



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**CAM TAVAN SENDROMUNUN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE
KADIN YÖNETİCİLERİN YÜKSELİŞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sümeyya DİNÇARSLAN

Danışman: Prof. Dr. Ahmet GÜVEN

TOKAT - 2024

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Ahmet GÜVEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Cam Tavan Sendromunun Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Yükselişi Üzerindeki Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../...

Sümeyya DİNÇARSLAN

ilim

ÖZET

CAM TAVAN SENDROMUNUN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN YÜKSELİŞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

DİNÇARSLAN, Sümeyya

Yüksek Lisans Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Prof. Dr. Ahmet GÜVEN

Kasım 2024, vii +76 sayfa

Kadınların iş gücüne katılımı, ekonomik kalkınmanın ve toplumsal ilerlemenin önemli bir göstergesidir. Ancak, kadınlar iş hayatında varlık göstermeye başladığından beri, cinsiyet eşitsizliği ve ayrımcılık gibi sorunlar sürekli gündemde kalmıştır. Özellikle yöneticilik pozisyonlarına yükselme süreçlerinde, kadınların karşılaştıkları engeller, toplumsal cinsiyet rollerinin ve ataerkil kültürel normların etkisiyle daha belirgin hale gelmektedir. Bu bağlamda, kadınların kariyerlerinde belirli bir seviyeden sonra ilerlemelerini engelleyen görünmez bariyerleri ifade eden "cam tavan sendromu", kadın yöneticilerin kariyer gelişimini olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma, Tokat İl/İlçe genelinde kamu sektöründe çalışan kadınlar arasında yapılan anket verilerine dayanmaktadır. Elde edilen bulgular ile cam tavan sendromunun Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin kariyer gelişimi üzerindeki engelleyici etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. Anket verileri, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukları aşmak için ihtiyaç duydukları destekleri ortaya koyarak, kamu kurumlarında cinsiyet eşitliğinin önüne geçmeye yönelik stratejik öneriler sunmaktadır. Kadınların yöneticilik pozisyonlarına erişiminin kolaylaştırılması, kamu yönetiminde daha kapsayıcı ve adil bir yapının oluşturulmasına önemli katkılar sağlayacağı gibi kamu hizmetlerinin verimliliği ve kalitesini artırmada da önemli bir adım olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Türk Kamu Yönetimi, Kadın Yönetici, Cinsiyet Eşitliği, Kariyer Gelişimi

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE GLASS CEILING SYNDROME ON THE RISE OF WOMEN MANAGERS IN THE TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

The participation of women in the workforce is an important indicator of economic development and social progress. However, since women have started to become active in the business world, issues such as gender inequality and discrimination have remained constantly on the agenda. The obstacles women face in the process of ascending to managers positions become more pronounced due to the influence of societal gender roles and patriarchal cultural norms. In this context, the "glass ceiling syndrome," which refers to invisible barriers that prevent women from advancing beyond a certain level in their careers, emerges as a significant factor negatively affecting the career development of female managers. The research is based on survey data collected from women working in the public sector in the Tokat province and its districts. The findings comprehensively analyze the obstructive effects of the glass ceiling syndrome on the career development of female managers in Turkish public administration. The survey data reveals the challenges women encounter in their professional lives and the support they need to overcome these challenges, offering strategic recommendations to address gender inequality in public institutions. Facilitating women's access to management positions not only contributes to the creation of a more inclusive and equitable structure in public administration but also represents a significant step towards enhancing the efficiency and quality of public services.

Keywords: Glass Ceiling Syndrome, Turkish Public Administration, Female Managers, Gender Equality, Career Development

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Bilimsel Etik Sözleşme.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI.....	3
1.1. CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI	3
1.2. KADININ ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ CAM TAVAN ENGELLERİ.....	4
1.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	5
1.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme	5
1.2.1.2. Kadının Kişisel Tercih ve Algıları	6
1.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	6
1.2.2.1. Örgüt Kültürü ve Politikaları	7
1.2.2.2. Mentor Eksikliği.....	8
1.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	10
1.2.3.1. Meslek Ayrımı.....	10
1.2.3.2. Stereotipler	11
1.3. CAM TAVAN SENDROMUNU AŞMA STRATEJİLERİ	12
1.3.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim.....	12
1.3.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi	14
1.3.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi	15
1.3.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi	16
1.3.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	18
BÖLÜM 2: KADINLARIN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDEKİ YÖNETİCİ ROLLERİNİN GELİŞİMİ: CUMHURİYET ÖNCESİ VE CUMHURİYET DÖNEMİ	20
2.1. KADINLARIN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDEKİ YÖNETİCİ ROLLERİNİN GELİŞİMİ: 1980 SONRASI.....	22
2.2. KADINLARIN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDEKİ YÖNETİCİ ROLLERİNİN GÜNÜMÜZ VE GELECEK PERSPEKTİFLERİ	24
BÖLÜM 3: KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER YÜKSELİŞİNİ SINIRLAYAN CAM TAVAN ENGELLERİ	27
3.1. ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER	27
3.1.1. Eğitim Alanındaki Eşitsizlikler	27
3.1.2. Cinsiyete Bağlı İş Bulma ve Eşitsizlik	28
3.1.3. Maaşlarda Adaletsizlik	29
3.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik.....	31
3.1.5. Cinsel Taciz.....	32

3.1.6. Kraliçe Arı Sendromu	33
3.2. KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİNDE ORTAYA ÇIKAN DİNAMİKLER	35
3.2.1. Kadın Yönetici ve Özellikleri	35
3.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİLER.....	37
3.4. TÜRK KÜLTÜRÜNDE KADIN YÖNETİCİLİK	38
3.5. ÇALIŞAN KADININ KADIN YÖNETİCİYE YÖNELİK BAKIŞI.....	39
3.6. KADIN YÖNETİCİNİN ÇALIŞAN KADINA BAKIŞI	40
3.7. CAM TAVAN SENDROMU: TÜRKİYE VE ULUSLARARASI LİTERATÜR KARŞILAŞTIRMASI.....	42
3.7.1. Literatür İncelemesi.....	42
3.7.2. Karşılaştırma ve Tartışma	44
BÖLÜM 4: YÖNTEM.....	46
4.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ	46
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	47
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	48
4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	48
4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	50
4.5.1. Cam Tavan Engelleri Ölçeği.....	50
4.5.1.1. Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	50
BÖLÜM 5: BULGULAR	53
5.1. NORMALLİK ANALİZİ	53
5.2. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	53
5.2.1. Katılımcıların Yaş Dağılımları.....	53
5.2.2. Katılımcıların Medeni Durumu	54
5.2.3. Katılımcıların Eğitim Durumu	54
5.2.4. Katılımcıların Mesleki Deneyimi	54
5.3. KATILIMCILARIN ÖLÇEKLERDEN ALDIKLARI ORTALAMA PUANLAR.....	55
5.4. FARK TESTLERİ	55
5.4.1. Yaşa İlişkin T Testi Bulguları	55
5.4.2. Cinsiyete İlişkin T Testi Bulguları	57
5.4.3. Mesleki Deneyime İlişkin Anova Testi Bulguları.....	58
BÖLÜM 6: TARTIŞMA VE SONUÇ.....	61
6.1. CAM TAVAN ENGELLERİ VE YAŞA İLİŞKİN TARTIŞMA.....	61
6.2. CAM TAVAN ENGELLERİ VE EĞİTİM DURUMUNA İLİŞKİN TARTIŞMA	62
6.3. CAM TAVAN ENGELLERİ VE MESLEKİ DENEYİM DURUMUNA İLİŞKİN TARTIŞMA	64
6.4. CAM TAVAN ENGELLERİ VE MEDENİ DURUMUNA İLİŞKİN TARTIŞMA	65
6.5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66

KAYNAKLAR	69
ETİK KURULU İZNİ	75

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 4.1: Cam Tavan Engelleri Boyutları ve Madde Sayıları	51
Tablo 4.2: Ölçek Maddelerine ait Puanlamalar ve Sayısal Sınırlar	52
Tablo 5.1: Normallik Analizi	53
Tablo 5.2: Katılımcıların Yaş Dağılımları	53
Tablo 5.3: Katılımcıların Medeni Durumu	54
Tablo 5.4: Katılımcıların Eğitim Durumu	54
Tablo 5.5: Katılımcıların Mesleki Deneyimi	54
Tablo 5.6: Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Ortalama Puanlar	55
Tablo 5.7: Yaşa İlişkin T Testi Bulguları	55
Tablo 5.8: Cinsiyete İlişkin T Testi Bulguları	57
Tablo 5.9: Mesleki Deneyime İlişkin Anova Testi Bulguları.....	58

GİRİŞ

Cam tavan sendromu, kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerini engelleyen görünmez ve çoğu zaman fark edilmeyen bariyerleri ifade eder. Bu engeller, kadınların yeteneklerine ve çabalarına rağmen üst düzey pozisyonlara ulaşmalarını zorlaştırır. Bu tez, cam tavan sendromunun Türk kamu yönetimindeki kadın yöneticilerin kariyer gelişimini nasıl etkilediğini incelemektedir. Araştırma, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları bireysel, örgütsel ve toplumsal engelleri belirlemeyi ve bu engelleri aşmak için kullanılan stratejileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, cam tavan sendromunun sadece bireysel kariyerler üzerindeki etkilerini değil, aynı zamanda kurumsal verimlilik ve toplumsal ilerleme üzerindeki etkilerini de ele almaktadır.

Tez konusunun belirlenmesindeki etken toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların iş dünyasında adil bir şekilde temsil edilmesinin önemi üzerine duyulan güçlü inançtır. Kadınların kamu yönetiminde yöneticilik rollerine ulaşmaları, hem bireysel kariyer gelişimi hem de toplumsal kalkınma için büyük önem taşımaktadır. Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin karşılaştıkları engellerin ve bu engelleri aşmak için başvurdukları stratejilerin analizini yaparak, hem akademik literatüre katkı sağlamayı hem de politika yapıcılara ve yöneticilere yol gösterici olmak amaçlanmıştır. Araştırmada, kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları zorlukları anlamak ve bu zorlukları aşmak için kullanılabilecek stratejileri belirlemek adına önemli bir kaynak olmayı hedeflemektedir.

Tez, altı ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cam tavan sendromu kavramı detaylı olarak ele alınmakta, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller incelenmektedir. Ayrıca, bu engelleri aşma stratejileri tartışılmaktadır. İkinci bölüm, Cumhuriyet öncesi dönemden başlayarak günümüze kadar kadınların Türk kamu yönetimindeki yöneticilik rollerinin gelişimini ele almaktadır. Üçüncü bölümde, çalışma hayatında kadınların karşılaştığı sorunlar, eğitimdeki eşitsizlikler, maaşlarda adaletsizlikler, cinsel taciz gibi engeller tartışılmaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin kariyerleri ve toplumda nasıl algılandıkları incelenmektedir. Dördüncü bölümde, araştırmanın amacı, modeli, evreni ve örneklemini açıklanmaktadır. Verilerin nasıl toplandığı ve analiz edildiği de detaylandırılmaktadır. Beşinci bölümde, araştırmadan elde edilen verilerin analizi sunulmaktadır.

Katılımcıların demografik özellikleri, ölçeklerden aldıkları puanlar ve fark testlerinin sonuçları yer almaktadır. Son bölümde ise elde edilen bulgular tartışılmakta ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Cam tavan engelleri ve çeşitli demografik faktörlerle ilişkileri üzerine analizler yapılmaktadır.

Bu tez, kadınların kariyerlerindeki engelleri ve bu engelleri aşma yollarını anlamak için bir kaynak sunmakta ve toplumsal cinsiyet eşitliğine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.



BÖLÜM 1: CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI

1.1. CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI

Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde yükselme çabalarını engelleyen görünmez ve çoğu zaman fark edilmeyen bariyerleri ifade eder. Bu kavram, kadınların yetenek ve çabalarına rağmen üst düzey pozisyonlara ulaşmalarını zorlaştıran, açıkça gözlemlenemeyen ancak derinlemesine hissedilen engelleri tanımlar. Cam tavan, adını şeffaf ve görünmez olmasından alır; kadınlar yukarıya baktıklarında daha yüksek pozisyonlara ulaşmanın mümkün olduğunu görürler, ancak bu hedeflere erişimlerinde görünmez bir bariyerle karşılaşır. Bu sendrom, iş dünyasında cinsiyet eşitliğini sağlama çabalarına rağmen, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yeterince temsil edilmemelerine yol açan karmaşık bir sosyal ve kurumsal olgudur (Acar, 2010).

Cam tavan kavramı, kadınların devlet, eğitim, iş dünyası ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi çeşitli sektörlerde üst düzey pozisyonlara ulaşmak isterken karşılaştıkları görünmez engelleri ifade etmektedir. Bu tanım ilk olarak Hymowitz ve Schellhardt tarafından 1986 yılında Wall Street Journal'da yayınlanan bir makalede kadınların iş dünyasındaki rolüne odaklanılarak ortaya atılmıştır (Uzun, 2015, s. 33). Cam tavan, kadınların nitelik ve yeteneklerini göz ardı ederek yönetici rollerine doğru ilerlemelerindeki engelleri temsil etmektedir. Kadınlar genellikle kendilerini orta düzey pozisyonlara hapsolmuş halde bulur ve üst düzey yöneticilik rollerine ulaşma sürecinde engelleri aşmakta zorlanmaktadır (Aytaç, 1997, s. 27-28). Bu engeller aynı zamanda kadınların kendi önyargılarından ve kendi yeteneklerine ilişkin önyargılı düşüncelerinden de kaynaklanabilir (Tütek, 1998, s. 290). Alternatif bir tanımlamaya göre "cam tavan" terimi, yetkin ve yetenekli kadın çalışanların kariyerlerinde belirli bir seviyeye ulaşması ancak hiçbir haklı neden olmaksızın üst yönetim pozisyonlarına terfi edememesi olgusunu ifade etmektedir (Aydın, 2007, s. 313). Cam tavanın, kişinin kendi eksiklikleri nedeniyle üst düzey yönetici rollerine ulaşma becerisini engellemediğini unutmamak önemlidir. Tam tersine, kadınların mesleki yolculuklarında ilerlemeye ve başarılı olmaya çalışırken sadece cinsiyetleri nedeniyle karşılaştıkları görünmez engelleri temsil etmektedir (Akdöl, 2009, s. 50). Cam tavan kavramı, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin ve yükselmelerinin önünde duran soyut engelleri tasvir etmeye hizmet etmektedir (Yoğun Erçen, 2008, s. 20). Kadın çalışanları üst düzey yönetici pozisyonlarından dışlamaya yönelik her türlü çaba, söz konusu

organizasyonda cam tavanın varlığının kanıtı niteliğindedir. Alt ve orta kademedeki kadın yöneticilerin sayısında son dönemde bir artış olmasına rağmen üst yönetici pozisyonlarında kadınların temsili orantısız derecede düşük kalmaktadır. Bu eşitsizlik, kadın yöneticilerin cam tavanla karşılaşınca kadar yükselebildiklerini ancak cam tavanı aşmak için çabaladıklarını ortaya koyar (Zeybek, 2010). Tarih boyunca hem kadınlar hem de erkekler çeşitli çalışma ortamlarında istihdam edilmiştir. Ancak, kadınların çoğunlukla daha alt konumlara düşürülmesiyle birlikte, yaptıkları işe verilen değer ve tanınma konusunda kalıcı bir eşitsizlik mevcuttur. Kadınların yalnızca alt kademelerdeki rollerde yer alması gerektiği ve yöneticilik gibi güçlü ve üst düzey pozisyonlara ulaşmada engellerle karşılaşmaları gerektiği düşüncesi geniş çapta kabul görmüştür (Çelikten, 2004). Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelmelerini engelleyen açık kanunlar bulunmamakla birlikte, cam tavan olarak adlandırılan ve ne kadar çaba harcarsa çabalasın ilerlemelerini engelleyen görünmez bir engel bulunmaktadır (Çalışkan, 2012). Cam tavan kavramının tanımları incelendiğinde, onu tanımlarken kullanılan dilde benzerlikler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla cam tavan kavramıyla ilgili olarak:

- Önyargılardan ve toplumsal cinsiyete dayalı tutumlardan kaynaklanan taraflı bir algı mevcuttur.
- Çoğu zaman çıplak gözle görülemeyen bu duvarlar, üstesinden gelinmesi gereken zorlu bir mücadeleyi temsil etmektedir.
- Cam tavan, kadınların kariyerlerinde profesyonel ilerlemelerini engelleyen zorlu bir engel teşkil eder.
- Kavram, bireysel özellikleri veya mesleki alanları ne olursa olsun, kadınların yalnızca kadın olmasından kaynaklanmaktadır (Şen, 2017, s. 4).

1.2. KADININ ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ CAM TAVAN ENGELLERİ

Kamu sektörü, siyasi alan, eğitim, akademi gibi çeşitli sektörlerde kadınlar cam tavan olarak adlandırılan bir engelle karşı karşıya kalmaktadır. Bu engel yalnızca en üst düzey kariyerle sınırlı olmayıp, yönetici pozisyonlarındaki kadınları da etkilemektedir. Cam tavan sendromunun nedenleri üç bölüme ayrılabilir: bireysel, organizasyonel ve sosyal faktörler. Bu engeller daha da farklı faktörlere ayrılabilir. Görünen o ki bu varsayılan engellerin çoğu, doğurganlık gibi özellikler de dahil olmak üzere cinsiyet

farklılıklarıyla yakından bağlantılıdır. Ancak sosyal algının da bu engellerin vurgulanmasında önemli bir rol oynadığını kabul etmek önemlidir.

1.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Bireysel faktörlerden kaynaklanan zorlukları incelerken dikkate alınması gereken iki temel husus vardır: kadınların üstlendiği çoklu roller ve onların önceliklerinden etkilenen kişisel tercihleri ve algılarıdır. Kadınlar sıklıkla kendilerini hem anne hem de eş olarak çeşitli sorumluluklarla boğuşurken bulduklarından bu durum kadınların daha yüksek pozisyonlara ilerlemelerini engelleyebilmektedir. Kadın yöneticiler aile ve iş sorumluluklarını dengelemede zorluklarla karşılaşabilmekte, iş dünyasında olağanüstü yeteneğe ve eğitime sahip olsalar bile kadınların kariyer hedeflerine ulaşması, erkek meslektaşlarına göre daha uzun sürebilmektedir. Kariyer engellerinin yalnızca dış faktörler veya başkalarının eylemleri olmadığını, aynı zamanda bireyin içinden ve kişisel tercihlerinden de kaynaklanabileceğini unutmamak önemlidir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018, s. 688-689).

1.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

İş dünyasında kadınlar, ev hanımı, eş, anne ve kız çocuk olarak geleneksel rollerini mesleki sorumluluklarıyla dengeleme sorunuyla karşı karşıyadır. Bir kadının kariyeri nedeniyle ev işlerinin aksaması, eşlerle ilişkileri zorlayabilir. Bu zorluklarla başa çıkmakta zorlananlar aile rollerine öncelik verebilirler. Kadınların hem kişisel hem de mesleki yaşamlarındaki talepleri yönetmek için ciddi çaba sarf etmesi gerekir. Bu talep ve ihtiyaçların eş zamanlı olarak karşılanması, çeşitli rolleri çevreleyen baskı ve çatışmalar yaratabilir ve sonucunda kadınlar sıklıkla rol çatışması, duygusal tükenme ve genel yaşam doyumunda azalma yaşarlar (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008, s. 11-137). Eş zamanlı olarak emziren bir anne, destekleyici bir eş ve başarılı bir iş kadını olma arayışı, kadınlara önemli zaman kısıtlamaları getirmektedir. Toplumsal baskılardan kaynaklanan gerginlik ve çatışmalar çoğu zaman terfi fırsatlarını yakalama becerilerini engeller veya bunları tamamen geciktirir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için birçok kadın "süper kadın" kişiliğini benimsemekte ve bu da zararlı psikolojik ve fiziksel sonuçlara, hatta evliliğin ertelenmesine veya göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Aytaç, birden fazla rol üstlenmenin kadınlar arasında üç ayrı gerilim ve çatışma biçimine yol açtığını ileri sürmektedir.

- Zaman kısıtlamalarının varlığı gerilimin artmasına neden olabilir.
- Çatışan beklentiler ve sorumluluklar olduğunda gerilim ortaya çıkar.
- Gerilim deneyimi, her rolün birbirinden farklı davranışlar gerektirmesi durumunda ortaya çıkar (Karcıoğlu ve diğerleri, 2014, s. 6).

1.2.1.2. Kadının Kişisel Tercih ve Algıları

Özellikle kadınlar için kişisel zorluklara katkıda bulunan temel faktörlerden biri, toplumsal yargıların eleştirel değerlendirme olmadan içselleştirilmesidir. Çeşitli disiplinlerde yapılan çok sayıda çalışma, motivasyonun yeteneklerin kabul edilmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Bu motivasyonu geliştirmek için teşvik şarttır; ancak bireylerin buna yönelik gerçek bir arzuya sahip olmaları da aynı derecede hayati öneme sahiptir. Kadınlar çoğu zaman ailelerini kariyerlerinin önünde tuttuklarından, erkeklerle rekabet etme yeteneğinden yoksun, mesleki alanda tamamlayıcı figürler haline gelmektedirler (Mercanlioğlu, 2009, s. 40-42). Elites (2005), kadınların kendileri için yarattığı engelleri araştırarak ve bunları üç ana alana ayırmıştır: "risk, kurtarma ve dürüstlük." İlk kategori, kadınların tüm önkoşulları karşılamadan yüksek riskli görevleri üstlenme konusundaki isteksizliğini vurgulamakta, bu da onların kariyer geliştirme fırsatlarına erişimlerini engellemektedir. Kadınların karşılaştığı en büyük zorluklardan biri de aşırı sorumluluk alma eğilimleridir. Kadın çalışanlar çoğu zaman kendilerini bulundukları grup içinde kurtarıcı ya da anne figürü gibi davranırken, her ayrıntıya titizlikle dikkat ederken bulmaktadır. Ne yazık ki bu, aşırı çalışmaya ve yorgunluğa yol açarak odak noktalarını daha önemli konulardan uzaklaştırabilir. Buna ek olarak, kadınlar meslektaşları tarafından genellikle açık sözlülükleri, samimiyetleri ve anlayışları nedeniyle övülürken, aynı zamanda daha az nesnel, daha az uyumlu ve duygusal açıdan daha az sakin olarak algılanırlar. Bu algı, uzun çalışma saatleri veya seyahat gerektiren rollerden bu tür taleplerin duygusal sağlıklarını tehlikeye atacağına inanarak uzak durabilecekleri için kariyer ilerlemelerine engel olabilmektedir.

1.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavana katkıda bulunan organizasyonel faktörler arasında hem organizasyon kültürü hem de politikalar yer almaktadır. Örgüt kültüründe kadınların kariyer gelişimine yönelik olumsuz tutumlar, kadın ve erkeklere farklı muamele

gösterilmesi, kadınların zayıf ve duygusal olarak algılanması, erkek egemen bir yönetim tarzının tercih edilmesi gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca kurumsal politikalar kadınların kariyer ilerlemesini doğrudan etkilemektedir. Kadınların işe alım, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim, görevlendirme gibi alanlarda ilerlemesini engelleyen politikaların uygulanmasından kaçınmaları kuruluşlar için hayati önem taşır. Ne yazık ki bazı kuruluşlar, evli ve çocuklu kadınların yoğun seyahat edemeyeceklerini veya fazla mesai yapamayacaklarını varsayarak kadın çalışanlara daha az yatırım yapmaktadır. Her iki cinsiyete de fırsat eşitliği sağlamayan bu politikalar, kadınların kariyer hedeflerine ulaşma ve terfi alma becerilerini olumsuz yönde etkilemektedir (Öztürk, 2017, s. 11). Örgüt kültürü ve politikalarına ek olarak, bireylerin karşılaştığı zorluklara katkıda bulunan çeşitli başka örgütsel engeller de vardır. Bu engeller arasında mentor eksikliği, resmi olmayan iletişim ağlarına sınırlı katılım, erkek yöneticilerden kaynaklanan sorunlar ve kadın yöneticilerden kaynaklanan zorluklar yer almaktadır.

1.2.2.1. Örgüt Kültürü ve Politikaları

Örgütsel politikalar işyerinde kadınlar için dezavantajlı durumların yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu politikalar performans sistemleri, işe alım uygulamaları, kariyer gelişimi ve kullanım yöntemleri gibi çeşitli hususları kapsamaktadır. Kadınlar işe alım sürecinde sıklıkla birçok engelle karşılaşır. Kadın çalışanlar ya tamamen göz ardı edilmekte ya da erkek meslektaşlarına göre farklı kriterlere tabi tutulmaktadır. Subjektif ve eşitsiz örgütsel politikaların varlığı kadınların ilerlemesini ve yukarı doğru hareket etmesini daha da engellemektedir (Tunç ve Özmen, 2016:104). Bu sorunu çözmek için üst yönetimin kadın çalışanlara farklı iş rollerinde görev alma ve deneyim kazanma fırsatları sunması büyük önem taşır. Bu tür fırsatların olmayışı kadınların kariyer ilerlemesinde büyük bir engel teşkil etmektedir. Ayrıca kurumun ücret politikaları da büyük önem taşır. Kadın çalışanların erkek meslektaşlarından daha düşük ücret alması onların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Lockwood, kurumsal dünyada cam tavanın engellerini aşmanın anahtarının organizasyon içinde iç değişikliklerin uygulanmasında yattığını öne sürmektedir. Bu dönüşümü başlatmanın ve denetlemenin yönetimin görevi olduğunu vurgular ve şu önerilerde bulunur (Göktaş Kulualp, 2015, s. 112);

- Kadın yöneticilerin yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve üst düzey pozisyonlara yükseltilebilmesi için üst yönetimin desteğinin alınması büyük önem taşımaktadır.
- Tüm üst düzey çalışanlara, çeşitliliğin bir işletmenin başarısını belirlemede çok önemli bir faktör olduğu konusunda bilinçlendirilmeli ve kadınların yönetici rollerine katılımının önemi vurgulanmalıdır.
- Kadınların ilerlemesini ve güçlenmesini sağlamak için yönetici düzeyindeki çalışanlara, kadınların gelişimi ve ilerlemesini performans hedeflerine dahil etme sorumluluğunun verilmesi önemlidir.
- Yöneticilerin kadınların cinsiyete dayalı olarak karşılaştıkları engeller konusunda bilgilendirilmesi ve bu engellerin etkili bir şekilde ortadan kaldırılması için eğitim almaları önemlidir.

1.2.2.2. Mentor Eksikliği

Mentor, deneyim ve bilgi sahibi bir kişinin, daha az deneyimli bir bireye (menti) kariyer, eğitim veya kişisel gelişim konularında rehberlik ettiği bir ilişkiyi ifade eder. Mentorluk, mentinin profesyonel ve kişisel gelişimini desteklemeyi, hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmayı ve potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Mentorlar, mentilere kendi deneyimlerinden yararlanarak rehberlik eder, bilgi ve becerilerini paylaşırlar ve onlara yol gösterirler. Bu süreç, mentinin kariyer yolunda karşılaştığı zorlukları aşmasına ve profesyonel ağını genişletmesine yardımcı olur (Aydın, 2013).

Mentor-menti ilişkisi her iki kişiye de karşılıklı yarar sağlar. Mentorlarının rehberliği sayesinde çalışanlar geçmiş deneyimlerden ders alarak daha az hata yapar ve kurumsal ortama daha hızlı uyum sağlarlar. Bu yeni keşfedilen bilgiyle donanmış olarak, hızlı kararlar alma ve kişisel hedeflerine dayalı olarak kariyer yollarını stratejik olarak planlama yetkisine sahip olurlar. Eş zamanlı olarak mentorlar, çalışanlara destek sağlayarak iletişim becerilerini geliştirme ve kendi uzmanlıklarını pekiştirme fırsatına sahip olur. Etkileşime girdikleri genç mentilerin yeni bakış açılarına ve yenilikçi fikirlerine maruz kalırlar. Esasen mentorluk, mentor, menti ve bir bütün olarak organizasyon için "üç yönlü bir kazanç" olarak tanımlanabilir. Çalışanların bu programdan elde ettiği faydaları özetlemek gerekirse (Çınar, 2007, s. 18-19);

- Bu kişiler kurum kültürüne hızla uyum sağlayabilmekte ve beklenen gereksinimleri kavrayabilmektedir.
- Hedeflerini belirleyerek, formüle ederek ve stratejik bir plan uygulayarak, hedeflerini tespit edebilir ve gerçekleştirebilirler.
- Bireyler mentorlarının deneyimlerinden yararlanarak daha etkili kararlar alabilmekte ve hatalarını en aza indirebilmektedirler.
- Sonuç olarak organizasyona olan bağlılıkları ve bağlılıkları güçlenir.

Mentorların bu uygulamadan elde ettiği faydalar şunlardır:

- Etkili iletişim kurma becerilerini geliştirmek, gelişmeye çalıştıkları alanlardan biridir.
- Sevinç duyguları, başkalarının büyümesine ve ilerlemesine anlamlı katkılarda bulunabilme yeteneklerinden kaynaklanır.
- Bilgilerini tazeleyerek ve yeni bakış açıları kazanarak anlayışlarını geliştirebilir ve ufuklarını genişletebilirler.

Başarılı bir kariyere ulaşmada ve engelleri aşmada mentorluğun önemi yaygın olarak kabul edilmektedir. Rehberlik, kadınlar için cam tavanı kırmada çok önemli bir araç görevi üstlenir. Kadın yöneticilerin kendilerine destek olacak bir mentorları olduğunda, organizasyon içindeki görünürlükleri artar, iletişim ağlarına katılımları kolaylaşır ve ilişkilerin gelişimi teşvik edilir. Yönetici pozisyonlarında kadınların azlığı, kadınlar arasında mentorluk ilişkileri kurmanın zorluklarını yansıtır. Yönetici rollerindeki kadınlar sıklıkla rehberlik ve destek eksikliği yaşamaktadır (Anafarta ve diğerleri, 2008, s. 118-119). Kadın mentorların varlığı, kadın meslektaşlarına rol model teşkil edebilecekleri için daha da büyük önem taşır. Kadın mentorlar yalnızca kadın astların kariyerlerinde ilerlemelerine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda kadın yöneticilere potansiyel faydalar da sunar. Böylece mentorluk ilişkisi karşılıklı etki yaratarak hem kadın çalışanların yönetsel yolculuğuna hem de kadın yöneticilerin üst pozisyonlara ilerlemesine fayda sağlar. Ancak konu etkili mentorluk ilişkileri geliştirmek olduğunda kadınlar çok sayıda engelle karşılaşır. Erkek mentor bulmakta zorluk yaşayabilirler ya da bulduklarında bile başarılı bir bağlantı kurmakta zorluk yaşayabilirler (Karcioğlu ve diğerleri, 2014, s. 7). Yönetici rollerinde kadınların azlığı, mentorluk ilişkilerinin oluşumunu engellemektedir ve bu tür ilişkilerin yokluğu, yönetimdeki kadınların kariyer gidişatını olumsuz yönde etkilemektedir.

1.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadın çalışanlar için sosyal faktörlerden dolayı engeller oluşturan cam tavanı iki ana kategoriye ayırmak mümkündür: mesleki ayrımcılık ve cinsiyet kalıp yargıları. Araştırma ve istatistiksel veriler incelendiğinde, kadınların sıklıkla cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığa maruz kaldıkları ve bu durum onları dezavantajlı konuma getirdiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca toplumsal cinsiyet stereotipleri kadın çalışanların ilerlemesini engellemektedir. Ataerkil toplumsal yapı, erkekleri karar almada "aktif güç" olarak belirlerken, kadınlara duygusal, pasif, ılımlı ve işbirlikçi gibi özellikler atfederek bu stereotipleri sürdürür. Bu stereotipler, daha yüksek pozisyonlara ulaşmak isteyen kadınlar için önemli engeller oluşturur. Kadınların erkeklerle eşdeğer yönetim rolleri üstlenme arzusuna rağmen, bu düşünceye karşı çıkanların olumsuz etkilerinin devam ettiği görülmektedir.

McDonald (1998) yaptığı çalışmada özel sektörde kadın yöneticilerin orta düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma ve emekliliğe kadar bu görevde kalma ile sınırlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu model ülkemizde de görülmektedir (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018, s. 99).

1.2.3.1. Meslek Ayrımı

Toplumsal işbölümünü iki temel kavram şekillendirmektedir. "Ayrırma ilkesi" olarak bilinen ilk kavram, geleneksel olarak kadınlara verilen işler ile erkeklere verilen işler arasındaki ayrımı vurgular "Hiyerarşi ilkesi" olarak adlandırılan ikinci kavram, erkek mesleklerinin kadın mesleklerinden daha değerli olduğunu ileri sürmektedir. Cinsiyet farklılıklarına ilişkin kültürel önyargılar ve inançlar toplumun yapısını ve dolayısıyla işgücü piyasasını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu önyargılar, kadınların belirli işyerlerinden dışlanmasının ve belirli mesleklerde orantısız temsiliinin sorumlusudur. Bu durumun devamında üç kültürel kabulün önemli rol oynadığı yaygın olarak kabul edilmektedir (Urhan ve Etiler, 2011. s. 198);

Kadının eve ait olduğu ve asıl sorumluluğunun ev işlerini yapmak olduğu inancı, kadın ve erkek arasındaki toplumsal dinamikleri ve onların bireysel özelliklerini değerlendirmektedir. Cinsiyetler arasındaki doğal farklılıkların ve özelliklerin biyolojik/doğal olarak belirlendiğini kabul etmeyi içerir. Araştırmalar ve istatistiksel veriler sürekli olarak kadınların cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık açısından önemli dezavantajlarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Bu adaletsiz durum, kadınların iş

piyasasındaki konumunu ve eğitim, sağlık gibi çeşitli sosyal faktörleri olumsuz etkilemektedir. Akademik literatürde cinsiyete dayalı ayrımcılığa ilişkin mevcut teoriler, işgücü piyasasını arz ve talep perspektifinden incelemektedir. İşgücü arzına ilişkin teoriler, kadınların belirli meslekleri tercih etmesinin nedenlerini araştırır ve örgütlerdeki kariyerlerinde ilerlemek ve ilerlemek için kadın ve erkekler için mevcut olan farklı fırsatlara odaklanır. Bu bağlamda kullanılan "seçim" terimi, bireyin daha önce edindiği ve cinsiyete bağlı faktörlerle şekillenen değerlerden etkilenen karar verme sürecini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, hem bireyin meslek seçiminde, hem de işverenin kişiyi işe seçiminde kültürel ve toplumsal değerlerin rol oynadığı yaygın olarak kabul edilmektedir (Parlaktuna, 2010, s. 1218). Kadınların çalıştıkları işyerleri incelendiğinde ailevi rollerine uygun mesleklere yöneldikleri görülmektedir. Kadın çalışanların çoğunluğunun yoğunlaştığı bu özel çalışma alanlarına genellikle "pembe yakalı" işler adı verilmektedir. Pembe yakalı işler, kadınlara eğitimlerini ve becerilerini fiziksel güçlerine fazla güvenmeden kullanma fırsatı sunar ve böylece onlara daha yüksek bir sosyal konum kazandırır. Bu tür mesleklere örnek olarak hem kamu hem de özel sektörde ofis işleri ile öğretmenlik ve hemşirelik gibi meslekler verilebilir. Ancak zamanla bu iş sektörlerinde ücretlerde ve statüde bir düşüş yaşanır. Bu olgu sıklıkla erkek ve kadın işçiler arasındaki ücret farkına katkıda bulunan faktörlerden biri olarak gösterilmektedir (Öğüt, 2006, s. 59-60).

1.2.3.2. Stereotipler

Bireyler geleneksel cinsiyet önyargılarına maruz kaldıklarında cinsiyete dayalı stereotipler ortaya çıkar. Stereotip belirli bir grup, toplum veya kategori hakkında basmakalıp ve genellikle gerçek dışı genellemeler içeren inanç veya yargılar olarak tanımlanmaktadır. Kadın yöneticileri çevreleyen bu stereotipler hem gelişmiş hem de gelişmekte olan toplumlarda varlığını sürdürür ve işgücündeki kadınlar için önemli kariyer engelleri oluşturur. Bu önyargılar genellikle kadınların üst düzey pozisyonlarda bulunamayacağı inancı gibi olumsuz yargılar olarak ortaya çıkarır. Kadınlar haksız yere kişilik, kararlılık, azim ve risk alma becerilerinden yoksun olarak değerlendirilir. Başka bir klişe, kadınların bağımlı, duygusal ve öznel olduğunu, ancak rekabetçilik, hırs, yöneticilik ve risk alma yeteneği gibi niteliklerden yoksun olduğunu öne sürer. Ancak aşırı çalışma, kadınların görevlere gereğinden fazla odaklandıkları algısına yol açabilir ve bu da onların yönetim rollerindeki yetersizlikleri algısını daha da güçlendirdiğini

düşündürür. Sonuçta bu stereotipler, yönetici pozisyonlarındaki kadınların kariyer ilerlemesini önemli ölçüde etkilemektedir (Anafarta ve diğerleri, 2008, s. 115).

Araştırmalarında Izraeli ve meslektaşları, kadınların yönetici rollerinde ilerlemesinin önünde önemli bir engel olduğunu, yani önyargılı yargılara yol açan yaygın toplumsal cinsiyet stereotiplerini belirleyerek bu önyargıları KSGM'nin (2000, s. 8) belirttiği gibi üç ayrı gruba ayırmışlardır.

- Cinsiyet özelliklerine ilişkin stereotipler, kadın ve erkek arasında kişilik farklılıkları olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, kadınlar genellikle daha duygusal, bağımlı ve pasif olarak algılanırken, erkekler genellikle daha rasyonel ve hırslı olmakla ilişkilendirilir.
- Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin stereotipler, kadın ve erkek arasında kadının iddialı olmaktan kaçınması, erkeğe emir vermekten kaçınması, erkeğin kadından emir almaması gibi toplumsal ayrımların olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır.
- Yöneticilerin ağırlıklı olarak erkek, hemşirelerin ise ağırlıklı olarak kadın olduğu algısı gibi, mesleklere cinsiyet temelli etiketler verme eğilimi açıktır.

1.3. CAM TAVAN SENDROMUNU AŞMA STRATEJİLERİ

1.3.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim

Kadınların eğitiminin önemi, onların toplumdaki temsiliyle ve gelecek nesilleri şekillendirmedeki rolleriyle ilgili olduğundan abartılamaz. Kadın çalışanların eğitim düzeylerinin yükseltilmesiyle hem toplumdaki hem de çalıştıkları kuruluşlardaki statüleri yükseltilmekte, böylece üretkenliğe ve toplumsal ilerlemeye daha fazla katkı sağlanmaktadır (Çelikte ve Yeni, 2004, s. 306). Eğitim, kadınların duruşunun olumlu dönüşümü için kritik bir katalizör görevi görmektedir. Bu, özellikle eğitim ile evli kadınların işgücüne aktif katılımı arasındaki güçlü ilişkide açıkça görülmektedir. Bu ilişki, piyasa istihdamıyla ilişkili artan faydalara ve kadınların eğitim düzeyleri yükseldikçe piyasa dışı işlerin önündeki artan engellere bağlanabilir. Eğitim düzeyi, kadınların çalışma eğiliminin ve fiilen işgücüne katılımlarının belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır (Acar, 1992, s. 92). Erkek egemen iş dünyasında kadın çalışanlar mesleki gelişimlerini engelleyen önyargı ve ayrımcılıkla karşı karşıya kalır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için kadınların eğitimlerini geliştirmeleri ve mesleki eğitim

almaları büyük önem taşır. Eğitim düzeyi, yüksek kaliteli ve iyi maaşlı işlerin güvence altına alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kadın çalışanlar mesleki eğitim yoluyla eğitimlerine ve beceri gelişimlerine yatırım yaparak ilerleme fırsatlarını sınırlayan cam tavan sendromuyla etkili bir şekilde mücadele edebilirler (Öztürk, 2011, s. 9). Lewis ve Fagenson'a (1995) göre üniversite eğitimi ve mesleki eğitim, bireylerin kariyer ilerlemesine büyük katkı sağlamaktadır. Kadınlar, eğitim niteliklerini yükselterek cam tavan sendromunu sürdüren stereotiplere meydan okuyabilir ve yönetici pozisyonlarına hazır olduklarını gösterebilirler (Korkmaz, 2014, s. 11). Mesleki eğitim programlarının temel amacı, yönetici adaylarının genel yönetim becerilerini geliştirmektir. Bu programlarda yönetici adaylarına özel tasarlanmış kurumsal ve uygulamalı dersler sunulmaktadır. Bu programların en önemli faydalarından biri, kadınlara erkek egemen iş ortamını tanıma ve erkek meslektaşlarıyla birlikte yöneticilik yeteneklerini geliştirme fırsatı sunmasıdır. Bu onların girişte iş dünyasına sorunsuz bir şekilde entegre olmalarını sağlar. Kadın çalışanlar bu programlara katılarak yönetici pozisyonları için yarışırken kendileriyle erkek rakipleri arasındaki farkları tespit edebilirler. Ayrıca mesleki eğitim programları, erkek çalışanların kadın meslektaşlarına karşı sahip olabilecekleri olası önyargıların veya stereotiplerin üstesinden gelmelerine yardımcı olur. Sayısız avantajına rağmen, bu eğitim programlarının kadın çalışanların özel ihtiyaçlarını ve endişelerini karşılamada çoğunlukla yetersiz kaldığını belirtmekte fayda vardır. Ayrıca, bu programlarda kadın ve erkeklerin eşit veya eşite yakın temsili, istemeden de olsa yönetim rollerinde cinsiyet eşitliği kavramının devam etmesine neden olabilir.

Kadınların eğitime erkek meslektaşlarına göre eşit katılımının yetersiz olması ayrımcılığın önüne geçememektedir. Yönetici pozisyonları için kadın ve erkek adaylar arasında eşitsizlik olsa bile, erkek çalışanların ayrıcalıklı muamele gördüğü ortadadır (Yoğun Erçen, 2008, s. 34–35). Son yıllarda hem dünyada hem de ülkemizde işletme eğitimi ile ilgili bölümlere kız öğrencilerin ilgisi giderek artmaktadır. Bu ilginin artması kadın yöneticilere daha fazla önem verilmesine ve bu alanda çalışmaların başlatılmasına yol açmıştır. Kadınların iş dünyasında yer alabilmesi ve sosyal dışlanmanın önlenmesi için eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması büyük önem taşır (Gökalp, 2008, s. 78). Bu, teknik bilgiyi kapsayan mesleki eğitimin desteklenmesini de içermektedir. Kadınların

fiziksel özellikleri ile cinsiyetinin eşanlamlı olduğu inancı cinsiyet ayrımcılığını sürdürmekte ve kadınlara verilen görevleri kısıtlamaktadır (Tahtaloğlu, 2016, s. 99).

Uygun eğitim ve mesleki gelişim ile kadınlar, geleneksel olarak erkeklerin hakim olduğu yönetim rollerinde erkeklerle eşit başarı elde etme potansiyeline sahiptir. Başarılı kadın yöneticilerin organizasyonlara dahil olabilmesi için kadın çalışanların kariyer gelişiminin önündeki engellerin ortadan kaldırılması veya azaltılması gerekmektedir. Bu nedenle kuruluşların kadın çalışanların eğitim ihtiyaçlarına öncelik vermesi ve bu konuya yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Kulualp, 2015, s. 106).

1.3.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Sezen'e (2008, s. 35) göre mentor, akıllı ve güvenilir bir eğitmen veya danışman olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk eylemi, kadın çalışanların kariyerlerinin ilerlemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Mentorlar, bilgi ve deneyimlerini genç nesle aktararak onları mesleki gelişimlerinde olumlu bir yola yönlendirir. Güvenilir bir mentora sahip olmak, kadın çalışanlar için kuruluşlarındaki cam tavanı aşmanın zorluklarını aşmaları açısından çok önemlidir (Öztürk, 2011, s. 53). Ataerkil zihniyete sahip organizasyonlarda kadın çalışanların tüm talimatlardan habersiz olabileceği için mentor desteği alması büyük önem taşır. Mentor desteği, kadın çalışanların talimatları tam olarak kavramasını sağlayarak, kariyer ilerlemelerini daha hızlı ve kolay bir şekilde kolaylaştırmaktadır (Irmak, 2010, s. 58). Kadın çalışanlar, özellikle uzun vadeli hedeflerini tanımlarken ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir yol çizerken mentorlarının rehberliğinden yararlanır. Üretkenliği teşvik eden bir mentor, kadın çalışanlara kariyer gelişimlerinde cesaret ve motivasyon aşılayarak ilham verici bir rol model görevi görebilir. Mentorun kadın çalışanlara en önemli katkısı, onlara yeteneklerini sergileme ve kendilerini ifade etme fırsatları yaratmasıdır. Çeşitli çalışmalar, mentorlu olan bireylerin, mentorlu olmayanlara kıyasla daha hızlı ve sorunsuz kariyer gelişimi yaşadıklarını göstermiştir. Ek olarak, araştırmalar iş tatmini ile bir akıl hocasına sahip olmak arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Akdöl, 2009, s. 77). Lewis ve Fagenson'a (1995) göre, özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmayı arzulayan kadınlar için rehberliğin önemi abartılamaz. Rehberliğin desteğiyle çalışanlar işle ilgili stres etkenlerini etkili bir şekilde yönetebilir ve kariyerlerini ilerletmeye odaklanabilirler. Ne yazık ki, kadın çalışanlar, erkek meslektaşlarına kıyasla mentor

bulma konusunda büyük ölçüde kuruluşlardaki mevcut önyargılar nedeniyle zorluklarla karşılaşmaktadır. Kadınların iş dünyasında karşılaştığı ayrımcılık aynı zamanda mentorluk fırsatlarına erişimlerini de engeller (Yoğun Erçen, 2008, s. 38).

1.3.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Erkek egemen kuruluşlardaki kadın çalışanlar, sosyal bağlantılar kurma ve çoğunlukla erkeklerden oluşan resmi olmayan ağlara katılma konusunda sıklıkla zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu engelleri aşmak için önlerinde iki seçenek kalır: Erkeksi davranışlar benimsemek ya da sosyal ilişkilerini geliştirmek için çeşitli stratejiler uygulamak. Ancak bu stratejilerin örgüt içindeki diğer kişilere karşı saygılı ve düşünceli olması çok önemlidir (Jahangirov, 2012, s. 23). Fortune 1000 şirketlerindeki kadın yöneticilerle yapılan araştırmada, katılımcıların yüzde 61'inin "erkekleri rahat ettirecek bir tarz geliştirme" stratejisini son derece önemli bulduğunu, yüzde 35'inin ise nispeten önemli bulduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin ataerkil yapısı içerisinde kadın çalışanlar sıklıkla erkeksi bir yönetim tarzı benimseme beklentisiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu beklentiye direnenler, etkili olmadıkları algısı nedeniyle eleştirilmekte, buna uyanlar ise geleneksel kadınsı normlardan saptıkları için eleştirilmektedirler (Akdöl, 2009, s. 75). Sonuç olarak kadınlar, ne erkeksi ne de kadınsı olan, ancak erkek meslektaşları tarafından kabul edilebilir bir yönetim tarzı geliştirmeye çalışmaktadır. Kadın çalışanlar, yönetici pozisyonlarında olsalar bile, erkek çalışanların hakim olduğu resmi olmayan ağlara erişemedikleri takdirde, azalan güç ve potansiyel ayrımcılıkla karşı karşıya kalabilirler. Bu da iş ve aile sorumlulukları arasındaki çatışmayı daha da şiddetlendirir. Sonuçta bu koşullar, kadın çalışanların kırılabilirliğinin ve yönetici rollerindeki etkisizliğinin devam etmesine katkıda bulunur (Barutçu ve Kaçar, 2017, s. 82). Lockwood (2004) çalışmasında kadınların sosyal iletişim ağlarına katılımının önemine vurgu yapmıştır. Araştırma, kadın çalışanların, genellikle cinsiyetle ilgili engeller tarafından engellenen, kabul edilen yöneticilik tarzlarını ve iletişim kalıplarını daha iyi anlamak ve uygulamak için daha güçlü sosyal bağlantılar geliştirmesi gerektiğini öne sürer. Bununla birlikte Lockwood, kadın çalışanların bu sosyal ağlara katılımının eksikliğini kariyer ilerlemelerinin önünde bir engel olarak tanımladığı görülmektedir (Yoğun Erçen, 2008, s. 40).

1.3.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Kariyer geliştirme programları, kariyer gelişimi konusunda güçlü bir istek duyan ve kariyer gelişim yolculuğunda başarılı olma potansiyeline sahip çalışanları desteklemek amacıyla tasarlanmıştır. Kadın yöneticilere özel olarak hazırlanmış kariyer geliştirme programlarına katılım, kariyer hedeflerinde ilerlemelerine yardımcı olmanın yanı sıra, yöneticilik rolleri için gerekli bilgi, deneyim ve becerileri daha hızlı kazanmalarına da olanak sağlar. Bu proaktif yaklaşım, kadınların aktif katılımı için fırsatlar yarattığından, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarının önündeki engellerin kaldırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 25). Organizasyonlar kariyer geliştirme programlarını uygulayarak hedeflerine ulaşmayı, kendi ihtiyaçlarını karşılamayı ve toplumsal talepleri karşılamayı amaçlamaktadır. Bu, çalışanların ve kuruluşların, bunu yalnızca bireysel veya kurumsal bir sorumluluk olarak görmek yerine ortaklar olarak birlikte çalıştığı kariyer gelişiminin işbirlikçi doğasını vurgulamaktadır (Bedük, 2005. s. 114). İş dünyasında çalışanların büyümesini ve ilerlemesini desteklemeye yönelik çok sayıda girişim bulunmaktadır. Bu tür girişimlerden biri, çalışanların bilgi ve deneyimlerini artırmada son derece etkili olduğu kanıtlanmış kariyer geliştirme programlarıdır. Bu programlar özellikle kadın çalışanlar için faydalıdır çünkü mevcut yeteneklerinden yararlanma ve tüm potansiyellerini açığa çıkarma fırsatı sunar. Kadın çalışanların kariyer geliştirme programlarına katılarak organizasyonlarında daha üst pozisyonlara ulaşmaları, heyecanlarını sürdürmeleri ve yöneticilik becerilerini geliştirmeleri teşvik edilmekte ve sonuçta onları yönetsel rollere daha uygun hale gelmektedir (Barutçu ve Kaçar, 2017, s. 83). Kariyer geliştirme programlarının temel amacı, çalışanları kariyer ilerlemeleri konusunda eğitmek ve sağlam bir kariyer planı oluşturmalarına yardımcı olmaktır. Mesleki eğitim ve kariyer geliştirme programlarının, bireyin yönetici statüsü ne olursa olsun, işine olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Kariyer merkezleri, çalışanlarının kariyerlerini ilerletmelerine destek olmak isteyen kuruluşlar için değerli bir kaynak olarak hizmet vermektedir. Bu merkezler, çalışanların ilerlemelerini değerlendirdikleri ve mesleki gelişimlerine yardımcı olacak çeşitli eğitim ve danışmanlık hizmetleri aldıkları bir sistem üzerinde çalışmaktadır (Jahangirov, 2012, s. 36).

Organizasyonlar, kariyer geliştirme programlarını uygulayarak, nitelikli kadın yönetici adaylarının kapsamlı bir eğitim almaları ve değerli beceriler kazanmaları nedeniyle, işe alınma oranını etkili bir şekilde azaltabilirler. Bu yaklaşım, şirketlerin potansiyel kadın yöneticileri kaybetmeden bu çalışanların verimliliğini en üst düzeye çıkarmasına olanak tanır (Lockwood, 2004, s. 69). Araştırma bulguları, yeni bilgi, deneyim ve beceri kazanma arzusunun, kadın çalışanları yeni iş fırsatları aramaya motive eden temel faktörler arasında yer aldığını göstermektedir (Yoğun Erçen, 2008, s. 41). Lewis ve Fagenson'a (2004) göre, kariyer geliştirme programlarının uygulanmasının kadınların işgücündeki kariyerleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Bu programlar arasında kadın çalışanlara özel mesleki eğitim çalışmaları ve kadınlara yönelik özel projeler tahsis edilmesi yer alır. Bu programlar, kadınların daha yüksek yönetici pozisyonlarına ilerlemesini kolaylaştırmada ve genel kariyer geçişlerine yardımcı olmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak kadın çalışanların kariyer yollarında sıklıkla kendi alanlarında yeterli eğitim olanaklarının bulunmaması, deneyim eksikliği gibi engellerle karşılaştıklarını kabul etmek önemlidir. Kariyer geliştirme programlarını uygulayarak, kadın yönetici adayları profesyonel ağlarını geliştirebilir ve mentorlarla değerli bağlantılar kurabilir, böylece kariyer ilerlemelerini kolaylaştırabilirler (Lockwood, 2004:akt. Yoğun Erçen, 2008, s. 41). Demirel ve Şahin Perçin'e (2018, s. 547) göre örgütlerin kariyer geliştirme programları kapsamında hayata geçirdikleri çeşitli uygulamalar bulunmaktadır.

- Mesleki büyümeyi ve ilerlemeyi artırmayı amaçlayan yapılandırılmış eğitim girişimleri,
- Bireylere kariyer yollarında yardımcı olmaya adanmış merkezler.
- Kariyer çalıştaylarına katılmak bireylere mesleki gelişimlerinde büyük fayda sağlayabilir.
- Kariyerle ilgili konulara odaklanan yazılı kaynaklar, rehberlik ve bilgi arayan kişiler için mevcuttur.
- İkili kariyer yoluna çıkmak, bireylere aynı anda iki profesyonel yörüngeyi takip etme fırsatı sunar.
- Bireylerin kariyer yollarını yönlendirmelerine ve mesleki yaşamları hakkında bilinçli kararlar almalarına yardımcı olmak.
- Mentorluk yoluyla rehberlik sağlamak.

- İş zenginleştirme kavramı, çalışanlara daha tatmin edici ve ödüllendirici bir iş deneyimi sağlamak için bir işin içeriğini ve sorumluluklarını geliştirmeyi içerir.
- İş rotasyonu uygulaması şunları içerir:
- Belirli gruplara yönelik özel programlar mevcuttur.

Kuruluşlar, kadın yönetici adaylarına özel kariyer geliştirme programları uygulayarak, kadın çalışanlar arasındaki cam tavan sendromu sorununu etkili bir şekilde çözebilir. Bu programlar, kadın çalışanların bilgi ve uzmanlığını artırmanın yanı sıra üst düzey yönetici rollerine kapı açmak gibi ikili bir amaca hizmet eder.

1.3.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadın çalışanların cam tavan olgusunun engellerini aşmak için kullandıkları yaygın bir taktik, olağanüstü düzeyde performans sergilemektir. Kadınlar çoğu zaman kendilerini erkek meslektaşlarından daha fazla çaba harcamak, performanslarını artırmak ve kendi örgütleri içerisinde güvenilirliklerini sağlamak için çabalamak zorunda kaldıkları bir konumda bulmaktadırlar (Çetin, 2011, s. 102).

Yüksek performans yaklaşımıyla kadın çalışanlar, kendilerini geliştirme konusunda rakiplerini geride bırakıyor ve rollerinde daha fazla çaba gösteriyor. Bu özel strateji, kadınların organizasyonlarında başarılı olmalarını sağlamakta, değerli deneyimlerin birikimiyle üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini sağlamaktadır (Yoğun Erçen, 2008, s. 33).

Fortune 1000 şirketlerindeki yönetici pozisyonlarındaki kadın çalışanlara odaklanan araştırmada, bu kişilerin olağanüstü performanslarını sergilemek için iki farklı yaklaşım kullandıkları gözlemlendi. İlk yaklaşım, akranlarına kıyasla daha fazla çaba ve özveri göstermeyi gerektirirken, ikinci yaklaşım, kendi yeteneklerine özgü benzersiz beceriler ve uzmanlık geliştirmeyi içerir. Buna karşılık, 2001 yılında yapılan ayrı bir araştırma, işgücündeki kadınların %45'inin erkek meslektaşlarından daha fazla saat çalıştıklarını iddia ettiğini ortaya çıkardı. Bu durum, kadın çalışanların bu taktiği beceri ve başarılarını sergilemek için bir araç olarak kullanabileceğini ve sonuçta şirket içinde farklı bir konum elde etmeye çalışabileceğini göstermektedir (Akdöl, 2009, s. 74).

Kadın çalışanların işlerinden ayrılmalarına katkıda bulunan, becerilerine uygun olmayan pozisyonlarda bulunmaları ve yeteneklerini etkili bir şekilde ortaya

koyamamaları gibi çeşitli faktörler bulunmaktadır. Kadınların mesleki yaşamlarında zorlu görevleri üstlenebilme kapasiteleri, performanslarını artırmalarına ve yeteneklerini amirlerine göstermelerine olanak sağlamaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 24).

Kadın çalışanlar, kariyerlerini ilerletirken, genellikle ailelerinde üstlendikleri daha büyük sorumluluklar, erkek meslektaşlarının daha nitelikli olduğu algısı ve çalışma ortamlarının rekabetçi doğası da dahil olmak üzere çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalıyor. Sonuç olarak kadın çalışanların mesleki anlamda ilerlemeleri için erkek meslektaşlarına göre daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir. Kariyer gelişiminin anahtarının kendilerini sürekli gelişime adanmak, ek nitelikler kazanmak ve performans beklentilerini sürekli olarak aşmak olduğuna inanırlar (Akoğlan, 2001, s. 153). Görevlerinde başarılı olan kadın yöneticilere destek sağlamak ve profesyonel yaşamlarında ilerlemek için farklı kariyer yolları geliştirmelerine yardımcı olmak kuruluşlar için hayati önem taşır. Bu amaç göz önünde bulundurularak performans değerlendirmelerine özel önem verilmelidir (Mayuk, 2013, s. 66).

BÖLÜM 2: KADINLARIN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDEKİ YÖNETİCİ ROLLERİNİN GELİŞİMİ: CUMHURİYET ÖNCESİ VE CUMHURİYET DÖNEMİ

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kadınların kamu yönetiminde yer almaları oldukça sınırlıyken toplumsal cinsiyet rolleri ve İslam hukuku, kadınların kamusal alanda etkin olmalarını engelleyen önemli faktörlerdir. Osmanlı toplumunda kadınlar genellikle ev içi rollerle sınırlı tutulmuş, eğitim ve çalışma hayatında yeterince yer alamamışlardır. Bu durum, kadınların kamu yönetiminde yönetici pozisyonlarında bulunmalarını neredeyse imkânsız hale getirmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun erken dönemlerinde kadınlar, yönetsel görevlerde yer almamışlardır. Ancak, 16. yüzyılda sarayda belirli bir güç ve etkiye sahip olmuşlardır bazı devlet işlerinde etkili olmuş, ancak bu durum resmi bir yönetici pozisyonunda değil, daha çok perde arkasından gerçekleşmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde, özellikle 19. yüzyılın ortalarından itibaren, Tanzimat ve Islahat Fermanları ile birlikte toplumda bazı modernleşme ve reform hareketleri başlamıştır. Bu reform hareketleri, kadınların eğitim hakkına erişiminde bazı ilerlemelere yol açmış özellikle Sultan Abdülmecid döneminde (1839-1861) kadınların eğitim alması teşvik edilmiştir. Bu dönemde açılan okullar, kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesine ve kamusal alanda daha fazla görünür olmalarına katkı sağlamıştır (Aksu, 2005).

1876 Anayasası (Kanun-i Esasi) ile birlikte, Osmanlı Devleti'nde modern devlet yapısının temelleri atılmaya başlanmıştır. Ancak, kadınların siyasi haklara sahip olması ve kamu yönetiminde yer almaları konusunda ciddi bir ilerleme sağlanamamıştır. Kadınların siyasi haklara erişimi, Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde de sınırlı kalmıştır. 1908'deki II. Meşrutiyet Dönemi'nde kadınların siyasi hak talepleri daha fazla gündeme gelmiş, kadın dernekleri ve gazeteleri aracılığıyla bu talepler dile getirilmiştir (Zihnioğlu, 2003).

II. Meşrutiyet Dönemi, kadın hareketlerinin ve kadınların kamusal alanda görünürlüğünün arttığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde, kadınlar çeşitli dernekler kurarak haklarını savunmaya ve toplumda daha fazla yer edinmeye çalışmışlardır. Osmanlı Kadın Hareketi'nin öncülerinden biri olan Fatma Aliye, kadınların eğitimi ve sosyal hakları konusunda önemli çalışmalar yapmıştır. Fatma Aliye, yazdığı eserlerle ve

katıldığı etkinliklerle kadın haklarının savunuculuğunu yapmış, kadınların kamu yönetiminde yer almasının önemini vurgulamıştır (Göçek, 1996).

Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde kadınların kamu yönetiminde yöneticilik pozisyonlarına erişimi hala sınırlı olmakla birlikte, toplumda kadınların rolü ve hakları konusunda önemli tartışmalar yaşanmıştır. Bu dönemde, kadınların çalışma hayatına katılımı artmış, özellikle sağlık ve eğitim gibi alanlarda kadınların istihdamı teşvik edilmiştir. Ancak, bu alanlarda çalışan kadınların sayısı yine de oldukça sınırlı kalmış ve yöneticilik pozisyonlarına erişim konusunda ciddi bir ilerleme sağlanamamıştır (Şimşek, 2009).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kadınların kamu yönetiminde yöneticilik pozisyonlarında yer almaları oldukça sınırlı olmuştur. Toplumsal cinsiyet rolleri, İslam hukuku ve geleneksel yapılar, kadınların kamusal alanda etkin olmalarını engelleyen başlıca faktörlerdir. Ancak, 19. yüzyılın sonlarından itibaren başlayan reform hareketleri ve kadın hakları savunucularının çabaları, kadınların eğitim ve çalışma hayatında daha fazla yer almalarına katkı sağlamıştır. Bu gelişmeler, Cumhuriyet döneminde kadınların kamu yönetiminde daha aktif rol almalarının temelini oluşturmuştur.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kadınlar, sosyal ve ekonomik yaşamın birçok alanında geri planda kalmışlardır. Özellikle kamu yönetimi ve üst düzey karar mekanizmalarında kadınların varlığı neredeyse yok denecek kadar azdır. Ancak, Cumhuriyetin ilanı ile birlikte, Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğinde kadınların sosyal, ekonomik ve siyasi hayatta eşit bireyler olarak yer almasını sağlamak amacıyla birçok reform gerçekleştirilmiştir. Atatürk, kadınların toplumda hak ettikleri yeri alabilmeleri için öncelikle eğitim hakkı, seçme ve seçilme hakkı gibi temel hak ve özgürlüklerin sağlanmasının önemine vurgu yapmıştır. 1930 yılında belediye seçimlerinde, 1934 yılında ise milletvekili seçimlerinde kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınması, bu alandaki en önemli yasal düzenlemeler arasında yer alır (Çakır, 1994). Bu yasal düzenlemeler, kadınların kamu yönetiminde ve siyasi hayatta daha aktif rol almalarının önünü açmıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında gerçekleştirilen bu reformlar, kadınların kamu yönetiminde ve toplumsal hayatta daha görünür hale gelmesine önemli katkılar sağlamıştır. 1930'lu yıllarda kadınların belediye meclislerinde, 1935 seçimlerinde ise

TBMM'de milletvekili olarak yer alması, kadınların kamusal alandaki rollerini güçlendirmiştir. Atatürk'ün kadınlara verdiği önem ve bu doğrultuda yapılan düzenlemeler, Türk kamu yönetiminde kadınların etkinliğini artırmış ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik önemli bir adım atılmıştır (Tekeli, 1995). Bu dönemde yapılan yasal düzenlemeler ve reformlar, kadınların eğitim ve çalışma hayatına daha aktif katılımlarını sağlamış, kamu yönetiminde kadın yöneticilerin yetişmesi için uygun bir zemin oluşturmuştur.

2.1. KADINLARIN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDEKİ YÖNETİCİ ROLLERİNİN GELİŞİMİ: 1980 SONRASI

1980 sonrası dönem, Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin tarihsel gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönemde, Türkiye’de toplumsal ve siyasal değişimlerin yanı sıra uluslararası etkiler de kadınların kamu yönetiminde daha fazla yer almalarına olanak sağlamıştır. 1980’li yıllardan itibaren yapılan yasal düzenlemeler, kadın hareketlerinin güçlenmesi ve Avrupa Birliği uyum süreci, kadın yöneticilerin kamu yönetiminde yer almalarını teşvik eden önemli faktörler olmuştur.

1980’li yılların başında, Türkiye’de askeri darbe sonrası kurulan yeni siyasi düzende, kadın haklarına ve cinsiyet eşitliğine yönelik bazı önemli adımlar atılmıştır. 1982 Anayasası, kadınların kamu yönetiminde eşit olarak yer almalarını sağlamayı amaçlayan düzenlemeleri içermiştir. Anayasanın 10. maddesi, cinsiyet ayrımcılığını yasaklamış ve kadınların kamu görevlerinde eşit şartlarda yer almasını güvence altına almıştır (Kandiyoti, 1987). Bu anayasal düzenleme, kadınların kamu sektöründe istihdam edilmesi ve yönetici pozisyonlarına yükselmesi için bir temel oluşturmuştur.

1990’lı yıllar, Türkiye’de kadın hareketlerinin güçlendiği ve sivil toplum kuruluşlarının kadın hakları konusunda daha aktif hale geldiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde, kadınların kamu yönetiminde daha fazla yer alması için çeşitli kampanyalar ve projeler gerçekleştirilmiştir. Kadın sivil toplum kuruluşları, kadınların kamu yönetiminde yöneticilerin pozisyonlarına yükselmelerini teşvik eden eğitim programları ve farkındalık kampanyaları düzenlemiştir (Arat, 2010). Ayrıca, kadınların yerel yönetimlerde daha aktif rol almaları ve belediye başkanlığı gibi pozisyonlarda yer almaları, kadın temsiliinin artmasına katkı sağlamıştır.

2000'li yıllar, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum süreci çerçevesinde gerçekleştirdiği reformlarla dikkat çekmektedir. Bu dönemde, kadınların kamu yönetiminde yer almasını teşvik eden çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Avrupa Birliği'nin cinsiyet eşitliği politikaları, Türkiye'de de benzer düzenlemelerin hayata geçirilmesine katkıda bulunmuştur (Yıldırım, 2020). Kadın kotası uygulamaları, kamu yönetiminde kadın temsiliyetinin artırılması için önemli bir araç olarak kullanılmıştır. Bu uygulamalar, belirli pozisyonlarda kadınların temsil oranını artırmayı amaçlamaktadır. Özellikle parti içi siyasette ve kamu kurumlarında kadın kotası uygulamaları, kadınların yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini kolaylaştırmıştır (Çitci, 2018).

2000'li yıllarda kadınların bakanlık ve diğer üst düzey yönetici pozisyonlarında yer almaları artmıştır. Bu dönemde, Türkiye'de kadın bakanlar ve genel müdürler görev yapmaya başlamış, kamu yönetiminde kadınların yöneticilik rolü daha belirgin hale gelmiştir. Örneğin, 2005-2009 yılları arasında Devlet Bakanı olarak görev yapan Nimet Çubukçu, Türkiye'nin ilk kadın Milli Eğitim Bakanı olmuştur. Bu tür örnekler, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarının önünü açmış ve kamu yönetiminde kadın yöneticilerin sayısının artmasına katkıda bulunmuştur (İçişleri Bakanlığı, 2021).

2010'lu yıllar ve sonrası, Türk kamu yönetiminde kadınların yönetici pozisyonlarına erişiminde yeni politikaların ve toplumsal değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Bu dönemde, cinsiyet eşitliği politikalarının güçlendirilmesi ve toplumsal farkındalığın artırılması amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Acar, 2021). Cinsiyet eşitliği stratejileri kapsamında, kadınların kamu yönetiminde daha fazla yer alması hedeflenmiş, yasal düzenlemeler, eğitim programları ve farkındalık kampanyaları ile desteklenmiştir. Özellikle eğitim seviyelerinin yükseltilmesi ve kariyer gelişimlerinin desteklenmesi, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını kolaylaştırmıştır (Yıldırım, 2020).

Türk kamu yönetiminde başarılı kadın yöneticilerin öyküleri, diğer kadınlar için ilham kaynağı olmuştur. Bu yöneticilerin başarıları, toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinde önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye'nin ilk ve tek kadın başbakanı olan Tansu Çiller, 1993-1996 yılları arasında bu görevde bulunmuştur. Türkiye'nin ilk kadın sağlık bakanı olan Tükan Akyol, 1971 yılında bu görevi üstlenmiştir. Ayrıca 1980'lerde milletvekili olarak görev yapmış ve kadın hakları ile sağlık politikaları konularında

önemli katkılar sağlamıştır. Akyol, akademik kariyerinde de başarılı bir profesör olarak tanınmaktadır. 2015 yılında Türkiye'nin ilk kadın Genelkurmay İletişim Başkanı olarak atanan Nurten Gürbüz, kadınların kamu yönetiminde ne kadar başarılı olabileceklerinin bir örneğidir. Bu tür örnekler, kadınların kamu yönetiminde daha fazla yer almasını teşvik etmektedir.

Sonuç olarak, 1980 sonrası dönemde Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin tarihsel gelişimi, yasal düzenlemeler, toplumsal değişimler ve uluslararası etkilerle şekillenmiştir. Bu dönemde, kadınların kamu yönetiminde daha fazla yer almaları için önemli adımlar atılmıştır. Gelecekte, cinsiyet eşitliği politikalarının güçlendirilmesi ve toplumsal bilinçlenme, kadın yöneticilerin kamu yönetiminde daha fazla yer almasını sağlayacaktır.

2.2. KADINLARIN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDEKİ YÖNETİCİ ROLLERİNİN GÜNÜMÜZ VE GELECEK PERSPEKTİFLERİ

Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin günümüzdeki durumu ve gelecekteki perspektifleri, toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları, hukuki düzenlemeler, sosyal ve ekonomik değişimler ile şekillenmektedir. Kadın yöneticilerin kamu yönetiminde yer alması, toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinin önemli bir parçası olup, demokratik değerlerin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde Türk kamu yönetiminde kadınların temsil oranı son yıllarda belirgin bir artış göstermiştir. 2022 verilerine göre, Türkiye'de kamu yönetiminde kadınların oranı %20'nin üzerindedir. Kadınlar, özellikle eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler gibi sektörlerde daha yüksek temsil oranlarına sahiptir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2022). Ancak, bu temsil oranları hala yeterli düzeyde değildir ve üst düzey pozisyonlarda kadınların yer alması konusunda ciddi eksiklikler bulunmaktadır. Örneğin, 2021 yılı itibarıyla Türkiye'de sadece 3 kadın vali bulunmaktadır ve kadınların üst düzey bürokratik pozisyonlardaki sayısı oldukça sınırlıdır (İçişleri Bakanlığı, 2021).

Kadın yöneticilerin kamu yönetiminde karşılaştıkları zorluklar, toplumsal cinsiyet rolleri, cam tavan sendromu ve ayrımcılık gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların aile ve iş hayatı arasında denge kurmalarını zorlaştırmakta ve bu durum kariyerlerinde ilerlemeyi engelleyebilmektedir. Cam tavan sendromu, kadınların belirli bir kariyer seviyesinin ötesine geçmelerini zorlaştıran görünmez engelleri ifade eder. Bu engeller, kadınların üst düzey pozisyonlara

yükselmelerini engelleyen sistemik ve kültürel bariyerlerden oluşmaktadır (Acar, 2021). Ayrıca, ayrımcılık ve cinsiyetçi tutumlar, kadınların kamu yönetiminde yönetici pozisyonlarına erişimini sınırlayan diğer önemli faktörlerdir.

Gelecekte, Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin sayısının artması için cinsiyet eşitliği politikalarının güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu politikalar, yasal düzenlemeler, toplumsal farkındalık kampanyaları ve kurumsal değişimlerle desteklenmelidir. Kadınların kamu yönetiminde daha fazla yer almasını sağlamak için kota uygulamaları ve pozitif ayrımcılık politikaları gibi önlemler alınabilir. Bu tür uygulamalar, belirli pozisyonlarda kadınların temsil oranını artırmayı amaçlamaktadır (Çitci, 2018).

Eğitim ve kariyer gelişimi, kadınların kamu yönetiminde yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını kolaylaştıracak diğer önemli faktörlerdir. Kadınların eğitim seviyelerinin yükseltilmesi ve kariyer gelişimlerinin desteklenmesi, kamu yönetiminde yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını kolaylaştıracaktır. Bu kapsamda, mentorluk programları, yönetici eğitimleri ve kariyer danışmanlığı hizmetleri büyük önem taşımaktadır. Özellikle genç kadınların eğitim ve kariyer gelişimi konusunda teşvik edilmesi, gelecekte daha fazla kadın yöneticinin kamu yönetiminde yer almasını sağlayacaktır (Kandiyoti, 1987).

Toplumsal bilinçlenme ve kültürel değişim, kadınların kamu yönetiminde daha fazla yer almalarını sağlayacak önemli faktörlerdir. Cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık artırıcı kampanyalar ve eğitimler, toplumsal cinsiyet rollerinin değişmesine katkıda bulunabilir. Bu sayede, kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesi daha fazla kabul görecektir. Toplumsal bilinçlenme, özellikle medya ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla sağlanabilir. Medya, kadın yöneticilerin başarı hikayelerini vurgulayarak ve cinsiyet eşitliği konularında farkındalık yaratarak bu süreçte önemli bir rol oynayabilir (Yıldırım, 2020).

Uluslararası işbirlikleri ve en iyi uygulama örnekleri, Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin gelecekteki perspektiflerine olumlu katkı sağlayabilir. Diğer ülkelerdeki başarılı cinsiyet eşitliği politikaları ve uygulamaları örnek alınarak, Türkiye'de de benzer adımlar atılabilir. Bu kapsamda, uluslararası konferanslar, çalıştaylar ve projeler, bilgi ve deneyim paylaşımını artıracaktır. Özellikle Avrupa

Birliği lkeleriyle yapılan işbirlikleri, Türkiye'de cinsiyet eşitliği politikalarının glendirilmesine katkı sağlayabilir (Arat, 2010).

Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin günümüzdeki durumu ve gelecekteki perspektifleri, cinsiyet eşitliği politikaları ve toplumsal değişimlerle doğrudan ilişkilidir. Kadınların kamu yönetiminde daha fazla yer alması, demokratik değerlerin güçlenmesine ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması katkıda bulunacaktır. Gelecekte, kadın yöneticilerin sayısının artması için yasal düzenlemeler, eğitim ve kariyer destek programları, toplumsal bilinçlenme ve uluslararası işbirlikleri büyük önem taşımaktadır.



BÖLÜM 3: KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER YÜKSELİŞİNİ SINIRLAYAN CAM TAVAN ENGELLERİ

3.1. ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER

3.1.1. Eğitim Alanındaki Eşitsizlikler

Kişisel ve sosyal haklara sahip olmak her bireyin doğuştan itibaren doğuştan sahip olduğu bir özelliktir. İnsanların topluma aktif olarak katılabilmeleri ve sosyal etkileşimlerde bulunabilmeleri, bu hakları bilmeleri ve kullanmalarıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu haklar arasında eğitim, hem erkeklerin hem de kadınların eşit olarak erişebilmesi gereken bir hak olması nedeniyle ön plana çıkmaktadır. Bireyler eğitim hakkını toplumdaki diğer kişilerle eşit ve etkin bir şekilde kullandıklarında toplumun bir bütün olarak ilerlemesinde önemli bir rol oynarlar (Özaydınlık, 2014, s. 95).

Yıllar süren çabalara rağmen Türkiye'de kadınlar, özellikle Türk kadınlarının eğitim olanaklarına erişiminin sınırlı olması nedeniyle henüz istenilen eğitim düzeyine ulaşamamıştır (Gözütok, 1995, s. 43). TÜİK (2014) verilerine göre Türkiye'de kadınlarda okuma-yazma bilmeme oranı erkeklerle göre beş kat daha fazla. Özellikle okuma-yazma bilmeme oranı erkeklerde %1,9, kadınlarda ise %9,4'tür. Ayrıca üniversite ve kolejlerden mezun olma oranı kadınlarda %10,7, erkeklerde ise %15,1'dir.

Birleşmiş Milletler'in 2014 İnsani Gelişme Raporu'na göre Türkiye'de kadınların eğitim oranı yüzde 39, erkeklerde ise yüzde 60'tır. Tablo 5 eğitim fırsatları arasında %14,2'lik bir eşitsizlik olduğunu göstermektedir.

Eğitim alanında cinsiyet eşitsizliklerinin önemli bir etkisi vardır. Özellikle geleneksel yaşam tarzını benimseyen aileler, oğullarının eğitimde başarılı olması ve istihdam sağlamaları beklentisiyle, maddi kaynaklarını kız çocukları yerine erkek çocuklarının eğitime ayırma eğilimindedirler (Soysal, 2010, s. 102). Bu durum OECD (2016) tarafından yapılan ve Türkiye'deki genç kadınların %47,6'sının eğitime ve işgücüne katılmadıklarını ifade ettiği araştırmada da vurgulanmıştır. Gelişen küresel iş dünyası ve rekabetçi işgücü piyasası, potansiyel olarak mesleki eğitim ve deneyime sınırlı erişimleri nedeniyle kadınları orantısız bir şekilde etkilemekte ve nitelikli kadın çalışanların azlığına neden olmaktadır. Ayrıca meslek grupları incelendiğinde hem uluslararası alanda hem de Türkiye'de cinsiyete dayalı iş dağılımının devam ettiği görülmektedir.

Cinsiyet istihdamı açısından, çeşitli meslekler arasında kayda değer bir eşitsizlik mevcut olup, kadın istihdamının daha yüksek bir oranının resmi nitelik veya mesleki sertifika gerektirmeyen işlerde yoğunlaştığını gösteren yaygın bir model bulunmaktadır. Kadınlar daha çok hayvancılık, tarım ve vasıflı ticaret gibi mesleklerde yer alma eğilimindedir (Sosyal-İş Sendikası, 2010, s. 23). Özellikle kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe istihdam edilme olasılığı da artar. Kapsamlı araştırmalar kadınların eğitim düzeyi ile işgücüne katılımları arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Daha yüksek eğitim düzeyi, iş olanakları açısından kadınlar için daha büyük önem taşıırken, erkekler için daha az ağırlık taşır (Kaya, 2006, s. 3). Bu durum toplumumuzda kadınların ve kız çocuklarının erkeklere göre daha yüksek düzeyde eğitim ve mesleki deneyime sahip olmasının önemli olduğunu göstermektedir.

3.1.2. Cinsiyete Bağlı İş Bulma ve Eşitsizlik

Küresel düzeyde, dünya çapındaki işsizlik oranları incelendiğinde kadınların erkeklere kıyasla daha fazla işsizlik riskiyle karşı karşıya olduğu ortadadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2016 yılı verilerine göre küresel işsizlik oranı erkeklerde %5,5, kadınlarda ise biraz daha yüksek, %6,2'dir. Özellikle endişe verici olan, dünya çapındaki erkek emsallerine göre çok daha yüksek işsizlik oranlarına sahip olan 15 ila 24 yaş arasındaki genç kadınların karşılaştığı durumdur. Bu tablo Türkiye'de de görülüyor. Türkiye bağlamında, işverenler genellikle kararlarını yaygın olarak kabul edilen inançlara ve önyargılara dayandırıyor ve bu da kadınların işgücünde karşılaştıkları ilk ayrımcılık biçimine yol açıyor: istihdamla ilgili ayrımcılık. İşverenler, kadınların evlilik veya doğum sonrasında işten ayrılma ihtimalinin daha yüksek olduğunu veya ev içi sorumluluklar nedeniyle görevlerini tam olarak yerine getiremeyeceklerini düşünüyor. Sonuç olarak kadınlar erkeklere göre daha az güvenilir algılanmaktadır (Çakır, 2008, s. 33).

Buna karşılık kendilerine uygun görülmeyen bir meslek veya rol peşinde koşan kadınlar, benzer durumdaki erkeklere kıyasla daha fazla olumsuz durumla karşılaşılıyor. Kadınların işgücüne daha geç katılması yönündeki toplumsal norm nedeniyle istihdam olanakları doğası gereği kısıtlanmaktadır (Eyüboğlu, 1999, s. 34). Girişimcilik alanında, erkek ve kadın girişimciler arasında yapılan bir karşılaştırma, yaş açısından dikkate değer bir farklılığı ortaya koymaktadır. Özellikle erkekler 25-35 yaşları arasında girişimcilik çalışmalarına başlarken, kadınlar girişimcilik yolculuklarına genellikle 35-

45 yaşları arasında başlamaktadır (Erdoğan, 2012, s. 73). Ayrıca Dünya Ekonomik Forumu (WEF) (2012) raporuna göre Türkiye, kadınların ve erkeklerin işgücüne katılımının ölçüldüğü araştırmada 135 ülke arasında 125. sırada yer alıyor. Raporda ayrıca kadınların işgücüne katılımının yüzde 26, erkeklerin ise yüzde 74'e ulaştığı vurgulanıyor. İş sektöründe kadınlara karşı ayrımcılık, güvenli, iyi ücretlendirilmiş ve ilerleme odaklı fırsatların cinsiyetler arasındaki eşitsiz dağılımıyla da kanıtlanıyor. Kadınların ağırlıklı olarak düşük ücretli pozisyonlarda çalıştırıldığını ve terfi potansiyeli olmayan işlerde görevlendirildiklerini belirtmekte fayda var. İşsiz kadınlar üzerinde yapılan bir araştırma, iş arayan kadınların öncelikli taleplerinin "iş güvencesi ve düzenli çalışma saatleri" olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak, sigortalı ve düzenli çalışma saatleri sunan bir iş arayan kadınlar işsiz kalmakta, iş bulma şansına sahip olanlar ise kayıt dışı sektörde çalışmak zorundadır. Bu onların sigortadan, iş güvencesinden yoksun olmaları ve öngörülemeyen çalışma saatleriyle karşı karşıya kalmaları anlamına gelmektedir (Önder, 2013, s. 46). Dahası, araştırmalar aile yükümlülüklerinin kadınların kariyerleri üzerindeki süregelen etkisini sürekli olarak vurgulamaktadır (Blair Loy, 1999, s. 1348). Kadından öncelikle eş ve anne, dolayısıyla ev hanımı rollerini yerine getirmesi beklenirken, emeğinin değerinin bilinmemesi ve ucuz görülmesi kaçınılmazdır. Bu algı onları ailenin yardımcı işçisi olarak sınıflandırıyor. Kadınların geleneksel rollerinin dışında ticari faaliyetlerde bulunmasına yönelik ön yargı ve erkeklerin işlerine karıştığı inancı da bu zihniyetten kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, kadınların kariyerlerine yatırım yapmak ve onlara yöneticilik eğitimi vermek, özellikle erkek meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında daha zorlayıcı hale gelmektedir.

3.1.3. Maaşlarda Adaletsizlik

Kadınların iş dünyasında karşılaştığı ve araştırmaların sürekli vurguladığı sorunların başında ücret eşitsizliği geliyor. Bu cinsiyetler arası ücret farkının arkasında birkaç neden var. Öncelikle ücretlerdeki eşitsizlikler, kadınların erkeklere göre farklı meslek ve sektörleri tercih etme eğiliminde olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ayrımcılık, işe alım sürecinden başlayarak terfiler boyunca devam ediyor ve "dağıtım adaletsizliğinden kaynaklanan ücret ayrımcılığı" olarak bilinen duruma yol açıyor. İkincisi, kadınlar erkeklerle aynı işi yapsalar bile genellikle daha az ücret alıyorlar; bu durum "işle bağlantılı ücret ayrımcılığı" olarak adlandırılıyor. Son olarak, geleneksel

olarak erkeklerin egemen olduğu alanlarda, gerekli niteliklere sahip olan kadınlar, "değer ayrımcılığı" olarak adlandırılan erkek egemenliği nedeniyle hâlâ erkek meslektaşlarından daha az kazanırlar (Özkan ve Özkan, 2010, s. 95). Cinsiyet eşitsizliğiyle ilgili en acil sorunlardan biri kadınların ekonomik güvencesinin olmamasıdır. Bu sorun sadece ülkemizde yaygın olmayan aynı zamanda küresel bir sorundur (Yeşilorman, 2001, s. 273). 100'den fazla ülkede yürütölen kapsamlı araştırmalar, kadınların ücretli veya ücretsiz olsun sürekli olarak erkeklerden daha uzun saatler çalıştığını ortaya koyar. Artan iş yüküne rağmen kadınlar daha düşük ücret almaya devam ediyor (TİGİAD, 2016). Amerikan Üniversitesi Kadınlar Birliği'ne göre, 25 yaş üstü üniversite mezunu kadınlar tam zamanlı çalışırken yıllık ortalama 50.600 dolar maaş alırken, erkek meslektaşları 70.800 dolar kazanıyor. Bu ücret farkı eğitim, meslek ve çalışma saatleri gibi çeşitli faktörlere bağlanabilir (Boone ve Kurtz, 2013, s. 63). Ayrıca, WEF (2012) Küresel Cinsiyet Eşitsizliği raporu, erkekler ve kadınlar arasındaki gelir eşitsizliğini vurguluyor; Lüksemburg, Norveç ve Singapur, 40.000 ABD Doları ile sınırlı gelir eşitliği açısından ilk üç ülke arasında yer alır.

Gelir eşitsizliği açısından Türkiye 121. sırada yer almaktadır; kadınlar 7.813 dolar, erkekler ise 26.005 dolar kazanmaktadır. Kadına yönelik ekonomik şiddet, diğer şiddet türleri kadar açık olmasa da, kadınların yaşadığı pek çok şiddet türünün temelini oluşturan bir faktör olarak hizmet etmektedir. Kadınların fiziksel, psikolojik, cinsel ve ekonomik şiddete karşı savunmasızlığı, ekonomik açıdan erkeklere bağımlı hale getirildiklerinde genellikle daha da artmaktadır. Ekonomik faktörün şiddet konusundaki rolüne iki açıdan bakılabilir: Ya kadınlar erkeklere bağımlıdır ya da erkeklerden daha yüksek bir mesleki statüye sahiptirler (Gökkaya, 2011, s. 104). Kadınlar ekonomik olarak erkeklere bağımlı kaldıklarında erkek otoritesi karşısında sessiz kalmak zorunda kalmakta, evli ve çocuklu kadınlar ise maddi yetersizlikleri nedeniyle kendilerini güçsüz hissedebilmektedirler. Aslında toplumumuzda evlilik çoğu zaman kadınların işten ayrılma nedeni olarak görülür. TÜİK (2014) verilerine göre erkekler, kadınları çalışma konusunda caydırmaya eğilimlidir ve bu durum kadınların %9,2'sinin evlendikten sonra işten ayrılmasına neden olmaktadır. Son zamanlarda esnek çalışma düzenlemelerinin ortaya çıkması, bireylere evden ya da daha rahat bir ortamda çalışma olanağı sağlamıştır. Özellikle kadınlar, çoklu rolleri ve özellikle ailelerine karşı sorumlulukları nedeniyle esnek çalışma tarzlarına ilgi duymaktadır.

Karadeniz'e (2011) göre esnek çalışmayı benimseyen kadın çalışanların oranı erkek meslektaşlarına göre daha yüksektir. Bu düzenleme kadınlara çalışma saatleri ve lokasyon esnekliği açısından avantajlar sunarken, aynı zamanda kadın ve erkek arasındaki gelir eşitsizliğinin giderek artmasına da katkıda bulunur.

3.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

İş dünyasında kadınlar, uygun olmayan çalışma koşulları ve sosyal güvenlik eksikliği gibi ek bir engelle karşılaşır. Bu cinsiyet eşitsizliği, sosyal güvenlik sisteminin yalnızca kayıtlı çalışanlar için geçerli olması gerçeğiyle daha da kötüleşmektedir. Sosyal güvenlik, toplumun tüm kesimleri için ekonomik ve sosyal istikrarın sağlanmasını amaçlasa da ülkemizde kadınların yeterince desteklenmesi konusunda yetersiz kalmaktadır (Gökkaya, 2011, s. 108). Hacettepe Nüfus Etütleri Enstitüsü'nün (2009) yaptığı araştırmaya göre kadınların sosyal güvenlik kapsamı, eğitim durumları, yaşadıkları yer, hane refah düzeyi gibi faktörlerle yakından bağlantılıdır. Sonuç olarak, hem kentli ve kırsal kadınlar arasında hem de farklı coğrafyalarda yaşayan kadınlar arasında eğitim ve yaşam koşullarına dayalı sosyal haklar açısından önemli bir eşitsizlik bulunmaktadır. Örneğin Türkiye'nin doğusunda pek çok kadın tarım sektöründe gerekli kayıt olmadan ve sosyal güvenlik yardımlarından yararlanmadan çalışır.

Bireylerin temel haklarını ele alırken sosyal güvenlik hakkı, emeklilik hakkı, grev hakkı gibi sosyal hakların dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Kocacık ve Gökkaya'nın (2005, s. 212) vurguladığı bu haklar, adil ve adil bir toplumun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Ancak şu anda çalışanların büyük endişe duyduğu emeklilik konularında kadınların sıklıkla göz ardı edildiğini belirtmekte fayda vardır. Dünya çapında emeklilik yaşına ulaşmış kadınların yaklaşık %65'i emekli maaşı alamıyor; bu da herhangi bir emeklilik geliri veya dul maaşı olmayan yaklaşık 200 milyon yaşlı kadına denk gelmektedir. Buna karşılık, Türkiye İş Güvenliği ve İşadamları Derneği'nin (TİGİAD) 2016 yılı raporuna göre emeklilik haklarına erişemeyen erkeklerin sayısı 115 milyondur. KSGM (2014) verilerine göre, herhangi bir sosyal güvencesi olmayan bireylerin oranları Türkiye'deki güvenlik kapsamı aşağıdaki gibidir. Özellikle tarım ve sanayi sektörlerinde kadınların erkeklere kıyasla sürekli olarak daha yüksek kayıt dışı istihdam oranlarına sahip olduğu dikkat çekmektedir.

TÜİK (2015) verilerine göre erkek ve kadın işgücünün önemli bir kısmının, özellikle erkeklerin %28'inin, kadınların ise %44'ünün kayıt dışı istihdamda bulunduğu

görülmektedir. Kayıt dışı ekonomiye çok sayıda kadının katılması ve bunların sendikalarda temsil edilmemesi sorunu, dünya çapında yalnızca kadınlara yönelik sendikaların, sendika benzeri örgütlerin veya sendika-kooperatif yapıların oluşmasına yol açmıştır. Ne yazık ki kadınların geleneksel birlikteliklere olan güven eksikliği, onların ihtiyaç ve isteklerini karşılama konusunda başarısız oldukları algısından kaynaklanmaktadır (Çakır, 2008, s. 41). Araştırmalar, kadınların erkek meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında sosyal haklar açısından birçok eşitsizlikle karşı karşıya kalmaya devam ettiğini sürekli olarak gösteriyor. Belirli bir araştırmada, kariyerine geçici olarak ara veren kadınların %55'inin bunu çocukları veya ailevi zorunlulukları nedeniyle yaptığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan, çocuk sahibi olduktan sonra işinden kalıcı olarak ayrılan kadınların yüzde 77'si ana neden olarak çocuk bakımı seçeneklerinin ya da desteğinin olmayışını gösterdi. Bu gözlem, kadınların işgücüne aktif olarak katılımını sağlamada kreşlerin, yaşlı bakım tesislerinin ve sosyal politikaların önemini vurgulamaktadır. İlginçtir ki bu faktörler erkekler için aynı ağırlığı taşımamaktadır (Önder, 2013, s. 46).

3.1.5. Cinsel Taciz

Avrupa Birliği İşyerinde Cinsel Tacizle Mücadele Birliği'ne göre cinsel taciz, cinsiyete bakılmaksızın bireylerin refahını ve onurunu tehlikeye atan, cinsel nitelikteki istenmeyen fiziksel, sözlü ve sözsüz eylemleri kapsamaktadır (Aydemir, 2007, s. 5). Her ne kadar erkekler de cinsel tacize maruz kalsa da araştırma bulgularına göre bu durum daha çok kadınlarla ilişkilendiriliyor. Cinsel istismar iki şekilde sınıflandırılabilir. Bunlardan ilki, bir çalışana iş güvenliği, terfi veya maaş artışları karşılığında istenmeyen fiziksel ilerlemelere rıza göstermesi için baskı yapılmasını içerir. İkinci biçim, bireyin istenmeyen flörtlere, dedikodulara ve açık saçık şakalara maruz kaldığı düşmanca bir çalışma ortamında ortaya çıkar (Boone ve Kurtz, 2013, s. 62). Özünde cinsel taciz, işyerinde mağdurları failin arzularına uymaya yönlendiren bir araç olarak hizmet eder. Özellikle terfi, ücret, sosyal haklar, kadın istihdamı gibi konularda cinsiyete dayalı ayrımcılığın bir örneğidir. Omay'ın (2012, s. 291) belirttiği gibi, kadınlar niteliklerine uygun bir iş bulsalar bile işyerinde hâlâ zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Ücretler, fırsatlar ve kariyer ilerlemesi açısından ayrımcılık devam etmekte; kadınlar da cinsel tacize maruz kalmaktadır. KSGM (2012), ICONINSTITUT Kamu Sektörü, H.Ü. tarafından Nüfus Etütleri Enstitüsü ve BNB Danışmanlık

işbirliğiyle yürütülen Türkiye'de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması'nda aşağıdakiler de dahil olmak üzere birçok dikkat çekici bulgu ortaya çıkmıştır:

- Kadınların %15'i cinsel şiddet bildirmiştir.
- Şiddet eğitim düzeyi düşük kadınlarla sınırlı değildir. Eğitimli kadınlar arasında her 10 kadından 3'ü çevresindeki bireylerden cinsel tacize maruz kalmıştır.
- Fiziksel şiddet, medeni durumlarına bakılmaksızın kadınların yüzde 20'sine yakın çevredeki bireylerden, işyerinden, eğitim kurumlarından, aile üyelerinden ve hatta tanımadıkları kişilerden uygulanmaktadır. Ayrıca kadınların yüzde 3'ü cinsel taciz vakalarıyla karşılaşmaktadır. Kadınların %42'sinin de doğruladığı gibi, bu taciz vakalarına fiziksel şiddet eylemlerinin de eşlik etmesi yaygındır.

Mevzuatta yer alan yaptırımlar inkar edilemeyecek kadar önemli olmakla birlikte, ülkemizde cinsel taciz olaylarının önlenmesine yönelik yeterli tedbirler henüz oluşturulmamıştır. İşverenlerin bu konuda kapsamlı eğitim vermelerinin zorunlu kılınması, işyerinde cinsel tacizle karşılaşan çalışanların şikayetlerin bildirilmesine yönelik mevcut kaynaklar ve prosedürler hakkında bilgilendirilmesinin sağlanması gibi temel alanları ele alacak daha fazla araştırma yapılması zorunludur (Önder, 2013, s. 57). Ne yazık ki toplumsal baskılar nedeniyle cinsel tacize, zorbalığa ve psikolojik şiddete maruz kalan kadınlar çoğu zaman susmayı tercih etmektedir. Ancak kadınlar sessiz kaldıkça bu olaylar daha da yaygınlaşacak ve bu durum kadınları işyerinden uzaklaştırdığı gibi toplumsal ilerlemeye engel oldukları algısını da kalıcı hale getirecektir.

3.1.6. Kraliçe Arı Sendromu

Son yıllara kadar iş dünyasında ana arı sendromu konusu çok fazla tartışılmıyordu. Çoğunlukla cam tavan sendromuyla karıştırılan bu sendrom, davranış açısından benzerlikler taşıyor ancak ikincisinden farklı olarak kraliçe arı sendromu, özellikle kadınların diğer kadınlar için yarattığı engelleri ifade etmektedir. Kadın meslektaşlarına karşı ayrımcılık yapan kadınların eylemlerini tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Place, 2011). İlginçtir ki kadınların karşılaştığı engellerden biri de kendileridir. Kovandaki kraliçe arının liderlik peşinde koşan dişi arılardan hoşlanmaması gibi, iş yerindeki üst düzey kadın yöneticiler de sıklıkla diğer

kadınlardan hoşlanmazlar. Güçlerini ve kişisel alanlarını korumak adına kadın meslektaşlarından uzaklaşma eğilimindedirler.

Kraliçe arı sendromu olarak bilinen olgu, genellikle kadın yöneticilerin iş yerindeki davranışlarında bir değişiklik ile karakterize edilir, çünkü yavaş yavaş erkek meslektaşlarıyla aynı davranış kalıplarını benimserler ve diğer kadın çalışanlara karşı benzer tepkiler gösterirler (Zel, 2002). Daha basit bir ifadeyle üst düzey yöneticilik pozisyonundaki tek kadın olmanın başarı ve avantajın sembolü olarak görüldüğünü öne sürer (Örücü ve diğerleri, 2007, s. 119). Erkek egemen çevrelerde geleneksel cinsiyet rollerini üstlenerek yüksek statü elde etmek isteyen başarılı kadınlarda görülen ve kraliçe arı sendromu olarak bilinen olgu, onların otorite konumundaki diğer kadınlara yönelik baskıcı yönetim tarzlarından kaynaklanmaktadır (Karakuş, 2014, s. 336). Derks ve ark. (2011), kraliçe arı sendromunun işyeri deneyimleri sonucunda geliştiğini, kadının sosyal kimliğine tehdit oluşturduğunu ve örgüt içinde kadınların erkeklere göre değersizleştirilmesine katkıda bulunduğunu öne süren bir araştırma yürütmüştür. Bu da kadınların kariyer ilerlemesini engelleyen stereotipleri sürdürür. Yaygın olarak kullanılan "Kadın, kadının kurdudur" sözü çeşitli sektörlerde sıklıkla dile getirilir. Gönül'ün (2015) TBMM'deki kadın siyasetçiler üzerine yaptığı araştırma, iktidar konumundaki kadınların hâlâ kadın meslektaşlarıyla zorluklarla karşı karşıya olduğunu ortaya koymuştur. Kraliçe arılar olarak anılan bu kadınlar kendilerini etkili, güçlü ve kontrol sahibi olarak tanımlarlar ve sıklıkla narsistik eğilimler gösterirler.

Bu eylemlerin yansımaları, özellikle iş dünyasındaki kadınları hedef alan adaletsiz ve zararlı sonuçlara yol açabilmektedir (McKoy, 2013). Başarısızlıkla karşı karşıya kalan kadınların öncelikle kendi eksikliklerini incelemeleri, ayrıcalıklı muameleye meydan okumaları ve ayrıcalığı ortadan kaldırmak için kişisel inisiyatif almaları gerektiğini öne sürüyorlar (Johnson, 2010). Erkek egemen çevrelerde geleneksel cinsiyet rollerini üstlenerek yüksek statü elde etmek isteyen başarılı kadınlarda görülen ve kraliçe arı sendromu olarak bilinen olgu, onların otorite konumundaki diğer kadınlara yönelik baskıcı yönetim tarzlarından kaynaklanmaktadır (Karakuş, 2014, s. 336).

3.2. KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİNDE ORTAYA ÇIKAN DİNAMİKLER

3.2.1. Kadın Yönetici ve Özellikleri

Farklı ülkeler arasında farklılıklar olsa da, yönetici pozisyonundaki kadınların genellikle genç, evli olmayan ve orta sınıfa ait olmak gibi belirli ortak özelliklere sahip olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Mesleki rolleri itibarıyla kadın yöneticiler ağırlıklı olarak hizmet sektörünün yanı sıra yönetim ve insan kaynaklarında da yer alır. Genel yönetim pozisyonlarında bulunmaktan ziyade belirli alanlarda uzmanlaşma eğilimindedirler. Kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre çoğunlukla daha düşük maaşlı pozisyonlarda görev aldıklarını ve üst düzey yönetim rollerinde yeterince temsil edilmediklerini belirtmekte fayda vardır (Bayat, 2018, s. 21-22). Ülkemizde yönetici kadınların ortak özellikleri şöyle özetlenebilir (Kabasakal, 1998, s. 304);

- Göz önünde olmaktan kaçınmak,
- Kadınsı imajın kontrol edilmesi ve korunması gerektiğinin vurgulanması,
- Feminizmden uzaklaşmaya çalışmak,
- Ayrıcalıklı sosyal ve ekonomik seçkinlere mensup olmak,
- Müthiş bir kişiliğe sahip olmak,
- Başarı için sarsılmaz bir kararlılık sergilemek,
- Doyurucu bir aile yaşamını çocuk yetiştirme sorumluluklarıyla dengelemek.

Rosemary Burr, "Zengin İş Kadınları" adlı kitabında, özellikle şefkat ve duyarlılık açısından kadın ve erkek arasındaki ayrımlara değinmiştir. Burr, kadın patronların davranışlarını inceleyerek bu farklılıkların altını çizmiş ve onların çalışanlarıyla açık iletişim ve erişilebilirliği tercih ettiklerini vurgulamıştır. Kadınlar, engeller dikmek yerine, ortaya çıkabilecek her türlü sorunu ortadan kaldırmak için aktif olarak çalışır ve işyerinde sorun çözmeye işbirliği içinde yaklaşırlar. Ayrıca Martínez ve ark. (2021), kadınların yönetici olma yolculuklarında daha büyük zorluklarla karşılaştıklarını ve daha fazla çaba harcadıklarını, bu konuma ulaştıktan sonra bile işgücündeki varlıklarını sürdürmek için daha çok çalışmaya devam ettiklerini ortaya çıkarmıştır.

Araştırmacılara göre kadınlar, erkeklerle aynı düzeyde başarıya ulaşma potansiyeline sahip ancak başarılarının tanınması konusunda ek zorluklarla

karşılaşabilirler. Araştırma, kadınların üst düzey yönetici rollerine başvurmayı düşünürken genellikle kendilerini daha yüksek standartlarda tuttuklarını, bunun da kendilerini erkeklere kıyasla geleneksel olmayan meslekler için daha az uygun görme eğiliminden kaynaklanabileceğini öne sürer. Kendi kendine empoze edilen bu engeller, kadınların yönetim alanında ilerlemesini engelleyebilir. Ayrıca araştırma, kadınların daha yüksek yönetim nitelikleri sergilediğini ancak yine de erkek meslektaşlarıyla aynı düzeyde başarı elde etmekte zorluk çektiğini vurgular. Bayır ve Dönmez'in (2020) araştırmasına göre ilk ve orta dereceli okullarda yöneticiler arasında gözle görülür bir cinsiyet eşitsizliği mevcut olup, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha az olduğu görülmektedir. Araştırmada kadın yöneticilerin kadınsı özelliklerinden dolayı okul ortamında daha sevecen bir tavır sergiledikleri ve öğrenciler için olumlu bir atmosfer yaratıldığı öne sürülüyor. Ayrıca araştırma, kadın yöneticilerin meslektaşlarına karşı daha ılımlı bir yaklaşım benimseme eğiliminde olduklarını ve bunun da olumlu bir okul iklimi yarattığını vurguluyor. Araştırma, yönetici rolündeki kadınların erkek meslektaşlarına kıyasla destekleyici ve olumlu bir atmosfer oluşturma olasılığının daha yüksek olduğunu vurguluyor. Ayrıca araştırma, kadın yöneticilerin okulun fiziki koşullarına ve temizliğine daha fazla ilgi gösterdiğini ortaya koyuyor. Bush (2021) tarafından yürütülen ayrı bir çalışmada, kadınların okul yöneticisi pozisyonlarına ulaşmada zorluklarla karşılaştıkları ancak çocuk yetiştirme ve yetiştirme konusunda başarılı oldukları belirtmiştir.

Ayrıca Bush, kadınların yönetici yeteneklerinin kurumlar içinde yeterince değerlendirilmediğinin altını çizmiştir. Önyargılı değerlendirmeleri ortadan kaldırmanın ve bunun yerine mükemmel yöneticileri elde etmek için mevcut yetenek havuzundan yetkin kadın yöneticileri belirlemeye odaklanmanın gerekliliğini vurgulamıştır. Wang ve Gao (2022) eğitim yönetimine ilişkin incelemelerinde okulların ağırlıklı olarak feminist doğasına dikkat çekerken aynı zamanda kadın yöneticilerin azlığına dikkat çekmişlerdir. Yönetici pozisyonları için erkek ve kadın adaylar arasındaki yarışta erkek adayın galip gelme ihtimalinin daha yüksek olduğunu ileri sürdüler. Ayrıca araştırmacılar, kadınların erkeklere kıyasla öğretmenlik mesleğinde daha başarılı olma eğiliminde olduklarını öne sürdüler. Çalışma aynı zamanda yükseköğretim kurumlarında eril ve bireysel yönetim tarzlarının yaygınlığını vurgularken, tipik olarak kadınlarla ilişkilendirilen empatik ve destekleyici niteliklere çok az önem vermektedir.

Sonuç olarak, bulgular yönetici rollerinde erkeklerin tercih edildiğini, kadınlara ise şefkat ve aile bakımı merkezli rollerin verildiğini göstermiştir. Weinstein ve arkadaşlarına göre. (2021), eğitim yöneticiliğinde cinsiyete ilişkin araştırmaları, güçlü konumdaki kadınların yetersiz tanınmasını ve ayrımcı muamele görmesini vurgulamaktadır. Yazarlar, çocuk bakımı sorumlulukları, aile yükümlülükleri ve yaşlı bakımı durumları gibi okul yöneticiliği rollerine eşitsiz erişime katkıda bulunan çeşitli faktörleri belirlediler. Kadınların ailevi sorumluluklar nedeniyle sıklıkla kariyerlerine ara verebildiklerini ve bekar olan veya çocuk yetiştirenlerin yönetici rollerine yönelme eğiliminde olduklarını belirttiler. Ayrıca kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha işbirlikçi ve işbirlikçi bir yaklaşım sergilemeleri, duygusal ifadeye daha yatkın olmaları ve yatay otorite tercihi gibi özelliklerin onları bu bağlamda erkeklerden ayırdığı ortaya çıkmıştır.

3.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİLER

Türkiye'de kadınların eğitim düzeyi arttıkça işgücüne katılım oranları da aynı oranda artar. Ancak bu artış kamu sektöründe yönetici pozisyonlarında bulunan kadın sayısında önemli bir artışa dönüşmemektedir. TÜİK'in 2020 yılı son verileri, Türkiye'de yönetici pozisyonlarında erkeklerin hakim olduğunu, bireylerin %81,8'ini oluşturduğunu, kadınların ise yalnızca %18,2'sini oluşturduğunu ortaya koyuyor (TÜİK, 2020).

Çeşitli sektör ve kuruluşlarda uygulanan çok sayıda düzenlemeye rağmen istihdam olanakları ve yönetici rolleri açısından kadın ve erkek arasında önemli bir eşitsizlik bulunmaktadır (Durmaz, 2016, s. 67). Kadın istihdamında bir artış olsa da, kadınların yönetici pozisyonlarına girme oranları aynı seviyede değildir. İlginç bir şekilde, bir ülkenin ekonomik kalkınması ile kadınların yönetici pozisyonlarındaki temsili arasındaki ilişki basit değildir. Kadınların yöneticilik pozisyonlarını gösteren tablo, ülkeler arasındaki farklılıkları ortaya koyuyor. Yıllara göre kadın yönetici sayısındaki düşüş birçok faktöre bağlanabilir. Kadınların işgücünde yetersiz temsili, İlanın (2017, s. 9) vurguladığı gibi çeşitli faktörlere bağlanabilir. Bunun bir nedeni, kadınların hem evde hem de iş hayatında üstlendikleri ağır sorumluluk yükü ve yeterli kariyer fırsatlarının olmayışıdır. Negiz ve Yemen'in (2011) çalışmasının ortaya koyduğu gibi, katkıda bulunan bir diğer faktör de, kadınlar yönetici pozisyonlarına ulaşmayı başarsalar bile, kadın ve erkek arasındaki ücret eşitsizliğidir. Bulgular, erkeklerin daha

yüksek maaş kazanma eğiliminde olduğunu ve bunun da çoğu zaman kadınların bu pozisyonlardan çekilmesine yol açtığını gösteriyor.

BIST'te işlem gören 410 şirket üzerinde yapılan araştırma, kadınların şirket yönetim kurullarında yeterince temsil edilmediğine ışık tutuyor. Bu 410 şirketin 168'inin yönetim kurullarının tamamı erkeklerden oluşuyor. Bu kurullarda görev yapan 2.813 yöneticiden yalnızca 304'ü kadındır ve bu da toplamın yalnızca %14,2'sini oluşturmaktadır. Ayrıca bağımsız kadın üyelerin genel yönetim kurulu üyelerine oranı %6,5 seviyesindedir (Uyar, 2018).

Dahası, araştırma verileri yönetici pozisyonlarında endişe verici bir cinsiyet çeşitliliği eksikliğini ortaya koyuyor. 2016 yılında kadın yönetim kurulu başkanlarının tüm yönetim kurulu başkanlarına oranı sadece %7 olmuştur. Zaten düşük olan bu rakam, halka açık şirketlerde CEO pozisyonunda bulunan kadınlar arasında daha da düşerek %3,4'e gerilemiştir.

3.4. TÜRK KÜLTÜRÜNDE KADIN YÖNETİCİLİK

Erken insanlık tarihi boyunca kadınlar, gizli bilginin sahibi olarak görüldükleri için benzersiz bir statüye sahiptir. Bu inanç, onların yeni hayat ortaya çıkarma yeteneklerinden, farklı fiziksel özelliklerinden ve entelektüel hassasiyetlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Hatta Türk şaman anlatılarında kadınları en heybetli ve hayranlık uyandıran varlıklar olarak tasvir edilir. Erkeklik ve kadınlık doğuştan gelen nitelikler olsa da toplum bu niteliklerin nasıl algılandığının şekillenmesinde rol oynar. Türk kadınları, Avrupalı emsallerinden farklı olarak, eski çağlarda ve Orta Çağ'da, toplumsal sınırlamalarla sınırlandırılmadan toplumda ve devlet yönetiminde daha aktif bir role sahiptir (Bayat, 2018, s. 21-22). Aile yapısının sağlamlığı, birçok tarihsel toplumun ayakta kalmasında büyük rol oynamıştır (Gündüz, 2012, s. 130). Eski Türk devlet geleneği kadar hiçbir toplum kadına Türkler kadar önem vermedi. Kaydedilen en eski Türkçe kaynak olan antik Orhun Anıtlarından biri olan Kültigin Anıtı'nda, ikinci Göktürk devletindeki kağanın muhterem eşi İlbilge Hatun'un adı belirgin bir şekilde geçmektedir. İlbilge Hatun, Allah'ın Türk milletini yok olmaktan kurtarmak için yarattığı ilahi insanlardan biri olarak kabul edilir. Geleneksel Türk devletinde kadının siyasi konumunun bu şekilde temsil edilmesi, Türk toplumunda kadınlara duyulan yüksek saygının bir kanıtı olarak görülmektedir (Tellioğlu, 2016, s. 219). Bilge Kağan yazıtında, kadınların sahip olduğu saygın konumun bir örneği olarak, "Allah, babam İl-

teriş Kağan'ı ve annem İl-bilge Hatun'u, Türk milleti yok olmasın diye diriltti" ifadesi yer almaktadır (Kafesoğlu, 2015, s. 141).

3.5. ÇALIŞAN KADININ KADIN YÖNETİCİYE YÖNELİK BAKIŞI

Literatür incelendiğinde hem kamu kurumlarında hem de özel işyerlerinde çalışan kadınların kadın yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarının, erkek yöneticilerle olan etkileşimlerine kıyasla erkek meslektaşlarıyla daha güçlü bağların kurulmasını kolaylaştırdığı ortaya çıkmaktadır. Ataerkil yapı, çalışan kadınların meslek seçimi konusunda da engel teşkil etmektedir (Kirişçi ve Can, 2020). Çalışan kadınlar, kadın yöneticilerin olduğu çalışma ortamlarında, erkek yöneticilerin olduğu çalışma ortamlarına göre kendilerini daha güvende hissettiklerini ifade etmektedirler. Bu tercih özellikle erkek yöneticili işyerlerinde belirgindir (Akbaş ve Korkmaz, 2017). Ancak kadın çalışanların genel olarak kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etmediğini de belirtmekte fayda var. Bu olgunun ardındaki nedenler, sosyal kimlik teorisinin merceğinden bakıldığında, kraliçe arı sendromu gibi toplumsal cinsiyet rollerini ve kavramları çevreleyen stereotiplerden kaynaklanmaktadır. Literatürde kadın yöneticilerin kadın çalışanlarına yönelik mobbing davranışlarını araştıran çalışmalar bulunmakla birlikte, konuyu hem olumlu hem de olumsuz açılardan ele alan, nitel araştırma verileriyle desteklenen çalışmaların sayısının yetersiz olduğu düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde kadın çalışanların kadın yöneticilerle çalışma tercihlerini araştıran çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. İlginçtir ki bu tercihlerin yıllar içinde nispeten değişmeden kaldığı gözlemlendi. Bu konuyla ilgili ilk çalışmalardan biri Kanter'in ünlü kitabı 'Şirketin Erkekleri ve Kadınlarında bulunabilir. Bu kitapta Kanter (1993), Donald Laird'in 1942 yılında 521 kadın çalışanla yaptığı araştırmanın bulgularını sunmaktadır. Araştırma, kadın çalışanların yüzde 99,8'inin ezici bir kısmının kadın yöneticilere ilişkin olumsuz algılara sahip olduğunu ortaya çıkardı. Kadın yöneticilerin kıskançlık, işleri fazla kişisel algılama, sağduyudan yoksun olma, verimliliğe ve rutin ayrıntılara aşırı odaklanma, kurallara aşırı katı olma, küçük ayrıntılara takılma, astlarını yakından denetleme, çok sayıda hata bulma gibi özellikler sergilemek, aşırı eleştirel olmak ve bağırmaı kendi önemini vurgulamak için bir araç olarak kullandıklarını düşünmüşlerdir. Sonuç olarak kadın çalışanlar bu nedenlere bağlı olarak erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Laird, kadın yöneticiler hakkındaki bu stereotipleri "aşırı tepki" olarak kabul ederken, onları

"düşmanca" bulan Kanter ile aynı fikirde değildir. Kalafatoğlu ve Torun (2022) tarafından yapılan araştırmaya göre çalışan kadınların çocuklarına rol model oluşturması, yönetimde ve işte cinsiyet ayrımının ortadan kalkmasına ve yaşlandıkça geleneksel cinsiyet rollerinin reddedilmesine yol açmaktadır. Araştırmaya katılan kadınlar ayrıca evin ve iş yükünün yükünü tek başına üstlenmediklerini, ev yardımcılarından destek aldıklarını da belirttiler. Aktan ve Ark. (2023), yönetimi, tanımında cinsiyet unsuru olmayan, belirli hedeflerin yerine getirilmesini içeren bir rol olarak tanımlamıştır. Ancak araştırmacılar, toplumsal stereotiplerin kadınları yönetim pozisyonlarında dezavantajlı konuma getirdiğini belirtmiştir. Optimum bir eğitim ortamı oluşturmak verimliliği ve kaliteyi göz önünde bulundurmayı gerektirirken, kadın çalışanların zaman zaman kadın yöneticilere karşı olumsuz önyargılara sahip olabileceğini de kabul etmek gerekir.

Kadınların özellikle nezaket, şefkat ve bağlılık açısından daha yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olduğu kabul edilmektedir. Kadınlar arasında zaman zaman rekabet yaşansa da kadın yöneticilerin sıklıkla kadın astlarına destek ve motivasyon sağladığı gözlemlenmiştir. Asat ve Deniz (2022) tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre, kraliçe arı sendromuna sahip olarak adlandırılan kadın yöneticilerin, erkek nezdinde tanınmak için bireysel görevlere yöneldikleri ve yoğun çaba harcadıkları tespit edilmiştir. Ancak bu yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde daha iddialı bir yaklaşım sergilemeleri, çalışanların onları erkek meslektaşlarına göre üstlerine karşı daha itaatkar algılamalarına yol açmaktadır. Ayrıca bu çalışmadaki çalışanlar, kadın yöneticinin işini sevmediğine, kendini otoriteye boyun eğen mükemmeliyetçi bir kişi olarak gördüğüne ve kabul edilmek için erkek meslektaşlarına özgü davranışlar sergilediğine inandıklarını ifade etmişlerdir.

3.6. KADIN YÖNETİCİNİN ÇALIŞAN KADINA BAKIŞI

Kadın yöneticiler, çalışan kadınların aksine, kadın astlarına karşı daha olumsuz bir bakış açısı sergilemektedir. "Kraliçe Arı Sendromu" başlıklı araştırmamız, kadın yöneticilerin, kadın astlarının kendilerini geçmesini engellemek için çoğu zaman engelleyici ve dürtüsel bir yaklaşım sergilediklerini ortaya koyuyor. Kadın yöneticilerin kendi denetimleri altındaki kadınların başarısını desteklemedikleri görülmektedir. Çalışan kadınlara yönelik tutum ve davranışları, erkek çalışanlara yönelik muameleye göre daha sert ve belirgindir (Akbaş ve Korkmaz, 2017). Türkiye'de toplumsal cinsiyet

rolleri erkekleri baskın, bağımsız, rekabetçi ve yönetici yeteneğine sahip olarak tasvir ederken, kadınlar itaatkar, bağımlı, bölgesel görevlerden ve çocuk yetiştirmeden sorumlu olarak tasvir ediliyor. Kadın yöneticiler de zaman zaman aynı tuzağa düşmektedir. Bu durum, zaman içinde kadın yöneticilerin yöneticilik pozisyonlarında erkek üstünlüğünün giderek kabullenmesine bağlanabilir (Koç, 2023). Kemer ve Aslan (2022) tarafından yapılan araştırmaya göre toplumda erkeklerin kariyerlerine odaklanmaları, kadınların ise evdeki rollerine öncelik vermeleri yönünde bir beklenti bulunmaktadır. Bu durum kadın yöneticiler arasında kafa karışıklığı hissine yol açmakta ve meslektaşlarına karşı olumsuz tutumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Araştırma ayrıca kadınların yönetimde uzun çalışma saatleri, yönetici pozisyonlarına ulaşmak için gereken çaba ve iş ile özel yaşam arasında denge kurmada zorluklar gibi zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını da vurguluyor. Ayrıca, yönetim kadrosunda kadınlar arasındaki rekabetin devam ettiği, bunun da bazı kadın yöneticilerin dedikodu ve diğer olası çatışmalardan kaçınmak için erkek meslektaşlarıyla daha yakın ilişkiler kurmasına yol açtığı belirtiliyor. Çelikten (2004) eğitim fakültelerinde kadınların sayısının fazla olmasına rağmen yönetim kademelerinde kadınların yeterince temsil edilmediğini vurgulamaktadır.

Çalışma ortamlarıyla ilgili olarak, eğitim ve yönetim de dahil olmak üzere her düzeyde eşit temsili savunarak, kadın ve erkek arasındaki karşılıklı öğrenmenin önemini vurgulamıştır. Kadın yöneticiler deneyimlerini paylaşarak, özellikle yönetimde ayrı bir okul kavramının yaygın olarak kabul edilmediği Türkiye'de yönetici pozisyonlarında kadınların desteklenmesi ve eşit fırsatlara ihtiyaç duyulduğunu dile getirdiler. Kılıç'ın (2023) araştırmasına göre kadın yöneticilerin çalışanlarına karşı olumsuz tutum sergiledikleri durumlar bulunmaktadır. Ayrıca araştırmacı, kadın yöneticilerin bazen kadın çalışanlarını rakip olarak gördüklerini ve onlara kötü davrandıklarını da tespit etmiştir. Bu davranış, kadın yöneticinin kaba konuşması ve kadın çalışanı rahatsız etmesi nedeniyle nahoş ve verimsiz bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu eylemler kadın çalışanın işten ayrılmasına bile yol açabiliyor. Kadın yöneticiler kendi konumlarını korumak için diğer kadınları tehdit olarak algılayıp davranışlarını değiştirerek kendileri de sevimsiz hale gelebilirler. Mevcut konumlarına ulaşmak için birçok zorluğun üstesinden gelmiş bazı kadınlar, işyerinde diğer kadınlara kötü muamele etmekte haklı hissedebilirler. Araştırmacıların kraliçe arı sendromu olarak

adlandırdığı bu olgu, çoğu zaman kadın yöneticiler tarafından da fark edilmemektedir. Torun'un (2023) cam tavanla ilgili araştırmasına göre kadın yöneticilerin üst pozisyonlara yükselmede karşılaştıkları zorluklar, işyerinde verimliliğin azalması, iletişim becerilerinin sınırlı kullanılması ve motivasyonun azalması gibi çeşitli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Torun, kadın yöneticilerin kadın çalışanlara karşı olumlu davranışlar sergilediklerinde verimliliğin arttığını kabul etmesine rağmen, kadın çalışanların destek eksikliğine dikkat çekti; bu olumsuz tutum, muhtemelen üst yönetimdeki genel homojenliği kırmak için verdikleri mücadeleden kaynaklanmaktadır.

3.7. CAM TAVAN SENDROMU: TÜRKİYE VE ULUSLARARASI LİTERATÜR KARŞILAŞTIRMASI

Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra görünmez engellerle karşılaştıkları ve bu nedenle üst düzey pozisyonlara yükselmekte zorlandıkları bir kavram olarak tanımlanır. Kamu yönetiminde ve özel sektörde kadınların yönetici pozisyonlarına erişimindeki bu engeller, toplumsal cinsiyet rollerine, yapısal bariyerlere ve kültürel normlara dayanır. Hem Türkiye'de hem de uluslararası alanda yapılan çalışmalar, bu sendromun nedenlerini, sonuçlarını ve çözüm önerilerini ele almıştır. Bu bölümde, cam tavan sendromu üzerine yapılan Türkiye ve yabancı literatür taraması karşılaştırmalı bir şekilde incelenecektir.

3.7.1. Literatür İncelemesi

Cam tavan sendromu, 1980'li yıllarda uluslararası literatürde geniş çapta tartışılmaya başlandı. **Morrison ve von Glinow (1990)**, cam tavan sendromunun özellikle beyaz yakalı iş dünyasında belirgin olduğunu ve bu sendromun, bireysel yeteneklerin veya başarıların ötesinde, yapısal bir engel olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle büyük şirketlerde ve devlet kurumlarında kadınların üst düzey pozisyonlara erişimlerinin önünde çeşitli kurumsal ve kültürel engeller bulunduğu ortaya konmuştur.

Cotter ve diğerleri (2001), cam tavanın varlığını kanıtlayan çalışmalarında bu sendromu, özellikle yönetici pozisyonlarına erişimde kadınların karşılaştıkları görünmez engeller olarak tanımlamıştır. Bu çalışma, kadınların kariyer basamaklarında ilerlerken belirli bir noktadan sonra görünmez engellerle karşılaştıklarını ve bu engellerin genellikle toplumsal cinsiyet kalıplarından kaynaklandığını vurgular. Cotter, cam tavanın etkilerinin sadece bireysel performans ile açıklanamayacak kadar derin yapısal köklere sahip olduğunu savunmaktadır.

Eagly ve Carli (2007), kadınların yönetici pozisyonlarına erişimlerinde karşılaştıkları zorlukları analiz ederek, kadınların yönetim tarzlarının toplumda erkeklerden farklı algılandığını belirtmişlerdir. Kadın yöneticilerin daha empati odaklı, işbirlikçi ve duygusal zeka temelinde yönetim stilleri geliştirdiklerini, ancak bu tarzın geleneksel yönetim normlarına uymadığı için zaman zaman dezavantaj yarattığını savunurlar. Kadınların yönetim tarzlarının farklı algılanması, onların iş yerlerinde daha az etkili olarak görülmelerine neden olabilmektedir (Eagly & Carli, 2007).

Özellikle **Powell (1999)**, kadınların iş dünyasında yönetici pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen toplumsal normlar üzerinde durmuştur. Kadınların yönetim becerileri genellikle geleneksel erkek yönetici normlarına göre değerlendirildiğinde, daha az etkili veya güçlü olarak algılanmaktadır. Bu durum, kadınların iş dünyasında üst düzey pozisyonlara ulaşmasını zorlaştırmaktadır. **Heilman (2012)** ise, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşsa dahi, yönetici rollerinde sürekli olarak yetkinliklerinin sorgulandığını ve kadınların meslektaşları tarafından daha fazla test edildiğini ortaya koymuştur.

Bu çalışmalar, Batı ülkelerinde cam tavan sendromunun hem bireysel hem de kurumsal düzeyde var olduğunu ve toplumsal cinsiyet normlarının bu sendromun ana nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de cam tavan sendromu üzerine yapılan araştırmalar, kadınların kariyer basamaklarında karşılaştıkları yapısal, kültürel ve toplumsal engelleri ortaya koymaktadır. Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısı, kadınların iş dünyasında ve kamu yönetiminde yükselmesini zorlaştıran temel faktörlerden biridir.

Özkanlı ve diğerleri (2006), Türkiye'deki kadın akademisyenlerin cam tavan sendromu ile nasıl karşılaştıklarını analiz etmişlerdir. Akademik dünyada dahi kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmakta zorlandıkları görülmektedir. Türkiye'deki ataerkil toplum yapısı, kadınların yönetici pozisyonlarına erişimini sınırlandıran önemli bir faktördür. Özkanlı ve arkadaşları, kadın akademisyenlerin yükselme sürecinde karşılaştıkları engellerin, toplumun kadınlara yüklediği geleneksel rollerle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamışlardır (Özkanlı ve diğerleri, 2006).

Turan (2015), Türkiye’de kamu yönetiminde kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesini inceleyerek, kadınların iş ve aile sorumlulukları arasındaki dengeyi sağlamada yaşadıkları zorlukların kariyer gelişimlerini nasıl sınırladığını belirtmiştir.

Türk kamu yönetiminde, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşma süreci, toplumsal cinsiyet rollerinden ve ailevi sorumluluklardan önemli ölçüde etkilenmektedir. Kadınların yönetici pozisyonlarına yükselme sürecinde, geleneksel toplumsal roller ve bu rollerin kadınlardan beklenen davranış biçimleri, önemli bir engel oluşturmaktadır (Turan, 2015).

Sümer ve diğerleri (2012), Türkiye'de kamu sektöründe kadın yöneticilerin yükselişini engelleyen faktörler üzerinde durarak, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının kamu yönetiminde kadınların karşılaştığı en büyük engellerden biri olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmalar, Türkiye'de kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmak için erkek meslektaşlarından daha fazla çaba harcamak zorunda kaldıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmasında toplumsal cinsiyet normlarının ne denli güçlü bir etki yarattığını belirtmektedirler (Sümer et al., 2012).

3.7.2. Karşılaştırma ve Tartışma

Yabancı ve Türk literatürü karşılaştırıldığında, cam tavan sendromunun her iki bağlamda da benzer görünmez engeller oluşturduğu, ancak bu engellerin ortaya çıkış nedenlerinin ve şiddetinin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği görülmektedir.

Kültürel Farklılıklar: Batı literatürü, cam tavan sendromunun daha çok yapısal ve toplumsal cinsiyet normlarına dayalı olduğunu belirtirken, Türkiye'de bu sendromun kökenleri toplumsal cinsiyet rollerine ve ataerkil kültüre dayanmaktadır. Batı ülkelerinde kadınların iş dünyasında karşılaştıkları engeller daha çok toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikalarla aşılmaya çalışılmaktadır. Türkiye'de ise bu tür yasal ve kurumsal düzenlemeler sınırlıdır.

Yöneticilik Tarzları: Uluslararası literatürde, kadınların empati ve işbirliğine dayalı yöneticilik tarzlarının belirli iş kollarında avantaj sağladığı, ancak geleneksel yönetici normlarına uymadığı için dezavantaj yaratabileceği belirtilmektedir. Türkiye'de ise yönetim tarzları daha çok ataerkil normlarla değerlendirilmekte ve kadınlar, bu normlara uymadıklarında dışlanabilmektedirler.

Toplumsal Baskılar ve Ailevi Sorumluluklar: Türkiye'deki literatür, kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları en büyük engellerden birinin ailevi sorumluluklar olduğunu vurgulamaktadır. Türkiye'de kadınlar, geleneksel olarak anne ve eş rolleriyle tanımlandıkları için, iş dünyasında yükselme süreçlerinde bu rollere uygun davranmak zorunda kalmaktadırlar.

Yapılan karşılaştırmalı literatür incelemesi, cam tavan sendromunun Türkiye ve Batı ülkelerinde benzer yapısal engeller oluşturduğunu, ancak Türkiye’de bu engellerin toplumsal cinsiyet normları ve ataerkil yapı ile daha güçlü bir biçimde pekiştiğini göstermektedir. Türkiye’de kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesinde daha fazla destekleyici politika ve toplumsal farkındalık gerekmektedir.



BÖLÜM 4: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini üzerine bilgiler yer almaktadır. Bunun yansısı geliştirilen veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının sonucuna yer verilmiştir. Son olarak, katılımcılardan sağlanan verilerin istatistiksel çözümlemesinde kullanılan teknikler paylaşılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Türkiye'deki kamu yönetiminde, kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmesi, cam tavan sendromu nedeniyle hem yapısal hem de kültürel engellerle sınırlandırılmaktadır. Kadınların yönetici pozisyonlarına yükselişinde karşılaşılan engeller, yalnızca toplumsal cinsiyet kalıpları ve önyargılarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kurumsal düzeydeki eksik destek mekanizmaları, kariyer ilerlemesindeki mentorluk eksikliği ve sosyal rollerin getirdiği sorumluluklar gibi birçok faktörle birleşerek daha karmaşık bir engel oluşturur.

İlk boyutta, kurumsal engeller öne çıkmaktadır: Esnek çalışma politikaları, çocuk bakımı desteği gibi destek mekanizmalarının yetersizliği, kadın çalışanların iş-yaşam dengesini kurmalarını zorlaştırmakta ve kariyer ilerlemelerini kısıtlamaktadır. Bu durum, kadınların kamusal alanda daha yüksek sorumluluklar alabilme potansiyelini düşürmektedir.

İkinci boyutta ise, toplumsal cinsiyet kalıpları ve önyargılar devreye girer. Kadınların yönetici kapasitelerine dair olumsuz toplumsal algılar, onların yönetici pozisyonlarına aday olmalarını ve bu pozisyonlarda etkili bir şekilde varlık göstermelerini zorlaştırmaktadır. Geleneksel toplumsal rollerin etkisiyle kadınların "bakım sağlayıcı" olarak tanımlanması, onların iş yerindeki profesyonel yetkinliklerinin sorgulanmasına neden olur ve bu durum, kadınların kamu yönetiminde üst düzey pozisyonlara yükselmelerini sınırlar.

Üçüncü boyutta ise mentorluk eksikliği ve sosyal ağların dışlanması yer alır. Kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için ihtiyaç duydukları rehberlik ve mentorluk sistemlerinin yetersiz olması, onların kariyer gelişimlerini olumsuz etkiler. Erkek meslektaşlarına göre daha sınırlı sosyal ağlara erişim, kadınların hem bilgiye hem de fırsatlara ulaşma şansını azaltmakta, bu da cam tavan sendromunun pekişmesine yol açmaktadır.

Son olarak, kültürel ve ailevi sorumlulukların kadın yöneticilerin kariyer gelişimine olan etkisi dikkate alınmalıdır. Kadınlar, geleneksel olarak ailevi sorumluluklarla daha fazla ilişkilendirildiği için, iş yerindeki yönetici pozisyonları için gerekli olan zaman ve enerjiyi yeterince ayıramayabilirler. Bu durum, özellikle Türkiye’de güçlü aile bağları ve toplumsal normların hakim olduğu kamu sektöründe kadınların yönetici pozisyonlarına aday olma ve yükselme süreçlerini daha da zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, bu hipotez, Türkiye’deki kamu yönetiminde kadın çalışanların yükselişinin çok boyutlu bir engel sistemine takıldığını öne sürmektedir. Bu engellerin bir arada etki gösterdiği ve birbirini pekiştirdiği cam tavan sendromu, kadınların yönetici potansiyelini sistematik bir şekilde sınırlayan ve onların profesyonel başarılarını engelleyen bir yapı olarak tanımlanabilir. Kadınların bu yapıları aşabilmesi, yalnızca bireysel çaba ile değil, kurumsal ve toplumsal düzeyde köklü değişikliklerin gerçekleşmesiyle mümkün olacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, Türk kamu yönetiminde kadın yöneticilerin yükselmesi üzerindeki cam tavan sendromunun etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmektir. Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde belirli bir noktadan sonra karşılaştıkları görünmez engelleri ifade eder ve bu durum, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Bu araştırma, kamu yönetiminde kadınların karşılaştıkları bu engellerin doğasını ve kapsamını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın bir diğer amacı, kadınların kamu yönetiminde üst düzey pozisyonlara ulaşmalarını engelleyen yapısal, kültürel ve bireysel faktörleri tespit etmektir. Bu doğrultuda, cam tavan sendromunun kökenlerini, kadınların kariyerlerinde hangi aşamalarda ve nasıl karşılarına çıktığını anlamak önemlidir. Bu engellerin arkasında yatan toplumsal cinsiyet normları, kurumsal politikalar ve örgütsel kültürün etkileri detaylı bir şekilde incelenecektir.

Araştırma, aynı zamanda kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini destekleyen ve engelleyen faktörlerin karşılaştırmalı bir analizini sunmayı hedeflemektedir. Kadınların kamu yönetiminde üst düzey pozisyonlara gelme

süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelmek için geliştirdikleri stratejileri anlamak, araştırmanın bir diğer kritik amacıdır.

Bu çalışma ayrıca, cam tavan sendromunun kadınların psikolojik ve profesyonel gelişimleri üzerindeki etkilerini de değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Kadın yöneticilerin iş doyumu, motivasyonu, özgüvenleri ve kariyer beklentileri üzerindeki olumsuz etkileri araştırılarak, bu durumun bireysel ve kurumsal düzeydeki sonuçları ortaya konulacaktır. Bu bağlamda, kadınların kariyer gelişimlerini destekleyecek kurumsal ve politik stratejiler önerilecektir.

Araştırmanın nihai amacı, Türk kamu yönetiminde cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kadın yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak için politika önerileri geliştirmektir. Bu doğrultuda, kamu kurumlarında toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmak, kadınların yönetici rollerine erişimlerini artıracak stratejiler geliştirmek ve bu stratejilerin uygulanabilirliğini değerlendirmek hedeflenmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma ile Tokat il/ilçe de çeşitli kamu kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin algılarına göre kadınların karşılaştıkları cam tavan engelleri ile ilgili görüşleri tespit edilmiştir. Bu araştırmada model, “nedensel karşılaştırmalı” ve “ilişkisel” tarama modeli olarak belirlenmiştir. Nicel araştırma olarak tasarlanan bu çalışmanın verileri nicel veri toplama araçları kullanılarak gerçekleştirilecektir.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evreni, Tokat il/ilçe de çeşitli kamu kurumlarında çalışan 390 kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Tokat ili, kadınların kamu yönetiminde karşılaştıkları sorunların ve engellerin incelenmesi için uygun bir araştırma alanı sunmaktadır. Kamu kurumlarında çalışan kadınlar, toplumun farklı kesimlerinden gelmekte ve çeşitli mesleki, ekonomik ve sosyo-kültürel arka planlara sahip olmaktadır. Bu çeşitlilik, araştırmanın bulgularının genellenebilirliğini artırmakta ve elde edilen sonuçların daha geniş bir perspektifte değerlendirilebilmesine olanak tanımaktadır.

Araştırmanın örnekleme ise, Tokat ilinde kamu kurumlarında çalışan 390 kadın çalışanı kapsamaktadır. Örneklem büyüklüğü, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde etmek için yeterli düzeyde belirlenmiştir. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak

kullanılan anket, katılımcılara çevrimiçi (online) olarak sunulmuştur. Anket, katılımcıların kolay ve hızlı bir şekilde erişim sağlayabilmeleri amacıyla dijital ortamda hazırlanmış ve online olarak uygulanmıştır. Çevrimiçi anket yöntemi, geniş bir katılımcı kitlesine ulaşmayı kolaylaştırdığı için tercih edilmiştir. Katılımcılara, anketin amacı ve içeriği hakkında bilgilendirme yapılmış ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Örneklem seçiminde, amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak, Tokat il ve ilçelerdeki çeşitli kamu kurumlarından farklı yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yönetim kademelerinde bulunan kadın çalışanların temsil edilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede, kamu yönetiminde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromunun etkilerini daha geniş bir perspektifte incelemek mümkün olmuştur.

Örneklem seçim süreci, Tokat ilindeki kamu kurumlarında yönetici kademesinde çalışan kadınların listelerinin temin edilmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, kamu kurumlarının personel birimleri ile işbirliği yapılmış ve kadın çalışanların araştırmaya katılımları konusunda bilgilendirme ve teşvik çalışmaları yürütülmüştür. Araştırmaya katılmayı kabul eden kadın çalışanlarla anketler gerçekleştirilerek, cam tavan sendromunun kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri üzerindeki etkileri hakkında kapsamlı veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılan kadın katılımcıların çalıştıkları kamu kurumları, araştırma sürecinde veri gizliliği ve katılımcıların mahremiyetini koruma amacıyla detaylandırılmamıştır. Bu nedenle, hangi kurumdan kaç katılımcının katıldığına dair spesifik bilgiye sahip olunmamıştır. Ancak, anketlerin uygulanmasında tüm katılımcılar gönüllülük esasına göre katılım göstermiş ve ilgili kamu kurumlarının personel birimleri ile işbirliği yapılarak sürecin güvenilirliği sağlanmıştır.

Araştırmanın evreni ve örneklemini, Tokat ilindeki kamu kurumlarında çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engellerini ve cam tavan sendromunun etkilerini detaylı bir şekilde analiz etme imkanı sunmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları zorlukları, bu zorlukların üstesinden gelme stratejilerini ve kamu yönetiminde cinsiyet eşitliğinin sağlanması için geliştirilebilecek politika ve uygulamaları belirlemeye yönelik önemli ipuçları sağlamaktadır.

Özellikle, araştırmanın örneklemini, kadınların kamu kurumlarında karşılaştıkları cam tavan sendromunu çeşitli açılardan değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Kadın çalışanların eğitim düzeyleri, mesleki deneyimleri, çalıştıkları kurumların yapısı ve kültürü gibi değişkenler, cam tavan sendromunun etkilerini farklı boyutlarda

incelemeye olanak tanımaktadır. Bu sayede, kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları engellerin neler olduğu, bu engellerin nasıl aşılabileceği ve kamu yönetiminde cinsiyet eşitliğinin sağlanması için hangi stratejilerin geliştirilebileceği konusunda derinlemesine analizler yapılabilmektedir.

4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Cam tavana dair yabancı literatürde bu algıyı ölçmede kullanılan ölçek; Paul Smith, Nadia Crittenden ve Peter Caputinin 2012 yılında geliştirdiği Kariyer Yolları Ölçeği'dir. Bu ölçek, 30 soru maddesinden oluşmaktadır. Bu ölçek, Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği ve Kadın İşyeri Kültürü Anketinden yararlanarak geliştirilmiştir. Kariyer Yolları Ölçeği, genel cam tavan algısını; kadınların cam tavanı nasıl algıladıkları ve nasıl tepki gösterdiklerini saptamaya yöneliktir. Cam tavana sebep olan bireysel, örgütsel ve toplumsal alt boyutları ele almamıştır.

Bu çalışma kapsamında Türkiye'de en çok kullanılan ölçek olmakla birlikte, bütün alt boyutları ölçen, faktör analizi sonucunda yüksek güvenilirliğe sahip olan Karaca (2007) tarafından geliştirilen ve Yavuzer ve Özkan (2020) tarafından revize edilen "Cam Tavan Engelleri Ölçeği", kullanılmıştır.

4.5.1. Cam Tavan Engelleri Ölçeği

Karaca (2007) tarafından geliştirilen ve Yavuzer ve Özkan (2020) tarafından revize edilen "Cam Tavan Engelleri Ölçeği", kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen algılarını ölçmektedir. Ölçek toplamda 31 maddeden ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır ve yanıtlar 5'li Likert tipinde değerlendirilir. Alt boyutlar şunlardır: çoklu roller, kişisel tercih, informal iletişim, mesleki ayırım, mentorluk ve kalıplaşmış önyargılar. Yüksek puanlar, kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen yapay engellere dair algıların güçlü olduğunu gösterir.

4.5.1.1. Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Yavuzer ve Özkan (2020) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, Cam Tavan Engelleri Ölçeğinin güvenilirliği iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa) ve test yarılama yöntemleriyle hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısını 0.90 olarak bulmuştur. Alt boyutlar için ise sırasıyla çoklu roller için 0.81,

kişisel tercih için 0.82, informal iletişim için 0.57, mesleki ayırım için 0.70, mentorluk için 0.74 ve kalıplaşmış önyargılar için 0.88 değerleri elde edilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1: Cam Tavan Engelleri Boyutları ve Madde Sayıları (Yavuzer ve Özkan, 2020,)

CAM TAVAN ALT BOYUTLARI	ÖLÇEK MADDELERİ
1. Çoklu Rol Üstlenme	1. Kadınlar aile hayatının etkilenmesi endişesiyle sorumluluklarının daha az olduğu işleri tercih eder 2. Evdeki sorumlulukları yerine getirme baskısı, kadınların liderlik pozisyonuna odaklanmasını engeller. 3. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları iş performansını olumsuz etkiler 4. Çocuk sahibi olma düşüncesi yönetici olmayı hedeflemekten uzaklaştırır. 5. Kadın çalışanlar kişisel ve iş yaşamındaki roller arasında denge kurmakta zorlanırlar.
2. Kadınların Kişisel Tercih Algıları	6. Kadınlar cinsiyet temelli zorluklardan dolayı yönetici pozisyonlarına gelme konusunda isteksizlerdir. 7. Kadınlar kariyer gelişimlerini fırsat eşitliği ve adil muamele eksikliği nedeniyle sonlandırır. 8. Kadınlar daha üst kariyer hedefleri için karşılaşılabilecekleri zorluklarla mücadele edemeyeceklerini düşünürler. 9. Kadın çalışanlar yüksek düzeydeki pozisyonlara atanmak için yeterince yetkin olmadığı önyargısını kabul eder. 10. Yönetici olmayı planlayan kadınlar, aile hayatına yeterince zaman ayıramayacağı endişesiyle kariyer hedeflerinden vazgeçer. 11. Kadınlar kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamazlar. 12. Kadınlar yüksek düzeydeki liderlik pozisyonlarına atanma sürecinde cinsiyetin olumsuz bir faktör olduğunu düşünürler.
3. İnformal İletişim	13. Kadın çalışanların işyerindeki rahat olmayan iletişim durumları kariyer hedeflerini olumsuz etkiler. 14. Kariyer ilerlemesi için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat tanınmaktadır. 15. Kültürel değerler kadınların özellikle çoğunluğu erkek olan üst düzey yöneticilerle iş dışı aktivitelere katılmalarını engeller. 16. Kadınlar iş yerindeki erkek baskın sosyal gruplara dahil olmakta zorlanırlar.
4. Mesleki Ayırım	17. İş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir. 18. Kurumlarda üst düzey görevler daha çok erkeklere verilmektedir. 19. Kurumlarda üst düzey görevlerin kadınlara uygun olmadığı düşünülmektedir. 20. Kadın ve erkek çalışanlar için kurumda görev dağılımı farklıdır.
5. Mentorluk	21. Üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yeteri kadar kadın rol model yoktur. 22. Kadınlar kurumda üst yönetiminde erkeklerin bulunması nedeni ile kendilerine yol gösterecek kişi (kadın) bulamamaktadırlar. 23. Kadınlara kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları engelleri aşmada yardımcı olacak kimse yoktur.

6. Kalıplaşmış Önyargılar	24.Kadınlar erkekler kadar kariyerlerinde kararlı değildir. 25.Kadın çalışanlar aldıkları kararlarda duygusal davrandıkları ön yargısı nedeniyle üst düzey görevlerde başarısız olurlar. 26. Kadınların hızlı ve mantıksal karar verme kapasiteleri yoktur. 27.Kadınlar uzun mesai, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatleri sevmeyiz. 28.Kadınlar ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar ön yargısı mevcuttur. 29.Kadınlarla iş yaşamında iletişim kurmak daha zordur. 30.Kadınlar kariyer ilerlemesinde karşılaştıkları güçlüklerle erkekler kadar direnç gösteremezler. 31.Liderlik pozisyonlarına atanmalarda erkekler kadınlardan daha uygundur.
---------------------------	---

Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 4 (Kesinlikle Katılıyorum), 3 (Katılıyorum), 2 (Kararsızım), 1 (Katılmıyorum), 0 (Kesinlikle Katılmıyorum) olarak puanlanmıştır. Bu bağlamda maddelerin puanları ve sayısal sınırları Tablo 4.2'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2: Cam Tavan Engelleri Boyutları ve Madde Sayıları (Yavuzer ve Özkan, 2020,)

PUANLAR	SEÇENEKLER	SINIRLAR
0	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00 - 0,49
1	Katılmıyorum	0.50 - 1,59
2	Kararsızım	1,60 – 2,39
3	Katılıyorum	2,40 – 3,19
4	Kesinlikle Katılıyorum	3,20 – 4,00

BÖLÜM 5: BULGULAR

Aşağıda ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri ile demografik değişkenlere göre cam tavan algısındaki değişiklikler incelenerek analiz edilmiştir.

5.1. NORMALLİK ANALİZİ

Tablo 5.1: Normallik Analizi

Değişken	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Çoklu Roller	-0.167	-0.948
Kişisel Tercih	-0.070	-0.176
Informal İletişim	-0.576	0.002
Mesleki Ayrım	-0.641	0.117
Mentorluk	-0.562	-0.128
Kalıplaşmış Önyargılar	0.826	0.942

Verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık derecesi ± 2.00 arasında olmalıdır (George ve Mallery, 2010). İncelenen tüm değişkenler için çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2.00 aralığında yer aldığından, bu değişkenlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir. Bu durum, değişkenlerin parametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir. Bu nedenle parametrik analizlerden t testi ve Anova testi kullanılmıştır.

5.2. DEMOGRAFİK BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde ankete cevap veren kadın çalışanların yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kadro durumları ve mesleki deneyimleri ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

5.2.1. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Tablo 5.2: Katılımcıların Yaş Dağılımları

Değişken	Frekans	Yüzde
21-30	52	13.3%
31-40	163	41.8%
41-50	141	36.2%
51 ve üzeri	34	8.7%
Toplam	390	100.0%

Tablodaki verilere göre, katılımcıların yaş dağılımı çeşitlilik göstermektedir. En büyük yaş grubunu 31-40 yaş aralığındaki kişiler oluştururken, bu grup ankete

katılanların %41.8'ini temsil etmektedir. İkinci en büyük grup ise %36.2 ile 41-50 yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır. Diğer yaş gruplarına bakıldığında, 21-30 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %13.3 iken, 51 yaş ve üzeri kişilerin oranı ise %8.7 olarak belirlenmiştir. Toplamda, 390 kişi ankete katılmış olup, yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bu bilgiler, ankete katılanların yaş dağılımının dikkate alınması gerektiğini gösterir ve araştırmanın sonuçlarını yorumlarken yaş faktörünün göz önünde bulundurulmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

5.2.2. Katılımcıların Medeni Durumu

Tablo 5.3: Katılımcıların Medeni Durumu

Değişken	Frekans	Yüzde
Evli	281	72.1%
Bekar	109	27.9%
Toplam	390	100.0%

Medeni durumlarına göre, 281 katılımcı (%72,1) evliyken, 109 katılımcı (%27,9) bekar olarak kaydedilmiştir.

5.2.3. Katılımcıların Eğitim Durumu

Tablo 5.4: Katılımcıların Eğitim Durumu

Değişken	Frekans	Yüzde
Lisans	251	64.4%
Yüksek Lisans	100	25.6%
Doktora	39	10.0%
Toplam	390	100.0%

Eğitim durumları incelendiğinde ise, 251 katılımcı (%64,4) lisans, 100 katılımcı (%25,6) yüksek lisans ve 39 katılımcı (%10,0) doktora düzeyinde eğitim almıştır.

5.2.4. Katılımcıların Mesleki Deneyimi

Tablo 5.5: Katılımcıların Mesleki Deneyimi

Değişken	Frekans	Yüzde
1-5	43	11.0%
6-10	89	22.8%
11-15	98	25.1%
16-20	70	17.9%
21 ve üzeri	90	23.1%
Toplam	390	100.0%

Mesleki deneyim açısından katılımcıların %11'i 1-5 yıl, %22,8'i 6-10 yıl, %25,1'i 11-15 yıl, %17,9'u 16-20 yıl ve %23,1'i 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

5.3. KATILIMCILARIN ÖLÇEKLERDEN ALDIKLARI ORTALAMA PUANLAR

Tablo 5.6: Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Ortalama Puanlar

	N	Mean	Std. Deviation
Çoklu Roller	390	2,9544	1,00009
Kişisel Tercih	390	2,8853	,75189
İnformel İletişim	390	3,4179	,80046
Mesleki Ayrım	390	3,5135	,88455
Mentorluk	390	3,4786	,86803
Kalıplaşmış Önyargılar	390	2,3106	,70167

Tabloya göre, "Mesleki Ayrım" (3.5135), "Mentorluk" (3.4786), ve "İnformel İletişim" (3.4179) değişkenlerinin ortalamaları 3'ün üzerinde, bu da katılımcıların bu konularda göreceli olarak daha olumlu görüşlere sahip olduğunu gösterir. Diğer taraftan, "Çoklu Roller" (2.9544) ve "Kişisel Tercih" (2.8853) ortalamaları daha düşük olup, bu konularda katılımcılar arasında daha çeşitli ya da dengeli görüşler olabileceğini işaret eder. "Kalıplaşmış Önyargılar" (2.3106) değişkeni ise en düşük ortalamaya sahip olup, katılımcıların bu konuda negatif bir tutum sergilediklerini belirtir.

5.4. FARK TESTLERİ

5.4.1. Yaşa İlişkin T Testi Bulguları

Tablo 5.7: Yaşa İlişkin T Testi Bulguları

Değişken	Yaş Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma	df	F	p
Çoklu Roller	21-30	52	2.8885	0.94675	3	2.980	0.031
	31-40	163	3.0761	0.97682			
	41-50	141	2.9404	1.02225			
	51 ve üzeri	34	2.5294	1.01011			
Kişisel Tercih	21-30	52	2.8929	0.70887	3	1.214	0.304
	31-40	163	2.9089	0.76303			
	41-50	141	2.9119	0.74401			
	51 ve üzeri	34	2.6513	0.78655			
İnformel İletişim	21-30	52	3.2885	0.90259	3	2.523	0.057
	31-40	163	3.4571	0.76204			
	41-50	141	3.4911	0.72112			
	51 ve üzeri	34	3.1250	1.04492			

Tablo 5.7: devamı

Mesleki Ayrım	21-30	52	3.3894	0.89307	3	1.921	0.126
	31-40	163	3.5322	0.85669			
	41-50	141	3.6028	0.84255			
	51 ve üzeri	34	3.2426	1.11377			
Mentorluk	21-30	52	3.2692	0.85568	3	5.165	0.002
	31-40	163	3.5092	0.88371			
	41-50	141	3.6217	0.78803			
	51 ve üzeri	34	3.0588	0.96912			

Çoklu Roller değişkeninde, yaş grupları arasındaki puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p=0.031$; $p<0.05$). En yüksek puan ortalaması 31-40 yaş grubunda (Ortalama=3.0761), en düşük puan ortalaması ise 51 ve üzeri yaş grubunda (Ortalama=2.5294) gözlenmiştir. Bu bulgu, "Çoklu Roller" değişkeni açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p=0.031$; $p<0.05$). Bu, yaş gruplarının "Çoklu Roller" ile ilgili deneyimlerinde farklılık olduğunu gösterir. Özellikle, 31-40 yaş grubunun en yüksek puan ortalamasına sahip olması, bu yaş grubundaki bireylerin çoklu rolleri diğer yaş gruplarına göre daha yoğun yaşadıklarını veya bu rolleri daha fazla hissettiklerini düşündürmektedir. Buna karşılık, 51 yaş ve üzerindeki grubun en düşük puan ortalamasına sahip olması, bu yaş grubunun çoklu rollerle başa çıkma konusundaki deneyimlerinin ya daha az yoğun olduğunu ya da bu rolleri daha az hissettiklerini ifade edebilir. Bu durum, yaşın çoklu rollerle ilgili algıları ve deneyimleri nasıl şekillendirdiğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Yaş ilerledikçe, çoklu rollerin algılanma şekli ve bu rollere karşı verilen tepkiler değişebilir; örneğin, daha genç yaş grupları bu rolleri daha yoğun ve zorlayıcı bir şekilde hissederken, daha ileri yaş gruplarında bu rollerin daha az baskı oluşturduğu veya daha iyi yönetilebildiği görülmektedir. Bu bulgu, yaşın çoklu rol yüklenimi ve bu rollerin yönetimi üzerindeki etkisinin farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Mentorluk değişkeninde de, yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p=0.002$; $p<0.05$). En yüksek puan ortalaması 41-50 yaş grubunda (Ortalama=3.6217), en düşük puan ortalaması ise 51 ve üzeri yaş grubunda (Ortalama=3.0588) bulunmuştur. Bu bulgu, mentorluk değişkenine ilişkin olarak yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir ($p=0.002$; $p<0.05$). Yani, farklı yaş gruplarının mentorluk ile ilgili deneyim ve algıları arasında belirgin bir fark olduğu anlamına gelir. 41-50 yaş grubunun en yüksek puan

ortalamasına sahip olması, bu yaş grubundaki bireylerin mentorluk konusunda daha olumlu deneyimler yaşadığını veya mentorluk ilişkilerinden daha fazla fayda sağladığını göstermektedir. Bu yaş grubunun, iş hayatında önemli bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olup, bu birikimi aktarma veya mentor desteği alma konusunda daha aktif oldukları düşünülebilir. Buna karşın, 51 yaş ve üzerindeki grubun en düşük puan ortalamasına sahip olması, bu yaş grubunda mentorluk ilişkilerinin daha az yoğun yaşandığına ya da mentorluk deneyimlerinin daha sınırlı olduğuna işaret edebilir. Bu bulgu, yaşın, mentorluk ilişkisine duyulan ihtiyaç ve bu ilişkiden elde edilen fayda üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Diğer değişkenlerde (Kişisel Tercih, Informal İletişim, Mesleki Ayrım) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani bu değişkenlerle ilgili puanlar, yaş gruplarına göre önemli bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, farklı yaş gruplarındaki bireylerin bu konulardaki algı ve deneyimlerinin benzer olduğunu, yaşın bu değişkenler üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını düşündürmektedir. Kişisel tercihler, informal iletişim ve mesleki ayrım konularında yaşa bağlı olarak belirgin bir değişiklik gözlenmemesi, bu değişkenlerin bireylerin yaşından bağımsız olarak benzer şekilde deneyimlendiğini veya algılandığını ortaya koymaktadır.

5.4.2. Cinsiyete İlişkin T Testi Bulguları

Tablo 5.8: Cinsiyete İlişkin T Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Çoklu Roller	Evli	281	2.9765	1.03697	0.702	388	0.483
	Bekar	109	2.8972	0.90005			
Kişisel Tercih	Evli	281	2.8993	0.75759	0.590	388	0.556
	Bekar	109	2.8493	0.73920			
Informal İletişim	Evli	281	3.4511	0.76739	1.313	388	0.190
	Bekar	109	3.3326	0.87801			
Mesleki Ayrım	Evli	281	3.4991	0.87513	-0.514	388	0.608
	Bekar	109	3.5505	0.91146			
Mentorluk	Evli	281	3.4792	0.87540	0.022	388	0.982
	Bekar	109	3.4771	0.85270			
Kalıplaşmış Önyargılar	Evli	281	2.3132	0.70704	0.117	388	0.907
	Bekar	109	2.3039	0.69083			

Tüm değişkenler için yapılan t-testleri sonucunda, evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Özellikle "Çoklu Roller", "Kişisel Tercih", "Informal İletişim", "Mesleki Ayrım", "Mentorluk" ve "Kalıplaşmış Önyargılar" değişkenleri için elde edilen p değerleri, evli ve bekar grupları

arasında önemli bir fark olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, bu değişkenler açısından medeni durumun katılımcıların puanları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Evli ve bekar bireylerin iş yaşamındaki deneyimlerinde ve karşılaştıkları engellerde büyük ölçüde benzerlikler olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları çoklu roller, kişisel tercihler, informal iletişim ağları, mesleki ayrımcılık, mentorluk fırsatları ve kalıplaşmış önyargılar gibi faktörlerin, medeni durumdan bağımsız olarak benzer şekilde algılandığını ve deneyimlendiğini işaret etmektedir.

Bu bulgular, işyerinde karşılaşılan bu tür engellerin ve fırsatların medeni durumdan ziyade diğer faktörlere daha fazla bağlı olduğunu düşündürmektedir. Dolayısıyla, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları bu tür zorlukların ve fırsatların çözümü için geliştirilecek politikaların, medeni durumdan bağımsız olarak daha geniş kapsamlı ve kapsayıcı olması gerektiği sonucuna varılabilir. Bu, tüm kadın çalışanların iş hayatında daha eşit ve adil bir şekilde desteklenmesi için önemlidir.

5.4.3. Mesleki Deneyime İlişkin Anova Testi Bulguları

Tablo 5.9: Mesleki Deneyime İlişkin Anova Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
Çoklu Roller	1-5	43	2.8930	0.93028	4.836	0.001
	6-10	89	3.0404	0.97942		
	11-15	98	3.0673	0.99936		
	16-20	70	3.2000	1.00434		
	21 ve üzeri	90	2.5844	0.96697		
Kişisel Tercih	1-5	43	2.7940	0.72328	1.448	0.218
	6-10	89	2.9165	0.72582		
	11-15	98	2.9344	0.77168		
	16-20	70	3.0041	0.78471		
	21 ve üzeri	90	2.7524	0.73495		
Informal İletişim	1-5	43	3.4360	0.79450	0.126	0.973
	6-10	89	3.3848	0.78521		
	11-15	98	3.4490	0.79945		
	16-20	70	3.4429	0.75081		
	21 ve üzeri	90	3.3889	0.86935		
Mesleki Ayrım	1-5	43	3.4826	0.89042	0.094	0.984
	6-10	89	3.5618	0.84719		
	11-15	98	3.5077	0.82912		
	16-20	70	3.5071	0.90487		
	21 ve üzeri	90	3.4917	0.97399		
Mentorluk	1-5	43	3.3101	0.93264	2.165	0.072

	6-10	89	3.5655	0.78400		
	11-15	98	3.5884	0.75194		
	16-20	70	3.5524	0.94602		
	21 ve üzeri	90	3.2963	0.94472		
Kalıplaşmış Önyargılar	1-5	43	2.1831	0.71670	1.178	0.320
	6-10	89	2.4270	0.75890		
	11-15	98	2.3240	0.68743		
	16-20	70	2.3071	0.70956		
	21 ve üzeri	90	2.2444	0.63928		

Çoklu Roller değişkeninde mesleki deneyim süreleri arasındaki puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p=0.001$; $p<0.05$). Bu alt boyutta en yüksek puan ortalaması 16-20 yıl gruplarında (Ortalama=3.2000), en düşük puan ortalaması ise 21 ve üzeri yıl gruplarında (Ortalama=2.5844) gözlenmiştir. Bu sonuç, mesleki deneyimin artışıyla birlikte çoklu roller üzerindeki algının değişebileceğini gösterir. Bu da demektir ki, bireylerin mesleki deneyim sürelerine göre çoklu rollerle başa çıkma düzeyleri ya da bu rolleri algılama biçimleri farklılaşmaktadır.

Özellikle, 16-20 yıl mesleki deneyime sahip olanların en yüksek puan ortalamasına sahip olması, bu deneyim süresine sahip bireylerin çoklu rollerle daha fazla karşı karşıya kaldığını ya da bu rolleri daha yoğun hissettiklerini gösterebilir. Bu süre, kişinin kariyerinde yoğun sorumluluk aldığı, hem profesyonel hem de kişisel roller arasında denge kurmaya çalıştığı bir dönem olabilir.

Buna karşın, 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip bireylerin en düşük puan ortalamasına sahip olması, bu grubun çoklu rolleri daha iyi yönettiği, bu tür yükleri daha az hissettiği veya bu rollere daha az maruz kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Uzun yıllar süren mesleki deneyim, bireylere çoklu rollerle başa çıkma konusunda stratejiler geliştirme, deneyimle gelen bir denge sağlama veya bu rollere karşı daha az hassasiyet geliştirme gibi avantajlar sunmuş olabilir.

Sonuç olarak, ANOVA testinin bulguları, çoklu rollerle ilgili deneyimlerin, bireyin mesleki deneyim süresiyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ve bu deneyim süresine göre farklılaştığını göstermektedir.

Diğer değişkenler (Kişisel Tercih, Informal İletişim, Mesleki Ayrım, Mentorluk, Kalıplaşmış Önyargılar) için yapılan ANOVA testleri sonucunda mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu, mesleki deneyim süresinin bu değişkenler üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak önemli bir farklılık yaratmadığı anlamına gelir. Yani, bireylerin bu değişkenlerle ilgili

algıları veya deneyimleri, mesleki deneyim süresine bağı olarak belirgin bir şekilde değişmemektedir.

Bu bulgu, Kişisel Tercih, Informal İletişim, Mesleki Ayrım, Mentorluk ve Kalıplaşmış Önyargılar konularında bireylerin sahip oldukları mesleki deneyim süresinden bağımsız olarak benzer deneyimlere veya algılara sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum, bu faktörlerin bireylerin mesleki tecrübelerinden ziyade diğer bireysel ya da kurumsal etkenlerden etkilendiğini düşündürülebilir. Dolayısıyla, mesleki deneyimin bu değişkenler üzerinde belirleyici bir etken olmadığı, yaşanan farklılıkların bu faktörler açısından önemli bir rol oynamadığı sonucuna varılabilir.



BÖLÜM 6: TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, kadın yöneticilerin cam tavan sendromu ve kariyer engelleriyle ilgili bir şekilde literatürde ifade edilen bilgi ve verilerin, gerçek yaşamda ne kadar desteklendiğini tespit etmek amacıyla kadın çalışanları kapsamında yapılmıştır. Bu çerçevede gerçekleştirilen literatür araştırmasından sonra, konuyla ilgili daha önceki çalışmalardan da faydalanmak yoluyla alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, Tokat ilinde farklı kamu kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan kadın çalışanlara anket düzenlenmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde, katılımcıların farklı değişkenler altında aldıkları ortalama puanları ve yaş, medeni durum ve mesleki deneyim gibi değişkenlere göre nasıl değiştiğini göstermektedir. Çalışmamızda "Mesleki Ayrım", "Mentorluk" ve "Informal İletişim" değişkenlerinin ortalamaları 3'ün üzerindedir, Yani, katılımcılar bu konularda genellikle olumlu deneyimler yaşamış veya bu konularda olumlu düşüncelere sahip olduğunu işaret etmektedir. Diğer yandan, "Çoklu Roller" ve "Kişisel Tercih" değişkenlerinin ortalamaları daha düşüktür, bu da bu konularda katılımcılar arasında daha çeşitli veya dengeli görüşler olabileceğini gösterir. Yani, bazı katılımcılar bu konularda olumlu düşünürken, diğerleri olumsuz düşüncelere sahip olabilir. Bu, bu konuların katılımcılar arasında daha fazla tartışma veya belirsizlik yarattığını gösterebilir. "Kalıplaşmış Önyargılar" değişkeni ise en düşük ortalama puanı almıştır, bu da katılımcıların bu konuda olumsuz bir tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Yani, katılımcılar, kalıplaşmış önyargılar konusunda genellikle olumsuz deneyimler yaşamış veya bu tür önyargıların varlığını hissediyorlar.

6.1. CAM TAVAN ENGELLERİ VE YAŞA İLİŞKİN TARTIŞMA

Çalışmada cam tavan engelleri değişkeni ile yaş değişkeni arasında, yaşın ilerlemesi ile birlikte anlamlı farkların ortaya çıktığı görülmektedir. Yaşa ilişkin yapılan t testi bulgularına göre, "Çoklu Roller" ve "Mentorluk" değişkenlerinde yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Bu durum, bireylerin kariyer yolculuklarında yaşlarına bağlı olarak farklı engellerle karşılaşabileceklerini ve bu engelleri farklı şekillerde algılayıp deneyimleyebileceklerini ortaya koymaktadır. Genç yaş gruplarının, iş hayatında kariyer ilerlemesi için daha fazla mücadele etme ihtiyacı

hissedebileceği, buna karşın daha ileri yaş gruplarının bu engelleri aşmada daha fazla deneyim ve strateji geliştirmiş olabileceği düşünülebilir.

Özellikle genç yaş gruplarının, iş yaşamında daha az deneyime sahip olmaları nedeniyle cam tavan engellerini daha yoğun hissetmeleri ve bu engellerin üstesinden gelmek için daha fazla çaba sarf etmeleri gerekebilir. Genç profesyoneller, kendilerini kanıtlamak ve kariyer basamaklarını hızla çıkmak istediklerinde, bu görünmez engellerle daha sık karşılaşabilir ve bu durum onların motivasyonlarını etkileyebilir. Bununla birlikte, daha ileri yaşlardaki bireyler, iş hayatında elde ettikleri deneyimler ve geliştirdikleri ağlar sayesinde bu tür engellerle başa çıkmada daha fazla yetkinlik kazanabilir ve bu engelleri daha az hissetme eğiliminde olabilirler.

Literatür araştırıldığında, bu çalışmanın bulgularının farklı sonuçlarla da karşılaştırılabileceği görülmektedir. Güney (2019), öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında cam tavan engelleri ile yaş demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını bulmuştur. Bu durum, bazı meslek gruplarında yaşı cam tavan engelleri üzerindeki etkisinin sınırlı olabileceğine işaret edebilir. Öztürk (2011) ise kadın öğretim elemanları ile yürüttüğü çalışmasında, cam tavan engellerini açıklayan değişkenlerden örgüt kültürü ve örgüt politikası değişkenlerinin yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığını bulmuştur. Bu bulgu, örgütsel faktörlerin de yaşla birlikte cam tavan engellerinin algılanmasını etkileyebileceğini göstermektedir.

Yaş faktörünün cam tavan engelleri üzerindeki bu etkisi, kariyer gelişimi ve kadınların iş hayatındaki yükselişi açısından da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Farklı yaş gruplarının, cam tavan engellerini aşmada karşılaştıkları zorluklar ve kullandıkları stratejiler, kurumların insan kaynakları politikalarında yaşa duyarlı yaklaşımlar geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, iş yerlerinde yaşa göre farklılaşan destek mekanizmalarının sağlanması, genç çalışanların kariyer ilerlemesinde karşılaştıkları engellerin azaltılmasına ve daha ileri yaşlardaki bireylerin deneyimlerinin etkin bir şekilde kullanılarak bu engellerin aşılmasına katkıda bulunabilir.

6.2. CAM TAVAN ENGELLERİ VE EĞİTİM DURUMUNA İLİŞKİN

TARTIŞMA

Eğitim durumu, bireylerin bilgi ve becerilerini artırarak iş yaşamında ilerlemelerine katkı sağlasa da, bu çalışmada cam tavan engelleri ile eğitim durumu

arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Günden (2007), turizm sektöründe yaptığı çalışmada cam tavan engelleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farkın olmadığını bulmuştur. Karaoğlu (2016) ise kadın yöneticilerin kariyer engellerini incelediği çalışmasında, cam tavan engelleri ile eğitim durumu arasında yaptığı analizlerin sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir. Bu durum, eğitim düzeyinin cam tavan engellerini aşmada tek başına yeterli olmadığını göstermektedir.

Literatürde benzer bulgulara da rastlanmıştır. Bu bulgular, eğitim düzeyinin, bireylerin kariyerlerinde karşılaştıkları cam tavan engelleri üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi, bireyin bilgi ve becerilerini artırsa da, cam tavan engellerinin aşılmasında tek başına yeterli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Bu durum, cam tavan engellerinin bireylerin eğitim düzeylerinden ziyade, örgütsel ve toplumsal faktörlerden daha fazla etkilendiğine işaret etmektedir. Eğitim, bireyin kişisel gelişimini ve mesleki yetkinliklerini artırarak önemli bir avantaj sağlasa da, cam tavan engelleri çoğunlukla örgütsel kültür, toplumsal cinsiyet rolleri ve kurumsal politikalar gibi yapısal faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, sadece bireysel eğitim düzeyinin artması, cam tavan engellerinin aşılması için yeterli olmamakta; kurumsal düzeyde yapısal değişimlerin ve kültürel dönüşümlerin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, eğitim düzeyi yüksek olan kadınların dahi cam tavan engelleriyle karşılaşmaları, bu engellerin bireysel yeterliliklerden bağımsız olarak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Bu bulgu, iş yerlerinde kadın çalışanların kariyer gelişimini destekleyecek politikaların ve kültürel değişimlerin teşvik edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Eğitimli kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmesi için sadece kişisel gelişim ve eğitim fırsatları sunulması yeterli değildir; aynı zamanda, bu kadınların karşılaştıkları yapısal engellerin de ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, cam tavan engelleri ve eğitim durumu arasındaki ilişki, bireysel eğitim düzeyinin bu engelleri aşmada tek başına etkili olmadığını ve bu engellerin üstesinden gelmek için daha geniş çaplı örgütsel ve toplumsal değişimlerin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. İş yerlerinde eşit fırsatlar sağlanması ve toplumsal

cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi, cam tavan engellerinin aşılmasında kritik öneme sahiptir.

6.3. CAM TAVAN ENGELLERİ VE MESLEKİ DENEYİM DURUMUNA İLİŞKİN TARTIŞMA

Çalışmanın bulguları, cam tavan engelleri ve mesleki deneyim arasındaki ilişkiye dair önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, "Çoklu Roller" değişkeninde mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu alt boyutta, 16-20 yıl mesleki deneyime sahip bireylerin en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu, buna karşın 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip bireylerin en düşük puan ortalamasına sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durum, mesleki deneyimin artışıyla birlikte çoklu roller üzerindeki algının değişebileceğini ve daha kıdemli çalışanların bu rolleri daha az baskılayıcı olarak algılayabileceğini göstermektedir. Mesleki deneyim arttıkça bireylerin çoklu rollerle başa çıkma becerilerinin gelişmiş olabileceği ya da bu tür rolleri daha etkili yönetebildikleri düşünülebilir.

Mesleki deneyime ilişkin ANOVA testi sonuçlarına göre, "Çoklu Roller" değişkeninde mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bulgu, mesleki deneyim süresinin çoklu roller üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. 16-20 yıl deneyime sahip bireylerin çoklu rolleri daha yoğun hissetmesi, bu dönemin kariyerin en yoğun ve sorumlulukların en fazla olduğu dönemlerden biri olmasıyla ilişkili olabilir. Buna karşın, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerin çoklu rolleri daha az hissetmesi, bu grubun deneyim sayesinde bu tür yükleri daha iyi yönetebildiklerini göstermektedir.

Diğer yandan, "Kişisel Tercih", "Informal İletişim", "Mesleki Ayrım", "Mentorluk" ve "Kalıplaşmış Önyargılar" gibi diğer değişkenler açısından mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum, söz konusu değişkenler açısından farklı mesleki deneyim sürelerine sahip bireylerin benzer tutum ve davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Yani, mesleki deneyim süresi bu değişkenlerle ilgili algıları ve tutumları belirgin bir şekilde etkilememektedir. Bu bulgu, bireylerin mesleki deneyimlerine bakılmaksızın benzer

cam tavan engelleri ile karşı karşıya olduklarını ya da bu engellere karşı benzer stratejiler geliştirdiklerini düşündürmektedir.

Araştırmamızla benzer sonuçlar literatürde de yer almaktadır. Karaoğlu (2016), kariyer engellerini incelediği çalışmada cam tavan engelleri ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu, özellikle kariyer ilerlemesinde daha kıdemli bireylerin daha az cam tavan engeli algılayabileceğini ya da bu engellerle daha iyi başa çıkabildiklerini göstermektedir. Buna karşılık, Büyükyaprak (2015) ve Güney (2019) tarafından yapılan çalışmalarda, cam tavan engelleri ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu da cam tavan engellerinin her sektörde ve meslek grubunda farklı şekilde algılanabileceğini ve mesleki kידemin her zaman bu engeller üzerinde belirleyici olmadığını göstermektedir.

Cam tavan engelleri ve mesleki deneyim arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir ve bireylerin kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin, mesleki deneyimle birlikte değişiklik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Çoklu roller üzerindeki algı, deneyim arttıkça değişebilir ve bireylerin bu rolleri yönetme becerileri gelişebilir. Ancak diğer cam tavan engelleri, mesleki deneyimden bağımsız olarak benzer şekilde algılanmakta ve deneyim süresi bu engellerin aşılmasında her zaman belirleyici olmamaktadır. Bu nedenle, iş yerlerinde cam tavan engellerini aşmak için mesleki deneyimden bağımsız olarak tüm çalışanlara yönelik yapısal değişimler ve destek mekanizmaları sağlanması önemlidir.

6.4. CAM TAVAN ENGELLERİ VE MEDENİ DURUMUNA İLİŞKİN

TARTIŞMA

Medeni durum, cam tavan engellerinin algılanmasında etkili olabileceği düşünülen bir değişken olsa da, bu çalışmada medeni durum ile cam tavan engelleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Evli ve bekar katılımcıların cam tavan engellerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmaması, medeni durumun bu engeller üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, Karaca (2007) ve Tunç (2016) tarafından yapılan çalışmalar da cam tavan engelleri ile medeni durum arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, medeni durumun, bireylerin karşılaştıkları cam tavan engelleri üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını ve bu engellerin algılanmasının medeni

durumdan bağımsız olduğunu düşündürmektedir. Evli veya bekar olmanın, bireylerin kariyerlerinde karşılaştıkları cam tavan engelleri üzerinde önemli bir etkisi olmamaktadır. Bu durum, cam tavan engellerinin daha çok örgütsel kültür, toplumsal cinsiyet rolleri ve kurumsal politikalar gibi yapısal faktörlerden kaynaklandığını ve medeni durum gibi bireysel özelliklerin bu engellerin algılanmasında belirleyici olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın bulguları, medeni durumun cam tavan engelleri üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve bu engellerin evli ya da bekar olmaktan ziyade, bireylerin çalışma ortamları ve maruz kaldıkları örgütsel yapılar tarafından şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, iş yerlerinde cam tavan engellerinin aşılmasına yönelik politikalar geliştirilirken, medeni durum gibi bireysel faktörlerden ziyade, örgütsel kültür ve cinsiyet eşitliği konularına odaklanılması önem arz etmektedir. Medeni durumun cam tavan engelleri üzerindeki etkisinin sınırlı olması, bu engellerin ortadan kaldırılması için yapısal ve kurumsal değişimlerin gerekliliğini daha da belirgin hale getirmektedir.

Cam tavan engelleri ve medeni durum arasındaki ilişki, bireysel özelliklerin bu engeller üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve bu engellerin aşılması için daha geniş çaplı örgütsel ve toplumsal değişimlerin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. İş yerlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen politikaların teşvik edilmesi, cam tavan engellerinin aşılmasında kritik bir role sahiptir.

6.5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, kadın yöneticilerin cam tavan sendromu ve kariyer engelleriyle ilgili literatürde ifade edilen bilgi ve verilerin, gerçek yaşamda ne kadar desteklendiğini tespit etmek amacıyla kadın çalışanlar kapsamında yapılmıştır. Bu çerçevede gerçekleştirilen literatür araştırmasından sonra, konuyla ilgili daha önceki çalışmalardan da faydalanan alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, Tokat ilinde farklı kamu kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan kadın çalışanlara anket uygulanmıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde, katılımcıların farklı değişkenler altında aldıkları ortalama puanların yaş, medeni durum ve mesleki deneyim gibi değişkenlere göre nasıl değiştiği görülmüştür. Çalışmamızda "Mesleki Ayrım", "Mentorluk" ve "Informal İletişim" değişkenlerinin ortalamalarının 3'ün üzerinde olması, katılımcıların bu konularda genellikle olumlu görüşlere sahip olduğunu işaret etmektedir. Bu bulgu, kadın yöneticilerin mesleki ayrımcılık ile mücadelede desteklendiğini ve mentorluk programlarından yararlandığını göstermektedir. Ayrıca, informal iletişim ağlarının da kadınlar tarafından etkin bir şekilde kullanıldığını ve bu ağların kariyer gelişimlerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, "Çoklu Roller" ve "Kişisel Tercih" değişkenlerinin ortalamalarının daha düşük olması, bu konularda katılımcılar arasında daha çeşitli veya dengeli görüşler olabileceğini göstermektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin iş ve aile yaşamını dengelemek konusunda farklı deneyimlere ve görüşlere sahip olduğunu yansıtmaktadır. Kadınların çoklu rollerle başa çıkma stratejilerinde bireysel farklılıkların önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Ayrıca, kişisel tercihlerin kariyer yollarını nasıl şekillendirdiği ve kadınların bu tercihlerde karşılaştıkları zorluklar konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

"Kalıplaşmış Önyargılar" değişkeninin en düşük ortalama puanı alması, katılımcıların bu konuda olumsuz bir tutum sergilediklerini belirtmektedir. Bu bulgu, kadın yöneticilerin hala cinsiyetle ilgili kalıplaşmış önyargılarla karşılaştıklarını ve bu önyargıların kariyerlerinde önemli bir engel teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, toplumda ve iş yerlerinde cinsiyet eşitliği konusunda daha fazla farkındalık yaratılması gerektiğini göstermektedir.

Bulgular, kadınların kamu yönetiminde kariyer gelişimlerini destekleyen unsurların yanı sıra, karşılaştıkları zorlukları da gözler önüne sermektedir. Literatürde sıkça tartışılan cam tavan sendromunun, özellikle cinsiyetle ilgili kalıplaşmış önyargılar ve çoklu rollerle başa çıkma konularında hala geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Bu araştırma, kadın yöneticilerin iş yaşamında karşılaştıkları engellerin azaltılması ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, mentorluk programlarının ve informal iletişim ağlarının kadınlar için ne kadar önemli olduğunu göstererek, bu tür desteklerin yaygınlaştırılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın literatüre katkısı, kadınların kamu yönetimindeki kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları engellerin ve destek mekanizmalarının daha iyi anlaşılmasını sağlamasıdır. Bu bulgular, kadın yöneticilerin iş yaşamında daha eşit ve adil bir şekilde yer alabilmeleri için gerekli politikaların ve uygulamaların geliştirilmesine yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Ayrıca, bu araştırma, gelecekte yapılacak çalışmalar için bir temel oluşturarak, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunların daha detaylı incelenmesine ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Kadın yöneticiler için mentorluk programlarının yaygınlaştırılması ve bu programların etkinliğinin artırılması, kadınların kariyer gelişiminde önemli bir destek sağlayacaktır. Mentor-menti ilişkilerinin güçlendirilmesi, kadınların karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına ve profesyonel ağlarını genişletmelerine yardımcı olabilir.

Kadın yöneticilerin çoklu rollerle başa çıkmalarını kolaylaştırmak için iş-yaşam dengesi politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları ve aile destek programları gibi uygulamalar, kadınların iş ve aile yaşamını daha dengeli bir şekilde yönetmelerine olanak sağlayacaktır.

Cinsiyetle ilgili kalıplaşmış önyargıların kırılması için kurum içi eğitim programları ve farkındalık çalışmaları düzenlenmelidir. Bu eğitimler, hem erkek hem de kadın çalışanların cinsiyet eşitliği konusunda bilinçlenmelerini sağlayarak, iş yerinde daha adil ve eşitlikçi bir ortamın oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini desteklemek amacıyla kariyer planlama ve gelişim programlarının teşvik edilmesi önemlidir. Bu programlar, kadınların yeteneklerini geliştirmelerine, yöneticilik becerilerini artırmalarına ve kariyerlerinde daha ileri seviyelere ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları engellerin ve destek mekanizmalarının daha iyi anlaşılması için bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Özellikle farklı sektörlerde ve bölgelerde gerçekleştirilecek çalışmalar, genel eğilimlerin ve spesifik ihtiyaçların belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Bu bağlamda kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerin azaltılması ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ve kamu yönetiminde daha dengeli bir temsilin oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, A.C. (1992). *Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Acar, F. (2010). *Kadınlar ve Yönetim*. Ankara: TODAİE, s. 45-47.
- Acar, F. (2021). Toplumsal Cinsiyet Roller ve Kadın Liderler. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 28(2): 45-60.
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası. *İş ve İnsan Dergisi*. 4(2): 73-86.
- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, S. (2005). Osmanlı'da Kadının Statüsü ve Tanzimat Dönemi Kadın Hareketleri. *Tarih İncelemeleri Dergisi*. 20(2): 45-60.
- Aktan, M., Sarı, Y. P., Çilci, S. ve Şentürk, A. (2023). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerinin Öğretmen Görüşleri Bağlamında İncelenmesi. *Uluslararası Eğitime Özgünbakış Dergisi*. 1(1): 110- 127.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 15: 111-137.
- Arat, Y. (2010). Türkiye'de Kadın Hareketleri ve Kamu Yönetiminde Kadınlar. *Kadın Araştırmaları Dergisi*. 15(1): 25-38.
- Asat M. ve Deniz, L. (2022). Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenlerin Kadın Okul Yöneticisi Kavramına İlişkin Metaforik Algıları| Public School Female Teachers' Metaphorical Perceptions Towards Female School Administrators. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*. 5(2): 468-502.
- Aydın, E. (2013). *İş Hayatında Mentorluk ve Rehberlik*. İstanbul: Alfa Yayınları, s. 45-47.
- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları* (1. Baskı). Epsilon Yayıncılık.
- Bayat, F. (2018). *Türk Kültüründe Kadın Şamanlar*. Ötüken Neşriyat.
- Bush, T. (2021). Gender and School Leadership: Are Women Still Underrepresented As School Principals? *Educational Management Administration & Leadership*. 49(6): 861-862.
- Büyükyaprak, A. (2015). İş Dünyasında Kadınların Karşılaştığı Engeller. *Kadın Çalışmaları Dergisi*. 20(3): 45-58.
- Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Çakır, S. (1994). *Osmanlı Kadın Hareketi*. İstanbul: Metis Yayınları, s. 120-123.
- Çalışkan, A. (2012). *Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(17): 91-118.
- Çınar, Z. (2007). Coaching ve Mentoring. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (1),
- Çitci, A. (2018). Cumhuriyet Döneminde Kadın Hakları ve Kamu Yönetiminde Kadınların Yeri. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*. 34(98): 123-139.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(3): 67.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Erdirençlebi, M. ve Karakuş, G. (2018). Kadın Çalışanların Cam Tavan 126 Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 10(3).
- Göçek, F. M. (1996). *Rise of the Bourgeoisie, Demise of Empire: Ottoman Westernization and Social Change*. Oxford University Press.
- Göktaş K. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Kamu-İş*. 14(1).

- Günden, S. (2007). Turizm Sektöründe Kariyer Engelleri. *Turizm Araştırmaları Dergisi*. 3(1): 45-59.
- Gündüz, A. (2012). Tarihi Süreç İçerisinde Türk Toplumunda ve Devletlerinde Kadının Yeri ve Önemi. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 5(5): 130.
- Güney, A. (2019). Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 14(3): 201-215.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- İçişleri Bakanlığı (2021). *Türkiye'deki Kadın Valiler Raporu*.
- İlalan, İ. (2017). *OECD Ülkelerinde Kadın İşgücüne Katılımın Ekonomik Kalkınma ve Vergi Yükü Açısından Analizi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kabasakal, H. (1998). *Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili, 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*. Tarih Vakfı Yayınları.
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM). (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları*. Cem Web Ofset.
- Kafesoğlu, İ. (2015). *Türk Milli Kültürü*. Yayınevi.
- Kalafatoğlu, Y. ve Torun, A. (2022). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller: Nitel bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 40(3): 633-658.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu (2022). *2022 Kamu Yönetiminde Kadın Raporu*.
- Kandiyoti, D. (1987). Emancipated but unliberated? Reflections on the Turkish case. *Feminist Studies*. 13(2): 317-338.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Karaca, A. (2007). Cam Tavan Algısı Ölçeği. *Adli ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(2): 73-88.
- Karaoğlu, D. (2016). Kadın yöneticilerin kariyer engelleri üzerine bir inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 12(2): 81-94.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “Cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28(4): 1-20.

- Kılıç, S. D. (2023). Kadın yöneticilere ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri: Kraliçe arı sendromu kapsamında bir değerlendirme. *Academic Social Resources Journal*. 8(46): 2181-2190.
- Kirişci, G. ve Can, N. (2020). Eğitim ve okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(2): 618-636.
- Koç, S. E. (2023). Hizmet sektöründeki yönetici kadınların liderlik algısı. *Artikel International Journal of Social Science*. 1(1): 27-52.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2(5): 1-14.
- Kulualp, H. G. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminde cam tavan sendromu engellerini aşmak. *Kamu-İş*. 14(1): 99-123.
- Martínez, M. M., Molina-López, M. M. ve De Cabo, R. M. (2021). Explaining the gender gap in school principalship: A tale of two sides. *Educational Management Administration & Leadership*. 49(6): 863-882.
- Mercanlioğlu, Ç. (2009), Cinsiyete dayalı eşitsizlik; kadın yöneticilerin iş ve özel hayatlarını dengeleme zorlukları ve bedelleri. *Uluslararası Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi* (s. 35-44). Sakarya Üniversitesi.
- Morrison, A. M., & von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2011(24): 195-214.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki 130 güçlükler: Cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Özkanlı, O., Korkmaz, A., & White, K. (2006). Barriers to women in academia: The Turkish case. *Higher Education in Europe*, 31(3), 253-268.
- Öztürk, A. (2017). Cam tavan sendromu ve kadınların algısı üzerine kavramsal bir çalışma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 8-17.
- Öztürk, B. (2011). Kadın öğretim elemanlarının kariyer engelleri üzerine bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(2): 125-136.

- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 10(4).
- Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future directions. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender & Work*. Sage Publications.
- Sekman, M. (2005). *Her Şey Seninle Başlar*. Alfa Yayınları (4-5).
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi.
- Smith, P., Crittenden, N. ve Caputi, P. (2012). Kariyer Yolları Ölçeği. *Journal of Career Development*. 39(2): 127-148.
- Sümer, H. (2012). Türk kamu sektöründe cinsiyet stereotipleri ve önyargılar. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 18(2), 234-248.
- Şen, H. (2017). *Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.
- Şimşek, M. (2009). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e kadının statüsü ve kadın hareketleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 64(1): 123-145.
- Tekeli, Ş. (1995). *Cumhuriyetin İlk Yıllarında Kadın Hareketleri ve Kadın Hakları*. Ankara: Ayraç Yayınları, s. 98-101.
- Tellioglu, İ. (2016). İslam Öncesi Türk toplumunda kadının konumu üzerine. *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*. 55.
- Torun, B. T. (2023). Cam tavan sendromu. *Yönetim ve Organizasyon Sendromları*. 2: 69.
- Tunç, R. (2016). Toplumsal cinsiyet ve iş yaşamı. *Toplum Bilimleri Dergisi*. 8(1): 112-125.
- Tunç, S. ve Özmen, A. (2016). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe uygulama. *ÇKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(2).
- Turan, Ş. (2015). Türk kamu yönetiminde cinsiyet ve yönetim: Kadınların kariyer yolları ve bürokraside cinsiyet eşitliği. *İdari Bilimler Dergisi*, 3(4), 45-59.
- TÜİK (2020). www.tuik.gov.tr (Erişim tarihi: 11.11.2024)

- Tütek, H., Ecevit, Z. ve Çolak, B. (1998). Manisa'da Özel Sektör ve Üniversitede Çalışan Kadın Yöneticilerin Özellikleri, Sorunları ve Çözüm Önerileri. 4. *Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı*, Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi.
- Urhan, B. ve Etiler, N. (2011). Sağlık sektöründe kadın emeğinin toplumsal cinsiyet açısından analizi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2.
- Uyar, M. (2018). Birinci Dünya Savaşı'nda Hicaz Cephesi ve Medine Savunması. *Toplumsal Tarih*. (294): 42-51.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Wang, T. ve Gao, S. (2022). Systematic review of research on women and educational leadership in Mainland China, Hong Kong and Taiwan. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Weinstein, J., Sembler, M., Weinstein, M., Marfán, J., Valenzuela, P. ve Muñoz, G. (2021). A female advantage? Gender and educational leadership practices in Urban Primary Schools in Chile. *Educational Management Administration & Leadership*. 17411432211019407.
- Yıldırım, S. (2020). Türk kamu yönetiminde kadınların yükselişi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 75(3): 89-112.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Zihnioğlu, Y. (2003). *Kadınsız İnkılap: Nezihe Muhiddin, Kadınlar Halk Fırkası, Kadın Birliği*. Metis Yayınları.

ETİK KURULU İZNİ

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
13.02.2024	03	01-36

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 03.26- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 30.01.2024 tarih ve 391715 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Cam Tavan Sendromunun Türk Kamu Yönetiminde Kadın Liderlerin Yükselişi Üzerindeki Etkisi
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Doç. Dr. Ahmet GÜVEN Sümeyya DİNÇARSLAN (Kamu Yönetimi Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İmza)