

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**CAM TAVAN SENDROMU VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ:
AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

LAZGEEN MOHAMMED HALO

İSTANBUL, 2015

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**CAM TAVAN SENDROMU VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ:
AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

LAZGEEN MOHAMMED HALO

Tez Danışmanı: PROF.DR. ESİN CAN

İSTANBUL, 2015

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ

Tezin Adı : Cam Tavan Sendromu ve Güç Mesafesi İlişkisi:
Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma
Öğrencinin Adı Soyadı : Lazgeen Mohammed Halo
Tez Savunma Tarihi : 25-5-2015

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
SOSYAL BİLİMLER Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak Küntay
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu
onaylarım.


Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi
olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

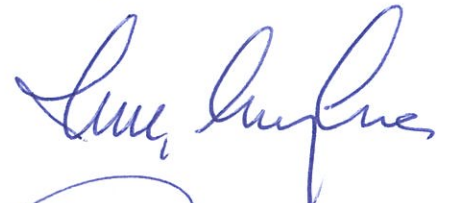
Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Esin CAN

Üye
Doç. Dr. Faik Tunç BOZBURA

Üye
Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI


ÖNSÖZ

Bu araştırmanın başından sonuna kadar derin bilgi ve birikimiyle bana her zaman yol gösteren ve yardımlarını hiç esirgemeyen tez danışmanım sayın Prof.Dr. Esin Can hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu araştırmayı Irak'ta sürdürmemize yardımcı olan Zakho Üniversitesi ve Nawroz Üniversitesi çalışanlarına ve anketlerimize cevap veren her iki üniversitenin akademisyenlerine canı gönülden teşekkür ederim.

Ayrıca anket formunu düzenlememizde ve Arapça'a çevirmemizde yardımcı olan Doç.Dr. Sabah Hussein'e ve istatistik analizler konusunda yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışmam süresi boyunca sorularıma cevap bulmak için değerli vakitlerini ayıran sayın Doç.Dr. Pınar Büyükbacı, Doç.Dr. Abdulhamid Sılman Zahir ve Doç.Dr. Heysem Taha ve yüksek lisansta bana ders veren ve kendimi geliştirmemde emeği geçen tüm hocalarıma sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ana kütleyi ve akademisyenlerin sayısını belirlemek amacıyla, anket dağıtımı ve toplanmasında ellerinden gelen yardımı esirgemeyen Zakho Üniversitesi'nde planlama birimin başında olan arkadaşım sayın Zerevan'a ve Nawroz Üniversitesi'nde planlama birimin başında olan sayın hocam Peyman'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca manevi olarak her zaman arkamda olan arkadaşlarım sayın İslam ve Renas'a ve bazı imlâ hatalarını düzeltmemde yardımcı olan Hasan Hüseyin Boz'a teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman beni destekleyen, sevgisini esirgemeyen ve hayatıma sevgi ve neşe katan sevgili eşim Hozan'a ve hayatıma daha çok anlam kazandıran sevgili kızım Rihan'a ve oğlum Raman'a teşekkür eder ve sevgilerimi sunarım.

Hayatımda karşıma çıkan bütün zorlukları aşmam için yanımda duran Annem'e ve Babam'a sevgisini esirgemeyen ve her zaman benimle gurur duyan Haşim ve Hussein ağabeylerime ve ailemin bütün fertlerine teşekkür ederim.

İstanbul 2015

Lazgeen Mohammed Halo

ÖZET

CAM TAVAN SENDROMU VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Lazgeen Mohammed HALO

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Prof.Dr. Esin CAN

Mayıs 2015, 92 sayfa

Bu çalışmanın amacı; çalışanların iş yaşamında üst pozisyonlara yükselmelerini engelleyen ve cam tavan sendromu olarak adlandırılan bariyerleri ve bu bariyerlerin güç mesafesi ile olan ilişkilerini irdelemektir. Irak'ın Zakho Üniversitesi ve Nawroz Üniversitesi akademisyenlerinin karşılaştıkları cam tavan engelleri hakkında bilgi vermeye çalışılmıştır.

Bu amaca yönelik olarak Zakho Ünivesitesi ve Nawroz Üniversitesi akademisyenlerine (N=536) anket gönderilerek cevaplamaları istenmiş ve yöneltilen sorular SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre; cam tavan sendromu kavramının; ortaya çıkış nedenleri, cam tavan uygulamalarının hedef kitleleri, bu sendromu ortaya çıkaran unsurlar, cam tavan engellerinden "bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler" etkisi ile meydana gelen engelleri kırmaya yönelik stratejilerden bahsedilmektedir.

Anahtar kelimeler: Cam Tavan, Güç Mesafesi, Zakho Üniversitesi, Nawroz Üniversitesi, Akademisyenler.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN GLASS CEILING SYNDROME AND POWER DISTANCE: AN APPLIED RESEARCH WITH THE ACADEMICS

Lazgeen Mohammed HALO

Social Sciences Institute

Prof.Dr. Esin CAN

May 2015, 92 pages

The objective of this study is to examine the glass ceiling syndrome, which prevents employees from being promoted to higher positions throughout their careers and the relationship of these barriers with the power distance concept. The glass ceiling barriers, faced by the academics in Zakho University and Nawroz University in Iraq are studied and explained in this study.

For this purpose, a questionnaire (N=536) was sent to the academics in the Zakho University and Nawroz University. Responses of the questions were analyzed by using SPSS 20 program.

In the light of obtained results, reasons of glass ceiling syndrome, the target group of glass ceiling practices, the factors giving rise to this syndrome, and the strategies to eliminate the barriers caused by “individual, organizational and social factors” of glass ceiling barriers are discussed.

Keywords: Glass Ceiling, Power Distance, Zakho University, Nawroz University, Academics.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR.....	4
2.1 CAM TAVAN SENDROMU.....	4
2.2 CAM TAVAN KAVRAMI	5
2.3 CAM TAVAN UYGULAMALARININ HEDEF KİTLESİ.....	7
2.4 CAM TAVAN SENDROMUNU ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR.....	8
2.4.1 Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları.....	8
2.4.2 İş ve Aile Dengesi Mücadelesi.....	10
2.4.3 Rol Model ve Mentor Eksikliği.....	11
2.4.4 Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Tarz Farklılığı.....	13
2.4.5 Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları.....	16
2.5 CAM TAVAN ENGELLERİ.....	17
2.5.1 Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	18
2.5.1.1 Çoklu Rol Üstlenme.....	18
2.5.1.2 Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	19
2.5.2 Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	21
2.5.2.1 Örgüt Kültürü.....	21
2.5.2.2 Örgüt Politikaları.....	23
2.5.2.3 Mentor Eksikliği.....	24
2.5.2.4 Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama.....	25
2.5.3 Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	27
2.5.3.1 Mesleki Ayrım.....	27
2.5.3.2 Sterotip.....	28
2.6 CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER.....	30
2.6.1 Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma Stratejisi.....	30
2.6.2 Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	31
2.6.3 Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi.....	32

2.6.4 Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	33
2.6.5 Yüksek Performans Gösterme Stratejisi.....	33
2.7 HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI VE GÜÇ MESAFESİ....	34
2.7.1 Belirsizlikten Kaçınma.....	36
2.7.2 Bireycilik-Toplumculuk.....	36
2.7.3 Erillik-Dişilik.....	37
2.7.4 Kısa-Uzun Döneme Odaklanma.....	37
2.7.5 Güç Mesafesi.....	38
3. GÜÇ MESAFESİ VE CAM TAVAN İLİŞKİSİ.....	39
3.1 GÜÇ YAKLAŞIMLAR VE GÜÇ KAYNAKLARI.....	39
3.1.1 Güç Yaklaşımları.....	39
3.1.1.1 Bireysel-Psikolojik Güç Yaklaşımı.....	39
3.1.1.2 İlişkisel Güç Yaklaşımı.....	40
3.1.2 Güç Kaynakları.....	42
3.1.2.1 Yasal Güç.....	43
3.1.2.2 Zorlayıcı Güç.....	44
3.1.2.3 Ödüllendirme Gücü.....	45
3.1.2.4 Karizmatik Güç.....	46
3.1.2.5 Uzmanlık Gücü.....	47
3.2 CAM TAVAN SENDROMU VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ.....	48
3.2.1 Toplum, İşletme ve Kadın Üçgeninde Güç Mesafesi.....	48
3.2.1.1 Toplum ve Güç Mesafesi.....	48
3.2.1.2 İşletme ve Güç Mesafesi.....	52
3.2.1.3 Kadın ve Güç Mesafesi.....	54
3.2.2 Kadın Çalışanların Güç ve Belirsizliğe Bakış Açısı.....	56
3.2.3 Cam Tavan ve Güç Mesafesi İlişkisi.....	58
4. YÖNTEM.....	61
4.1 ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ.....	61
4.2 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	61
4.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	63
4.4 VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	63
4.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	64

4.6 SINIRLILIKLAR VE VARSAYIMLAR.....	65
5. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI.....	66
5.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR...	66
5.2 KATILIMCILARIN GÜÇ MEAFESİ SORULARINA İLİŞKİN CEVAPLARI.....	73
5.3 KATILIMCILARIN CAM TAVAN SORULARINA İLİŞKİN CEVAPLARI.....	76
5.4 ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİK SONUÇLARI.....	84
5.5 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİN RED/KABUL DURUMLARI.....	87
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
6.1 SONUÇ.....	88
6.2 ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	102
Ek.1 Ölçek Kullanım İzni.....	103
Ek.2 Zakho Üniversite'nin Anket Dağıtım İzni.....	104
Ek.3 Nawroz Üniversite'nin Anket Dağıtım İzni.....	105
Ek.4 Türkçe Anket Formu.....	106
Ek.5 Arapça Anket Formu.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	114

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Kadın ve Erkek Yöneticiler Arasındaki Yönetsel Farklılıklar.....	14
Tablo 2.2: Kadınlara Yönelik Cam Tavan Engelleri.....	17
Tablo 2.3: Kadınların Erkek-Egemen Örgüt Kültürü İçerisinde Konumlandırılmaları.....	22
Tablo 2.4: İşyerinde Görünmez Engeller.....	29
Tablo 2.5: Hofstede'nin Kısaca Kültürel Boyutlarının Genel Tanımları.....	35
Tablo 3.1: Güç Yaklaşımların Sınıflandırılması ve Temel Boyutları.....	41
Tablo 3.2: Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük Toplumların Önde Gelen Değerler, Normlar ve Eğilimleri.....	50
Tablo 3.3: Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük Toplumların Önde Gelen Düşünsel ve Politik Özellikleri.....	51
Tablo 3.4: Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük İşletmelerde Uygulanan Değerler ve Eğilimler.....	53
Tablo 4.1: Alpha Cronbach Güvenilirlik Katsayıları.....	64
Tablo 5.2.1: Güç Mesafesine İlişkin Cevapların Cinsiyete Göre Sıklık ve Yüzde Dağılımı.....	73
Tablo 5.3.1: Cam Tavana İlişkin Cevapların Cinsiyete Göre Sıklık ve Yüzde Dağılımı.....	76
Tablo 5.4.1: Tanımlayıcı İstatistikler Sonuçları.....	84
Tablo 5.4.2: Pearson Korelasyon Sonuçları.....	85
Tablo 5.4.3: Cam Tavan'a İlişkin Grup İstatistikler Sonuçları.....	85
Tablo 5.4.4 : Cam Tavan'a İlişkin Independent Samples Test (T.test) Sonuçları	86
Tablo 5.4.5: Güç Mesafesi'ne İlişkin Grup İstatistikler Sonuçları.....	86
Tablo 5.4.6: Güç Mesafesine İlişkin Independent Samples Test (T.test) Sonuçlar	87
Tablo 5.5.1: Hipotezlerin Red/Kabul Durumları.....	87

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi.....	18
Şekil 2.2: Hofstede'nin Kültür Boyutları.....	35
Şekil 3.1: Güç Kaynakları.....	43
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	62
Şekil 5.1.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	66
Şekil 5.1.2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Yaş Gruplarının Dağılımı.....	67
Şekil 5.1.3: Katılımcıların Cinsiyete Göre Medeni Durumlarının Dağılımı.....	68
Şekil 5.1.4: Katılımcıların Cinsiyete Göre Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Dağılımı.....	68
Şekil 5.1.5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Mesleki Ünvanlarının Dağılımı.....	69
Şekil 5.1.6: Katılımcıların Cinsiyete Göre Sahip Oldukları İdari Görev Dağılımı.....	70
Şekil 5.1.7: Katılımcıların Cinsiyetlerine ve Ünvanlarına Göre İdari Görev Dağılımı...	71
Şekil 5.1.8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Dağılımı.....	72

KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	:	Chief Executive Officer
E	:	Erkek
ED.	:	Editör
EDS	:	Editörler
HBR	:	Harvard Business Review
IBM	:	International Business Machines
ILO	:	International Labour Organization
K	:	Kadın
KRSO	:	Kurdistan Region Statistics Office
SPSS	:	Statistical Package For Social Science
VB	:	Ve Bunun Gibi
VD	:	Ve Diğerleri

1.GİRİŞ

Toplumların sosyo-kültürel yapıları bireylere bazı roller yüklemektedir. Bu roller kadınlar ve erkekler arasında paylaşılmakta ve bazı farklılıklar göstermektedir. Ancak erkeklerin daha güçlü olduğu düşüncesi bu rollerin paylaşımı açısından bazı etkiler göstermektedir. Bu etkiler nedeniyle erkekler daha yüksek seviyelerdeki rolleri, kadınlar da daha düşük seviyelerdeki rolleri üstlenmektedir. Bunun nedeni, toplumun kadınlara yüklediği bazı rollerden dolayı pozitif veya negatif önyargılarla karşılaşmalarıdır.

Günümüz iş dünyasında kadınların sayıları giderek artmasına rağmen üst pozisyonlara yükselemedikleri görülmektedir. Bu durumun nedeni araştırmacılar tarafından irdelenmiş ancak bir kavram ortaya konulamamıştır. Bu bağlamda bir kavram ise, ilk defa 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından Wall Street Journalda “İş Yaşamında Kadın” isimli yazıda karşımıza çıkmaktadır. Bu yazıya göre, devlet kurumlarında, şirketlerde ve eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi isteyen ve bunun için çaba sarfeden kadınların karşılaştıkları engeller, cam tavan olarak tanımlanmıştır¹.

Güç mesafesi ise, bir toplumun bireylerinde ve işletmelerindeki güç dağılımının eşit olup olmadığı ile ilgilidir. Toplumun bireyleri arasındaki güç dağılımı toplumsal güç mesafesini belirlemede bir kaynak teşkil etmektedir. Güç mesafesinin yani bireylerin sahip oldukları güç oranı arasındaki farkların yüksek olduğu toplumlarda, hiyerarşik bir yapı söz konusudur ve güç bir miras gibi aktarılabilmekte ve toplumsal manada bir eşitsizlik söz konusu olmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise fırsat eşitliğine daha çok önem verilmekte, yönetilenlerin yönetenlerle bilgi ve tecrübelerini paylaşabilmeleri ve yönetenlerin bu paylaşımları dikkate almaları daha kolay olabilmektedir.

Kısaca açıklayacak olursak, cam tavan ve güç mesafesi; toplumlarda genellikle kadınların ve azınlık gruplarının iş yaşamlarında tepe pozisyonlara yükselmelerini engelleyen görünmez bir bariyer ve bu bariyerin meydana getirdiği statü farklılıkları

¹ LONGO, P. & STRAEHLEY, C., 2008. Whack! I've hit the glass ceiling! women's efforts to gain status in surgery. *Gender Medicine*. 5 (1), s. 88.

anlamına gelmektedir. Bu bariyerler, insanlar arasında cinsiyete ve hiyerarşiye dayalı farklılaşmanın etkisiyle gücü elinde bulunduranların, güce sahip olmayanları kendilerinden bir basamak aşağıda görmeleri ve özellikle kadınlara kendileri için birer hizmetçi gözüyle bakmalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü erkek egemen toplumlarda erkeklerin, kadınlarla paylaştığı hayatı benimsememeleri ve onları hayat ortağı olarak görmemeleri ile başlayan problemler, iş hayatındaki problemlerin de başlangıcı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumların sahip olduğu söz konusu önyargıları ortaya koymak adına iş hayatındaki oranları belirlememize yardımcı olacak bir kaynak olan ve ILO tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen ve 2009 yılına ait verileri içeren bir araştırmaya göre, Dünya genelinde kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 51,6 erkeklerin ise yüzde 77,7'dir. Aynı çalışmaya göre dünya genelinde kadınların istihdam oranı yüzde 48 erkeklerin istihdam oranı ise yüzde 72,8 olarak belirlenmiştir². Avrupa Komisyonu tarafından 2011 yılında gerçekleştirilen ve 2010 yılına ait verileri içeren bir rapora göre Avrupa Birliği'ne bağlı ülkelerde kadın çalışan oranı yüzde 60 iken üst yönetim kademelerinden yönetim kurulu başkanı pozisyonunda bulunan kadınların oranı ise yüzde 3 olarak karşımıza çıkmaktadır³.

Tüm bu toplumsal etki ve rollerin neticesinde hazırlanan bu araştırmada amaç; Kuzey Irak'taki Zakho Üniversitesi ve Nawroz Üniversitesi'nde kadın öğretim elemanlarının cam tavan engellere maruz kalıp kalmadıkları, kariyer/iş yaşamlarında bu tür engellerle karşılaşp karşılaşmadıkları hakkında bilgi sunmaktır. Karşılarına söz konusu engeller çıkan akademisyenlerin ise bu engellerle karşılaşmalarında cinsiyetlerinin daha fazla sebep olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amaca yönelik olarak tüm akademisyenlerin yaşları, medeni durumları, mesleki ünvanları, mesleki deneyimleri, idari görevleri gibi sahip oldukları özelliklerden faydalanılmıştır.

² Global Employment Trends January 2010, International Labour Organization 2010 First published 2010, ISBN 978-92-2-123257-5 (web pdf), International Labour Office. - Geneva: ILO, 2010 84 p.

³ Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010 The gender balance in business leadership, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011, ISBN 978-92-79-17789-7, doi:10.2767/99441, Printed in Belgium.

Çalışmamızın evreni ise Irak Kürdistan Bölgesel Hükümeti'ne bağlı Duhok şehrinde bulunan Zakho ve Nawroz Üniversiteleri olup bu evrene ait bilgileri elde edebilmek için Kürdistan bölgesine ait rakamlara göz atmamız gerekmektedir. Bu nedenle, Kürdistan Bölgesel Hükümeti Planlama Bakanlığı'na bağlı İstatistik Kurumu 2012 yılı işgücü raporundan alınan verilere göre, Kürdistan genelinde kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 12,2'i erkeklerin ise yüzde 65,8'dir. Yine Kürdistan'a ait istihdam oranı kadınlarda yüzde 12,1 erkeklerde ise yüzde 65,8'dir. Kürdistan geneline ait işgücü oranının dağılımı ise yüzde 51,8 kamu ve yüzde 48,2 özel sektör şeklindedir. Bu verilere göre Kürdistan'da çalışan kadınların daha çok kamu sektörünü tercih ettiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların yüzde 83'ü kamuda, yüzde 17'si özel sektörde, erkek çalışanların ise yüzde 46,9'u kamuda, yüzde 53,1'i de özel sektörde istihdam edilmektedir⁴.

Çalışmamız 6 bölümden oluşmakta olup, ikinci bölümünde cam tavan sendromu kavramının ortaya çıkış nedenleri, cam tavan uygulamalarının hedef kitleleri ve bu sendromunu ortaya çıkaran unsurlardan, cam tavan engellerini ortaya çıkaran; bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden ve bu engelleri kırmaya yönelik stratejilerden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümünde cam tavan sendromu ve güç mesafesi ilişkisi, güç mesafesi ile ilgili yaklaşımlar, güç kaynakları, toplum, işletme, kadın üçgeninde güç mesafesi bakış açıları, çalışan kadınların güç ve belirsizliğe bakış açısı ve cam tavan ve güç mesafesi ilişkisinden bahsedilmektedir.

Uygulama bölümünde ise anketlerden elde edilen verilerden bahsedilmektedir. Toplam 536 anketten 426'sı geçerli kabul edilmiştir. Bu anketlerden Zakho Üniversitesi'ne gönderilen 341 anketin 300'ü cevaplanmış ve üç tanesi geçersiz 297'si tanesi geçerli kabul edilmiştir. Nawroz Üniversitesi'ne ise 195 anket gönderilmiş ve bu anketlerden 129'u cevaplanmış ve cevaplananların hepsi geçerli kabul edilmiştir. Çalışmamızın son kısmı ise sonuç ve öneriler, kaynakça ve eklerden oluşmaktadır.

⁴ KRSO 2012. Kürdistan Bölgesel Hükümeti Planlama Bakanlığı İstatistik Kurumu, *İşgücü Raporu*. ss. 16-21

2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Bu bölümde cam tavan kavramı, hedef kitlesi, çıkış nedenleri ve bu engelleri kırmaya yönelik stratejiler üzerinde durulacaktır.

2.1 CAM TAVAN SENDROMU

Cam tavan sendromu kavramı ilk olarak, bilim adamları tarafından pireler üzerinde yapılan bir deney için kullanılmıştır. Bu deneye göre; bilim adamları farklı yüksekliklere zıplayabilen birkaç pireyi altında metal bir zemin bulunan 30 cm yükseklikteki bir cam fanusun içine koyarlar ve üzerini kapatırlar. Altta metal zemin ısıtılır ve sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar. Ancak başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin sıcak olduğu için tekrar zıplarlar ve tekrar başlarını cama vururlar. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 cm’den fazla zıpla(ya)mamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm zıpladığı görülünce deneyin ikinci aşamasına geçilerek tavandaki cam kaldırılır ve zemin tekrar ısıtılır. Sıcaklığın etkisiyle tüm pireler, 30 cm eşit yükseklikte zıplarlar. Üzerlerinde cam engeli olmamasına ve daha yükseğe zıplama olanaklarına sahip oldukları halde bunu akıllarına bile getiremezler. Kafalarını cama vurarak öğrendikleri bu sınırlayıcı "yaşam dersine" tutsak bir halde yaşamlarını sürdürürler. Üstelik kaçma olanakları olmasına rağmen kaçmazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel kalkmıştır ama iç engel varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Edinilen bu deneyime ‘‘Cam Tavan Sendromu’’ denir (Fettahlıoğlu ve Çelik 2007, s. 244 ve Doğru 2010, s. 70, www.gonuldergisi.com). Cam tavanın nasıl bir engel olduğunu ve insan aklının böyle engelleri nasıl algıladığını Dr. David J. Schwartz şöyle özetliyor; “bir şeyin imkânsız olduğuna inanırsanız, aklınız bunun neden imkânsız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlar. Ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda ise aklınız bu sefer de yapmak üzere ve çözümler bulma doğrultusunda size yardım etmek için çalışmaya başlar.” (Fettahlıoğlu ve Çelik 2007, s. 245).

2.2 CAM TAVAN (CAM TAVAN SENDROMU) KAVRAMI

Cam tavan kavramı ilk kez 1970' li yıllarda ABD' de ortaya çıkan bir kavramdır. Devlet ve özel şirketlerde çalışan kadınların, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından meydana getirilen ve kadın çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlara gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth 2001, s. 1 den aktaran Özücü, Kılıç, Kılıç, 2007, s. 118). Cam tavan kavramı ile ilgili ilk yazılı kaynak ise 1984 yılında Adweek dergisinde Nora Frenkiel tarafından derginin editörü Gay Bryant hakkında yazılmış makalede Bryant tarafından ortaya atılmıştır (Longo ve Strehley 2008, s. 88). Söz konusu makalede Bryant kadınlar hakkında, "kadınlar belirli bir noktaya ulaşmışlardır, ben buna cam tavan diyorum, onlar orta yönetimin tepesindeler, duruyorlar ve sıkışmış haldedirler" (Falk ve Grizard 2003, s. 6'dan aktaran Fettahlıoğlu ve Çelik 2007, s. 243). Son olarak literatürde yer alması ve terim-kavram olarak ilk kez 24 Mart 1986 yılında Wall Street Journal'da yayımlanan Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt tarafından yazılmış "İş Yaşamında Kadın" başlıklı yazıda yer almıştır (Longo ve Strehley 2008, s. 88). Bu yazıda cam tavan kavramı, "özel şirket ya da kamu kurumlarında bir üst pozisyona geçmek için çabalayan kadınların karşılaştıkları tüm engel ve haksızlıklar" olarak kullanılmıştır (Lockwood 2004, ss. 1-10'dan aktaran Öztürk 2011, s. 29).

Cam tavan kavramına ilişkin yapılmış çalışmalarda çeşitli tanımlar ortaya çıkmış. Bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

- a- Cam tavan: Kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmemeleri için karşılarına çıkan en büyük engel, sadece kadın oldukları içindir ve örgüt kültürü erkek egemenliğinde olduğu içindir. Bu durumun kadınlara kariyerlerinde görülmeyen bariyerler koyması ve kadınların güç sahibi olma yolunda engel teşkil etmesidir (Erçen 2008, s. 20).
- b- Cam tavan, genellikle azınlık konumundaki çalışanlar ve özellikle kadınların kariyerlerinde bir üst pozisyona çıkabilmeleri için konulan görünmeyen engellerin tümüne denir (Fettahlıoğlu ve Çelik 2007, s. 246).

- c- Cam tavan, kadınların iş yaşamında kariyer pozisyonlarındaki merdivenleri tırmanırken, bu yolda ilerlemelerini engelleyen görünmez bir bariyerdir. Günümüz çalışma yaşamında kadınların, örgütün üst pozisyonunda sayıca az olması böyle bir cam tavanın var olması demektir (Tükeltürk ve Perçin 2008, s. 116).
- d- Başak (2009, s. 122)'a göre; cam tavan, hiyerarşik bir sistemde kadınların yükselme kademeleri erkeklere oranla kıyaslandığında hiyerarşik sistemin basamakları yükseldikçe, kadınların konumu düşmektedir.
- e- Karakuş (2014, s. 335)'a göre; cam tavan, iş yaşamındaki kadınların çalışma hayatında önlerine çıkartılan tüm zorluklar ve engeller gizli engeller kapsamındadır. Kısaca kadınların kariyer planlamasında hesaba katmadığı ve olmadık bir yerde karşılarına çıkan ve aşması zor olan engellerin tümüdür.
- f- Cam tavan; sadece kadınların iş hayatında ve kariyerlerinde sınırlar koyan bir kavram değildir, çünkü etnik azınlıklar iş yaşamında ve kariyerlerinde görünmeyen engellerle savaşıyorlar ve onların önlerindeki gizli engeller de cam tavan ile açıklanabilir (Lockwood,2004'den aktaran Ögüt 2014, s. 58) .
- g- Cam tavan; ilk olarak kavramlaştırması ve literatürde yer alması sadece kadınların iş yaşamında görünmeyen engeller anlamına gelmektedir. Günümüzde ise kapsamı çok genişlemiş ve (engelliler, yaşlılar, cinsel azınlıklar, renk, etnik köken) de içine almıştır yani "cam tavan" kadınların ve azınlık gruplarının iş yaşamında ve kariyer merdivenlerinde yükselmelerini engelleyen görünmez örgütsel ve yargısal engelleri kapsamaktadır (Gökkaya 2014, s. 377).

Kısaca cam tavan tanımlarına baktığımızda "cam tavan" sendromunu şöyle özetleyebiliriz; kadınlar kadın oldukları için iş yaşamındaki bazı noktalarda çocuk sahibi oldukları için ve daha sonra da ilerleyen yaşları nedeniyle önlerine çıkan gizli ve görünmeyen bariyerlerle savaşmak zorunda kalıyorlar. Bu sebepler yüzünden kadınlar

şirketlerde bir türlü üst pozisyonlara yükselememekte, orta kademelerde toplanmakta ve vasıfsız işler olarak nitelendirilen işlerde çalıştırılmaktadırlar.

2.3 CAM TAVAN UYGULAMALARININ HEDEF KİTLESİ

Cam tavan sendromunun hedef kitleleri arasında ilk başta kadın çalışanlar ve azınlık gruplar gelmektedir. Bu iki gruba iş yaşamında yüksek mevkilere gelmemeleri için bazı haksızlıklar yapılmakta ve önlerine görünmeyen engeller konmaktadır. Hemen hemen her kültürde çocukları yetiştirme aşamasında erkek ve kız çocuklara ayrı ayrı davranılmaktadır ve sosyalleşme süreçlerinde kız çocuklara uysal, yumuşak ve özverili, erkek çocuklara ise yarışmacı, atak ve girişken davranışlar pekiştirilmektedir (Gülbay 2012, s. 71). Toplum içinde kadınlar için çocukluğundan itibaren her kesimden sınırlar ve kısıtlamalar koyarlar ve bu da ileri yaşlarda meslek seçme süreçlerinde karşılıklı olarak erkek mesleği ve kadın mesleği diye meslekler çıkarır. Toplumsal normların kadınlara yüklediği roller gereği kadınların annelik, çocuk bakımı, yaşlı ve hastalara bakmak gibi rolleri pekiştirilmektedir. Bu durumlar nedeniyle kadınların ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olması iş yaşamlarında fedakârlık yaparak bazı noktalarda iş hayatına ara vermek zorunda kalmalarına sebep olmaktadır. Bu durum ise, gelecekteki çalışma yaşamlarında yükselmelerinin önünde bir engel oluşturmaktadır. Kadınlar bu engelleri, karışlarına çıkan cam tavanın varlığını hissedene kadar fark etmeyebilir ve/veya bu engeller gözükmeyebilirler.

2002 yılında ulusal kadın örgütleri başkanı Muriel Fox kadınların iş yaşamında karşılaştığı problemlerden bahsederken yüksek pozisyonlara açılan kariyer merdivenin tam ortasında bir cam tavan engelini bulduğunu ve bunun gözükmeyebileceğini söylemiştir (Fettahlıoğlu ve Çelik 2007, s. 244). Özsoy (1993) Türkiye'nin en büyük bankalarından birinde yaptığı çalışmada, hiyerarşik sistemde kadınların pozisyonları yükseldikçe ayrımcılığa uğradıkları yönündeki hisleri artmakta, alt kademedeki kadınlar da ise durumun tam tersi olduğu ve ayrımcılıkla ilgili hiç bir şey hissetmedikleri ortaya çıkmıştır (Sezen 2008, s. 29).

2.4 CAM TAVAN SENDROMUNU ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR

Literatüre baktığımız zaman cam tavan sendromunu ortaya çıkaran unsurlar yapılmış çalışmalarda farklılık gösterebilir, bunun sebebi de çalışmaların farklı bölgelerde ve farklı zamanlarda yapılmış olmasıdır (Akdöl 2009, ss.55-70. Özünlü 2013, ss. 25-33). Kısaca cam tavan sendromunu ortaya çıkaran unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

2.4.1 Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları

Kadınların çalışma yaşamına sanayi devriminden sonra katılması, örgütsel faaliyetlere ise daha geç katılması ile oluşan "erkek egemen örgüt kültürü" içinde kendilerine yer bulmak için zorlanmaktadırlar, çünkü daha önce erkekler tarafından örgüt politikaları yazılmış ve örgüt kültürünün çerçevesi çizilmiştir (Akdöl 2009, s. 56).

Şimşek ve diğerlerine (2007,32) göre; “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd 2007, s. 32'den aktaran Özünlü 2013, s. 25).

Örgüt kültürünü değiştirmek çok zordur ve uzun yıllar sürebilecek bir süreçtir, çünkü değişiklik tepe pozisyonlardan başlar ve sonradan alt kademelere kadar inmesi gerekir. Ayrıca yeni kültürü semboller ve hikâyelerle pekiştirmek gerekir. Robbins ve Judge'a göre; "örgüt kültürü hiç yoktan ortaya çıkmaz ve bir kere oluşturuldu mu da çok nadiren yok olur" (Aydıntan 2013, s. 526).

Kadınların iş yaşamına ikinci dünya savaşından sonra girmesi ile beraber şirketlere değer kattığı her kesim tarafından kabul edilen bir noktadır, ama tepe pozisyonlarda istenilen seviyeye halen ulaşamadığı görüşü hakimdir. Örgüt politikaları ve uygulamalarının erkekler tarafından belirlenmesi, kadınlara bir engel teşkil etmekte, bu kültürü benimsemek ise, erkek statükosunun baskısını devam ettirme anlamına gelmektedir (Lockwood 2004'den aktaran Ögüt 2006, s. 63).

Günümüz dünyasında kadınların iş gücüne katılma oranı giderek artmaktadır ve iş yaşamında önemli bir grubu temsil etmektedirler. Bu durumun bir neticesi olarak örgüt kültürünün çeşitlendirilmesi bir gereklilik haline gelmiştir. Çünkü globalleşen dünyada tüm örgütler birçok grubu bünyesinden barındırmaktadır. Bu gruplar; etnik gruplar, hobi grupları, cinsiyet grupları, yaş grupları vb. şeklindedir. Eğer örgütler faaliyetlerini sürdürmek istiyorlarsa bütün gruplara adaletli davranmak zorundadırlar. Örneğin; kadınlar için yapılan farklı etkinlik ve uygulamalara erkeklerin de katılımını sağlamak önemlidir (Şeşen 2013, ss. 566-568). Çünkü aynı çatı altında çalıştıkları iş arkadaşlar ile nasıl davranacaklarını bilmek, hassasiyet noktalarını göz önünde bulundurmak ve sorunlarını öğrenmek gelecekte engeller için kolaylık sağlayacaktır.

Knutson örgüt kültürlerinde erkekler tarafından kadınların yükselmesini engelleyen koşulları aşağıdaki gibi sıralamaktadır; (Knutson vd. 1999, s. 73'den aktaran Akdöl 2009, s. 58).

- a- Erkekler kadın iş arkadaşlarını ciddiye almazlar.
- b- Erkekler sürekli kadınlara karşı üstünlük sağlamaya çalışırlar.
- c- Erkekler kadınların altında çalışmaktan rahatsızlık duyarlar.
- d- Erkekler kadınları resmi olmayan gruplardan ve iletişim ağlardan uzak tutarlar.
- e- Kadınlar örgütte kendilerine yardım edebilecek mentordan yoksunlar.
- f- Kadınlar doğaları gereği bazı noktalarda iş yaşamına ara vermek zorunda kalıyorlar ve bu da onları tecrübesiz olarak gösteriyor.
- g- Kurumlar kadınların taleplerine isteksiz davranıyorlar.
- h- Örgüt kültürü kadın çalışanlara karşı fikirleri çelişkilidir.
- i- Pozitif ayrımcılık politikaları etkin ve tarafsızlık ilkesine göre uygulanmaz.
- j- Müşteriler kadın yöneticilerle görüşmekten memnun olmazlar.

Yukarıda anlatılan ifadeler gösteriyor ki örgüt kültürü içinde kadınlar haksızlığa maruz kalmaktadırlar, becerikli ve çalışkan kadınları elde tutmak için bu tür örgüt kültürlerin değiştirilmesi ve kadınların ilerlemelerini engelleyen faktörleri kaldırmak gerekmektedir.

2.4.2 İş ve Aile Dengesi Mücadelesi

İş ve aile dengesini bozan; bireyin iş ile ilgili sorumlulukları ve görevlerini yerine getirirken, aile ile ilgili görevlerini yerine getirmesini engellenmesi ve yaşam kalitesinin düşmesidir (Giray ve Engin 2006, s. 84). İş ve aile rollerindeki farklı beklentileri ve davranışları bireylerin genel yaşamlarında bazı denge sorunları beraberinde getirebilir ve bu sorunlar bireyin iş ve aile yaşamında bir dizi sorulara ve çatışmaya yol açabilir. Bu dengeyi bozmaya neden olan sonuçlar ortaya çıkabilir, bu sonuçlar hem bireyin aile hayatı için hem de bireyin çalıştığı şirket açısından önemlidir. Çünkü kişinin iş-aile çatışması yaşaması, sağlığını, huzurunu, yaşam kalitesini ve işteki performansını etkileyecektir (Yüksel 2005, s. 302).

İş ve aile dengesini korumak kadın çalışanları her yönden baskı altında tutmakta ve en zor aştıkları engel olarak karşılımlarına çıkmaktadır. Kadınların bu dengeyi sağlayamamasını etkileyen faktörleri; eşin özellikleri, ekonomik durum, kültürel yapı, işe bağlılık, 0-6 yaş çocuk sahibi olma, çocuk sayısı, işin nitelikleri ve çalışma koşulları olarak sayabiliriz. Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet farklılığı dünyanın bütün toplumlarında bir rol ayrımına yol açtığı aşikârdır. Bu rol paylaşımı nedeni ile kadının ev ve özel yaşamla sınırlandığını, erkeğin ise toplumda evin reisi yani evin ekmeğini ve aile gelirini temin eden, aile içindeki kararlarda söz sahibi olan bir güç olarak gözlemleyebiliriz (Doğru 2010, s. 52). Bir başka deyişle sosyo-kültürel dayatmalar kadının hayattaki yerinin "evi" ve birinci rolünün "çocuklarının bakımı ve kocasının yanında" olduğunu göstermektedir (Parlaktuna 2010, s. 1226).

Ergöl ve arkadaşları (2012) "Türkiye'de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler" üzerinde yaptıkları bir araştırmada sonuçlar şöyledir; araştırmaya katılan her iki kadından birisi çalışma yaşamının aile hayatını olumsuz etkilediğini, üç kadından biri kadının pozisyonu erkekten daha yüksekse bu durumun sorun teşkil edeceğini düşünmektedir. On kadından biri ise çalışmalarını nedeniyle aile fertleri ile tartışma yaşadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar gösteriyor ki kadınlar iş-aile dengesini korumak için daha çok bu engelle savaştıkları zorundadırlar.

Koray (1992) "Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri" araştırmasına göre; İş yaşamındaki kadınlar arasında kadınlık ve annelik rolleri önemini korumaktadır. Bu iki rollerinden birisi ihmal ederse, en başta çalışan kadın kendini suçlu hissedecektir. Örneğin araştırmaya katılan kadınlardan okul çağındaki çocukları olanların, yüzde 46'sı bankacılık sektöründe, yüzde 83'ü ticaret-büro sektöründe, yüzde 53'ü tekstil sektöründe çalışmakta ve çocuklarının okul ile ilişkileri kendilerinin yürüttüğünü belirtmektedirler. Çocuklarının okul ile ilişkilerini eşiyle paylaşarak yürüttüğünü belirten kadınların aynı sektördeki oranları sırasıyla yüzde 36, yüzde 6 ve yüzde 21 düzeylerindedir. Bu araştırma sonuçları gösteriyor ki, çocukların eğitimi ve okul ile ilgili sorunları da büyük oranda kadınlar tek başına üstlenmekte ve erkekler bu konularda kadınlara daha az yardım etmektedirler (Koray 1992, s. 120).

2.4.3 Rol Model ve Mentor Eksikliği

İş hayatında rol model eksikliğinin olması çalışanların kendilerine örnek olarak görebileceği kimsenin olmaması durumudur. Mentor eksikliği ise bir bireyin şirketteki kariyeri ile ilgili konularda fikir alabileceği kimsenin olmaması anlamına gelir (Özönlü 2013, s. 29).

Mentor kavramı günümüzde, koç, öğretmen, antrenör, avukat, destekleyici, güvenilir danışman, arkadaş, deneyimli iş rehberi ve akıl hocas, himaye edici anlamlarıyla eşanlamlı olarak kullanılan bir kavramdır (Akdöl 2009, s. 65 ve Çınar 2010, s. 17'den aktaran Özönlü 2013, s. 29). Mentorluk "örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir" (Ceylan 2004'den aktaran Çetin ve Atan 2012, s. 127). Barutçugil (2004)'a göre mentorluk; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir, bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylece mentorun verimliliğini ve başarısını artırır ve mentordan yardım alan kişi de mentorun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir (Barutçugil 2004, ss. 363-364).

Kadınlar iş yaşamına geç katılması ve örgütlerdeki yüksek kademelerde sadece kadın oldukları için bir türlü yer almamalarından dolayı, rol model ve mentor eksikliği sıkıntısını çekmektedirler. Ragins; cinsiyet meselesinin kadınlar için rehberlik ilişkisi geliştirmede önemli bir engel oluşturabildiğini ileri sürmektedir (Ragins 1996, s. 38'den aktaran Anafarta vd 2008, s. 119).

Erkek rehberler yıpratıcı ve yıkıcı ofis dedikodularından ve hoş olmayan imalardan kaçınmak için kadın çalışanlardan daha çok erkekleri tercih edebilmekte, rehberlik ilişkilerinde dışa dönük tavırlar sergileyen kadınlara karşı olumsuz davranışlar gösterebilmektedirler. Bu tür dışa dönük davranışlı kadınlar "aşırı derecede hırslı" olarak etiketlenebilmektedir. Bu sebepten dolayı erkekler aktif bir şekilde rehber ararken, kadınlar seçicidirler (Anafarta vd 2008, s. 119).

Örgütlerde akıl hocalığı rolünü yapan kişiler biçimsel veya biçimsel olmayan programlar ve oturumlar vasıtası ile çalışanların önüne gelebilecek kariyer fırsatlarını görmesine yardım etmekte ve kariyer fırsatlarını ortaya çıkartmaktadır. Diğer taraftan ise rol model olarak veya arkadaşlık/danışmanlık desteği sağlayarak o kişilere psikososyal danışmanlık hizmetinde bulunmakta, böylece bir süre sonra kendi liderlik vasıflarını ve becerilerini geliştirmektedirler (McAlearney 2005, s. 494'den aktaran İbicioğlu vd. 2010, s. 59).

Tüm bireyler kariyer sürecinin başlangıcında kişisel ve mesleki becerilerini geliştirme ve örgütteki yeni rollerine uyum sağlama konusunda mentor desteğine ihtiyaç duyarlar (Erdem ve Özen 2002'den aktaran Özkalp vd 2006, s. 59). Bu destek, mentorluk programının içeriğinin özenle hazırlanması ve bu sürecin kusursuz olarak yürütülmesi ile sağlanabilir. Etkili bir mentorluk ilişkisinde mentor ile danışman arasında belirli bir takım amaçların ortaya konularak açıklanması da önem taşır. Mentorluk ilişkisi içinde bulunan kişi, örgüt kültürü ve örgütün amaçları ile de tutarlı olmalıdır, çünkü mentorluk bir kariyer geliştirme aracıdır ve kariyer yönetim süreçlerinde önemli bir yere sahip gelişimsel ilişkilerden biridir (Özkalp vd 2006, s. 59).

Çalışanlar mentorluk sayesinde kendilerine aşağıdaki uygulamaları kazandırır;

- a- Örgüt kültürüne daha çabuk adapte olurlar.
- b- Daha kısa bir zaman da hedeflerini belirlerler ve onlara ulaşmak için kendi planlarını ortaya koyarlar.
- c- Mentordan faydalandıkları için daha az hata yaparlar ve karar almada daha etkindirler.
- d- Bireylerin örgüte bağlılıkları artar.

Mentorlar yerine getirdikleri mentorluk görevlerinden bazı kazanımlar elde ederler. Bunlar;

- a- Mentorlar iletişim becerilerini geliştirirler.
- b- Başkalarının gelişimine katkı sağladıkları için kendi yaptıklarından gurur duyarlar.
- c- Yeni bakış açıları kazandırmak için sürekli bilgilerini tazelerler (Doğru 2010, s. 49) şeklindedir.

Tüm bu nedenlerden dolayı gerek akademik yaşam içinde gerekse iş yaşamı içinde mentorluk kavramı oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Özkalp vd 2006, s. 59). Genel olarak mentorluk tüm çalışanlar için bu kadar önemli iken kadınlar bu konuda da cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmakta, mentorluk faaliyetini yürüten bireyler bile kadınlara bu konuda yardım etmemektedirler. Örgütün yüksek mevkilerde çalışan kadınların sayısının erkelere oranla çok daha az olması da kadın çalışanların rol model eksikliği yaşamasına neden olmaktadır (Özünlü 2013, s. 30).

2.4.4 Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Tarz Farklılığı

Kadınlar ve erkekler arasındaki tarz farklılığı açısından; problem çözme, analitik düşünme, mücadele etme, motivasyon, sosyalleşme ve öğrenme yetileri gibi konularda önemli bir fark gözükmemektedir. Psikolojik araştırmalara göre, kadınlar anlamaya daha meyilli ve otoriteye karşı daha saygılıdır, erkekler ise daha agresif ve yüksek başarı beklentisine sahiptirler (Erdost Çolak 2013, s. 45).

Genel olarak kadın çalışanlar bilerek veya farkında olmadan sergiledikleri bazı davranışları kadınsı özellikler taşımaktadır. Örneğin; heyecanlı, nâzik, duygusal, mütevâzi, hassas, anlayışlı, merhametli, duyarlı, sorumlu, güvensiz, pasif vb. Aynı şekilde erkeklerin sergiledikleri davranışlar da erkeksi özellikler taşımaktadır. Örneğin; soğukkanlı, hırslı, iddialı, kararlı, baskın, sert, otokrat, analitik düşünen, rekabetçi, özgür vb. Bu özellikler doğuştan gelebileceği gibi aile ve toplum tarafından da kadın ve erkeklere yüklenen göreceli rollerin etkisiyle de ortaya çıkmakta ve iş yaşamında ve yöneticilik özelliklerinde de bunlara rastlanmaktadır (Özdevecioğlu vd. 2003, ss. 127-128). HBR Türkiye'de yayımlanan bir makalede; bu davranışlardan erkeler için iddialı kabul edilen bazı davranışlar, bir kadın tarafından ortaya konulduğunda agresif olarak görülüyor ve ödüllendirici olmaktan ziyade karalayıcı oluyor (Ibarra, Ely ve Kolb 2013, s. 63). Bunun nedeni sadece tarz farklılığı değil insanların önyargılarıdır.

Kadın ve erkek çalışanların, varoluştan kaynaklanan cinsiyet farklılıkları nedeniyle işyerlerinde ortaya koydukları bazı farklı davranışlar beraberinde farklı algılamaları getirmektedir, bu durum kadın ve erkek yöneticiler arasında bir kıyaslamadan ziyade, zamanla değişen yönetim kültürlerinin bir kıyaslaması olarak görülebilir (Soyşekerci 2006, ss. 16-17).

Tablo 2.1: Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki yönetsel farklılıklar

Erkek yöneticiler	Kadın yöneticiler
Hiç ara vermeden ve acımasız bir hızla çalışırlar.	İstikrarlı bir hızla fakat gün boyunca programlanmış olarak çalışırlar.
Bu yöneticilerin zamanları, bölünme, ara vermeye kırılma ile tanımlanır.	Görevleri rastgele olarak görmezler ve verilen araları teşvik edici olarak görürler.
İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için çok az zaman ayırırlar.	İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için zaman ayırırlar.

Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler.	Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler fakat haberleşmeyi sürdürerek zamanı planlarlar.
Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.	Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.
Şirketi yönetmek için gerekli günlük zamanı yansıtmaktan yoksundurlar. Enformasyonu zorlukla paylaşırlar.	Liderlik ekolojisine odaklanırlar. Kendi kimliklerini çok yönlü ve karmaşık olarak görürler. Zamanlarını planlayarak paylaşırlar.

Kaynak: (Helgesen 1990'dan aktaran Soyşekerci 2006, s. 18).

Tablo 2.1'deki farklılıklar bize gösteriyor ki, kadınlar erkeklerden daha rahat iletişim kurabilmektedirler ve daha çok “ilişki odaklı olma” özelliğine sahiptirler. Secreter.com'un 15 Haziran-26 Temmuz 2001 tarihleri arasında, 35 bin kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği ankette, katılımcıların yüzde 66,37'si kadın yöneticilerle daha iyi iletişim kurabildiklerini düşünmektedirler (<http://www.bthaber.com.tr> 2014). Kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, erkeklerin otoriter tarzlarının karşısında kadınların "insan odaklı" ve "destekleyici" bir yönetim tarzına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, kadınlar sadakat ve yakınlaşma duygularını ortaya çıkaran yönetim tarzına sahiptirler (Konrad vd 1998, s. 78 ve Ünsoy ve Gürol 2000, s. 395'den aktaran Özdevecioğlu vd 2003, s. 128).

Kadın yöneticiler yönetim pozisyonlarındaki ilk adımlarını attıktan sonra, yönetim tarzlarını erkeklere göre ayarlarlar ve erkek davranışları sergilemeye çalışırlar. Ancak yönetici pozisyonunda kaldığı sürece kendini geliştirerek, kendi beceri ve davranışlarını benimsemeye başlarlar ve kendi yöneticilik anlayışlarını kullanmaya başlarlar (Akdöl 2009, s. 68).

2.4.5 Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları

Örgüt yönetimi içerisinde herhangi bir yüksek göreve atama yapılırken, astlar, üstler ve müşteriler tarafından kadınların kabul edilme olasılığı da dikkat çekmektedir. Atama sırasında astlar tarafından kadın çalışanlarda olumsuz bir davranış varsa, kadınların yüksek pozisyonlara yükselmelerinde bir engelin var olduğunu gösterir (Üstüngüler ve Cicioğlu 2005, s. 606'den aktaran Serap 2006, s. 61). Üstüngüler'in Sakarya'da bankacılık sektörü üzerinde yapılmış olduğu bir araştırmada, çalışan kadınların astları tarafından benimsenmemesi ve bankada yüksek pozisyonlarda çalışan kadın yöneticilerin gerek üstleri gerekse astları tarafından kadın olmaları nedeniyle erkek yöneticilere göre daha farklı ve daha olumsuz davranıldığı ortaya çıkmıştır (Üstüngüler 2004, s. 70'den aktaran Serap 2006, ss. 61-62).

Katrinli'nin İzmir'de yüksek pozisyonlarda çalışan kadın yöneticilerle yaptığı görüşmelerde, kadın yöneticilerin yüksek yönetim pozisyonlarında işini yaparken önlerine çıkan en büyük engelin kadınlarla çalışmak istemeyen ve kadın yöneticileri lider olarak görmeye alışmamış olan astlardan kaynaklandığını belirtmiştir (Çelikten 2004, s. 96). Bu düşüncüyü destekleyen bir başka araştırmada, Ernst & Young'a bağlı insankaynakları.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında Platin Dergisi için yaptığı "İş'te Kadın Olmak" adlı ankete katılanlara sorulan "yöneticinizin cinsiyeti ne olsun?" sorusu sorulmuştur. Bu soruya yanıt veren 1003 kişiden 45'i yöneticisinin erkek olmasını, 85'i kadın olmasını tercih etmiş, 513'ü fark etmez şeklinde cevap vermiştir. Yöneticilerin kadın olmasını isteyen kadın oranı yalnızca yüzde 6,8'dir. Ernst & Young'un 2005 yılında yaptığı farklı bir çalışma ise Türkiye'de yöneticilikte erkeklerin, kadınlara oranla daha çok tercih edildiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmaya 5.000 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan kadınların yüzde 46'sı kadınları yönetici olarak görmek istememektedir. Prometheus danışmanlık tarafından yapılan araştırmada, Türkiye genelinde farklı bölgelerde konumlanan 100 şirkette yapılan ve sadece kadın çalışanların cevapladığı araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticiler şirketlerde orta pozisyonlarda toplanmaktadır. Kadın çalışanların sadece yüzde 5'i üstlerinde kadın yönetici isterken, yüzde 80'i üstlerinde erkek yönetici tercih etmiştir. Araştırmanın bir başka ilginç sonucu da "birini işten çıkarmak zorunda olsanız, bu kim olurdu?" sorusuna

verilen cevaptır. Çünkü katılımcıların çoğunlukla bir kadın çalışanı işten çıkarmak istemişlerdir (Besler ve Oruç 2010, s. 25).

Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan manzara, örgütlerde çalışan kadınlar üstlerinde kadın yöneticileri istemedikleri şeklindedir. Çünkü kadınları kendilerine rakip olarak görmekte ya da kadın çalışanların, kadın liderlerden daha fazla beklentileri olduğu ve bu beklentiler karşılanmadığı için öfkelenerek, kadın liderler “kadın çalışanların halinden daha çok anlamalı” düşüncesi, kadın çalışanları kadın liderlere düşman edebilmektedir (Akdöl 2009, s. 70 ve Özünlü 2013, s. 33).

2.5 CAM TAVAN ENGELLERİ

Kadın çalışanların yüksek pozisyonlara ilerlemesini engelleyen ve "cam tavan" olarak nitelendirilen çok çeşitli engeller bulunmaktadır. Türkiye ve dünyada "cam tavan" ile ilgili yapılan araştırmalarda bu tür engellerin farklı isimler altında sınıflandırıldığı bilinmektedir. Karaca'nın 2007'de yaptığı araştırmasında bu engeller üç temel faktör (bireysel, örgütsel, toplumsal) etrafında toplanmış ve bu çerçeveler altında açıklamalarda bulunmuştur (Karaca 2007, s. 52).

Tablo 2.2: Kadınlara yönelik cam tavan engelleri

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
1-Çoklu rol üstlenme. 2-Kadınların kişisel tercih ve algıları.	1-Örgüt kültürü. 2-Örgüt politikaları. 3-Mentor eksikliği. 4-Resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama.	1-Mesleki ayrım. 2-Sterotip (Cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar).

Kaynak: Karaca,A.(2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.53.

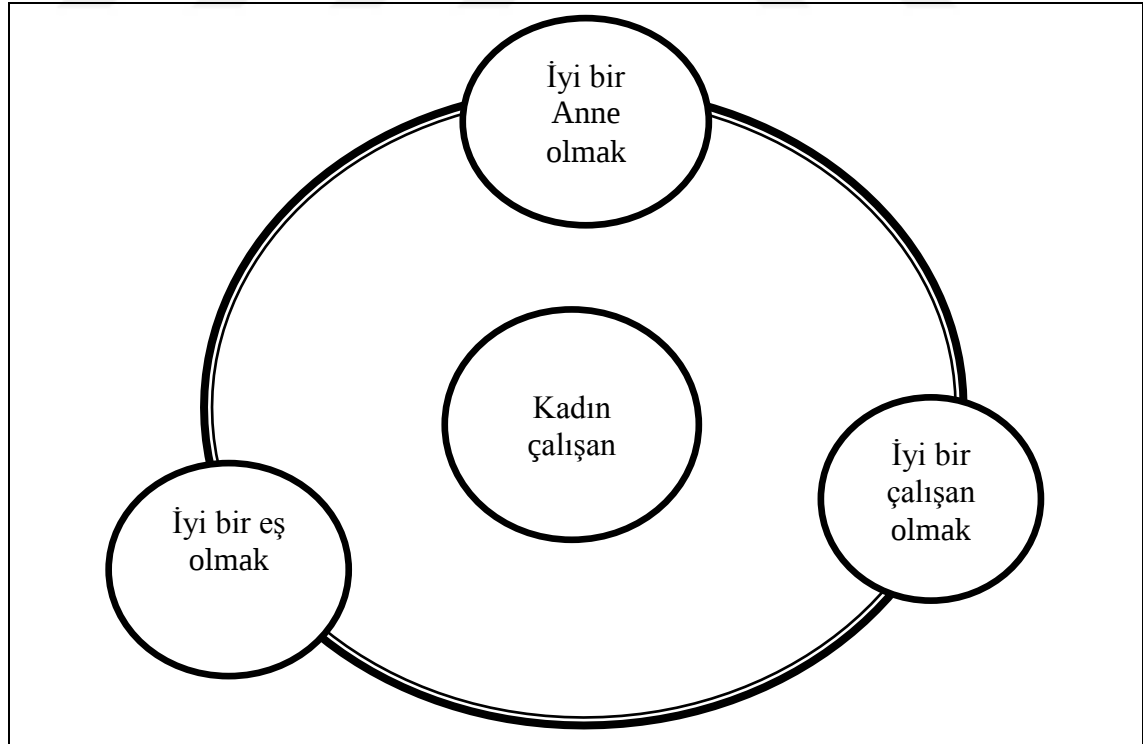
2.5.1 Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algılarından gelen engeller şeklindedir.

2.5.1.1 Çoklu rol üstlenme

Kadın çalışanların üstlendiği roller; ilk önce toplumda "iyi bir birey" olma, iş hayatına girdikten sonra "iyi bir çalışan" olma, evlendiğinde "iyi bir eş" olma, çocuk sahibi olduğunda "iyi bir anne" olma şeklindedir. Çalışan kadınların profesyonel ve yönetsel işlerde tanınmak ve kariyerlerinde yükselebilmeleri ve bu farklı rollerin üstesinden gelebilmeleri için daha fazla çaba ve zamana ihtiyacı vardır. Bu nedenlerden dolayı evli ve çocuk sahibi olan kadınlar kariyer merdivenlerinde daha yavaş ilerleyecek ve yüksek pozisyonlara gelebilmeleri için bu engelleri aşmak zorunda kalacaklardır (Tükeltürk ve Perçin 2008, s. 115, Öztürk 2011, s. 36 ve Korkmaz 2014, s. 10).

Şekil 2.1: Kadınların çoklu rol üstlenmesi



Kaynak: Öztürk, A. (2011). Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. s. 37.

Dikmen ve Maden (2012)'nin kadın akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre; kadın akademisyenlerin yüzde 47,1'i mutfak işlerini, yüzde 41,4'ü temizlik işlerini tek başlarına yaptıklarını, erkeklerin ise ev işleri ile ilgili kadınlara yardım etmediğini belirtmişlerdir. Hasta, yaşlı ve çocuk bakım işlerini de kadının tek başına yaptığı, yetiştiremediği durumunda ise ücretli yardımcı tuttuğu ve yine ücretli yardımcının da kadın olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarında görülüyor ki, kadın akademisyenler, akademik rolleri dışında geleneksel ev hanımlığı rolünü de yerine getirmeye devam etmektedirler (Dikmen ve Maden 2012, s. 282).

Sonuç olarak çalışan kadınların gerek iş yaşamındaki rolleri gerekse aile içindeki, hem eş hem de anne rollerini birlikte yürütmesi, kadınlar üzerinde baskı oluşturmakta ve bu da kadınların önlerine bir engel olarak ortaya çıkmakta ve kariyerlerinde yükselmelerini zorlaştırmaktadır.

2.5.1.2 Kadınların kişisel tercih ve algıları

Kadın çalışanların kişisel tercihleri ve algıları, onların yükselmeleri önünde en büyük "cam tavan" engeli gibi gözükmektedir. Çünkü kişinin kendi kendine çizildiği sınırların ötesine asla geçmeyecek ve asla o sınırları aşmak için plan yapmayacaktır.

Kadınların kendi algıları yüzünden kendi önlerine koydukları bazı engeller; aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil yaklaşımının getirdiği özgüven eksikliği, karasızlık, iş yaşamında sürekli hem cinsinden olan çalışanları kendine rakip olarak görme eğilimi şeklinde sıralanmaktadır (Fettahlıoğlu ve Çelik 2007, s. 256, Örücü vd 2007, ss. 119-120 ve Şive 2004'den aktaran Korkmaz 2014, s. 9).

Aycan (2006) "Kadın kariyer gelişiminin önündeki engeller" isimli çalışmada kadınların kendi önlerine koyduğu engelleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

a-Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar: "kadının yeri neresi?",

b-Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek: "negatif önyargıları benimseme",

- c-İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak: "çalışan kadınlar ailesine yeterli zamanı ayırmadıklarını düşünerek kariyerlerinde yükselmeyi ikinci plana atabilmektedirler",
- d-Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek,
- e-Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak,
- f-Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç,
- g-Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- h-Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimi olmamak,
- i-Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak (Aycan 2006'den aktaran Fettahlıoğlu ve Çelik 2007, s. 257 ve Karaca 2007, ss. 55-56).

ABD'de Tepper School of Business tarafından yapılan bir araştırmada 16 binden fazla üst düzey yöneticinin yaklaşık olarak 15 yıl süresince kariyer yolculuğu takip edilmiş ve şu sonuçlara varılmıştır; kadınlar yöneticiliğin yüksek basamaklarına çıkmıyorlar, çünkü erkeklere oranla daha erken emekliliği tercih ediyorlar. Bu sonuç dünyanın bütün ülkeleri için geçerli denebilir. Çünkü günümüz dünyasında bu tür tercihler kadınlar tarafından azalma gösterse de kadınların yerleşik sosyo-kültürel değerleri nedeni ile çalışma hayatına belli bir zamandan sonra "artık bu kadar yeterli" diyerek hayatının geri kalanını ailesi ile birlikte geçirmeyi seçerler (Yaprak 2009, s. 185).

Kadınların doğasında olduğu için ilk önce kendilerini bir eş ve anne olarak görürler ve uzun çalışma mesailerini istememe, uzun seyahatlere çıkamama gibi kişisel tercihlerde bulunurlar. Bu durum kadınları bir üst pozisyona gelmeleri için olumsuz etkilemektedir. Bundan ziyade kadınlar aile hayatlarında çocuklarının sorunları ile ilgili büyük bir sorumluluğu üstlenmekte ve sürekli kontrolü elde tutmak istemektedirler. Bununla beraber iş yaşamında da aynı ölçüde kontrolü ele almak istemeleri ise sadece iş yüklerini arttırmaktadır. Bu nedenlerden dolayı sahip oldukları yönetim becerilerinden de etkin olarak faydalanılamamaktadır (Öztürk 2011, s. 39 ve Karaca 2007, s. 57).

2.5.2 Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama şeklindedir.

2.5.2.1 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü ilk kez ABD'de Peters ve Waterman, Japonya'da Pascale ve Athos tarafından incelenmiş ve literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak kavramsallaşmıştır (İşcan ve Timuroğlu 2007, s. 120). Literatürde örgüt kültürü ile ilgili çok tanımlar yapılmıştır. John Van Maanen'e göre; "örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler" dir (Köse vd 2001, s. 227). Morgan (1998) ise; "örgüt kültürünü, insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olarak ele almıştır" (Durğun 2006, s. 114).

Örgütlerde kadın erkek farklılığı derinleşen toplumun içindeki değerlere dayanmaktadır. Kültürel yapıdaki değerler, örgüt yapısını da oluşturmaktadır. Örneğin; örgütsel kültür, erkeksilik ya da kadınsılık değerleri üzerinden konumlanmaktadır ve örgüt içindeki otorite yapısı, kariyer gelişimi, iletişim yapısı bu tanımlar üzerinden yapılandırılmaktadır. Cinsiyet farklılığına dayanan ideolojik eğilimlerin oluşumu ile ilgili doğal süreç "hiyerarşinin değeri, düzeni oluşturanların ve kontrolün doğası, erkek ve kadına ilişkin varsayımları yöneten bilişsel, duygusal ve sosyal güçlerin birleşimi" olarak şekillendirilmektedir (Temel vd 2006, ss. 32-33). Bu nedenlerden dolayı örgüt kültürü güçlülük ve zayıflık üzerine kurgulanmış ve cinsiyetlerden hangisi daha çok söz sahibi ise onlar kendilerine göre bir kültür oluşturacaklardır. İş dünyasına baktığımızda tepe pozisyonlarda erkeklerin egemen olduğu bir yapıda, örgüt kültürü erkekler tarafından yapılandırılmış ve kadınlar için, görünmeyen bir "cam tavan" olarak karşımıza çıkmaktadır.

Snaveley bir işyerinin "erkek egemen" olmasını sağlayan nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- a-Kadınların tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- b-Kadınların erkek meslektaşları ile resmi olmayan iletişim ağları aracılığıyla iletişim kurmakta zorlanmaları,
- c-Ulaştıkları yöneticilik pozisyonlarının, örgütün tümünü yönetme imkânı tanımaması,
- d-Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine, gereksinimlerine uygun olarak tasarlanması,
- e-Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan hoşlanmaması (Bacacı-Varoğlu 2001, s. 328'den aktaran Karaca 2007, s. 58).

Silivia Gherardi bir örgütün çoğunluğu erkek egemen ise bu kültürün içinde kadınların nasıl konumlandırıldığını, bazı metaforları açıklamaktadır. Oluşturduğu modele göre erkelerin kadınlara yaklaşımı "dostça" ve "düşmanca" olarak ikiye ayrılmıştır. Buna karşılık kadınların konumlandırılmaları ise "kabul edilen, muhalefet edilen ve kabul ettirilen" olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.3: Kadınların erkek-egemen örgüt kültürü içerisinde konumlandırılmaları

Erkeğin Konumu	Kadının Konumlandırılması		
	Kabul Edilen	Muhalefet Edilen	Kabul Ettirilen
Dostça	Konuk(Misafir)	Yazlıkçı	Yeni gelen
Düşmanca	Marjinal	Kötebek	Davetsiz misafir

Kaynak: Demet Bacacı Varoğlu, Örgütsel Yasa da Toplumsal Cinsiyet Roller i, Ed. Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s. 328'den aktaran Temel vd 2006, s. 33.

Bu modele göre, Tablo 2.3'de görülen "konuk" metaforunda kadının örgüt içindeki konumu geçici bir misafir gibi örgütte kısa bir süre çalıştıktan sonra ilişkisini kesecektir. "Marjinal" metaforunda erkekler kadının örgüt içindeki varlığından rahatsızdır ve kadın örgütün kârlarından ve sosyalleşmeden uzak tutulmaktadır. "Yazlıkçı" metaforunda erkeklerin kadının örgütte kalıcı olmasına ilişkin inançsızlık duymaktadırlar. "Kötebek" metaforunda kadın örgüt içine sızan bir düşman gibi görülmekte, "Yeni

gelen" metaforunda kadının örgüte değişim getirilebileceğini ve kadının örgüt tarafından kabul edilme olasılığı bulunmaktadır. "Davetsiz misafir" metaforunda ise kadın erkek eşit görülmediği gibi, örgüt içinde dışlanmaktadır ve kadına verilen işlerin zorluğu ile kadının çabasını sınanmaktadır (Temel vd 2006, s. 33).

Bu metaforların tümü örgütlerde, kadına yönelik görünmeyen bir "cam tavan" olduğunu göstermektedir. Örgütlerde kadınlar dışlanan ve istenmeyen bir çalışan imajını verdiklerinden dolayı örgüt kültürü kadına yönelik bir "cam tavan" bariyeri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü yüksek pozisyonlarda erkekler kadınlara oranla daha fazladır ve erkek egemen bir örgüt kültürü oluşturmaktadırlar. Bu durum kadınların üst pozisyonlara gelmesinde bir engel teşkil etmektedir (Sezen 2008, s. 11).

2.5.2.2 Örgüt politikaları

Örgüt politikaları çalışan kadınların kariyer yaşamını doğrudan etkileyen bir faktördür. Örgütteki yazılı politikalar ve uygulamalar yüzünden kadınların önlerine çıkan bariyerler, erkek çoğulcu örgüt kültürünün vesayetini devam ettirmesine de izin vermektedir. Bu politikalar özellikle ücret, terfi ve yükselmeye yönelik uygulamalarda erkekleri avantajlı ve kadınları dezavantajlı duruma düşürmektedir. Böylece yönetim gücü erkekler tarafından kadınların üzerinde eşit olmayan bir şekilde kullanılmaktadır. Kadınlar, bu politikaların varlığı nedeniyle üst pozisyonadaki güce ulaşamamaktadırlar. Böylelikle egemen erkek örgüt kültürü daha da güçlenecektir (Lockwood 2004, s. 2'den aktaran Güner 2011, s. 55).

Robbins (2001)'e göre; örgütlerin kısıtlı kaynaklarının olması ve bu kaynakların paylaşımında örgüt çalışanlarının kendi iş arkadaşlarına rakip olması nedeniyle örgüt içinde politik kararların veya davranışların olması ve birbirlerine karşı politik taktikler kullanmaları kaçınılmazdır (Arıkan 2011, s. 53). Yüksek pozisyonadaki erkekler örgüt politikalarını belirlerken adeta bu düşünce ile hareket etmektedirler. Çünkü kadınların üst pozisyonlara yükselmemesi için bildikleri bütün taktik politikalarını kullanmaktadırlar.

Ackah ve Heaton tarafından 2004 yılında yapılan bir araştırmada, bazı kadın çalışanlar karşılaştıkları en büyük engelin kadın erkek eşitsizliği ve kurum içi siyaset olduğunu söylemişken, ne gariptir ki erkek çalışanlardan hiç kimse bu engellerden bahsetmemiştir. Genellikle erkek çalışanlar deneyim ve yeterlilik eksikliğinden bahsetmişlerdir (Çalışkan 2012, s. 94). ABD'de Catalyst tarafından kadınların kurumsal liderliği üzerinde yapılan araştırmada, başkan yardımcısı kadınların deneyimleri ile algıları karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, kadınları liderlik veya yüksek pozisyonlara yükseltecek politikaların çoğunu şirketlerde hala uygulanmadığını ve var olan engellerin de değişmediğini ortaya koymuştur (Wirth 2004, s. 50'den aktaran Güner 2011, s. 55).

Politik sistemin, baskıcı ya da demokratik bir yapıya sahip olmasında o sistemin içindeki çalışanlar ve kültürün etkisi vardır. Demokratik bir sistemde çalışanlar gücün ve sorumluluğun dağıtmasını normal karşılarken, baskıcı sistemlerde durum tam tersi olabilmektedir (Yeşil 2009, s. 104). Kanter'e göre; örgütlerde kadın çalışanlar iş yaşamına geç katıldıkları için erkekler kadar güç sahibi olamadıklarını ve örgütsel kararları etkileyebilme şansları olmadığını belirtmektedirler (Temel vd 2006, s. 35). Buna göre örgüt politikalarının sistemi erkek kültürü baskısı altında kurulduğu için, örgüt politikaları baskıcı bir sistem gibi gözükmekte ve kadınların ilerlemesine imkân tanımamaktadır.

2.5.2.3 Mentor eksikliği

Bireyler kariyerlerinde yükselmeyi düşündüğü zaman, mentor ve rol modelden alabilecekleri birçok fayda vardır. Mentorun esas görevi örgütteki çalışanlara yol göstermek ve kariyer merdivenlerinde ilerlemeleri için ihtiyaç duyduğu kaynaklara ve imkânlara ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Yüksek pozisyonlardaki erkek yöneticilerin kadın çalışanlara mentorluk etmek istemesindeki en etkili nedenlerden birisi; yüksek mevkilerdeki erkek egemenliğini sürdürmek istemeleri ile iş ortamındaki imâlar ve dedikoduların erkeklere zarar verebileceği düşüncesidir. Cam tavanın bir sonucu olarak yüksek pozisyonlardaki kadın yöneticilerin sayıca az olması kadın çalışanların kadın mentor bulmasını zorlaştırmaktadır (Taşkın ve Çelik 2012, s. 22).

Günümüz iş yaşam koşullarında kadın mentorların varlığı kadın çalışanlar açısından bir örnek olabilecekleri için daha da önem kazanmıştır. Kadın mentorların, kadın çalışanlara kariyer geliştirmede yardımcı olabileceği gibi yönetici konumundaki kadınlar için de potansiyel avantajları sağlamaktadır. Bu sebeplerden dolayı mentorluk ilişkisinin hem çalışan kadınların kariyer geliştirmesine hem de yönetici kadınların daha yüksek pozisyonlara ulaşmasına iki yönlü bir etkisi olmaktadır (Karaca 2007, ss. 61-62).

Wright'a göre; geleneksel rehberlik dünyasında erkeklerin, kadınlara oranla daha baskın olduğu ve sayıca kadınlardan daha fazla mentorluk yaptığı görülmektedir. Bu nedenden dolayı Mumford'un dediği gibi; kadınların kariyer merdivenlerinde ilerlemesinin önündeki en büyük engellerden birisi de mentor eksikliğidir (Öztürk 2011, s. 44).

Ragins ve arkadaşları tarafından Kadın yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, kariyer gelişimi için mentora sahip olmanın, kadın yöneticilerin yüzde 37'si için kritik öneme sahip olduğu yüzde 44'ü için ise oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Akdöl 2009, s. 65).

Sonuç olarak kadınlar mentor desteği almadaki eksikliklerini giderebilmeleri için, önlerine çıkan fırsatları değerlendirmeli, yeteneklerini daha çok göstermeli, kariyer hedeflerinden kolayca vazgeçmemeli ve üst yönetim pozisyonlarında sayıca daha fazla yer almalıdırlar.

2.5.2.4 Resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama

Resmi olmayan iletişim ağları çoğu zaman örgütlerdeki bilgi akışında resmi iletişim ağlarından daha önemli bir hale gelmektedir. Doğal iletişim olarak da tanımlanan bu iletişim türü örgütün belirlediği iletişim kanalları dışında "dedikodu, söylenti, ya da fısıltı gazetesi" olarak ortaya çıkmakta ve genellikle mesajlar yüz yüze veya telefon aracılığıyla aktarılmaktadır (Tüzün ve Varoğlu 2013, s. 498).

Örgütler resmi olmayan iletişim ağları sayesinde örgütteki çalışanlarını nelerin motive ettiğini, üst yönetimin hangi projelere ilgi duyduğunu ve hangilerine ilgi duymadığını, hangi pozisyonların boş olacağını ve potansiyel olarak kimlerin bunlara aday olduğunu öğrenmektedirler. Kadınların bu tür iletişim ağlardan dışlanması, kadınları ve örgütü ilgilendiren bilgilerden haberi olmaması erkeklerin kendi arasında farklı iletişim tarzlarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. (Taşkın ve Çetin 2012, s. 22).

İletişim ağları, yüksek pozisyonları arzulayan kişiler için paha biçilmez bir kaynaktır. Kadınların hemcinsleriyle iletişim kurma yatkınlığı, resmi olmayan iletişim ağlarından sonuç almaları daha zayıf bir seçenek gibi görülmektedir. Çünkü bu tür iletişim ağları genellikle erkek egemenliğindedir. Dahası, erkeklerin kurdukları bağlantılar kadınlarınkinden daha etkindir ve erkekler terfilerine yardımcı olan mentorları daha kolay bulabilmektedirler. Ayrıca erkekler daha çok yetkiye sahiptirler ve bu yetkiyi kullanarak başarılı olma ihtimalini gördükleri genç erkeklerin gelişmelerine yardımcı olabilecek fırsatlara yönlendirmektedirler (Ibarra, Ely ve Kolb 2013, s. 65).

Ibarra (1993)'e göre; örgütlerdeki iletişim ağları ırk ve cinsiyet eşitsizliği yaratmada büyük rol oynamaktadır. Cai ve Klenier (1999)'e göre; çalışan kadınlar örgüt içinde ve dışındaki iletişim ağlarının eksikliğini hissetmektedirler (Soysal 2010, s. 101). Örneğin, patronla golf oynama, erkek kulüplerine ve spor faaliyetlerine erkek meslektaşları kadar sıklıkla katılamayan veya davet edilmeyen kadınların önemli iş bağlantılarının dışında kaldıklarına dikkat çekmektedir (Anafarta vd 2008, s. 120).

Kısacası kadınların bu tür iletişim ağlarına katılmaması, kadınların karşısına bir cam tavan engel olarak çıkmakta ve kadınların yüksek pozisyonlarda yer alması zorlaşmaktadır. Kadınların bu faaliyetlerde yer alması zorunlu bir hal almıştır, çünkü kadınların yüksek pozisyonlarda bulunma oranının artması ve cam tavan engelleri ortadan kaldırabilmeleri için bu iletişim ağlarına katılmaları gerekmektedir.

2.5.3 Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Toplumsal faktörler, mesleki ayırım ve cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılardan kaynaklanan engeller şeklindedir.

2.5.3.1 Mesleki ayırım

Toplumda kişilerin yerine getirmesi gereken roller cinsiyetlere göre dağılmıştır. Bu rollerin bazıları kadın işi, bazıları ise erkek işi olarak tanımlanmaktadır. İş yaşamında da kadın mesleği, erkek mesleği diye ayırım yapılması cinsiyete dayalı mesleki ayırımı beraberinde getirmektedir. Tüm toplumlarda kadınlara hep yedek işgücü kaynağı olarak bakılmaktadır. Çünkü geleneksel ideoloji "kadın için her şeyden önce aile ve çocuk bakımı gelir" şeklindedir. Tüm toplumlar çocukların büyüme süreçlerinde kadın ile erkek arasındaki farkı bu şekilde ortaya koymaktadırlar (Durgu Şahin 2002, ss. 41-42).

Mesleki ayırım bu nedenlerden ötürü, cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrılmaktadır. Yatay mesleki ayırında, mühendislik, müfettişlik, yöneticilik, genel müdürlük gibi işler erkek işleri olarak sınıflandırılmaktadır. Hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik, öğretmenlik gibi işler kadınlara uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dikey mesleki ayırım ise aynı işlerde çalışan kadınlar, erkek çalışanlarla aynı beceri ve özelliklere sahip olsalar bile farklı davranış, tutum ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Dikey mesleki ayırında kadınların kariyerde ilerlemek konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemleri gerek. Yatay ve dikey yükselme fırsatları olmayan durumlarda kadınlar genellikle kariyerlerini aynı kademede devam etmek zorundadırlar. Bu nedenle, kadınların cam tavanların yanı sıra, onların mesleki ayrımcılığı nedeni ile yükselmesini engelleyen bir cam duvarın da söz konusu olmaktadır (Karaca 2007, ss. 64-65).

Yapılan araştırmalar ve istatistiki veriler mesleki ayrımcılık konusunda genellikle erkeklerin daha avantajlı durumda olduğunu göstermektedir (Parlaktuna 2010, s. 1218). Uluslararası çalışma örgütünün yaptığı bir araştırmada, kadın çalışanların oranının yüzde 90'dan fazla olduğu meslekler tespit edilmiştir. Bu oran ülkeler arasında

değişmekle birlikte (%97 - %100) kadın çalışanların ağırlıklı olduğu meslekler; hizmetçilik, konfeksiyon, imalat işçisi, hemşirelik, çocuk bakıcısı, hasta bakıcısı, kasiyerlik, sekreterlik, otellerde kat hizmetçisi, öğretmenlik, servis elemanı, ütücülük vb. olarak belirlenmiştir. Erkekler ise daha yüksek statülü ve daha yüksek ücretli işleri yapmaktalar. Örneğin; Dünya'nın bütün ülkelerinde öğretmenlik bir kadın mesleği olduğunu ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu kadın olmasına rağmen, okul yöneticiliği, okul müdürü doğal bir erkek mesleği olarak kabul edilmektedir (Durgu Şahin 2002, s. 43).

2.5.3.2 Sterotip (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar)

Sterotip, toplumun farklı kesimlerinde, gelenek veya göreneklerden ya da bireysel eğilimlerden ortaya çıkar ve basma-kalıp önyargılar şeklinde inanışlar meydana getirmektedir. Yargılar ve önyargılar birbirinden farklıdır, yargı gerçeğe dayanır, önyargı ise gerçek ortaya çıkmadan ortaya çıkar, bu nedenden dolayı bazı toplum bilimciler stereotipi "tutum ile önyargının birleşimi" olarak görmektedirler (Gürse 2005, s. 155).

Fortune dergisinde yayınlanan ve ABD'li şirket CEO'larının yüzde 81'inin bilerek veya farkında olmadan basmakalıp önyargılara takılıp kaldıklarını belirtmiştir. ABD'de yapılan bir başka araştırmada, 300 kadına yakın katılımcılardan, basmakalıp yargıları kariyerlerinde birinci engel olarak savunmuşlardır (Anafarta vd 2008, s. 115). Son olarak Harvard Business Review Türkiye'de yayınlanan bir makalede, 24 CEO ile mülakatlar yapılmış ve organizasyonlar da çeşitlilik hakkında görüşleri alınmıştır. Bu mülakata katılan ERNST & YOUNG'un CEO'su Jim Turley önyargılar hakkında gerçek bir hikâyesini şöyle anlatmaktadır; "Bir gün yönetim kurulunda üç kadın benzer şekilde kişisel yorumlarını yaptılar ve tepki vermedim. Onlardan kısa bir süre sonra, dördüncü bir kişi kadınların söyledikleriyle aynı doğrultuda bir yorum yaptı. Bu sefer konuşan şans eseri bir erkektir. Yorumunu hemen kavradım ve ne yaptığımın farkında bile olmadan 'Bence Jeff haklı' dedim". Daha sonra bahsi geçen o üç kadın Turly ile konuşup, kariyerleri boyunca böyle şeylerin başlarına geldiğini ve onların engellendiğini anlatmışlar (Groysberg ve Connolly 2013, s. 74). Turly'nin farkında

olmadan yaptığı bu hata daha önce bahsettiğimiz araştırmaları doğrulatacak nitelikte olup, erkeklerin bilerek ya da bilmeyerek iş yaşamında böyle önyargılarda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ise, kadınların hayatları boyunca böyle bir engelle savaştığını ve savaşıacağını göstermektedir.

İş hayatında cinsiyete yönelik “sterotip” hakkında araştırma yapan Josefowitz (1980), Blau ve Ferber'in "The Economics of Women, Men and Work" adlı kitabında, cinsiyet farklılıklarından doğan algıyı "İşyerinde görünmez engeller" tablosu ile aşağıdaki gibi özetlemiştir.

Tablo 2.4: İşyerinde görünmez engeller

İşyerinde Erkeklerle Karşı Algı	İşyerinde Kadınlara Karşı Algı
Aile fotoğrafı erkeğin masasında -Ne kadar ciddi sorumluluk sahibi bir erkek!	Aile fotoğrafı kadının masasında -Ailesi mesleğinden önde geliyor!
Erkeğin masası çok dağınık -Çok çalışkan ve işine düşkün bir adamdır.	Kadının masası çok dağınık -Mutlaka düzensiz bir kadındır.
Erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor -Mutlaka işteki son değişiklikleri konuşuyordur...	Kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor -Mutlaka kayıtarıyordur...
Erkek yerinde yok -Bir toplantıda olmalı.	Kadın yerinde yok -Mutlaka alışverişe gitmiştir!
Erkek evleniyor -Daha düzenli ve kararlı olacaktır.	Kadın evleniyor -Hamile kalıp işi bırakacaktır.
Erkek iş seyahatine çıkacak -Kariyeri için iyi bir fırsat.	Kadın iş seyahatine çıkacak -Acaba kocası ne der?
Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor -Fırsatları iyi değerlendiriyor!	Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor -Kadınlara güvenilmez!
Erkek patronu tarafından eleştirildi -Bu onun performansını arttıracak.	Erkek patronu tarafından eleştirildi -Bu durumdan o çok üzgün olacak.

Kaynak: (Josefowitz 1980;Blau ve Ferber 1986'den aktaran İnel 2013, s. 8).

Tablo 2.4'de görüldüğü gibi işyerlerinde aynı davranışı sergileyen erkek ve kadınların geleneksel toplumsal cinsiyete dayalı önyargılardan dolayı farklı algılandıklarını gösteriyor. Bu ve bunun gibi birçok basmakalıp önyargılar nedeniyle kadınlara iş yaşamında görünmeyen bir cam tavan engeli olarak karşılarına dikilmektedir.

2.6 CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Cam tavana maruz kalan kadın ve azınlıkların, cam tavana karşı koymak adına uygulayabilecekleri stratejiler 5 ayrı başlık altında incelenecektir.

2.6.1 Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma Stratejisi

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan ve gelecekteki yeni nesilleri yetiştirmek için büyük bir rol üstlenen kadınların eğitimi çok önemli bir hal almıştır. Çünkü eğitimin kadınların statülerini yükseltmek, yeni kalkınma planlarına daha fazla katkıyı sağlamak gibi etkilerini bir tarafa bırakmak gerekirse, bu durum hızlı değişen dünya koşullarına uyum sağlamak için önemli bir etkidir (Irmak 2010, s. 56). Eskiden eğitimsizliği yüzünden kadınlar vasıfsız portresi çizilmiştir ve bu nedenden ötürü az ücretle çalışan işçiler konumuna düşmüşlerdir. Ama günümüz koşullarında eğitimin getirdiği avantajlar ile kadınlar erkeklerle hemen hemen eşit ücret ve statüye sahiptirler (Jahangirov 2012, s. 43). Eğitimin en önemli avantajlarından biride yönetici pozisyonundaki kadınların sayısının artmasına neden olabilir, çünkü kadınların eğitim seviyeleri yükseldiğinde üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselebilmesi için şansları daha yüksek olacaktır (Güldal 2006, ss. 31-54).

Lewis ve Fagenson'a göre, üniversite ve mesleki eğitim bireyin kariyer basamaklarında ilerlemesi için önemli bir etkidir. Kadınlara yönelik cam tavan engeli oluşturan önyargıları kırabilmek için, kadınlar iyi bir eğitim alarak yüksek yönetim pozisyonlarını hak ettiklerini gösterebilmektedirler (Lewis ve Fagenson 1995, ss. 50-53'den aktaran Korkmaz 2014, s. 11). Ücreti ve içeriği daha yüksek olan kariyer yapmak açısından daha iyi olabilecek işler için daha yüksek eğitim ve beceri gerekmektedir. Bu sebepten dolayı daha iyi bir eğitim, kadının gelişiminde ve kariyer basamaklarında ilerlemesi için

önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca erkek egemen iş dünyasında kadının kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Erçen 2008, s. 33).

Sonuç olarak bütün dünyada kadınlar erkeklere göre eğitim olanaklarından yeterli bir şekilde yararlanamamaktadırlar. Bu nedenle kadınlar iş yaşamında daha çok sorunlarla savaşılmaktadır ve cam tavan engelleri aşmak için daha çok üniversite ve mesleki eğitim almak zorundadırlar.

2.6.2 Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentor veya koçluktan yardım alma, kariyerin başındaki çalışan kişiler için çok önemli bir destektir. Çünkü öğüt vermek, moral ve motivasyonu artırmak, cesaretlendirmek, uyarmak, bilgilendirmek, mentorun deneyimlerinden faydalanmak ve bir rol model olarak görmek anlamında çok önemli bir eğitim ve yetiştirme desteğidir. Mentordan eğitim alma ilişkisinde, gerek işle ilgili gerekse insani ilişkilerle ilgili bilgini ve becerisini yerinde ve dengeli bir biçimde kullanarak eğitim alan kişinin bireysel ve profesyonel gelişmesini destekler (Barutçugil 2004, ss. 359-360).

Lewis ve Fagenson'a (1995) göre; özellikle yüksek yönetim pozisyonları arzulayan kadınlar için mentordan yardım almak çok etkilidir. Mentor yardımı sayesinde kariyer ilerletmede olumlu faydalar olmasının yanında stresi azaltmada da önemli yararları var. Ancak, kadınlara yönelik önyargılar yüzünden, kadınlar için mentor bulmak erkeklere mentor bulmaktan daha zordur. Yani kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar (Aktaran: Erçen 2008, ss. 37-38).

Deemer ve Fredrics'a (2006) göre; özellikle kadınlar için bir mentora sahip olmak çok önemlidir. Erkek egemen çalışma ortamında kadınlar tüm kuralları net olarak bilmezler. Mentorluk ilişkisinde kadınlar bu konuda kendilerini geliştirebilir ve kariyer basamaklarında daha çabuk ve kolayca tırmanabilirler. Çünkü kadınlar bu kuralları

öğrendiğinde hangi yolda ilerleyeceklerini bilgi ışığında en doğru seçimi yapabilirler (Deemer ve Fredrics 2006, s. 164'den aktaran Irmak 2010, s. 58).

Sonuç olarak mentorluk kadınların kariyer geliştirme aracı olarak çok önemli bir destektir, çünkü kadınlara örgütsel yaşamda önlerine gelebilecek güçlüklerle savaşmak için onlara tavsiyelerde bulunan akıl hocalığı yapan bir mentordan yardım almak, cam tavan engelleri ile başa çıkmak için önemli bir stratejidir (Öztürk 2011, s. 54).

2.6.3 Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Erkek egemen iş dünyasında işletme içinde sosyal ilişki geliştirmek kadınlar için iş ortamındaki uyumu kolaylaştıracaktır. Bu tür ilişkileri geliştirebilen kadınlar, günümüz çalışma koşullarında kabul gören üslup ve davranışların farkına varmakta ve bu farkındalıkları sayesinde kariyer geliştirme konusunda önemli aşamalar kaydetmektedirler (Erçen 2008, s. 39, Sezen 2008, s. 36 ve Taşkın ve Çetin 2012, s. 24).

Ragins ve arkadaşlarının 1998'de yaptıkları çalışmada, çalışanlar kariyer ilerletmede iş ortamındaki meslektaşlar ile etkili sosyal bağlar kurması önemli bir etken olarak ortaya konmuştur. Kadınların çoğu zaman kullandığı bir diğer strateji de erkekleri rahatsız etmeyecek davranışların ve üslupların geliştirilmesidir. Gerçek şu ki kadın yönetici adaylarının, iş ortamında kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince yer almasına bağlı olmaktadır. Bu anlamda, kadının sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının sadece doğrudan değil dolaylı kazançları da söz konusudur (Erçen 2008, s. 40).

Sonuç olarak Morrison ve arkadaşlarının dediği gibi, kadınların yüksek yönetim pozisyonlarına gelebilseler bile sosyal ilişki ağlarına zor girdikleri için erkeklerden daha çok dezavantajlı durumdadırlar (Anafarta vd 2008, s. 119). Kadınlar iş yaşamında sosyal ilişkileri iyi kurmaları halinde, cam tavan engelleri kırmalarına daha kolay olacaktır.

2.6.4 Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Kariyer geliştirme programları esnasında işletmeler, hedeflerine ulaşmak, bazı ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumsal isteklere cevap vermek isterler. Bu programlar yalnızca birey veya işletmeye bağlı olan bir olgu değildir, çünkü Kariyer geliştirme programları içerisinde işletme ve çalışanlar kariyer geliştirmede birbirlerinin ortaklarıdır (Bedük 2007, s. 214).

Knutson ve Schmidgall'ın (1999)'daki çalışmalarına göre; kadınların mevcut işini değiştirme nedenlerinin ilk sırasında, yeni bilgi ve beceriler kazanmak yer almaktadır. Kadınlar, kariyer geliştirme programlarına katılarak bulundukları pozisyondan daha iyi bir pozisyona yükselebilmeleri için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Ragins ve arkadaşlarının (1998) çalışmasına göre; bilgi ve becerileri geliştirme eğitimleri çalışanlar tarafından sık kullanılan kariyer ilerletme stratejilerin başındadır. İş dünyasındaki işletmeler kadınlara bu tür eğitimleri vermek, kadınların cam tavan engellerinin kırılmasında çok etkili olacaktır (Aktaran:Erçen 2008, s. 41).

2.6.5 Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Bu strateji genel olarak üç ana husustan oluşmaktadır; beklenenden daha çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenek geliştirmek. Bu temel hususlar Lockwood'un (2004) çalışmasında belirtilmiştir. Aynı çalışmada ortaya çıkan bir diğer bulguda, kadınların mevcut işlerini terk etme sebeplerinden birisi ise kadının sahip olduğu beceri ve yetenekleri kullanabileceği, daha yüksek performans gösterebileceği bir iş bulma arayışıdır. Kadınlar işletmelerdeki zor ve göreceli olarak yüksek işlerde yer almaya çalışarak, hem üst yönetim pozisyonlarını hak ettiklerini gösterme hem de beceri ve yeteneklerini sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilme fırsatına sahip olacaktırlar (Lockwood 2004'den aktaran Taşkın ve Çetin 2012, s. 24).

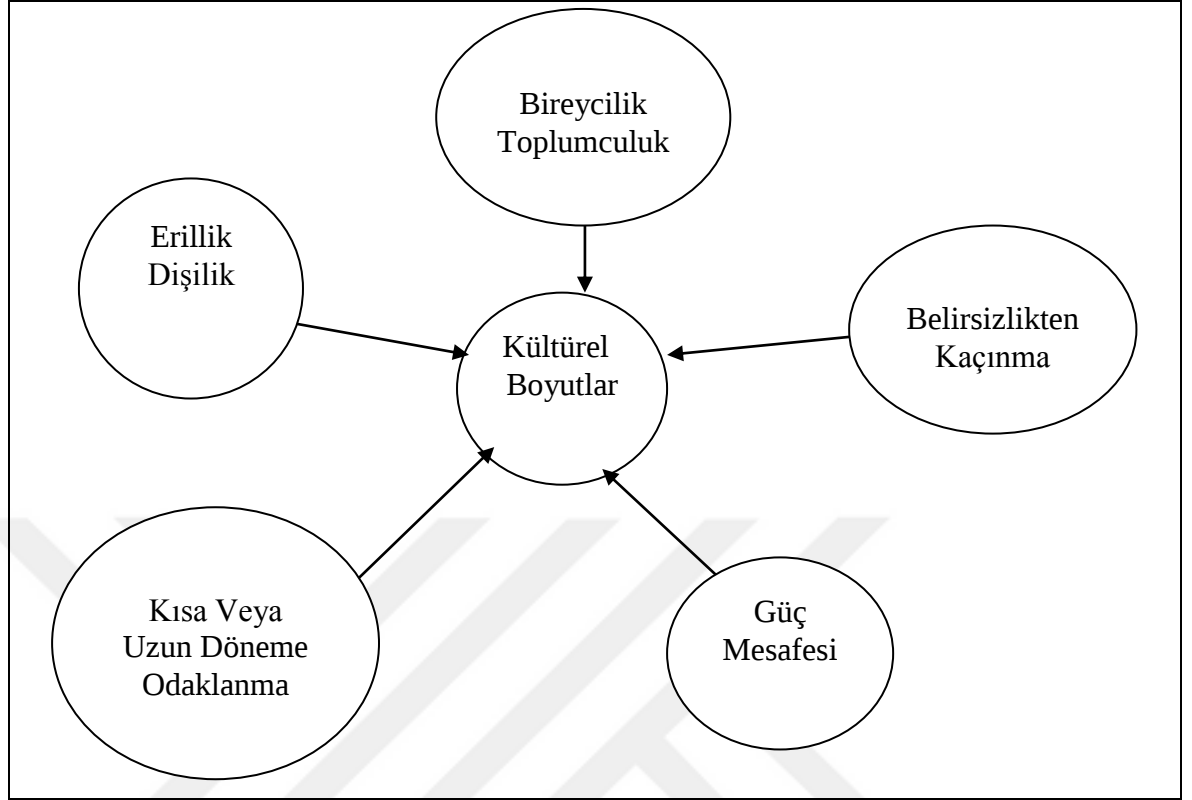
ABD'de Catalyst şirketinin başarılı kadın yöneticiler üzerinde yaptığı çalışma başarının en önemli sebeplerine yönelik bazı etkenleri ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre, kadın yöneticilerin yüzde 77'si sürekli beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, yüzde 61'i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir tarz geliştirebilmelerini, yüzde 50'si sürekli zor projeleri tamamlamalarını ve yüzde 37'si ise etkili bir koç veya rehberle sahip olmalarını bir etken olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu çalışma bize gösteriyor ki; işletmelerin kadın çalışanlarına kendi beceri ve yeteneklerini gösterebilecek görevler vermesi ve kariyer geliştirmede cinsiyete dayalı önyargılara engel olması halinde kadınların yüksek yönetim pozisyonlarına gelmesi için etkili olacaktır (Aktaran: Güldal 2006, s. 60).

Sonuç olarak, kadınların çalıştıkları işyerlerinin farklı bölümlerinde deneyim kazanması, kadınların üst pozisyonlara yükselmeleri için avantaj sağlayacaktır. Kadınların işletmelerdeki erkek rakiplerinden daha üstün başarı göstermeleri halinde, cam tavan engelleri kırarak daha avantajlı duruma gelmektedirler (Taşkın ve Çetin 2012, s. 24).

2.7 HOFSTEDE'NİN KÜLTÜR BOYUTLARI VE GÜÇ MESAFESİ

Hollandalı bilim adamı Geert Hofstede tarafından 1967-1973 yılları arasında bir araştırma yapılmıştır. Araştırma çok uluslu bir ABD şirketi olan IBM'de yürütülmüştür. Araştırma Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 40'tan fazla ülkeden 116.000 denek üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada çalışanlar arasındaki işle ilgili değer ve tutum farklılığının; meslek, yaş veya cinsiyetten kaynaklanmadığı, iş ile ilgili değer ve tutumlar arasındaki değişikliğin tek kaynağının ulusal kültür farklılığı olduğunu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu değerlerin zamanla değişmediği de vurgulanmıştır. Bu araştırmada Hofstede sadece dört boyutu açıklamıştır ve daha sonra Hofstede ve Bond'un (1988) araştırması 23 farklı ülkede tekrarlanmış, bu araştırma esnasında ortaya çıkan beşinci boyut ise "zaman yönelimi" olmuştur (Erkenekli 2013, ss. 526-528).

Şekil 2.2: Hofstede'nin kültür boyutları



Kaynak: Can vd Günümüz İşletmelerinin Yönetimi, Beta yayınları, İstanbul, 2013 s. 171.

Tablo 2.5: Hofstede'nin kısaca kültürel boyutlarının genel tanımları

Değer Eğilimi	Tanımı
Belirsizlikten Kaçınma	Toplumun belirsizlik ve bilinmeyenleri kabullenme derecesi
Bireycilik-Toplumculuk	Birey kimliğinin ya da grup değerlerinin öne çıkması
Erillik-Dişilik	Toplumda erkeğe özdeş (rekabet, bağımsızlık gibi) ya da kadına özdeş (şefkat, dayanışma gibi) değerlerin baskın olması
Kısa-Uzun Döneme Odaklanma	Toplumun pragmatik gelecek veya gelenekçi geçmişe odaklanması
Güç Mesafesi	Bireylerin toplum içinde gücün eşitsiz dağılımını ne derece kabul ettikleri

Kaynak: Hofstede(1980) ve Hofstede ve Bond(1988)'den aktaran Erkenekli, Toplumsal Kültür, Beta yayınları, İstanbul, 2013, s .526.

2.7.1 Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Belirsizlikten kaçınma toplum üyelerinin belirsiz ya da açıkça bilinmeyip yapılandırılmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içerir. Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük veya yüksek kültürler arasında farklılık göstermektedir (Sığrı ve Tıgılı 2006, s. 331). Barr ve Glynn (2003, s. 61)'e göre; belirsizlikten kaçınma "bir kültürde, tahmin edilemeyen gelecek hakkında oluşabilecek endişeyi önlemenin derecesidir" (Aktaran:Yeloğlu 2011, s. 164). Bu boyutun düşük olduğu kültürlerde insanlar rahatlıkla riski göze alabilirler ve sonuç ne olursa olsun hayatın devam ettiğini düşünen bu insanlar belirsizlikten kaçınma boyutunu önemli bir fırsat olarak görmektedirler. Çünkü yenilikler, değişiklikler ve farklılıklara hiç bir zaman şüphe ile bakılmamaktadırlar (Can vd 2013, s. 171, Erkenekli 2013, s. 528 ve Dursun 2013, s. 52). Bu boyutun yüksek olduğu toplumlarda verilen sözler yerine daha çok yazılı anlaşmalar ve biçimsel kararlar tercih edilir. Bu tür toplumlarda farklı davranış ve fikirleri olan bireyler veya gruplara daha az tolerans gösterebilmekte ve göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimi görülmektedir (Yeloğlu 2011, s. 165 ve Erkenekli 2013, s. 528).

2.7.2 Bireycilik-Toplumculuk (Individualism-Collectivism)

Hofstede'nin yaptığı çalışmalar sonucunda, sıklıkla bu boyutu ifade etmiştir. Ayrıca toplumlardaki insanları farklılık nedeni ile bireycilik ve toplumculuk olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bireycilik, insanların bireysel düşünce ve davranışların derecesinin yüksek ve birey kimliğinin grup kimliğinden daha üstün olduğu bir kültür eğilimi göstermektedir (Noe 2009, s. 359, Erkenekli 2013, s. 527 ve Dursun 2013, s. 52). Can ve arkadaşlarına göre; bireycilik toplumlarda bireyler kendi amaç ve çıkarlarına öncelik verirler, örgütsel sistem ve süreçler de kişisel performansı teşvik edici olarak tasarlanır (Can vd 2013, s. 172). Bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde "ben" bilinç ve anlayışının daha hâkim olduğu ortaya çıkmaktadır (Çarıkçı ve Koyuncu 2010, s. 6).

Toplumculuk kültüründe, bireyler toplumun değerlerini benimser ve o toplumun başarısı ve hatası karşısında bütün grup üyeleri bundan sorumlu tutulur, çünkü bu

grubun insanları yaşamını ve varlığını bu grup içinde sürdüreceklerini kabul etmişlerdir (Turan vd 2010, s. 185). Toplumculuğun yüksek olduğu kültürlerde "biz" bilinci ve anlayışı daha hâkimdir ve işbirliğine yakınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumlar sergilenir, sürekli olarak insanlara "ben" anlayışı yerine "biz" anlayışı öğretilir (Turan vd 2005, s. 185 ve Sıgır ve Tıgılı 2006, s. 330). Toplumculuğa önem veren ülkelerde ise, insanlar kendini yaşamını örgüte ve aileye bağlı olarak adanmışlar ve örgütün bir parçası gibi davranmaktadırlar. Böylece toplumun çıkarları bireyin çıkarlarından daha üstündür (Dursun,2013,52). Hofstede'in araştırmasında Türk çalışanların toplumculuk boyutunun bireycilik boyutundan daha yüksek olduğu saptanmıştır (Çarıkçı ve Koyuncu 2010, s. 6 ve Cam vd 2013, s. 172).

2.7.3 Erillik-Dişilik (Femininity-Masculinity)

Bu boyuttaki bir toplumun insanları, daha çok geleneksel olarak eril (rekabetçi) ya da dişil (yardımcı) davranışlara değer verme seviyesindedir (Noe 2009, s. 360). Erillik özelliklerine sahip kültürlerde, başarı, güç, rekabet, para, mücadele, hırs, dayanıklılık değerlerine daha çok önem veriyorlar (Can vd 2013, s. 172 ve Dursu 2013, s. 53). Dişilik özelliklere sahip kültürler ise arkadaşlık, paylaşım, güven, empati, dayanışma, grup birliği ve beraberliği, güçsüzleri koruma, çevreye saygı duyma değerlerine daha çok önem vermektedirler (Can vd 2013, s. 172 ve Erkenekli 2013, s. 528). Eril toplumlarda cinsiyete dayalı roller için fark gözükmemekteyken, dişil toplumlarda cinsiyet rolleri birbirine daha yakındır (Erkenekli 2013, s. 528). Hofstede (2001)'e göre; dişil özelliklerin yüksek olduğu kültürlerde, iş yaşamında düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sıklıkla rastlanabilir. Eril özelliklerin yüksek olduğu kültürlerde ise yüksek iş stresi gözükmemektedir (Çarıkçı ve Koyuncu 2010, ss. 5-6).

2.7.4 Kısa-Uzun Döneme Odaklanma (Short-Long Term Focus of)

Uzun döneme odaklanmanın yüksek olduğu kültürler, özel hayata ve iş hayatına yönelik uzun vadeli planlamalar yapmakla birlikte, değerlerin gücü ve kalıcılığına, ısrarcılık ve ilişkileri bir statüye dayandırma özelliklerine de sahiptirler. Kısa döneme odaklanmanın yüksek olduğu kültürler ise kısa dönemli bir bakış açısına sahip olmakla beraber, kişisel

sebat ve denge özelliklerine de sahiptir ve şimdiki zamanla ilgilenir yani günü kurtarmaya önem verirler, bu gibi toplumlar geçmişi korumaya ve geçmişten gelen adetleri yaşatmaya çalışırlar (Can vd 2013, s. 172 ve Erkenekli 2013, ss. 528-529).

2.7.5 Güç Mesafesi (Power Distance)

Güç mesafesi bir toplumun bireylerinde ve işletmelerindeki güç dağılımının eşit olup olmadığı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun insanları arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç sevelerindeki farklılıklar zamanla içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır (Yeygel Çakır ve Temel Eğinli 2010, s. 181). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, hiyerarşik bir yapı söz konusudur ve güç bir miras gibi aktarabilmektedirler, statü farklılıkları ve merkeziyetçi bir yönetim tarzı her zaman daha çekicidir ve verilen emirlere üst düzey dâhil her seviyede sualsiz ve itirazsız uyum gibi özellikler bulunur. Bu tür kültürlerde, daha az güce sahip olan işletme üyeleri, gücün eşit bir şekilde dağılmadığına inanırlar. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda, fırsat eşitliğine daha çok önem verilmekte, uzmanlık ise yeteneğe dayanmakta ve fikirler rahatlıkla ifade edebilmektedir (Can vd. 2013, s. 171 ve Erkenekli 2013, s. 527).

3. GÜÇ MESAFESİ VE CAM TAVAN İLİŞKİSİ

Bu bölümde çalışmamızın iki değişkeni arasında ilişkisi araştıracağız.

3.1 GÜÇ MESAFESİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR VE GÜÇ KAYNAKLARI

Güç mesafesi ile cam tavan arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için güç yaklaşımları ve güç kaynakları üzerinde durmamız gerekmektedir.

3.1.1 Güç Yaklaşımları

Bu bölümde iki tür güç yaklaşım üzerinde duracağız, birincisi bireylerin kişisel özelliklerine yoğunlaşan bireysel yaklaşım (individual approach), ikinci yaklaşım ise kişiler arasındaki ilişkilere odaklanan ilişkisel yaklaşımdır (relational approach).

3.1.1.1 Bireysel-psikolojik güç yaklaşımı (individual approach)

Bu yaklaşıma göre, bireysel güç; kişinin doğasında var olan belirli kişilik özelliklerinden gelmektedir. Riggio'a göre; bireysel güç "belirli bir uzmanlık ya da liderlik yeteneği gibi örgüt için değerli olan kişisel özelliklerden gelmektedir" (Özcan 2014, s. 378).

Bireysel güç yaklaşımında bireyin içinde olan özellikleri ve diğer kişilerden farklı olarak istediği şeyleri elde etme kapasitesidir. Bu yaklaşımın en çok eleştiri konusu olan nokta, kişiler rahatlıkla güç sahibi olabilirler olgusudur. Burada güç kişisel bir özellik olarak görüldüğü için sadece psikolojik faktörlerin önemli olduğu düşünülmektedir; çevresel faktörlerden ekonomik ve politik faktörlerin önemi yok sayılmaktadır. Gerçek olan, bireysel, örgütsel, sosyal, kültürel vb. gücü oluşturan çeşitli faktörlerin farklı düzeylerindeki etkileşimidir (Güleç 2010, s. 39). Yukarıdaki sebepten dolayı, işletmelerin açık bir sistem olduğunu düşünürsek, gücü sadece statik boyutuyla ele alan bireysel güç yaklaşımı yetersiz kalmaktadır (Cote 1999'den aktaran Güleç 2010, s. 39).

Son olarak bireysel gücü bir örnekle açıklarsak, İntel şirketinde çalışan çok sayıda çip tasarlayıcısı çok verimli ve yeteneklidirler, bu kişiler şirkete karşı kişisel güce sahiptirler. Fakat şirket içinde bu kişiler yönetici konumunda değiller ve resmi olarak hiç bir güçleri bulunmamaktadır. Bu tasarımcıların sahip oldukları güç eşsiz kişisel özelliklerinden ileri gelmektedir. Sonuç olarak bireysel gücün iki kaynağı bulunmaktadır, uzmanlık ve saygı diğerlerinin o kişiye hayranlığıdır (Yalçın 2013, s. 422).

3.1.1.2 İlişkisel güç yaklaşımı (relational approach)

Araştırmacılar bireysel güç yaklaşımının sınırlarını çizdikten sonra gücün ilişkisel veya sosyal boyutları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yaklaşım; gücün bireylerin içinde barındırdıkları kişisel özelliklerden ziyade, kişilerarası bir ilişki olduğunu savunarak bireysel güç yaklaşımından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu yaklaşıma göre, bir güç ilişkisinin üç formel boyutu vardır: bağımlılık boyutu, ilişkisel boyut, yaptırım boyutu (Güleç 2010, s. 39).

Bağımlılık boyutu; bir kişi ancak bir diğer kişinin önem verdiği veya istediği herhangi bir şeyin kontrolü elindeyse o kişi üzerinde güce sahiptir. Bağımlılık boyutu önemi dışında kıtlık ve ikame edilemezlik ile ilişkilendirilmektedir. Toplumda bir kaynağın bol olarak bulunması, o kaynağa sahip olan kişilerin diğer kişiler üzerinde güç sağlayamamalarına neden olur. Örneğin herkesin zengin olduğu bir toplumda zenginlik bireyler üzerinde bir güç kaynağı olmayacaktır. Bir kaynağın ikamesi ne kadar az ise o kaynak üzerindeki kontrol kişiye aynı oranda güç kazandırabilir. Örneğin alanında kendini ispatlamış ve yetkin bir akademisyeni bünyesinde bulunduran ve bu durumu bir rekabet üstünlüğü olarak değerlendiren üniversite, bu akademisyenin yerine aynı niteliği ve yetkinlikleri taşıyan bir başka akademisyen bulamayabileceği için bu akademisyeni kaybetmek istemeyecektir. Bu durum ise bu kişinin üniversite yönetimi üzerinde önemli düzeyde güç sahibi yapacaktır (Çetin 2013, s. 434).

İlişkisel boyut, örgüt çalışanların arasındaki ilişki veya etkileşim sürecidir. Bu süreç herhangi bir kişinin gücü kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu), ve nasıl

(güç kaynağı) etkilediği ile ilişkilidir. Örneğin iki kişi arasındaki ilişkide herhangi bir birey (A) diğer bir birey (B) üzerinde güç sahibi olmak isterse, ancak B'nin kişisel rızası ile güç sahibi olabilir. Buna göre aynı zamanda güç ilişkisi dinamik bir süreç anlamına gelmektedir (Çetin 2013, ss. 434-435).

Yaptırım boyutu, işletmede ödül ve ceza sistemini kullanan kişiler, diğer kişiler üzerinde yaptırım gücüne sahiptirler (Cote 1999'den aktaran Güleç 2010, s. 39).

Sonuç olarak güç; asla sabit olmayan bir ilişki sürecidir. Bireylerin konumları değiştikçe bu ilişki de önemini kaybetmektedir. Örneğin, bir şirkette müdür konumundaki bir kişi müdürlük görevinde bulunduğu sürece o makamdan gelen gücü kullanabilir ve idari görev süresi bitince sahip olduğu gücüde kaybedebilir. Ama kişinin kullandığı kişisel gücü buna dâhil değildir.

Tablo 3.1: Güç yaklaşımların sınıflandırılması ve temel boyutları

Güç yaklaşımları ve kendi temel boyutları		Önde gelen lider araştırmacılar
Bireysel-psikolojik yaklaşım	Güç diğer bir kişinin davranışını etkileyen yeteneği anlamına gelir	Dahl (1957)
	Güç resmi veya gayri resmi olabilir	Mechanic (1962)
	Güç kişiliği durumsal faktörlerin bir fonksiyonudur	Kaplan (1964)
	Güç aşağılık duyguları dengeler	Adler (1966)
	Fiili ve potansiyel güç formları vardır	Wrong (1968)
	Güç sahibinin elindedir	Berle (1969)
	Güç ihtiyaçları karşılamak için kullanılır	McClelland (1970)

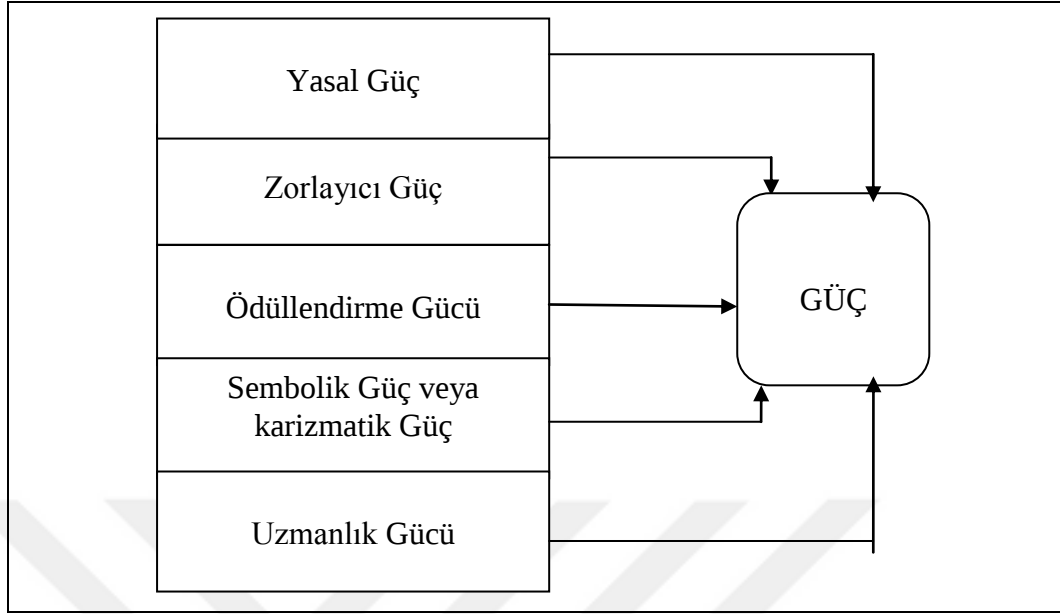
İşkisel yaklaşım	Güç kişiler arası mübadele kaynağıdır	Lewin (1951)
	Gücün beş kaynağı vardır: ödüllendirme, yasal, zorlama, uzmanlık, referans	French & Raven (1959)
	Bir bireyin gücü beş güç kaynağına taktik oynama, kontrol ve kullanımına dayanmaktadır.	Pettigrew (1975)
	Güç bir organizasyonun olasılıklarından türemiştir	Salancik & Pfeffer (1977)
	Güç aktörleri arasındaki belirsizlik bölgeleri manipüleden türemiştir	Crozier & Friedberg (1977)
	Güç kişilerin başkalarına bağımlılığından türemiştir	Bacharach & Lawler (1980)
	Güç kaynaklarının temeli, kıt ve mecburi olmayan ikame kaynaklı olmalıdır	Mintzberg (1983,1989)
	Güç yoğun olan ilgiyi kontrol etmek için manevrayı yansıtır	Kanter, Stein & Jick (1992)

Kaynak: Cote, Daniel "Power Strategy Formating in a Human Service Organization Undergoing Turbulent Change", Universite de Montreal, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1999, s. 15.

3.1.2 Güç Kaynakları

Güç kaynakları ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak bunlar arasında en çok yaygın olan ve kullanılan (1958)'de John French ve Bertham Raven tarafından yapılmıştır, bu sınıflandırmaya göre güç beş kaynaktan oluşmaktadır (Koçel 2010, s. 556 ve Ünal 2012, s. 96). Bunlar şekil 3.1'deki gibidir.

Şekil 3.1: Güç kaynakları



Kaynak: (Kirel 1998)'den aktaran Atamaca 2014, s. 9.

3.1.2.1 Yasal güç (legitimate power)

Yasal güç kavramı, bazı araştırmacı ve yazarlar tarafından "pozisyon gücü" olarak da kullanılmaktadır, çünkü astlar, üst pozisyonlardaki yöneticiler tarafından gelen istekleri yerine getirmek için kendilerini mecbur hissederler ve üstlerin verdikleri bütün işleri emir olarak görürler, üstlerin beklentileri de bu yöndedir (Ünal 2012, s. 96 ve Deniz 2013, s. 10). Palmer'e göre; yasal güç ya da pozisyon gücü; "bir örgütteki pozisyon ya da belirlenmiş bir role ilişkin otoriteye bağlı bulunan ve pozisyonda bulunan kişiye ait olan güçtür" (aktaran Bayrak 2001, s. 25). Burada bahsi geçen yasallık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan ziyade alt pozisyonlarda çalışan kişilerin üstlerinin karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir. Örneğin; bir çalışanın yeni bir işe girmesi ve amirinin ondan bazı işleri yapmasını istemesinde hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal güce bir örnektir (Koçel 2010, s. 556).

Yasal güç, örgütte çalışan bireylerin, örgüt hiyerarşisinde bulunduğu üst pozisyonlardan elde ettiği güçtür (Bakan ve Büyükbeşe 2010, s. 76 ve Yalçın 2013, s. 423). Riggio'a göre; yasal güç, işletmedeki belirli bir kademeye bağlı hak ve yetkililerdir (Özcan 2014,

s. 380). Erdoğan'a göre; yasal güç, bireyin kendisi ile özdeşleşen özelliklerden çok, örgütte yer aldığı kademedен aldığı güçtür (Erdoğan 1997, s. 23).

French ve Raven (1959)'e göre; yasal güç, zorlayıcı ve ödüllendirme gücü ile de ilişkilidir, çünkü yasal güce sahip olan yönetici hem ödül hem de ceza verme yetkisine sahiptir (aktaran Cumert 2014, s. 18 ve Polat 2010, s. 10). İşletmelerde yasal güç esasında ödüllendirme ve cezalandırma/zorlayıcı gücü de içinde barındırır, çünkü yasal güç bu iki güçle desteklenmediği takdirde, etki alanı azalır (Erdoğan 1997, s. 23 ve Özcan 2014, s. 380). Örneğin, bir yöneticinin işletme hiyerarşisinde yüksek bir pozisyonda olmasına rağmen, astlarını maddi yönde ödüllendirme gücü yoksa, ayrıca bu yönetici altında çalışan astları övgü ve takdir gibi manevi ödüller, azarlama eleştirme gibi cezalandırmalar vermiyorlarsa, bu yöneticinin sadece pozisyonundan gelen gücü kullanarak astlarını etkilemesi çok zor olacaktır (Erdoğan 1997, ss. 23-24).

Sonuç olarak yasal güç, yetkisini kaybedebilir, çünkü bu güce sahip olan kişiler örgüt içinde pozisyonları değişince yasal gücün etkisini de değişir, bir başka ifade ile yöneticinin sahip olduğu güç ya azalır ya da yükselir, çünkü bu güç örgüt hiyerarşisindeki pozisyonlardan gelmektedir. Örneğin üniversite dekanlığı yapan kişi, o görevde bulunduğu sürece verilen görevleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yasal gücünü kullanır. Kişi, bu görevi bıraktığı anda verilen yasal gücün etkisini de kaybeder (Zafer 2008, s. 35).

3.1.2.2 Zorlayıcı güç (coercive power)

Zorlayıcı güç, alt kademelerde çalışan kişilerin hata yaptıkları zaman üstleri tarafından cezalandırma yetkisine sahip oldukları algısından kaynaklanmaktadır (Lee 1977'den aktaran Meydan ve Polat 2010, s. 131). Bu güç türü ödül gücünün karşıtıdır ve cezalandırmayı esas alır. Çalışanların üstlerinden gelen emirleri yerine getirmemesi halinde, üstü de kontrol etme ve cezalandırma gücünü kullanacaktır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, s. 76).

Zorlayıcı güç, çalışanların üstlerinden korkma algısına dayanmaktadır. Örgüt içinde çalışanları korkutan her şey bu güç kaynağıdır. Bu kaynak, fiziki güç kullanımından, silah (veya başka bir araç) kullanmaya, işletmelerde üstlerin kovabilme, görev değiştirme ve rütbe indirme, azarlama, yazılı kınama veya para cezasına çaptırma gibi cezalandırmaya sahip güçleri vardır. Örgütte üst pozisyonlarda bulunan kişilerin gerçekten cezalandırma yetkisine sahip olması kadar, çalışanların bu gücü böyle algılaması da çok önemlidir (Özaslan ve Gürsel 2008, s. 354 ve Koçel 2010, s. 556).

Örgütsel düzeyde bir başkasını cezalandırma esasına dayanan bu güç türü iki yönlü olup sadece üstlerin kullanabileceği bir güç türü değildir. Çalışanlar da bu tür gücü kullanabilirler yani çalışanlar bilgi saklama, işi yavaşlatma, üstlerini kötü gösterme ve mahcup etme gibi davranışları sergilediğinde üstleri üzerinde zorlayıcı bir güce sahiptirler (Karaman 2008'den aktaran Deniz 2013, s. 12 ve Çetin 2013, s. 442).

Zorlayıcı güç, doğru bir şekilde uygulanmadığı takdirde olumsuz sonuçları ortaya çıkartma ihtimaline dayanan bir güçtür (Yalçın 2013, s. 421). Zorlayıcı gücün sonuçları kullanım biçimi olan cezaya bağlıdır. İşletme içinde tehdit etme ve hak ettiği ödüllerden yoksun bırakma durumunda ceza ortaya çıkmaktadır. Alt pozisyonlarda çalışan kişilere uygulanan ceza tanınmıyor, kullanımı da az ise, bu zorlayıcı gücün etkisinin ortadan kalktığını ve işletmenin de olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Bu tür gücün olduğu işletmelerde örgütsel performans düşmekte, huzursuzluk ve iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Yorulmaz 2014, s. 29).

3.1.2.3 Ödüllendirme gücü (reward power)

Ödüllendirme gücü zorlayıcı gücün tam karşılığıdır, çünkü astlarının değer verdiği şeyleri ödül olarak gördüğü ve üstler tarafından bu ödülleri dağıtarak çalışanların itaat etmesini sağlamaktadır (Özaslan 2006, s.17 ve Yalçın 2013, ss. 422-423). Ödüllendirme gücü, ücret artışı, ikramiye, terfi, daha iyi bir pozisyonda istihdam, işletmede daha fazla sorumluluk sahibi yapma, çalışanların statüsünü değiştirme, izinlerde kolaylık sağlama ve övgü gibi olumlu şeyler sunabilme yeteneğinden gelerek kişilere bireysel faydalar sağlamaktadır (Koçel 2010, s. 557, Çetin 2013, s. 443 ve Özcan 2014, s. 380). Hinkin ve Schriesheim (1989)'a göre; ödül gücü "Bir insana istediği şeyi verme ya da

istememediği şeyi ortadan kaldırma ya da azaltma gücü" olarak tanımlanmışlardır (Percy 1995, s. 5'den aktaran Özaslan 2006, ss. 17-18). Ödül gücü işletmelerde çalışan kişilerin katkısını artırmak için kullanıldığında her daim çok etkili bir güçtür (Yılmaz ve Altinkurt 2012, s. 388). Berberoğlu (2004)'na göre; Bu gücü bu kadar etkili kılan iki faktör bulunmaktadır, birincisi ödülün büyüklüğü ve ödülün verilebileceğine kişilerin inancı olmasıdır (aktaran Deniz 2013, s. 13). Genelde bir üst pozisyonundaki yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar fazla ise ve bu ödüllerin astlar için önemi çok büyük ise, bu yöneticinin ödüllendirme gücü de o kadar çok demektir (Bakan ve Büyükbeşe 2010, s. 76).

Özet olarak çalışanlar başkalarından çıkar sağladıkları için, bu kişilerin arzu ve isteklerine daha çok uymaktadırlar. Bu sebeptendir ki çalışanlar kendileri için değerli olan maddi ve manevi unsurları elinde bulunduran yöneticileri çok güçlü olarak görmektedirler (Özaslan 2006, s. 18). Bu güç doğru bir zaman ve ortamda kullandığı zaman çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı da arttıracaktır.

3.1.2.4 Karizmatik güç (referent power)

Hoy ve Miskel (2008)'e göre; çalışanlar karizmatik gücü olan kişileri kendileri için bir rol model olarak görürler, çalışanlar bu güce sahip olan yöneticilere hayranlık ve saygı duyarlar. Bu tür güce sadece üst pozisyonundaki yöneticiler değil astlar da sahip olabilirler, çünkü karizmatik gücün kaynağı örgüt yasaları ve üst kademeleri ile değil, doğrudan kişilik özellikleri ile ilgilidir (Hoy ve Miskel 2008, s. 226'den aktaran Sağ 2010, s. 58).

Karizmatik güç, doğrudan yönetici veya liderin kişilik özellikleri ile ilgilidir. Bir liderin davranışlarının ve kişiliğinin başkaları tarafından sevilme, sayılma ve beğenilmesinden gelen güçtür. Astlar liderlerine bağlılık, sadakat ve saygısını göstermek için liderin arzu ve isteklerini yerine getirerek onu mutlu etmek isterler (Koçel 2010, s. 557, Meydan ve Polat 2010, s. 130, Yalçın 2013, s. 423 ve Özcan 2014, s. 380).

Karizmatik gücün etkinliği, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimin kuvvetine bağlıdır. Bu güç; liderin, izleyicilerine karşı anlayışlı davrandığında, çalışanların istek ve

duygularına karşılık verdiğinde, bütün çalışanlara aynı gözle baktığında ve gerektiği zaman ve yerde onları savunduğunda artmaktadır. Ama lider çalışanlar arasında haksızlık yaptığında, onlara olumsuz davranışlar sergilediğinde ve çalışanların iş ile veya kişisel sorunlarına kayıtsız kalındığında ise bu güç azalmaktadır (Buchanan ve Huczynski 1992, s. 608'den aktaran Ünsal 2012, ss. 100-101).

3.1.2.5 Uzmanlık gücü (expertise power)

Uzmanlık gücü, lider veya yönetici konumundaki insanların bilgi, deneyim, teknik beceri ve tecrübelerinden gelen güçtür. Çalışanlar yöneticilerinin uzmanlık gücüne inandığında, o yöneticiye karşı olumlu ve itaatkâr tutum ve davranışlar sergilemektedir (Buluç 1998, s. 1219). Karizmatik güçte olduğu gibi bu güç türünde de çalışanların algısı çok önem taşımaktadır. Çünkü bir çalışan diğer bir kişinin uzmanlık tecrübelerine ne kadar değer veriyorsa o kişinin ondan etkilenmesi o kadar kolay olacaktır, bir başka ifade ile bu güce sahip kişinin üstünlüğünün diğer kişiler tarafından kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Alkın 2006, s. 34 ve unutulmazsoy 2014, s. 15).

Uzmanlık gücü, kalite açısından diğer güçler ile karşılaştırıldığında en kaliteli ve en demokratik güç olarak görülebilir, çünkü bu güce sahip olan kişinin para veya üst pozisyonlara sahip olmasına gerek yok, bunların yanı sıra bu güç kaynağı diğer güç kaynaklarının arasında en çok esnek olandır. Bu güce sahip olan kişiler hem ödüllendirme hem cezalandırma hem de diğer kişileri yönlendirmek için kullanabilirler (Peker ve Aytürk 2000'den aktaran Kayalı 2011, s. 22).

Bu güç kaynağı özel yetenek veya bilgi birikimi sonucunda ortaya çıkar, iş dünyasında uzmanlaşmanın artması ile birlikte amaçların yerine getirilmesi için işletmelerin uzmanlara ve uzmanlığa olan ihtiyacı da artmıştır. Örneğin doktorların uzmanlığa ve bunun neticesinde uzmanlık gücüne sahip olduklarını ifade edebiliriz. Bu sebeple insanlar büyük oranda doktorların tavsiyelerine hiç tartışmadan uyarlar (Çetin 2013, s. 445).

Genel olarak güç, her zaman için bireyseldir, her daim bir sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. İşletme içinde etkili bir güce sahip olan kişi,

işletmenin belirlediği hedefleri yerine getirmek için çalışır. Güç, işletme içinde başkalarını kontrol etme ve yönlendirme yeteneğidir. Bir başka deyişle başkalarının tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirme ve etkileme kapasitesidir. Güç, insanların istenmeyen davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanların normal hallerinde yapmayacakları hareket ve işleri yaptırma ve ikna etme yeteneği olarak da tanımlanabilir (Titrek ve Zafer 2009, s. 661).

3.2 CAM TAVAN SENDROMU VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ

Çalışmamızın ana temasını oluşturan bu bölümde iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışacağız.

3.2.1 Toplum, İşletme, Kadın Üçgeninde Güç Mesafesi

Bu üçgen çalışmamızın asıl amaçlarını oluşturmaktadır, çünkü cam tavan sendromunu etkileyen öğeler bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden oluşmaktadır. Bu da bize gösteriyor ki kadın çalışanların kendilerinden kaynaklanan engellemeler, örgüt tarafından konulan bir takım politikalar veya erkeksi örgüt kültüründen kaynaklı zorluklara birde toplumdan gelen engellemeler eklenince kadınların erkelere oranla güç mesafesi daha yüksek çıkmaktadır. Bu bölümde bu üçgenin güç mesafesi ile olan bağlantılarını açıklamaya çalışacağız.

3.2.1.1 Toplum ve güç mesafesi

Varoğlu, Basım ve Ercil (2000)'e göre; "bir toplumun insanları arasında güçten kaynaklanan mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin ya da belirli öğrenim kurumlarında okumuş olmanın, çaba, yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir, gücün dağılımı konusunda toplumların veya kültürlerin ortaya koyduğu farklı ölçüler göze çarpmaktadır" (aktaran Akyürek 2001, s. 7).

Güç mesafesi bir toplumun bireyleri arasındaki güç dağılımının toplum tarafından ne derece algılandığına işaret eder, aynı zaman da konuyla ilgili olarak hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini de kapsar. Güç mesafesinin dengesiz olduğu toplumlarda, insanlar arası eşitsizlik ve toplum üyelerinin yaşam biçimleri ve gelir düzeylerinde farklılık göstermektedir (Bozkurt 2000'den aktaran Akyürek 2001, s. 7).

Her toplumda bir grup insan gücün eşit olmayan dağılımını normal karşılar, bir diğer grup ise normal olarak karşılamamakta ve bu eşitsizliğin üstesinden gelmeye çabalamaktadır. Gücün eşit olmayan dağılımını normal gören bireylerin güç mesafesi yüksektir, bu durumun normal olmadığını gören bireylerin güç mesafesi düşüktür. Güç mesafesi düşük olan toplum üyeleri ayrıcalıkları ve statü göstergelerini hoş karşılamazlar, güç mesafesi yüksek olan toplum üyeleri tarafından yönetici için ayrıcalıklar beklenir ve bu durum o toplum insanları arasında çok popülerdir (Uslu ve Ardıç 2013, ss. 316-317).

Dünyanın bütün toplumlarında bazı kesimler diğerlerine göre daha fazla güce sahiptirler. Dolayısıyla bu insanlar diğerlerine göre daha fazla saygı görürler ve diğerlerinin davranışlarını etkileme olanağına sahiptirler. Bütün toplumlarda, yönetenler ve yönetilenler arasında farklılık vardır. Yönetenler kendilerini, güçlü olarak görürler ve güç alanlarını genişletme çabasındadırlar, buna karşılık olarak yönetilenler ise güçlülerin güç alanlarını daraltmak çabasındadırlar. Bu nedenden dolayı çoğu zaman iki grup arasında sürekli çatışmalar yaşanmaktadır (Doğan 2007, s. 67).

Toplumun güç mesafesi derecesi, o toplumun otokratik veya demokratik düzeyde olduğunu belirleyicidir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda eşitsizliğin az olduğu, ilişkilerde herkesin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olduğu, hiyerarşik sistemin yalnızca roller gereği olduğu ve toplumdaki alt katmanlar ile üst katmanlar arasındaki sosyal mesafenin az olduğu görülmektedir. Bu tür toplumlarda insanların nispeten eşit haklara sahip oldukları ve bu toplumların daha demokratik olduğu kanısına varılmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, eşitsizlik ve güç insanların temel gerçeğidir, güçlüler ayrıcalıklı haklar kazanırlar ve güçsüzleri

kınanırlar, bu durum bu tür toplumların otokratik bir toplum olduğunu göstermektedir (Doğan 2007, s. 67).

Güç mesafesinin düşük ve yüksek derecede olduğu toplumlarda değerler, normlar, eğilimleri (Tablo 3.2), düşünsel ve politik özellikleri (Tablo 3.3) farklılık gösterebilir.

Tablo 3.2: Güç mesafesi yüksek ve düşük toplumların önde gelen değerler, normlar ve eğilimleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
İnsanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenir hem de istenir.
Sosyal olarak güçlü ve zayıf insanlar arasında belli ölçüde bağımsızlık vardır ve olmalıdır.	Sosyal olarak daha az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlı olmalıdır.
Yönetenler için ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hoş karşılanmaz.	Yönetenler için ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hem beklenir hem de popülerdir.
İnsanlar birbirlerine eşit düzeyde bağımlıdır.	Güçsüz insanlar güçlü insanlara bağımlıdır.
Güç kullanımı yasaldır.	Güçlü olan doğruyu ve yanlışı belirler.
Güçlü ve güçsüz arasında uyum vardır.	Güçlü ve güçsüzler arasında çatışma vardır.
Güçsüzler arasında işbirliği vardır.	Güçsüzler arasında düşük derecede işbirliği vardır.
Çocukların görüşlerine aile bireyleri gibi davranırlar.	Çocuklara itaat etmeyi öğretirler.
Daha yüksek eğitilmiş insanlar daha az eğitilmiş insanlara nazaran daha az otoriterdir.	Öğrencilerin öğretmenlere yaklaşım biçimi saygıdır.

Kaynak: Hofstede 1989, s. 60'den aktaran Akyürek 2001, s. 8, Hofstede 1994, s. 37'den aktaran Doğan 2007, s. 69 ve Uslu ve Ardıç 2013, s. 317.

Tablo 3.3: Güç mesafesi yüksek ve düşük toplumların önde gelen düşünsel ve politik özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Gücün kullanılması meşru ve yasaldir.	Güç sahibi olan kimseler haklı ve iyidir.
Yeteneklerin, beceri, refah, güç ve statülerin birlikte olması gerekmez.	Yeteneklerin, beceri, refah, güç ve statülerin birlikte olması beklenir.
Orta sınıf insanlar sayı olarak büyüktür.	Orta sınıf insanlar sayı olarak küçüktür.
Haklar nezdinde herkes eşittir.	Güçlü olanlar ayrıcalıklı haklara sahipler.
Güç sahibi olan insanlar daha az güçlü olduklarını görünmeye çalışırlar.	Güç sahibi olan insanlar mümkün olduğunca daha çok güçlü olduklarını göstermeye çalışırlar.
Güç, resmi pozisyon, uzmanlık ve beceriden kaynaklıdır.	Güç, aile, arkadaşlar, karizma ve gücü kullanma kabiliyetinden kaynaklıdır.
Siyasal sistemi değiştirme yöntemi, kuralların değiştirilmesi ile değişir.	Siyasal sistemi değiştirme yöntemi, tepedeki kişilerin değiştirilmesi ile değişir.
İç politikada şiddet yoluna başvurulması nadiren görülebilir.	İç politikadaki çatışmalar genellikle şiddete neden olur.
Çoğulcu yönetimler her zaman çoğunluğun oyları ile oluşur.	Yönetimler her zaman otokratik ve oligarşik temele dayanır.
Siyasi yelpaze, güçlü bir merkez ve zayıf sağ sol kanatlardan oluşur.	Siyasi yelpaze, zayıf bir merkez ve güçlü sağ sol kanatlardan oluşur.
Gelir grupları vergi sistemi ile dengelenir.	Toplumda gelir dağılımı adaletsizdir ve vergi sistemi de yüksektir.
Yaygın olan inançlar ve felsefi sistem eşitlik yönündedir.	Yaygın olan inançlar ve felsefi sistem hiyerarşiyi ve sosyal katmanlaşmaya yöneliktir.
Yaygın olan siyasal ideolojiler, gücün paylaşımını esas alır ve uygulamaya koyar.	Yaygın olan siyasal ideolojiler, gücün çatışmasını esas alır ve uygulamaya koyar.
Yönetim yaklaşımları çalışanların rolleri üzerinde dururlar.	Yönetim yaklaşımları yöneticilerin rolleri üzerinde dururlar.

Kaynak: Hofstede 1991, s. 43'den aktaran Akyürek 2001, s. 10, Hofstede 1994, s. 43'den aktaran Doğan 2007, s. 70.

3.2.1.2 İşletme ve güç mesafesi

Öncelikle işletmelerde gücün nasıl oluştuğunu, daha sonra bu gücün işletmelerde nasıl dağıtıldığını inceleyeceğiz. İşletmelerdeki güç bir aktörün değil, bir sosyal ilişkinin özelliğidir. Örneğin A'nın B üzerindeki gücü B'nin A'ya bağımlılığına hem eşittir, hem de bu esasa dayanır. İşletmelerdeki bir güç ilişkisinde tarafların birbirleri üzerindeki güç arasındaki mesafe bu ilişkideki kişiler için güç anlamında avantaj ya da dezavantajı sağlayabilir (Şenturan 2014, s. 81).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerdeki işletmelerde, ilişkilerdeki iletişim yönü yukarıdan aşağıya doğrudur, resmi ilişkilerdeki yatay iletişim yoktur. Bu gibi işletme sistemlerinde belirsizlik yok denecek kadar azdır, çünkü işletmedeki hiyerarşik sistem sayesinde bütün görev ve yetkiler açıkça belirlenmiştir. Ayrıca güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki işletmeler çalışanlarını gücün merkezileşmesine dâhil etmiş ve çalışanların çoğunluğu yöneticilerin oluşturdukları bu yapı içerisinde onların verecekleri kararları uygulamaya hazır pozisyonda beklemektedirler. Bu tür işletmelerde otokratik bir sistem tarzı vardır. İdari açıdan baktığımızda otorite, liderlik, karar verme mekanizması gibi konularda güç mesafesinin yüksek olması, bu sistemde çalışanlar üstlerine bağılıklarını yükseltir ve merkezileşmiş bir sistem oluşturur. Yönetenlerin ayrıcalıklı olduğu ve aldıkları bütün emir ve kararları tartışmasız doğru olduğunu kabul etmişlerdir. Bu tarz işletmelerde yönetenler, çalışanlar gözünde, otokrat ve babacan gibi gözükürler (Rodriguez 1998 ve Sargut 2010'den aktaran Deniz 2013, s. 19). Güç mesafesinin yüksek olduğu işletmelerde, yaşlı ve daha çok deneyimli kişilere astlar gençlere oranla daha çok saygı ve sevgi gösterirler (Akyürek 2001, s. 17). Bu tür işletmelerde, baskın çoğunluk karar alma sürecine dâhil edilmemektir, çünkü hiyerarşik sistem bunların karar alım süreçlerine katılabilecek düzeyde görülmemektedir (Sepetci 2012, s. 4728).

Rodriguz (1998)'a göre; güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerdeki işletmelerde, çalışanlar gücün bir merkezde toplanmasını hoş görmezler ve alınan kararlara onlarında katılabileceklerine inanırlar (aktaran Deniz 2013, s. 19). Bir başka ifade ile çalışanlar, karar alma ve sorun çözme süreçlerine katılıp, kendi görüş ve önerilerini dile

getirebilirler (Sepetci 2012, s. 4728). Turan ve arkadaşlarına göre; güç mesafesi düşük işletmelerde, çalışanlar ve yönetenler arasında eşitsizlik azalır, merkezileşme ve hiyerarşik sistem düşük derecededir, işletme imkânları, bütün çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağıtılmıştır (Deniz 2013, s. 19). Yönetenler, yönetilenler için denetleyici ve itaat edilmesi gereken kimselerden çok, ulaşılabilir kişilerdir ve astlar işlerini etkileyen kararlar alınmadan önce onların görüşlerinin almasını da beklerler. Hiyerarşik sistemin eşit olmayan rollerine rağmen, yönetenler ve yönetilenler birbirlerini eşit olarak görürler, çünkü bu ilişkide çalışanlar işletmedeki pozisyonların bir gün değişebileceğini inanırlar ve alt pozisyonlardaki bir çalışanın sonradan yüksek pozisyonlara gelebileceğini bilirler, yani bu işletmelerde her zaman değişiklik söz konusudur. Ücret bakımından yüksek ve düşük pozisyonların küçük bir farkı vardır. Bu tür işletmelerde hiç kimsenin üst statüsü ve ayrıcalığı yoktur, çünkü bütün çalışanlar aynı tuvaletleri ve kafeteryayı kullanırlar (Hofstede 1991, s. 36'den aktaran Akyürek 2001, s. 17).

Tablo 3.4: Güç mesafesi yüksek ve düşük işletmelerde uygulanan değerler ve eğilimler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Yönetilenler bağımsız olmaya değer verir.	Yönetilenler güven duyacak ortamı arar.
Otoriterlik kişilikten gelir.	Otoriterlik sosyal normlardan kaynaklanır.
Yönetenler, yönetilenlere danışarak karar alırlar.	Yönetenler, yönetilenlere danışmadan karar alırlar.
Sıkı denetimler çalışanlarda rahatsızlık uyandırır ve denetim çalışanları azdır.	Sıkı denetimler çalışanlarda güven hissi uyandırır ve denetim çalışanları fazladır.
Güçlü çalışma ahlakı kuralları ve insanlar tembel değildir inancı geçerlidir.	Zayıf çalışma ahlakı kuralları ve insanlar çalışmayı sevmez inancı geçerlidir.
Yönetilenler, patronlarına karşı rahattır.	Yönetilenler, patronları ile çelişkiden kaçınır.
Çalışanlar arasında daha iyi iletişim vardır.	Çalışanlar birbirlerine güvenmezler.
İdeal işverenler demokrat olanıdır.	İdeal işverenler yardımsever ve babacan olanıdır.
Yönetilenler kendilerine danışılmasını beklerler.	Yönetilenler yapılacakları hakkında yönetenlerin kararlarını beklerler.

İşletmedeki hiyerarşi yönetenler ve yönetilenler arasındaki eşitliği yansıtır.	İşletmedeki hiyerarşi yönetenler ve yönetilenler arasındaki eşitsizliği yansıtır.
İşletmedeki her kişi (yönetici, çalışan ve işçiler) eşit statüye sahiptir.	İşletme içindeki işi yapanlar, işçilere oranla daha yüksek statüye sahiptir.
Ücretlerdeki farklılaşma seviyesi düşüktür.	Ücretlerdeki farklılaşma seviyesi yüksektir.
Basık bir işletme sistemi mevcuttur.	Sivri bir işletme sistemi mevcuttur.
Yönetilenlerin yönetenleri hakkındaki fikirleri önemlidir.	Yönetenlerin yönetilenleri hakkındaki fikirleri önemlidir.
Yönetenlere ulaşma ve iletişime geçmek için kolaydır.	Yönetenlere ulaşma ve iletişime geçmek için zordur.
Yönetenler bireysel olmayan (objektif) verilerle hareket ederler.	Yönetenler sağduyu ile hareket ederler.

Kaynak: Hofstede 1984, ss. 92-94'den aktaran Akyürek 2001, s. 18, Hofstede'den aktaran Can 2012, s. 244, Hofstede 1994, s. 37'den aktaran Uslu ve Ardıç 2013, s. 317, Doğan 2007, s. 69, Terzi 2000'den aktaran Deniz 2013, ss. 18-19 ve G.Hofstede, G ve Hofstede, G. J 2005, s. 59'den aktaran Jahangirov 2012, s. 66.

3.2.1.3 Kadın ve güç mesafesi

Kanter (1980)'de yaptığı çalışmada, iş yaşamında daha çok başarılı olmaları için kadınların ve erkeklerin hangi konular üzerinde eğitim almalarını gerektiğini şöyle özetlemektedir; "erkeklerin ikili ilişkiler ve duygular konusunda çok şey öğrenmeleri gerekirken, kadınların da güce alışması ve kullanmayı öğrenmesi gerekmektedir" (aktaran Sağ 2010, ss. 61-62). Bu çalışmayı baz alarak şunu söyleyebiliriz ki, kadınlar günümüz iş dünyasında sayıca giderek artmış ancak buna rağmen üst pozisyonlarda istenilen seviyeye ulaşamamışlardır. İkinci bölümde bahsettiğimiz engelleri bir kenara bırakarak, kadınlar güç kullanma konusunda hala isteksiz olup gücü kullanmak istememektedirler. Örneğin, bir üniversite kampüsünde çalışacak bir personeli işe alma sürecinde, erkek ve kadın yöneticilerin bulunduğu bir heyet başvuranlar arasında erkek ve kadınların olduğu bir havuzdaki adaylardan birisini seçmesi gerekmektedir. Söz konusu heyet üyesi olan kadın yönetici de dâhil olmak üzere tüm heyet üyeleri, aynı yetenek ve becerilere erkek ve kadın adaylar arasından erkek bir adayı işe almayı tercih etmektedirler (Aslanargun 2009, s. 46). Bu örneğe dayanarak, kadınlar üst pozisyona

geldiğinde de erkekler gibi düşünerek karar alırlar ve kendilerini garantiye alarak hataya düşmemek korkusuyla karar verirler. Bu durum bize kadınların güç mesafesinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu ve ellerindeki gücü kullanmadıklarını göstermektedir.

Kanter (1987)'e göre, iş dünyasındaki kadın yöneticilerin karşı karşıya kaldığı güçsüzlüğün nedeni, geleneksel erkek bakışından kaynaklanmaktadır. Yönetici konumundaki kadınların güçsüz olarak görülmesi, kadınlara karşı eskiden var olan önyargılardan kaynaklanmaktadır. İşletmelerde yönetici pozisyonundaki kadınlara karşı korumacı bir tavır gösterilmektedir. Kadınlara basit ve risk taşımayan işler verilmekte ve böylece kadınlar kendi yetenek ve becerilerini ispat edememektedirler. Bazı erkek yöneticilerin kadınların üst pozisyonlara gelmelerini istememektedir ve bu algıya bazı kadın yöneticilerin de destek verdiğini görülmektedir (Aslanargun 2009, ss. 43-44).

Bundan önce toplum ve işletme ile ilgili güç mesafesi ilişkisini açıkladık, her ikisinin içerisinde kadının da olduğunu unutmamamız gerekiyor. Güç mesafesi yüksek olan toplum ve işletmelerde, kadınlar daha çok haksızlık ve eşitsizliğe maruz kalmaktadır. Örneğin, bu tür toplumlarda kadınlar güçsüz ve erkeklerin güçlü olarak görüldüğü için, itaat edilen ve emirleri tartışmasız yerine getirilen kişi konumundadırlar. Bu kültürlerde kadın dayanışması yok denecek kadar azdır, kadınlar bağımsız olmaktan ziyade güven ortamı ararlar, patronları ile çelişkiye düşmekten ve eleştirilmekten kaçınırlar. Kadın çalışanlar arasında güvensizlik duygusu yüksek seviyededir. Güç mesafesi yüksek olan toplum ve işletmelerde en belirgin nokta olan ücretlendirme ve terfi konusudur, çünkü aynı işi yapan kadın çalışanlar erkeklerden çok daha az ücret alıyorlar ve terfide de daha çok beklemek zorundadırlar.

Güç mesafesi düşük olan toplumlar ve işletmelerde, çalışanlar cinsiyetlerine bakılmaksızın hak ve özgürlük bakımından eşit olup üstlerinden gelen kararları tartışmadan ve içeriğini bilmeden yerine getirmemektedirler. Bu tür kültürlerde güçsüz olanların ve kadınların dayanışması yüksek derecededir. Kadınlar daha fazla bağımsızlık çabasındadırlar ve kadınlar arasında güven ortamı hâkimdir. Çalışanlar patronları ile tartışmaktan kaçınmamaktadırlar. Çünkü bu tür kültürlerde yükselme,

beceri ve yeteneğe göre değerlendirilir yani alt pozisyonlardaki her hangi bir çalışan üst pozisyonlara yükselebilmekte, ücretlendirmede koşulları açısından çalışanlar arasındaki fark daha düşük seviyede ve terfilerde de çalışanın hak ettiği zaman terfi ettirilmesi gibi uygulamalar söz konusu olmaktadır.

3.2.2 Kadın Çalışanların Güç ve Belirsizliğe Bakış Açısı

Yapılan araştırmalarda; günümüz iş dünyasında kadınların işgücüne katılma oranı gün gittikçe artmaktadır, ama buna rağmen üst düzey pozisyonlara bakıldığında istenilen seviyede değildirler (Jahangirov 2012, s. 68). Örneğin; ABD'de Fortune 500 dergisinde yapılan bir araştırmada, kadınların yönetim kurulu üyeliklerinde bulunma oranları yüzde 15'tir, üst düzey pozisyonlardaki kadınların oranı yüzde 16'dır ve 500 şirketin içerisinde CEO olarak görev yapanların sadece yüzde 3'ü kadındır (Based 2009, s. 16'den aktaran Erdost Çolak 2013, s. 47). Bu durum ikinci bölümde de açıkladığımız nedenlerin yanı sıra en belirgin nedenlerden biri olan toplum normları ve değerlerinden kaynaklanmaktadır.

Toplumsal normların meydana getirdiği cinsiyete göre meslekler, kadınların ve erkeklerin mesleklerini ve yapabilecekleri işleri cinsiyete dayalı olarak tanımlarken aynı zamanda kadın ve erkek arasındaki güce de vurgu yapmaktadır, bu ayrımcılıkla hem iş yaşamında hem de ev içindeki işlerde kadın, erkek işi diye ayrımcılığa gönderme yapılmaktadır. Bunu yaparken de kadınlar ve erkeklere göre beceri, yetenek, davranış ve isteklerinin var olduğu insanların bilinçaltına yerleştirilmektedir (Dedeoğlu 2000, ss. 150-151). Bu nedenlerden dolayı çocuk yaşlardan itibaren erkek egemen bir toplumu doğal olarak gören kız çocukları, büyüme sürecinde de güçlü olarak algıladığı erkeği görmekte ve bu güçten de etkilenmektedir. Toplum arasında yaygın olan görüş, gücü daha çok algılayan kadınlar belirsizliği daha çok hissedecekleri için, belirsizliği erkelerden daha yoğun algılıyorlar (Jahangirov 2012, ss. 68-69). İkinci bölümde de vurguladığımız gibi, kadınlara engel teşkil eden en önemli noktalardan biride, erkeklerin egemen olduğu bir toplum düzeninin de, kadınların iş yaşamında yükselmeleri zor gözükmektedir. Toplumlarda kadın ve erkeğin aynı çalışma ortamında engellenmeden başarılı olması için, cinsiyet farklılığı olmaması gerekmektedir.

Belirsizliğin literatürde ne anlama geldiğini açıklayacak olursak, Budner (1992)'e göre; belirsizlik, "bireylerin yeterli ipuçları bulamadığı ve dolayısıyla yapılandırıp, sınıflandırmadığı şey" olarak tanımlanmıştır. Hofstede'e göre; risk, herhangi bir olayın yaşanma ihtimali iken, belirsizlik ise, bir ihtimale bağlı olmadan, herhangi bir şeyin yaşanabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı uyandırır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar. Hofstede bize risk ve belirsizlik arasındaki farkı gösteriyor, çünkü bazen toplum tarafından ikisi aynı anlamda kullanılabilir. İşletmelerde belirsizlik içeren durumlar, bir grup çalışan tarafından tehdit olarak algılarken, diğer bir grup tarafından da arzu edilen bir durum olarak algılanabilmektedir (Karavardar 2011, s. 164). Bu tanımlar kadınların belirsizliği neden daha yoğun algıladığını ve belirsizliğin neden daha yaygın olduğunu net olarak açıklamaktadır. Çünkü toplum erkek egemen bir kültüre sahip olup güç de bu sınıfın elinde olduğu için kadınlar aile yaşamında baba ve kocaya bağlıdır. Aileyi ilgilendiren bütün konularda son kararı erkek verir ve bu yüzden aile yaşamında belirsizliği daha çok yaşayan ve algılanan kişi kadınlardır. İş yaşamında da durum aynı şekilde yaşanmaktadır. Kadınlar işletmede bir erkek ile karşılaştırıldığında aynı performansı gösterdiği halde aynı ücreti alamıyor veya bir erkekle aynı pozisyonda ve aynı süre zarfında işe girmiş olmalarına rağmen erkek daha az süre bekledikten sonra yükselmekte ve kadının pozisyonunda herhangi bir değişiklik söz konusu olmamaktadır. Bu durumun nedeni ise üstteki karar vericinin erkek olmasıdır.

Kadınların çalışma isteğinin kaynağı, içinde bulundukları sosyal çevreden ve kadınlık duygusundan gelmektedir. Genel olarak kadınlar iyi bir eğitim alarak bir meslek sahibi olmak isterler. Toplum içinde bir meslek sahibi olarak kendilerine daha çok güvenirler, çünkü hem iş hayatında hem de sosyal yaşamlarında kendilerini daha güçlü ve söz sahibi hissederler, bu nedenden dolayı daha çok çalışmak ve yükselmek isterler. Kadınlar işletmelerde kendilerinin erkekler gibi yetenek sahibi olduğunu ve edindikleri nitelikleri kullanarak başarılı olabileceklerini savunmaktadır. Bir diğer taraftan da kadınların parasal anlamda bağımsız olma isteği veya belirli bir statü kazanarak toplum da daha çok güç sahibi olma isteğidir. Bu arzularını yerine getirebilmek için iş hayatında daha etkin bir biçimde rol almaları ve çalıştığı sektörde daha yüksek mevkilerde yer almaları gerekmektedir. Kadınlar daha duygusal oldukları için bu

isteklerini yerine getiremedikleri zaman, kendilerini mağlup hissederler (Türkkahraman ve Şahin 2010, s. 82).

Toplum tarafından kadınların korunmaya muhtaç oldukları için hor görülmesi risk taşıyan işlerde başarısız olabilirler düşüncesi ve bu sebepten dolayı da kadınlara risk alma fırsatı verilmemesi, bu fırsatın erkeklere tanınması, kadınların yetersiz çalışanlar oldukları şeklinde bir düşüncenin oluşmasına neden olmaktadır. Kadınların iş ile ilgili gerekli bilgilere tam manasıyla sahip olmadıkları yönündeki negatif düşünceler, işletmelerdeki biçimsel olmayan ağlara giremedikleri ve yeteri kadar güç kullanamadıkları yönündeki iddialar nedeniyle kadınların örgütsel destek sağlamada başarısız oldukları görülmektedir. Kadın çalışanların güç eksikliğini giderebilmek için daha çok eğitim almaları gerekmektedir (Kırel 1998, ss. 43-45'den aktaran Jahangirov 2012, s. 69).

Yenilmez ve Girginer'in 2014'te yaptığı çalışmada Türkiye'de hem erkeklerin hem de kadınların işgücüne katılma oranları en çok üniversite mezunlarından kaydedilmektedir, bu da gösteriyor ki eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne katılmaları da yükselir ve kariyer ilerlemesi de daha kolay olabilir (Yenilmez ve Girginer 2014, s. 4).

3.2.3 Cam Tavan ve Güç Mesafesi İlişkisi

Toplumlarda çocukları yetiştirme süreçlerinde kız ve erkek çocuklar arasında ayrımcılık yapılmakta olup erkek çocuklara yüksek statülü rollere alışma eğitimi, kız çocuklara ise geleneksel ev rolleri eğitimi verilmektedir. Kadınların, erkeklere küçük büyük gözetmeksizin saygı duymaları beklenmekte ve büyüme sürecinde bu yönde eğitim verilmektedir (Zeybek 2010, s. 29 ve Jahangirov 2012, s. 69). Yüzyıllardan beri bu geleneksel yargıların etkisiyle kadına, çocuk bakımı ve özel hayat ile sınırlandırılmış ve parasal yönden erkeğe muhtaç ve bağımlı kılınmıştır, erkeğe ise ekonomik açıdan üretken ve evi geçindiren kişi olarak toplumsal değer ve statü kazandırılmıştır (Karacıoğlu ve Leblebici 2014, s. 2). Günümüz toplumlarında ise bu durum daha az görülmektedir.

Geleneksel toplumlarda erkek gücü elinde bulunduran, kadın ise erkeğin gücünü kabul edeni temsil eder, bu güç dengesi zaman içerisinde cinsiyetler arasında bir mesafeye neden olmuş ve bu mesafenin kaybedeni de kadınlar ve azınlıklar olmuştur. Kadınlar bu mesafe yüzünde evlenmeden önce baba evinde, evlendikten sonra ailesinde ve iş yaşamında her zaman engellerle savaşmak zorunda kalmıştır. Bu mesafeyi o kadar çok hissetmişlerdir ki; bir müddet sonra bu ayrımcılığı doğal bir durum gibi kabullenmişlerdir. Kabullenilen bu eşitsizlikten dolayı kadınlar çocuk sahibi olduğunda, çocukları arasında onlar adaletsiz bir biçimde ayrımcılık yapacak ve ne garip ki; kadınlar hem cinsinden olan kız çocukları arka plana atacak ve erkek çocuklara daha çok önem verilecektir. Son zamanlarda bu durum büyük bir değişim geçirse bile, bahsettiğimiz adaletsiz güç mesafesini yoğun yaşayan o dönemin kızları ve bugünün kadın çalışanları, yaşamın her safhasında gördükleri eşitsizlik ve her türlü cam tavan engellemeler nedeniyle, günümüzde üst pozisyonlarda kadın yöneticilere çok az rastlanılmaktadır. Kadın çalışanların kariyer merdivenlerinde ilerlemesini zorlaştıran bütün cam tavan engelleri ile savaşmasına rağmen, cinsiyetler arasındaki bu güç eşitsizliğini kabul ettikleri için yükselmeleri daha zor bir hal almıştır (Jahangirov 2012, s. 70).

Güç mesafesi yüksek toplumlarda ve işletmelerde, kadınlar daha çok cam tavan engelleri ile karşılaşmaktadırlar. Çünkü bu tür kültürlerle sahip olan işletmelerde kadınlar çalışma yaşamında kendilerine yer bulamamaktadırlar. Bir başka ifadeyle kadınlar daha çok ev, eş ve çocuk bakımıyla ilgilenmeleri ve erkeklerin arkasında kalmaları istenmektedir. Bu düşünce yapısı daha çok az gelişmiş toplumlarda görülmektedir. Bu tür toplumlarda kadınların gerek toplumsal alanda gerekse iş hayatında belirli bir yer edinmesine izin verilmemekte, işletmelerde kadınların yükselmesine ve toplumda değer ve statü kazanmasına hak tanımamaktadır (Karacıoğlu ve Leblebici 2014, s. 3). Bu gibi toplumlarda bütün karar alma mekanizmaları erkekler tarafından kuşatılmış olduğu için kadın erkek eşitsizliği doğal karşılanmaktadır. Bu durum kadınların cesaretlerini kırmakta ve ilerlemesini önlemektedir. Bu toplumlarda kadınlar cam tavan engelleri daha yoğun hissetmekte ve yaşamaktadırlar. Bu engelleri aşmak ve cam tavanı kırmak için bütün stratejileri denemekte ama yine de istenilen mevkilere yükselememektedirler. Çünkü cam tavanı aştıkları zaman önlerine bir başka

engel çıkacaktır o da güç mesafesidir ve bunu aşmak bazen imkânsızdır, çünkü toplum bu güç dengesini kabul etmiştir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ve işletmelerde kadınlar cam tavan engelleri daha az hissederler, çünkü bu tür toplumlarda kadına yönelik önyargılar daha az yaşanmakta ve dile getirilmektedir. Gelişmiş toplumlarda erkeklerin yönettiği çoğu işletmeler bugün her iki cins için uygun ve adil bir ortam oluşturmak için çok çabalar sarf ediyorlar ve çok sayıdaki erkekler geleneksel erkeksi meslekleri kabul etmiyorlar, bazı erkek çalışanlar "Babalar en iyisini bilir" önyargısının yok olmasını gerçekten arzu ediyorlar (Meyerson ve Fletcher 2006, ss. 80-81). Bu tür toplumlarda kadın erkek eşitliği yasalar çerçevesine alınmıştır ve karar alma mekanizması toplum düzeninin bozmamak için kurulmuştur. Bu gibi kültürlerde kadınlar cam tavan engellerini az yaşamaktadırlar ve doğal olarak da güç mesafesi düşük olduğu için bu iki engeli aşmak adına kendilerinde gerekli cesareti ve gücü bulabilmektedirler. Bu nedenlerden dolayı cam tavan ve güç mesafesinin ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

Geleneksel sisteme sahip olmayan, orta büyüklükteki bir işletmede cam tavan engellerini kıran kadın yöneticiler, emir-komuta tarzının geleneksel işletmelerde erkeklerin anımsattığı ve bu tarzın başarının tek yolu olmadığını ispatlamışlardır. Kadınlar üst pozisyonlara geldiğinde eskiden erkeklerin kullandıkları "davranış kuralları" kullanmıyorlar ve kendilerinin geliştirilmiş oldukları beceri ve davranışları esas alıyorlar, çünkü kadınların başarısı geleneksel olmayan liderlik davranışları bazı iş ortamlarında çok iyi neticeler olduğunu ve hatta belirsizliğin yoğun yaşandığı bir çevrede bile işletmeyi ayakta tutmayı başarmışlar, buda liderlik tarzındaki farklılığın bir güç kaynağı olduğunu gösteriyor (Rosener 2006, ss. 188-189). Rosener'in yaptığı çalışmanın sonuçlarından biride, kadınlar erkelerle karşılaştırıldığında, kadın çalışanlar yasal, ödüllendirme ve cezalandırma gücü yerine karizma gücü veya kurdukları kişisel ilişkilerden kaynaklanan güce sahipler, aynı çalışmada kadınlar erkelere göre güç ve pozisyonun değişme ihtimalini göz önünde bulundurdukları için daha rahat olduklarını belirtmiştir (Rosener 2006, s. 2005).

4. YÖNTEM

Bir araştırmanın geçerlilik kazanabilmesi için, öncelikle belirlenen problemin incelenmesi, literatürde yeterli derecede delil toplanması ve daha sonra da çıkan sonucun o problemle ilişkisinin mantıklı ve tutarlı bir şekilde açıklamasının yapılması ve çalışmadaki bu gereksinimlerine yönelik olarak uygun bir yöntemin belirlenmesi gerekmektedir (Buckley ve diğerleri 1976). Bu bilgiler ışığında gerçekleştirmeye çalıştığımız araştırmamızın bu bölümünde araştırmanın, hipotezleri, evren ve örneklemi, araştırmanın modeli, veri toplama teknikleri, verilerin analizleri, sınırlılıklar ve varsayımları ve yapılan uygulamalar hakkında bilgi vermeye çalışılacaktır.

4.1 ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

H₁: Akademisyenlerin güç mesafesi algılamaları ile cam tavan sendromuna yönelik algıları arasında ilişki vardır.

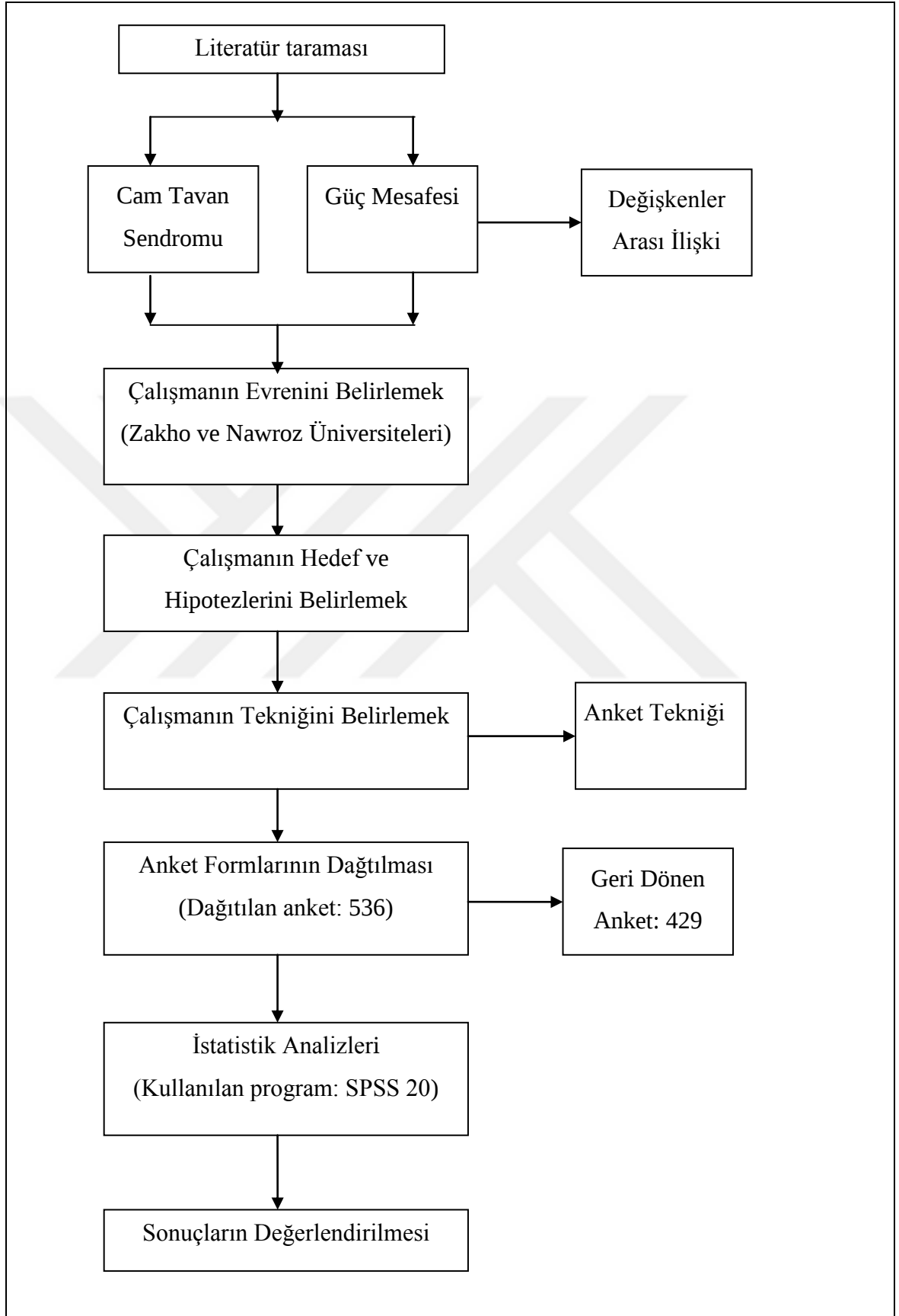
H₂: Cinsiyete göre akademisyenlerin cam tavan algısı, farklılık göstermektedir.

H₃: Cinsiyete göre akademisyenlerin güç mesafesi algısı, farklılık göstermektedir.

4.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Uygulama, araştırmanın evreni olan Irak Kürdistan Bölgesel Hükümeti'ne bağlı Duhok şehrinde bulunan Zakho ve Newroz üniversitelerinde 25.01.2015-15.02.2015 tarihleri arasında yapılmıştır. Bu bağlamda gerekli izinler alınarak 536 adet anket dağıtılmış ve örneklem olarak ana kütlenin yüzde 80'ini temsil eden yani 429 anketin geri dönüşü söz konusu olmuştur. Bu anketlerden Zakho Üniversitesi'ne gönderilen 341 anketin 300'ü cevaplanmış ve üç tanesi geçersiz, 297'si tanesi geçerli kabul edilmiştir. Nawroz Üniversitesine ise 195 anket gönderilmiş ve bu anketlerden 129'u cevaplanmış olup cevaplanan anketlerin tamamı geçerli kabul edilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırmanın modeli



4.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın ilk aşaması olan literatür taramasında konu ile ilgili terim/kavram bağlamında yapılan tanımlar ve tarihsel süreçler hakkında bilgi veren kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır. Literatürde öne çıkmış problemler hakkında bilgi toplamaya çalışılmış ve bu bilgiler ışığında yapılan uygulama pratiğe dökerek sorunların ortaya çıkış nedenleri ve bu sorunların çözümleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda şekil 4.1’de araştırmanın modeli hakkında gerekli bilgi ortaya konmaya çalışılmıştır.

4.4 VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Nicel veri toplamaya yönelik olarak kullanılan anket, gerekli izinler alınarak Jahangirov (2012) tarafından geliştirilmiş olan ve "Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezindeki ankette faydalanılarak hazırlanmıştır (EK.1: Ölçek kullanım izni). Anket formunun demografik bilgiler bölümünde ise Jahangirov (2012 s. 115) “eğitim durumu” sorusunu sormuştur. Bizim araştırmamızda ise bu soru ana kütlemizin üniversitelerdeki akademisyenlerden oluşması nedeniyle “mesleki ünvanınız” olarak değiştirilmiştir. Ayrıca ankette açık uçlu bir soru olan “pozisyonunuz” sorusu sorulmuş olup, söz konusu açık uçluluğu gidermek adına bu soruyu “idari göreviniz” olarak değiştirilerek yerine getirilen idari görevler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanlara ait kişisel bilgiler alınmıştır. İkinci bölüm de güç mesafesi ile ilgili 10 soru sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise cam tavan engeller ile ilgili 32 soru yer almaktadır. Anket sorularında 5’li Likert ölçeği adı verilen birden beşe kadar sayılara karşılık olan "1-kesinlikle katılmıyorum. 2-kısmen katılmıyorum. 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum. 4-kısmen katılıyorum. 5-tamamen katılıyorum" şeklindeki cevap seçenekleri ile veriler toplanmaya çalışılmıştır.

4.5 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verileri toplanarak elde edilen, katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler ve araştırma sorularına ilişkin yüzdeler şekillere dönüştürülerek yorumlanmıştır. Daha sonra araştırma hipotezlerinin testine ilişkin istatistiksel analiz ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Araştırmanın veri analizleri yapılırken, öncelikle verilerin analiz edilebilir hale getirilmesi adına excel programına veri girişi yapılmıştır. Oluşturulan bu veriler SPSS 20 programı aracılığı ile ham veri haline dönüştürülmüştür. Daha sonra bu verilerin analizi yapılarak hipotezlerin kabul ve red durumları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Ayrıca SPSS programında değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için tüm soruların katsayılarıyla korelasyon sonuçlarına ulaşılmış ve daha sonra t-test sonuçları aracılığıyla güç mesafesi ve cam tavan sorularının cinsiyete göre farklılığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Soruların güvenirliğini belirlemek için yapılan hesaplamalarda ölçütlerin matematiksel formülleri kullanılmıştır. Güç mesafesi ve cam tavan engeli sorularının bu kavramları ölçme konusunda ne kadar başarılı olduğunu tespit etmek için ise Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen güvenirlik katsayıları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1 Alpha cronbach güvenirlik katsayıları

Değişkenler	Soru Sayıları	Alfa Cronbach	Güvenirlik
Cam Tavan Sendromu	32	0.98	Yüksek Derecede Güvenirlik
Güç mesafesi	10	0.99	Yüksek Derecede Güvenirlik

DeVellis (2003: s. 95) göre, Alpha katsayısının değerlendirmesinde uyulan değerlendirme ölçütleri;

- a. 0.60 - 0.65 ise ölçek güvenilir değil,
- b. 0.65 - 0.70 ise ölçek düşük güvenilir,
- c. 0.70 - 0.80 ise güvenilir,
- d. 0.80 - 01.00 ise yüksek derecede güvenilir.

4.6 SINIRLILIKLAR VE VARSAYIMLAR

Çalışmanın sınırlılıkları, çalışmanın evreni olan Kürdistan ve Irak genelinde böyle hassas bir konu ile ilgili daha önceden yapılmış benzer hiçbir çalışma ve araştırma bulunmaması ve araştırmanın Irak'ta'ki savaş durumu nedeniyle Irak genelinde yapılamayarak sadece Kürdistan Bölgesel Hükümeti sınırlarında yapılabilmiş olmasıdır. Bunun yanı sıra bölgede yaşanan maddi imkânsızlıklar nedeni ile sadece Duhok ilindeki Zakho ve Nawroz üniversitelerinde yapılabilmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli sınırlılığı da anket formunun Türkçeden Arapçaya çevirilmesi ve çevirilirken anketin anlamını kaybetmemesi için ankete gereğinden fazla vakit harcanarak bu konuda uzman çok sayıda kişiye okutulmuştur. Bunun nedeni ise, Arapça'nın kelime anlamında çok zengin bir dil olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca veri toplama yöntemi olarak sadece anket yöntemini kullanmış olmamız ve dağıttığımız anketlerin sınav dönemine denk gelmesi ile akademisyenlere ulaşmakta bazı güçlükler yaşanmış olmasıdır.

Tüm bu sınırlılıkların yanı sıra bu konuda daha önce çalışmalar yapılmadığı için akademisyenlerin kendi kurumunu ve ülkesini daha olumlu göstermeye çalışmak adına anketleri cevaplandırırken, ankette yer alan sorulara gerçek dışı cevaplar vermiş olma ihtimalleri varsayılmıştır. Bu gibi bir durumun da verilerin oranlarına yönelik bir etkide bulunabileceği göz önünde tutulmuş olup akademisyenlerin anketleri cevaplandırılırken, kendi düşüncelerini doğru yansıttığı varsayılmıştır.

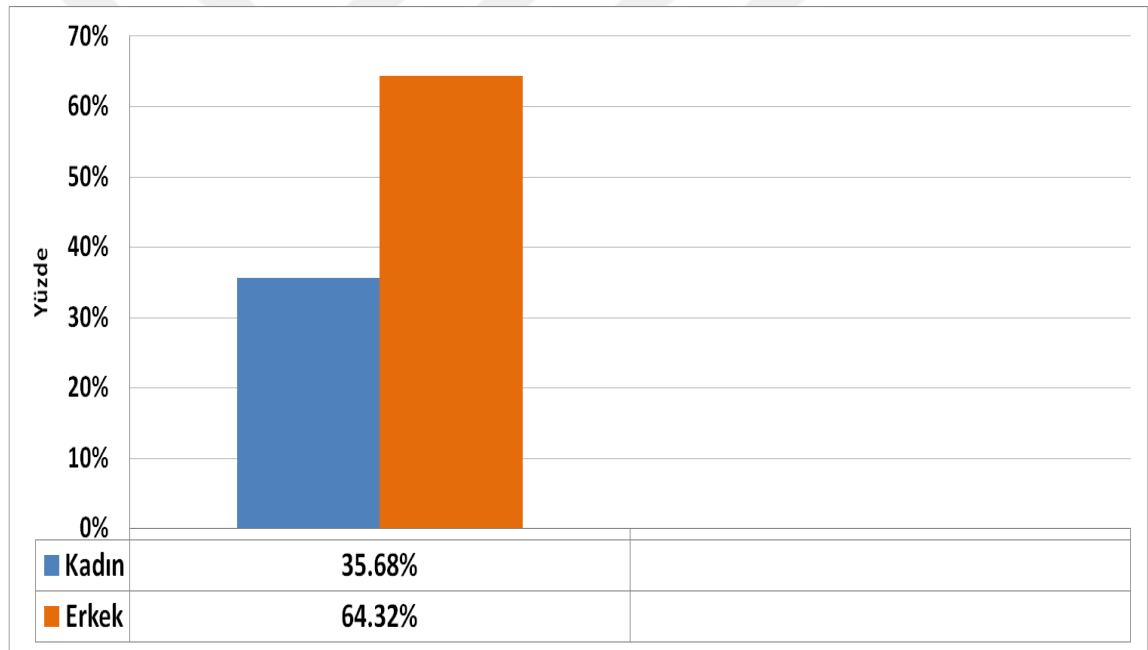
5. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI

Bu bölümde çalışmamıza katılan akademisyenlerin verdikleri cevapların bulguları yer alacaktır.

5.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

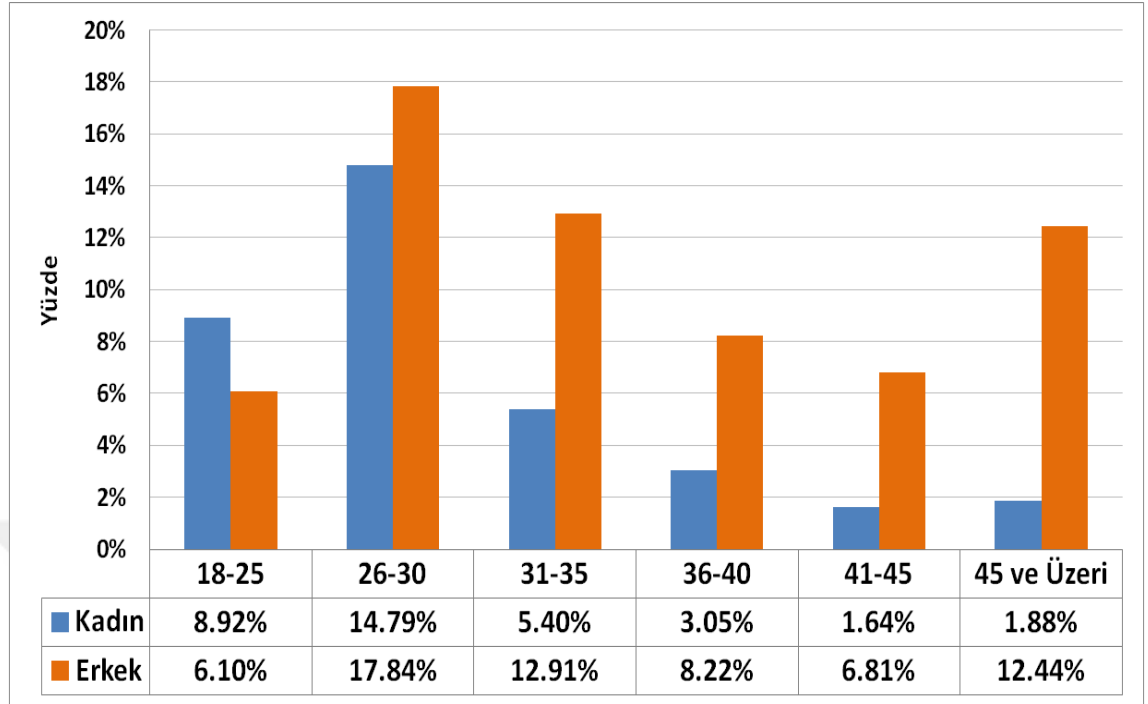
Ankettimizin birinci bölümünü oluşturan katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik olarak sorulan sorulara verdikleri cevapların sonuçları aşağıdaki şekillerdeki gibidir.

Şekil 5.1.1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı



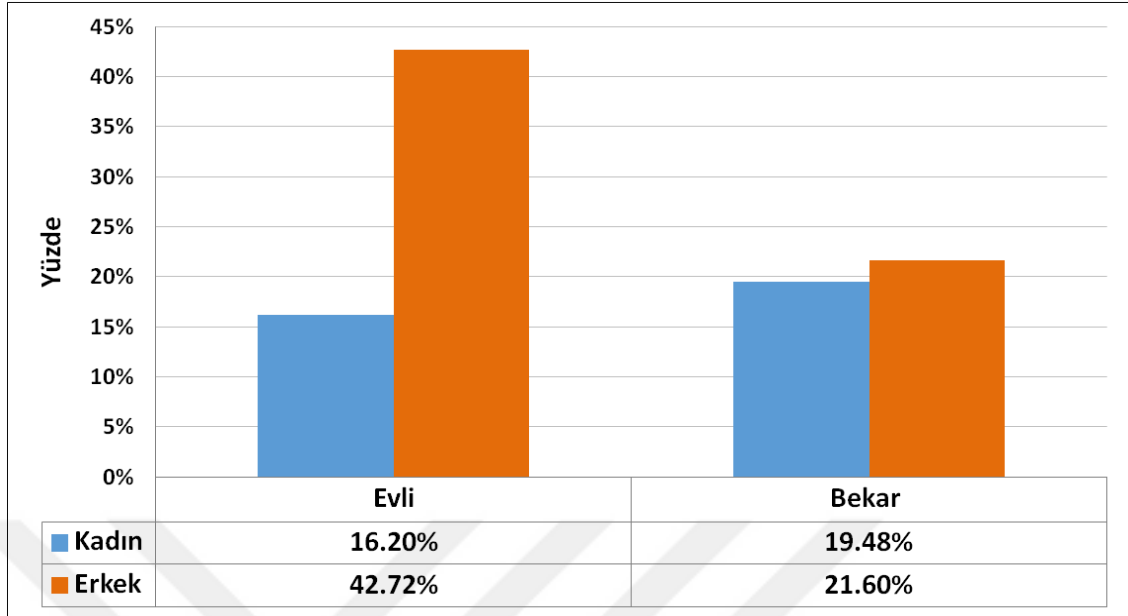
Şekil 5.1.1'de görüldüğü gibi ankete katılan 426 akademisyenden yüzde 64,32 erkek akademisyenlerden ve yüzde 35,68 kadın akademisyenlerden oluşmaktadır.

Şekil 5.1.2: Katılımcıların cinsiyete göre yaş gruplarının dağılımı



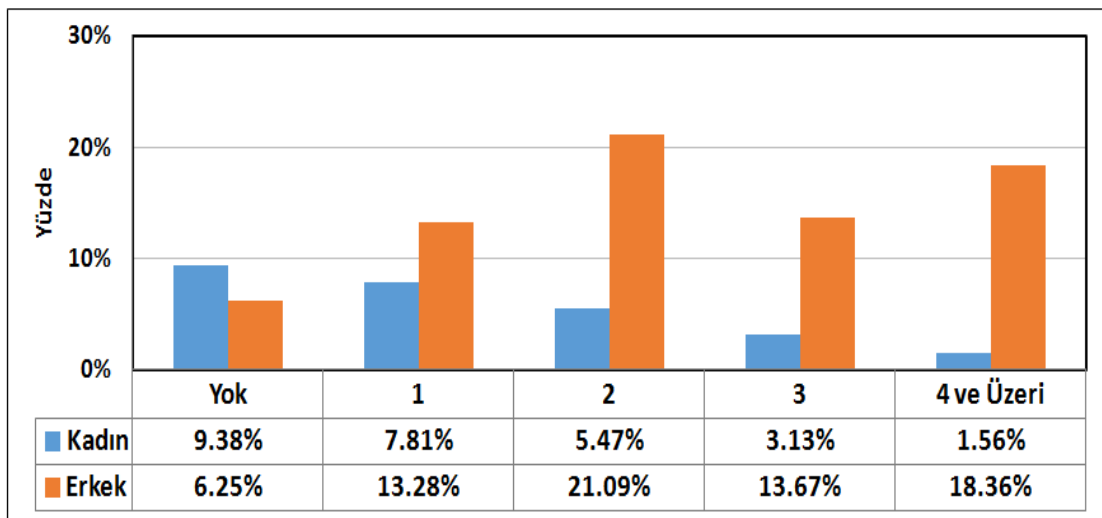
Şekil 5.1.2'de görüldüğü gibi çalışmamıza katılan akademisyenlerden, 18-25 yaş arasında olanlar yüzde 15,02 olup bunların yüzde 8,92'si kadın yüzde 6,10'u ise erkek akademisyenlerdir. 26-30 yaş arasında olanlar yüzde 32,63 olup bunlardan yüzde 14,79'u kadın ve yüzde 17,84'ü erkek akademisyenlerdir. 31-35 yaş arasında olanlar yüzde 18,31 olup bunların yüzde 5,40'ı kadın ve yüzde 12,91'i erkek akademisyenlerdir. 36-40 yaş arasında olanlar yüzde 11,27 olup bunların yüzde 3,05'i kadın ve yüzde 8,22'si erkek akademisyenlerdir. 41-45 yaş arasında olanlar yüzde 8,45 olup bunların yüzde 1,64'u kadın yüzde 6,81'i erkek akademisyenlerdir. 45 ve üzeri yaş arasında olanların oranı ise yüzde 14,32 olup bunların yüzde 1,88'i kadın yüzde 12,44'ü erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yoğunluğunun en fazla olduğu yaş aralığı 26-30 yaş arası, en düşük yaş aralığı ise 41-45 yaş aralığıdır.

Şekil 5.1.3: Katılımcıların cinsiyete göre medeni durumlarının dağılımı



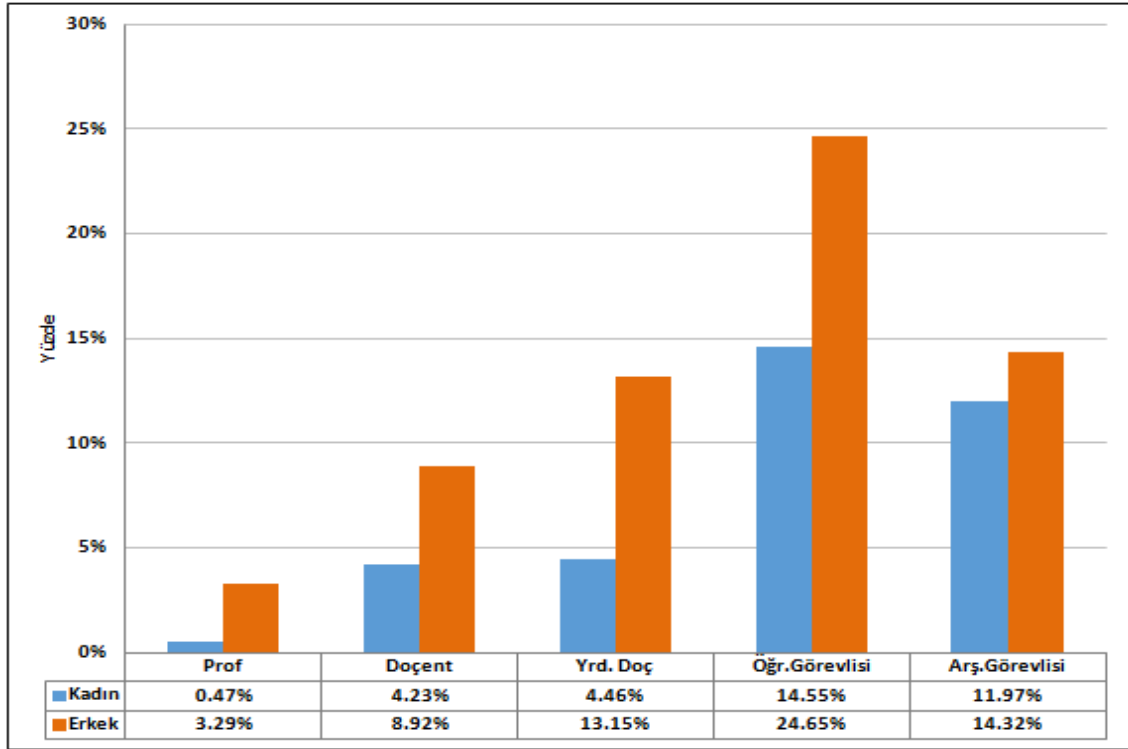
Şekil 5.1.3'de görüldüğü gibi çalışmamıza katılan akademisyenlerin yüzde 58,92'si evli olup bunların yüzde 16,20'si kadın yüzde 42,72'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Bekâr katılımcıların oranı ise yüzde 41,08'i olup bunların yüzde 19,48'i kadın ve yüzde 21,60'i erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu dağılıma göre katılımcıların büyük oranı evli akademisyenlerden oluşmaktadır.

Şekil 5.1.4: Katılımcıların cinsiyete göre sahip oldukları çocuk sayısı dağılımı



Şekil 5.1.4'de görüldüğü gibi çalışmamıza katılan akademisyenlerin, çocuğu bulunmayanların oranı yüzde 15,63 olup bunların yüzde 9,38'i kadın yüzde 6,25'i erkek akademisyenlerdir. Bir çocuğa sahip olanların oranı yüzde 21,09 olup bunların yüzde 7,81'i kadın yüzde 13,28'i erkek akademisyenlerdir. İki çocuğa sahip olanların oranı yüzde 26,56 olup bunların yüzde 5,47'si kadın yüzde 21,09'u erkek akademisyenlerdir. Üç çocuğa sahip olanların oranı yüzde 16,80 olup bunların yüzde 3,13'u kadın yüzde 13,67'si erkek akademisyenlerdir. Dört ve üzeri çocuğa sahip olanların oranı ise yüzde 19,92 olup bunların yüzde 1,56'si kadın yüzde 18,36'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların çocuk sahibi olma oranları birbirine yakın olup en fazla yoğunluk iki çocuğa sahip olan erkek akademisyenlere aittir.

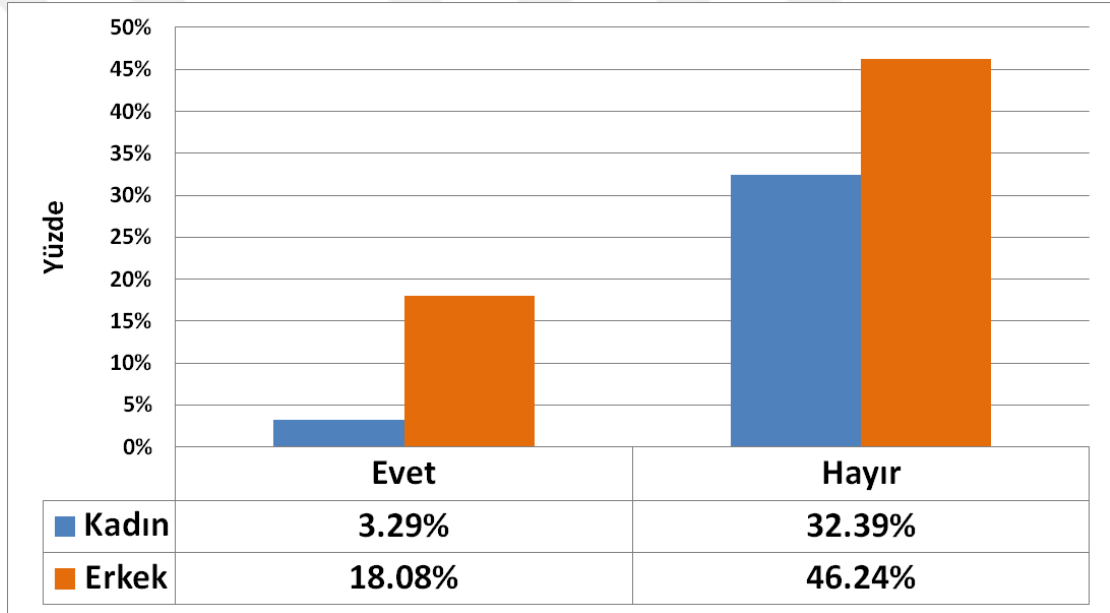
Şekil 5.1.5: Katılımcıların cinsiyete göre mesleki ünvanlarının dağılımı



Şekil 5.1.5'de görüldüğü gibi çalışmamıza katılan akademisyenlerin, profesör ünvanına sahip olanların oranı yüzde 3,76'si olup bunların yüzde 0,47'si kadın, yüzde 3,29'u erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Doçent ünvanına sahip olanların oranı yüzde 13,15 olup bunların yüzde 4,23'u kadın, yüzde 8,92'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Yardımcı Doçent ünvanına sahip olanların oranı yüzde 17,61 olup bunların yüzde 4,46'si

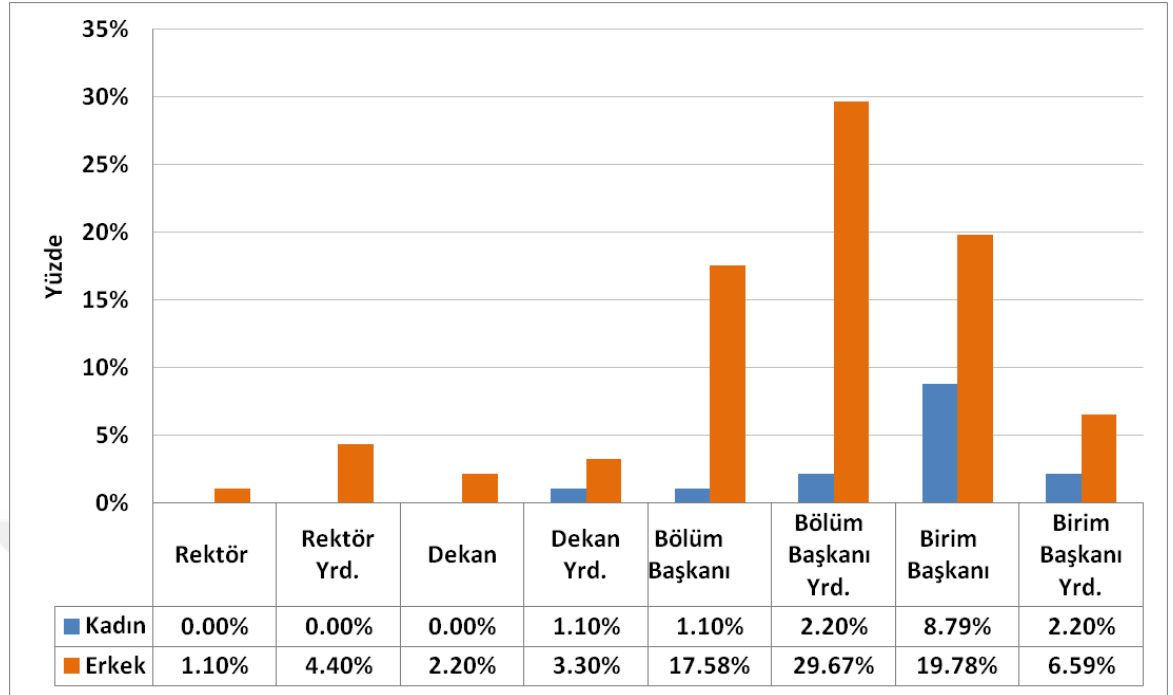
kadın, yüzde 13,15'i erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Öğretim Görevlisi ünvanına sahip olanların oranı yüzde 39,20 olup bunların yüzde 14,55'i kadın, yüzde 24,65'i erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Araştırma Görevlisi ünvanına sahip olanların oranı ise, yüzde 26,29 olup bunların yüzde 11,97'si kadın, yüzde 14,32'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların sahip olduğu ünvanlar açısından en fazla sahip olunan akademik ünvan Öğretim Görevlisi, en az akademik ünvan ise Profesör şeklindedir. Araştırmaya katılan 426 akademisyen arasında, akademik ünvanların en yükseği olan profesörlük ünvanına sahip kadınların oranının yüzde 0,47'i geçmediği de bu tablo sayesinde ortaya çıkmaktadır.

Şekil 5.1.6: Katılımcıların cinsiyete göre sahip oldukları idari görev dağılımı



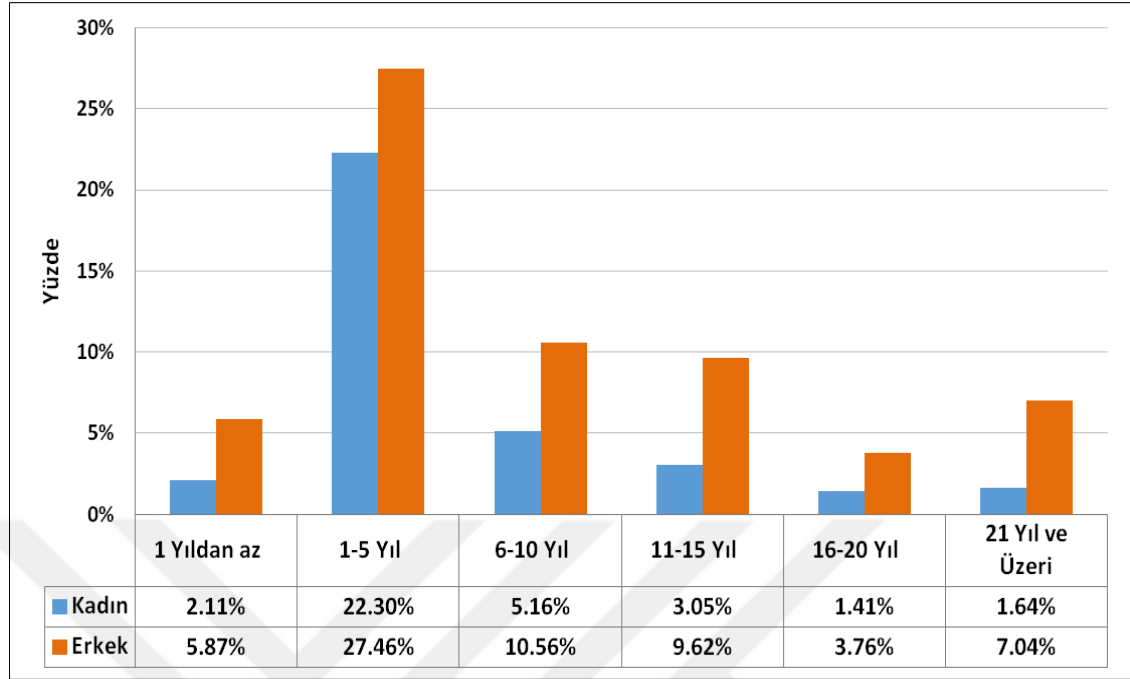
Şekil 5.1.6'de görüldüğü gibi çalışmamıza katılan akademisyenlerin yüzde 21,37'si idari bir göreve sahip olup bunların yüzde 3,29'u kadın, yüzde 18,08'i erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. İdari görevi bulunmayan katılımcıların oranı yüzde 78,63 olup bunların yüzde 32,39'u kadın, yüzde 46,24'ü erkek akademisyenlerden oluşmaktadır.

Şekil 5.1.7: Katılımcıların cinsiyetlerine ve ünvanlarına göre idari görev dağılımı



Şekil 5.1.7'de görüldüğü gibi, çalışmamıza katılan akademisyenlerin, yüzde 1,10'u rektörlük, yüzde 4,40'ı rektör yardımcısı ve yüzde 2,20'si dekanlık makamında yer almakta olup bunların tamamı erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Yani yüksek pozisyonlarda kadın akademisyenler yer almamaktadırlar. Enstitü müdürü ve anabilim dalı başkanı makamlarında ise hiç kimse yer almamaktadır. Katılımcıların yüzde 18,68'i bölüm başkanı olup bunların yüzde 1,10'u kadın, yüzde 17,58'i erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Bölüm başkan yardımcısı olan katılımcıların oranı yüzde 31,87 olup bunların yüzde 2,20'si kadın, yüzde 29,67'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Birim başkanı olan katılımcıların oranı yüzde 28,57 olup bunların yüzde 8,79'i kadın yüzde 19,78'i erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Bölüm başkan yardımcısı olan katılımcıların oranı ise, yüzde 8,79 olup bunların yüzde 2,20'si kadın, yüzde 6,59'u erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların sahip oldukları idari görevlerin oranı en fazla bölüm başkan yardımcısıdır.

Şekil 5.1.8: Katılımcıların cinsiyete göre mesleki tecrübe dağılımı



Şekil 5.1.8'de görüldüğü gibi çalışmamıza katılan akademisyenlerin, yüzde 7,98'i 1 yıldan az mesleki tecrübeye sahip olup bunların yüzde 2,11'i kadın, yüzde 5,87'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yüzde 49,76'i 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip olup bunların yüzde 22,30'u kadın, yüzde 27,46'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yüzde 15,72'si 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip olup bunların yüzde 5,16'sı kadın, yüzde 10,56'sı erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yüzde 12,67'si 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip olup bunların yüzde 3,05'i kadın, yüzde 9,62'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yüzde 5,17'si 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip olup bunların yüzde 1,41'i kadın, yüzde 3,76'si erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yüzde 8,68'i 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olup bunların yüzde 1,64'u kadın, yüzde 7,04'ü erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların sahip oldukları mesleki tecrübe açısından en düşük çoğunluk yüzde 5,17 ile 16-20 yıl arasında, en büyük çoğunluk ise, yüzde 49,76 oran ile 1-5 yıl arasındadır.

5.2 KATILIMCILARIN GÜÇ MEAFESİ SORULARINA İLİŞKİN CEVAPLARI

Anketin ikinci bölümünü kapsayan güç mesafesi sorularının sıklık ve yüzdeleri kadın ve erkeklerin verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki Tablo 5.2.1'de görülmektedirler.

Tablo 5.2.1: Güç mesafesine ilişkin cevapların cinsiyete göre sıklık ve yüzde dağılımı

Aşağıdaki ifadelerde Size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz		Kesinlikle katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.	K	11	7.24	7	4.61	24	15.79	71	46.71	39	25.66
	E	19	6.93	24	8.76	29	10.58	118	43.07	84	30.66
2.Çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır.	K	4	2.63	5	3.29	12	7.89	68	44.74	63	41.45
	E	7	2.55	14	5.11	28	10.22	130	47.45	95	34.67
3.Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler tesis etme, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir.	K	5	3.29	20	13.16	31	20.39	58	38.16	38	25.00
	E	11	4.01	29	10.58	57	20.80	117	42.70	60	21.90
4.İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.	K	1	0.66	18	11.84	37	24.34	73	48.03	23	15.13
	E	5	1.82	25	9.12	61	22.26	120	43.80	63	22.99
5.Astlara danışmak doğal bir davranıştır.	K	1	0.66	5	3.29	11	7.24	85	55.92	50	32.89
	E	6	2.19	8	2.92	28	10.22	144	52.55	88	32.12
6.Yönetimde etkililik için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.	K	2	1.32	9	5.92	17	11.18	93	61.18	31	20.39
	E	6	2.19	8	2.92	37	13.50	150	54.74	73	26.64
7.Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.	K	31	20.39	46	30.26	29	19.08	25	16.45	21	13.82
	E	57	20.80	66	24.09	53	19.34	71	25.91	27	9.85
8.İyi bir yönetici, otoriter-babacan yapıda olmalıdır.	K	19	12.50	21	13.82	26	17.11	56	36.84	30	19.74
	E	31	11.31	43	15.69	47	17.15	84	30.66	69	25.18
9.Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.	K	7	4.61	15	9.87	53	34.87	60	39.47	17	11.18
	E	9	3.28	29	10.58	77	28.10	121	44.16	38	13.87
10.Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir.	K	16	10.53	56	36.84	31	20.39	34	22.37	15	9.87
	E	21	7.66	57	20.80	94	34.31	76	27.74	26	9.49

Tablo 5.2.1'de görüldüğü gibi, kadın ve erkek akademisyenlerin verdikleri cevaplara baktığımızda katılımcıların büyük çoğunluğunun aynı yönde eğilimlere sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Sorulara tek tek baktığımızda birinci soru "güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir" şeklindedir. Bu görüşe kadınların yüzde 72,37'si ve erkeklerin ise yüzde 73,73'ü katılma yönünde cevaplar verdiklerini belirtmişlerdir. Bu cevaplar, her iki cinsiyetin de güçlü insanlardan sosyal yaşamda ve iş yaşamında her türlü desteği cinsiyet farketmeksizin almanın önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İkinci soru "çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır" şeklindedir. Bu görüşe kadınların yüzde 86,19'u ve erkeklerin ise yüzde 82,12'si katılma yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu cevaplar baz alındığında bu bölgede yaşayan insanların mensubu oldukları kültürün yapısı, örf ve adetleri ve dini yapılarından dolayı itaat etmek saygı anlamını taşıdığından dolayı çocuklarının itaat etmesini istedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum bizi ikinci bölümde de bahsettiğimiz gibi güç mesafesi yüksek olan toplumlarda küçükler büyüklere saygı ve sevgi duyar sonucuna ulaştırmaktadır.

Üçüncü soru "etrafındaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler tesis etme, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir" şeklindedir. Bu sorunun cevabı olarak kadınların yüzde 63,16'sı erkeklerin ise yüzde 64,60'i "katılıyorum" şeklinde fikir belirtmişlerdir. Bu cevaplara göre, kadınlar ve erkeklerin gücü elde etmek için kurulacak iyi ilişkilerin önemli olduğunu ancak uzmanlık ve pozisyon gücünün de ihmal edilmemesi gerektiği düşüncesine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü her iki cinsiyette de yüzde 35-36 arası oranındaki katılımcılar bu görüşe katılmamak veya kararsız kalmak şeklinde cevaplar vermiştir. Bu durumun nedenlerinden biri de bölgenin yeni yeni yapılandırılıyor olmasıdır. Çünkü yeni yapılandırılan bölgelerde uzmanlık ve pozisyon güç önem arz etmektedir. Katılımcıların 2005'te kurulan Nawroz Üniversitesi⁵ ve 2010'da kurulan Zakho Üniversitesi⁶ yani yeni kurulmuş üniversitelerin mensupları olduğu, yeni olan her yerde ise uzmanlık ve yasal gücün önemli olduğunu ortaya koyması açısından göz ardı edilmemesi gereken önemli hususlardan biridir.

Dördüncü soru "iyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini

⁵ <http://www.nawroz.edu.krd> [Erişim Tarihi 11.04.2015]

⁶ <http://www.uoz-Krg.org> [Erişim Tarihi 11.04.2015]

içerir" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 63,16'sı ve erkeklerin ise yüzde 66,79'u katılma yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu cevaplara göre, katılımcıların hiyerarşik yapının varlığını, bu yapının iyi yönetilen organizasyonlar için önemli olduğunu ve insanların kendilerinde hata yapma lüksü bulunmadığı için bürokrasi sistemini daha çok benimsediklerini ortaya koymaktadır.

Beşinci soru "astlara danışmak doğal bir davranıştır" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 88,81'i erkeklerin ise yüzde 82,67'si katılma yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu cevaplara göre, katılımcıların yönetenler, yönetilenlerden fikir almak isterler, çünkü her iki grupta aynı amaç için çalışıyor ve iş yaşamında kuracakları geleceklerinin bir tür etkileşim halinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Altıncı soru "yönetimde etkililik için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 81,57'si erkeklerin ise yüzde 81,38'i katılma yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu cevaplara göre katılımcılar, cinsiyet farketmeksizin çalışma süresinde yönetimin sağduyulu davranmasını beklemektedirler.

Yedinci soru "bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır" şeklindedir. Katılımcılardan kadınların yüzde 50,65'i katılmama, yüzde 19,08'i kararsız ve yüzde 30,27'si katılma yönünde cevaplar vermiş, erkeklerin ise yüzde 44,89'u katılmamak, yüzde 19,34'u kararsız ve yüzde 35,76'si katılma yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplara göre, katılımcıların net bir tepki göstermeyerek yüksek gücü algıladığını ve gücün insanların statülerine göre hissedildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Sekizinci soru "iyi bir yönetici, otoriter-babacan yapıda olmalıdır" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 56,58'i ve erkeklerin ise yüzde 55,84'u katılıyorum seçeneği ile babacan yapıda bir yönetici istediklerini belirtmişlerdir.

Dokuzuncu soru "hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 50,65'i ve erkeklerin ise yüzde

58,03'u katılma yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu cevaplara göre, erkeklerin kadınlara göre hiyerarşik yapıyı daha çok benimsedikleri ancak kadınlarda yüzde 34,87'si erkeklerde ise yüzde 28,10 olan kararsızlık oranının diğer sorulardan daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Güç mesafesinin son sorusu ise "üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir" şeklindedir. Bu soruda kadınların yüzde 47,37'si katılmama yönünde tavır sergilemiş, erkeklerin ise yüzde 37,23'ü katılma yönünde tavır sergilemişlerdir. Erkek katılımcıların yüzde 34,31 oranıyla en çok bu soruda kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu soruyu cevaplayan katılımcılardan, idari görevi olanların yüzde 84,62'si ve tüm katılımcıların da yüzde 64,32'si erkeklerden oluşmasına rağmen erkeklerin en çok bu soruda kararsız kaldıkları sonucu dikkat çekici bir şekilde ortaya konmaktadır.

5.3 KATILIMCILARIN CAM TAVAN SORULARINA İLİŞKİN CEVAPLARI

Anketin üçüncü bölümünü kapsayan cam tavan sorularının sıklık ve yüzdeleri kadın ve erkeklerin verdikleri cevapların dağılımı aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 5.3.1: Cam tavana ilişkin cevapların cinsiyete göre sıklık ve yüzde dağılımı

Aşağıdaki ifadelerde Size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz		Kesinlikle katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.Kadınlar iş yaşamındaki ortama uygun değildir.	K	85	55.92	47	30.92	10	6.58	6	3.95	4	2.63
	E	78	28.47	111	40.51	53	19.34	20	7.30	12	4.38
2.Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumda çalıştırılmaktadır.	K	58	38.16	48	31.58	15	9.87	23	15.13	8	5.26
	E	48	17.52	125	45.62	54	19.71	43	15.69	4	1.46
3.Kadınların yetenekleri, üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	K	63	41.45	52	34.21	24	15.79	10	6.58	3	1.97
	E	58	21.17	102	37.23	49	17.88	51	18.61	14	5.11
4.Kadınlar üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptirler.	K	6	3.95	27	17.76	39	25.66	54	35.53	26	17.11
	E	23	8.39	60	21.90	94	34.31	79	28.83	18	6.57

5. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundurlar.	K	24	15.79	39	25.66	28	18.42	43	28.29	18	11.84
	E	19	6.93	50	18.25	51	18.61	98	35.77	56	20.44
6. Kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık yoktur.	K	5	3.29	29	19.08	29	19.08	51	33.55	38	25.00
	E	28	10.22	81	29.56	60	21.90	75	27.37	30	10.95
7. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde), öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	K	72	47.37	44	28.95	14	9.21	15	9.87	7	4.61
	E	56	20.44	118	43.07	48	17.52	36	13.14	16	5.84
8. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	K	33	21.71	53	34.87	24	15.79	36	23.68	6	3.95
	E	23	8.39	68	24.82	52	18.98	100	36.50	31	11.31
9. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	K	34	22.37	50	32.89	33	21.71	27	17.76	8	5.26
	E	31	11.31	71	25.91	55	20.07	83	30.29	34	12.41
10. İş dünyasında kadın ve erkeklere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	K	11	7.24	25	16.45	32	21.05	64	42.11	20	13.16
	E	20	7.30	69	25.18	67	24.45	98	35.77	20	7.30
11. İş dünyasında kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, üstleri ve astları ile daha iyi iletişim kurarlar.	K	8	5.26	28	18.42	44	28.95	49	32.24	23	15.13
	E	23	8.39	48	17.52	94	34.31	82	29.93	27	9.85
12. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	K	58	38.16	65	42.76	17	11.18	8	5.26	4	2.63
	E	66	24.09	110	40.15	42	15.33	41	14.96	15	5.47
13. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla destekler.	K	6	3.95	24	15.79	51	33.55	55	36.18	16	10.53
	E	23	8.39	81	29.56	116	42.34	42	15.33	12	4.38
14. Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.	K	26	17.11	53	34.87	31	20.39	31	20.39	11	7.24
	E	22	8.03	84	30.66	80	29.20	61	22.26	27	9.85
15. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	K	28	18.42	48	31.58	30	19.74	37	24.34	9	5.92
	E	14	5.11	81	29.56	97	35.40	70	25.55	12	4.38
16. Kadın yöneticiler daha planlı çalışma alışkanlıklarına sahiptirler.	K	10	6.58	15	9.87	33	21.71	61	40.13	33	21.71
	E	16	5.84	68	24.82	85	31.02	89	32.48	16	5.84
17. Kadın yöneticiler hızlı karar almazlar.	K	13	8.55	33	21.71	37	24.34	60	39.47	9	5.92
	E	13	4.74	55	20.07	78	28.47	107	39.05	21	7.66
18. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptirler.	K	6	3.95	14	9.21	50	32.89	65	42.76	17	11.18
	E	19	6.93	74	27.01	98	35.77	66	24.09	17	6.20

19.Üst düzey yönetici kadınlar üst düzey erkek Yöneticilere göre daha yüksek performans gösterirler.	K	10	6.58	21	13.82	53	34.87	46	30.26	22	14.47
	E	21	7.66	86	31.39	98	35.77	56	20.44	13	4.74
20.Kadın yöneticiler erkeklerin egemen oldukları sektörlerde ayak uydurmakta başarılı olamazlar.	K	20	13.16	42	27.63	53	34.87	30	19.74	7	4.61
	E	14	5.11	77	28.10	79	28.83	79	28.83	25	9.12
21.İş dünyasında üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	K	8	5.26	8	5.26	24	15.79	76	50.00	36	23.68
	E	19	6.93	22	8.03	56	20.44	136	49.64	41	14.96
22.Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	K	9	5.92	6	3.95	21	13.82	68	44.74	48	31.58
	E	14	5.11	37	13.50	67	24.45	121	44.16	35	12.77
23.Yöneticilik eğitimi almış kadınlar üst düzey yönetici olmalıdırlar.	K	2	1.32	16	10.53	22	14.47	74	48.68	38	25.00
	E	15	5.47	44	16.06	81	29.56	111	40.51	23	8.39
24.Kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.	K	8	5.26	6	3.95	15	9.87	61	40.13	62	40.79
	E	5	1.82	26	9.49	61	22.26	133	48.54	49	17.88
25.Kadınlar erkeklere göre eleştirilere daha kapalıdır.	K	12	7.89	20	13.16	44	28.95	50	32.89	26	17.11
	E	18	6.57	46	16.79	76	27.74	95	34.67	39	14.23
26.İş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	K	16	10.53	21	13.82	38	25.00	58	38.16	19	12.50
	E	7	2.55	46	16.79	77	28.10	112	40.88	32	11.68
27.Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	K	18	11.84	52	34.21	35	23.03	33	21.71	14	9.21
	E	49	17.88	109	39.78	51	18.61	46	16.79	19	6.93
28.Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadırlar.	K	17	11.18	27	17.76	32	21.05	48	31.58	28	18.42
	E	22	8.03	51	18.61	61	22.26	105	38.32	35	12.77
29.Kadınlar erkek baskın iletişim ortamlarına girmekte zorlanırlar.	K	19	12.50	33	21.71	48	31.58	42	27.63	10	6.58
	E	10	3.65	57	20.80	87	31.75	100	36.50	20	7.30
30.kadınlara model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici vardır.	K	10	6.58	21	13.82	30	19.74	48	31.58	43	28.29
	E	15	5.47	64	23.36	63	22.99	97	35.40	35	12.77
31.Kadın yöneticiler kadın astlarını yönetici olabilecekleri konusunda teşvik ederler.	K	9	5.92	24	15.79	42	27.63	56	36.84	21	13.82
	E	15	5.47	56	20.44	96	35.04	81	29.56	26	9.49
32.Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası/ülkeler arası yolculuklara sıcak bakmazlar.	K	22	14.47	35	23.03	36	23.68	37	24.34	22	14.47
	E	12	4.38	43	15.69	66	24.09	102	37.23	51	18.61

Tablo 5.3.1'de görüldüğü gibi, kadın ve erkek akademisyenlerin verdikleri cevaplara baktığımızda katılımcıların yarıya yakınının farklı yönlerde eğilimlere sahip olduğu ortaya çıkarmaktadır. Sorulara verilen cevaplara tek tek baktığımızda birinci soru "kadınlar iş yaşamındaki ortama uygun değildir" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 86,84'u ve erkeklerin ise yüzde 68,98'i katılmama yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplar, her iki cinsiyetin de kadınların iş yaşam ortamına uygun olduğu düşüncesine sahip olduğunu, kadınların çoğunluğunun ise bu soruya net bir tavır sergilediklerini ortaya çıkarmaktadır. İkinci soru "kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumda çalıştırılmaktadır" bu soruya kadınların yüzde 69,74'u ve erkeklerin ise yüzde 63,14'u katılmama yönünde cevaplar verdiklerini belirtmişler ve bu cevaplar şu anlama geliyor ki, her iki cinsiyette kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumda çalıştırıldıklarına katılmamaktadırlar.

Üçüncü soru "kadınların yetenekleri, üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 75,66'sı erkeklerin ise yüzde 58,40'ı katılmama yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplar kadınların yeteneklerinin üst düzey pozisyonlar için sınırlı olmadığını ve bir önceki soruda görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğu kadınların yetenekleri nedeniyle düşük konumda çalıştırılmayacaklarını ve kadınların yeteneklerinin üst pozisyonlar için yeterli olduğu anlamını taşımaktadır. Dördüncü soru "kadınlar üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptirler" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 52,64'u ve erkeklerin ise yüzde 35,40'ı katılma yönünde cevaplar vermişlerdir. Ayrıca erkeklerin bu soruda yüzde 34,31'i kararsız ve yüzde 30,29'u katılmama yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu cevaplar erkeklerin, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarının gerektirdiği özelliklere ve vasıflara sahip olup olmadığı konusunda fikir beyan etmede kararsız kaldıklarını göstermektedir. Bu soruya verilen cevaplar, şekil 5.1.7'de görüldüğü gibi anketimize katılan akademisyenler arasında hiçbir kadının üst düzey pozisyonda yer almaması ve erkek katılımcıların kendilerinin üstü olan bir kadınla çalışmadıkları için kadınların üst pozisyonlarda nasıl çalıştıklarını ve hangi özellikleri taşıdıklarını bilmedikleri için kararsız kaldıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Beşinci soru "erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur" şeklindedir. Bu soruya erkeklerin yüzde 56,21'si katılma yönünde tavır sergilemiş, kadınlar ise

şaşırtıcı bir şekilde yüzde 40,13 oranında katılma ve yüzde 41,45 oranında katılmama yönünde tavır sergilemişlerdir. Yani kadınların çoğunluğunun bu soruda net bir tavır sergilemedikleri ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni ise bir önceki soruda ve şekil 5.1.7'de görüldüğü gibi kadınların çalıştıkları kurumlarında üst yönetici olarak sadece erkek yöneticiler bulunduğu için düşmüş oldukları ikilemdir.

Altıncı soru "kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık yoktur" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 58,55'i katılma yönünde tavır sergilemekte erkek katılımcılar ise cevaplarında net bir tavır sergilememektedirler. Çünkü erkeklerin yüzde 38,32'si katılma ve yüzde 39,78'i katılmama şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Bu durum kadınların, erkeklerin iş yapma konusunda iyi performans gösterdiklerini düşündüğünü ancak erkeklerin ise bunun aksi yönde bir düşünceye sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Yedinci soru "personel çıkarılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde), öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır" şeklindedir. Bu soruya katılımcıların çoğunluğunun katılmama yönünde tavır sergiledikleri ve kadınların yüzde 76,32'si erkeklerin ise yüzde 63,51'inin katılmama yönünde cevaplar verdiğini göstermektedir. Yani katılımcıların büyük bölümü işten çıkartmak gerektiğinde en düşük performans gösteren kişileri işten çıkartabilirler konusunda her iki cinsiyetin de hem fikir olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Sekizinci soru "kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler" şeklindedir. Bu soruya, kadınların yüzde 56,58'i katılmama ve erkeklerin ise yüzde 47,81'i katılma yönünde tavır sergileyerek farklı yönde görüş beyan etmişlerdir. Bu durum hem kadın hemde erkek katılımcıların yarıya yakınının birbirlerine ters yönlerde tavır sergilediklerinin ortaya koymaktadır. Dokuzuncu soru "kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar" şeklindedir. Bu soruya, kadınların yüzde 55,26'sı katılmama ve erkeklerin ise yüzde 42,70'inin katılma ve yüzde 37,22'sinin katılmama yönünde tavır sergilemişlerdir. Bu soruya verilen cevaplar, şekil 5.1.7'de görüldüğü gibi erkeklerin üst düzey yöneticilikte hala kadınlarla çalışmamalarının yanısıra erkeklerin katılma veya katılmama arasında net bir tavır sergileyemediklerini ortaya koymaktadır.

Onuncu soru "iş dünyasında kadın ve erkeklere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır" şeklindedir. Bu soruya, kadınların yüzde 55,27'si ve erkeklerin ise yüzde 43,07'si katılma yönünde görüş belirtmişlerdir. Burada en önemli noktalardan biri kadınların çoğunluğu katılma yönünde tavır almasıdır ki bunun nedeni kadınların, iş yaşamındaki eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit derecede yararlanıyor olmalarıdır. Onbirinci soru "iş dünyasında kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, üstleri ve astları ile daha iyi iletişim kurarlar" şeklindedir. Bu soruya hem kadın hemde erkeklerin çoğunluğu katılma yönünde cevaplar vermiş olup, kadınların yüzde 47,37'si erkeklerin ise yüzde 39,78'si katılma yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu durum kadınların üst veya ast farketmeksizin iletişim konusunda erkeklerden daha becerikli oldukları sonucunu ortaya koymuştur. Onikinci soru "kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır" şeklindedir. Bu soruya kadınların 80,92'si erkeklerin ise yüzde 64,24'ü katılmama yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu durum her iki cinsiyetinde üst düzey pozisyonlarda kadın yöneticileri görmeye istekli olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Onüçüncü soru "kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla destekler" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 46,71'i katılma erkeklerin ise yüzde 37,95'i katılmama yönünde görüş belirtmişlerdir. Cam tavan soruları arasında kararsız kalma oranı en çok bu soruda olup, kadınların yüzde 33,55'i ve erkeklerin ise yüzde 42,34'ü kararsız kalanlardır. Bu da gösteriyorki erkekler güç mesafesi ve cam tavan sorularının arasında en çok bu soruda kararsız kalmışlardır. Ondördüncü soru "üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler" şeklindedir. Bu soruda kadınların yüzde 51,98'i erkeklerin ise yüzde 38,69'u katılmama yönünde görüş belirtmişlerdir. Onbeşinci soru "kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar" şeklindedir. Bu soruda kadınların yüzde 50'si erkeklerin ise yüzde 34,67'si katılmama yönünde cevap vermişlerdir. Ancak erkekler bu soruda da net tavır sergileyememişler ve yüzde 35,40'ı kararsız ve yüzde 29,93'u katılma yönünde cevaplar vermişlerdir.

Onaltıncı soru "kadın yöneticiler daha planlı çalışma alışkanlıklarına sahiptirler" şeklindedir. Bu soruya da kadınlar yüzde 61,84'ü erkeklerin ise yüzde 38,32'si katılma yönünde görüş belirtmişlerdir. Ancak erkeklerin yüzde 30,66'ı katılmama ve yüzde

31,02'i kararsız kalmış olup, erkeklerin çoğunluğu katılma yönünde cevap vermiş olsalarda bu hususda bir önceki soruda da oldu gibi erkekler kadın yöneticilerle çalışmadıkları için net bir tavır ortaya koyamamışlardır. Onyedinci soru "kadın yöneticiler hızlı karar almazlar" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 45,39'u erkeklerin ise yüzde 46,71'i katılma yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu sorunun neticesinde oluşan oranlara baktığımızda kadınların da bu görüşü şaşırtıcı bir şekilde katılma yönünde cevapladıkları yani kadınlar da hemcinslerinin hızlı karar alamadıkları görüşünü benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Onsekizinci soru "kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptirler" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 53,94'ü katılma yönünde erkeklerin ise yüzde 33,94'u katılmama, yüzde 35,77'i kararsız ve yüzde 30,29'u katılma yönünde cevaplar vermişlerdir. Bunun anlamı kadın yöneticiler söz konusu olduğunda erkeklerin net bir tavır sergileyemedikleridir.

Ondokuzuncu soru "üst düzey yönetici kadınlar üst düzey erkek yöneticilere göre daha yüksek performans gösterirler" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 44,73'ü katılma erkeklerin ise yüzde 39,05'i katılmama yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu soruda hem kadın hemde erkek katılımcılardan kadınların yüzde 34,87'si erkeklerin ise yüzde 35,77'si kararsız kalmışlardır. Yirminci soru "kadın yöneticiler erkeklerin egemen oldukları sektörlere ayak uydurmakta başarılı olamazlar" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 40,79'u katılmama, erkeklerin ise yüzde 37,95'i katılma yönünde tavır sergilemişlerdir. Yirmi birinci soru "iş dünyasında üst düzey yöneticilik için erkelere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 73,68'i erkelerin ise yüzde 64,60'ı katılma yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu durum ikinci ve üçüncü bölümlerde de bahsetimiz gibi, katılımcıların demografik bilgileri soruya verilen cevaplar kadın ve erkekler arasında, üst düzey yöneticilik konusunda kadınlara haksızlık yapıldığı yönündeki varsayımımızı kanıtlar niteliktedir. Yirmi ikinci soru "kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar" şeklindedir. Bu soruda kadınların yüzde 76,32'si erkelerin ise yüzde 56,93'u katılma şeklinde net bir görüş belirtmişlerdir. Bu durum kendini güvenen her kadın tüm zorlukları aşabilecekleri ve istedikleri yere kolaylıkla gelebilecekleri anlamını taşımaktadır.

Yirmi üçüncü soru "yöneticilik eğitimi almış kadınlar üst düzey yönetici olmalıdırlar" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 73,68'i erkeklerin ise 48,90'ı katılma yönünde cevaplar vermiş ve kadınlar bu konuda net bir tavır sergilemeleri bu durumun uygulamalara yansıtılmasını istedikleri anlamını taşımaktadır. Yirmi dördüncü soru "kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 80,92'si erkeklerin ise yüzde 66,42'si katılma yönünde net bir tavır ortaya koymuşlardır. Yirmi beşinci soru "kadınlar erkeklere göre eleştirilere daha kapalıdır" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 50'si erkeklerin ise yüzde 48,90'ı katılma yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu durum şaşırtıcı bir şekilde kadınların da kendilerini, erkeklere oranla eleştirilere daha fazla kapalı gördüklerini ortaya koymaktadır.

Yirmi altıncı soru "iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 50,66'sı erkeklerin ise yüzde 52,56'sı katılma yönünde görüş belirtmişlerdir. Çünkü erkekler iş yaşamındaki kuralların kendilerine göre olduğunu savunmaktadırlar. Yirmi yedinci soru "kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 46,05'i erkeklerin ise yüzde 57,66'i katılmama yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu durum ikinci ve üçüncü bölümde de vurguladığımız konuların tersi bir sonucu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni, bölgenin kural ve yasaları olan 24. Medeni Kanunu⁷ ve 28. Üniversiteler Kanunu'nun maaş gibi konularda⁸ ve 4. Seçimler Kanunu'nda statü gibi konularda kadınların makamlardaki temsiliyet oranının yüzde 30'dan az olmaması gerektiği hükmüyle bu tür ayrımcılığa izin vermemektedir⁹.

Yirmi sekizinci soru "kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadırlar" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 50'si erkeklerin ise yüzde 51,09'u katılma yönünde tavır sergilemişlerdir. Bu durum ikinci ve üçüncü bölümde de vurguladığımız gibidir ve bu konuda kültür farkı gözetmeksizin kadınların üst düzey pozisyonlara gelebilmesi için erkeklerden daha çok çaba göstermesi gerekmektedir.

⁷ <http://www.mof-kr.org> [Erişim Tarihi 08.04.2015]

⁸ <http://www.mhe-kr.org> [Erişim Tarihi 08.04.2015]

⁹ <http://www.perlemanikurdistan.com/files/articles/140409125259.pdf> [Erişim Tarihi 08.04.2015]

Yirmi dokuzuncu soru "kadınlar erkek baskın iletişim ortamlarına girmekte zorlanırlar" şeklindedir. Bu soruya erkeklerin yüzde 43,80'i katılma yönünde tavır sergilerken kadınlar ise bu soruda net bir tavır ortaya koymayarak yüzde 34,21 oranında katılmama, yüzde 31,58 oranında kararsız ve yüzde 34,21 oranında katılma yönünde cevaplar vermişlerdir. Otuzuncu soru "kadınlara model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici vardır" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 59,87'si erkeklerin ise yüzde 48,17'si katılma yönünde cevap vermişlerdir. Bu konu şekil 5.1.7'de örtüşmemekte ancak model olarak mevcut örneklerin kadınların açısından yeterli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun sebebi daha öncede belirttiğimiz gibi Kürdistan'da kadınlar için kota uygulaması olduğu ve Parlamento, Belediye ve Vilayet Meclislerinde yüzde 30 oranında kadın üyenin bulunması zorunluluğudur¹⁰.

Otuzbirinci soru "kadın yöneticiler kadın astlarını yönetici olabilecekleri konusunda teşvik ederler" şeklindedir. Bu soruya kadınların yüzde 50,66'sı erkeklerin ise yüzde 39,05'i katılma yönünde cevaplar vermişlerdir. Otuz ikinci soru "kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası/ülkeler arası yolculuklara sıcak bakmazlar" şeklindedir. Bu soruya erkeklerin yüzde 55,84'ü katılma yönünde net bir tavır ortaya koyarken, kadınların ise yüzde 37,50'si katılmama ve yüzde 38,81'i katılma yönünde görüş belirterek bu konuda net bir tavır ortaya koyamamışlardır.

5.4 ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİK SONUÇLARI

Tüm katılımcıların verdikleri cevaplar SPSS 20 programına yükledikten sonra, araştırmanın hipotezlerin sonuçlandırılması için gereken istatistik sonuçları hesaplanmıştır.

Tablo 5.4.1 Tanımlayıcı istatistikler sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	N
Güç Mesafesi	3,60	,97	426
Cam Tavan	3,04	1,01	426

¹⁰ (www.perlemanikurdistan.com)

Tablo 5.4.1'de görüldüğü gibi, güç mesafesinin bütün sorularının cevapları ortalama 3,60 ve cam tavanın bütün soruların cevaplarının ortalaması 3.04'tür. Güç mesafesinin standart sapmanın ,97 ve cam tavanın standart sapması 1,01'dir her iki değişken arasındaki sapma bir birlerine çok yakındır. İki değişken arasındaki sapma ne kadar azsa, bu durum her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Bunun neticesinde araştırmamızın literatür taramasında da üzerinde durduğumuz gibi güç mesafesi ve cam tavan arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.4.2 Pearson korelasyon sonuçları

		Güç Mesafesi	Cam Tavan
Güç Mesafesi	Pearson Correlation	1	,973**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	426	426
Cam Tavan	Pearson Correlation		1
	Sig. (2-tailed)		
	N		426
**korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).			

Tablo 5.4.2'de görüldüğü gibi, güç mesafesi ve cam tavan arasındaki korelasyon sonuçları araştırmamızın pearson r korelasyon (**,973****) değerine sahip olması nedeniyle anlamlı olmaktadır. Bu sonuca göre güç mesafesi ve cam tavan arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve araştırmamızın hipotezlerinden " H₁: akademisyenlerin güç mesafesi algılamaları ile cam tavan sendromuna yönelik algıları arasında ilişki vardır" hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 5.4.3 Cam Tavan'a ilişkin grup istatistikler sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Cam Tavan	Erkek	274	3,04	1,01
	Kadın	152	3,04	1,02

Tablo 5.4.3'de görüldüğü gibi, cam tavan sorularına kadın ve erkek katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması 3,04'tür ve standart sapma erkeklerde 1,01 kadınlarda ise 1,02'dir. Bu sonuçlara göre cam tavana ilişkin algılamada erkek ve kadın arasında fark olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.4.4 Cam tavana ilişkin independent samples test (T.test) sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalaması	Std. Hata Farkı	Fark %95 Güven Aralığı	
									alt	üst
Cam Tavan	Eşit Varyanslar Varsayılır	,258	,612	,010	424	,992	,00105	,10326	-,20192	,20402
	Eşit Varyanslar Varsayılmaz			,010	308,472	,992	,00105	,10365	-,20291	,20501

Tablo 5.4.4'de görüldüğü gibi, cam tavana ilişkin T.test sonucuna göre Sig değeri **(,992)**'dir. Tablo 5.4.3'de görüldüğü gibi, katılımcıların cam tavan sorularına verdikleri cevapların ortalaması, kadın ve erkeklerin cam tavana ilişkin algılarının aynı seviyede olduğu sonucunu vermektedir. Bu sonuç ışığında araştırmanın hipotezlerinden olan " H_2 : cinsiyete göre akademisyenlerin cam tavan algısı, farklılık göstermektedir" hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo 5.4.5 Güç mesafesi'ne ilişkin grup istatistikler sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Güç Mesafesi	Erkek	274	3,63	,98
	Kadın	152	3,57	,95

Tablo 5.4.5'de görüldüğü gibi, güç mesafesi sorularına kadın ve erkek katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması erkeklerde 3,63 ve kadınlarda 3,57'dir. Standart sapma erkekler için ,98 kadınlar için ise ,95'dir. Bu sonuçlara göre, güç mesafesine ilişkin algılama da erkek ve kadın arasında fark olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.4.6 Güç mesafesine ilişkin independent samples test (T.test) sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalaması	Std. Hata Farkı	Fark %95 Güven Aralığı	
									alt	üst
Güç Mesafesi	Eşit Varyanslar Varsayılır	,134	,714	,617	424	,538	,06099	,09885	-,13330	,25528
	Eşit Varyanslar Varsayılmaz			,623	320,506	,534	,06099	,09793	-,13168	,25367

Tablo 5.4.6'da görüldüğü gibi, güç mesafesine ilişkin T.test sonucuna göre Sig değeri (**,538**)'dir. Tablo 5.4.5'de görüldüğü gibi, katılımcıların güç mesafesi sorularına verdikleri cevapların ortalaması kadınlarda 3,57 ve erkeklerde ise 3,63'dir. Yani akademisyenlerin güç mesafesine ilişkin algıları hemen hemen aynı seviyededir. Bu sonuç ışığında araştırmanın hipotezlerinden olan " H_3 : cinsiyete göre akademisyenlerin güç mesafesi algısı, farklılık göstermektedir" hipotezi **red** edilmiştir.

5.5 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİN RED/KABUL DURUMLARI

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin red veya kabul durumları ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.5.1 Hipotezlerin red/kabul durumları

Hipotezler		Sonuç
H_1	Akademisyenlerin güç mesafesi algılamaları ile cam tavan sendromuna yönelik algıları arasında ilişki vardır.	KABUL
H_2	Cinsiyete göre akademisyenlerin cam tavan algısı, farklılık göstermektedir.	RED
H_3	Cinsiyete göre akademisyenlerin güç mesafesi algısı, farklılık göstermektedir.	RED

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmamızın sonuçları ve gelecekteki çalışmalar için ışık tutacak öneriler yer alacaktır.

6.1 SONUÇ

Araştırmamızda öncelikle teorik kısmı oluşturmak için gerekli literatür taraması yapılmıştır. Bu kısımdaki konuları desteklemek, hipotezleri geliştirmek ve bu hipotezleri test etmek için bazı sayısal verilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu sebepten dolayı Zakho ve Nawroz üniversitelerinde dağıtılan 536 anketin 429'u geri dönmüş, bu anketlerden 3'ü geçersiz sayılarak 426 anket değerlendirmeye alınmıştır. Analiz edilebilir anketler Excel programına veri olarak girilmiş, daha sonra bu veriler SPSS 20 program ile analiz edilerek ve hipotezlerin kabul ve red durumlarını ortaya çıkarılmıştır.

Demografik bilgilerden elde edilen sonuçlar şöyledir; araştırmaya katılan 426 akademisyenden yüzde 64,32'si erkek ve yüzde 35,68'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu akademisyenlerin yüzde 32,63'ünün yaşları 26-30 arasındadır ve bunlardan yüzde 17,84'u erkek ve yüzde 14,79'u kadındır. Katılımcıların yüzde 58,92'si evli ancak bekâr kadınların oranı evli kadınlardan daha yüksektir. Katılımcıların çocuk sayısı ile ilgili olarak kadınların yüzde 9,38'i evli ve hiç çocuğu yoktur. Erkeklerin ise yüzde 21,09'u iki çocuğu vardır. Katılımcıların yüzde 39,20 oranındaki çoğunluğu öğretim görevlisidir. Bunun nedenleri ise, Zakho Üniversitesi'nin 2010 yılında¹¹ ve Nawroz Üniversitesi'nin de 2005 yılında¹² kurulmuş olmaları ve bunun neticesinde yeni kurulmuş bir üniversitenin bünyesine yüksek ünvanlara sahip akademisyenleri dâhil etmenin zorluğudur. Bu bağlamda zaten az olan yüksek ünvanlı akademisyenlerin sayısı da buna doğru orantılı bir şekilde az sayıdadır. Bu durumu rakamlara dökerek olursak kadın akademisyenlerin sadece yüzde 0,47'si profesör ünvanına sahiptir. Bu durum ikinci bölümde de bahsetimiz cam tavanı kırmaya yönelik stratejilerin birincisi olan "üniversite ve mesleki eğitim alma stratejisi" açısından bir örnek teşkil etmektedir.

¹¹ (<http://www.uoz-krq.org>)

¹² (<http://www.nawroz.edu.krd>)

Demografik bilgiler bölümünün altıncı sorusu olan "idari göreviniz varmı" sorusu katılımcıların yüzde 21,37'si tarafından "evet" olarak cevaplanmıştır. Ama bunların arasında kadınların sadece yüzde 3,29'unun idari görevi vardır. İdari göreviniz nedir sorusuna tüm katılımcıların yüzde 31,87'si bölüm başkan yardımcısı olarak cevap vermişlerdir. Tüm kadın akademisyenler arasında en yüksek pozisyon yüzde 1,10 oranında olan dekan yardımcılığıdır. Güldal'ın dediği gibi, eğitimin en önemli etkisi kadınların yönetici pozisyonundaki sayısının artmasına neden olabileceğidir. Çünkü kadınların eğitim seviyeleri yükseldiğinde üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselebilmesi için şansları da daha yüksek olacaktır (Güldal 2006, ss. 31-54). Kadınların mesleki eğitimi düşük olduğu sürece, onların yüksek pozisyonlar da yer alması daha da zorlaşacaktır. Sonuçlarımızda da görüldüğü gibi üniversitelerde profesörlük ünvanı en yüksek mesleki eğitim olduğu için, profesör kadınların sayısı yükselmediği sürece yüksek mevkilerdeki pozisyonlardaki kadın sayısında yükselmeyecektir. Mesleki tecrübeye baktığımızda tüm katılımcıların yüzde 49,76'si 1-5 yıl arasında tecrübeye sahiptirler. 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan kadınların sayısı ise sadece yüzde 1,64'tır.

Sonuç olarak kadınların mesleki eğitimi düşük seviyelerde olduğu sürece, yüksek pozisyonlarda yer almalarında daha imkânsız bir hele gelecek ve iş yaşamında sayıları ne kadar artarsa artsın mesleki eğitimde kendilerini geliştirmedikleri için sadece alt ve orta pozisyonlarda yer almaya devam edeceklerdir.

Kadın ve erkek akademisyenlerin çoğunluğu güç mesafesinin tüm sorularına aynı yönde tavır sergiledikleri görülmüştür. Bu eğiliminin bir istisnası ise, onuncu soru olan "üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir" sorusudur. Bu soruya kadınların çoğunluğu katılmama yönünde tavır sergilemiş, erkeklerin ise bu soruda kararsız kaldıkları görülmüştür.

Güç mesafesinin 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 ve 9. sorularında kadın ve erkeklerin net olarak katılma yönünde tavır sergiledikleri, 7. soruda ise katılmama yönünde tavır sergiledikleri görülmüştür. Kadınların 2. ve 8. sorularda katılma yüzdeleri erkeklerden daha yüksektir. Buna karşın erkeklerin 1, 3, 4 ve 9. sorularda katılma yüzdeleri

kadınlardan daha yüksektir. 6. soruda ise hem kadın hemde erkeklerin katılma yüzdeleri eşittir. Güç mesafesinin 2. sorusu olan "çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır" sorusuna Jahangirov tarafından daha önce Ankara'da yapılan araştırmada kadınların katılmama ve erkeklerin katılma yönünde cevaplar verdikleri görülmüştür (Jahangirov 2012, s. 97). Ancak bizim çalışmamızda aynı soruya kadınların erkeklerden daha net katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç kadınların erkelerden daha çok çekirdek aile modeline sahip çıktığı sonucunu ortaya koymaktadır. Örneklem grubunun bir Ortadoğu ülkesi olduğunu göz önüne alırsak daha önce teorik bölümlerde bahsi geçen çalışmalardan farklılık olduğu rahatlıkla görülebilecektir. Çünkü güç mesafesi yüksek olan toplumlarda emirlere katı ve itirazsız üst düzey yöneticiler dâhil herkes tarafından uyum gösterilmektedir (Can 2012, s. 241).

Kadın ve erkek akademisyenlerin büyük çoğunluğu cam tavan sorularından 1, 2, 3, 7, 12, 14, 15, 20 ve 27 numaralı sorulara katılmama yönünde, 10, 11, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28 ve 30 numaralı sorulara katılma yönünde tavır sergiledikleri görülmüştür. Kadın akademisyenlerin cam tavan sorularından 4, 6, 13, 18, 19 ve 31 numaralı sorulara katılma yönünde 8 ve 9 numaralı sorulara ise, katılmama yönünde tavır sergiledikleri görülmüştür. Bu sorulara verilen cevaplardan en dikkat çekici olan ise "erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundurlar" şeklindeki 5. sorudur. Bu soruyu cevaplayan kadın katılımcılar arasında üst düzey yöneticilik konumunda bulunan kadın akademisyen olmadığı için katılma ve katılmama arasında kalarak yüzde 40,13 oranında katılma ve yüzde 41,45 oranında katılmama şeklinde cevaplar vermişlerdir. Kadın katılımcıların cam tavanın 29. ve 32. sorusu olan "kadınlar erkek baskın iletişim ortamlarına girmekte zorlanırlar" ve "kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası/ülkelerarası yolculuklara sıcak bakmazlar" sorularında da katılıp katılmama arasında kaldıkları görülmüştür.

Erkek katılımcılar, cam tavan sorularından 5, 8, 9, 20, 29 ve 32 numaralı sorulara katılma yönünde ve "üst düzey yönetici kadınlar üst düzey erkek yöneticilere göre daha yüksek performans gösterirler" şeklindeki 19 numaralı soruya ise katılmama yönünde cevap vermişlerdir. Ayrıca cam tavanın 6. sorusu olan "kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık yoktur" sorusuna erkek katılımcıların

katılıp katılmama arasında kaldıkları görülmüştür. Erkek akademisyenlerin cam tavanla ilgili kararsız kaldıkları sorular ise 4, 13, 18 ve 31 numaralı sorulardır.

Bu bilgilere göre, erkek akademisyenler, kadınları ilgilendiren üst düzey yöneticilik konusundaki tüm sorularda kararsız kaldıklarını sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise kadınların üst düzey pozisyonlarda neredeyse hiç yer almamasına bağlıdır. Çünkü çalışmamıza katılanlar arasında sadece yüzde 1,10'u kadın yönetici olarak bulunmaktadır. Bu durum da erkeklerin üstleri olarak kadınlarla çalışmadıklarından dolayı böyle bir tavır sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Tüm bu araştırma ve istatistik analizlerinin neticesinde, güç mesafesi ve cam tavan arasında anlamlı bir ilişki olması nedeniyle araştırmamızın hipotezlerinden H₁ **kabul** edilmiştir. Kadın ve erkeklerin cam tavana ilişkin algılarının aynı seviyede olması nedeniyle araştırmamızın ikinci hipotezi olan H₂ **red** edilmiştir. Akademisyenlerin güç mesafesine ilişkin algılarının ise, hemen hemen aynı seviyede olması nedeniyle araştırmamızın hipotezlerinden H₃ **red** edilmiştir.

Genel sonuç olarak, literatürde bahsi geçtiği gibi cam tavan ve güç mesafesi arasında yüksek derecede bir ilişki vardır. Bu ilişki, güç mesafesini yükselmesiyle cam tavan engellerin artması, güç mesafesinin düşmesiyle de cam tavan engellerin varlığının hissedilir derecede azalması veya ortadan kalkması şeklinde bir sonuç doğurmaktadır. Ancak bu cam tavan engeller ve güç mesafesine yönelik algıda ise, cinsiyet fark etmeksizin bir fark gözükmemektedir. Cam tavan engeller toplumun güç mesafesi ile ilgili olduğu kadar bağlı bulunulan kurumdaki güç mesafesiyle de ilgilidir. Bu durum eğitim seviyeleriyle bir değişkenlik ortaya koymaktadır. Öztürk tarafından cam tavana yönelik olarak yapılan çalışmaya göre eğitim seviyesinin yüksekliği açısından iyi bir örnek olan üniversitelerde ise cam tavan engeller daha az görülmektedir (Öztürk A., 2011. ss.90-91). Toplumun fertleri arasındaki güç mesafesi ve bu mesafenin etkisiyle oluşan cam tavan engeller bazen de toplumların koymuş olduğu bağlayıcı normların etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Bunun örneği ise, Kürdistan'da kadınlar için yasal bir norm olan kota uygulamasıdır. Bu uygulama Parlamento, Belediye ve Vilayet Meclislerinde en az yüzde 30 oranında kadın üyenin bulunması zorunluluğu 4. Seçimler

Kanunu¹³ ile bir standart haline getirilmesi güç mesafesi üzerinde bir kontrolün oluşması olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu etkenler neticesinde cam tavan engeller ve güç mesafesi ancak eğitim seviyesinin yükselmesi, mesleki ayrımın yapılmaması ve kanun, örf, adet gibi bağlayıcı normların etkisiyle tamamen ortadan kaldırılabilir ya da doğurduğu olumsuz sonuçlar en az seviyeye indirilebilecektir.

6.2 ÖNERİLER

Tüm bu araştırmada ortaya çıkan sonuç ve etkilerin daha da netleşebilmesi için çalışma evreni Irak geneli olan benzer bir çalışmanın yapılması bilgi değeri daha yüksek sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Çalışmamız bir kamu üniversitesi olan Zakho Üniversitesi ve kamunun kanunlarına tabi özel bir üniversite olan Nawroz Üniversitesinde yapılmış olup bu alanın daha da genişletilerek kamu ve özel sektörün birçok kesiminin temsil edilebileceği bir çalışma da yine yüksek değere sahip sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Bir diğer açıdan aynı çalışmanın aynı kurumlarda aynı kişiler üzerinde farklı yıllarda yapılması daha çarpıcı sonuçlar ortaya koyabilecektir. Çünkü ünvan açısından çok hızlı yükseliş grafiği sergileyen üniversitelerde fikir değişiklikleride çok hızlıdır. Bu durum sosyal yapı analizine iyi bir örnek teşkil edecektir. Çalışmamızın daha sonra yapılacak çalışmalara iyi bir kaynak teşkil etmesi ve farklı çalışmalara da önayak olması da bu bağlamda değerlendirilebilecektir.

¹³ (<http://www.perlemanikurdistan.com>)

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AYDINTAN, B., 2013. *Örgüt kültürü*. 14.Baskı. Ankara : Nobel Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ. 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul : Kariyer Yayınları.
- BEDÜK, Aykut 2007. Kariyer geliştirme politikalarında yeni bir kavram: koçluk, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, ss. 213 – 238.
- ŞİMŞEK, Ş., ÇELİK, A., ve AKATAY, A., (Eds.). 2.Baskı İstanbul: Gazi Kitabevi.
- BUCKLEY, J. BUCKLEY, M. And CHIANG, H. (1976) *Research methodology & Business decisions*. New York: NAA.
- CAN, E. 2012. *Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*. 4.Baskı. İstanbul : Beta Yayınları.
- CAN, E. BÜYÜKBALCI, P., BAL,Y., ve ERTEMSİR, E., 2013. *Günümüz işletmelerinin yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- ÇETİN, Ş., 2013. Örgütlerde Güç ve Politika, *Örgütsel Davranış*, ss. 431-479. Ünsal S., ve Sait G., (Eds.). İstanbul: Beta Yayınları.
- ÇOLAK, H. ve ERDOST, E., 2013. Örgütlerde çeşitlilik, *Örgütsel davranış*, ss. 38-68. 14.Baskı. Robbins, S. ve Judge, T. A., İnci Erdem, (Ed. ve Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- DEVELLİS, R., 2003. *Scale development*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- DOĞAN, B., 2007. *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERKENEKLİ, M., 2013. Toplumsal kültür, *Örgütsel davranış*, ss. 513-544. Ünsal S., ve Sait G., (Eds.). İstanbul: Beta Yayınları..
- FETTAHLIOĞLU, Ö., O., ve ÇELİK, A., 2007. Kariyer yönetiminde güncel bir kavram olarak cam tavan sendromu ve kadın yöneticiler boyutu, *Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları*, ss. 239-264. ŞİMŞEK, Ş., ÇELİK, A., ve AKATAY, A., (Eds.). 2.Baskı. İstanbul: Gazi Kitabevi.
- KALEMCİ TÜZÜN, İ. ve VAROĞLU, A., 2013. İletişim, *Örgütsel davranış* ss. 481-512. Ünsal S., ve Sait G., (Eds.). İstanbul: Beta Yayınları..
- KOÇEL, T., 2010. *İşletme Yöneticiliği* 12.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- MEYERSON, D.E. ve FLETCHER, J. K. 2006. Cam Tavanı parçalamak için ılımlı bir manifesto, *Harvard Business Review*, ss. 75-99 L. Aslan (Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- NOE, A.R., 2009. *İnsan kaynaklarının eğitimi & geliştirilmesi*. C. Çetin (Ed. ve Çev.). 4.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- ÖZCAN, K., 2014. Etkileme, güç ve politika, ss. 372-400. RİGGİO R.E., *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş*, 6.Baskı. B. Özkara (Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- ROSENER, J.B., 2006. Kadınların Liderlik Tarzları, *Harvard Business Review*, ss. 187-206. L. Aslan (Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- ŞEŞEN, H., 2013. Örgüt Kültürü, *Örgütsel davranış* ss. 545-582. Ünsal S., ve Sait G., (Eds.). İstanbul: Beta Yayınları..
- ŞENTURAN, Ş., 2014. *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. İstanbul: Beta yayınları.
- ÜNAL, M., 2012. *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.

YALÇIN, A., 2013. Güç ve Politika, *Örgütsel davranış*, ss. 418-451. 14.Baskı.
Robbins, S. ve Jadge, T. A., (Eds.). İnci Erdem, (Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.



Sürelî Yayınlar

- ANAFARTA N., SARVAN F. ve YAPICI N., 2008. Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (15), ss. 111-137.
- ARIKAN, S., 2011. İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma, *Türk Psikoloji Dergisi*, **26** (68), ss.52-71.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., 2010. Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*. **12** (19) ss. 73-84.
- BAŞAK, S., 2009. Cam tavanlar. *Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*. **6** (2), ss. 119-132.
- BAYRAK, S. 2001. Yönetimde Bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-2, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. **6** (1) ss. 23-42.
- BESLER, S., ve ORUÇ, İ., 2010. Türkiye'de ve yazılı basında kadın yöneticiler, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **10** (1), ss. 17-38.
- BULUÇ, B., 1998. Bilgi çağı ve örgütsel liderlik, *Yeni Türkiye Dergisi*. **4** (20), ss. 1205-1213.
- ÇARIKÇI, İ.H., ve KOYUNCU, O., 2010. Bireyci-Toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **2** (3), ss. 1-18.
- ÇELİKTEN, M., 2004. Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (17), ss. 91-118.
- ÇETİN, M., ATAN E., 2012. İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "cam tavan"a ilişkin algılarının incelenmesi, *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. (35), ss. 123-136.
- DEDEOĞLU, S. 2000. Toplumsal cinsiyet rolleri açısından türkiye'de aile ve kadın emeği, *Toplum ve Bilim Dergisi*. (86), ss. 139-170.
- DİKMEN, N., ve MADEN, D., 2012. Kadın akademisyenlerin görünmeyen emeği üzerine bir araştırma: Ordu Üniversitesi örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (21), ss. 257-288.
- DURĞUN, S., 2006. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. **3** (2), ss. 112-132.
- DURSUN, İ.T., 2013. Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. **1** (4), ss. 43-56.
- ERDOĞAN, B., 1997. Örgütsel güç ve politika, *Yönetim Dergisi*, (26), ss. 21-31.
- KARACIOĞLU, F. ve LEBLEBİCİ, Y., 2014. Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: "cam tavan sendromu" üzerinde bir uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **28** (4), ss. 1-20.
- ERGÖL, Ş., KOÇ, G., EROĞLU, K., ve TAŞKIN, L., 2012. Türkiye'de kadın araştırma görevlilerinin ev ve iş yaşamlarında karşılaştıkları güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. **2** (1), ss. 43-49.

- GİRAY Ç., DENİZ, M., ve ERGİN, C., 2006. Çift-kariyerli ailelerde bireylerin yaşadıkları iş-aile ve aile-iş çatışmasının kendini kurgulama davranışı ve yaşam olayları ile ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. **21** (57), ss. 83-101.
- GROYSBERG, B., ve CONNOLLY K., 2013. Çeşitliliği işe yarar hale getiren büyük liderler, *Harvard Business Review Türkiye*. Eylül 2013 ss. 68-78.
- GÖKKAYA, V.B., 2014. Cam tavan, kadın ve ekonomik şiddet. *International Journal of Social Science*. (26), ss. 371-383.
- GÜRSES, İ., 2005. Önyargının nedenleri, *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. **4** (1), ss. 143-160.
- IBARRA, H., ELY R. ve KOLB, D., 2013. Kadın liderler neden hala ilerleyemiyor? onları geri planda tutan önyargılar nasıl aşılr? *Harvard Business Review Türkiye*. Eylül 2013, ss. 60-66.
- İBİCİOĞLU, H., ÇİFTÇİ, M. ve KANTEN, P., 2010. Akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (12), ss. 53-71.
- KARAKUŞ, H., 2014. Kraliçe arı sendromu-pembe taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (1), ss. 334-356.
- KARAVARDAR, G., 2011. Aile işletmelerinde kurumsallaşma yetki devri ve belirsizliğe tolerans, *Sosyal Bilimler Dergisi*. **1** (1), ss. 157-179.
- KOCACIK, F. ve GÖKKAYA, V.B., 2005. Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. C. *Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **6** (1), ss. 195-219.
- KORAY, M., 1992. Çalışma yaşamında kadın gerçekleri. *Amme İdaresi Dergisi*. **25** (1), ss. 93-122.
- KORKMAZ, H., 2014. Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5), ss. 1-14.
- KÖSE, S., TETİK, S., ERCAN, C., 2001. Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Manisa*, **7** (1), ss. 219-242.
- LONGO, P. & STRAEHLEY, C., 2008. Whack! I've hit the glass ceiling! women's efforts to gain status in surgery. *Gender Medicine*. **5** (1), ss. 88-100.
- MEYDAN, C.H. ve POLAT, M., 2010. Liderlerin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. **65** (4), ss. 123-140.
- ÖĞÜT, A., 2006. Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. Dr. H. İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. **1** (1), ss. 56-78.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., ve KILIÇ, T., 2007. Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*. **14** (2), ss. 117-135.
- ÖZASLAN, G. ve GÜRSEL, M., 2008. Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. (25), ss. 351-370.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., BULUT, E.A., TEKÇE E.A., ÇİRLİ, Y., GEMİCİ, T., TOZAL M. ve DOĞAN Y. 2003. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personeli motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **10** (2), ss. 125-138.

- ÖZKALP, E., KIREL Ç., SUNGUR Z. ve CENGİZ, A.A., 2006. Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentorun yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme, *Sosyal Bilimler Dergisi*. (2) ss. 55-70.
- PARLAKTUNA, İ., 2010. Türkiye'de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*. **10** (4), ss. 1217-1230.
- SEPETCİ, T., 2012. Toplum kültürünün uygulanan halkla ilişkiler modellerine etkisi: türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri üzerine bir araştırma, *Journal of Yaşar University*. **28** (7), ss. 4722-4748.
- SİĞRİ, Ünsal ve TİĞLİ, Mehmet (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten kaçınma" Kültürel Boyutunun yönetsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: xxxı, Sayı:1, ss.327-342.
- SOYSAL, A., 2010. Türkiye'de kadın girişimciler: engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. **65** (1), ss. 83-114.
- SOYŞEKERCİ, S., 2006. Cinsiyet ayrımcılığı üstün erillik olgusunun aile işletmelerindeki etkisi: kuramsal bir bakış, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. **3** (2,3), ss. 1-26.
- TAŞKIN, E., ve ÇETİN, A., 2012. Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (33), ss. 19-34.
- TEMEL, A., YAKIN, M., ve MİSCİ, S., 2006. Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa*, **13** (1), ss. 27-38.
- TİTREK, O. ve ZAFER, D. 2009. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. **15** (60), ss. 657-674.
- TURAN, S., DURCEYLAN, B. ve ŞİŞMAN, M., 2005. üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (13), ss. 181-202.
- TÜKELTÜRK, Ş.A. ve PERÇİN, N.Ş., 2008. Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. **6** (2), ss. 113-128.
- TÜKKAHRAMAN, M. ve ŞAHİN, K., 2010. Kadın ve kariyer, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. **2** (1), ss.75-88.
- USLU, O. ve ARDIÇ, K., 2013. Güç Mesafesi örgütsel güveni etkiler mi?, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. **XV** (2), ss. 313-338.
- YAPRAK, Ş., 2009. Kadınların yönetim kademelerinde yer almalarının önündeki engeller ve cam tavan olgusu, *Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Uluslararası Disiplinler arası Kadın Çalışma Kongresi*, ss.181-192.
- YELOĞLU, H.O., 2011. Türk Toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma, *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*. **2** (4), ss. 153-170.
- YENİLMEZ, F. ve GİRGİNER, N., 2014. Kadın işgücü açısından Türkiye'nin AB üyesi ülkelerle karşılaştırılması, *International Conference in Economics*, Prague-Czech Republic. ss. 1-22.
- YEŞİL, S., 2009. Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: kültürel zekâ, *KMU İİBF Dergisi*, (16), ss. 100-131.

- YEYGEL ÇAKIR, S. ve TEMEL EĞİNLİ, A., 2010. Uluslararası işletmelerin web sitelerinin tasarımında kültürel boyutların adaptasyonun önemi (uluslararası işletmelerin web sitelerinin içeriklerine yönelik kültürel analiz), *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. **1** (2), ss. 178-204.
- YILMAZ, K. ve ALTINKURT, Y., 2012. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki, *Kastamonu Eğitim Dergisi*. **20** (2), ss. 385-402.
- YÜKSEL, İ., 2005. İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve davranışları ile ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **19** (2), ss. 301-314.



Diğer Yayınlar

- AKDÖL, B., (2009). Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKYÜREK, S., (2001). Türk silahlı kuvvetlerinde güç mesafesi ve iletişime etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALKIN, M.C., (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ASLANARGUN, E., (2009). İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetimde kullandığı güç türleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ATMACA, T., (2014). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- COTE, Daniel (1999). Power strategy formating in a human service organization undergoing turbulent change. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Universite de Montreal.
- CÖMERT, M., (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇALIŞKAN, A., (2012). Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DENİZ, A., (2013). Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞRU, A., (2010). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DURGUN ŞAHİN, N., (2002). Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Global Employment Trends January 2010, *International Labour Organization 2010 First published 2010*, ISBN 978-92-2-123257-5 (web pdf), International Labour Office. - Geneva: ILO, 2010.
- GÖZENER, E., (2012). Ülkemizdeki kadın işgücü istihdamının Dünya ve Avrupa ülkeleriyle karşılaştırılması; istihdam edilmiş kadın işgücüne ilişkin bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü.

- GÜNER, E., (2011). Tükenmişlik sendromunda cam tavan olgusunun rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜLBAY, M., (2012). Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜLDAL, D., (2006). Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜLEÇ, E., (2010). Kişilik yapısı ve örgüt içerisindeki güç mesafesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- IRMAK, R., (2010). Cam tavan sendromu-bir hastane uygulaması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
<http://www.bthaber.com/secretcv-arastirmasina-gore-kadin-yoneticilere-guven-artti/>
[Erişim Tarihi 16.11.2014]
<http://www.mhe-krğ.org> [Erişim Tarihi 08.04.2015]
<http://www.mof-krğ.org> [Erişim Tarihi 08.04.2015]
<http://www.nawroz.edu.krd>[Erişim Tarihi 11.04.2015]
<http://www.perlemanikurdistan.com/files/articles/140409125259.pdf>
[Erişim Tarihi 08.04.2015]
<http://www.uoz-Krg.org> [Erişim Tarihi 11.04.2015]
- İNEL, M., (2013). Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi kurumları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Gediz Üniversitesi SBE.
- JAHANGIROV, N., (2012). Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- KARACA, A., (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYALI, M., (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları: Uşak ili örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KRSO 2012. Kürdistan Bölgesel Hükümeti Planlama Bakanlığı İstatistik Kurumu, *İşgücü Raporu*.
- ÖZASLAN, G., (2006). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDİL SAĞ, G. (2010). Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, A., (2011). Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖZTÜRK, M., <http://www.gonuldergisi.com/cam-tavan-sendromu-ve-hapishane-deneyi-dr-mehmet-ozturk> [Erişim Tarihi 29-10-2014]

- ÖZÜNLÜ, D., (2013). Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- POLAT, S., (2010). Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010 The gender balance in business leadership*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011, ISBN 978-92-79-17789-7, doi:10.2767/99441, Printed in Belgium.
- SERAP, E., (2006). Bankacılık sektöründe çalışan kadın yöneticilerin yaşamış oldukları kariyer sorunları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEZEN, B., (2008). Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UNUTULMAZSOY, B.H., (2014). Lider-Güç türlerinin takım öğrenmesi ve takım performansı üzerine etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YOĞUN ERÇEN, A.E., (2008). Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YORULMAZ, A., (2014). Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ZAFER, D., (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ZEYBEK, E., (2010). Kariyer engelleri ve cam tavan: Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EKLER



EK 1 : Ölçek Kullanım İzni

From: EsinCAN <eesincan@gmail.com>

Date: 5November20143:57:24pmEET

To: Lazgeen <lazgeen.mohammed@yahoo.com>

Subject: Re: Ölçek Kullanım ricası.

----- Yönlendirilmiş ileti -----

Gönderen: GULER ARI <gsaglam@gazi.edu.tr>

Tarih: 5 Kasım 2014 10:26

Konu: Re: Ölçek Kullanım ricası.

Alıcı: Esin CAN <eesincan@gmail.com>

Cc: Naide Jahangirov <yildirimnaide@yahoo.com>

Hocam merhabalar, öncelikle çalışmamızla ilgilenmenizin bizi mutlu ettiğini belirtmek isterim:) Biz o çalışmada cam tavan algısını Akçamete (2004) ve Zeybek (2010) çalışmasındaki soruları kullanarak oluşturduk. Çalışmaya destek olan Seymur Jahangirov istatistiksel bir yöntem geliştirerek (faktör analizi benzeri bir yöntemle) soruların geçerliğini test etti. Tezi makaleye dönüştürdük ve şu anda "Gender Work and Organizationa" dergisinde hakem sürecinde.

Sizin talebinizi öğrencime ilettim (yildirimnaide@yahoo.com). Ölçeği kullanmanızdan memnuniyet duyarız. Araştırmanızın sonuçlarını da merakla bekliyoruz.

Çalışmalarınızda kolaylık dileklerimle...

Doç.Dr.Güler Sağlam Arı

Gazi Üniversitesi

İİBF Uluslararası Ticaret Bölümü

Beşevler /Ankara

Tel: +90-312-2161382

Kimden: "Esin CAN" <eesincan@gmail.com>

Kime: gsaglam@gazi.edu.tr

Gönderilenler: 4 Kasım Salı 2014 12:36:07

Konu: Ölçek Kullanım ricası.

Merhaba Güler Hoca, Size ulaşmamın nedeni daha önce yaptırmış olduğunuz; **KÜLTÜREL BİR DEĞİŞKEN OLARAK GÜÇ MESAFESİ VE CAM TAVAN ENGELİARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA** konulu tezin anket formunu Uluslararası bir araştırmada kullanmak için izin istemek. Öğrencinin adı Naide JAHANGIROV. Kendisine ulaşmamız zor olduğu için sizinle iletişime geçmek istedim. Bahçeşehir Ünv tez öğrencimde benzer bir konuda çalışmakta. Kendisi Iraklı ve Irak, Kanada, Türkiye örneği üzerinde çalışacak. Bu konuda yardımınızı bekliyor, işlerinizde kolaylıklar diliyorum.

--

Prof.Dr. Esin CAN

YTÜ İİBF İşletme Bölümü

Faculty of Economics and Administrative Sciences

Department of Business Administration

Ana Kampüs H Blok N:120

34349 Beşiktaş-İstanbul

0212 3832540

EK 2 : Zakho Üniversite'nin Anket Dağıtım İzni

أقليم كوردستان- العراق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رئاسة جامعة زاخو مديرية الادارة والذاتية		ههريما كوردستاني- عراق وهزارهتي خويندني بالا و تويژينهوهي زانستي سهرۆكاتيا زانكۆيا زاخۆ رێفقههريا كارگێري و خويهتي
Kurdistan Regional Government –Iraq Ministry of Higher Education & Scientific Research – University of Zakho – Directorate of Administration		

NO:
DATE :

ژماره: ٢١٧٧/٧
روژ: ١٢/١٦/٢٠١٤ زاييني
١٠/٢٥ / ٢٧١٤ كوردي

الى / كلية العلوم و العلوم الانسانية
م/تسهيل مهمة

سوف يقوم السيد (لزكين محمد هالو) الموظف لدينا وطالب ماجستير في جامعة (بهجة شهر) /تركيا حاليا بتوزيع استبانة على مجموعة من العاملين في كليتكم لجمع البيانات اللازمة لاغراض البحث العلمي للتفضل بتقديم التسهيلات الممكنة له .

د.عبدالحجيد سليمان ظاهر
م. رئيس الجامعة



نسخة الى :
الاطبارة العامة .

EK 3 : Nawroz Üniversite'nin Anket Dağıtım İzni

KURDISTAN REGION IRAQ
Nawroz University Presidency
Department of Statistics and
Planning



اقلیم کوردستان العراق
رئاسة جامعة نوروژ
قسم الاحصاء والتخطيط

No:
Date:

العدد: ٥٦٥٩

التاريخ: 24 / 12 / 2014 م ، / 2714 ك

الى / الكليات كافة – مكتب السيد العميد المحترم

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

يرجى تسهيل مهمة الباحث (لزيين محمد هالو) طالب الدراسات العليا / الماجستير في جامعة (بهجة شهر) في تركيا لإجراء بحثه الموسوم " متلازمة السقف الزجاجي والعلاقة بمسافة القوة " .

مع التقدير ...

أ.م.د. هيثم طه محمد علي
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية
2014 / 12 / 24



نسخة منه :

- مكتب السيد رئيس الجامعة / للعلم والاطلاع ... مع التقدير.
- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية والمالية / للعلم والاطلاع ... مع التقدير.
- مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية / للعلم والاطلاع ... مع التقدير.
- قسم الاحصاء والتخطيط / (مع الاوليات).

بيمان 2014/12/24

KurdistanRegion-Duhok-Tenahe

اقلیم کوردستان- دهوك -تناهه

Cam Tavan Sendromu ve Güç Mesafesi İlişkisi : Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma

Sayın Katılımcı ,

Bu anket formu Bahçeşehir Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü , İnsan Kaynakları Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan " **Cam Tavan Sendromu ve Güç Mesafesi İlişkisi : Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma**" konulu yüksek lisans tezinin uygulama bölümü için veri elde etmek üzere kullanılacaktır . Araştırmada elde edilen sonuçlar bilimsel etik kurallara özen gösterilerek, kişi isimleri dikkate alınmaksızın değerlendirmeye alınacaktır. Anket formundaki soruları cevaplarken size en yakın gelen cevabı derecesine göre işaretlemeniz yeterlidir . Araştırmanın amacına ulaşması, açıklamaları ve soruları dikkatle okumanıza, cevapları özenle seçmenize ve hiçbir soruyu cevapsız bırakmamanıza bağlıdır. Göstermiş olduğunuz ilgi Ve emek için şimdiden teşekkür ederiz .

Prof.Dr.Esin CAN

Lazgeen.m.halo

Bahçeşehir Üniversitesi

Bahçeşehir Üniversitesi

Sosyal bilimler Enstitüsü

Sosyal bilimler Enstitüsü

İnsan kaynakları Bölümü

İnsan kaynakları Bölümü

eesincan@gmail.com

Yüksek Lisans Öğrencisi

lazgeen.mohammed@yahoo.com

1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1- Cinsiyetiniz :

() Kadın () Erkek

2-Yaş Grubunuz:

() 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45 ve üzeri

3-Medeni Durumunuz :

() Evli () Bekâr

4-Çocuk Sayısı :

() Yok () 1 () 2 () 3 () 4 ve üzeri

5-Mesleki Unvanınız :

() professor () Doçent () Yrd.Doçent () Öğretim Görevlisi () Araştırma Görevlisi

6-İdari Göreviniz var mı ?

() EVET () HAYIR

7-İdari göreviniz Varsa Lütfen Belirtiniz :

() Rektör () Rektör Yardımcısı () Dekan () Dekan Yardımcısı

() Enstitü Müdürü () Anabilim Dalı Başkanı () Bölüm Başkan

() Bölüm Başkanı Yardımcısı () Birim Başkanı () Birim Başkanı Yardımcısı

8-Mesleki Tecrübeniz:

() 1yıldan az () 1-5yıl () 6-10yıl () 11-15yıl () 16-20yıl () 21Yıl ve üzeri

2.BÖLÜM: Güç mesafesi ile ilgili ifadeler

N	Aşağıdaki ifadelerde Size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.	1	2	3	4	5
2	Çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır.	1	2	3	4	5
3	Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler tesis etme, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir.	1	2	3	4	5
4	İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.	1	2	3	4	5
5	Astlara danışmak doğal bir davranıştır.	1	2	3	4	5
6	Yönetimde etkililik için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.	1	2	3	4	5
7	Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.	1	2	3	4	5
8	İyi bir yönetici, otoriter-babacan yapıda olmalıdır.	1	2	3	4	5
9	Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM: Cam tavan sendromu ile ilgili ifadeler

N	Aşağıda iş dünyasında kadınlar ve kadın yöneticilere ilişkin yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kadınlar iş yaşamındaki ortama uygun değildir.	1	2	3	4	5
2	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumda çalıştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Kadınların yetenekleri, üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	1	2	3	4	5
4	Kadınlar üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptirler.	1	2	3	4	5
5	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundurlar.	1	2	3	4	5
6	Kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık yoktur.	1	2	3	4	5
7	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde), öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	1	2	3	4	5
8	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	1	2	3	4	5
9	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1	2	3	4	5
10	İş dünyasında kadın ve erkeklere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.	1	2	3	4	5
11	İş dünyasında kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, üstleri ve astları ile daha iyi iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
12	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	1	2	3	4	5
13	Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla destekler.	1	2	3	4	5
14	Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.	1	2	3	4	5
15	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	1	2	3	4	5

16	Kadın yöneticiler daha planlı çalışma alışkanlıklarına sahiptirler.	1	2	3	4	5
17	Kadın yöneticiler hızlı karar almazlar.	1	2	3	4	5
18	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptirler.	1	2	3	4	5
19	Üst düzey yönetici kadınlar üst düzey erkek Yöneticilere göre daha yüksek performans gösterirler.	1	2	3	4	5
20	Kadın yöneticiler erkeklerin egemen oldukları sektörlere ayak uydurmakta başarılı olamazlar.	1	2	3	4	5
21	İş dünyasında üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	1	2	3	4	5
23	Yöneticilik eğitimi almış kadınlar üst düzey yönetici olmalıdırlar.	1	2	3	4	5
24	Kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
25	Kadınlar erkeklere göre eleştirilere daha kapalıdır.	1	2	3	4	5
26	İş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
27	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	1	2	3	4	5
28	Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadırlar.	1	2	3	4	5
29	Kadınlar erkek baskın iletişim ortamlarına girmekte zorlanırlar.	1	2	3	4	5
30	kadınlara model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici vardır.	1	2	3	4	5
31	Kadın yöneticiler kadın astlarını yönetici olabilecekleri konusunda teşvik ederler.	1	2	3	4	5
32	Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası/ülkeler arası yolculuklara sıcak bakmazlar.	1	2	3	4	5

" متلازمة السقف الزجاجي والعلاقة بمسافة الطاقة "

دراسة ميدانية على الأكاديميين

السيد المشارك،

تم إعداد هذا الإستطلاع ليتم إستخدام البيانات الواردة منه في القسم التطبيقي لبحوث الدراسات العليا والمجستير بعنوان " العلاقة بين السقف الزجاجي و مسافة القوة - دراسة ميدانية على الأكاديميين " الذي يتم اجراءه في قسم الموارد البشرية في معهد العلوم الاجتماعية في جامعة بھجة شهر . يتم إستخدام جميع النتائج التي يتم الحصول عليها من الدراسة في إطار الأخلاقيات العلمية حيث يتم التقييم دون الإحتفاظ بمعلومات هويات الأشخاص المشاركين في الإستطلاع . خلال الإجابة على أسئلة الإستطلاع يكون من الكافي التأشير على أقرب إجابة لك. حيث إن الوصول إلى النتائج في البحث يعتمد على قرائتك للعبارات والأسئلة بعناية وإختيار الأجابات بعناية مع عدم ترك أي سؤال دون إجابة. نشكرك على إهتمامك وعملك.

لزيين محمد هالو
جامعة بھجة شهر
معهد العلوم الاجتماعية
قسم الموارد البشرية
طالب الدراسات العليا الماجستير
lazgeen.mohammed@yahoo.com

الأستاذ/ الدكتور/ أسين جان
جامعة بھجة شهر
معهد العلوم الاجتماعية
قسم الموارد البشرية
eesincan@gmail.com

أولاً : استمارة المعلومات الديموغرافية

١. الجنس:

() أنثى	() ذكر
----------	---------
٢. الفئة العمرية:

() ١٨ - ٢٥	() ٢٦ - ٣٠	() ٣١ - ٣٥	() ٣٦ - ٤٠	() ٤١ - ٤٥	() أكثر من ٤٥ عام
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------------
٣. الحالة الاجتماعية:

() متزوج/ متزوجة	() أعزب/ عذراء
-------------------	-----------------
٤. عدد الأطفال

() لا يوجد	() ١	() ٢	() ٣	() ٤ وأكثر
-------------	-------	-------	-------	-------------
٥. اللقب العلمي:

() أستاذ	() أستاذ مساعد	() مدرس	() مدرس مساعد	() معيد/مساعد باحث
-----------	-----------------	----------	----------------	---------------------
٦. هل لديك وظيفة إدارية ؟

() نعم	() لا
---------	--------
٧. إذا كانت الإجابة بنعم يرجى تحديد نوع الوظيفة

() رئيس الجامعة	() مساعد رئيس الجامعة	() العميد	() معاون العميد	() مدير المعهد
() رئيس قسم العلمي	() مقرر القسم	() مدير الوحدة الادارية	() مساعد مدير الوحدة الادارية	
٨. الخبرة المهنية:

() أقل من ١ عام	() من ١ - ٥ أعوام	() من ٦ - ١٠ أعوام	() من ١١ - ١٥ عاما	() من ١٦ - ٢٠ عاما	() أكثر من ٢١ عام
------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------------

ثانياً : قوة المسافة

ت	الرجاء: اختر أقرب عبارة من العبارات التالية	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	الحصول على الدعم من ذوي السلطة شيء مهم جداً في الحياة الاجتماعية والحياة العملية.	١	٢	٣	٤	٥
٢	تطوير مشاعر الطاعة عند الأطفال يجب أن يكون من الأهداف المهمة في الأسرة.	١	٢	٣	٤	٥
٣	تأسيس العلاقات الجيدة مع الأشخاص والمجموعات المحيطة يعد أهم من الخبرات والمواقع في الحصول على القوة المطلوبة.	١	٢	٣	٤	٥
٤	المؤسسات التي تدار جيداً هي المنظمات التي يحدد بشكل كامل جميع وظائف الرؤوس مع عدم ترك أي تفرعات صغيرة فضلاً عن إحتوائها على الهيكلة والتواصل .	١	٢	٣	٤	٥
٥	التشاور مع الرؤوس هو سلوك طبيعي.	١	٢	٣	٤	٥
٦	للحصول على الإدارة الفعالة يجب أن تتواجد البيانات المحايدة الى جانب الإحساس الصحيح من الإداريين.	١	٢	٣	٤	٥
٧	مكان تناول الطعام و الاستراحة للعاملين في المؤسسات يجب أن يقسم وفق الموقع الوظيفي لكل فئة.	١	٢	٣	٤	٥
٨	الإداري الجيد يجب أن يستخدم السلطة الأبوية.	١	٢	٣	٤	٥
٩	الهياكل الهرمية هي أكثر أنواع التنظيمات صحة في المؤسسات .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	آراء الرؤساء عن رؤوسهم لها أهمية أكبر من آراء الرؤوسين عن رؤوسائهم .	١	٢	٣	٤	٥

ثالثاً : السقف الزجاجي

ت	الرجاء: اختيار أقرب عبارة إليك من العبارات التالية فيما يخص تواجد الاناث الإداريات أو تواجد النساء في دنيا الأعمال	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	وجود المرأة في دنيا العمل ليس مناسباً.	١	٢	٣	٤	٥
٢	توظف النساء في مواقع أدنى بالمقارنة مع المهارات الخاصة بمن	١	٢	٣	٤	٥
٣	مهارات المرأة محدودة لكي تكون في الإدارات العليا .	١	٢	٣	٤	٥
٤	المرأة تملك عادات للعمل في المناصب العليا.	١	٢	٣	٤	٥
٥	الرجال أكثر انسجاماً وتناسباً للعمل في مواقع الإدارة العليا مقارنة بالنساء.	١	٢	٣	٤	٥
٦	لا يوجد هناك اختلاف في أداء مناصب الإدارة العليا بين النساء والرجال .	١	٢	٣	٤	٥
٧	عند استبعاد الموظفين خلال الأزمات، يجب استبعاد المرأة أولاً.	١	٢	٣	٤	٥
٨	لا تستطيع المرأة مقاومة الصعوبات في الحياة المهنية مثل الرجل.	١	٢	٣	٤	٥
٩	لا يمكن للمرأة أن تنجح في الإدارات العليا مثل الرجل، لأنها أكثر عاطفية.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	هناك فرص متساوية للرجل و المرأة في الحياة المهنية من حيث التدريب المهني.	١	٢	٣	٤	٥
١١	المديرات من النساء تؤسسن علاقات جيدة مع الرؤساء و الرؤوسين أكثر مقارنة بالمديرين من الرجال.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	يجب أن لا يتم تعيين النساء في المناصب الإدارية.	١	٢	٣	٤	٥
١٣	النساء المديرات تدعمن تطوير الوظائف المهنية عند العاملين بشكل أكثر من الرجال المديرين.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	تفقد المديرات من النساء في المناصب الإدارية العليا إحساسهن بالأنوثة	١	٢	٣	٤	٥
١٥	تحاف النساء من العيش وحدهن عندما يحصلن على مناصب إدارية عليا.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	المديرات من النساء هن ميول تنظيم العمل أكثر من الرجال.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	المديرات من النساء لا تتخذن القرارات بسرعة.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	تميز المرأة بامتلاكها صفات ادارية.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	تُظهر المديرات من النساء في المناصب الإدارية العليا أداءً عالياً في عملهن مقارنة بالمندراء الرجال.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	لا تنجح النساء في العمل في القطاعات التي يهيمن عليها الرجال	١	٢	٣	٤	٥
٢١	يتم توفير فرص أكثر للرجال في الأوساط المهنية لمناصب الإدارة العليا بالمقارنة مع النساء	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	المديرات من النساء الوثائق من أنفسهن يستطعن التغلب على مصاعب مناصب الإدارة العليا بكل سهولة.	١	٢	٣	٤	٥

٢٣	يجب أن تشغل المرأة التي حصلت على التدريب الإداري مناصب إدارية عليا.	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	تشجيع ودعم الأسرة للنساء يؤثر إيجابياً في حصولها على مناصب إدارية.	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	النساء أقل قبولاً للنقد وأكثر تحفظاً من الرجال.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	حياة الأعمال تدار بالقواعد التي وضعها الرجال.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	تتعرض النساء مقارنة بالرجال إلى التمييز والفرقة من حيث الراتب ، المكافآت ، والمواقع.	١	٢	٣	٤	٥
٢٨	يتوجب على النساء بذل جهد أكبر في العمل أكثر من الرجال إذا أرادت الصعود في سلم المناصب الإدارية.	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	تجد المرأة صعوبة في المشاركة بوسائل التواصل الخاصة بالرجال	١	٢	٣	٤	٥
٣٠	هناك أعداد كافية من النساء الإداريات في المناصب العليا بحيث يمكن ان يصبحن نموذجاً تحذري بمن غيرهن من النساء.	١	٢	٣	٤	٥
٣١	تشجع المديرات من النساء المؤسسات غيرهن في الحصول على المناصب الإدارية العليا.	١	٢	٣	٤	٥
٣٢	يصعب على النساء تحمل الأعمال التي تستغرق ساعات عمل طويلة ، والسفر بين المندوبين الدول.	١	٢	٣	٤	٥

Öz Geçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Lazgeen Mohammed Halo

Doğum Yeri ve Tarihi : Zakho - 01.03.1984

Eğitim Durumu

İlk Öğretim : Zakho Hizil İlköğretim okulu

Orta Öğretim : Zakho Badirhan Erkekler Orta okulu

Lise : Zakho Erkek Lisesi

Lisans : Duhok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Genel İşletme Bölümü.

Yüksek Lisans : Bahçeşehir Üniversitesi

Enstitü Adı : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Program Adı : İnsan Kaynakları

İş Deneyimi

2010 - Zakho Üniversitesi Araştırma Görevlisi

2008 – 2010 Zakho Duhok Üniversitesi - Zakho Ticaret Koleji

2006 – 2008 Delal TV (Zakho Delal Medya ve Kültürel Merkezi)

2005 – 2006 Zakho Dergisi (Zakho Delal Medya ve Kültür Merkezi)

İletişim

e-mail : lazgeen.mohammed@yahoo.com

Türkiye Telefon : 0538 065 0752

Irak Telefon : 00964 750 457 35 12