroğlu. “İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi”, Kadın Araştırmaları Dergisi (KADEM), Sayı: 1 S. 160-181, 2015.
- Başçı, Vahdettin. “Kadının Statüsü Üzerine Bir İnceleme” Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 1999.
- Bilen, Mahmut, İbrahim Güran Yumuşak. “Gary S. Becker’in İktisat Bilimine ve Beşeri Sermaye Teorisine Katkıları”, Bilgi Ekonomisi ve Yöntemi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, S.1-14, 2008. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/beyder/article/view/5000098804/5000092093> (erişim tarihi: 07.10.2015).

- Bozok, Mehmet. “Erkeklik İncelemeleri Alanındaki Başlıca Kuram ve Yaklaşımların Sosyalist Feminist Bir Eleştirisine Doğru”, Aydın Üniversitesi, VI. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı, S.431-445, 2009.
- Bulut, Sedef, “Türkçülerin Penceresinden Osmanlı ‘da Kadın Meselesi ve Orta Asya Referansı”, Tarihın Peşinde, Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı:10s.313-336,2013. www.tarihinpesinde.com/dergimiz/ekim2013/M10_14.pdf (erişim tarihi: 13.07.2015).
- Capital Dergisi. “Kadın Yönetici Karı Arttırıyor”, 2002. <http://www.capital.com.tr/sirketler-ve-yoneticiler/kadin-yoneticici-kari-arttiriyor-haberdetay-1698> (erişim tarihi: 23.01.2016).
- Cengiz, Gonca. “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerini Algılamalarına Göre Kararlara Katılım Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, 2011.
- Ceylan, Canan. “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Sıra: 14, No: 203, 2004. www.isgucdergi.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil.. (erişim tarihi: 01.01. 2016).
- Ciner, Özgür. “Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2003.
- Çakmak, Diren. “Fransız Devrimi’ inde Kadın: Eksik Yurттаş ” Ege Akademik Bakış, 2007. http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2007_2_19.pdf (erişim tarihi: 20.06. 2015)
- Çakınberg, Arzu Karaca. “İş’te Kadın Olmak”, Ankara: Nobel Akademik Yayınları, 2011
- Çalık, Temel, Figen Ereş. “Kariyer Yönetimi, Tanımlar Kavramlar, İlkeler” Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.

- Çalışkan, Ali. “Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi,2012.
- Çarıkçı, H., İlker, Özlem Çelikkol. “İş-Aile Çatışmasının Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9 S. 153-170, 2009. <http://sbedergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/343/files/ilker-h-carikciozlem-celikkol-27022013.pdf> (erişim tarihi: 15.11.2015).
- Çetin, Ayfer. “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2011.
- Çiftçi, Murat. “AB-15 Ülkelerinde Kadın Emeğinin Gelir Elastikiyeti ve Türkiye: Değerlendirmeler-Ekonomik Uygulamalar” 2010. www.j-humansciences.com/ojs/index.php/ijhs/article/download/702/562 (erişim tarihi: 29.06.2015)
- Çizmeci, Şule. “Kadının Düşmanı Kim”, Radikal Hayat, 2004. <http://www.radikal.com.tr/hayat/kadinin-dusmani-kim-864079/> (erişim tarihi: 12.06.2015).
- Demir, Fevzi. “Tarihsel Süreç İçinde Kadın Hakları ve Kadının Çalışma Hayatı İçindeki Yeri” TÜHİS: İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 4, S.8-24,2008.
- Demirkürek, İlkay. “1980 Sonrası Değişim Işığında Kadın ve Liderlik Olgusu: Tansu Çiller Örneği”, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.
- Deniz, Ayten Ceren. “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Yaşar Üniversitesi, 2014.

- Dincerol, Cem. “Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2013.
- Doğru, Alev. “Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2010.
- Dördüncü Dünya Kadın Konferansı, Pekin Deklarasyonu ve Eylem Planı, <https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/pekin.pdf> (erişim tarihi: 08.09.2015).
- Duby, Georges, Michelle Perrot. “Kadınların Tarihi: Rönesans ve Aydınlanma Çağı Paradoksları”, Cilt: 3, Çeviren, Ahmet Fethi, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2005.
- Dulum, Sibel. “Osmanlı Devleti’nde Kadının Statüsü, Eğitim ve Çalışma Hayatı (1839-1918)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, 2006.
- Duman, Seyyare. “Dilbilim ve Biyolojideki Kuramlar Işığında Kadın ve Erkeklerin Dil Kullanım Farklılıklarının Nedenleri”, Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü, Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt:2, 2009.
- Elitok, Yavuz “Bireysel Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Faktörlerin Analizi, Bingöl Üniversitesi’ne Bağlı Meslek Yüksek Okulları Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, 2012.
- Erbil, Pervin. “Kibele’den Pandora’ya Kadının Tarihsel Yenilgisi”, Ankara: Arkadaş Yanın Evi, 4.Baskı,2015.
- Erçen, Ayşe Esmeray Yoğun. “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2008.

- Erdoğmuş, Nihat. “Kariyer Yönetimi”, İş ve Meslek Danışmanlığı, Türkiye İş Kurumu Yayınları, 2011. <http://www.iskur.gov.tr/portals/0/duyurular/iskur-imd-egitimkitabi.pdf> (erişim tarihi: 03.09.201).
- Eryiğit, Süleyman. “Kariyer Yönetimi”, Kamu İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1 S.1-26, 2000.
- Evertson, Adrienne, Amy Nesbitt. “The Glass Ceiling Effect and Its Impact on Mid-Level Female Officer Career Progression in the United States Marine Corps and Air Force” Master’s Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2004.
- Filiz, Yeliz. “Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması”, Ankara: Yayınlanmış Uzmanlık Tezi, Kadının Statüsü, 2011.
- Gerçek, Leyla, Çakıcı. “Türkiye’de Kadın Haklarının Gelişimine Kısa Bir Bakış”, “Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi”, Kongre Bildirileri Kitabı, Sakarya Üniversitesi Yayını, Cilt: 3, 2009.
- Gerni, Mine. “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 56, Sayı:3, S.19-46, 2001.
- Grant Thornton International Business Report, 2007. http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?story_id=8871935 (erişim tarihi: 02.08.2015).
- Gualejac, Vincent De, “İşletme Haslağına Tutulmuş Toplum”, Çeviren, Özge Erbek, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2013.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay. “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 18, S. 421-436, 2009.

- Gülbay, Melike. “Kadın yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Aydın Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012
- Güler, Seyhan Bilir. “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma ”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, 2005.
- Gümüştekin, Gülten Eren, Fikret Gültekin. “Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 20, 2010. <http://www.akademikbakis.org> (erişim tarihi: 25.09.2015).
- Güneri, Oya Yerin. “Psikodinamik Yaklaşımlar” Editör: Binnur Yeşilyaprak “Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya” S. 135-170, Pegem Akademi, 6.Baskı, Ankara, 2015.
- Günlü, Ebru, Tuğba Pala, Roya Rahimi. “Toplumsal Değerlerin ve Dinin Kadınların Kariyer Yaşantılarına Etkileri: Türkiye- İran Karşılaştırması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 4 Sayı: 1, S.131-151, 2014.
- Gürol,M.Ali,Akın Maşrap. “Geçmişte ve Günümüz Yaşamında Ücretsiz ve Ücretli İşgücü Olarak Kadın” Bilig, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:42, S.95-109 Yaz/2007.
- Güzel, Berrin. “Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DokuzeYLül Üniversitesi, 2009.
- Halis Muhsin, Mehmet Çoban,Battal Şafak, H.Murat Şahin “Stratejik Liderler” Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2007.
- Hanoğlu, Yasemin. “Örgütsel Kademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimine Etkileri: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 2011

- Harman, Heidi. “Marksizm ve Feminizmin Mutsuz Evliliği” Çeviren, Aytül Kantarcı <http://www.mediafire.com/download/cogvxwwuo9oo449/Marksizm+ve+Feminizmin+Mutsuz+Evli%C4%9Fi.pdf> (erişim tarihi: 01.10.2015).
- Hasanoğlu, Mürteza. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52, S. 43-60, 2004.
- Hepkul, Ayşe, “Meslek Lisesi Tercih Sürecinde Keşifsel Olarak İncelenmesi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, S. 41-52, 2014.
- İlkkaracan, İpek “Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru İş ve Aile Yaşamını Uyumlaştırma Politikaları”, İstanbul: İTÜ Bilim Mühendislik ve Teknolojide Kadın Araştırmaları ve Uygulamaları Merkezi ve Kadının İnsan Hakları Yeni Çözümler Derneği ortak yayını, 2010.
- Jahangıray, Naide. “Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2012.
- Kabadayı, Sevtap. “Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2013. Kamuda Kadının Adı Yok, 2007. <http://www.hurriyet.com.tr/kamuda-kadinin-koltugu-yok-6109063> (erişim tarihi: 23.01.2016).
- Kandiyoti, Deniz. “Ataerkil Örüntüler: Türk Toplumunda Erkek Egemenliğinin Çözümlemesine Yönelik Notlar”, Editör: Şirin Tekeli “1980’ler Türkiye’inde Kadın Bakış Açısından Kadınlar”, İstanbul: 6. Baskı, İletişim Yayınları, 2015
- Kara, Feyza Meryem. “Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2011.

- Kara, Hakan, Bülent Tokat, Alev Doğru. “Örgütsel Ortamda Kadın İş Görenlere Yönelik Geliştirilen Cinsiyet İkilemi Tutumların Bir Sonucu Cam Tavan Sendromunun Sıralanması”, Uluslararası Hakemli, Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi (UHBAB), Cilt: 3 Sayı: 8 S.125-138, 2014.
- Kara, Nurten. “Feminizm(ler)’ in Toplumsal Hareket Olarak Medyada Yansıma(ma)sı”, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Küresel İletişim Dergisi, Sayı: 1, S. 1-33, 2006.<http://globalmedia-tr.emu.edu.tr/bahar2006/DavetliYazilarr/nurten%20kara.pdf> (erişim tarihi: 15.12.2015).
- Karaca, Ayşe “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2007.
- Karacan, Esin. “Çalışma Yaşamında Kadın-Kocaeli İlinde Bir Araştırma”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2011.
- Karcıoğlu, Fatih, Yeliz Leblebici, “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4, S. 1-20, 2014. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025006449> (erişim tarihi: 15.01.2016)
- Karslı, Şebnem. “Örgüt Kültürü ve Kadın Yöneticiler”, Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, 2005.
- Katkat, Münevver. “Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi (Erzurum Defterdarlığı Merkez Birimlerinde Bir Uygulama)”Atatürk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- Kırımlı, Yüksel. “Sosyal Antropoloji”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2011.

- Koca, Ayşe İpek. “Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2009.
- Kocacık, Faruk, Veda B. Gökkaya “Türkiye ‘ de Çalışan Kadınlar ve Sorunları” Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, S.195-219, 2005. <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/t%C3%BCrkiye%E2%80%99de%20%C3%87a1%C4%B1%C5%9Fan%20kad%C4%B1nlar%20ve%20sorunlar%C4%B1.pdf> (erişim tarihi: 01.01.2016).
- Kordon, Emel. “Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2006.
- Kulualp, Halime, Göktaş. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak”, Kamu – İş : İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, S. 99-123, 2015.
- Kurnaz, Şefika. “Osmanlı Kadınının Yükselişi (1908-1918)”, İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş., 2013.
- Külahoğlu, Şermin. “Meslek Gelişimine Bütünsel Bir Bakış: Gottfredson’un Kuramı”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, S. 357-379, 2001. <https://edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/c10ac73b56c8a72dbace8f9396a52576AHOGLU.PDF> (erişim tarihi: 30.09.2015).
- Makal, Ahmet. “Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emegi”, Çalışma ve Toplum: Disk, Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı: 25, 2010.
- Michel, Andree, “Feminim”, Çeviren, Şirin Tekeli, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992.

Murdock, Nora. “An Examination of Career Paths of Aboriginal Women Principals of Band-Condrollet Schools” Master’s Thesis, The University of Monitoba, Canada, 2005.

Oktar, Tiğınçe. “Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı – Osmanlı Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslamiyesi, İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, 1998.

Otluoğlu, k.Övgü Çakmak. “Bir Çalışma Alanı Olarak Kariyerin Sosyoloji ve Psikoloji Disiplinlerindeki Temeli ”, Yakındoğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1, S.87-108, 2014.

Öğüt, Adem, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Selçuk Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, S. 56-78,2006. <http://www.arastirmax.com/bilimsel-yayin/girisimcilik-kalkinma-dergisi/1/1/56-78-turkiyede-kadin-girisimciligin-yoneticiligin-onundeki-guclukler-cam-tavan-sendromu> (erişim tarihi: 10.11.2015).

Önder, Nurcan. “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü”, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, S.35-61, 2013.

Özdemir, Emrullah, “Tomris Ana’dan Bu Güne Türk Kadını”, Ankara, Türkiye Büro-Sen Yayınları, Sence Dergisi, Sayı:6, S. 17-19, 2014. <http://www.sencedergisi.com/sence6.pdf> (erişim tarihi: 10.12.2015).

Özdemir, Erdem. “İşyerinde Cinsel Taciz”, Çalışma ve Toplum: Disk/Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı: 4, S. 83-96, 2006

Özer, Mustafa ve Kemal Biçerli, “Türkiye’de Kadın işgücünün Panel Veri Analizi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, S.55-86,2003.

- Öztürk, Aslı. “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2011.
- Özünü, Dilek. “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2013.
- Pilavcı, Dilek “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2007.
- Ragins, Bella Rose, Binckley, Townsend ve Mary Mattis “Gender Gap in The Executive Suite: CEO’s and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling” Academy Of Managemant Executive Vol.12, No.1 page 28-42, 1998.
- Saçkesen, Ahmet “Er Tabıldı Destanında Kadın Tipler” Türkoloji Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:3,S. 399-495,2007. <http://www.turkishstudies.net/dergi/cilt1/sayi5/sayi5pdf/sackesenahmet.pdf> (erişim tarihi: 20.01.2016).
- Salihoğlu, Güneş Han. “Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, 2014.
- Sancar, Serpil. “ Türk Modernleşmesinin Cinsiyeti – Erkekler Devlet Kadınlar Aile Kurar”, İstanbul: İletişim Yayınları, 3. Baskı, 2014.
- Sav, Duygu. “Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2008.
- Sayar, Gökçen. “İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma) : Gaziantep Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2008.

- Sayer, Handan. “Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Erkeklerin Katılımı” Yayınlanmış Uzmanlık Tezi, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2011.
- Serenbay, Ramazan, “Lise Öğrencilerinin Meslek Değerlerinin İncelenmesi (Ankara İli Polatlı İlçesi Liseleri Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2008.
- Sertkaya, Ömür, Meltem Onay, Rıdvan Ekmekçi. “Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi”, Pamukkale Journal of Sport Sciences, Vol: 4, Special Issue, Pg: 1-3, 2013.
- Sezen, Bayram, “Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, 2008.
- Sonnert, Gerhard, Geralt Holton “Career Paterns of Women and Men in the Sciences” American Scientist, Vol : 84, page 63-71, 1996.
- Şahin, Gönül “Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2007.
- Şahin, Ali. “Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, Sayı: 159 S. 21-35, 2010.
- Taşkın, Ercan, Ayfer Çetin. “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 33, S. 19-34, 2012. http://birimler.dpu.edu.tr/app/~/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/33/49-66.pdf (erişim tarihi: 20.01.2016).
- Tekeli, Ş.Gülner. “Lise Son Sınıf Öğrencileri İle Üniversite Öğrencileri Arasında Bir Karşılaştırma: Akademik Benlik Yeterliliği, Denetim Odağı, Stresle Başa Çıkma ve Problem Çözme Becerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2010.

- Temel, Ayşen, Mehmet Yalçın, Sema Misci. “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, S.27-38, 2006.
- Tunçer, Polat. “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 31 Sayı:1, 2012.
- TÜİK, “Haber Bülteni”, 5 Mart 2014 Sayı: 16056. Türkiye İstatistik Kurumu, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056> (erişim tarihi: 25.07.2015).
- TÜİK, “ Haber Bülteni” 5 Mart 2015 Sayı, 18619. Türkiye İstatistik Kurumu, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619> (erişim tarihi: 25.07.2015).
- TÜİK, “ Haber Bülteni” 4 Aralık 2015 Sayı, 18627. Türkiye İstatistik Kurumu, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18627> (erişim tarihi: 01.02.2016).
- TÜİK, “İstatistik Göstergeler Statistical Indicators 1923-2011”, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu, 2012.
- TÜİK, “İstatistiksel Göstergeler Statistical Indicators 1923-2013”, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu, 2014.
- Tülüce, Nadide Sevil, Zeynep Öztürk Yaprak. “Büyüyen Ekonomilerin Yoksullaşan Kadınları ” Uluslararası Hakemli ve Beşeri Akademik Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 8, S.60-76, 2014.
- Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts (erişim tarihi: 01.06.2015).
- Tüzel, Emel. “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2014.

- Tüzün, Fatih .“Yaşam Boyu – Yaşam Alanı Yaklaşımı”, 2015. <http://fatihtuzun.net/yazilarim.html#!singlearticle-view/20150728-072> (erişim tarihi: 01.09.2015)
- Tüzün, Fatih. “Gottfredson Daraltma Uzlaşma Kuramı”, 2015. <http://fatihtuzun.net/yazilarim.html#!singlearticle-view/20150728-034> (erişim tarihi: 01.09.2015).
- Uluocak Şeref, Gökhan Gökulu, Olgun Bilir, Nigar Etizer Karacık, Dilek Özbay. “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Kadına Yönelik Şiddet”, Ankara: Paradigma Kitabevi Yayınları, 2014.
- Uygun, Zehra. “Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2011.
- Uzun, Gizem. “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Ünsal, Pınar. “Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Üzel, Esra. “Feminizm ve Doğa Ekseninde Eko Feminizm” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2006.
- Yaşar, Gamze Aslan. “Ortaçağdan Günümüze “Modernite”: Doğuşu ve Doğası”, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:4, Sayı: 17, S. 10-26, 2011. file:///C:/Users/W%C4%B0ndows/Downloads/5000041761-5000057018-1-PB.pdf (14.02.2016 tarihinde erişilmiştir.)
- Yeşilyaprak, Binnur. “Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya”, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2015.
- Yörü, Halime Atıl. “Türkiye’de Üniversite Kütüphanelerinde Kadın İşgücü”, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, S.351-366, 2009.

Yumuş, Akın. “Kalkınma Planları Çerçevesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Anlayışının Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Boyutları”, Ankara: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2011.

Yüksek, Güler. “Küreselleşme ve Küreselleşmenin Kadınların Çalışma Yaşamına Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2006.

Zel, Uğur. “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı Sendromu”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 2 S. 39-48, 2002.

Wirth, Linda. “Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management, International Labour Office”, Geneva,2001.



EKLER

EK 1- Anket Formu

Sayın Yönetici;
Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında "**Kariyer Engellerinden Cam Tavan Sendromunun Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma**" konulu yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Bu çalışma akademik ve bilimsel bir çalışmadır. Zaman ayırıp soruları cevapladığınız, araştırmamıza destek verdiğiniz için ilginize teşekkür ederim. Saygılarımla.
Not. "**Cam Tavan**" kadınların üst düzey yönetici kademelerine yükselmelerinde görünen hiçbir engel olmamasına rağmen yükselmeme durumunu ifade etmektedir.

Yrd. Doç. Sefer GÜMÜŞ
Beykent Üniversitesi
Öğretim Üyesi
Tez Danışmanı

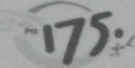
Reyhan KARAOĞLAN
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi
Yönetim ve Organizasyon Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

| | | | | | | |
|---|---|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1 | Cinsiyetiniz | <input type="checkbox"/> Kadın | <input type="checkbox"/> Erkek | | | |
| 2 | Medeni durumunuz | <input type="checkbox"/> Bekar | <input type="checkbox"/> Evli | | | |
| 3 | Çocuğunuz var mı? | <input type="checkbox"/> Var | <input type="checkbox"/> Yok | | | |
| 4 | Yaşınız | <input type="checkbox"/> 18-25 | <input type="checkbox"/> 26-40 | <input type="checkbox"/> 41-55 | <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri | |
| 5 | Eğitim durumunuz | <input type="checkbox"/> İlköğr. | <input type="checkbox"/> Lise | <input type="checkbox"/> Önlisans | <input type="checkbox"/> Lisans | <input type="checkbox"/> Lisans-üstü |
| 6 | Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? | <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl | <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl | <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl | <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl | <input type="checkbox"/> 20 Yıl Üzeri |
| 7 | Kaç yıldır yönetici olarak görev yapıyorsunuz? | <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl | <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl | <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl | <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl | <input type="checkbox"/> 20 Yıl Üzeri |
| 8 | Çalıştığınız kurumdaki göreviniz nedir? | | | | | |
| | AŞAĞIDAKİ SORULARI KADINLARIN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİK KADEMELERİNDE YER ALMALARINA İLİŞKİN TUTUMLARINIZI GÖZÖNÜNDE BULUNDURARAK, SİZE EN YAKIN ŞIKKI (X) İLE İŞARETLEYİNİZ | <input type="checkbox"/> Kesinlikle Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Katılmıyorum | <input type="checkbox"/> Kararsızım | <input type="checkbox"/> Katılıyorum | <input type="checkbox"/> Tamamen Katılıyorum |
| 1 | Kadının yeri eşinin ve çocuklarının yanındır. | | | | | |
| 2 | Kadın ve erkek ev işlerini eşit olarak paylaşmalıdır. | | | | | |
| 3 | Çalışan kadınlar iyi bir eş ve anne olamazlar | | | | | |
| 4 | Evli ve çocuk sahibi kadınların iş performansı, bekâr kadınlara göre daha düşüktür. | | | | | |
| 5 | Kadınların çocuk sahibi olma düşüncesi, kariyer hedeflerini sınırlamalarına neden olmaktadır. | | | | | |
| 6 | Kadınların kariyer hedeflerine ulaşma konusunda belirli bir planı vardır. | | | | | |
| 7 | Kadınlar için kariyerinde ilerleme ve kendini gerçekleştirme önemlidir. | | | | | |
| 8 | Kadınlar iyi bir yönetici olmak için gerekli beceri, bütünü görebilme ve inisiyatif alma yeteneğine sahiptirler. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 9 | Üst düzey yöneticilik görevlerine yükselen kadınlar yalnız kalma korkusu yaşarlar. | | | | | |
| 10 | Özgüveni olan kadınlar üst kademe yöneticiliğin zorlukları ile daha kolay başa çıkabilirler. | | | | | |
| 11 | Kadınlar görevlerinde yükselme konusunda isteksizdirler. | | | | | |
| 12 | Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında aile yaşamlarına yeterince zaman ayıramayacaklarını düşünürler. | | | | | |
| 13 | Kadınlar kariyer hedefleri konusunda ne kadar uğraşırlarsa uğraşırlar bazı şeylerin istedikleri gibi gitmeyeceğini düşünürler | | | | | |
| 14 | Kadınlar, örgütlerde değişmeyeceğini düşündükleri politika ve yargıları kabullenmeyi tercih ederler. | | | | | |
| 15 | Kadınlar üst düzey yönetici olamayacaklarını düşünürler. | | | | | |
| 16 | Kadınlar üst düzey yönetici olmak için yeterince bilgi beceriye sahip olmadıklarını düşünürler. | | | | | |
| 17 | Kurumlarda ücret, prim ve statü konusunda kadınlar cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kalırlar. | | | | | |
| 18 | Kurumda üst düzey yöneticilik kademelerine yükselme konusunda erkeklere daha fazla fırsat tanınmaktadır. | | | | | |
| 19 | Kurumlarda kadınlar, sahip oldukları yeteneklerin altında görevlerde çalıştırılmaktadır. | | | | | |
| 20 | Kurumda aynı konumda çalışan erkek ve kadınlar eşit ücret alırlar. | | | | | |
| 21 | Kurumda yönetsel kademelere yükselmelerde verilen eğitimlerden, erkek ve kadın çalışanlar eşit olarak yararlanmaktadır. | | | | | |
| 22 | Kriz dönemlerinde personel çıkartılması gerektiğinde öncelikle kadın çalışanlar çıkartılmalıdır. | | | | | |
| 23 | Kurumda kadın ve erkek çalışanların performansları eşit olarak değerlendirilmektedir. | | | | | |
| 24 | Kurumda çalışma yaşamı erkeklerin koyduğu kurallarla yönetilmektedir. | | | | | |
| 25 | Kadınlar erkek üstleri ve çalışma arkadaşları ile kolay iletişim kurarlar. | | | | | |
| 26 | Erkekler birbirleri ile iş dışında kadınlardan daha fazla zaman geçirirler. Bu durum hemcinslerini kayırmalarına neden olmaktadır. | | | | | |
| 27 | Kadınlar erkeklerin kendi aralarındaki sosyal iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar. | | | | | |
| 28 | Kurumda kadınlara rol model (örnek) olabilecek yeterince kadın yönetici yoktur. | | | | | |
| 29 | Rol model eksikliği nedeniyle , kadınlar kariyer hedeflerine ulaşmak için danışman bulmakta zorlanırlar. | | | | | |
| 30 | Aileler kız çocuklarını, kadın mesleği olarak gördükleri iş alanlarına yönlendirmektedirler. | | | | | |
| 31 | Kurum içindeki iş bölümü kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. | | | | | |
| 32 | Kadın çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmak için daha çok zaman harcarlar ve daha fazla çalışmak zorunda kalırlar. | | | | | |
| 33 | Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada stratejik önemi bulunan alt görevlerde kadınlar daha az yer almaktadırlar. | | | | | |
| 34 | Kadınlara üst düzey yönetici görevi verilmemelidir. | | | | | |
| 35 | Kadınların ve erkeklerin yapacakları meslekler ayrıdır. | | | | | |
| 36 | Erkekler üst düzey yöneticilik kademelerine daha uygundur. | | | | | |
| 37 | Erkekler, kadınlara göre kariyerlerine daha çok bağlıdırlar. | | | | | |
| 38 | Kadınlar seri ve doğru düşünme yeteneğine sahip değildirlirler. | | | | | |
| 39 | Kadınlar iyi bir yönetici olma yeteneğine sahiptirler. | | | | | |
| 40 | Erkekler iş dünyasının zorlukları ile kadınlara göre daha kolay mücadele edebilirler. | | | | | |
| 41 | Kadınların duygusallığı üst kademe görevlerde başarılı olmalarını engeller. | | | | | |
| 42 | Kadınlar iş yerinde fazla mesai yapmaktan ve görev için seyahat etmekten hoşlanmazlar.(şehirdışı, yurt dışı seyahat vs.) | | | | | |
| 43 | Kadınlar üst düzey yöneticilik için gerekli bilgi ve beceriye sahip | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| | değildirler. | | | | | |
| 44 | Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında erkeksi tutumlar oluştururlar. | | | | | |
| 45 | Kadınlar oluşturdukları erkeksi tutumları daha çok kadın çalışanlar üzerinde kullanırlar. | | | | | |
| 46 | Kadın çalışanlar kadın yöneticilerinin, kendilerine daha toleranslı davranması gerektiğini düşünürler. | | | | | |
| 47 | Kadınlar hemcinslerini kariyer hedefleri konusunda, erkeklere göre daha az desteklerler. | | | | | |
| 48 | Kurumlarda kadınlar erkeklere göre birbirlerini daha çok kıskanırlar. | | | | | |
| 49 | Kadınlar kıskançlık yüzünden birlikte hareket edemedikleri için, kariyer hedeflerine ulaşma konusunda, erkeklere göre daha fazla zaman ve emek harcarlar. | | | | | |
| 50 | Kurumlarda genellikle kadınlar hemcinslerini üstlerinin gözünden düşürmek için, onların hatalarını bulmaya çalışırlar. | | | | | |

EK 2- PTT A.Ş. Anket Onay Yazısı

| 14892 nolu Onay Evrakı | |
|---|------------|
| İçerik | Detay |
|  T.C. POSTA VE TELGRAF TEŞKİLATI ANONİM ŞİRKETİ İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı | |
| Sayı : 53754184-770-14892 | 17/11/2015 |
| Konu : Tez Çalışması-Reyhan KARAOĞLAN | |
| GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA | |
| İlgi : 01/10/2015 tarihli ve 43267 sayılı yazı. | |
| <p>İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü personeli Reyhan KARAOĞLAN'ın Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gördüğü yüksek lisans çalışmasında kullanılmak üzere Başmüdürlüğüne bağlı Dağıtım ve Toplama Merkez Müdürlüğünde anket uygulaması hususunda ilgi yazı, örnek anket formu ve eki dilekçesi ilişikte sunulmuştur.</p> <p>Söz konusu dilekçe incelenmiş olup adı geçen personelin tez çalışması için ihtiyaç duyulan bilgileri kullanabilmesi Başkanlığımızca uygun mütalaa edilmektedir.</p> <p>Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde gereğini olurlarınıza arz ederim.</p> | |
| Erdal ÖRGEN Daire Başkanı | |
| Uygun görüşle arz ederim. | |
| Özay ATBAŞ Genel Müdür Yardımcısı | |
| EKLER : Ek-1 : Dilekçe Ek-2 : Anket Formu | |
| OLUR 17/11/2015 | |
| Harun MADEN Yönetim Kurulu Başkanı Genel Müdür | |

EK 3- Anket Sorularının Yanıt Dağılımı

| | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum | Toplam |
|-----|---------|-------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|--------|
| s1 | Frekans | 64 | 47 | 16 | 39 | 16 | 182 |
| | Yüzde | 35,2 | 25,8 | 8,8 | 21,4 | 8,8 | 100 |
| s2 | Frekans | 11 | 35 | 16 | 72 | 48 | 182 |
| | Yüzde | 6 | 19,2 | 8,8 | 39,6 | 26,4 | 100 |
| s3 | Frekans | 70 | 66 | 21 | 22 | 3 | 182 |
| | Yüzde | 38,5 | 36,3 | 11,5 | 12,1 | 1,6 | 100 |
| s4 | Frekans | 44 | 57 | 16 | 50 | 15 | 182 |
| | Yüzde | 24,2 | 31,3 | 8,8 | 27,5 | 8,2 | 100 |
| s5 | Frekans | 19 | 47 | 26 | 76 | 14 | 182 |
| | Yüzde | 10,4 | 25,8 | 14,3 | 41,8 | 7,7 | 100 |
| s6 | Frekans | 4 | 23 | 49 | 88 | 18 | 182 |
| | Yüzde | 2,2 | 12,6 | 26,9 | 48,4 | 9,9 | 100 |
| s7 | Frekans | 5 | 15 | 30 | 105 | 27 | 182 |
| | Yüzde | 2,7 | 8,2 | 16,5 | 57,7 | 14,8 | 100 |
| s8 | Frekans | 8 | 20 | 30 | 77 | 47 | 182 |
| | Yüzde | 4,4 | 11,0 | 16,5 | 42,3 | 25,8 | 100 |
| s9 | Frekans | 27 | 66 | 46 | 34 | 9 | 182 |
| | Yüzde | 14,8 | 36,3 | 25,3 | 18,7 | 4,9 | 100 |
| s10 | Frekans | 7 | 16 | 12 | 104 | 43 | 182 |
| | Yüzde | 3,8 | 8,8 | 6,6 | 57,1 | 23,6 | 100 |
| s11 | Frekans | 45 | 93 | 25 | 16 | 3 | 182 |
| | Yüzde | 24,7 | 51,1 | 13,7 | 8,8 | 1,6 | 100 |
| s12 | Frekans | 21 | 44 | 38 | 73 | 6 | 182 |
| | Yüzde | 11,5 | 24,2 | 20,9 | 40,1 | 3,3 | 100 |
| s13 | Frekans | 14 | 56 | 44 | 62 | 6 | 182 |
| | Yüzde | 7,7 | 30,8 | 24,2 | 34,1 | 3,3 | 100 |
| s14 | Frekans | 20 | 69 | 37 | 52 | 4 | 182 |
| | Yüzde | 11,0 | 37,9 | 20,3 | 28,6 | 2,2 | 100 |
| s15 | Frekans | 32 | 97 | 25 | 27 | 1 | 182 |
| | Yüzde | 17,6 | 53,3 | 13,7 | 14,8 | ,5 | 100 |
| s16 | Frekans | 38 | 99 | 19 | 21 | 5 | 182 |
| | Yüzde | 20,9 | 54,4 | 10,4 | 11,5 | 2,7 | 100 |
| s17 | Frekans | 27 | 71 | 26 | 45 | 13 | 182 |
| | Yüzde | 14,8 | 39,0 | 14,3 | 24,7 | 7,1 | 100 |
| s18 | Frekans | 25 | 62 | 14 | 51 | 30 | 182 |
| | Yüzde | 13,7 | 34,1 | 7,7 | 28,0 | 16,5 | 100 |
| s19 | Frekans | 19 | 84 | 20 | 43 | 16 | 182 |
| | Yüzde | 10,4 | 46,2 | 11,0 | 23,6 | 8,8 | 100 |
| s20 | Frekans | 8 | 9 | 5 | 109 | 51 | 182 |
| | Yüzde | 4,4 | 4,9 | 2,7 | 59,9 | 28,0 | 100 |
| s21 | Frekans | 6 | 13 | 13 | 103 | 47 | 182 |
| | Yüzde | 3,3 | 7,1 | 7,1 | 56,6 | 25,8 | 100 |
| s22 | Frekans | 56 | 74 | 28 | 20 | 4 | 182 |
| | Yüzde | 30,8 | 40,7 | 15,4 | 11,0 | 2,2 | 100 |
| s23 | Frekans | 11 | 36 | 33 | 81 | 21 | 182 |
| | Yüzde | 6,0 | 19,8 | 18,1 | 44,5 | 11,5 | 100 |
| s24 | Frekans | 20 | 70 | 18 | 48 | 26 | 182 |
| | Yüzde | 11,0 | 38,5 | 9,9 | 26,4 | 14,3 | 100 |
| s25 | Frekans | 4 | 21 | 32 | 103 | 22 | 182 |
| | Yüzde | 2,2 | 11,5 | 17,6 | 56,6 | 12,1 | 100 |
| s26 | Frekans | 18 | 50 | 30 | 61 | 23 | 182 |
| | Yüzde | 9,9 | 27,5 | 16,5 | 33,5 | 12,6 | 100 |

| | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum | Toplam |
|-----|---------|-------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|--------|
| s27 | Frekans | 12 | 41 | 32 | 81 | 16 | 182 |
| | Yüzde | 6,6 | 22,5 | 17,6 | 44,5 | 8,8 | 100 |
| s28 | Frekans | 10 | 37 | 19 | 85 | 31 | 182 |
| | Yüzde | 5,5 | 20,3 | 10,4 | 46,7 | 17,0 | 100 |
| s29 | Frekans | 10 | 45 | 47 | 66 | 14 | 182 |
| | Yüzde | 5,5 | 24,7 | 25,8 | 36,3 | 7,7 | 100 |
| s30 | Frekans | 7 | 26 | 16 | 100 | 33 | 182 |
| | Yüzde | 3,8 | 14,3 | 8,8 | 54,9 | 18,1 | 100 |
| s31 | Frekans | 7 | 43 | 19 | 93 | 20 | 182 |
| | Yüzde | 3,8 | 23,6 | 10,4 | 51,1 | 11,0 | 100 |
| s32 | Frekans | 9 | 61 | 29 | 60 | 23 | 182 |
| | Yüzde | 4,9 | 33,5 | 15,9 | 33,0 | 12,6 | 100 |
| s33 | Frekans | 8 | 47 | 38 | 68 | 21 | 182 |
| | Yüzde | 4,4 | 25,8 | 20,9 | 37,4 | 11,5 | 100 |
| s34 | Frekans | 75 | 68 | 18 | 14 | 7 | 182 |
| | Yüzde | 41,2 | 37,4 | 9,9 | 7,7 | 3,8 | 100 |
| s35 | Frekans | 38 | 48 | 22 | 62 | 12 | 182 |
| | Yüzde | 20,9 | 26,4 | 12,1 | 34,1 | 6,6 | 100 |
| s36 | Frekans | 56 | 69 | 16 | 30 | 11 | 182 |
| | Yüzde | 30,8 | 37,9 | 8,8 | 16,5 | 6,0 | 100 |
| s37 | Frekans | 44 | 64 | 27 | 37 | 10 | 182 |
| | Yüzde | 24,2 | 35,2 | 14,8 | 20,3 | 5,5 | 100 |
| s38 | Frekans | 68 | 77 | 24 | 10 | 3 | 182 |
| | Yüzde | 37,4 | 42,3 | 13,2 | 5,5 | 1,6 | 100 |
| s39 | Frekans | 8 | 15 | 37 | 70 | 52 | 182 |
| | Yüzde | 4,4 | 8,2 | 20,3 | 38,5 | 28,6 | 100 |
| s40 | Frekans | 23 | 43 | 31 | 64 | 21 | 182 |
| | Yüzde | 12,6 | 23,6 | 17,0 | 35,2 | 11,5 | 100 |
| s41 | Frekans | 30 | 60 | 37 | 50 | 5 | 182 |
| | Yüzde | 16,5 | 33,0 | 20,3 | 27,5 | 2,7 | 100 |
| s42 | Frekans | 21 | 44 | 32 | 65 | 20 | 182 |
| | Yüzde | 11,5 | 24,2 | 17,6 | 35,7 | 11,0 | 100 |
| s43 | Frekans | 59 | 82 | 26 | 11 | 4 | 182 |
| | Yüzde | 32,4 | 45,1 | 14,3 | 6,0 | 2,2 | 100 |
| s44 | Frekans | 26 | 46 | 38 | 59 | 13 | 182 |
| | Yüzde | 14,3 | 25,3 | 20,9 | 32,4 | 7,1 | 100 |
| s45 | Frekans | 27 | 56 | 46 | 44 | 9 | 182 |
| | Yüzde | 14,8 | 30,8 | 25,3 | 24,2 | 4,9 | 100 |
| s46 | Frekans | 10 | 48 | 30 | 78 | 16 | 182 |
| | Yüzde | 5,5 | 26,4 | 16,5 | 42,9 | 8,8 | 100 |
| s47 | Frekans | 15 | 17 | 24 | 91 | 35 | 182 |
| | Yüzde | 8,2 | 9,3 | 13,2 | 50,0 | 19,2 | 100 |
| s48 | Frekans | 16 | 27 | 34 | 79 | 26 | 182 |
| | Yüzde | 8,8 | 14,8 | 18,7 | 43,4 | 14,3 | 100 |
| s49 | Frekans | 19 | 41 | 36 | 63 | 23 | 182 |
| | Yüzde | 10,4 | 22,5 | 19,8 | 34,6 | 12,6 | 100 |

ÖZGEÇMİŞ

26 Mayıs 1977 tarihinde İstanbul'da doğdum. İlk,Orta ve Lise öğrenimimi aynı ilde tamamladım. 2006 yılında Eskişehir Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Halkla İlişkiler Önlisans Bölümü'nden mezun olduktan sonra lisans tamamlamak amacıyla aynı üniversitenin İşletme Bölümü'ne kaydoldum ve 2008 yılında mezun oldum. 2013 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladım.

2007 yılında dağıtıcı olarak atandığım Posta Telgraf Teşkilatı A.Ş.'de, 2012 yılında terfian Başdağıtıcı olarak atandım ve halen devam etmekteyim. Evli ve bir çocuk annesiyim.

Reyhan KARAOĞLAN