

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

HAMİT IŞIK

KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN
SENDROMUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİN
ARAŞTIRILMASI: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
DR. ÖĞR. ÜYESİ AHMET GÜMÜŞ

AĞRI 2024

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve sınav Yönetmenliğine göre hazırlamış olduğum “*Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromuyla İlgili Görüşlerinin Araştırılması: Bir Kamu Kurumu Örneği*” adlı tezin tamamen kendi çalışmama olduğunu ve her alıntıyı kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim enstitüsü arşivinden aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmenliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

26.07.2024

Hamit IŞIK

	T.C. AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	
---	--	---

**KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMUYLA İLGİLİ
GÖRÜŞLERİNİN ARAŞTIRILMASI: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ danışmanlığında, Hamit IŞIK tarafından hazırlanan bu çalışma, 21/08/2024 tarihinde aşağıda isimleri belirtilen jüri tarafından değerlendirilmiş olup İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak oybirliği (3/3) ile kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ İmza:

Üye : Doç. Dr. Burcu ÖZGÜL İmza:

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR İmza:

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../... Tarih ve. . . . / Numaralı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. İbrahim HAN

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

	T.C. AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	
---	--	---

Benzerlik Oranlarına Dair Beynamedir		
Öğrenci Adı Soyadı	Hamit IŞIK	
Numarası	216051079	
Ana Bilim Dalı	İŞLETME ANABİLİM DALI	
Bilim Dalı	YÖNETİM VE ORGANİZSON	
Programı	Yüksek Lisans	
Danışman Unvanı Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ	
Tez Başlığı	KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİN ARAŞTIRILMASI: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ	
Bölümler	Turnitin Sonucu	En Yüksek Değer
Giriş	%0	% 25
Kuramsal Temeller/Kavramsal Çerçeve	%4	% 30
Materyal ve Yöntem	%6	% 30
Araştırma Bulguları	%2	% 20
Sonuç/Tartışma/Öneri	%3	% 20
TEZ (GENEL)	%3	% 25

19/09/2024

Yukarıda bilgileri yazılı tez çalışmasının benzerlik oranları Turnitin raporundan alındığı haliyle yazılmış olup tüm bilgilerin doğru olduğunu, aksi halde doğacak hukuki sorumlulukları kabul ve beyan ederiz.

İmza

Hamit IŞIK

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

iii

1) Benzerlik raporunun alınması sırasında “başlıklar, içindekiler, teşekkür, ön söz, dizin, alıntılar, kaynaklar, atıflar, ve 6 kelimedenden küçük eşlemeler” kapsam dışı bırakılabilir. “İnternet, Yayınlar ve Öğrenci Ödevleri veri tabanlarından” hiç birisi kesinlikle tarama dışı bırakılmamalıdır.

2) Çalışmanın niteliğine göre ekteki formlardan yalnızca birisi doldurularak Öğrenci Danışmanı ve Öğrencinin kendisi tarafından imzalanacaktır.

3) Tez çalışmasında tabloda belirtilenden daha fazla sayıda bölüm/başlık olması halinde satırlar çoğaltılabilir.

4) Çalışmadaki benzerlik oranlarının tabloda belirtilen en yüksek değerleri aşması halinde bu çalışma Enstitü tarafından değerlendirmeye alınmaz ve savunma süreci başlatılmaz.

5) Bu beyannameye ek olarak Turnitin Benzerlik Raporu gönderilmelidir.

6) Bu beyanname, tez jüri öneri formu ve savunma öncesi kontrol formu ile birlikte Ana Bilim Dalı Başkanlığına teslim edilecek ve akabinde EBYS üzerinden Müdürlüğümüze gönderilecektir.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iv
ÖZET	vi
ÖNSÖZ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ	1
---------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KADIN ÇALIŞANLARLA İLGİLİ BİLGİLER VE CAM TAVAN SENDROMUYLA İLGİLİ LİTERATÜR.....	4
2.1. Çalışma Hayatındaki Kadın Çalışanlarla İlgili Bilgiler	4
2.1.2. Kadın ve erkek istihdam oranı	6
2.2. Cam Tavan Sendromuyla İlgili Literatür	8
2.2.1. Cam tavan sendromu ve tanımı.....	11
2.2.3. Yönetici pozisyonları	13
2.2.4. İşe alım ve terfi süreçleri.....	14
2.2.5. Stres.....	15
2.2.6. Anksiyete ve depresyon	15
2.3. Cam Tavan Sendromunun Önemi.....	16
2.3.1. Cam tavan sendromunun işletmeler için önemi	17
2.3.2. Cam tavan sendromunun çalışanlar için önemi	18
2.3.3. Cam tavan sendromunun yöneticiler için önemi.....	18
2.3.4. Cam tavan sendromunun tarihsel gelişimi.....	19
2.4.2. Liderlik.....	22
2.4.3. Algılanan yönetici desteği kavramı.....	24
2.4.4. Örgütsel güven	25
2.5. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Faktörler	26
2.5.1. Cam tavan sendromuna neden olan bireysel faktörler	27
2.5.2. Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel faktörler.....	31
2.5.3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal Faktörler	33

2.6. Örgütlerde Cam Tavan Sendromunu Kırma Stratejileri	35
2.6.1. Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi	35
2.6.2. Sosyal ilişki geliştirme stratejisi.....	37
2.6.3. Mentordan yardım alma stratejisi.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	40
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	40
3.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi	40
3.1.2. Araştırmanın problemleri	41
3.1.3. Araştırma çalışma grubu, evreni ve örnekleme	41
3.1.4. Araştırma verilerinin toplanması	41
3.1.5. Araştırmanın güvenirliği ve geçerliliği	42
3.1.6. Araştırmanın sınırlılığı	42
3.1.7. Araştırma verilerinin analizi	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	44
4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları	44
4.1.1. Ağrı ve Muş illerindeki sosyal hizmet kurumlarında kadın çalışanların profilleri, istihdam alanları ve çalışma hayatına katılım oranları	44

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKLAR	85
Ek-1. Katılımcıların Demografik Bulguları	95
Ek 2. Kurum Çalışanlarına Yöneltilen Araştırma Soruları	96
Ek 3. Etik Kurul Raporu	97
Ek 4. Kurumdan Alınan Araştırma Uygulaması Oluru.....	98
ÖZGEÇMİŞ	99

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİN ARAŞTIRILMASI: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Hamit IŞIK

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Gümüş

2024, Sayfa: 99+ XI

Sanayi devrimi sonrası çalışma hayatına katılan kadın sayısı artmıştır. Ancak; kadınların yönetici pozisyonlarında olması gereken orana ulaşamaması bugün dikkat çeken bir araştırma konusu olmaktadır. Toplumsal cinsiyet ayrımının işe alımdan üst yönetim kademelerine kadar devam ettiği ve bu durumun kadınların kariyer gelişimini engellediği vurgulanmaktadır. Literatürde kadınların kariyer yapmalarının önündeki bu engeller cam tavan sendromu olarak açıklanır. Cam tavan sendromu, Kadınların iş hayatında üst düzey kademelere yükselmesini engelleyen görünmez bariyerler olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli çalışmalarda, genel olarak engellerin bireysel, toplumsal ve örgütsel nedenlerle ilişkilendirildiği ifade edilmektedir. Bu çalışmada cam tavan sendromu ve cam tavan sendromuyla ilişkili kavramların teorik açıklaması yapılmıştır. Bu konuda literatürde yapılan çalışmalar incelenmiş bazı kuruluşların yayınladığı istatistiklerle çalışma desteklenmiştir. Yapılan çalışmalardan yola çıkarak, kadınların erkeklere oranla daha az iş hayatına dâhil oldukları ve daha düşük oranda yönetim kademelerinde oldukları anlaşılmıştır.

Bu çalışmada Ağrı ve Muş illerinin Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüklerinde 15 çalışan kadınla nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğiyle yarı yapılandırılmış sorulara cevap aranmıştır. Verilen cevaplar frekans ve yüzde analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda kadın çalışanların karşılaştığı engellerin ailevi nedenler, toplumsal önyargılar, cam tavan engelleri, cinsiyetçi bakış açıları ve erkek yöneticilerin tutumları olduğu saptanmıştır.

Aile ve Sosyal Hizmetler kurumlarında çalışma hayatına katılan kadın sayısı gittikçe artığı gözlenmektedir. Çalışan kadınlar yönetsel kademelerde ilerlerken cam

tavan engellerle karşılaşılabılır. Bu engelleri aşmak için çalışanların, yöneticilerin ve kurumun başarısı ve menfaati için toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörleri göz önünde bulundurularak önlemlerin alınması önerilmektedir

Görüş ve önerilerini değerlendirmek maksadıyla yapılan bu çalışmaya göre kariyerin önündeki engellerin ortaya çıkmasının engellenmesi için çeşitli yasal düzenlemeler yapılması, farkındalığın oluşturulması, daha demokratik yönetim tarzını benimseyen kişilerin üst pozisyonda görevlendirilmesi tavsiye edilebilir. Yönetici liyakatine sahip çalışan kadınlara liyakat ve başarılarına göre görevlendirme yapılması önerilmektedir. Çalışan kadınların mesleki eğitim ve bilgi konusunda kendilerini yetiştirmelidir. Çalışan kadınların öğrenmiş çaresizlik psikolojisinde kendilerini kurtarmaları önerilmektedir. Ev -iş dengesini sağlamaları gerektiği düşünülmektedir. Kadın çalışanların yönetici kademelerinde ilerlemeleri için ısrarcı, çalışkan ve girişken olmaları önerilmektedir. Ayrıca kadın çalışanların yönetici olmaları konusunda desteklenip cesaretlendirilmesi ve kadınların iş gücüne daha çok katılımının teşvik edilmesi sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan sendromu, Yönetim, Cinsiyet eşitsizliği, Kariyer engelleri, Liderlik.

ABSTRACT
MASTER'S THESIS
INVESTIGATION OF FEMALE EMPLOYEES OPINIONS REGARDING
THE GLASS CEILING SYNDROME: AN EXAMPLE OF PUBIC
İNSTITUTION

Hamit IŞIK

Advisor: Dr. Lecturer Member Ahmet Gümüş

2024, Page: 99+ XI

The number of women participating in the workforce increased after the industrial revolution. However; the fact that women cannot reach the required rate in managerial positions is a remarkable research topic today. It is emphasized that gender discrimination continues from recruitment to senior management levels and that this situation prevents women's career development. In the literature, these obstacles to women's career development are explained as glass ceiling syndrome. “Glass ceiling syndrome” is defined as invisible barriers that prevent women from rising to senior levels in business life. In various studies conducted on this subject, it is stated that obstacles are generally associated with individual, social and organizational reasons. In this study, the glass ceiling syndrome and the concepts related to glass ceiling syndrome are explained theoretically. The studies conducted in the literature on this subject were examined and the study was supported with statistics published by some organizations. Based on the studies conducted, it was understood that women are less involved in business life than men and are in management levels at a lower rate.

In this study, answers were sought to semi-structured questions with 15 women working in the Provincial Directorates of Family and Social Services in Ağrı and Muş provinces using qualitative research methods and interview technique. The answers given were analyzed using frequency and percentage analysis. As a result of the data obtained, it was determined that the obstacles faced by female employees are factors such as family reasons, social prejudices, glass ceiling obstacles, sexist perspectives, and attitudes of male managers.

It is observed that the number of women participating in the working life in Family and Social Services institutions is increasing. While working women advance in managerial levels, glass ceiling obstacles may be encountered. In order to overcome these obstacles, it is recommended that measures be taken by considering social, organizational and individual factors for the success and benefit of employees, managers and the institution.

According to this study conducted to evaluate the opinions and suggestions, it can be recommended that various legal regulations be made to prevent the emergence of obstacles in front of the career, awareness be created, and people who adopt a more democratic management style be assigned to higher positions.

It is recommended that working women with managerial qualifications be assigned according to their merit and success. Working women should educate themselves in vocational training and knowledge. It is recommended that working women save themselves from the psychology of learned helplessness. It is thought that working women should provide home-work balance. It is recommended that women employees be persistent, hardworking and enterprising in order to advance in managerial positions. In addition, women employees can be supported and encouraged to become managers and women's greater participation in the workforce can be encouraged.

Keywords: Glass ceiling syndrome, Management, Gender inequality, Career barriers, Leadership.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında kariyer yapmak isteyen kadınların karşıladıkları engellerin neler olduğu ve cam tavan sendromunun hakkında görüşleri incelenmiştir.

Yaptığım bu tez çalışmasında bilgi ve tecrübeleriyle her zaman bana destek olan ve tez çalışmamın bitmesine yardımcı olan tez hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ'e teşekkür ederim. Ayrıca yabancı dil konusunda bana çevirilerde destek sunan arkadaşım İngilizce öğretmeni Erkan Ergin Bey'e ve araştırmalar yaparken bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım değerli arkadaşım eğitimci Ümit ÇEVİK'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma süresince beni yalnız bırakmayan sevgili eşim ve sevgili oğullarım Bünyamin ve Bilal'e teşekkür ederim. Ve tez yazım aşamasında ailemize yeni katılan oğlum Muhammed Furkan'a uzun ömürler diliyorum.

*Ağrı - 2024
Hamit IŞIK*

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
ADNKS	:	Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
CTS	:	Cam Tavan Sendromu
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ASDU	:	Aile Sosyal Destek Uzmanı
SPSS	:	Statistical Package For The Sciences(Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bazı iş kollarına göre kadın istihdam oranı	7
Tablo 2. Ağrı Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan kadın ve erkek sayısı ve yönetici dağılımı.....	44
Tablo 3. Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan kadın ve erkek sayısı ve yönetici dağılımı.....	45
Tablo 4. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı.....	46
Tablo 5 Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı	47
Tablo 6. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı	47
Tablo 7. Katılımcıların unvan durumu.....	48
Tablo 8. Katılımcıların yöneticilik durumlarının dağılımı.....	48
Tablo 9. Katılımcıların kurumlardaki çalışma süreleri	49
Tablo 10. Katılımcıların yönetici olma tercihleri.....	49
Tablo 11. Katılımcıların kariyer basamağında karşılaştığı engeller	52
Tablo 12. Katılımcıların rol model olarak aldıkları kadın yöneticiler	54
Tablo 13. Kadın çalışanlara yönelik toplumun bakış açısı	55
Tablo 14. Katılımcıların kurum içinde cinsiyet ayrımcılığına dair algıları	57
Tablo 15. Kurumda çalışan kadın sayısı	59
Tablo 16. Kurumda çalışan kadın sayısını artırma.....	61
Tablo 17. Kadın çalışanların kariyer basamaklarını etkileyen engelleri.....	63
Tablo 18. Kadın çalışanların kariyer basamaklarını etkileyen engeller.....	65
Tablo 19. Kurumun insan kaynakları politikası.....	68
Tablo 20. Kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına yükselmeye etkili faktörler....	70
Tablo 21. Erkek yöneticilerin yaklaşımları	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2023	6
Şekil 2: Çalışan Kadınların Cam Tavan Engelleri	267



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Kadının çalışma hayatındaki konumu, onu etkileyen ve iş hayatında köklü değişikliklere sebep olan olaylar incelenip değerlendirilmiştir. Literatür araştırmasında farklı düşünürlerin yaklaşımları dikkate alınarak araştırma yapılmıştır. Bu düşünürlerin bir kısmına göre, sanayi devrimiyle birlikte kurum ve kuruluşlarda çalışan kadın sayısı artmış, fakat bu artış çalışan kadınlar arasında yönetici kademesinde istenen seviyeye ulaşamamıştır (Güner, 2018: 3).

Bu durum, üst makamlara çıkıldıkça daha da belirgin olmaktadır. Biyolojik cinsiyet kimliğinin yanında, toplumun kültüründen kaynaklı toplumsal cinsiyet kimliğinin de oluştuğunu ve kadın erkek cinsiyet ayrımının yapıldığı görülmektedir (Candaş, 2007: 29-56). Ayrıca kadınların erkeklerden daha fazla ailevi sorumlulukları yüklenmesi onların iş hayatında istenen düzeye gelmesini engellemiştir (Akyıldız, 2021: 4).

Bu çalışmada Ağrı ve Muş illerindeki Aile ve Sosyal Hizmetler Müdürlüklerinde çalışan kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları engeller ve bu engeller hakkındaki görüşlerinin incelenmesi üzerine yapılmıştır. Çalışmanın teorik kısmında çeşitli düşünürlerin farklı yaklaşımları incelenerek yapılmıştır.

Bu yaklaşımların bir kısmına göre “cam tavan sendromu”, üst kademelerdeki yöneticilerin çalışan kadınların yeteneklerine, liyakat ve başarılarına bakmaksızın onların ilerlemesine fırsat tanımayan, aynı zamanda açıkça görülmeyen ve aşılamayan engeller olarak tanımlamaktadır (Mizrahi ve Aracı, 2010: 149-156). Bir diğer tanım ise kadın çalışanların kariyer basamaklarında ilerlemesini engelleyen bireysel, toplumsal ve örgütsel nedenlerdir (Güner, 2018: 3). Biçiminde ifade edilmektedir.

Bu düşünceye dayanarak yapılan bu çalışmada cam tavan sendromuna sebep olan bireysel, sosyal ve örgütsel engeller araştırılmış bu engellere çözüm bulmaya çalışılmıştır. Uygulama bölümünde ise Ağrı ve Muş illerindeki Sosyal Hizmetlere bağlı farklı kuruluşlarda çalışan kadın çalışanlara nitel araştırma yöntemlerinden görüşme/mülakat tekniğiyle yarı yapılandırılmış sorulara (Gürbüz ve Şahin, 2018: 184) cevaplar aranmış olup, verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

Ağrı ve Muş illerinde Aile ve Sosyal Hizmetler kurumunda çalışan kadın sayısı erkek çalışan sayısına yakın olmasına rağmen yönetici kadın sayısının daha az olmasının cam tavan sendromuyla ilişkisi incelenmiştir. Bundan dolayı çalışan kadınların cam tavan sendromu ile ilgili düşünceleri incelenmiştir. Yapılan çalışmadan elde edilen verilerin çözümlenmesi için nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu verilerden yola çıkarak, benzer cevapların ortak yönleri belirlenmiştir

Yapılan araştırmada Ağrı ve Muş illerinde Aile ve Sosyal Hizmetler kurumunda çalışan kadınların verdikleri bilgiler ışığında, çalışan kadınların kariyer basamaklarına çıkarken karşılaştıkları engelleri aşmanın yöntemleri incelenip değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda tema ve kodlamalar yapılarak tablolar oluşturulmuştur. Kodlama; elde edilen verilerin amacına uygun biçimde açık, kısa sembollerle ifade edilmesidir (Karasar, 2005: 56).

Oluşturulan tema ve kodlamadan yola çıkılarak sonuçlar analiz edilip yorumlanmıştır. Yapılan yorumlardan sonra cam tavan sendromuna neden olan engelleri aşma yöntemleri belirlenmiştir. Aynı zamanda yapılan açıklamalar analiz edilip söz konusu engellerin aşılmasının çözüm yolları bulunmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı kadın çalışanların kariyer yapmalarının önündeki engelleri ortaya koymak ve bu engelleri aşmayı hedeflenmektedir. Bu çalışmayla Aile ve Sosyal Hizmetler Müdürlüklerinde çalışan kadınların yönetici olmaları konusunda cesaretlendirileceği düşünülmektedir. Çalışmanın sonunda farklı kurum ve kuruluşlarda çalışan kadınların yönetici kademelerinde ilerlerken karşılaştıkları engelleri aşmaları konusunda kendilerine fayda sağlanacağı beklenmektedir.

Bununla beraber yönetici olmayı düşünen kadın çalışanlara yol göstermek ve onları desteklemek amaçlanmıştır. Bu araştırma ile kadınların kariyerlerinin önündeki engellerin çözülmesi hedeflenmekte bu çözümlemelerin literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır. Aynı zamanda üst kademelerde çalışan kadın yönetici sayılarının artışına ışık tutacağı beklenmektedir.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümü giriş, ikinci bölüm çalışma hayatındaki kadın çalışanlarla ilgili bilgiler, cam tavan sendromunun tanımı ve cam tavan sendromuyla ilgili literatür, üçüncü bölümde araştırmanın materyal ve yöntemi,

dördüncü bölümde çalışmanın bulguları aktarılıp sonuçlar değerlendirilmiştir. Beşinci bölüm ise öneriler ve sonuç kısmını oluşturmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KADIN ÇALIŞANLARLA İLGİLİ BİLGİLER VE CAM TAVAN SENDROMUYLA İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. Çalışma Hayatındaki Kadın Çalışanlarla İlgili Bilgiler

Kadınların toplumsal konumları sanayileşme ile değişmeye başlamıştır. Sanayi devriminden önce ev işleriyle sınırlı olan kadınlar, sanayileşmeyle birlikte ev dışı işlerde çalışmaya ve resmi alanlara girmeye başlamışlardır. Sanayi Devrimi, ücretli kadın emeğinin ortaya çıkmasına katkı sağlayan en önemli gelişmelerden biri olarak kabul edilmektedir. 19. yüzyılda, İngiltere başta olmak üzere farklı batı ülkelerinde, işgücünün önemli bir kısmını kadınlar oluşturmuştur (Gökkaya, 2014: 373).

Bununla beraber kadının çalışma hayatına katılımları önünde demografik, ekonomik ve sosyal konularında çeşitli engeller bulunmaktadır. Demografik engeller; evlilik, çocuk sahibi olma, kırsaldan şehre göç etme. Ekonomik engeller; eğitim seviyesinin düşüklüğü ve buna bağlı beceri seviyesi, vasıfsız işlerde çalıştırma ve emeklilik hakkı kazanmada yaşanan zorluklardır. Sosyal engeller olarak kadına biçilen roller, cinsiyet ayrımcılığı ve toplumsal bakış açıları olarak söylenebilir (Kılınç, 2015: 128-129).

Tarihsel süreç içinde hem ulusal hem de uluslararası arenada kadının iş yaşamında iyileştirmeler yapıldığı görülmektedir. Uluslararası düzenlemelerden bir kısmı şöyle sıralanabilir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmeleri, Eşit Ücret Sözleşmesi (1951), Ayrımcılık (İstihdam ve Meslek) Sözleşmesi (1958) Yeraltı İşleri (Kadınlar) Sözleşmesi (1937). Bununla birlikte birçok konuda iyileştirmeleri barındıran Avrupa Birliği (AB) direktifleri kadının çalışma hayatına girmesini kolaylaştıran çeşitli konularda direktifler önerilmiştir. Buna dayanarak Avrupa Birliği Devletleri bu direktifler çerçevesinde politikalar geliştirmişlerdir (www.ab.gov.tr).

Ülkemizde de kadın istihdamı ve kadının iş hayatıyla ilgili çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler aşağıdaki gibi sıralanabilir. 4857 Sayılı İş Kanunu Eşit davranma ilkesi, kısmi süreli çalışma hakkı, analık izin hakkı, yer ve su altında çalıştırma yasağı, hamilelikte kadın işçiye periyodik kontroller için ücretli

izin verilmesi, süt izni hakkı, yarım zamanlı çalışma hakkı, çalışma süresinden sayılan haller, çocuk emzireme hakkı babalık İzni hakkı, Ücretsiz İzin hakkı (www.csgeb.gov.tr) gibi yasal düzenlemelerle çalışan kadınların hakkında düzenlemeler yapıldığı bilinmektedir. Ayrıca 657 memurlar hakkında da bir takım düzenlemeler yapılmıştır.

Kamu kurumlarda çalışan kadınlara yönelik olarak 657 sayılı devlet memurları kanunu eşit davranma, analık izni, babalık izni, süt izni hakkı yarı zamanlı çalışma hakkı, ücretsiz izin hakkı yarım zamanlı çalışma olarak şeklinde bazı yasalar yürürlükte (anayasa.gov.tr).

Bununla beraber kadın çalışanlarla ilgili bazı düzenlemelerin yapılması beklenmektedir. 6356 sayılı toplu sözleşme kanunu ile sendikalar ve toplu iş sözleşmesi kanunu, faaliyetlerinden yararlanmada üyeleri arasında eşitlik ilkesine ve ayrımcılık yasalarına uyması ve faaliyetlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetmesi gerekmektedir. 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu gebe veya emziren çalışanlar gibi özel politika gerektiren gruplar ile kadın çalışanların durumlarını da dikkate alması gerekmektedir (www.kadininstatusu.aile.gov.tr).

Gerek ulusal ve gerekse uluslararası alanda yapılan bütün bu düzenlemelere rağmen kadınların iş yaşamında erkeler kadar yer almaması ve erkekler kadar yönetim kademelerinde yer bulamamaları yasaların yeterli olmadığı veya uygulamada eksikliklerin olduğu değerlendirilebilir. Bundan dolayı mevcut yasaların uygulanması konusunda dikkat edilmesi ve buna ek olarak yeni yasal düzenlemelerin yapılması gerekebilir.

Kadınların toplumsal yaşama ve iş hayatına katılımı, ülkelerin kalkınma sürecinde kritik bir rol oynar. Kadınların iş gücüne katılımı, sadece ekonomik büyümeyi desteklemekle kalmaz, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliğini de teşvik eder. Özellikle kadın-erkek fırsat eşitliğinin sağlandığı bir çalışma ortamında, kadınlar daha fazla kendine yer bulabilir ve kariyerlerinde ilerleyebilirler. Bu da cam tavan sendromu gibi engellerin aşılmasına yardımcı olabilir.

2.1.1. 2023 yılına ilişkin Türkiye’deki erkek kadın nüfusu oranı

Türkiye’de kadın ve erkek nüfusu birbirine yakın olduğu istatistik verilerden anlaşılmaktadır. Aşağıdaki tabloda 2023 ‘te Türkiye’de erkek ve kadın nüfusu oranı (Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları), ilgili istatistiki bilgiler verilmiştir

(TUIK, 2024). Kadın nüfusu toplam nüfusun %50'sine yakın olmasına rağmen kadın istihdam oranı erkek istihdam oranının yarısı kadar olduğu TUIK verilerinden anlaşılmaktadır. Çeşitli iş kollarında kadınların istihdam oranları erkeklere nispeten çok düşük düzeyde olduğu yapılan istatistik verilerinde görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda kadınların nüfus oranları ilgili istatistiki bilgiler verilmiştir.



Şekil 1: Türkiye Erkek Kadın Nüfusu Oranı (TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları), 2023 (TUIK, 2024).

Tabloda görüldüğü üzere yaş ve Cinsiyet grubuna göre nüfus oranı gösterilmiştir. 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) sonuçlarına göre Türkiye nüfusu 85 372.377 olup, %49,9'u kadın, %50,1'ini erkekler oluşturmuştur (TUIK, 2024).

2.1.2. Kadın ve erkek istihdam oranı

İstihdam Oranları: 2023 yılında Türkiye'de istihdam edilenlerin sayısı 31 milyon 632 bin kişi olarak kaydedilmiştir. Ancak kadınların istihdam oranının hala düşük olduğu görülmektedir. Erkeklerde bu oran %65,7 iken kadınlarda sadece %31,3' tür. Bu durum, işgücü piyasasında cinsiyet eşitsizliğinin devam ettiğini söylenebilir. Kadınların işgücüne katılımını artırmak için daha fazla çaba sarf edilmeli ve kadınlara da çok imkân sağlanabilir (TUIK, 2024).

Tablo 1. Bazı iş kollarına göre kadın istihdam oranı

Aşağıdaki tabloda bazı iş kollarına göre kadınların istihdam oranı sunulmuştur.

Bazı İş Kollarına Göre Kadın İstihdamı	
Bazı İş Kolları	
Kadın Milletvekili	%19,9
Kadın Büyükelçi	%27,30
Orta ve Üst Düzey Yönetici	%19,60
Konumundaki Kadın	
Akademisyen Olanlar İçinde Kadın	%33,90
Profesör Oranı	

Kaynak: (TUIK, 2024).

Tablo, Türkiye’deki kadın istihdam oranını ve kadınların bazı farklı konumlardaki temsilini gösteriyor. Bu verilere dayanarak Türkiye’de kadın istihdam oranının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Buna göre kadın milletvekili oranının toplamın %19,9’u olduğu görülmektedir. Bu verinin siyasi temsil açısından düşük bir oran olduğunu söylenebilir. Bu durumda siyasette, kadınların daha fazla yer alması için kendilerine fırsat verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Büyükelçiler içerisinde kadın oranının %27,3 olduğu görülmektedir. Kadın büyükelçi sayısının artırılması, diplomasi alanında cinsiyet eşitliği için önem arz etmektedir. Özellikle Avrupa’daki kadın büyükelçi sayısının fazla olmasının ülke imajı için olumlu olduğu düşünülebilir. Orta ve üst düzey yönetici konumunda olan kadınları incelediğimizde, temsil oranı %19,60 olarak görülmektedir.

Çalışma hayatında kadın sayısının az olması, yönetici konumunda kadınların az olmasına sebebiyet verebilir. Bu durum kadının iş hayatında daha fazla yer alması ve daha fazla liderlik rolü üstlenmesi gerektiğini söylenebilir. Yükseköğretimde görevli profesörler arasında kadın profesör oranı %33,90 olduğu belirlenmiştir. Bu veriye dayanarak akademik alanda kadınların daha fazla yer alması gerektiğini değerlendirilebilir. Yukarıdaki tablo bir bütün olarak değerlendirdiğinde cinsiyet dağılımı olarak erkeklerin oranının çalışma hayatında daha fazla olduğu

görülmektedir. Kadınların işgücüne katılımını artırmak ve cinsiyet eşitsizliği konusunda daha fazla çalışma yapmak önemlidir.

Sonuç olarak, kadınların işgücüne daha fazla katılımı, farklı sektörlerde ve farklı iş kollarında daha fazla temsil edilmesi için çeşitli alanlarda çalışmalar yapılabilir.

2.2. Cam Tavan Sendromuyla İlgili Literatür

Aşağıda, çalışan kadınlarla ilgili literatür araştırmasına ait birkaç çalışmanın özeti açıklanmaktadır.

Çalışkan (2012) 153 kadının katıldığı bir çalışmada çalışan kadınların cam tavan engellerinin olup olmadığını araştırmıştır. Çalışan kadınların iş ve aileleri arasında bir takım çatışmaların olduğu ancak çalışan kadınların daha fazla aile sorumluluklarına önem verdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışma ortamında çalışan kadınlara erkek idarecilerce bazı engeller konulduğu ve bununla birlikte kadınlara, çalıştığı kurumlar tarafından da çeşitli engeller oluşturulduğu anlaşılmıştır (Çalışkan, 2012: 169-184).

Korkmaz (2014) tarafından yapılan çalışmada kadınların erkeklere göre iletişim becerileri, duygudaşlık kabiliyeti, sezgileri, olay ve durumlara karşı tahammüllerinin daha iyi olduğu ve bundan dolayı erkeklerden daha başarılı ve daha ileride olabileceklerini değerlendirmiştir. Ancak toplumsal bakış açısı ve kadının toplumdaki rolleri kadınları erkeklerin gerisinde bıraktığı sonucuna varmıştır (Korkmaz, 2014: 1-14).

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan 150 kadın yönetici ile yapılan incelemede kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan algılarını araştırmış ve kadınların aile ve iş yaşamları arasında çatışma yaşadıkları anlaşılmıştır. Bu çalışmanın bulguları, kadınların iş hayatında karşılaştıkları zorlukları ve cam tavan algılarını net bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen faktörler arasında aile ve iş yaşamı arasındaki çatışmalar ve uygun mentor eksikliğinin önemli bir yer tuttuğu belirlenmiştir. Ayrıca, konaklama sektöründe çalışan kadın yöneticilerin

maaş, eğitim ve kariyer fırsatları konusunda daha fazla ayrımcılık yapıldığı anlaşılmıştır (Anafarta, Sarıvan ve Yapıcı, 2008 : 111-137).

Toraman (2011) yaptığı çalışmada yönetim kademelerine yükselirken kadınların karşılaştıkları engelleri araştırmış ve toplum tarafından kadınların yöneticilik için uygun olmadığı görüşünün etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu etkileri iki ana başlık altında değerlendirmiştir; Birincisi toplumsal ön yargılar ve toplumsal algılar. Toplumun, kadınların yöneticilik yapmaya uygun olmadığına dair yaygın bir görüşe sahip olduğu belirlemiştir. Bu tür toplumsal algıların kadınların yönetim kademelerine ilerlemesini zorlaştıran önemli bir engel oluşturduğunu belirlemiştir. Kadınların liderlik yeteneklerinin sorgulanmasının, onların kariyerlerinde ilerlemelerini engellediğini ortaya koymuştur.

Bir diğer önemli engel olarak çoklu rol üstlenme, kadınların hem iş hayatında hem de özel hayatlarında başarılı olmak için çabalamaları, çoklu rol üstlenmelerine neden olduğunu belirtmiştir. Bu durum, kadınların üzerindeki baskıyı artırarak, iş ve özel yaşam dengesini kurmalarını zorlaştırdığını tespit etmiştir. Çoklu rol üstlenme, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini olumsuz etkileyen bir diğer faktör olarak ortaya koymuştur (Toreman, 2011: 68).

Karaca (2007)'nın yaptığı çalışmada cam tavanın varlığı konusu işlemiştir. Çalışma, Türkiye'de bankacılık sektöründe de cam tavanların varlığını ortaya koymuştur. Kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesinin önünde görünmez engeller olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kadınların kariyerlerinde belirli bir seviyeye kadar ilerleyip daha üst pozisyonlara geçmelerinin zorlaştığını göstermektedir.

Kadın çalışanların genellikle orta düzey yöneticilik kademelerinde daha fazla yer aldığı belirtilmiş. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmakta zorlandıklarını ve kariyerlerinde belirli bir noktada takıldıkları görülmüştür. Bankacılık sektörünün uzun mesai saatleri ve çeşitli fedakârlıklar gerektiren bir alan olması, kadın çalışanların rol çatışması yaşamalarına neden olduğu belirlenmiştir.

Kadınlar, iş ve özel yaşamları arasında denge kurmakta zorlandığı ve bu durum, kariyerlerinde ilerlemelerini olumsuz etkilediği ortaya koymuştur. Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini desteklemek için iş-özel yaşam dengesini sağlayacak politikaların geliştirilmesi, toplumsal cinsiyet stereotipleriyle mücadele edilmesi ve

kadınların liderlik yeteneklerinin desteklenmesi gerektiği açıklamıştır (Karaca, 2007: 53).

Mizrahi ve Aracı (2010) tarafından yapılan çalışmada İzmir’de faaliyet gösteren KOBİ’lerde çalışanlarla anket yaparak cam tavan konusunu incelemiştir. Kadınların üst yönetim kademelerine erişimlerini engelleyen bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörleri kavramsal olarak irdelemiştir. Bu engeller, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini zorlaştıran çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Toplumsal engeller, toplumun kadınlara yönelik ön yargılar ve cinsiyetçi yaklaşım ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Bireysel engeller, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları bireysel engeller arasında özgüven eksikliği, iş-özel yaşam dengesini kurma zorlukları ve kişisel tercihler yer aldığını değerlendirmiştir. Örgütsel engeller, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini engelleyen örgüt kültürü, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama gibi faktörler bu kategoriye girdiği açıklanmıştır. Tüm bu engellerin tespit edilip buna yönelik önerilerde bulunulmuştur (Mizrahi ve Aracı, 2010: 149-156).

Taşkın (2012) tarafından yapılan araştırmada Bursa’da tekstil sektöründe çalışan yönetici kadınlara yönelik bir anket yapmıştır. Yaptığı çalışma, cam tavan algısına neden olan faktörleri ve bu engelleri aşmaya yönelik stratejileri teorik bir çerçevede incelemiştir. Taşkın’ın çalışması, bu bariyerlerin neler olduğunu ve kadınların bu engelleri nasıl aşabileceklerini anlamaya yönelik önemli bilgiler aktarmaktadır.

Çalışmanın bulguları arasında, kadınların karşılaştığı başlıca engellerin toplumsal cinsiyet rolleri, önyargılar ve örgütsel kalıplar olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, kadınların bu engelleri aşmak için mentorluk, eğitim programları ve ağ oluşturma gibi stratejiler kullanabileceği vurgulanmıştır (Taşkın, 2012: 19-31).

Öğüt (2006) tarafından yapılan çalışmada Türkiye’de kadın girişimciler ve yöneticiler için cam tavan sendromunun varlığını ve bu sendromun özelliklerini incelemiştir. Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde belirli bir noktaya kadar ilerleyebildikleri, ancak daha üst pozisyonlara ulaşmalarının önünde görünmez engeller olduğu düşüncesini ifade etmiştir.

Bu sendrom, genellikle cinsiyet eşitsizliği, toplumsal önyargılar ve kurumsal engeller gibi faktörlerden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu engeller nedeniyle

kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmakta zorlandığını ortaya çıkarmıştır (Öğüt, 2006: 58-78).

2.2.1. Cam tavan sendromu ve tanımı

Çalışma hayatında başarıya ulaşmak için çaba gösterenler çeşitli iç ve dış engellerle karşılaşır. Bazen kendi iç dünyalarında bazen de dış çevrede karşılaştıkları engelleri aşmaktan zorlanabilirler. Çoğu zaman aşması mümkün olan engeller olduğu halde kişi zihinsel olarak bariyerler oluşturup kendini kısıtlayabilir. Bu konuda araştırmacılar farklı deneyler yapmışlardır. Aşağıda bu deneylerden birkaç tanesine değinilmiştir.

Araştırmacılar farklı seviyede zıplayan pireleri 30 cm cam bir fanusa koyarlar. Isıtılan zeminde pireler zıplamaya başlarlar. Ancak araştırmacılar cam fanusun üzerine bir cam koyarlar zıplayan pireler cam kapağa çarpıp aşağı düşerler belli bir zaman bu durum tekrarlanır. Araştırmacılar tüm pirelerin artık 30 cm zıpladıklarını görünce bu cam kapağı kaldırır ve pirelerin artık 30 cm'den fazla zıplamadıklarını görürler. Pireler kaçma imkânları olduğu halde kaçmazlar çünkü engel artık kendi zihinlerindedir (Toraman, 2011: 11-17). Bu durum canlıların kendi iç engelleri kendi sınırını çizdiğin gösterebilir. Aynı durumun insan için de geçerli olduğu söylenebilir. Bu anlamda insanın ulaşabileceği en üst nokta onun cam tavanıdır. Kişinin üst tavanı, yaşanmışlıkların oluşturduğu engellerdir.

Başka bir deneyde de araştırmacılar büyük ve küçük balıkları bir akvaryuma koyarlar. Büyük balık küçük balıkları yutar gerçeğinden yola çıkarak büyük balıkları akvaryumun bir tarafına küçük balıkları ise akvaryumun diğer tarafına koyarlar ve balıkların arasına bir cam koyarlar. Küçük balıkları yemek isteyen büyük balıklar aradaki cama çarparlar ve bu durum defalarca tekrarlanır. Belli bir süre sonra büyük balıklar camın olduğu yere gelip dururlar ya da geri dönerler. Araştırmacılar aradaki camı kaldırır yine de balıklar diğer tarafa geçip küçük balıkları yemezler. Böylece küçük balıklarla büyük balıklar aynı akvaryumda yaşamaya devam ederler (Kızıldağ, 2020: 64).

Bu deneyin sonucuna bakıldığında balıklar kafalarını cama vura vura öğrenmiş oldukları bu engeli, hayatı boyunca aşamayacağını sanarak çizdiği dairenin içinde kalmaya devam ederler. Yapılan bu deneylerin tamamında belli bir zaman

aralığında karşılaşılan engeller ortadan kaldırıldığı halde canlıların daha önce karşılaştığı engellerin hala var olduğunu sanarak, gerçekte var olmayan engelleri aşmayı denemedikleri görülmüştür.

Aynı durum kadınların çalışma hayatlarında benzerlik gösterebilir. Kadınlar da gerçekte var olmayan önyargı ve engelleri aşamayıp cam tavan sendromunu yaşamaktadırlar. Bu nedenle çalışan kadınların daha çok alt kademelerde çalıştığı veya yönetim kademesinde yalnız kaldığı görülmektedir (Terzi ve Deniz, 2020: 423-452).

Kadınlar erkek egemen anlayışı sisteminin vermiş olduğu formata göre şekillenmiş ve pasif bir rolde kalmıştır. Bu konuda daha farklı yaklaşımlar da söz konusudur. Bunlardan; Cam tavan, çalışanlar tarafından oluşturulan ön yargılardan kaynaklı, kurumlarda üst kademede yönetici olmasını engelleyen görünür olmayan yapay engeller olarak tanımlanır (Özer ve Azizoğlu, 2014: 95-106). Cam tavan, kadın çalışanlar ile tepe yönetim arasında bulunan ve kadınların çalışma yaşamındaki başarılarını dikkate almaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülemeyen ve aynı zamanda geçilemeyen bariyerler olarak ifade eder (Mizrahi ve Aracı, 2010: 149-156).

Çalışan kadınların, üst kademede yer almasına engel olan yasa veya kanunlar olmamasına rağmen, üst yönetime gelmesini engelleyen “cam tavanlar” bulunmaktadır. Bu tavanlar, kadınlar ne kadar çaba gösterse de üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını sınırlayan görünmez engellerdir (Çalışkan, 2012: 26). Kurumların geneli kadınların üst kademelerde yönetici olmasından ziyade yönetimde yardımcı konumlarda yer almasını tercih ettikleri söylenebilir.

Ayrıca zamanla çalışan kadınların sayısı artmasına rağmen iş ortamındaki önyargılar ve sergilenen tutumlar kadının moral ve motivasyonunu düşürerek cesaretini kırıp kariyer yapmasını engellemektedir (Çetin ve Atan, 2012: 123-136).

Bu bağlamda bazı kavramlar cam tavan sendromuna neden olmaktadır. Söz konusu bu kavramların varlığı ve uzun süre etkisinin devam etmesi durumunda bireylerde cam tavan sendromuna sebep olabilmektedir. Aşağıda cam tavan sendromuna etki eden kavramlardan birkaç tanesi açıklanmıştır.

2.2.2. Ücret eşitsizliği

Kadınlar Sanayi Devrimiyle beraber fabrikalarda niteliksiz iş gücüne olan ihtiyaçtan kaynaklı üretim hayatına daha aktif katılmışlardır. Bu olumlu gelişmenin yanında kadınlar uzun süre ve düşük ücretle çalıştırılmıştır (Alpdeger, 2016: 67). Bununla beraber kadınlar erkeklerle benzer alanlarda iş yaptıkları halde erkeklere göre daha az ücrete tabi tutulmuşlardır.

Ücret eşitsizliği sorunu bazı ülkeler ve sektörlerde belirgin olarak görülebilir. Ayrıca Kadın çalışanlar eğitim düzeyleri açısından farklı ücretlere tabi tutulabilir. Eğitim düzeyleri yüksek kadınlar üst düzey yönetimde görev alma ve daha yüksek ücret alma şansına sahiptirler (Dedeoğlu ve Parmaksız, 2014: 80-91). Ancak çalışan kadınların çalışma hayatı günümüzde de incelendiğinde ücret eşitsizliğinin devam ettiği görülmektedir. Bu durumun düzeltilmesi için gerekli yasal çalışmaların yapılması ve toplumun bu konuda bilinçlendirilmesi önerilmektedir.

2.2.3. Yönetici pozisyonları

Dünya genelinde geçmişe kıyasla kadınların iş hayatına girmesi önemli oranda artmıştır. Ancak iş hayatına giren kadın oranıyla üst yönetimde yer alan kadın oranında aynı seviyede ilerleme olmamıştır (Korkmaz, 2014: 1-14). Dünya nüfusunun %50'si kadın olduğu halde iş hayatında ve yönetim kademelerinde erkeklerle aynı oranda olmadığı görülmektedir (Utma, 2019: 44-58). Avrupa birliği ülkelerinde ise iş hayatında kadınların oranı %60 gibi yüksek bir oranına çıkmasına rağmen yönetim kademesinde bu oranın düşük olduğu bilinmektedir (Utma, 2019: 44-58).

Çalışma koşulları ve iş tanımları daha çok erkeklere göre belirlendiği için kadın yöneticilerin sayısının daha düşük oranda kalmasına neden olduğu düşünülmektedir. Bir başka husus ise; kadınların yönetici pozisyonunda olmalarını engelleyen bariyerlerden biri de evlilik sonrası anne olarak farklı sosyal ve ailevi yükümlülöklere sahip olacağı ve iş hayatında yoğun iş temposuna uyum sağlayamayacağı korkusudur (Akdoğan, 1996: 5).

Bu korku kadın çalışanların iş-aile dengesini kurmasını zorlaştırıp, kadın çalışanların yönetici olma konusunda isteksiz davranmasına neden olabilir. Bu tür cam tavanlar çalışan kadınların üst yönetimde ilerlemesine engelleyebilir (Çetin ve

Atan, 2012: 123-136). Günümüzde gerek ekonomik nedenler gerek teknolojik ilerlemeler ve gerekse yasal düzenlemeler kurum ve kuruluşların, üst yönetimde kadın çalışanlara yönelik pozitif yönde tutum değişikliklerine imkân sağlayabilir. Ve çalışan kadınların yönetsel kademelerde yer almaları için fırsat tanınabilir.

2.2.4. İşe alım ve terfi süreçleri

Kadınların işe alımları, terfi süreçleri, aile sorumlulukları ve hamilelik gibi nedenler kariyer yapmalarına engel olabilmektedir. İşletmeler çalıştıracığı personelleri uzun süre çalıştırmayı hedeflemektedirler. İş yerinde uzun süre kalacak olan personeller işletmeler veya kurumlar personelin terfi sürecini kolaylaştırır. Ancak kadınların uzun süre aynı kademede kalma durumları çoğu zaman mümkün olamamaktadır.

Çalışan kadınların evlenmeleri, çocuk sahibi olmaları gibi nedenlerle rol değişimleri olabilmektedir. Çocuk doğurma bu engellerin başında geldiği söylenebilir. Doğum yapan kadınlar uzun süre işe ara vermek durumunda kalabilir. İşletmeler açısından pek arzulanan bu durum kadının kariyer yapması ya da terfi etmesini engelleyen önemli bir etken olabilmektedir (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 75-88).

Aynı zamanda globalleşen dünyada işletmeler geniş coğrafyaya yayılmış işletmeler arasında ilişkiler aktif olarak varlığını sürdürmektedir. Bu ilişkiler gereği seyahat sınırlaması olmayan personellerin varlığı işletmeler açısından daha önemlidir.

Kadınların çocuk sahibi olmaları çocuklarını ev ve eşlerini bırakıp iş seyahatlerine katılmaları zor olduğu için işletmeler seyahat sınırlılığı olmayan erkekleri daha çok tercih etme eğilimi gösterebiliyorlar (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 75-88). Bu durum kadınların daha çok ara elaman olarak çalıştırmasına sebebiyet verebilir. İşe alım ve terfi süreçleri ile ilgili yaklaşım bazı kadınların aile ile iş arasında seçim yapmakta zorlanması, annelik, eşlik gibi çoklu rol üstlenmesi ve terfi beklentisinin karşılanmaması gibi engellerle karşılaşabilmektedir (Alaçam ve Altuntaş, 2015: 1-11).

Kadınların karşılaştıkları tüm bu engeller cam tavan sendromu bağlamında, bireylerin iş hayatında psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunlardan bazıları stres depresyon ve anksiyete gibi yaygın psikolojik rahatsızlıklardır. Cam

tavanın etkileri, bireylerin iş memnuniyetini ve genel yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ragin ve Sundstrom, 1989: 51). Buna bağlı olarak, motivasyon eksikliği, iş memnuniyeti ve iş performansında düşüş gibi sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

Aşağıda cam tavan sendromunun sebep olduğu psikolojik sağlık sorunlarından birkaç tanesi açıklanmıştır.

2.2.5. Stres

Stres, bireylerin fiziksel sağlığını etkileyebileceği gibi, aynı zamanda motivasyon eksikliği ve iş performansında düşüş gibi sonuçlara da yol açabilmektedir (Grandey, 2003: 86-96). Fiziksel sağlığı yerinde olmayıp ve iş performansı düşük bireylerden bir işletme veya kurumun ağır sorumluluğunu taşımasını beklenmemelidir. Stres kaynaklı bu durum, kişinin üst yönetici konumuna gelmesinin önünde ciddi bir engel oluşturabilir (Güçlü, 2001: 91-109). Stresten kaynaklı çalışan kadınlar zihinlerinde üst kademelerde yönetici olamayacağı bariyerini oluşturabilir. İş yerindeki belirsizlikler, başarı beklentileri ve terfi edememe kaygısı gibi çalışma hayatının cam tavan sendromlarına maruz kalan kadınlar artan stres düzeyleriyle karşılaşabilirler. Bu bariyerlerin aşılması için stres konusunda bireylerin eğitilerek stresin ortamdaki uzaklaştırılması önemsenmelidir.

2.2.6. Anksiyete ve depresyon

Cam tavan sendromuna bağlı, anksiyete ve depresyon gibi psikolojik sağlık sorunları artabilir. Bireylerin terfi edememe veya ilerleyememe kaygıları, gelecek endişeleri ve işyerindeki adaletsizlik hissi, anksiyete ve depresyonun yol açabilir (Moss Kanter, 1977:206-242). Bu durum, bireylerin genel yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyip ve iş performansını azaltabilir (Bamberger, 2008: 839-846.). Cam tavan sendromu, iş yaşamında belirli düzeye ulaşmaya çalışan bireylerin karşılaştığı önemli bir engeldir. Şizofrenik, obsesif ve depresif gibi psikolojik sağlık sorunlarının ortaya çıkmasını tetikleyebilir (Kafes, 2021: 186-194). Cam tavanın psikolojik sorunlar üzerindeki etkileri ortadan kaldırmak için çalışmalar yapılabilir. Bununla beraber sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaya yönelik politika ve programların geliştirilmesi önemsenmelidir.

2.2.7. Cam tavan sendromunun yetenek ve potansiyel inancı üzerindeki etkileri

Cam tavan sendromu, özellikle kadınlar ve azınlık gruplar gibi belirli demografik grupların kariyerlerinde üst düzey pozisyonlara ulaşmalarını engelleyen görünmez engelleri ifade eder (Morrison ve White, 1987: 74). Bu engeller, genellikle cinsiyet, etnik köken, yaş, cinsel yönelim veya diğer ayrımcı faktörlere dayanabilir. Cam tavan sendromu, bireylerin kariyer gelişiminde ve iş başarısında etkileyici bir faktör olarak kabul edilebilir (Ely ve Meyerson, 2000: 103-151).

Yetenek ve potansiyel inancı, bireylerin kendi yeteneklerine ve kapasitelerine olan güvenlerini ifade eder. Bu inançlar, bireylerin kendi başarılarına ve hedeflerine ulaşma konusundaki motivasyonlarını belirlemede kritik bir rol oynar. Kendine güvenen bireyler, genellikle daha yüksek bir iş performansı sergilerler ve daha iyi kariyer sonuçları elde ederler (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240).

Cam tavan sendromu, yetenek ve potansiyel inancı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Cam tavan sendromuyla karşılaşan bireyler, çoğunlukla kariyer ilerlemelerinde engellerle karşılaştıklarından, kendi yeteneklerine ve kapasitelerine olan güvenlerini sorgulayabilir. Bu durum, yetenek ve potansiyel inancını zayıflatabilir ve bireyin iş başarısını etkileyebilir (Ryan ve Haslam, 2005:81-90).

Yüksek bir yetenek ve potansiyel inanç, cam tavan sendromuyla mücadelede önemli bir koruyucu faktör olabilir. Kendine güvenen bireyler, genellikle karşılaştıkları engellerle daha etkili bir şekilde başa çıkabilirler ve hedeflerine odaklanabilirler (Cejka ve Eagly, 1999: 413-423). Yetenek ve potansiyelinin farkında olan çalışan kadınlar, cam tavan engellerini daha kolay aşabilir, üst yönetici kademelerine emin adımlarla yükselebilir.

2.3. Cam Tavan Sendromunun Önemi

Cam tavan sendromu, bireylerin kişisel niteliklerinden bağımsız olarak cinsiyetleri, etnik kökenleri ve mülteci olma durumları gibi nedenlerle karşılaştıkları engelleri ifade eder. Cam tavan sendromunun varlığı, organizasyonların verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz etkileyebilir. Cam tavan sendromunun; çalışanlar, işletmeler ve yöneticiler için önemi, çeşitli kaynaklar ve yapılan araştırmalardan ele alınmıştır.

Çalışmanın cam tavan kavramını tüm ayrıntılarıyla irdelemesi ve bu engeli ortadan kaldıracak çözüm yollarını tespit etmeye çalışması nedeniyle iş hayatı açısından önemli bir referans olması beklenmektedir (İpekçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018: 687-709). Cam tavan sendromunun ortadan kaldırılması, daha adil ve kapsayıcı bir iş ortamının oluşturulmasını sağlayabilir. Çalışma hayatında adalet ve eşitlik ilkelerinin korunmasında önemli rol oynayabilir. Genel iş performansını olumlu etkileyip çalışma hayatında adalet ve eşitlik ilkelerinin koruyabilir.

2.3.1. Cam tavan sendromunun işletmeler için önemi

Günümüz dinamik ekonomik dünyasında kadınların kariyerlerinde belirli bir seviyeye kadar yükselebildiği söylenebilir. Ancak cam tavan sendromu, çalışan kadınların daha üst pozisyonlara geçişlerinin önünde engeller oluşturularak, bireysel kariyer gelişimini, işletmelerin genel performansını ve işletmenin çeşitlilik politikalarını da etkileyebilir (Kılıç, 2017: 84-87). İşletmelerde çeşitliliğin artırılması; farklı bakış açıları ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasıyla sağlanabilir. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimindeki engeller, bu çeşitliliğin sağlanmasını zorlaştırıp aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajını da kaybedebilir (Demir, 2023: 303-316).

Bununla beraber cam tavan sendromu, kadın çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyerek kadınlar, kariyerlerinde ilerleyemeyeceklerini düşündüklerinde motivasyonlarını kaybetmelerine sebep olur ve bu durum, işletme içindeki verimliliği düşürebilir. Ayrıca, yetenekli kadınların potansiyellerini tam anlamıyla kullanamamalarına neden olabilir. Bu da işletmelerin yetenek havuzunu daraltır ve uzun vadede sürdürülebilir büyüme hedeflerini tehlikeye atabilir (Özertürk ve Gül, 2021: 24-44).

Bu bağlamda, cam tavan sendromunun ortadan kaldırılması, işletmelerin rekabetçi kalabilmesi ve sürdürülebilir büyümeyi sağlaması açısından önemlidir. İşletmeler, bu engelleri aşmak için çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden politikalar geliştirerek uygulamalıdır.

2.3.2. Cam tavan sendromunun çalışanlar için önemi

Karmaşık olan ve statik olmayan çalışma hayatında Cam tavan sendromu, kadın çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkiler. Cam tavan sendromuna maruz kalan bireylerde tükenmişlik sendromunun yüksek olduğundan örgütsel bağlılıklarının düştüğü tespit edilmiştir (Sönmez & Bayraktar, 2017: 62). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminlerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada, cam tavan sendromunun iş tatminini olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır (Yaşar, 2019: 43).

Ayrıca, kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engellerinin bilgi paylaşımını olumsuz etkilediği görülebilmektedir (Tuna, 2019: 23). İşletmelerde sağlık bilgi paylaşımı kişilerin bilgi ve becerilerini artırabilir. Çalışanlar için bu engellerin kaldırılması, hem bireysel kariyer gelişimini destekler hem de işyeri ortamının iyileşmesine katkıda bulunabilir. İşletmelerin, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden uygulamaları çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak genel performanslarını artırabilir.

2.3.3. Cam tavan sendromunun yöneticiler için önemi

Cam tavan sendromu, kadın yöneticilerin kariyer ilerlemelerini kısıtlayarak, onların potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirmelerine engel olur. Bu durum, kadınların motivasyonunu düşürür işyerindeki genel verimliliği olumsuz etkiler (Zeybek, 2010: 11). Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yer almaması, işletmelerin karar alma süreçlerinde çeşitliliği azaltıp yenilikçi düşüncelerin gelişimini de engeller. Farklı bakış açılarına sahip yönetici kadrolarının olmaması, işletmelerin rekabet gücünü de düşürebilir (Gülbay, 2012: 48). Cam tavan sendromu, işletmelerin kurumsal imajını olumsuz etkileyebilir.

Kadın çalışanlar için adil ve eşit bir çalışma ortamı için çözüm sunmayan şirketler, yetenekli bireyleri işe teşvikte ve elde tutmakta zorlanabilir. Bu durum, uzun vadede işletmenin kültürünü ve itibarını zedeleyebilir (Aydağ, 2012: 78).

Özellikle çocuklu kadın çalışanlar için esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkânları sunulmalıdır. Bu tür uygulamalar, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine destek olabilir ve iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olabilir (Yiğit, 2020: 65). Kadınların kariyer gelişimlerini destekleyecek politikalar geliştirip

terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldıracak kriterler belirlenmeli ve bu kriterler titizlikle uygulanmalıdır.

Cam tavan sendromu, kadınların iş hayatında karşılaştıkları ciddi bir engel olduğu söylenebilir. Bu engellerin aşılması, sadece kadın çalışanlar için değil, aynı zamanda işletmelerin rekabet gücünü artırmak için de önemli olduğu söylenebilir.

İşletmeler, cinsiyet eşitliği politikalarını benimseyerek uygulamalıdır. Bu şekilde cam tavan sendromunun olumsuz etkilerini azaltabilir ve daha kapsayıcı bir çalışma ortamı geliştirebilirler. (Zeybek, 2010: 11). Cam tavan sendromu, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli sonuçlar doğuran bir olgudur.

İşletmeler, çalışanlar ve yöneticiler için çeşitli zorluklar oluşturan bu sendromun üstesinden gelinmesi, daha adil, yenilikçi ve rekabetçi iş ortamlarının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle, çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden politikalar ve uygulamalar, hem bireyler hem de işletmeler için kritik ve önemlidir.

2.3.4. Cam tavan sendromunun tarihsel gelişimi

İnsanlık tarihinin her devrinde çeşitli şartlarda, farklı iş kombinasyonlarında ekonomi hayatına katılan kadınlar, mensup oldukları toplumun kalkınmışlık seviyesi, o toplumun normları, değerleri, inanışları ve gelenekleri kadınların iş hayatına katılımını şekillendirip konumunu belirlemiştir. Tarihsel düzlemde gelişmemiş ya da gelişimini tamamlamamış toplum ve ülkeler kadını, erkekle eşit görmemiş daha çok arka plana atmıştır. Kadınlar çalışma hayatına katılımı kadının iş yaşamında etkili olması Sanayi Devrimi ile aktif olarak başlamıştır (Katkat Özçelik, 2017: 49-70).

Bu süreçte kadınlar işçi kadrolarında ve ücret karşılığında çalışmaya başlamış, tarihsel süreçte kadının hayatta aktif olmasının önündeki cam tavan bariyerlerini yıkan olaylardan belki de en etkilisi Sanayi Devrimi ve buna benzer olaylar olmuştur. Bu süreç hakkında farklı ifadelerle dile getirilmiştir.

Örneğin; Sanayi Devrimi öncesi kadınların yeri aile içinde sınırlandırılırken devrim sonrası kadının rol ve konumu değişim göstermiştir (Altan, 2007: 217). Kadınların iş hayatına etkin katıldığı 1970'lerde ilk defa cam tavan terimi kullanılmaya başlanmıştır. Bu tarihte ABD'de 12 milyon kadının iş hayatına girmesiyle sosyal hayata ve iş hayatında önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır (Derin, 2020: 137-154).

Cam tavan Sendromu kavramının kökeni, Dr. David J. Schwartz tarafından yapılan ve 1969'da Wall Street Journal'da yayınlanan bir deneye dayanır. Deneyde, cam fanusa konan pirelerin durduğu metal zemin ıslatılır. Pireler, ıslaklıktan kaçmak için zıpladıklarında cama çarparlar. Bir süre sonra, fanus kaldırılır; ancak pireler, sanki cam hala varmış gibi aynı sınır içinde zıplamaya devam ederler. Bu koşullanma deneyi, fiziksel sınırlar ortadan kalksa bile pirelerin hala varmış gibi davrandığını göstermiştir. Literatürde Cam tavan görülemeyen engeller olarak tanımlanmaktadır (Aksu, Çek ve Şenol, 2013: 133-160). Benzer bir durum insanlarda da gözlemlenir.

İnsanlar, yaşadıkları sınırlanma durumlarından veya çevreden duydukları sınırlayıcı varsayımlardan etkilenecek kendilerini kısıtlayabilirler. Çıkrık makinesi icadıyla başlayan devrim 1782'de buharla çalışan makineyi bulan James Watt'la sürmüştür. Eş zamanlı devirde, Avrupa'daki kalabalık halk kitleleriyle yapılan üretime kırsaldan şehirlere göç etmiş kadınlar iş piyasasında istihdama dâhil edilmişlerdir.

Sanayileşmede ilk adımı atan İngiltere'nin etkisi Fransa başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerinde de etkisini göstermiştir. Ancak tarih boyunca kadınların çalışma hayatına dâhil olmasını engelleyen cam tavan sendromları devam ede gelmiştir. Bu bağlamda kadının istihdamı konusu tüm dünyada dikkat çekici bir konu olarak güncelliğini korumuştur. Günümüzde geçmiş tarihlere göre kadınların iş hayatında daha fazla yer almalarına rağmen üst kademelerde istenen seviyede olmadığı görülmektedir (Kördeve, 2017: 123-142).

Tüm dünyada olduğu gibi kadınların iş hayatında karşılaştıkları engeller hususunda Türkiye'de de bir gelişim süreci olmuştur. Osmanlı döneminde kadınların eğitim ve işgücüne katılım durumlarının çok az olduğu anlaşılmaktadır. Cumhuriyet döneminde Türkiye'de çeşitli yasal hakların tanınması ile kadınların eğitim düzeyi yükseldiği söylenebilir. Buna bağlı olarak kadınların işgücüne katılım oranları da artış göstermiştir, ancak henüz istihdamın ve eğitimin çeşitli kademelerinde kadınlar aleyhine eşitsizlik söz konusudur (Çelikten, 2004: 91-118).

Hem özel hem de kamu kurumlarında bu eşitsizlik durumu görülmektedir. Bu olumsuz tabloyu değiştirmek için, Eğitim seviyesinin yükselmesi, kadının iş gücüne katılımının artması, ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelerin iyileşmesi ile kadın çalışanların önündeki engellerin kaldırılması beklenmektedir.

2.4. Cam Tavan Sendromuyla İlişkili Kavramlar

Toplumsal yaşam ya da çalışma alanında araştırmacılar cam tavan sendromuyla ilişkili birçok kavram açıklanmıştır. Aşağıda Örgütsel adalet, liderlik, algılanan yönetici desteği ve örgütsel güven kavramlarını cam tavan sendromuyla ilişkisine değinilmiştir.

2.4.1. Örgütsel adalet

İnsanlık tarihiyle eşdeğer olan adalet kavramı, toplumdan topluma farklılık arz etmiştir. Adaleti tesis eden toplumlar diğer toplumlardan daha uzun süre varlığını sürdürmüş ve daha çok gelişmiştir. Örgütleri de aynı toplumlar gibi adalet kavramıyla ciddi alakalı olduğu söylenebilir. Örgütlerin iş görenlere karşı adil davranmaları durumunda çalışanların kendilerine adil davranıldığı algısıyla, örgüt daha uzun süreli yaşayacak ve diğer örgütlerle rekabet avantajı elde edecektir (Topaloğlu ve Yazıcıoğlu, 2009: 3-16). Çalışanların adil bir ortamda çalıştıklarına ve kendilerine adil davranıldığına inanmaları önemlidir.

Bu inanç, motivasyonlarını artırabilir ve iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Adalet algısı, çalışanların iş tatmini ve bağlılığı üzerinde de etkilidir. Adams'ın eşitlik teorisine dayandırılarak örgütsel adalet kavramını ifade eden (Altıntaş, 2006: 19-40) örgüt içinde çalışanların kazanımları ile başkalarının kazanımlarının karşılaştırması çalışanların adalet algılarını meydana çıkarmıştır. James (1993) ise örgütsel adaleti, kişilerin ve grupların, örgütün kendilerine karşı tutumlarını ne ölçüde adil olduklarına ilişkin algıları göz önünde bulundurarak vermiş oldukları tepkiler olarak tanımlamıştır (James, 1993: 62).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan bütün bu tanımlara bakıldığında daha çok algılanan bir örgütsel adalet ifadesinden bahsedilmiştir (Taşcıoğlu, 2010: 47). Bunu çalışanların kendilerine ne kadar adaletli davranıldığından çok, kendilerine yapılan bu davranışları ne derece adaletli algıladıklarını önemsemeleridir (Kazancı, 2010: 9). Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları muameleyi adil olarak algılamalarıyla ilgilidir ve bu algıları iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi pek çok yönden etkilediğini söylenebilir (Özdevecioğlu, 2005: 1-16).

Örgütsel adaletin cam tavan sendromu üzerindeki olumlu etkileri ve bu etkilerin nasıl optimize edilebileceği konusunda çalışmalar yapılmış, bu kapsamda;

ileriye dönük araştırmalar için önemli bir temel sağlayacağı anlaşılmıştır. Cam tavan sendromuyla mücadelede örgütsel adaletin kritik bir rol oynadığı ve bu bağlamda yapılabilecek çalışmalar önemlidir. Örgütsel adalet algısı ile Cam tavan arasında önemli bir bağ olduğu anlaşılmıştır. Bununla beraber ana değişkenin alt dalları arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Tunç ve Özmen , 2016: 97-119).

Çalışanların örgüt içindeki davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen örgütsel adalet ile cam tavan arasında karşılıklı ilişkisi, rolü ve etkileri üç temel boyutta incelenir: dağıtımsal adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet (Karagöz ve Aydın, 2007: 45-59). Dağıtımsal adalet, kaynakların adil bir şekilde paylaşılmasıyla ilgilenmiş ve çalışanların alınan ödüllerin ve verilen cezaların haklı olduğu düşüncesindedir (Özdevecioğlu, 2005: 1-16). Süreçsel adalet, kararların nasıl alındığıyla ilgilenmiş ve bu da çalışanların karar süreçlerinde adil olup olmadıklarına dair inançlarına dayandırmıştır (Özdevecioğlu, 2005: 1-16). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğuyla ilgilenmiş ve bu da çalışanların yönetimden adil bir muamele gördüklerini düşünmelerine dayandırmıştır. (Özdevecioğlu, 2005: 1-16).

Cam tavan sendromu bağlamında örgütsel adalet konusu, iş yaşamında adalet algısını ve çalışanların örgüte duydukları güvenin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar dikkate alındığında, iş yerindeki eşitlik ve adaletin sağlanması için stratejiler geliştirmenin önemi anlaşılmaktadır. Özellikle kadınların ve azınlık grupların iş yaşamında karşılaştıkları engellerin azaltılması ve kurumsal politikaların, uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bundan yola çıkarak, yöneticilere düşen rol, adil bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışanların adalet algısını güçlendirmektir. Adalet, bireylerin haklarını korumakla birlikte aynı zamanda örgütün başarısını ve toplumsal düzeni ve toplumun iç barışını da sağlar.

2.4.2. Liderlik

Liderlik, insanları belli bir amaç etrafında toplayabilme, belli bir amaca yönlendirme, hitap ettiği kişileri ikna edebilme yeteneğine sahip olma ve insanları

motive edebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir (Öztürk ve Emili, 2017: 97-126). Toplumsal yaşamda ve örgütsel faaliyetlerde grup içinde grubu yönlendiren bireylere ihtiyaç vardır. Kendisini takip edenleri yönlendiren, insanları etkileyen onlara ilham veren ve kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir gurubu yönlendiren kişi, lider bir kişi olarak tanımlamıştır (Koçel, 2020: 585).

Bu tanıma bakıldığında liderliğin temelinde etkileme vardır. Liderlik etkileme ve yönlendirme süreci olarak değerlendirilebilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017: 134).

Lider kişinin sahip olduğu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel özellikler olarak esas itibariyle üç kategoride ele alınmıştır (Kütükçü, 2017: 26-47). Fakat günümüzde davranışsal liderlik ön plandadır. Davranışsal liderlik liderin insanlara karşı yaptığı davranışı esas almaktadır (Koçel, 2020:258). Lider davranışıyla iş görenlere rol model olmakta onların moral ve motivasyonunu artırmakta onların yaratıcılığını geliştirmekte ve gerekli yetkilendirmeyi yaparak yaptıkları işi en verimli şekilde yapmalarını sağlamaktadır (Toraman, 2011: 11-17).

Başarılı liderin benimsediği yönetim tarzı, kendileriyle çalışan kişilere bilgi paylaşımı yapması ve uygun çalışma ortamı oluşturmastır. Bu bağlamda birlikte çalışma ve değişim konusunda kadınlar daha başarılıdır (Aslan, 2013: 46). Ancak kadınlara gerekli fırsat tanınmadığı için kadınlar hem istihdam alanında hem de liderlik konusunda erkeklere oranla geride kalmışlardır.

TÜİK (2024) Verilerine göre Türkiye nüfusu 85 milyon 372 bin 377 kişidir. Bunun %49,9'u kadın iken %50,1'i erkeklerden oluşmaktadır. Yine (TÜİK, 2024). verilerine göre 31 milyon 632 kişi çeşitli iş kollarında istihdam edilmiştir. Ancak iş gücüne katılım oranları yani istihdam oranı erkeklerde %65,7 iken kadınlarda %31,3'tür. Bu oranlara bakıldığında kadın istihdam oranının erkeklerin yarısı olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel raporlardan da anlaşılacağı gibi kadın istihdamının erkeklere göre daha az olması kadın liderlerin de oranının az olmasına yol açmıştır.

Tüm bu verileri değerlendirdiğimizde kadınlar iş hayatına her geçen gün daha çok katılmaktadır. Özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra kadınlar iş hayatına aktif olarak katılmışlardır. Ancak üst düzey yöneticilik kademesinde aynı oranda artış gözlemlenmemiştir. Kadınların iş hayatındaki liderliğine bakıldığında kadınların üst düzeyde lider olma durumları erkeklere oranla azdır (Sivrikaya , 2021: 59-78).

Üst düzey yönetimlerin kadınların lider olma konusunda toplumsal ön yargılarından sıyrılıp kadın çalışanlara lider olma imkânı sağlamalıdır. Kişinin cinsiyetine değil yeterlilik ve kabiliyetine dayanarak liderlik imkânı verilmelidir.

2.4.3. Algılanan yönetici desteği kavramı

Çalışma ortamlarında yöneticinin çalışanla iletişimi, çalışanın beklenti ve isteklerini karşılama noktasında birinci muhatap olması aynı zamanda personel ve kurum arasında köprü görevi görmesi nedeniyle yöneticinin rolü büyük önem taşımaktadır (Matthews, Bulger ve Farrell , 2009: 78-90). Babin ve Boles (1996) ise şöyle ifade etmişlerdir; algılanan yönetici desteği idarecinin, personeli güdüleme, destekleme, onunla ilgili olma ve ona verilen değer oranında çalışanın bunu hissetme derecesiyle tanımlanır (Boles ve Babin , 1996 : 57-75).

Konuya ilişkin kimi uzmanlar ise şöyle bir yaklaşımda bulunmuşlar; çalışanın emeklerinin yöneticiler tarafından takdir edilmesi, onlara değer verilmesi çalışanın yöneticiye bağlılık göstermesine sebep olmaktadır. (Sharafinski ve Kottke, 1988: 1075-1079).

Muse ve Pichler (2011) ise yöneticiyi, örgütün misyon ve vizyonu ile birlikte kaynakların da etkili dağılımını dikkate alarak yönlendiren sorumlu olarak tanımlar (Muse ve Pichler, 2011: 653-666). Algılanan yönetici desteğini daha kesin cümlelerle ifade eden Göktepe (2016) örgüt içinde çalışanın birinci hissedeceği desteğin “yönetici desteği” olduğunu ifade etmektedir (Göktepe, 2016: 35).

“Yönetici desteği” kavramını bazı düşünürler; çalışanların saygıyı hak ettiklerini düşünerek kendini kıymetli hissetmelerine yardımcı olmak, çalışma azmini artırmak, çalışma alanlarında yaşam kalitesini yükseltmek ve her bağlamda onları destekleyerek taleplerini gidermek olarak tanımlamaktadır (Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık, 2016: 976-983).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak algılanan yönetici desteğinin çalışanlar için önemli bir faktör olduğu değerlendirilebilir. Bu bağlamda çalışan kadınlar için cam tavan sendromunun bariyerlerinden biri de algılanan yönetici desteğidir.

Örgüt içinde bu desteği tam alan kadınlar kariyerlerinde başarıya ulaşabilir. Aksi durumda örgüt içinde yalnızlaşan kadınlar yönetimde üst düzey kademeler için bir çaba göstermeyebilir. Algılanan yönetici desteğinin önemine dikkat çeken bazı düşünürler şu yaklaşımlarda bulunmuşlardır;

2.4.4. Örgütsel güven

Örgütsel güven, bir kurumda çalışanların adalet, eşitlik, refah ve güven içinde çalışacaklarına dair inancıdır. Bu inanç kurum politikası, kurumun kültürüyle yoğrularak süreç içerisinde gelişir. Yapılan çalışmalar örgütsel güven ortamlarında; yöneticilikte kadınların erkeklere nispeten daha çok engellerle karşılaştığını göstermektedir.

Kadınlarda cam tavan sendromunun bileşenlerinden olan engeller meslekte yükselmeye olan güvenleri olumsuz etkileyebilir. İnsanların güvenme eşiği, yönetici ve örgütün tutumuna göre değişir (Demircan ve Ceylan , 2003: 139-150). Çalışanlar, yöneticinin tutum ve davranışı ve örgütün genel yapısından güven duygusunu şekillendirir. Olumlu tutum ve davranışlar örgütsel güveni olumlu etkiler. Altunkaya (2011)'ya göre güvenli bir yapıya sahip örgüt, insanların güvenme isteğini etkileyebilir. Şahsın güvenme seviyesi örgütsel yapıya olan güvenine çevrilebilir (Altunkaya, 2011: 13).

Daha farklı bir ifadeyle, şahsa güven, örgüte duyulan güvenle alakadardır. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır. Örgütsel güven, değişik deneyimleri olan çalışanlarca farklı algılanır. Örgütsel güven düzeyi yapısal etkileşime göre değişiklik gösterebilmektedir. İş gören, kurumunun davranış politikasından, aldığı kararlardan ve yönetimde takip ettiği felsefeye göre güven düzeyini şekillendirir (Arslan, 2009: 10).

Toplumsal önyargılar ve ataerkil bir toplumun kadın yöneticilere olumlu bir yaklaşım göstermenin zorlukları olabilmektedir. Örgütün yöneticileri ve örgütün insan kaynakları politikasının güven iklimi oluşturması durumunda çalışan kadınların yönetici olma konusunda daha istekli olmalarını etkileyebilir.

Farklı bir bakış açısına göre ise, örgütsel güven; örgütün tutumuna, davranış biçimine, yapısal ilişkilerine ve çalışanların elde edeceklerine göre farklılık gösterir. Güven hissi kurumların bütün paydaşlarını (Tüketiciler, ortaklar, iş görenler vb.) bütünleştirdiğinde ve beklentilerini genelleştirdiğinde artık örgütün bir kesitini oluşturacaktır (Aksoy, 2009: 44).

Güven, geçmişte olduğu gibi günümüzde ve gelecekte de sağlıklı ve verimli bir iş ortamı için önem arz etmektedir. Örgütte güven dikey (yönetici-çalışan) yatay (çalışan-çalışan) ilişki ve etkileşimlerde kolaylık sağlar. Örgütsel güven, bütün iş

görenler açısından önem arz etmektedir. Fakat kadınlar için bu güven daha çok önem taşıdığı söylenebilir.

Kadın çalışanların hem kendine güvenmesi hem de örgütsel yapıya güvenmeleri ve desteklenmeleri durumunda kariyer basamaklarında üst düzey yöneticiliğe ulaşmaları bağlamında önem taşımaktadır.

2.5. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Faktörler

Çalışan kadınların üst makamlara çıkmasını engelleyen farklı engeller bulunmaktadır. ‘Cam tavan’ olarak değerlendirilen birçok engel araştırmacılar tarafından çeşitli açılarda sınıflandırılmışlardır. Ancak tüm bu engeller bütünlüyci bir bakış açısıyla üç kategoride toplanmıştır. Bunlar bireysel faktörler, toplumsal faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde açıklanmıştır. Bu çalışmada bu faktörlere dayanarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Aynı zamanda bazı araştırmacılar cam tavan sendromuna neden olan farklı engellere de dikkat çekmişlerdir. (Kelly ve Young,1993) Tarafından yapılan çalışmaya göre, cam tavan sendromunun oluşum nedenleri şunlardır

- Kadına belirlenen toplumsal rol
- İşe alma ve terfi süreçlerinde üst yönetici kademenin ayrımcılık yapması
- Kadınların yükselme ihtimallerinin az olan belirli alanlarda istihdam

edilmesi (Mesleki ayrım)

Kadınların aralıklı olarak işgücüne katılmaları (Kelly ve Young, T, 1993: 1357-37).

Literatürde kadın çalışanların kariyer gelişiminin önündeki engeller konusunda pek çok teori geliştirilmiştir. Dreher (2003) ise tüm teorileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak çalışma hayatında cam tavan sendromuna sebep olan unsurların toplumsal, bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele almıştır (Dreher, 2003: 541-562).

Aşağıdaki şekilde çalışan kadınların bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan cam tavan engelleri yer almaktadır.

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller			Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller		Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	
Birden Üstlenme	Fazla	Rol	Örgüt Kültürü		Meslek Ayrımına İlişkin Cinsiyetçi Kalıplar	
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları			Örgüt Politikaları		Toplumsal	Cinsiyet
----			Mentor Eksikliği		----	Rolleri ve Önyargılar
Öğrenilmiş Çaresizlik			Enformel	İletişim	----	
----			Ağlarına Katılamama			

Şekil 2: Çalışan kadınların cam tavan engelleri (Karaca, 2007: 53).

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere çalışan kadınların karşılaştığı çeşitli engeller vardır. Yapılan çalışmalarda bu engeller genel olarak bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörler olarak kategorize edilmiştir. Aşağıda bu faktörlerin açıklanması yapılmaktadır.

2.5.1. Cam tavan sendromuna neden olan bireysel faktörler

Birden fazla rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları ve öğrenilmiş çaresizlik cam tavan sendromuna neden olan bireysel farklılıklardan birkaç tanesidir. Bu çalışmada, bunların açıklanması ve cam tavan sendromuyla ilişkisine değinilmektedir.

Birden fazla role bürünme

Birden fazla rol, kadınlarda çalışma hayatıyla beraber evdeki işlerinden ve sorumluluklarından vazgeçmemeleri durumunda rol çatışması veya karmaşasıdır (Çalış ve Akdemir, 2019: 517-526). Farklı ülkelerde yapılan çalışmaların neticesinde kadınların çalışma hayatı, ailesi ve eviyle ilgili yükümlülüklerinin aynı olduğu ve bu

yükümlülük için cinsiyetleriyle alakalı iş paylaşımı gözlemlenmemiştir. Kadınların evlilikleri veya çocuk sahibi olmaları işten çıkma oranlarını artırmaktadır (Demirbilek, 1994: 4-7).

Kadınlar işe başladıklarında kendilerine biçilen rolün gerekliklerini eksiksiz yerine getirme düşüncesindedirler. Ancak süreç içerisinde iş yükünün ağırlığı mental ve fiziksel yönden onları yıpratır. Bu durumda kadınlar evliliği öteleyebilir. Evlenmeyebilir ya da çalışma hayatını sonlandırıp kariyerlerini noktalayabilir.

Ailedeki sorumluluklarını, iş yükümlülüğünü yerine getiren; aynı zamanda kariyer hedeflerine ulaşan kadınlar da var. Literatürde “süper kadın” tabiri ile tanımlanırlar. Ancak ağır iş yükü, aile sorumluluğu ve kariyerin yıpratıcılığından ‘süper kadınlar’ da zamanla çeşitli psikolojik sıkıntılar ve boşanmalar olmaktadır (Doğru, 2010: 84). Çalışan kadınlar bu tarz sonuçları görünce üst kademelere çıkma istekleri olumsuz etkilendiği değerlendirilmesinde bulunabilir. Çalışan kadının, eş ve anne gibi birden çok rolünün olması, kadında üç çeşit gerilim ve çatışmayı doğurmaktadır.

Bunlar; Roller gereği istenen farklı davranışların yarattığı gerilim (Behavior based conflict), Zamana bağlı çatışma (Time-based conflict) ve rollerin birbiriyle çatışması sonucu oluşan gerilim (Strain-based conflict) (Karaca, 2007: 53). Şeklinde kategorize edilmektedir.

Kariyer yapmış kendini geliştirmiş ve yönetimin üst basamaklarında çalışmak isteyen kadınlar, anne adaylığı olması ya da çocuk varsa ona zaman ayırması gerektiği düşüncesinden dolayı tercih edilmeyebilir. Gelinek noktasında üst kademelerde çalışma yetkinliğine sahip olmasına rağmen çoğu kadın sadece anne olma ihtimalinden dolayı engellenmektedir (Baybars, Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2014:121-134).

Sonuç itibarıyla çalışan kadınların hem evde çalışması hem de işte çalışması kadınların fiziksel ve ruhsal yönden gerilime ve rol çatışmasına sürüklemeyebilir. İş enerjisi düşen kadınlar çalışan erkeklerden çoğu zaman geri kalabilmektedir. Aynı zamanda işten yorulan kadınlar ev işleri ve aileye zaman ayırmakta zorlandığından huzursuzluk yaşayabilmektedir. Bunların tamamı düşünüldüğünde kadın çalışanlar erkek çalışanlara kıyaslandığında terfi tercihlerinin erkeklerden yana kullanılması kadınların dezavantajlı duruma düşebilmektedir. Bu durum cam tavanlar ortaya çıkmak sebep olabilir.

Kişisel tercih ve algı

Kişisel tercih ve algı, kadınları etkileyen biyolojik, sosyolojik ve toplumca benimsenen cam tavan bariyerleri şekillendirir. Çoklu faktör etkileşiminin doğurduğu karmaşıklık kadınlarda kişisel tercih ve algıyı çeşitlendirir. Öğüt (2006) tarafından yapılan çalışmada ise, kişisel tercih ve algı için şu yaklaşımda bulunur. Sorumluluk almada erkeklere nazaran daha kararlı olan ve enerjisinin büyük kısmını burada harcayan kadınlar, aynı kararlılığı risk almak için göstermezler. Erkeklere göre daha az risk alma eğiliminde olan kadın çalışanlar yüksek risk taşıyan makamlardan kaçınırlar. Çalışma alanlarında daha samimi ve güvenilir bir çizgide görülmelerine rağmen nesnelliği ve hislerini yönetmekte zorlanırlar (Öğüt, 2006: 58-78).

Çalışan kadınlar ev ve iş dengesini kurmayı daha uygun bulurlar ve bundan dolayı tercihlerini bu yönde kullanırlar. Kadınlar iş kollarını seçerken çoğunlukla evdeki rollerine göre iş seçme eğilimindedirler. Bu iş grubu pembe yakalı işler olarak adlandırmaktadır. Kadınlar erkeklere göre bedensel işleri ve temiz olmayan işleri daha az tercih ederler. Daha temiz işleri yapmayı uygun bulurlar. Bu iş kollarına öğretmenlik ve hemşirelik örnek gösterilebilir. Bu durum zamanla bir dezavantaj olarak ücret ve statü kaybına sebep olabilmektedir (Özkaya, 2003: 24).

Sonuç itibariyle, kadın çalışanlar özgüvenleri yükseltip, amaçlarını ortaya koymaları, hedeflerine kilitlenmeleri ve yeterli desteklenmeleriyle cam tavanı aşip amaçlarına ulaşabilirler.

Öğrenilmiş çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik, şahısların sürekli ya da tekrarlı negatif tecrübeler sonucu denetleme duygu ve kabiliyetini yitirdiğinde bunun sonucunda gayretinin boşuna olduğu hissine kapılması ve bunu kabullenmesidir. Bu kavramla ilgili farklı düşünceler mevcuttur. Bir olay ya da durum karşısında başarısız olan bireylerin benzer durumlarda çabaları olsa da başarısız olacağına inanması ve başaramayacağı duygularına kapılma durumu olan öğrenilmiş çaresizlik cam tavan sendromunun bireysel faktörlerdendir (Alpdeger, 2016: 67).

Öğrenilmiş çaresizlik, iş hayatında etkili bir lider olmayı zorlaştıran bir faktördür. Öğrenilmiş çaresizlik, bir kişinin istenmeyen bir durumla karşılaştığında,

kendisinin ya da başkalarının davranışlarının sonucunun değiştirilemeyeceğine dair inancıdır (Aktan, 2016: 58-71).

Bu inanç, kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyebilir. Özellikle kamu kurumlarında çalışan kadınlar, öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörlerle karşılaşabilir. Bu faktörler arasında kontrolsüz bir çalışma ortamı, yetersiz yetkilendirme ve bürokratik yapı yer aldığı söylenebilir. Bu durum, kadın yöneticilerin liderlik potansiyellerini sınırlayabilir ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir.

Kadınların yönetici kademlerinde yükselme konusunda, özgüvenlerini güçlendirmek, onları destekleyici bir çalışma iklimi oluşturmak ve eşit fırsatlar sağlamak önem arz etmektedir. Ayrıca, kadın liderlerin başarı hikâyeleri ve rol modelleriyle çalışan kadınlara ilham olur ve öğrenilmiş çaresizliği azaltabilir.

İnformel iletişim ağlarına katılamama

Çalışma alanlarında bireyler arasında iki türlü etkileşim söz konusudur. Bunlar formel ve informeldir. İinformel ağlar belli bir program dâhilinde olmayıp doğal yollarla formal düzende çalışanların etkileşimi neticesinde çaba harcamadan çıkar (Akdöl, 2009: 67). “Old Boy Network” olarak isimlendirilen bu informel iş ilişkileri, erkekler arasında kurulan bir iletişim ağıdır. Kadınlar bu ağlara girmekte kaçınır ve bu nedenle kariyerlerinde önemli bilgi, destek, tavsiye, güç ve imtiyazlardan yoksun kalabilirler (Nalcı Arıbaş, 2017: 7-23).

Çalışan kadınlar hiyerarşide idareciliğin zirvesinde olsalar da erkeklerin etkileşim kanallarına katılmazlar. Katılım sağlamadıklarından dışlanmaya maruz kalabilirler. Öte yandan etkileşimde bulunan kişiler görevde yükselme, kariyer yapmada birbirilerine rehberlik yaptıkları bunun da çalışma hayatlarında olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Anafarta , Sarıvan ve Yapıcı, 2008 : 111-137.).

Kadınlar, informel ağlara katılmak için cesaretlendirilmeli ve bu ağlarda aktif rol almaları için teşvik edilmelidir. Ayrıca, organizasyonlar, cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmalı ve kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmelerini desteklemelidir.

2.5.2. Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel faktörler

Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel faktörlerden örgüt kültürü, örgüt politikaları mentor eksikliği konularına değinilmiştir. Örgütün düzenli çalışmaması işlerin iyi yürütülmemesi ve örgütün yanlış politikaları benimsenmesi cam tavana neden olabilir. Ayrıca Örgütün tecrübeli kişiler ile yeni iş hayatına giren kişileri buluşturmaması da bireylerin kişisel gelişimini engelleyebilir.

Örgüt kültürü

Kurum, kuruluş ve işletmelerde kuralları, normları, yaklaşımları, davranış tarzlarını şekillendiren örgüt kültürü, işlerin yürütülmesi hususunu belirleyen görüş birliğidir (Öztük, 2011: 9). Her örgütün kendine ait bir kültürü vardır ve bu onu diğerlerinden ayıran belirgin özelliklere sahiptir. Örgüt kültürünü şekillendiren faktörler arasında liderlik tarzı, değerler, iletişim biçimi, çalışma ortamı ve iş yapış şekli bulunur. Bu karakteristikler, doğrudan veya dolaylı olarak örgütün üretkenliğini ve çalışanların moralini etkiler (Tetik ve Köse , 2001: 219-242).

Örgüt kültürünün en önemli faktörlerinden olan eşitlikçi yaklaşım tüm çalışanların örgüt bağlılığını ve kendini geliştirme ve yenileme fırsatını sunabilir. Eşit olanaklar sunan örgüt kültürü, çalışan kadınlar için çok önem arz etmektedir. Kariyer olanaklarında kurumlar farklılık göstermektedir. Kariyerden eşit olanak sunmayan kurumlarda kadın çalışanlar daha fazla emek harcamaya zorlanabilir (Leblebici ve Kacıroğlu, 2014: 1-19).

Klasik kurum tarzlarında yönetimde, erkek hâkimdir. Zamanla yönetimde kadınlar da söz sahibi olsalar da örgüt kültürlerinde erkek hâkimiyeti etkisini devam ettirmektedir (Varoğlu, 2001: 397-414). Özetle, örgüt kültürü, bir organizasyonun kimliğini ve çalışma tarzını yansıtan önemli bir unsurdur. Örgüt kültüründe çalışan kadınlara yönelik pozitif bir yaklaşım olursa çalışan kadınların yönetici olma istekleri artacaktır.

Örgüt politikaları

Kuralların ve yöntemlerin belirlendiği ve iş görenlerin ve işleyişinin takip edildiği Örgüt politikaları, kurumun misyon ve vizyonunun yansıtır. Örgütün ve iş görenlerin hakkaniyetli, dürüst ve kararlı durmasına fırsat verir. Örgüt politikası, yöneticiler ve çalışanlara pozitif katkısı olmaktadır. Yöneticilerin isteklerinin hızlı bir şekilde yerine getirilmesi ile örgütün verimliliği ve etkinliğini artırır. Aynı zamanda çalışanlar için de kişisel hedeflerine ulaşma örgüt içinde tanınma, belli bir statü elde etme ve istediği pozisyonu kazanma gibi olumlu sonuçlar elde eder (Özay , 2022:157-169).

Örgütlerin kendine has bir yol haritası ve politikası olduğundan, mensupları çeşitli varyasyonlarla birbirleri üzerinde hâkimiyet kurmak ve etkileri altına almak isteyebilir. Bu hamlelerin tümü örgüt politikaları olarak tanımlanır (Üçyıldız, 2017: 20-24). Örgüt politikası çalışanlar için farklılık arz edebilir.

Bu bağlamda Örgütsel politikalarda kadın çalışanlar her zaman dezavantajlı olmayabilir. Hatta bazı kurum ve kuruluşların kadınlara pozitif ayrımcılık yaptıkları da bilinmektedir. Pozitif durumu kabullenmeyen erkekler kadınların yönetimde üst düzeye çıkmalarını engellemeye çalışabilir (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 10-80). Örgüt politikası örgütün yol haritası olarak belirlenir. İyi bir politikaya benimseyen örgütler tüm çalışanların memnuniyetini sağlayabilir. Cinsiyetçi olmayan politikalar kadın çalışanlar için fırsat tanıyabilir.

Mentor eksikliği

Mentorluk, bireylerin kariyer gelişimine katkıda bulunmak, yeni beceriler kazandırmak ve kişisel büyümeyi desteklemek amacıyla deneyimli bir kişinin daha az deneyime sahip bir kişiye rehberlik ettiği bir ilişkidir. Bu ilişki, bireylerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurken aynı zamanda bilgi paylaşımını ve kişisel gelişimi teşvik eder. Hem kurumlar hem de bireyler, mentorluk programlarını etkili bir şekilde uygulayarak bu sürecin verimini artırabilirler (Kesim, 2020: 15). Mentor, takviye edici, kollayan, danışman, güvenilir, tecrübeli rehberdir. Mentorluk ise, tecrübeli görevli ile tecrübesiz görevli arasında pozitif anlamda oluşan takviye edici etkileşim olarak ifade edilir (Çetin ve Atan, 2012: 123-136).

Kadınların kariyerlerindeki ilerleyişlerinde kadın mentorların olması çok büyük önem arz etmektedir. Ancak her kurumda kadın mentor bulunmamaktadır. Kendisinden daha yetkin kadın mentorun olmayışı ve kadınlara mentorluk yapmak istemeyen erkeklerin olmasından dolayı kariyerlerinde geri kalarak cam tavanla karşılaşabilirler (Akdöl, 2009: 66).

Mentorluk, bireysel ve uzmanlık alanında gelişme ve ilerlemede önemli rol üstlenir. Mentorun olmayışı negatif etki oluşturabilir. Fakat bu olumsuzluklardan etkilenmemek için kişi kendine uygun mentor bulup bu etkileşimden faydalanabilir.

2.5.3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal Faktörler

İnsanlık tarihiyle eş değer olan cinsiyet eşitsizliği ve kadına yönelik ön yargılar sorunu, günümüzde de etkisini sürdürmektedir. Toplumsal ön yargılar, toplumsal cinsiyet rolleri, mesleki ayrım ve kadın karşıtı stereotipler toplumsal faktörleri oluşturan sebeplerdir. Aşağıda bu faktörlere değinilmiştir.

Stereotipler

Kadın çalışanlara cinsiyet ve fitratları itibariyle daha kibar, alıngan uyumlu olduğu düşünülen kadın karşıtı stereotipler, erkekler için kendine inanan, özgür ve kabiliyetli olduğunu düşünmektedirler (Negiz ve Yemen, 2011: 215-225.). Kadınlara yönelik çeşitli stereotip örnekleri aşağıda gösterilmiştir (Arıkan, 1990: 147-154.):

- Başarıda erkeklerin inancı kadınlarınkinden daha büyüktür.
- Erkeklerin özsaygısı kadınlardan fazladır.
- Sayısalda erkekler sözelde kadınlar daha iyidir.
- Kadınlara nazaran erkekler daha saldırgandır.

Bu stereotipler kadınların yönetimin tepesinde bulunmasını engelleyen toplum tarafından kabul gören olumsuzluklardır. Aynı durum erkekler için söz konusu yapılmamaktadır. Bundan kaynaklı erkeklerin üst kademelerde yönetici olma sonucu doğurmaktadır (Uzun, 2005: 34).

Toplumsal ön yargılar veya toplum tarafından peşinen kabul edilen yargılar tamamen bireyin niteliklerinden bağımsız olarak yapılan ön kabullerdir. Tarihsel süreç içinde kadınlar bu olumsuz ön yargıdan çok etkilenmişlerdir. Gelişen insan

kaynakları yaklaşımı bu toplumsal ön yargıları azaltabilir. Kadınlar da bilgi beceri ve yetenekleriyle bu toplumsal ön kabulleri ortadan kaldırmaya yönelik çaba gösterebilir.

Mesleki ayırım

Meslek seçimi yapılırken herkes kabiliyet ve istekleri doğrultusunda kendini konumlandırması gerekir. Çevresel ve toplumsal kalıp yargılar, ailelerin dayatmaları neticesinde bireyler cinsiyete dayalı mesleki tercihe mahkûm edilebilmektedir.

Mesleki ayırım, kadın ve erkeklerin farklı işlerde yoğunlaşmasını ifade eder. Bu ayırım, toplumsal rollerin etkisiyle kabul edilmiş ve iş hayatında belirli meslekleri “kadın işi” veya “erkek işi” olarak tanımlamıştır. Bu durum, kadınların iş hayatında daha az temsil edildiği ve yükselme fırsatlarının sınırlı olduğu gerçeğidir. Kadınlar, toplumsal cinsiyet kalıpları nedeniyle bazı mesleklerde daha fazla karşılaştıkları zorluklarla mücadele etmek zorunda kalabilir. Bu durum, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde eşitsizliklere yol açar (<http://www.tuic.org.tr/>, 2021).

İstatistik bilgiler ve yapılan çalışmalar cinsiyetçi meslek ayırmada erkeklerin avantajının fazla olduğunu göstermektedir (Öztük, 2011: 9). Cinsiyetçi bakış açısıyla mesleki kategoride, erkek “erkek işlerinde” kadın “kadın işlerinde” çalışır algısı vardır. Bu ayrıştırmada toplum, insanlardan sadece cinsiyetleri gereği kendisine düşeni yapmasını beklemektedir (Atak, 2012: 24).

Tarihsel süreç boyunca da kadın erkekten farklı toplumsallaşmıştır. Erkekler daha organize ve hür yetiştirilirken kadın daha çok ailesi ve ev işiyle ilgilenen gelmiştir. Bu da kurumların yöneticilik pozisyonunda kadınları tercih edememe konusunda etkili bir kalıp yargıya sevk etmiştir (Akçamete, 2004: 63).

Mesleki ayırımın üstesinden gelmek için, iş dünyasında farkındalık yaratmak, eğitim ve mentorluk programları oluşturmak ve cinsiyet eşitliğini teşvik etmek önemlidir. Ayrıca, işverenlerin cinsiyet ayrımcılığına karşı duyarlı politikalar ve uygulamalar benimsemesi gerekmektedir. Bu sayede daha adil ve eşitlikçi bir iş ortamı oluşturulabilir.

Cinsiyet ayrımcılığı

İş hayatında cinsel ayrımcılık, kadınların işe alım süreçlerinde ve kariyerlerinde karşılaştıkları zorlukları ifade eder. Kadınların karşılaştıkları cinsel

ayrımcılığa rağmen, finansal kaynak eksikliği, ailevi sorumluluklar ve işini kaybetme korkusu gibi nedenlerle nadiren yasal yollara başvururlar. Kadın ve erkek arasındaki yapılan cinsel ayrım kadının kariyer yapmasını engelleyebilir (Türeli ve Dolmacı, 2013: 83-104.). Kadınlar çalışma hayatlarında cinsiyetlerinden dolayı uğradıkları ayrımcılıktan belli meslekleri seçmeye yönelebilir. Bu yönelme istem dışı olduğunda çalışan kadınlar mesleğiyle ilgili üst kademelerde görev almayı istemedikleri gözlemlenmiştir (Meriçelli, 2017: 93).

Sosyal hak ve kaynaklardan gereğince yararlanmalarını engellenebilir. Cinsiyet ayrımcılığının engellenmesi ancak toplum tarafından kadına biçilen rol değişikliğiyle mümkündür. Kadınların yaşamın her alanına dâhil edilip, devletle birlikte hukuk normlarıyla önlemler alınmalıdır (Yumuş, 2011:26). Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı üzerine teorileri ileri sürülmüştür. Bu teorilerin en bilinenleri Neo-Klasik ve Kurumsal Yaklaşımdır. Neo-Klasik yaklaşım, verim açısından eşit düzeyde olan bir erkek ve kadından, kadın daha az ücretle çalışıyorsa bunun nedeni kadın çalışanın işverene maliyetinin daha az olmasıdır. (Palaz, 2003: 87-109).

Kurumsal yaklaşım, iş piyasasını elinde bulunduran kuruluş ya da işverenin oluşturduğu mekanizmayla kadınları dezavantajlı duruma getirdiği gözlenmektedir. Bu teoride kadınların daha düşük ücret verilmesinin ana sebebi bu mekanizmaya bağlamaktadır. Çalışan kadınların işe alım aşamasından başlayarak tüm iş yaşamından insan kaynakları bölümü bilinçli, eşitlikçi, adil ve duyarlı olmalıdır ve çalışanların cinsiyet ayrımcılığına tabi tutulmamalıdır.

2.6. Örgütlerde Cam Tavan Sendromunu Kırma Stratejileri

Çalışan kadınların karşılaştığı engelleri aşmak için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Bu çalışmada üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisi ve mentordan yardım alma stratejisi konularına değinilmiştir.

2.6.1. Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi

Cam tavan sendromu, bazı kadınlar, belirli etnik gruplar ve diğer azınlıkların ilerleme veya terfi konuları, üniversite ve meslek edinme süreçlerinde engelleri

kırmaları için çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, kadınlarında iş yerlerinde erkekler gibi eşit şartlarda ilerlemedikleri tespit edilmiştir (Göktaş Kulualp, 2015: 100-123). Eğitim alma sürecinde kadınların daha çok çaba göstermeleri bilgi ve becerilerini ilerletmeleri onları avantajlı duruma getirebilir. Kadın iyi bir eğitim aldığı ve sürekli olarak kendilerini geliştirmesi, cam tavanı kırmada önemli bir rol oynayabilir.

Bu, meslek edinme sürecinde üst pozisyonlara ulaşabileceklerini gösterebilir (Lewis ve Fegenson, 1995: 39-53). Öncelikle başarının mümkün olduğuna ve kadının de buna layık olduğuna inanmak önemlidir. Kadının kendine güvenmesi, cam tavanın üstesinden gelme aşamalarındandır. Kadınların kendine güvenini artırmak ve uluslararası görevlendirme programlarına dâhil etmek için eğitim ve yurtdışı projelerinde uygulama fırsatları sunulmalıdır. Bu, kadınların verimliliğini artırabilir (Lockwood, 2004: 1-49). Mentorluk programların katılmaları veya iş dünyasındaki deneyimli kişilerle bağlantı kurmaları da, kadına rehberlik edecek ve fırsatlar sunarak cam tavanın üstesinden gelmesine yardımcı olabilir.

Ayrıca kadının kendini okul eğitimi anlamında yetersiz görmesi durumunda, iş hayatında ihtiyaç halinde gece programlarına katılarak eksikliğini gidermesi önerilmektedir (Saunders, 1999: 3-4). İyi iletişim becerileri, etkili bir şekilde kadının kendini ifade etmesine ve başkalarıyla etkileşim kurmasına yardımcı olur. Bu da iş görüşmelerinde, toplantılarda ve profesyonel ortamlarda başarılı olmaları için önemlidir.

Kariyer geliştirme eğitimlere katılmaları Sosyal ilişkiler geliştirmek, mentordan destek almak ve ileri düzeyde performans gösterme stratejileri kullanmasının cam tavanı aşmasına, kariyerlerinde ilerlemelerinde olumlu etkisi olduğu yapılan çeşitli çalışmalarla ulaşılmıştır (Catalyst, 1993: 46). Kadınlar iş ortamındaki olumlu ilişkileri, deneyimleri paylaşılmasına ve benzer zorluklarla karşılaşan insanlarla bağlantı kurmasına olanak tanır.

Bu, motivasyonlarını artırabilir ve cam tavanın üstesinden gelmede onlara destek olabilir. Yapılan bir çalışmada kadınların %76'sının sosyal ilişkilerini kullanarak kariyerlerinde ilerledikleri saptamıştır (Zane, 2002: 334-354). Bu stratejiler, üniversite ve meslek edinme sürecinde cam tavan sendromunu kırmada kadına yardımcı olabilir. Ancak, her bireyin deneyimleri ve zorlukları farklı

olduğundan, kişisel bir yaklaşım benimsenmeli ve ihtiyaçlarına uygun stratejileri belirlemek önemlidir (Schmdgal ve Knutson, 1999: 64-75).

Tüm bunlar dikkate alındığında, Üniversiteler ve iş yerleri tarafından uygulanan cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik politikalarını desteklemek ve bu konuda aktif olarak yer almak, cam tavan sendromunu kırmada önemli bir rol oynayabilir. Bununla birlikte, kadınlar aynı iş ortamında beraber çalıştığı erkeklere muhalif ve onları rahatsız etmeyecek stratejileri seçmesine özen göstermektedir (Schmdgal ve Knutson, 1999: 64-75).

2.6.2. Sosyal ilişki geliştirme stratejisi

İyi iletişim becerileri, işyerinde ve sosyal çevrede başarılı olmanın anahtarı olabilir. Etkili iletişim, duygularınızı ifade etmek, başkalarını anlamak ve işbirliği yapmak, beğenilen üslup, tutum ve davranışları göstermek kadının sosyal çevresiyle olan iletişim yoğunluğuyla alakalıdır Sosyal ilişkilerde cam tavan sendromunu aşmanın birkaç stratejisi var. Öncelikle, kadının kendisine güvenmesi ve korkularını yenmesi önemlidir.

Ayrıca, mentorluk desteği almak ve sosyal ağını genişletmesi de yardımcı olabilir. İletişim becerilerini geliştirmesi ve kendisini ifade etmesi, bu konuda yetkin olanlarla ciddi iletişim kurması kariyer basamaklarında yadsınamaz bir gerçek olarak kendini göstermiştir. (Ragins, Townsend, ve Mattis, 1998: 28-42).

Bu süreçte profesyonel veya kişisel ağ genişletmek, yeni insanlarla tanışmak ve farklı perspektifler edinmek, endüstri etkinliklerine katılmak, seminerlere gitmek, sosyal medyada etkileşimde bulunmak gibi yöntemlerle ağı genişletebilir. Kadınların kariyer basamaklarında ilerlerken yaygın olarak kullanılan stratejilerden biri, sosyal ilişki ağlarını geliştirmektir.

Ayrıca, kadınların iş hayatında daha fazla kabul görmesi için erkeklerce beğenilen iş davranışlarını geliştirmek de önemlidir. Bu, liderlik konumuna yükselme sürecinde etkili bir strateji olmaktadır (Schmdgal ve Knutson, 1999: 64-75). Kadınların, etkili sosyal ilişkilerine katılmaları cinsiyetçi bakış açısında kaynaklanan engeller arasında görülen, istenen liderlik tarzları ve beğenilen iletişim şekillerinin bilinmesi ve uygulayabilmesi açısından önemli katkısı olacağı önerilmektedir (Lockwood, 2004: 1-49).

Bu stratejilerin kombinasyonu, cam tavan sendromunu kırmak ve sosyal ilişkileri geliştirmek için etkili bir yaklaşım olabilir. Her kadının deneyimleri farklı olduğundan, kadının hedeflerine ve ihtiyaçlarına uygun stratejileri belirlemek önemlidir (Ragins, Townsend, ve Mattis, 1998: 28-42). Üslup, tutum ve davranışları göstermek kadının sosyal çevresiyle olan iletişim yoğunluğuyla alakalıdır

2.6.3. Mentordan yardım alma stratejisi

Mentorluk, cam tavanı kırmak için oldukça etkili bir stratejidir. Mentor; iki kişi arasında gelişen bir ilişki tarzıdır. Usta-çırak ilişkisi olarak da değerlendirilen ilişkinin temelinde tecrübeli olanın çırak konumunda olan diğer kişiye samimi olarak ona rehberlik etmek ve doğru yönlendirmek ve önemli tavsiyelerde bulunmaktır. (Roberst, 2000: 145-170). Mentor-çalışan ilişkisi, güvene dayanmalıdır.

Mentorluk, iki kişi arasında gelişen, önceden belirlenmiş ya da kendiliğinden oluşan güven ilişkisi biçimidir. Bu nedenle mentorla yapılan konuşmalar gizli kalmalıdır. Bu, açık ve samimi bir iletişim ortamı oluşmasında yardımcı olabilir (Hayes, 2001: 111-118).

Oluşan güven ilişkisinden kaynaklı mentordan yardım alan kadınlar cam tavandan oluşan engelleri aşması konusunda daha girişken olması beklenebilir. Bundan dolayı kadınların sosyal ağ ilişkileri aktif kullanmalıdır. Clance ve İmes'in (1987) Çalışması, kadınların kendine güvenlerini artırmak için mentorluk ilişkilerinden nasıl faydalanabileceklerini tartışır. Kadınların, danışmanlarından geri bildirim alırken ve kariyer stratejileri planlarken kendilerine olan güvenlerini artıracak ilham ve destek talep edip sosyal ağlarını genişletmelidir (Clance ve İmes, 1978: 241).

İbarra (1992) çalışmasında kadınların ağlarını genişletmesi ve destek gruplarına katılmasının kariyer ilerlemelerine nasıl katkı sağlayabileceğini incelemiştir. İş dünyasında önemli kişilerle tanışmasının sürdürülebilir bir iletişime dönüşmesi ve destek gruplarından mentor olarak faydalanması, kadının kariyerinde ilerlemesinde bağlantılar kurmasına destek olacağını vurgulamaktadır (İbarra, 1992: 422-447). Bu bağlamda kadınlar, mentarlardan gelen eleştirileri yapıcı bir şekilde karşılamalı ve bu geri bildirimleri kurduğu bağlantılarla kariyer gelişimleri için bir fırsata dönüştürebilir.

Kadınların mentorlarından alacakları geri bildirimleri nasıl etkili bir şekilde değerlendirebileceklerini ve kariyerlerini nasıl geliştirebilecek iyi değerlendirmelidirler (Ragins ve Cotton, 1999: 529). İyi değerlendirilen mentor tavsiyeleri kişinin iş yaşamında önemli kolaylıklar sağlayabilir.

Çalışan, montörle olan ilişkisi sürekli olarak devam ederek montörden fayda sağlayabilir. mentorluk ilişkilerinin etkili yönetilmesinin önemini vurgular. Kadınlar, mentorluk ilişkilerini sağlam temeller üzerine inşa ederek ve mentorlarıyla sürekli iletişim halinde olarak cam tavan sendromunu aşabilir (Allen, 2008: 254-267). Bu stratejiler, kadın çalışanların cam tavan sendromunu aşmalarına ve mentorluk ilişkilerinden daha etkili bir şekilde faydalanmalarına yardımcı olabilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunun 28.03.2023 tarih ve 55 sayılı etik kurul kararından alınan araştırma uygulama iznine dayanarak Muş ve Ağrı Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüklerinde 15 kadın çalışanla mülakat yapılmıştır. Bu tez çalışmasında amaçlı örnekleme yöntemiyle katılımcılara ulaşılmıştır. Veriler nitel araştırma yöntemiyle mülakat tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

Elde edilen veriler içerik analiziyle betimleme yapılarak temalar ve kodlamalar oluşturularak yorumlamada bulunulmuştur. Alınan sayısal veriler için SPSS istatistik paket programı kullanılarak, frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerin değerlendirmesi ve yorumlaması yapılmıştır. Analizlerin sonuçlarına göre bazı önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca araştırılan konu hakkında literatürde yer alan bilgi ve belgelerin genel değerlendirmesi yapılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Bu çalışmada, bir kamu kurumunda kadın çalışanların cam tavan sendromu ile ilgili düşünceleri araştırılmış ve araştırma sonucunda edinilen bulgular ile bu probleme çeşitli çözümler bulmayı hedeflenmiştir. Araştırmanın temel amacı kadın çalışanların kariyer yapmalarının önündeki engelleri ortaya koymak ve bu engellerin aşılmasına yardımcı olmaya çalışmaktır.

Ayrıca üst kademelerde çalışan kadın yönetici sayılarının arttırılmasına ışık tutmaktır. Yapılan çalışmada cam tavan sendromuna neden olan faktörler ortaya konulmuş ve bu faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek için içerik analizi kullanılmıştır. Bununla beraber konuyla alakalı yapılan çalışmaların literatür taraması yapılmıştır.

Bu çalışma kurum ve kuruluşlarda çalışan kadınların üst yönetim kademelerde çalışma isteklerini arttıracak ve kadın personellerin karşılaştıkları engelleri aşmak için gayret göstermeleri konusunda cesaretlenmesine fayda sunacağı

düşünülmektedir. Aynı zamanda kadınların kendi zihinlerinde oluşturdukları engelleri aşmaları konusunda yol göstereceği hedeflenmektedir.

Bununla beraber erkeklerin yetenekli ve başarılı kadınların karşılaştığı engellerin farkındalığı oluşturulacağı düşünülmektedir. Ayrıca erkek yöneticilerin kadın personele yönelik tutum ve davranış değişikliği konusunda katkı sağlanacağı hedeflenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın problemleri

Ağrı ve Muş Aile ve Sosyal Hizmetlere bağlı kuruluşlarda çalışan kadın personellerin yönetici pozisyonlarında ilerlerken karşılaştıkları zorluklar incelenmiştir. Erkek akranlarına kıyasla yaşanan eşitsizliğin sebepleri araştırılmış ve bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur. Bu eşitsizlik durumunu aşıp yönetici kademesine gelen kadın personellerin bu süreçte yaşadıkları zorluklara değinilmiştir. Örgütlerde yönetici kademesinde bulunan kadın sayısının az olmasının cam tavan sendromu ile ilişkisi incelenmiştir.

Bu sendromu aşmak için neler yapılabileceği üzerinde durulmuştur. Kadın personellerin çalıştıkları kuruluşlarda karşılaştıkları bireysel, sosyal ve örgütsel engellerin ortaya çıkartılması ve bu engelleri aşmanın stratejisi tezin temel problemini oluşturmaktadır.

3.1.3. Araştırma çalışma grubu, evreni ve örneklemi

Araştırma grubu ve araştırma evreni Ağrı ve Muş ilinde bulunan Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı kuruluşlarda çalışan kadın personellerden oluşmaktadır. Örnekleme grubu 15 çalışan kadın personelden seçilmiştir. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına bağlı Ağrı ve Muş İl Müdürlüğü'nde yönetici konumunda olan ve yönetici olmayan 15 kadın çalışanla mülakat yapılmıştır. Ayrıca bu alanda uzmanlığına güvenilen kişilerden de destek alınmıştır.

3.1.4. Araştırma verilerinin toplanması

Araştırma grubunda edinilen bilgiler ışığında belirlediğimiz sorularla kadın çalışan ve kadın yöneticilerle yarı yapılandırılmış sorularla derinlemesine mülakat yapılmıştır. Mülakata verilen cevaplara göre temalar ve kodlamalar oluşturularak yorumlamada bulunulmuştur. Ayrıca cam tavan sendromuyla ilgili yayımlanan kitap, dergi, makale ve yapılan akademik çalışmalardan faydalanılmıştır. Araştırma

kapsamında yer alan katılımcılar K1, K2, K3,.....K15 şeklinde kısaca kodlanmıştır.

3.1.5. Araştırmanın güvenirliği ve geçerliliği

Evrendeki tüm bireyler araştırmaya katılmamıştır. Ancak evrendeki tüm kişileri temsil edebilecek katılımcılardan seçilmeye dikkat edilmiştir. Seçilen katılımcılar farklı yaş grubunda olan, evli –bekâr olan, farklı birimlerde çalışan ve farklı çalışma pozisyonunda bulunan kişilerden oluşmaktadır. Örneklemenin bu farklılıkları ile tüm evren hakkında yargıya varılabileceği ve farklı yönlerinin incelenebileceği düşünülmektedir.

Tüm katılımcılar gönüllü katılmışlardır. Ses kaydı ve görüntünün alınmaması katılımcıların daha rahat ve samimi olarak düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlamıştır. Katılımcıların verdiği samimi cevaplar araştırmanın güvenirliği açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Sorulan sorulara verilen cevaplara karşılık ek sorularla asıl konudan ayrılmamaları sağlanmıştır. Verilen cevaplar araştırmacı tarafında not alınmıştır.

3.1.6. Araştırmanın sınırlılığı

Araştırmanın sadece Ağrı ve Muş Aile ve Sosyal Hizmet İl Müdürlüklerinde olması ve katılımcıların sadece 15 çalışan kadından oluşması sınırlılık oluşturmıştır. Ayrıca örneklem grubunun sadece çalışan kadınlardan oluşması ve erkek katılımcının olmaması sınırlılığa neden olabilmektedir.

3.1.7. Araştırma verilerinin analizi

Nitel araştırma yöntemiyle yapılan bu tez çalışması amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcılara nitel araştırma yöntemiyle yapılan derinlemesine mülakat/görüşme ile veriler toplanmıştır. Toplanan veriler ışığında temalar ve kodlamalar yardımı ile analiz yapılmıştır. Alınan sayısal veriler için SPSS 22 istatistik paket programı kullanılarak, frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır.

Ayrıca literatürde yapılan çalışmalar incelenmiştir. Farklı kurum ve kuruluşlarda cam tavan sendromu konusunda yapılan çalışmalar değerlendirip uyarlamalar yapılmıştır. Mülakat sonuçlarına ilişkin veriler; toplam on beş kadın

Çalışanla farklı çalışmalardan esinlenerek yapılan yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevapları kapsamaktadır.

Araştırmada kamu kurumunda çalışan kadın personellerin kariyer yaparken karşılaştıkları engeller ile ilgili kavramlara yönelik görüşlerinin derinlemesine incelenip ortaya konması amaçlanmıştır. Yapılan değerlendirmelerle kadın personellerin yönetici konumuna yükselmesi durumunda karşılaştıkları engeller ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tüm veriler bir bütün olarak değerlendirilip sorunun asıl bileşenleri belirlenmiştir. Buna dayanarak çalışan kadınların karşılaştığı cam tavan engelleri ortada kaldırmaya yönelik çözüm önerilerinde bulunulmuştur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Ağrı ve Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ile Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan erkek ve kadın personellerin sayıları, istihdam oranları, erkek yönetici sayısı ve oranı kadın yönetici sayısı ve oranı belirlenmiştir. Bu kurumlarda sadece çalışan 15 kadınla mülakat yapılmıştır. Katılımcılardan alınan demografik sorulara ilişkin cevaplar SPSS 22 programı kullanılarak, frekans ve yüzde analizi yapılarak elde edilmiştir.

4.1.1. Ağrı ve Muş illerindeki sosyal hizmet kurumlarında kadın çalışanların profilleri, istihdam alanları ve çalışma hayatına katılım oranları

Aşağıdaki tabloda Ağrı Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan kadın ve erkek sayısı ve yönetici dağılımı yer almaktadır.

Tablo 2. Ağrı Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan kadın ve erkek sayısı ve yönetici dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde	Yönetici Sayısı	Yüzde
Kadın	192	%49,23	6	%28,57
Erkek	198	%50,77	15	%71,43
Toplam	390	%100,00	21	%100,00

Ağrı Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nden alınan 14.06.2024 tarih ve 118455226 sayılı resmi yazıya dayanarak oluşturulan tabloda görüldüğü üzere Ağrı Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan kadın ve erkek sayısı ve yönetici dağılımı verilmiştir. Bu veriler değerlendirildiğinde Ağrı Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde 390 çalışan bulunmaktadır. Bunların 198'i erkek 192'si kadın çalışandan olup; %49,23 orana denk gelen 192 Çalışan kadından sadece 6'sı yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Erkek çalışanların oranı az farkla %50,77 olmasına rağmen yönetim kadrosuna 15 kişiyle olduğu görülmektedir. Buda erkeklerin

yönetime katılımda %71,43 gibi yüksek bir oranla kadınların ise %28,57 gibi düşük bir oranla temsil ettiği anlaşılmaktadır. Bu veriye dayanarak, kurumun cinsiyet eşitsizliği ve kadınların kariyer gelişiminde karşılaştığı zorlukları ele almak için dikkate alınmalıdır. Ayrıca, kurumsal politikalar bu eşitsizliği gidermek için gözden geçirilmelidir.

Aşağıdaki tabloda Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan kadın ve erkek sayısı ve yönetici dağılımı sunulmuştur.

Tablo 3. Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan kadın ve erkek sayısı ve yönetici dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde	Yönetici Sayısı	Yüzde
Kadın	159	%40,77	5	%23,81
Erkek	246	%63,08	16	%76,19
Toplam	405		21	%100,00

Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nden alınan 26.06.2024 tarih ve 11891688 sayılı resmi yazıya dayanarak oluşturulan tabloda görüldüğü üzere Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğünde çalışan 405 personelden 246'sı erkek 159'u kadındır. Yönetim kadrosunu oluşturan 21 kişiden %23,81 denk gelen 5 kişiyi kadınlar oluştururken %76,19 denk gelen 16 kişiyi ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu tablonun sonucuna bakıldığında, Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde kadınların yönetici pozisyonlarında daha düşük bir temsil oranına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Kadın çalışanların sayısı toplam çalışan sayısına göre daha düşük olmasından kaynaklı kadınlar yönetici pozisyonlarında daha az temsil edildiği söylenebilir. Tablodan da anlaşılabileceği üzere cinsiyet eşitsizliği ve başkaca çeşitli engellerin varlığına işaret etmektedir. Bu durum, cinsiyet eşitsizliği ve kadınların kariyer gelişiminde karşılaştığı zorlukları ele almak için dikkate alınmalıdır. Ayrıca, kurumsal politikalar bu eşitsizliği gidermek için gözden geçirilebilir.

Tablo 2 ve Tablo 3 birlikte değerlendirdiğinde, hem Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde hem de Ağrı Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü'nde çalışan personellerin erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda yönetici pozisyonunda erkeklerin oranı kadın yönetici oranından daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda potansiyel engelleri ortada kaldırmak için gerekli çalışmanın yapılması önerilmektedir. Cinsiyet bakış açıları, toplumsal ön yargılar, aile ve iş dengesinin kurulması, kadının desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi, esnek saat çalışma uygulanması gibi konularda çalışmaların yapılması değerlendirilebilir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıları yaş gruplarına göre dağılımı sunulmuştur.

Tablo 4. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
20-29	9	%60,00
30-40	4	%26,67
40-50	2	%13,33
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere 20-29 yaş grubu, tabloda 9 kişi ile temsil edilmiş ve bu toplam kadın katılımcı sayısının %60'ını oluşturmaktadır. Bu katılımcılar içinde en geniş oranı temsil edildiği anlaşılmaktadır. Bu kurumda çalışanların genç nüfus olduğunu söylenebilir. 30-40 yaş grubunda çalışan katılımcı sayısı 4 kişi olarak görülmektedir. Bu da toplamın %26,67'sine denk gelmektedir. Orta yaş dönemini temsil eden bu grup katılımcılar arasında önemli bir bölüm oluşturduğu görülmektedir. Bu yaş aralığındaki personellerin daha uzun süre bu kuruluşlarda çalıştığı için daha tecrübeli olduğunu söylenebilir. 40-50 yaş grubu, bu kategoride sadece 2 kişi bulunmakta olup bunun en küçük grup olduğu görülmektedir. Bu da toplam katılımcıların %13,33'ünü oluşturmaktadır. Aile bakanlığının genç bir bakanlık olmasından kaynaklı çalışan personellerin büyük oranda genç yaşta olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların medeni duruma göre dağılımı sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	8	%53,33
Bekâr	7	%46,67
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere katılımcılardan 8'i evli olup bu da toplamının %53,33'ü oluşturmaktadır. Tabloya göre katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 7'si bekâr olup bu sayı toplamın %46,67 sini oluşturmaktadır. Bu durumda bekâr katılımcıların da önemli bir oranda olduğunu söylenebilir. Tablodaki verilerden yola çıkarak, katılımcıların medeni durumları arasında bir denge olduğunu söylenebilir. Daha güvenilir sonuçlara ulaşmak için katılımcıların medeni durumları dengeli bir şekilde seçilmesine dikkat edilmesi önemlidir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların eğitim durumuna göre dağılım sunulmuştur:

Tablo 6. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı

Eğitim Durum	Frekans	Yüzde
Lise	0	%0,00
Lisans	13	%86,67
Yüksek Lisans	2	%13,33
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 15 katılımcıdan 13'ü lisans mezunudur. Katılımcıların büyük bir kısmı toplamının %86,67'sini lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek lisans mezunu 2 kişiyle %13,33'lük bir orana denk geldiği görülmektedir. Bu verilere dayanarak, katılımcılardan lise mezunu personelin olmadığı yığılmanın daha çok lisans ve yüksek lisans eğitim durumunun olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilere dayanarak kurumun personel alımında eğitimi durumunu önemseydiği söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların unvan durumuna göre dağılımı yer almaktadır:

Tablo 7. Katılımcıların unvan durumu

Unvan	Frekans	Yüzde
Sosyal Çalışmacı	3	%20,00
Çocuk Gelişimi	1	%6,67
Psikolog	1	%6,67
Aile Sosyal Destek Uzmanı	1	%6,67
Öğretmen	4	%26,67
Sosyolog	5	%33,33
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğunu sosyolog, öğretmen ve sosyal çalışmacıdan oluştuğu anlaşılmaktadır. Yüzdelik oranlarına bakıldığında diğer katılımcıların daha düşük oranda kaldığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar arasında en büyük oranı %33,33'lük kısmıyla sosyologların oluşturduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların yöneticilik durumu dağılımı yer almaktadır. Katılımcılardan müdür ve müdür yardımcısı sayısı belirtilmiştir:

Tablo 8. Katılımcıların yöneticilik durumlarının dağılımı

Yöneticilik Durumu	Frekans	Yüzde
Müdür	1	%6,67
Müdür Yardımcısı	1	%6,67
Yok	13	%86,67
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 15 kadın katılımcıdan %6,67'lik oranla 1'i müdür %6,67'lik oranla 1'ide müdür yardımcısı pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Geriye kalan %86,67'lik kısmını temsil eden 13 katılımcı ise farklı birimlerde çalışmakta ve herhangi bir yöneticilik vasfına sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların çoğu yönetici konumunda olmaması kurumda kadın yönetici sayısının az olmasına işaret ettiği söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların kurumlarda çalışma süreleri yer almaktadır:

Tablo 9. Katılımcıların kurumlarda çalışma süreleri

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
2-6 Yıl	4	%26,67
7-10 Yıl	9	%60,00
10+ Yıl	2	%13,33
Toplam	15	%100,00

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu 7-10 yıl süreler arasında çalıştığını göstermektedir. Bu sayı toplam katılımcıların % 60'ni oluşturmaktadır. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı 2011 tarihinde (<http://www.aile.gov.tr>, 2011) açıldığından çalışan personellerin de genç olduğu düşünülebilir. Bakanlığın genç olmasından kaynaklı çok uzun süreli çalışan personeller olmadığı değerlendirilmektedir. Ancak daha fazla kadın çalışanın istihdam edilmesi ve kadın çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için destek ve fırsat eşitliği sağlanması önerilmektedir.

4.2. Araştırmanın Nitel Bulguları

Bu bölümde katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtlar çerçevesinde, oluşturulan tema ve kodlamalar ile bunlara ilişkin nitel bulgular yer almaktadır. Soru 2. “Araştırmadaki katılımcılara, bu kurumdaki kadın çalışanlar yönetici olma yönündeki tercihini kendi kararıyla mı yoksa çevresinin (iş ve aile çevresi) etkisiyle mi yapılmaktadır?” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir:

Tablo 10. Katılımcıların yönetici olma tercihleri

	Frekans	Yüzde
Genel olarak kendi tercihleri ile	8	%53,33
yöneticilik görevini kabul ederler.		
Çevrenin etkisiyle tercih ederler.	4	%26,67
Yöneticilik daha çok sorumluluk gerektirdiği için	3	%20,00
ailevi (eş, çocuk, ev işleri vs.) nedenlerden dolayı kadın çalışanlar pek tercihte bulunmuyorlar.		
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 15 çalışan kadın katılımcıdan 8'i, kadın çalışanların yöneticilik görevini kendi tercihleriyle kabul ettiğini ifade etmiştir. Bu oran toplamın %53,33'ü ile en yüksek oran olduğu görülmektedir. Katılımcı kadınlardan 4'ü çevrelerinin etkisiyle yöneticiliği tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bu da toplamının %26,67'lik bir oranına denk gelmektedir. Katılımcılardan 3'ü yöneticiliği ailevi nedenlerden dolayı tercih etmediğini beyan etmiştir. Bu oran %20'ye denk gelmektedir.

Yöneticilik, sorumluluk gerektirdiğinden ailevi nedenlerden dolayı kadın çalışanlar genellikle tercihte bulunmadığını açıklamışlardır. Bu veriler değerlendirdiğinde kadın çalışanların yöneticilik konumunu genellikle kendi tercihleriyle kabul ettiklerini söylenebilir. Bununla beraber ailevi sorumluluklar gibi faktörler de çalışan kadınların yönetici olma tercihlerini etkilediğini söylenebilir.

Çevrenin etkisi ile tercihte bulunanların olduğunu ifade eden 4 kişinin bulunması da kurumlarda hala geleneksel yaklaşımın devam ettiğini söylenebilir. Katılımcılardan katılımcı 6 çalışan kadınların yöneticilik liyakatına sahip olmasına rağmen karar alma sürecinde farklı faktörlerin devreye girdiğini beyan etmiştir.

K/6: “Çalıştığım kurumda kadın yönetici yok ancak; yönetici olmak isteyen kadın çalıştığı kurumdaki çalışanlara karşı yöneticilik yapabilirlik potansiyeli (liderlik, liyakat, öngörü, vizyon, kadro uygunluğu) kendinde bulsa bile evliyse ve çocukları varsa yönetici olma isteğini karar verme aşamasında etkileyecektir. Ailesine, çocuklarının eğitime ve yüklenen fazlaca sorumluluklarla baş etme çabasını göz önünde bulundurularak kendi kararı değil de çevresel ve ailevi kararı daha ön planda olacaktır. Bu nedenlere bağlı olarak genelde çalışan kadınların kariyer planı çocukların temel bakım ve ihtiyaçlarının karşılandığı dönem atlatıldıktan sonra olur ki bu da bir kadın için gecikmeli olabilmektedir”. K/1 kadınlıların yönetici olma istekleri olduğunda özgür iradeleriyle tercih yaptığını ifade etmiştir:

K/1: “Kadın çalışanlar potansiyellerinin farkında oldukları için yöneticilik gibi bir düşünceleri varsa kendi tercihleri doğrultusunda kararlarını almakta olduklarını düşünüyorum”. K/8 kadın kendi statüsünü artırmak için kendi tercihi önemli olduğunu beyan etmiştir:

K/8: “Kadının çalışma hayatında girmesinden sonra azmi ve çalışkanlığı ile statüsünün artması ve iş ortamında söz sahibi olabilmek adına kendi kararlıya yönetici olmayı tercih etmektedir”. Buna karşılık K/5 kadın çalışanların çevrede etkilendiklerini dile getirmiştir

K/5: “Sadece kadınlar değil tüm insanlar karar alırken mutlaka çevrenin etkisinde kalabilmektedir. Sosyal bir varlık olan kadınlar da yönetici olma kararında kimisi çok kimisi az ama mutlaka çevrenin etkisinde kalabilmektedir”.

K/9: “Çalışan kadınların gerek arkadaş çevrelerinde gerekse aile ortamında belli bir süre çalıştıktan sonra çalışan kadınlardan bir statü beklentisi oluşmaktadır. Ortamlarda ne “zaman müdür olacaksın bunca yıl çalıştın aynı işte artık değiştir bu konumunu” diye söylemler çalışan kadınların yönetici olma konusunda teşvik edici bir durum olduğunu sanıyorum. Aynı zamanda çalışan kadınlarında toplumsal beklentileri karşılamak için çalışan bazı kadınlar yönetsel kademelere gelme eğiliminde olabilmektedir”.

Buna karşılık katılımcı 15 aile sorumluluğundan kaynaklı kadın çalışanların yönetici olma konusunda pek istekli olmadığını beyan etmektedir.

K/15: “Kadınların aile içindeki rolünden kaynaklı ev ve iş sorumluluğunu birlikte taşınması kendisine ağır geldiği için çalışan kadın bir kurumda yönetici olmaktansa ev ve anne sorumluluğunu daha çok öncelediği görülmektedir”. Bundan dolayı çalışan kadınlar bir kurumda yönetici olma konusunda çekimser durmaktadırlar.

K/4: “Kadınlarda yönetsel kademelerde olmak istemektedir ancak annelik faktörü çoğu zaman kişisel statüden daha ağır basmaktadır. Çalışan kadınların önemli bir kesimi çocuklarını ve eşlerini ihmal etmemek için kurum sorumluluğunu almaktan kaçındığını düşünüyorum”.

Soru 3. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda, sizce çalışan kadın çalışanların kariyer basamağında karşılaştığı engeller nelerdir?” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir

Tablo 11. Katılımcıların kariyer basamağında karşılaştığı engeller

	Frekans	Yüzde
Daha çok ailevi nedenler (çocukların eğitimi, ev işleri vs.).	7	%46,67
Toplumsal ön yargılar.	3	%20,00
Cinsiyetçi bakış açılarının olmaları.	5	%33,33
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, ailevi nedenler (çocukların eğitimi, ev işleri vs.) çalışan kadınları engelleyen nedenler arasındaki yüzdelik dilimde en fazla yer teşkil ettiği görülmektedir. Bunu cinsiyetçi bakış açısının takip ettiği anlaşılmaktadır. Bu veriler ışığında kadının ailede büyük sorumluluk yüklendiği söylenebilir. Buna ilaveten kadınların kariyerlerinde karşılaştığı önemli engellerden biri toplumsal ön yargılardır. Toplum tarafından kadının yöneticilik yapamayacağı, başaramayacağı vb. ön yargılar kadının aşması zor olan engellerdir.

Bu zorlukların üstesinde gelmek için kadınlara daha fazla fırsat verilmeli ve cinsiyet ayrımcılığına karşı gerekli çalışmalar yapılabilir. Diğer yandan çalışan kadınların aile sorumluluğundan kaynaklı yönetici pozisyonlardan uzak durmalarının düşünüldüğünde aile ortamında eşlerin sorumluluk konusunda kadınlara daha eşit şartlarda sorumluluk paylaşılabilir. Ayrıca kadın çalışanlara yönelik toplumsal ön yargılardan kurtulmak için kişinin bilgi, başarı ve liyakati esas alınabilir. K/7 çalışan kadınların kariyer basamağındaki ilerlemenin önündeki engelleri iki nedene bağlamaktadır. Bu nedenler aşağıda belirtilmiştir:

K/7: “*Bu konunun iki nedenden kaynaklandığını düşünüyorum. Birincisi cinsiyetler arasında farklılık nedeniyle yönetici olma düşüncesinde olan kadın çalışan erkeklerden daha az fırsat tanındığı ve performanslarının adaletsiz bir biçimde değerlendirilmektedir. Aynı zamanda kariyer yapmak için erkeklerden daha çok çaba sarf etmeleri gerektiğini ve sonuçta bu çabanın karşılık bulamayacağını düşündüğü için yönetici olmak istemeyecektir. İkinci neden evli ve çocuklu bir annenin fazla sorumluluk almaktan çekinmesi*”.

Buna karşılık K/8 ataerkil toplum yapısından kaynaklı engellerin daha etkili olduğu vurgulanmıştır:

K/8: *“Ataerkil toplum yapısından kaynaklı kadını erkekten üstün olabileceği makamlara yükselmesi istenmemektedir. Buna ilaveten kadının erkekleri yönetemeyeceği inancına sahip olması en önemli engelli oluşturmaktadır. Ayrıca kadının duygusal olduğu bundan dolayı sağlıklı ve mantıklı kararları alamayacağı ön yargının olması kadının kariyer yapmanın önünde önemli bir bariyer oluşturmaktadır”.*

Kariyer yapmak isteyen kadınların karşılaştıkları önemli engelin cinsiyet bakış açısını olduğunu ifade eden K/1 aşağıda görüşlerini belirtmiştir:

K/1: *“Kurumlardaki çalışma pozisyonların cinsiyete göre belirlenmiş olması kadın çalışanların karşılaştığı engellerdir. Cinsiyetçi bakış açısı kadınların çalışması gerektiğini ancak üst makamlara yükselmenin sakıncalı olabileceğini sanmaktadırlar”.*

K/11: *“Kadınların duygusal olduğunda yola çıkarak girişimcilik işlemlerinde erkelerin ön planda tutuluyor. Buna ilaveten kadınların pratik olamayacağı düşüncelerin egemen olmasından dolayı kadın çalışan geri planda tutuluyor”.*

K/5: *“Toplum tarafında kadınların belli işleri yapabileceği bazı mesleklerin dışında diğer meslekleri çok beceremeyeceği inancı hâkimdir. Aynı zamanda kadınların erkelere emir veremeyeceği algısı hala toplumumuzda çok güçlü olduğunu düşünüyorum. Çalışan kadınların önemli konumlara getirilmesi ile bu algının bir derece aşılabileceğini sanıyorum”.*

Soru 4. *“Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda kadın çalışan olarak rol model olarak aldığınız bir kadın yönetici var mıdır? Varsa bu yönetici kadını görme sebepleri nelerdir?”* sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir

Tablo 12. Katılımcıların rol model olarak aldıkları kadın yöneticiler

	Frekans	Yüzde
Rol model alacağım ünlü bir kadın yok.	10	%66,67
Tanıdığım çevremdeki kadın yöneticilerin kararlılık ve sabırla görevlerini yapmaları açısından rol model alıyorum.	5	%33,33
Toplam	15	%100,00

Tablodaki verilere göre, 15 katılımcıdan 10'u yani toplamının %66,67'si ünlü bir kadın yöneticiyi rol model olarak almadığını ifade etmişlerdir. Bu, ünlü kadın yöneticilerin etkisinin belirli bir kesim için sınırlı olduğunu gösteriyor. Tanıdık çevrelerin etkisi ise çalışan kadınların 5'i yani toplamının %33,33'ü tanıdıkları çevrelerdeki kadın yöneticileri rol model olarak aldıkları ifade etmiştir. Bu, kişisel ilişkilerin ve günlük etkileşimlerin rol model seçiminde önemli olduğu söylenebilir. Çevrelerdeki kadın yöneticileri rol model alan katılımcıların, yöneticiliğe kararlılıkla ve sabırla ulaştığını beyan etmişlerdir.

Tabloda anlaşıldığı gibi kadın çalışanlar için rol model seçiminde hem ünlü isimlerin hem de kişisel özelliklerin etkili olduğunu söylenebilir. Her iki yaklaşım da farklı öğrenme ve ilham alma biçimlerini yansıtır olabilir. Ancak çalışan kadınların daha çok yakın çevredeki kişileri önemsedikleri ve bunları rol model aldıkları değerlendirilebilir. Ayrıca katılımcıların uzak çevrede rol model almayı tercih edilmediğini beyan etmeleri dikkat çekicidir. K/8 yakın çevrede rol model alınmamanın daha önemli olduğu vurgulanmıştır:

K/8: “Çevremde tanıdığım birini rol model olarak alıyorum. Sebebi ise toplumun baskısına rağmen mantığıyla hareket eden, alanında kendini geliştiren, nerede nasıl davranması gerektiğini biliyor olması konusunda rol model alıyorum”.

K/12 rol model alınacağı kişinin hangi özellikte olması konusunda görüşlerini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

K/12: “Kriz anlarında duygularına yenik düşmeden doğru kararı doğru zamanda verebilmesi, personel üzerinde makamını kullanarak ona mobbing uygulamaması, kurum içi iş ve işlemlerin takibinin adil bir şekilde yapılması ve personel ile kişisel ilişkilerini kurum içerisine taşımaması gerekmektedir”.

K/6: “Kadın çalışanlar kadın yöneticileri rol model almaktansa erkek yöneticileri daha çok rol model aldığını ve erkelerin yönetim tarzını daha çok beğendiğini düşünüyorum.” şeklinde daha dikkat çekici bir açıklama yapmıştır. Yukarıdaki tabloya bakıldığında “katılımcıların rol model olarak aldığınız bir kadın yönetici var mı” sorusuna büyük çoğunluğu herhangi bir çalışan kadını rol model almadığı söylemeleri K/6’nın bu yorumunu destekler nitelikte olduğunu söylenebilir.

K/4: “Çevremde rol model aldığım kadın yöneticiler alanında bilgili olması ve iyi bir eğitime sahip olmasına dikkat ederim. Yine kendi çehresinde rol model aldığını dile getiren

K/14: “Evli ve çocuk sahibi yakın akrabam bir okul müdürü olarak okulunda sürekli ödüllerin alındığı aynı zamanda doktora yaptığı çevresel tüm zorluklara rağmen ileriye dönük çalışmalar yaptığı için rol model alınması gereken bir yönetici kadın olduğunu söyleyebilirim”.

Soru 5. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda, yönetici kademesinde bulunan kadın çalışanlara yönelik içinde bulunduğunuz toplumun bakış açısı sizce nasıldır?” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir:

Aşağıdaki tabloda kadın çalışanlara yönelik toplumun bakış açısı hakkında katılımcıların verdiği cevaplar sunulmuştur.

Tablo 13. Kadın çalışanlara yönelik toplumun bakış açısı

	Frekans	Yüzde
Toplumun bakış açısı günümüzde eskiye rağmen daha olumludur	5	%33,33
Toplumun kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açıları mevcuttur.	10	%66,67
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, katılımcılardan 5'i yani %33,33'ü günümüzde toplumun, kadın yöneticilere bakış açısı eskiye rağmen daha olumlu olduğu ifade etmiştir. Bu durum kısmen toplumun kadın yöneticilere yönelik olumlu bir tutum sergilediğini göstermektedir. Kadının işgücüne katılımın artmasıyla beraber kadının yönetici veya üst kademelere çıkma oranı beklenebilir. Katılımcıların 10'nu yani toplamının %66,67'si toplumun kadınların yönetici olmasına karşı olumsuz bakış açısına sahip olduğu ifade edilmiştir.

Bu oran demokratik bir toplumda yüksek bir oran olarak değerlendirilebilir. Bu durum yönetici kadınlara karşı cinsiyet eşitliği konusunda çeşitli engellerin olduğunu gösterebilir. Tablodaki veriler değerlendirildiğinde, toplumun, çalışan kadınlara yönelik bakış açısının karmaşık ve çeşitli olduğu söylenebilir. Bu veri, cinsiyet eşitliği çalışmalarının önemini göstermektedir. Cinsiyet eşitliği konusunda toplumun bilinçlendirmesi ve farkındalığı oluşturulabilir. Katılımcılardan katılımcı / 7 toplum yönetici kadınlara karşı ön yargı taşıdığını ifade etmiştir.

K/7: *“Toplum kadının yönetici olmasına karşı ön yargıyla yaklaşmaktadır. Kadının performansı, tavrı, davranışı, cinsiyeti gibi özelliklerinden ön yargılı yaklaşmaktadır toplumun genel kanısı yöneticiliğin erkeklere daha uygun olduğu, kadının himaye edilen bir varlık olduğu bundan dolayı yönetici olup başkasına söz geçiremeyeceğine inanılmaktadır”*. K/5 ise, toplumun kadına biçilen başka bir rolüne dikkat çekmiştir:

K/5: *“Toplumun geneli, kadınların yöneticilik işlerinde başarılı olamayacağı, kadınların yapıları ev işlerine müsait olduğu bir kadının en başarılı olacağı işin ev işleri olduğu ve kadının iş hayatında başarıya ulaşamayacakları fikrini benimsemektedirler. Bu da toplumun kadınlar hakkında ön yargısıdır”*. Buna karşılık K/4 toplumun bir değişim geçirdiğini dile getirmektedir:

K/4: *“Kadının son dönemde iş hayatına aktif katılmasından kaynaklı toplumun başarılı ve yetenekli kadınları gördüğünden toplumun kadın yöneticilere bakış açısı değişim göstermektedir. Bu durum aynı zamanda kadınların da iş hayatında daha aktif olmasını sağlamaktadır”*.

Toplumun kadının yönetici olmasına karşı eskiye göre olumlu gelişmenin olduğunu ifade eden aşağıda görüşünü belirtmiştir:

K/8: “Eski döneme göre kadının çalışma hayatına adapte olmasından sonra toplum tarafından da kabul görülmektedir. Ancak hala istenen seviyede olmadığını söyleyebilirim.

K/14: “Kadın çalışanların en önemli engellerden bir tanesi öğrenilmiş çaresizlik olduğunu sanıyorum illerde yükselme hedefi olan kadınların kendinden önceki kadın çalışanları gözlemlenmesi nedeniyle öğrenmiş çaresizliğe yönelmektedir. Bu engelli aşmak için olumlu örneklerin olması daha sonraki çalışan kadınlar için örnek teşkil edeceğini sanıyorum”.

K/12: “Toplumun tarihsel bakış açısıyla insan kalitesini ve kabiliyetini bireyin fiziksel yapısıyla değerlendirdiğini sanıyorum. Geldiğimiz 21. Yüz yılda bilgi ve teknoloji çağındayız kişinin fiziksel gücünden ziyade bilgi ve becerisi esas alınmalıdır toplumumuz hala kendi çağının farkında olmadığını düşünüyorum”.

Soru 6. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda, çalışan kadınlara cinsiyet ayrımcılığı yapıldığına inanıyor musunuz? Sebeplerini belirtiniz?” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların kurum içinde cinsiyet ayrımcılığı algılarıyla ilgili verdiği cevaplar sunulmuştur:

Tablo 14. Katılımcıların kurum içinde cinsiyet ayrımcılığına dair algıları

	Frekans	Yüzde
Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığın yapıldığını düşünüyorum.	8	%53,33
Cinsiyet ayrımının yapıldığını düşünmüyorum.	5	%33,33
Her zaman değil, zaman zaman yapıyor.	2	%13,33
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 15 katılımcıdan 8’i %53,33’ü cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını düşünmektedir. Bu oran kurumun cinsiyet eşitliği konusunda olumlu bir durum olmadığını söylenebilir. Cinsiyet ayrımcılığını ortada kaldırmak için daha fazla çaba harcanması gerektiğini değerlendirilebilir. Diğer taraftan, 15

katılımcıdan 5 tanesi yani toplamın %33,33'ü çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığının olmadığını ifade etmişlerdir. Cinsiyet ayrımcılığı zaman zaman yapılıyor diyenler ise katılımcıdan 2'si toplamının %13,33'ü cinsiyet ayrımcılığının zaman zaman yaşandığını belirtmiştir.

Bu durum, kurum çalışanlarının bazı durumlarda daha hassas olması gerektiğini gösterebilir. Bu verilere bakılarak, kurum içinde cinsiyet ayrımcılığı algısının karmaşık ve farklı algılandığı sonucuna varılabilir. Kurumlar bu konuda daha fazla farkındalık oluşturmali ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlanabilir. Cinsiyetçi yaklaşım tarzının olduğu bir kurumda kadın çalışanların yönetici kademelerinde ilerlemesi zor olduğu söylenebilir. Ancak kurum kültürünün değişikliği, toplumsal ön yargıların ortadan kaldırılması ve yasal düzenlemelerin olması durumunda kurumun cinsiyet bakış açısı değiştirilebilir. Bu konuda katılımcılar düşüncelerini şu şekilde dile getirmişlerdir.

K/8: *“Kadının iş hayatına hala yeteri oranda yer olmaması, kadının çalışma alanında erkekte daha iyi iş yapabileceğine inanılmaması bu sebepten dolayı idareci seçilirken önceliği erkeklere verilmesi cinsiyet ayrımcılığı göstermektedir”.*

K/1: *“Erkeklerin, kadınlar ile iletişim kurmanın zor olacağı ve kadının yöneticilik işinin yapamayacağına dair önyargıların olması kadına karşı ayrımcılığa sebep olabilmektedir.*

Bununla beraber K/5: *“Kadınların yönetici olmasına fırsat verilmediği gibi kurum iş ve işlemlerinde fazla iş sorumluluğu yüklenmektedir. Bu durum kadınların moral ve motivasyon düşüklüğüne sebep olduğu söylenebilir.”* şeklinde görüşünü dile getirmiştir.

Buna karşı K/13: *“Bazı kurum yöneticilerin kadına ev işleri, çocuk bakımı gibi durumlarda pozitif ayrımcılık yapıldığında çalışan kadının ev ve iş arasındaki bağı güçlendiğini düşünüyorum. Buna ilave olarak çalışan kadının yaptığı işi daha seyerek ve özverili yaptığını düşünüyorum”.*

K/9: *“Özel kurumlarda daha çok ayrımcılık yapıldığını, buna karşılık kamu kurumlarda cinsiyet ayrımcılığının daha az olduğunu düşünüyorum. Ancak kamu kurumlarda yapılan işin niteliğine göre bazen ayrımcılık yapıldığını görüyorum. Buda her zaman değil zaman zaman olduğunu düşünüyorum”.*

K/2: “İnsan haklarının her alanda geliştiğini kadın erkek ayrımcılığın eğitim seviyesi düşük kişilerin yaptığını kendini yetiştirmiş entelektüel bilgi ve birikime sahip yöneticilerin bu konuda ileri görüşlü olduğunu insanlara cinsiyet özelliklerinden ziyade kişilik ve yeteneklerine göre rol biçtiklerini düşünüyorum. Hatta bu konuda Aile Sosyal Hizmet Bakanlığımızın çok hassas davrandığını buna yönelik ulusal eylem planları kapsamında kadın haklarının ve her türlü şiddetin önlenmesi konusunda çalışmalar yapılmaktadır”.

K/6: “Cinsiyet ayrımcılığın temelinde toplumsal bakış açılarının olumsuz yaklaşımlardan kaynaklıyor. Toplumda kadınların sürekli erkeklerin yardımcı personeli olarak çalışmaları gerektiğinin algısı olduğunu sanıyorum. Bundan dolayı kadınların erkekleri yönetemeyeceği algısı olduğunu düşünüyorum. Günümüzde bu algı bir derece kırılmışsa da hala toplumun bu konuda yaklaşımı pozitif anlamda istenene düzeyde olmadığını düşünüyorum”.

Soru 7/1. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda, sizce bu kurumda yönetici konumunda bulunan kadınların çalışan sayıları yeterli midir?” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir.

Aşağıdaki tabloda kurumda kadın çalışanların sayısını yeterli olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşleri sunulmuştur:

Tablo 15. Kurumda çalışan yönetici kadın sayısı

	Frekans	Yüzde
Bu kurumda yönetici kadın sayısı yeterli değildir	14	%93,33
Bu kurumda yönetici kadın sayısı yeterlidir	1	%6,67
Toplam	15	%100,00

Tabloda görüldüğü gibi 15 katılımcıdan 14’ü yani tamamının %93,33’ü bu kurumda yönetici kadın sayısının yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda sadece %6,67’lik bir kesim çalışan kadın sayısının yeterli olduğunu dile getirmiştir. Bu, veriler kadınların yönetim kademesinde çok düşük olduğunu göstermektedir. Çalışan kadın sayısı ve yönetici kademesinde kadın çalışanın çok düşük olmasına dayanarak kadınların daha fazla istihdamı ve yönetim pozisyonlarında daha fazla

temsil edilmesi konusu değerlendirilebilir. Bu sayıyı artırma konusunda bazı katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

K/9: “Kadının çalışma alanlarına daha fazla imkân sağlanmalıdır. Bir mülakata kadın ve erkek aynı mesleki bilgiye sahip olması durumunda erkeğin cinsiyetinden ötürü fırsat tanınmalıdır”. Buna ek olarak diğer katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K/11: “Çalışan kadının sayısını artırmak için çalışanlara güvenmek ve fırsat vermek gerekmektedir”. Kurumlarda kadın çalışanın sayısını artırmanın başka bir yolu da K/1 bu konuda toplumun önemine dikkat çekmiştir:

K/1: “Ailelerin ve toplumun kadın çalışanlara yönelik olumsuz düşünce yapısını değiştirmeye yönelik bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır”. Başka bir katılımcı cinsiyet ayrımcılığın kadınların önünde önemli bir engel olduğunu dile getirmiştir.

K/12: “Kadınların yönetici olarak seçilmemesinin temel sebebi cinsiyet ayrımcılık yapıldığından gerekli fırsat eşitliğinin sağlamamasından kaynaklanıyor. Fırsat eşitliği sağlanması durumunda kadın yöneticilerin istenen oranda artacağı söylenebilir”.

K/5: “Gözlemediğim kadarıyla ülkemizde her kurumda kadın çalışan sayısı yeterli değildir aile bakanlığı bu konuda diğer kurumlarda nispeten daha çok kadın çalışana sahip olduğunu sanıyorum ancak bu kurumda da yönetici konumunda kadın çalışanın çok yetersiz olduğunu düşünüyorum bu durum kurumun kendi politikasından kaynaklı olmakla birlikte kadınların bu konuda pek istekli olmadığı ve çalışma ortamında kişilerin yaklaşım tarzının etkili olduğunu düşünüyorum”.

K/3 daha genel bir değerlendirme yaparak konuyla ilgili çözüm önerisinde bulunulmuştur:

K/3: “Toplumun kadınların yöneticiliği beceremeyeceği algısı ve bu konuda kadın çalışanlara gerekli desteği ve güveni vermemesinden kaynaklı kadınlar da öğrenmiş çaresizliğe sebep olduğunu sanıyorum. Burada hem toplumun bakış açısını değiştirmek hem de çalışan kadınların bu öğrenmiş çaresizlik engelinden kurulması gerektiğini düşünüyorum bu konuda kurumların algı değişikliği için çeşitli eğitim

programları yapmaları gerekir, kurumların ve toplumun kadın çalışanlara da gerekli desteği sağlamaları gerektiğini düşünüyorum. Hem toplum, hem kurumların ve aynı zamanda çalışan kadınların, yani genel bir yaklaşım tarzının değişikliğiyle sorunun çözüleceği tahmin ediyorum”.

Soru 7/2. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda çalışan kadın ve kadın yönetici sayısı yeterli değilse bu sayıyı artırmak için neler yapılmalıdır?” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir.

Aşağıdaki tabloda kurumda yönetici kadın çalışanların sayısını artırmak için yapılması gereken politikalar konusunda katılımcıların görüşleri sunulmuştur.

Tablo 16. Kurumda çalışan kadın sayısını artırma

	Frekans	Yüzde
Bazı yasal düzenlemeler yapılmalıdır.	6	%40,00
Bu konuda çeşitli eğitim seminerleri verilmelidir.	4	%26,67
Kadın çalışanlara imkân tanıyan kişilerin idareci pozisyonuna getirilmelidir.	5	%33,33
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Katılımcıların önemli bir oranı %40’ı bazı yasal düzenlemelerin yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yasal güvenceleri olması durumunda kadın çalışanların kendine güvenlerini artabilir ve daha girişken davranabilir. Katılımcıdan 4’ü yani toplamının %26,67’lik bir kesimi, çeşitli eğitim seminerlerinin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu durum hem kadınları çalışmaya ve yönetici olmaya teşvik eder hem de erkeklerin bu konuda farkındalığının oluşmasına neden olur.

Toplamının %33,33’lük bir kesimi, kadın çalışanlara imkân tanıyan kişilerin idareci konuma getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, pozitif ayrımcılığın bir yoludur. Demokratik yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin olması çalışanlara karşı daha katılımcı ve daha eşitlikçi davranması beklenmektedir. Tablolarda anlaşıldığı gibi kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin sayısını artırmak için çeşitli stratejilerin düşünülmesi gerektiğini söylenebilir.

Ayrıca kurumlarda yönetici kadınların sayısını artırmak için bazı yasal düzenlemeler yapılabilir. Bu düzenlemeler kadınları daha görünür konuma getirmesi bakımında önemlidir. Bununla beraber kadınların yönetici olmalarına olumlu yaklaşımı sergileyen yöneticilerin üst makamlara getirilmesi kadın yönetici sayısını olumlu etkileyebilir. Bu konuda katılımcılardan bazıları görüşlerini şöyle açıklamışlardır.

K/9: “Çalışan kadınların istihdamı artırılmalı ve yönetici olmaları için fırsat sunulmalıdır. Üst yöneticiler çalışan kadınların yönetici olmaları konusunda fırsat sunarken aynı zamanda bu konuda eğitim sayesinde toplumun ve ailelerin değişim ve dönüşümleri de sağlamalıdır”.

K/1: “Kadın çalışanlara yönelik olumsuz düşünce yapısını değiştirmeye yönelik olarak bilinçlendirme eğitimleri verilmelidir. Kadınların daha kolay yönetici kademelerine gelmeleri için yasal düzenlemelerin önemli olduğunu söylenebilir”.

Bu konuda K/3: “Kadın çalışanların yönetici olmaları konusunda bazı yasa düzenlemeler yapılmalıdır işe alma şartları, esnek çalışması uygulaması, belirli kota uygulaması gibi yasal düzenlemeler yapılabilir.” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

K/6: “Kadın çalışanlar kurumda bir sorumluluk taşıdığı gibi doğal olarak aile içinde annelik rolü ağır basmaktadır. Bu doğal yapıyı değiştirmenin zor olduğu ve bunun değiştirmenin yaşamın doğal dengesini değiştirmeye yönelik olduğu için farklı toplumsal ve bireysel sorunların olacağını düşünüyorum. Bundan dolayı kadın çalışanların hem kurum içinde hem de aile içinde rolünü daha kolay yapmaları için bazı yasal düzenlemeler yapılması gerekir. Örneğin kadının kurumsal bazı işleri evde de yapılması fırsatı verilebilir, çalışma saatlerinde esneklik getirilebilir, belli bir süre çalışan kadınlara yöneticilik hakkı verilebilir diye düşünüyorum”.

K/8: “Toplumun kadına biçtiği rol kadının sadece ev işleri yapılabileceği, kadının erkeklere göre daha az zeki olduğu ve daha az bilgi ve beceriye sahip olduğu bundan dolayı kadının evde çocuk ile uğraşması gerektiği erkekler kadar çalışma hayatında başarı gösteremeyeceği algısı mevcuttur. Bundan dolayı bu yanlış algının değiştirilmesi için toplumun tüm katmanlarında eğitim seminerlerinin düzenlenmesi gerekir. Hata bu tarz eğitimlerin başarılı ve kendi alanında bilgili kadın çalışanlar tayfında yapılması daha etkili olacağını düşünüyorum”.

K/10: “Bir kadın olarak yönetici konumunda olan kadınların da çalışan kadınlara yönelik çok olumlu bir tutum sergilemediklerini söyleyebilirim. Hatta bazen kadın yöneticilerin kadın çalışanlara daha baskıcı davrandığını görebiliyoruz. Onun için yöneticinin erkek olması ya da kadın olması pek önemli değildir. Önemli olan yönetici olan kişinin kadın çalışanlara karşı olumlu algıya sahip olmasıdır. Bundan dolayı üst yöneticilerin kurumumuzda yönetici seçerken daha demokratik ve daha katılımcı anlayışa sahip kişilerin yönetici konumuna getirmeleri gerektiğini düşünüyorum”.

Soru 8/1. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda kadın çalışanların kariyer engellerinin olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların kurumda kadın çalışanların kariyer yaparken karşılaştığı engeller konusunda görüşleri sunulmuştur:

Tablo 17. Kadın çalışanların kariyer basamaklarını etkileyen engeller

	Frekans	Yüzde
Engellerin olduğunu düşünüyorum.	11	%73,33
Engellerin zamanla aşılabileceğini düşünüyorum.	2	%13,33
İstisnai durumda engel olduğunu düşünüyorum.	2	
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, kadın çalışanların kariyer basamaklarını etkileyen engeller ve bu engellerin nasıl aşılabileceğine dair görüşleri belirtilmiştir. 15 katılımcıdan 11 tanesi toplamının 73,33%’ü kadınların kariyerlerinin önünde engellerin olduğunu ifade etmişlerdir. Engellerin zamanla aşılabileceğini düşünüyorum, diyenler 15 kişiden 2’si olduğu görülmektedir. Bu sayı toplamının %13,33’nü oluşturmaktadır. Bu oran, katılımcıların, engellerin aşılabileceği konusunda umutsuz olduğunu söyleyebilir. Engelleri bilmek önemlidir.

Bu durum, çözüm yollarını aramamıza yardımcı olabilir. Kadın çalışanların karşılaştığı engelleri belirlemek ve bunları aşmak için kurumsal bir çaba gösterilmesi önemlidir. Kadın çalışanların kariyerlerini ilerletmeleri için destekleyici politikalar ve fırsatlar sunulabilir. İstisnai durumda engel olacağını düşünüyorum, diyen 15 katılımcıdan 2'si yani %13,33'ü kadınların yeteneği ve potansiyeli, istisnai olmamalıdır, diye ifade etmişlerdir.

Her kadın çalışanın eşit fırsatlara sahip olması önemlidir. Yetenekli kadınlar hak ettikleri mevkilere getirilmesi sağlanabilir. Çalışan kadınların önündeki engelleri aşip kariyer basamaklarını çıkmak için aşağıdaki adımlar atılabilir. Kişinin başarı ve yeteneği esas alınmalı cinsiyet ayrımı yapılmadan başarıya odaklanmalı, kadın çalışanlara liderlik becerileri, yönetim eğitimi ve kariyer gelişimi için fırsatlar tanınmalıdır.

Kadın çalışanlar, deneyimli montörlerden destek almalı ve iletişim ağlarını genişletmelidir. Montörden yardım alan kadınların daha yenilikçi olduğunu beklenebilir. Ülkenin genel eğitim politikalarında ve kurum içinde cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratacak eğitim politikalar geliştirilebilir. Kadının kendi potansiyelini göstermesi konusunda K/5 durumu aşağıda belirtmiştir:

K/5: *“Kadının toplumdaki algısının sadece çocuk büyütme olmadığına dair fikirlerinin insanlara anlatılmalıdır. Bununla beraber kadın çalışanlarının önlerinin açılmasına olanak sağlanmalıdır. Kadın çalışanlar bilgi ve birikimlerini her alanda göstermeli ve bu konuda kendilerini yetiştirmelidir. Kadının başarı göstermesi toplumun ve kurumların algı değişikliğine neden olabilir”. Doğal olarak kadının üstlendiği veya toplum tarafında kendisine yüklenen rollerden kaynaklı özlük haklarında iyileştirmeler yapılabilir”.. Bu konuda K/7 görüşlerini aşağıda belirtmiştir:*

K/7: *“Özlük haklarında iyileştirmeler ile engellerin aşılabacağını ve kadının toplumsal rol gereği, evlenince veya anne olunca sorumluluklarında kaynaklanan yüklerinin çoğalmasından kaynaklı iş saatlerinin esnetilerek kadının yönetici olma şansını artıracaktır diye düşünüyorum”.*

Diğer yandan K/12 kadının yüklendiği rolün iş hayatını etkilemesini dile getirmektedir:

K/12: “Kadına yüklenen rol iş hayatını etkiler. Çalışılan alanda aynı işi yapan iki cinsiyetin iş sonrası yüklendiği roller ve yaptığı işlerin aynı olmaması kadının iş dışında yüklendiği rollerin daha yoğun olmasından kaynaklı kadın çalışanların yönetici olma istekleri kalmamaktadır”.

Buna karşılık K/14: “Hızla gelişen toplumda kadına yönelik olumsuz tutum ve davranış zamanla aşılacaktır.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

K/3: “Çalışan kadınların başarı gösterdiği zaman gerek kurumlarda çalışanlar gerekse çevrede “vay be kadınlar da böyle başarı gösterebilir” denilmektedir. Aynı zamanda yapılan işte bir başarısızlık olduğunda “zaten kadınlar bu işleri yapmaz” diye hafife alındığını görüyoruz. Bu cinsiyetçi bakış açısı kadınların moral ve motivasyonunu düşürmektedir. Kurumumuz bu konuda eğitimler vermektedir; ancak bu konuda daha etkili çalışmaların ve eğitimlerin yapılması gerektiğini düşünüyorum”.

Soru 8/2. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda sizce kadın çalışanların kariyer basamaklarının önündeki bu engeller nasıl aşılabılır? Açıklayınız.” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir.

Aşağıdaki tabloda kadın çalışanların kariyer basamaklarında ilerlerken karşılaştıkları engelleri aşmak için uygulayacağı stratejilerin konusunda katılımcıların görüşleri sunulmuştur:

Tablo 18. Kadın çalışanların kariyer basamaklarını etkileyen engeller

	Frekans	Yüzde
Kadınların yönetici olması konusunda eğitim verilmeli ve bu konuda kadınlar kendini geliştirilmelidir.	7	%46,67
Kadınlar uzman kişilerde bilgi sağlamalıdır.	3	%20,00
Cinsiyet eşitliği farkındalığı oluşturulmalıdır.	5	%33,33
Toplam	15	%100,00

Tabloda görüldüğü üzere, kadın çalışanların kariyer basamaklarını etkileyen engeller ortadan kaldırmak için yapılacak bazı çalışmaları değerlendirmektedir. Bu tabloya dayanarak, kadın çalışanların kariyer basamaklarını daha kolay bir şekilde çıkmaları için aşılması gereken engellere dair bazı önerileri şöyle sıralanabilir.

Erkeklere cinsiyet farkındalığı sağlanabilir. Diğer yandan kadın çalışanlara yönetici olma yolunda eğitim ve gelişim fırsatları sunulabilir. Kadınlara lider olma eğitimi verilebilir. Eğitim; liderlik becerilerini geliştirmek, yönetim stratejilerini öğrenmek ve kariyerlerini ilerletmek için önemlidir. Uzmanlardan bilgi sağlanabilir. Uzmanlarda bilgi alma hayatın her alanında gerekebilir. Bu durum kişinin hata yapma şansını azaltabilir.

Kadınlar, yönetici kademelerinde yükselme hedeflerine ulaşmak için deneyimli yöneticilerden mentorluk alabilir. Kurum içinde cinsiyet eşitliği farkındalığı oluşturulabilir. Kurumsal işleyişte demokratik bir anlayışın hâkim olması katılımcılığı sağlayabilir. İş hayatında cinsiyete dayalı yaklaşımlar kadının kariyerini olumsuz etkileyebilir.

Bu yaklaşımdan kurtulmak için, tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğu bir iş ortamına teşvik edilebilir. Yukarıda açıklanan, bu adımlar kadın çalışanların kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olabilir ve yönetici pozisyonlarında daha fazla temsil edilmelerini sağlayabilir.

K/11: *“Kadınlar bilgi ve birikimlerini iş hayatında göstermelidirler. Ve kadının karşılaştığı tüm engellere rağmen uzman kişilerden de destek alarak yönetici olma konusunda kararlı ve ısrarcı olmalıdır. Kadının kararlılığı toplumsal cinsiyet farkındalığını oluşturabilir. Ayrıca toplumsal önyargıları kırabilir”.*

Eğitim ile birçok engelin aşılabileceğini K/5 aşağıda görüşünü belirtmiştir:

K/5: *“Kadının toplumdaki algısının sadece çocuk büyütmek olmadığına dair fikirlerin insanlara anlatılması ve kadın çalışanların önlerinin açılmasına olanak sağlanmalıdır”.*

Aynı zamanda K/1 aşağıda görüşünü belirtmiştir:

K/1: “Erkek çalışanların kadının duygusal olduğu bundan dolayı mantıklı karar alamayacağı algısının bilinçlendirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir”.

K/9: “Çalışan kadınlar mutlaka bilen kişilerde yardım almalıdır. Günümüz dünyasında hem internet ortamında bilgiye ulaşılabilir he de uzmanlığına güvenilen kişilerin olduğu bir gerçektir. Hangi konuda olursa olsun bilgiye ulaşmak çok kolay olduğu bir devirde yaşıyoruz. Onun için başarılı olmak isteyen kadınların bilgiye ihtiyaçları olduğu zaman çok kolay bir şekilde yukarıda dediğim araçlardan bilgiye ulaşabilirler. Maalesef kadınlar sosyal medyada çok iletişim kurma taraftarı değiller bu durum onların bilgiye ulaşmalarını engellediğini söyleyebilirim. Bu konuda kadınların daha girişken olmaları kendileri için fayda sağlayacaktır”. Bununla beraber bu konuda toplumun ve örgütlerin en temel probleminin cinsiyet eşitsizlik anlayışı olduğu söylenebilir

K/8: “Toplumun her katmanında bireye cinsiyet temeli yaklaşımın zarları ve bireye yetkinliği ve liyakatinin önemli olduğu konusunda bilgi verilmelidir. Bu konuda başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere tüm bakanlıkların bu konuda politika geliştirmeleri gerekir. Kurumumuz Aile Bakanlığı olarak bu konuda çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Ancak bu konu tüm kurumları ve dolayısıyla tüm toplumu ilgilendirdiği için bilimsel verilere dayanarak daha ikna edici bir dil ile cinsiyet ayrımcılığına karşı mücadele edilmelidir ve bu konuda her platformda farkındalık oluşturulmalıdır”.

Soru 9. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda kadın çalışanların yönetici olabilmeleri noktasında çalıştığınız kurumun insan kaynakları politikası ne derece etkilidir? Açıklayınız.” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir.

Aşağıdaki tabloda kurumdaki insan kaynaklarının kadın çalışanların yönetici konumuna gelmeleri konusunda destekleri konusunda katılımcıların görüşleri sunulmuştur:

Tablo 19. Kurumun insan kaynakları politikası

	Frekans	Yüzde
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı diğer bakanlıklara göre kadının yönetici olmasını daha çok desteklemektedir.	6	%40,00
Kurumumuzda yöneticiler kadının yönetici olmasına olumlu tavır sergilemektedir.	6	%40,00
Kurumumuzun insan kaynakları kadının yönetici olmalarını desteklememektedir.	3	%20,00
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, inceleme yapılan kurumun insan kaynakları politikasının kadın çalışanların yönetici olabilmeleri konusunda nasıl bir etki yarattığına dair bazı bilgiler elde edilmiştir Katılımcılardan 6'sı yani %40'ı Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın diğer bakanlıklara göre kadınların yönetici kademelerine yükselmesini daha fazla desteklediklerini ifade etmişlerdir. Bu, cinsiyet eşitliği konusunda olumlu bir adım olarak değerlendirilebilir.

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın hedef kitlesi aile olduğundan, aile içinde kadının rolü ve kadının toplumdaki algısını daha fazla takip etme fırsatına sahip olduğu söylenebilir. Bundan dolayı kadının kariyeri önündeki engellerin kaldırılması konusunda Aile Bakanlığı'nın daha duyarlı olması beklenebilir.

Üst yöneticilerin olumlu tavır sergilemesi gerektiğini ifade eden 6 kişi toplamın %40'ını oluşturuyor. Kurumun üst yöneticileri, kadınların yönetici pozisyonlarında yer almasına olumlu bir tavır sergilediğini değerlendirilebilir. Bu durum, kadın çalışanların kariyerlerini ilerletmeleri için olumlu bir iş ortamının varlığını gösterebilir.

Tablo bir bütün olarak değerlendirdiğinde, üst makamların olumlu yaklaşımına rağmen genel olarak personel yönetiminin cinsiyet eşitliği konusunda istenen seviyede olmadığı görülmektedir. Bu durumda kurum ve kuruluşların çalışan kadınların yönetici olmalarının önündeki engelleri aşmaları için daha fazla çaba harcaması gerektiği söylenebilir. İnsan kaynakları politikasının gözden geçirilmesi ve

kadın çalışanların yönetici kademelerine yükselmesini destekleyen bir yaklaşımın benimsenmesi önemlidir.

K/1: “Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nda kadın çalışanların sayısı diğer kurumlara göre daha fazla olduğu; Ancak yine de kadın yönetici sayısının bu kurumda nispeten az olduğu ve kadın yönetici sayısını artırılmasına yönelik çalışmaların artırılmasına yönelik politikalar geliştirilmelidir diye düşünüyorum”.

Buna karşılık K/ 7 çalıştığı kurumda kadın çalışanın yönetici olmasına kurumun insan kaynakları politikasında engelleyici bir tavır olmadığı gibi aksine kadının yönetici olması noktasında destekleyici tavır sergilenmektedir.

K/8: “Aile Bakanlığı’nın kadının çalışma alanı çok olmasından kaynaklı kadının yönetici olması konusunda bazen pozitif ayrımcılığının yapıldığı gözlenmektedir.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bununla beraber bazı katılımcıların diğer kurumlar gibi kurumumuzda kadının yönetici olma konusunda gerekli kolaylığı sağlamadıklarını dile getirmişlerdir:

K/3: “Gerek toplumda ve gerekse kurum ve kuruluşlarda kadın çalışanların çoğalması sosyo-ekonomik olarak bir zorunluluk olduğu söylenebilir. Tüm kurumlarda olduğu gibi kurumumuzda da kadın çalışan sayısı artmaktadır. Ancak benim düşünceme göre tüm kurumlar gibi kurumumuzda da henüz çalışan kadınların yönetici olmaları konusunda istenen düzeyde fırsat tanımamaktadır”. Bunun en önemli göstergesi çalıştığım kurumda yönetici kadın sayısının az olduğunu söyleyebilirim. Elbette ki bunun birçok nedeni olabilir. Ama her şeye rağmen Aile Bakanlığının yönetici kadrosunun en az yüzde ellisi kadın olması gerektiğini düşünüyorum. Bu konuda yönetici kadınların yetiştirilmesi ve çalışan kadınlara yönetici olmaları konusunda teşvik edilmesi ve gerekli fırsatın tanınması gerekir diye düşünüyorum.

Katılımcılardan K/10 daha farklı bir konuya farklı yaklaşarak kurumlarında insan kaynaklarının çalışan kadınların yönetici olmaları konusunda olumlu yaklaştığını ancak çalışan kadınların yönetici olmaya pek yanaşmadıklarını dile getirmiştir:

K/10: “Aile Bakanlığı en genç bakanlıklardan biridir bundan dolayı bu kurumda çalışan kadınların daha çok genç olduğu ve işe girdikten sonra birçok kadının yeni evlendiği ve yeni çocuk sahibi olduğu, yani iş aile dengesinin zor

olacağından kadın çalışanlar yöneticiliği istemediğini, çevremde bunun örnekleri olduğunu biliyorum. Kadın çalışanların özellikle çocukları belli bir yaşa geldikten sonra yani kadının bu konuda sorumluluğu azalınca yönetici olma isteği olduğunu sanıyorum.

Soru 10. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda size göre bir kadın çalışanın çalışma hayatında bağlı bulunduğu kurumda yönetici olarak görev alıp aktif rol oynamasında hangi faktörler etkilidir? Anlatınız.” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir.

Aşağıdaki tabloda çalışan kadınların yönetici kademelerinde ilerlemeleri için etkili faktörler konusunda katılımcıların görüşleri sunulmuştur:

Tablo 20. Kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına yükselmeye etkileyen faktörleri

	Frekans	Yüzde
Üst yönetici destekleri	7	%46,67
Kadının yöneticilik yapmaya ilgili ve gerekli deneyime sahip olması	5	%33,33
Kadının ev-iş-sosyal yaşam dengesinin sağlanması	3	%20,00
Toplam	15	%100,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına yükselme noktasında etkili faktörleri açıklamaktadır. Üst düzey yöneticilerin kadın çalışanlara destek vermesi, kadınların kariyerlerini ilerletmeleri için önemlidir. Üst kademedeki yöneticilerden destek kadınları cesaretlendirilebilir. Bu destek, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselme konusunda güven kazanmalarına yardımcı olabilir. Kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına yükselmesi için gerekli olan bilgi ve deneyime sahip olmaları kariyer yapmaları için en önemli faktördür.

Kadınların eğitimi, yardım alacakları mentorluk ve kendilerine tanınan fırsatlar, bu deneyimi kazanmalarına yardımcı olabilir. Esnek çalışma saatleri, aile destekli politikalar ve rahat çalışma ortamı bu dengeyi sağlamada yardımcı olabilir.

Tüm veriler birlikte değerlendirdiğinde, kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına yükselmesi için üst yöneticilerin yaklaşımı, destekleyici kurumsal kültür, eğitim, deneyim kazanma, aileyi destekleyici politikalar ve yaşam dengesi sağlanmalıdır.

K/7: *“Kadının özgüven eksikliğini yaşamaması..... Kadının iş ve aile dengesini kurması durumunda yöneticilik rolünü aktif olarak yerine getirecektir. Kadın yöneticilerin kadın personellere yönelik destekleyici davranması kadın çalışanın yönetici olup aktif rol almasını sağlayacaktır”.*

K/4: *“Kadının, alanında uzman olması ve üst yönetimin tarafsız yaklaşımı kadın çalışanların yönetici olup aktif rol almasında en önemli faktör olacaktır”.*

Kadının yönetici olmasındaki en önemli faktörün kadının kendini geliştirmesine bağlı olduğunu K/6 ifade etmiştir:

K/6: *“Kadının çalışkan olması, kendini geliştirmesi ve değişime açık olması durumunda kadının bulunduğu kurumda aktif rol alacağını düşünüyorum .*

K/2: *“Kadının bulunduğu kurumda aktif rol alıp yönetici konumuna gelmesi için alanında uzman olması, üst yönetimin tarafsız yaklaşımı, yöneticilik yapabilecek yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Bu faktörlerin olması durumunda kadın yönetici sayısı istenen düzeye geleceğini düşünüyorum.*

K/14: *“Kadının iş ve aile dengesini kurması durumunda iş hayatında yönetici olması konusunda istekli davranacaktır aksi durumda daha fazla çaba sarf etme mecburiyetinde kalacaktır”.*

K/8: *“Kadınlar yapısal olarak sağlam bir yere dayanmak ve kendini güvende hissetmek isterler. Bu bana göre belki de yaratılıştaki bir durumdur. Bu bakış açısıyla bakıldığında çalışan kadınların yönetici olmaları için üst yöneticilerin kendilerini desteklemelerini isterler. Olası olumsuzluklar karşısında dayanacakları üst yönetimin kendilerine güven vermek isterler. Kadın çalışanların bazıları elbette bu konuda çok dirayetli olabilir ama genel olarak yöneticiliği seçmek isteyen kadın çalışanlar yönetici desteğini çok önemsediklerini tahmin ediyorum. Bunun için yönetici desteği ne kadar fazla olursa kadın yönetici sayısı da o oranda çoğalacaktır diye düşünüyorum”.*

Soru 11. “Araştırmadaki katılımcılara bu kurumda üst düzey yönetici kademesi konumunda bulunan erkek yöneticilerin kadın çalışanların yönetici olmalarına bakış açısı nasıldır? Belirtiniz.” sorusu sorulmuş ve bu soruya ilişkin katılımcılar aşağıdaki cevapları vermiştir.

Aşağıdaki tabloda üst düzey yönetici kademesi konumunda bulunan erkek yöneticilerin kadın çalışanların yönetici olmalarına bakış açısı konusunda katılımcıların görüşleri sunulmuştur:

Tablo 21. Erkek yöneticilerin yaklaşımları

	Frekans	Yüzde
Kurumumuzda üst düzey yönetimin kadın yönetici olmasına olumlu yaklaşılmaktadır	7	%46,66
Kurumumuzda üst düzey yönetimin geleneksel yaklaşımından dolayı olumlu yaklaşılmamaktadır.	5	%33,33
Erkek yöneticilerin kadının ev işleri- anne gibi rolleri olduğu için gerekli verimi olmayacağı düşüncesine sahiptirler.	3	%20,00
Toplam	15	%100,00

Tabloda görüldüğü üzere, kurumdaki üst düzey yönetici kademesindeki erkek yöneticilerin kadın çalışanların yönetici olmalarına yönelik bakış açılarına dair bazı önemli noktalar vurgulanmıştır. Katılımcılardan %46,66’sı erkek yöneticilerin, çalışan kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almasını olumlu ve desteklediklerini ifade etmişlerdir. Bu veriye göre cinsiyet eşitliği ve farklı bakış açılarının kabul edildiği bir kurum kültürünün olduğunu söylenebilir. Katılımcıların %26,67’si, üst düzey erkek yöneticinin geleneksel bir yaklaşımı benimsediğini vurgulamışlardır. Bu, kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmesinin zor olabileceği veya geleneksel cinsiyet rollerine dayalı bir algıya işaret edebilir.

Katılımcıların %20,02’si ise erkek yöneticiler kadınların ev işleri ve anne gibi rolleri nedeniyle yönetici pozisyonlarında yeterli verimi sağlayacaklarına inanmadıkları düşüncesine sahip olduklarını ifade etmektedir. Bu veri cinsiyet temelli önyargıların olduğunu gösterebilir.

Tablo bir bütün olarak değerlendirdiğinde, üst kademedeki erkeklerin, çalışan kadınların yönetici olma konusunda olumlu yaklaşıtlarını ifade eden katılımcı oranı %46,66 olduğu görölmektedir. Ancak Üst düzey erkek yöneticilerin geleneksel bakış açısına sahip olduğunu ifade edenler ile kadının ev ve iş dengesinden kaynaklı yöneticiliğı verimli olarak yapamayacağına inanan erkek yöneticilerin olduğunu ifade edenlerin toplam oranı katılımcıların %53,33'ünü oluşturmaktadır.

Bu iki oran karşılaştırdığında cinsiyetçi bakış açısının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu konuda iyileştirmelerin yapılması için çeşitli stratejiler ve farklı çalışmalar yapılması düşünülebilir. Bu oran, cinsiyet eşitliğı konusunda farkındalığın artırılması düşünülebilir. Bununla beraber kadınların yönetici kademelerinde daha fazla temsil edilmesi için çalışmaların gerektiğı söylenebilir.

Erkek yöneticilerin ataerkil toplum yapısında kaynaklı çalışan kadınlara yöneticiliğı bırakmak istemediklerini söylenebilir bu konuda katılımcı 15 ataerkil toplum yapısının bakış açısını ifade etmiştir.

K/15: *“Kabiliyetli ve kendi alanında yetkin, yönetici olan kadın çalışanlara karşı erkek yöneticilerin bakış açısının kötü olduğunu sanmıyorum. Ancak ataerkil bir toplum yapısına sahip olduğumuzdan, kadın yöneticilerden emir almak erkek çalışanlara ya da yöneticilere makul gelmediğinden bakış açıları bu yönde olduğunu düşünüyorum.* K/13 erkeklerin kadınların çalışması gerektiğini dile getirerek daha erkeklerin yöneticilik konusunda pozitif yaklaşmadığını dile getirmiştir.

K/13: *“Erkek yöneticilerin kadının çalışma hayatında bulunması gerektiğini fakat yönetici kademesinde olmasına pek sıcak bakmadıklarını düşünüyorum”.*

K/9: *“Genel olarak baktığımızda erkek yöneticiler kadın çalışanların yönetici olmasına olumlu bakmadıklarını söylenebilir. Çünkü yöneticilik pozisyonunun kendilerine liderlik ve güç sağladığı düşüncesi hâkimdir. Erkeklerin toplumsal cinsiyet bakış açısında kaynaklı olarak kadına liderlik ve gücü bırakmayı istemediklerini sanıyorum”.* Bu konuda K/7 erkek yöneticilerin kadın çalışanlar için iş ve aile dengesine dikkat çekmiştir.

K/7: *“Üst düzey erkek yöneticilerin, kadın evlenince veya anne olunca işi bırakacakları, evdeki yoğunluklardan dolayı iş hayatına tam konsantre*

olamayacakları, ev, iş, eş ve çocukların sorumluluklarıyla ilgilenmek zorunda olan kadının iş hayatının sorumluluklarını kaldıramayacağı gibi düşüncelerin sahip olduğunu söylenebilir”. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın üst düzey yöneticileri kadın çalışanlara olumlu yaklaştığını ifade eden K/12 görüşünü aşağıda belirtilmiştir:

K/12: “Aile Bakanlığı’nın kadına yönelik çalışma alanları diğer kurum ve kuruluşlardan daha fazla olduğu söylenebilir. Bundan dolayı kadın yöneticilere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda kurumunu insan kaynakları politikası kadına yönelik her türlü şiddet ve ayrımcılığa karşı mücadele edildiği söyleyebilirim. Tüm bu nedenlerden dolayı kurumun üst yöneticileri kadının yönetici olması konusunda olumlu yaklaştığını düşünüyorum”. Buna karşılık toplumsal bakış açısından kaynaklı erkek yöneticilerin kadın çalışanların yöneticiliğini yapamayacağını K/1 dile getirmiştir:

K/1: “Toplum olarak maalesef henüz tam katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmadık, bundan dolayı kurumumuzda yönetici erkeklerin toplumun cinsiyet bakış açısıyla yaklaştıklarını sanıyorum. Toplumsal ön yargıya sahip olan erkek yöneticilerin kadınların daha çok yardımcı konumda çalışmalarını istediklerini düşünüyorum. Bundan dolayı üst yönetimin toplumsal ön yargılardan kurtulmuş olan erkek çalışanları bu kurumlarda yönetsel kademelerde görevlendirmeleri kadın çalışanlar açısından daha faydalı olacağını düşünüyorum”.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Tarihsel süreç içinde toplumun yarısını kadınlar diğer yarısını erkekler oluşturmuştur. Kadınlar erkekler gibi her zaman toplumsal ve ekonomik yaşamın önemli aktörleri olmuşlardır. Kadınlar iş hayatına sanayi devrimiyle aktif olarak girmiştir. Bu dönemde ücretli ve işçi olarak varlık göstermiştir. Kadınlar sanayi devrimin ilk dönemlerinde düşük ücret ve alt kademelerde çalıştırılmışlardır. Sanayi devriminden sonra her geçen gün daha çok iş hayatına girmişlerdir. Ancak iş hayatına giren kadın sayısında artma olmasına rağmen üst yönetim kademelerinde kadınların istenen sayıya ulaşmadığı görülmektedir. Kadınların üst kademedeki yönetici sayısının az olması dikkat çekmektedir.

Kadınların tepe yönetiminde istenen oranda olmaması ulusal ve dünya genelinde araştırmacıların inceleme konusu olmuştur. Araştırmacılar kadınların kariyer yaparken karşılaştıkları engellerin neler olduğu konusunu incelemişlerdir. Ülkeler ve iş alanları farklı olmasına rağmen kadınların karşılaştıkları engeller genel anlamda benzer olduğu görülmektedir. Kadınların kariyerlerinin önündeki engeller farklı etmenlerden kaynaklı olduğu söylenebilir. Bunların; anne, eş, ev işleri ve toplumsal cinsiyet rolleri gibi nedenler olduğu anlaşılmaktadır. Toplumsal önyargı bakış açısına sahip olanlar, kadınların bilgi, beceri ve yeteneklerini göz ardı ederek kadının rolünü, oluşmuş kalıplar çerçevesinde değerlendirmektedir. Kadına yüklenen toplumsal roller onların liyakat, mesleki bilgi ve yeteneklerini ikinci plana atmıştır.

Literatürde cam tavan sendromuyla ilgili farklı kurumlarda incelemeler yapılmıştır. Çalışkan (2012)'in yaptığı çalışmada 153 çalışan kadına yönelik anket uygulayarak çalışmıştır. Çalışkan (2012)'in çalışmasında çalışan kadınların aile sorumluluklarını iş hayatından daha ön planda tuttuğu belirlenmiştir. Bu çalışmada ise nitel araştırma olduğundan 15 kadın çalışanla mülakat yapılmıştır, bu yönüyle Çalışkan (2012)'in çalışmasından farklılık arz eder. Yarı yapılandırılmış sorular sorularak daha derinlemesine ve daha samimi cevaplar alınmasına olanak sağlamıştır. Bu çalışmada çalışan kadınların iş aile dengesinde aile sorumluluğunu belli bir döneme kadar öncelikle anlaşılmaktadır Bu yönüyle benzerlik

göstermiştir. Aynı zamanda kariyer yapmanın önünde örgütsel ve bireysel engellerin olduğu konusunda da Çalışkan'ın çalışmasıyla benzerlik olduğu söylenebilir.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan 150 kadın yönetici ile anket araştırması uygulanmıştır. Yapılan incelemede kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan algılarını araştırmış ve kadınların aile ve iş yaşamları arasında çatışma yaşadıkları anlaşılmıştır. Mentor eksikliği olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca konaklama işletmesinde eğitim ve maaş konusunda ayrımcılığa uğradıklarını belirlenmiştir. Bir kamu kurumunda yapılan bu çalışma mülakat yöntemini kullandığından bu yönüyle farklılık göstermektedir. İş yaşam dengesi konusunda benzerlik göstermektedir. Konaklama işletmesinde gece çalışma durumu olduğu ve farklı maaş tarifeleri uygulandığı anlaşılmaktadır. Ancak kamu kurumlarında memur olan her personelin unvanları aynı olan personeller aynı maaşı almaktadırlar bu yönüyle bu çalışmadan farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında maaş konusunda ayrımcılık yapılmadığı bilinmektedir.

Taşkın (2012) tarafından yapılan araştırmada Bursa'da tekstil sektöründe çalışan yönetici kadınlara yönelik bir anket araştırması yapmıştır. Çalışmanın bulguları arasında, kadınların karşılaştığı başlıca engellerin toplumsal cinsiyet rolleri, önyargılar ve örgütsel kalıplar konusunda benzerlik göstermektedir. Ayrıca, kadınların bu engelleri aşmak için mentorluk, eğitim programları ve ağ oluşturma gibi stratejiler kullanabileceği konusunda benzer yaklaşımlar olduğu söylenebilir. Ayrıca bu çalışmada kadınların kendi kendine engeller oluşturduğunda değinilmiştir.

Karaca (2007)'nin yaptığı çalışmada Türkiye'de bankacılık sektöründe de cam tavanların varlığını ortaya koymuştur. Kadın çalışanların genellikle orta düzey yöneticilik kademelerinde daha fazla yer aldığı belirtilmiştir. Karaca (2007)'nin çalışmasında kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmakta zorlandıklarını ve kariyerlerinde belirli bir noktada takıldıkları görülmüştür. Bu konuda karacanın çalışmasıyla benzerlik olduğunu söylenebilir. Bankacılık sektörünün uzun mesai saatleri ve çeşitli fedakârlıklar gerektiren bir alan olması, kadın çalışanların rol çatışması yaşamalarına neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kamu kurumların belirlenen iş-görev talimatı doğrultusunda çalışılmaktadır. Buna ilaveten mesai saatleri sabit olup değişmemektedir bu yönüyle Karaca (2007)'nin çalışmasından farklılık göstermektedir.

Genel olarak yapılan çalışmalarda benzerlik olduğu söylenebilir. Tüm çalışmalarda kadının karşılaştığı engeller sınıflandırılmıştır. Buna ilaveten bu engellerle mücadele yöntemleri değerlendirilmiştir. Yapılan kategorilerde bireysel sosyal ve örgütsel engeller olduğu vurgulanmaktadır.

Kadın çalışanların önündeki engellerin önemli bir boyutu cinsiyet temelli engellerdir. Buna bağlı olarak çeşitli toplumsal önyargılar oluşmuştur. Toplumsal ön yargılar, aşılması zor olan engeller olarak değerlendirilebilir. Çünkü toplumların değişim ve dönüşümleri çok uzun yıllara dayanır. Kariyer yapmak isteyen kadınların karşılaştıkları engellerden biri son zamanlarda incelemelere konu olan ‘cam tavan’ engelleridir. “Cam Tavan (Glass Ceiling)” Hymovitz ve Schellhard ilk defa 1986’da Wall Street Journal’ın “İş Yaşamında Kadın” konusunu işleyen bir yazısında dile getirmiştir. Cam tavan, kadınların kariyer basamaklarında ilerlerken üst yönetim tarafından kadın çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve liyakatine bakmaksızın kariyer yapmalarını engelleyen, açıkça görülmeyen ve aşılamayan engeller olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde cam tavan sendromuna sebep olan faktörler bir bütün olarak değerlendirilip üç (toplumsal, örgütsel ve bireysel) kategoride ele alınmıştır. Bu bağlamda meslek ayrımına ilişkin cinsiyetçi kalıplar, toplumsal cinsiyet rolleri ve önyargılar, toplum tarafından oluşturulan engellerdir. Bununla beraber örgüt politikaları, örgüt kültürü, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama örgütsel faktörlerin oluşturduğu engellerdir. Birden fazla rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, öğrenilmiş çaresizlik, bireysel faktörlerin oluşturduğu engeller olduğu bilinmektedir.

Ayrıca kadının kendi kendine oluşturduğu engeller de vardır. Bu engeller ise daha çok öğrenilmiş çaresizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca erkek yöneticiler de ataerkil toplum yapısından kaynaklı, kadın çalışanların başarı yolunda çeşitli engeller oluşturmaktadır. Bu engeller daha çok kadına biçilen toplumsal roller çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Erkek yöneticiler de kadının duygusal olduğu, ruhsal ve fiziksel olarak yönetsel kademelerde bulunmasının mümkün olamayacağı düşüncesi önemli bir engel olarak görülmektedir. Tüm bu engelleri aşmak için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Çalışmamızda bu stratejilerden bazılarına değinilmiştir. Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi; mesleki eğitim alan ve sürekli kendilerini geliştiren

kadın, cam tavanı kırmada önemli bir rol oynar. İyi eğitim alan birey meslek edinme sürecinde üst pozisyonlara ulaşması kolaylaşmaktadır. Bir diğer strateji, sosyal ilişki geliştirme stratejisidir; Kadın öncelikle sosyal ilişkileri geliştirerek çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilir.

Korkularını yenen ve kendine güvenen kadın çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilir. Bununla beraber sosyal ilişkileri geliştirmek için sosyal ağlara katılmak önemlidir. Ayrıca üst kademelere ilerlemek için kadın, iletişim becerilerini geliştirmelidir. İletişim beceri eğitimi alması kadına fayda sağlayabilir. Mentordan yardım alma stratejisi de kadının başarısı için diğer bir stratejidir. Bu strateji tecrübesiz bir kişinin tecrübeli diğer bir kişiden bilgi, beceri ve davranışlarından fayda sağlayarak başarıya ulaşma çabası olarak bilinmektedir.

Aile ve Sosyal Hizmetler kurumları, toplumda dezavantajlı birey ve ailelere hizmet veren bir kurum olduğu söylenebilir. Bu kurumda çalışanların büyük bir kesimi kadınlardan oluşmaktadır. Ancak yönetsel kademedeki kadın sayısının az olması dikkat çekmektedir. Ağırlıklı olarak kadın ve çocuklara hizmet veren bu kurumda erkek yöneticilerin kadın yöneticiden fazla olması kadınlar için cam tavanların olduğu söylenebilir. Bu çalışmada kadın çalışanlara yönelik cam tavan sendromuna sebep olan faktörler açıklanmış ve katılımcılardan alınan veriler yüzde-frekans analiz tekniğiyle analiz edilmiştir.

Tezin birinci bölümü olan giriş bölümü, tezin amacı, önemi, evreni ve tez süreci ile ilgili genel bilgi vermektedir. İkinci bölümde ise iş hayatındaki kadın çalışanlarla ilgili bilgiler açıklanmıştır. Bununla birlikte kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engellerden olan “Cam Tavan Sendromu” kavramının tarihsel süreci açıklanıp cam tavan sendromuyla ilgili Türkiye’de ve dünyada yapılan çalışmaların literatür taraması yapılmıştır.

Ayrıca tezin ana konusunu oluşturan cam tavan sendromunun tanımı ve cam tavan sendromuna sebep olan nedenlerden, ücret eşitsizliği, yönetici pozisyonları, işe alım ve terfi süreleri konularının teorik açıklaması yapılmıştır.

Devamında cam tavan sendromunun neden olduğu sağlık problemlerinden stres, anksiyete ve depresyon rahatsızlıklarına değinilmiştir. Bir diğer başlık cam tavan sendromunun işletmeler, çalışanlar ve yöneticilere yönelik öneminden bahsedilmiş, cam tavan sendromuyla ilişkili kavramlar “örgütsel adalet”, “liderlik,”

“algılanan yönetici desteği” “örgütsel güven”, cam tavan sendromuna neden olan faktörler, bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, “birden fazla rol üstlenme”, “kadınların kişisel tercih ve algıları”, “öğrenilmiş çaresizlik”, örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller, “örgüt kültürü”, “örgüt politikaları”, “informel iletişim ağlarına katılamama”, “mentor eksikliği, toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller, “meslek ayrımına ilişkin cinsiyetçi kalıplar”, “toplumsal cinsiyet rolleri ve önyargılar” gibi kavramların anlamları açıklanıp, cam tavanla ilişkisine değinilmiştir.

Bununla birlikte literatürde cam tavandan kurtulmanın yöntemlerinden olan cam tavan sendromu kırma stratejileri konusu açıklanmıştır. Bunlardan üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisi, mentordan yardım alma stratejileri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın problemleri, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırma çalışma grubu, evreni ve örnekleme, araştırma verilerinin toplanması araştırmanın veri toplama araçları, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği, araştırmanın sınırlılığı, araştırma verilerinin analizi açıklanmıştır.

Dördüncü bölüm, araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir. Son bölümde sonuç ve öneriler kısmı açıklanmıştır. Dördüncü bölüm olan araştırmanın bulguları bölümünde Ağrı ve Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri’nde çalışan 15 kadın çalışanla yarı yapılandırmış on bir soru sorularak mülakat yapılmıştır. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar not alınıp kaydedilmiştir. Daha sonra katılımcıların verdiği cevaplar bir bütün olarak değerlendirilip içerik analiz yöntemiyle temalar ve kodlamalar yapılmıştır. Benzer cevaplar bir araya toplanarak yapılan kodlamalar yüzde-frekans analiz tekniğiyle analiz edilip yorumlamada bulunulmuştur.

İlk bölüm demografik kısımda katılımcıların hepsi en az bir lisans bölümünden mezun olduğu görülmektedir. Evli ve bekâr olarak eşit oranda örnekleme seçilmiştir. Yaş ortalaması olarak kurumda çalışanların büyük çoğunluğu genç yaşta olmasından kaynaklı daha çok genç yaşta olanlar seçilmiştir. Kurumda yönetici kadın sayısı az olduğundan, örnekleme grubuna 2 yönetici kadın seçilmiştir. Aynı zamanda örneklem grubu medeni hallerine göre dengeli seçilmiştir. Kurumda çalışan her meslek grubunda, farklı unvanlara sahip örnekleme seçilmesine özen

gösterilmiştir. Ayrıca kurumlarda çalışanların çalışma süreleri dikkate alınarak kısa, uzun ve orta vadede çalışan kişiler örnekleme grubuna alınmıştır.

Çalışan kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları engeller ve “cam tavan sendromu” konusu iş hayatında önemli bir tartışma konusudur. Bu konuda yapılan araştırmalar, kadın çalışanların ileri kademelere yükselirken karşılaştıkları engeller ve bu engelleri aşma stratejilerini ele almaktadır.

Yapılan bu çalışmada katılımcılarda alınan cevaplar değerlendirildiğinde kariyer yapmak isteginde olan kadın çalışanların karşılaştığı önemli engellerin en çok toplumsal faktörlerin baskın ve etkili olduğu engeller olduğu anlaşılmaktadır. İkinci olarak örgütsel faktörlerin etkili olduğu engeller ve üçüncü olarak da bireysel faktörlerin etkili olduğu engeller şeklinde değerlendirilebilir. Yapılan bu çalışmada çalışan kadınların yaklaşımları kısaca şöyle sıralanabilir.

- Kadın çalışanın yönetici olma tercihleri konusunda, katılımcıların yarıdan fazlası kadınların yönetici olma tercihleri hususunda kendileri karar verdiklerini bununla beraber katılımcıların bir kısmında da çevrenin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilik, sorumluluk gerektirdiğinden ailevi nedenlerden dolayı kadın çalışanlar genellikle tercihte bulunmadığını açıklamışlardır. Bu veriler değerlendirdiğinde kadın çalışanların yöneticilik konumunu genellikle kendi tercihleriyle kabul ettiklerini söylenebilir. Bununla beraber ailevi sorumluluklar gibi faktörler de çalışan kadınların yönetici olma tercihlerini etkilediğini söylenebilir.

- Kadın çalışanların kariyer basamağında karşılaştığı engellerin neler olduğu konusunda katılımcıların önemli bir kısmı toplumsal önyargılar, cinsiyet bakış açılarından ve ailevi nedenlerden kaynaklı engellerin olduğunu dile getirmişlerdir. Bu zorlukların üstesinde gelmek için kadınlara daha fazla fırsat verilebilir ve cinsiyet ayrımcılığına karşı gerekli çalışmalar yapılabilir. Diğer yandan çalışan kadınların aile sorumluluğundan kaynaklı yönetici pozisyonlardan uzak durmalarının düşünüldüğünde aile ortamında eşlerin sorumluluk konusunda kadınlara daha eşit şartlarda sorumluluk paylaşılabilir. Ayrıca kadın çalışanlara yönelik toplumsal ön yargılardan kurtulmak için kişinin bilgi, başarı ve liyakati esas alınabilir.

▪ Kadın çalışanların rol model olarak aldıkları kadın yöneticilerin olup olmadığı sorusuna çoğunluğu böyle bir rol modelin olmadığını ancak kendi çevrelerinde çalışan başarılı ve liyakatli kişilerden ilham aldıklarını beyan etmişlerdir. Bu bağlamda çalışan kadınların daha çok yakın çevredeki kişileri önemsedikleri ve bunları rol model aldıkları değerlendirilebilir. Ayrıca katılımcıların uzak çevrede rol model almayı tercih edilmediğini beyan etmeleri dikkat çekicidir.

▪ Kadın çalışanlara yönelik “toplum bakış açısı yaklaşımı” günümüzde kadınların çalışması ve yönetici olmaları konusunda eskiye göre daha olumlu olduğunu ancak olumsuz bakış açılarının da önemli oranda varlığını koruduğunu değerlendirmektedir. Veriler incelendiğinde, toplumun, çalışan kadınlara yönelik bakış açısının karmaşık ve çeşitli olduğu söylenebilir. Bu veri, cinsiyet eşitliği çalışmalarının önemini göstermektedir. Cinsiyet eşitliği konusunda toplumun bilinçlendirmesi çalışması yapılabilir ve farkındalığı oluşturulabilir.

▪ Çalışanların kurum içinde cinsiyet ayrımcılığına dair algıları, tüm kurumlarda olduğu gibi bu kurumda da cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı algısına sahip olduğu söylenebilir. Bu durum, kurum çalışanlarının bazı durumlarda daha hassas olması gerektiğini göstermektedir. Bu verilere bakılarak, kurum içinde cinsiyet ayrımcılığı algısının karmaşık ve farklı algılandığı sonucuna varılabilir. Kurumlar bu konuda daha fazla farkındalık oluşturmali ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlayabilir.

▪ Kurumda çalışan kadın sayısı değerlendirdiğinde katılımcılar, kurumda çalışan kadın sayısının az olduğu bundan kaynaklı yöneticilerin de az olduğunu ifade etmişlerdir. Bu, veriler kadınların yönetim kademesinde çok düşük olduğunu söylenebilir. Çalışan kadın sayısı ve yönetici kademesinde kadın çalışanın çok düşük olmasına dayanarak kadınların daha fazla istihdamı ve yönetim pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesi konusu değerlendirilebilir.

▪ Katılımcılar bazı yasal düzenlemelerin yapılması, çeşitli eğitim seminerlerin verilmesi ve kadın çalışanlara imkân tanıyan kişilerin idareci pozisyonuna getirilmesi kurumlarda kadın yöneticilerin sayısını artırılabilceğini ifade etmişlerdir. Kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin sayısını artırmak için

çeşitli stratejilerin düşünülmesi gerektiğini söylenebilir. Ayrıca kurumlarda yönetici kadınların sayısını artırmak için bazı yasal düzenlemeler yapılabilir. Bu düzenlemeler kadınları daha görünür konuma getirmesi bakımında önemlidir. Bununla beraber kadınların yönetici olmalarına olumlu yaklaşımı sergileyen yöneticilerin üst makamlara getirilmesi kadın yönetici sayısını olumlu etkileyebilir.

- Kadın çalışanların kariyer basamaklarını etkileyen engellerin olduğunu bunun en önemli kısmının cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklandığını vurgulanmıştır. Kurum içinde cinsiyet eşitliği farkındalığı oluşturulabilir. Kurumsal işleyişte demokratik bir anlayışın hâkim olması katılımcılığı sağlayabilir. İş hayatında cinsiyete dayalı yaklaşımlar kadının kariyerini olumsuz etkileyebilir. Bu yaklaşımdan kurtulmak için, tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğu bir iş ortamına teşvik edilebilir.

- Kurumun insan kaynakları politikası konusunda Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının kurumlarında kadının yönetici olma konusunda diğer kurumlara göre daha olumlu yaklaşıldığını ancak henüz istenen düzeyde olmadığını dile getirmişlerdir. Bu durumda kurum ve kuruluşların çalışan kadınların yönetici olmalarının önündeki engelleri aşmaları için daha fazla çaba harcaması gerektiği söylenebilir.

- İnsan kaynakları politikasının gözden geçirilmesi ve kadın çalışanların yönetici kademelerine yükselmesini için çalıştay yapılabilir. Yönetici pozisyonlarına kadın kotası koyulabilir. Bazı birimlere kadın yönetici şartı getirilebilir. Kadınların çocuklarını bırakacağı devlet destekli kreşler sayısını artırılabilir. Kurum işlerini evde yapılması sağlanabilir. Uluslararası ve ulusal bazda kadınların yönetici olma konusunda teşvik etmek için çeşitli eğitim seminerlerine katılımı sağlanabilir. Üniversitelerde yönetim alanında eğitim veren bölümlerde kadının istihdamı ve kadının yönetici olma konusuyla alakalı dersler müfredata alınabilir.

- Kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına yükselmeye etkili faktörlerin değerlendirmesinde, kadının gerekli mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olması, üst yöneticilerin desteklemesi, aile ve iş dengesini kurmaları durumunda kadınların yönetici olmaları kolaylaşacağını beyan etmişlerdir. Tüm veriler birlikte değerlendirdiğinde, kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına yükselmesi için üst

yöneticilerin yaklaşımı, destekleyici örgütsel kültür, eğitim, deneyim kazanma, aileyi destekleyici politikalar ve yaşam dengesi sağlanabilir.

▪ Erkek yöneticilerin yaklaşımları konusunda, katılımcılar genel anlamda erkeklerin ataerkil toplum yapısından kaynaklı olarak onları ev hanımı, anne, eş gibi durumlarından kadına yöneticilik konusunda çok sıcak bakmadıklarını ifade etmekle beraber Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına bağlı kurumlarda çalışan erkek yöneticilerin bu konuda nispeten daha pozitif yaklaşıtlarını söylemişlerdir. Bu konuda iyileştirmelerin yapılması için çeşitli stratejiler ve farklı çalışmalar yapılması düşünülebilir, cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığın artırılabilir. Bununla beraber kadınların yönetici kademelerinde daha fazla temsil edilmesi için çalışmaların gerektiği söylenebilir.

Türkiye genelinde yapılacak bir çalışma, cam tavanın farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde farklılık gösterebileceğini anlamaya yardımcı olabilir. Bu şekilde daha genel sonuçlara ulaşabilir ve kadın yöneticilerin kariyerlerini desteklemek için daha etkili stratejiler geliştirilebilir. Yapılan bu çalışmada, Ağrı ve Muş Aile ve Sosyal Hizmetler kurumlarında kadın çalışanların kariyer yaparken karşılaştıkları engelleri aşmak için bazı öneriler şöyle açıklanabilir.

- İş hayatında, kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar sunmalıdır. Terfi ve yöneticilik kademelerde yükselme süreçlerinde cinsiyet ayrımcılığına karşı duyarlı olunmalıdır.
- Cinsiyet eşitliği eğitimi verilmelidir. Bu eğitim kadınlara cinsiyetin kendilerine bir dezavantaj olmadığını bilmelerini sağlayacak ve erkelerin farkındalığı artıracaktır. Bu tarz eğitimler kadınlar için olumsuz önyargıları azaltabileceği düşünülmektedir.
- Mentordan yardım almak, kadın çalışanların kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olabilir. Yönetmelik kademelerde ilerlemek isteyen, mentorluk programlarına katılmalı ve liderlik gelişim eğitimleri alarak daha bilinçli davranmalıdır.
- Türkiye genelinde yapılan çalışmalar bir arada değerlendirilip tüm ülkede sosyal politikalar geliştirilip uygulanması için yasal ve hukuki düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

- Kadınların çoklu rol üstlenmesinden yola çıkarak kadınları için esnek çalışma modelleri geliştirmeli ve kadınların daha çok iş hayatına girilmesi gerektiği önerilmektedir.
- Çalışma hayatında çeşitliliğe önem verilmeli, katılımcı bir yönetim anlayışıyla farklılıklara imkân tanınmalı, Farklı bakış açıları, yenilikçilik ve başarı için önemlidir.
- Kurumlarda demokratik yönetim tarzını beğenen kadın ve erkek yöneticilerin olması önemlidir. Bu tarz yöneticilere fırsat eşitliğine imkân sağlanması önerilmektedir.
- Kadın istihdam sayıları artırarak yönetici liyakatine sahip çalışan kadınlara liyakat ve başarılarına göre görevlendirme yapılması önerilmektedir.
- Çalışan kadınların kendilerine toplum tarafında biçilen olumsuz önyargıları ortada kaldırmak için kendilerini mesleki eğitim ve bilgi konusunda yetiştirmelidir.
- Çalışan kadınların öğrenmiş çaresizliğin bir kader olmadığını anlamaları ve cesaretle sorunlara farklı çözüm yolları bulmaya teşvik edilmesi önerilmektedir.
- Çalışan kadınlar ev -iş dengesini sağlamalı öncelik sıralaması yapmadan evde ev işleri, işte işle alakalı işleri aksatmadan yapılması önerilmektedir.
- Kadın çalışanların yönetici kademelerinde ilerlemeleri için ısrarcı ve çalışkan olmaları önerilmektedir.

Aile ve Sosyal Hizmetler kurumlarında çalışma hayatına katılan kadın sayısı gittikçe artışı gözlenmektedir. Çalışan kadınlar yönetsel kademelerde ilerlerken cam tavan engellerle karşılaşılabilir. Bu engelleri aşmak için çalışanların, yöneticilerin ve kurumun başarısı ve menfaati için toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörleri göz önünde bulundurularak önlemlerin alınması önerilmektedir.

Bu çalışma, daha sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla beraber Aile ve Sosyal Hizmetler kurumlarında çalışan kadınlar için cam tavan sendromuna sebep olan nedenler saptanmıştır. Bu nedenlerin çözümü konusundan katkı sağlanacağı sanılmaktadır. Yapılan çalışma literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca buna benzer çalışmaların değişik kurum ve kuruluşlarda farklı metot ve yöntemler kullanarak yapılması cam tavan engellerinin aşılması noktasında fayda sağlayacaktır; değerlendirmesi yapılabilir

KAYNAKLAR

- Akçamete, C. (2004). *Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi: Bankalarda bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akdoğan, M. (1996). *Konaklama endüstrisinde kadın yöneticiler*, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 4(22), 4-21.
- Akdöl, B. (2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aksu, A. Çek ve Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavan aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 133-160.
- Aktan, C. (2016). Öğrenilmiş çaresizlik ve değişime karşı pasif direnç. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(2), 58-71., 8(2), 58-71.
- Akyıldız, S. (2021). *Cam tavan sendromu ve cam tavan konulu yayınların web of science veri tabanına dayalı bibliyometrik analizi* (Yayınlanmamış doktora tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Alaçam, B. ve Altuntaş, S. (2015). Kadın akademisyenlerin kariyer engelleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Eby, L. T. Allen, T. D., Evans, S. C. Ng, T. ve Du Bois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267.
- Alpdeğer, C. (2016). *Cam tavan bağlamında Türkiye’de kadın çalışanların sorunları: Mardin ili örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Altan, Ö. (2007). *Sosyal politika*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1744, 1. Baskı.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.

- Altunkaya, K. (2011). *Örgütsel güven ile insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anafarta, N. Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Arıkan, S. (1999). Yönetmel kademelerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(4), 147-154.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kurumları*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Atak, Y. (2022). *Kadın yöneticilerde cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin dematel yöntemi ile incelenmesi: Sağlık kurumları örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bilecik.
- Aydağ, P. (2012). *Turizm sektöründe cam tavan sendromu: Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi. Hatay.
- Bamberger, P. (2008). From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839-846.
- Ayyıldız Ünnü, N. A. Baybars, M., ve Kesken, J. (2014). Türkiye'de kadınların üniversiteler bağlamında yetki ve karar verme mekanizmalarına katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42), 121-134.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Candaş, C. (2007). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerin algılanması. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, 35, 29-56.
- Catalyst, S. (1993). Successful initiatives for breaking the glass ceiling to upward mobility for minorities and women. United States Glass Ceiling Commission.
- Clance, P. ve İmes, S. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 1-8.

- Cejka, M. ve Eagly, A. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-423.
- Çalış, M. ve Akdemir, B. (2019). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(15), 517-526.
- Çalışkan, A. (2012). *Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu algılamalarına ilişkin bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91-118.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavan'a ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(35), 123-136.
- Deconinck, J. ve Johnson, J. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support and organizational justice on turnover among sales people. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Dedeoğlu, S.ve Parmaksız, E. M. (2014). *Türkiye’de kadın işgücü ve istatistiklerinin analizi*. Ankara: Duygu Matbaacılık.
- Demir, E. (2023). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların cam tavan algısı: Van ili örneği. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 303-316.
- Demirbilek, T. (1994). Toplu görüşmelerde fiziksel yapı ve zamanlama unsuru. *İş ve Hukuk*, 29(244), 1994, 4-7.
- Demircan, N.ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavram: nedenleri ve sonuçlar, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Derin, N. (2020). Dünyada ve Türkiye'den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilgiler Dergisi*, 10(2), 137-154.
- Doğru, A. (2010). *Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: afyon Kocatepe üniversitesi tıp fakültesi örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Dumlupınar üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.

- Eby, L. T, L. Allen, T.ve Evans, S. C. Ng, T. ve S. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267.
- Ely, R.ve Meyerson, D. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.
- Gökkaya, V. B. (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. *International Journal of Social Sciences*, 372-383.
- Göktaş Kulualp, H. (2015) Stratejik insan kaynakları yönetiminde cam tavan. *Bülent Ecevit Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 14(1), 100-123.
- Göktepe, E. (2016). *Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Grandey, A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. Gazi Üniversitesi *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güner, E. S. (2018). *Kadın çalışanlardan cam tavan sendromu ve kariyer planlaması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi, 5. baskı.
- Hayes, E. (2001). Factors that facilitate or hinder mentoring in the nurse practitioner preceptor/student relationship. *Clinical excellence for nurse practitioners: the International Journal of NPACE*, 5(2), 111-118.
- İbarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422-447.
- İpekçioğlu, İ. Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: insan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709.

- James, K. (1993). *The social context of organizational justice: culture, intergroup, and structural effects of justice behaviors and perceptions*. in R. Cropanzano (ed.), *justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdal.
- Kıcıroğlu, 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.
- Kafes, A. (2021). Depresyon ve anksiyete bozuklukları üzerine bir bakış. *Hümanistik Perspective*, 3(1) 186-194.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karagöz, Y. ve Aydın, İ. (2007). Cam tavan sendromu ve örgütsel adalet ilişkisi teorik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 45,59.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi, kavramlar, ilkeler, teknikler. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Katkat Özçelik, M. (2017). Çalışma hayatında kadının yeri ve kariyer gelişim engelleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(52).49-70.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi. (Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi). *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- Kelly, E. P, Young, A. O. ve L, C. (1993). Awrence s. sex stereotyping in the workplace: a manager's guide.ons, *Business Horizon*, 36(2), 23-30.
- Kelly, E. L, Young, L. R. ve L. (1993).The glass ceiling: the impact of gender and occupational segregation on women's career opportunities, *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 357-370.
- Kesim, A. (2020). Mentorluk türleri ve uygulama farklılıkları. <https://kaynakbaltas.com/inovasyon/mentorluk-turleri-ve-uygulama-farkliliklari/>, (Erişim tarihi: 06.05.2023).
- Kızıldağ, Ş. (2020). *Mazaret yok çıkış var*. Ankara: TDV Yayın Kopernik.
- Kılıç, T. (2017). Relationship between glass ceiling syndrome and self-efficacy; in health sector. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(3), 84-87.
- Kılınç, N. Ş. (2015). Küresel Eğilimler Çerçevesinde Kadın İstihdamı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(9), 121-135.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadın yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.

- Kördeve, M. (2017). Kadın çalışanların önündeki engel. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Kütükçü, A. (2017). Türkiye’de kadın liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2, 26-47.
- Leblebici, Y. ve Kacıroğlu, F. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri:“cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-19.
- Lewis, A. ve Fegenson, E. (1995). Strategies for developing women managers: how well do they fulfiltheir objectives? *Journal of Management Development*, 14(2), 39-53.
- Lockwood, R. (2004). Domestic and international perspectives. *Research Quarterly*, 1(10), 1-49.
- Matthews, R. Bulger, C. ve Farrell, J. (2009). Work social supports, role stressors, and work–family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior Volume*, 76(1), 78-90.
- Meriçelli, F. (2017). *Kadınların okul yöneticisi olmasının önündeki engeller*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Morrison, A. ve White, R. (1987). Breaking the glass ceiling: can women reach the top of america's largestcorporations? Pearson Education.
- Moss Kanter, R. (1977). Men and women of the corporation. *Numbers: Minorities and Majoritie*, 206-242.
- Muse, L. ve Pichler, S. (2011). A comparison of types of support for lower-skill workers: Evidence for the importance of family supportive supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 653-666.
- Nalcı Arıbaş, N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, (31), 7-23.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 215-225.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 18, 56-78.
- Özay, M. (2022). Örgütsel politika ulusal yazında yer alan makalelerin bibliyometrik analizi, pp.157-169, Ekin Yayınevi.

- Özdemir, S.ve Cemaloğlu, N. (2017). Örgütsel davranış ve yönetim. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdevecioğlu, M. (2005). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4), 1-16.
- Özer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. *AİBÜ-İİBF. Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 95-106.
- Özertürk, M. ve Gül, İ. (2021). Eğitim çalışanı kadınların yönetici olmalarının önündeki cam tavan sendromuna yönelik görüşleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1(51), 24-44.
- Özkaya, M. (2003). Kadınların iş yaşamında başarılarını etkileyen faktörler. <http://idari.cu.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 11.11.2023).
- Öztürk, A. (2011). Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, A. ve Emili, İ. (2017). Liderlik olgusu ve katılımcı liderlik özellikleri üzerine nitel araştırma. *Third Sector Sosial Economic Review*, 52(3), 97-126.
- Palaz, S. Türkiye'de cinsiyet ayrımcılığı analizinde neo klasik yaklaşıma karşı kurumcu yaklaşım: eşitliği sağlayıcı politika önerileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 87-109.
- Ragin, B. ve Sundstrom, E. (1989: 51). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51-88.
- Ragins, B. Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling, *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.
- Ragins, B. ve Cotton, J. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529.
- Rhoades, L. Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support,. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 25-836.
- Roberst, A. (2000). Mentoring revisited. *Mentoring & Tutoring*, 8 (2), 145-170.
- Ryan, M.ve Haslam, S. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Saunders, R. (1999). Ten steps to a more rewarding career. *Harvard Management*, Update, 1999, 3-4.

- Schmdgal, R. ve Knutson, B. (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 64-75.
- Shanock, L. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Sharafinski, C. ve Kottke L. J. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Sivrikaya, N. (2021). Kadın liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi*. 1(2), 59-78.
- Sönmez, P. ve Bayraktar, O. (2017). *Cam tavan sendromunun tükenmişlik sendromu ile olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin sonuçları*, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri.
- Stajkovic, A.ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi: bir örnek olay*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Taşkın, E. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi Bursa örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 33, 19-31
- Terzi, G. ve Deniz, L. (2020). Türkiye’de cam tavan üzerine yapılan lisansüstü tezlere yönelik bir meta-değerlendirme. *Kesit Akademi Dergisi*, 6(25), 423-452.
- Tetik, S.ve Köse, S. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Yazıcıoğlu, İ ve Topaloğlu, İ. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygula, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Toraman, B. (2011). *Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Toreman, E. B. (2011). *Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- TUİK, (2021). <http://www.tuic.org.tr/>.[https\(2021\).Kademi.org/calisma-hayatinda-kadina-yonelik-toplumsal-cinsiyete-dayali-ayrimcilik/](https(2021).Kademi.org/calisma-hayatinda-kadina-yonelik-toplumsal-cinsiyete-dayali-ayrimcilik/): 21 Haziran. <http://www.tuic.org.tr/> 2021.

- TUİK. (2024).<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Nufus-ve-Demografi-109>: Mart 06. (Erişim tarihi: 03.06.2024).
- TUİK.(2024). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2023-> (Erişim tarihi: 03.06.2024).
- Tuna, E. (2019). *Kadın işgörenlerde cam tavan sendromunun bilgi paylaşımına etkisi, kamu sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tunç, S. ve Özmen, A. (2016). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 97-119.
- Türel, N.ve Dolmacı, N. (2013). İş yaşamında kadın çalışana yönelik ayrımcı bakış açısı ve mobbing üzerine ampirik bir çalışma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 83-104.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 10-80.
- Utma, S. (2019). Kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 11(4), 44-58.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Üçyıldız, U. (2017). *Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılamaları. Ege bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Varoğlu, B. (2001). *Örgütsel yaşamda toplumsal cinsiyet rolleri. Yönetim ve Organizasyon*, Bölüm, 16(2), 397-414.
- Yaşar, J. (2019). *Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminlerine etkisini belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yiğit, S. (2020). *Çalışma yaşamında kadın çalışanların cam tavan sendromunun Türkiye örneği açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yumuş, A. (2011). *Kalkınma planları çerçevesinde toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışının ekonomik, toplumsal ve siyasal boyutları*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.

Zane, N. (2002). The glass ceiling is the floor my boss walks on: Leadership challenges in managing diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(3), 334-354.

Zeybek, İ. (2018). *Sağlık kurumlarında yöneticilikte kadınlarda görülen cam tavan sendromu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Zincirkıran, M. Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2016). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Congress on Economics and Business*, 976-983.

<http://www.anayasa.gov.tr>

www.csgeb.gov.tr

www.kadininstatusu.aile.gov.tr

EKLER

Ek-1. Katılımcıların Demografik Bulguları

1.Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
Yaşınız? () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60-69
Medeni durumuz? () Evli () Bekâr
Eğitim durumunuz? () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora
Unvanınız?
Kurumdaki çalışma süreniz? () 1 seneden az () 2-6 () 7-10 () 10 seneden fazla
Kurumda yöneticilik göreviniz var mı? () Var () Yok
Kurumdaki çalışma süreniz? () 1 seneden az () 2-6 () 7-10 () 10 seneden fazla

Ek 2. Kurum Çalışanlarına Yöneltilen Araştırma Soruları
Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu:

2	Size göre bu kurumdaki kadın çalışanlar yönetici olma yönündeki tercihini kendi kararlarıyla mı yoksa çevresinin (iş ve aile çevresi) etkisiyle mi yapmaktadır? Buna yönelik düşünceleriniz nelerdir? Açıklayınız.
3	Sizce kurumunuzda çalışan kadın çalışanların kariyer basamağında karşılaştığı engeller nelerdir?
4	Kadın çalışan olarak rol model olarak aldığınız bir kadın yönetici var mıdır? Varsa bu yöneticinizi rol model olarak görme sebeplerini anlatınız.
5	Yönetici kademesinde bulunan kadın çalışanlara yönelik içinde bulunduğunuz toplumun bakış açısı sizce nasıldır? Açıklayınız.
6	Bu kurumda çalışan kadın çalışanlara cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını düşünüyor musunuz? Cevabınız evetse, sebeplerini belirtiniz.
7	Sizce bu kurumda yönetici konumunda bulunan kadın çalışanların sayıları yeterli midir? Yeterli değilse, bu sayıyı artırmak için neler yapılmalıdır? Anlatınız.
8	Kadın çalışanların bu kurumda kariyer engellerinin olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evetse, sizce kadın çalışanların kariyer basamaklarının önündeki bu engeller nasıl aşılabılır? Açıklayınız.
9	Kadın çalışanların yönetici olabilmeleri noktasında çalıştığınız kurumun insan kaynakları politikası ne derece etkilidir? Açıklayınız.
10	Size göre bir kadın çalışanın çalışma hayatında bağlı bulunduğu kurumda yönetici olarak görev alıp, aktif rol oynamasında hangi faktörler etkilidir? Anlatınız.
11	Kurumunuzdaki üst düzey yönetici kademesi konumunda bulunan erkek yöneticilerin kadın çalışanların yönetici olmalarına bakış açısı nasıldır? Belirtiniz.

Ek 3. Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.03.2023-E.67835



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : E-95531838-050.99-67835
Konu : Etik Kurul Kararı

28.03.2023

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünüzün 06.03.2023 tarih ve 66343 sayılı yazısı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünüzün ilgi yazısına istinaden Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜMÜŞ'ün danışmanlığını yaptığı, yüksek lisans öğrencisi Hamit IŞIK'ın "Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromuyla İlgili Görüşlerinin Araştırılması: Bir Kamu Kurumu Örneği" başlıklı bilimsel araştırması Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş olup, 23.03.2023 tarih ve 55 sayılı karar ile söz konusu araştırmaya izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Güray OKYAR
Etik Kurulu Başkanı

Mevcut Elektronik İmzalar

GÜRAY OKYAR (Etik Kurul - Başkan) 28.03.2023 15:16

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSU4S4SE54* Pin Kodu : 28842

Belge Takip Adresi : https://ebys.agri.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?

Adres : Fırat Mah. Yeni Üniversite cad. No:2 AE/1 04100 Merkez, Ağrı - Türkiye

Telefon : 0472 215 98 63 Faks:0472 216 20 08

e-Posta : hukukburosu@agri.edu.tr Web : www.agri.edu.tr

Kep Adresi : agriibrahimceccenuniversitesi@hs01.kap.tr

Bilgi için : Yılmaz SABUNCU

Unvanı : Şube Müdürü

Tel No : 1280



Ek 4. Kurumdan Alınan Araştırma Uygulaması Oluru



T.C.
AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI
Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı

24.05/2023

Sayı : 73595336-605.01[605.01] - 226
Konu : Bilimsel Araştırma Talebi (Hamit IŞIK)

BAKANLIK MAKAMINA

Ağrı Patnos Sosyal Hizmet Merkezinde Müdür V. olarak görev yapan ve aynı zamanda Ağrı İbrahim ÇEÇEN Üniversitesi Yönetim Organizasyonu Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi olan Hamit IŞIK'IN "Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromuyla İlgili Görüşlerinin Araştırılması: Bir Kurum Örneği" isimli araştırmasını Ağrı ile Muş Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlarında görev yapan kadın personellere uygulayabilme talebi Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü ve Personel Genel Müdürlüğü tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu çalışmanın İl Müdürlüğü koordinesinde, Kuruluş Müdürlüğü denetiminde, mevzuata herhangi bir aykırılık teşkil edilmemesi, izin kapsamı dışında hiçbir veri toplanmaması veya talep edilmemesi, ses-görüntü kaydı alınmaksızın, kurum işleyişinin aksatılmaması ve kurumun iç düzen kurallarına riayet edilmesi iş akışını aksatmayacak şekilde, katılımcıların özel hayat ve kimliklerinin gizliliğine ve kişisel verilerinin korunmasına riayet edilerek, ayrıntılı bilgilendirilmesinin sağlanması sonrasında, yalnızca istekli olan katılımcıların katılımı ile yapılması, gerçekleştirilecek olan görüşmelerin İl Müdürlüğünün uygun göreceği bir mekânda ve koordinasyonunda mesai saatleri içerisinde yapılması, araştırma sonunda ortaya çıkan bulgu ve sonuçların Bakanlığımız kurumsal görüş ya da politikasını yansıtmadığı hususuna yer verilmesi, araştırmaya ilişkin makale, bildiri vb. oluşturulduğunda herhangi bir yerde yayınlanmadan önce Bakanlığımızdan izin alınması, araştırmanın dijital ve basılı birer örneğinin Başkanlığımız ile Kadının Statüsü Genel Müdürlüğüne teslim edilmesi ve taahhütname imzalanması koşulları ile gerçekleştirilmesi hususuna;

Olurlarınıza arz ederim.

- Ek: 1-24.04.2023 tarihli ve E.7077760 sayılı yazı. (1 Sf.)
2-Taahhütname (1 Sf.)
3-05.05.2023 tarihli ve E.7087616 sayılı yazı. (1 Sf.)
4-Dilekçe (1 Sf.)

