

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**CAM TAVAN ALGISININ FARKLI KUŞAKLAR
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: X, Y ve Z
KUŞAKLARI İLE BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

HÜSEYİN ÇELİK

İSTANBUL, 2020

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**CAM TAVAN ALGISININ FARKLI KUŞAKLAR
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: X, Y ve Z
KUŞAKLARI İLE BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

HÜSEYİN ÇELİK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. MUHTEREM ŞEBNEM ENSARİ

İSTANBUL, 2020

ONAY FORMU



ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim esnasında ve tez çalışmalarım süresince göstermiş olduğu her türlü destek ve paylaştığı görüşlerinden ötürü çok kıymetli hocam Doç. Dr. Muhterem Şebnem Ensari'ye en içten dileklerimle teşekkür ederim. Eğitim konusunda beni destekleyen ve bu tez çalışması süresince de destekte bulunan ailem, arkadaşlarım ile çalışmaya katkıda bulunan Bahçeşehir Üniversitesi'ne teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2020

Hüseyin Çelik



ÖZET

CAM TAVAN ALGISİNİN FARKLI KUŞAKLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: X, Y ve Z KUŞAKLARI İLE BİR ÇALIŞMA

Hüseyin Çelik

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Muhterem Şebnem Ensari

Haziran 2020, 108 sayfa

Global olarak bakıldığında, göze çarpmakta olan istihdam edilen kadın sayısındaki geçmiş yıllara göre sansasyonel artış, iktisadi, sosyal ve toplumsal değerlerinde meydana gelen dönüşümün ve ilerlemenin kaçınılmaz bir sonucu olduğu gözlemlenmektedir. Kadın işgücü nezdinde değerlendirildiğinde çalışma hayatının kazanımları olmasına rağmen farklı handikapları da mevcut olduğu bilinmektedir. Çalışma hayatında hem lokalde hem globalde ismini çok fazla duyuran bir kavram haline gelen “cam tavan sendromu”, bazı iş dallarında artış gösteren ve çoğunlukla üst seviye çalışanları içinde nicel olarak azınlıkta olan kadınların, yükselmesinin ve ilerlemesinin önünde görünmez bariyerleri tarif etmektedir. Literatürde bu engellerin en çok kadın çalışanlar üzerinde etkili olduğu dile getirilmektedir. Bu sendrom kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerinin önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde gerek Türkiye’de gerekse dünyada kadınlar istihdam edildikleri oranda üst düzey pozisyonlarda yer alamamaktadırlar. Bu çalışmada Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerden, Cam Tavan dışında Cam Asansör, Cam Kapı, Cam Uçurum kavramlarını detaylı bir şekilde anlatılacaktır. Bunlara ek olarak Kuşak Teorisi, bilinen kuşak sınıflandırmalarına ve farklılıklarına, kuşak kavram ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgi ve veriler sunulacaktır. Bu çalışmadaki asıl amacımız Cam Tavan algısının farklı kuşaklar açısından değerlendirmek ve Cam tavan kavramına bir farkındalık kazandırmaktır. Cam Tavan algısını ölçmek amacıyla liderlikte çalışan kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısı ve kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı faktörleri kullanılmıştır. Bu çalışmada Türkiye genelinde özel sektör ve kamu kurumlarında çalışan 402 kişiden anket yoluyla elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Anketlerde elde edilen verilerin bağımsız gruplar t testi, tek yönlü ANOVA testi, Tukey ve Scheffe Post Hoc testleri ile istatistiksel analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların erkek veya kadın olmaları, eğitim düzeyleri, çalıştıkları sektör, görev durumu, annelerinin çalışıp çalışmama durumu, liderlikte çalışan kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu demografik değişkenler değiştiğinde bu algı düzeyi de değişmektedir. Varılan bir diğer sonuç ise mensup olunan kuşak ve çocuk durumu kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu demografik değişkenler değiştiğinde bu algı düzeyi de değişmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın İşgücü, Cam Tavan Sendromu, uşak Teorisi



ABSTRACT

EVALUATION OF GLASS CEILING FOREHEAD FROM DIFFERENT GENERATIONS:A STUDY WITH X, Y and Z BELTS

Hüseyin Çelik

Business Administration

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Muhterem Şebnem Ensari

June 2020, 108 pages

The dramatic increase in the number of female employees globally in recent years can be considered a reflection of economic, social and cultural change and developments. When evaluated in terms of women workforce, work life has many advantages as well as various obstacles. "Glass ceiling syndrome", a concept mentioned in the business world and in our country today, refers to invisible obstacles that concentrate in certain business lines and often prevent the progress and development of women who are outnumbered among their upper-level professional employees. In the literature, it is stated that these obstacles have an impact on female employees the most. This syndrome is an obstacle to the progress of female employees in their careers. Today, women both in Turkey and around the world do not take senior positions at the rate at which they are employed. In this study, the concepts of Glass Elevator, Glass Door, Glass Cliff outside the Glass Ceiling will be explained in detail. In addition, generation theory will provide information and data on known generation classifications and differences, studies on generational concepts. Our main goal in this study is to evaluate the perception of Glass Ceiling in terms of different generations and to raise awareness of the concept of glass ceilings. In order to measure glass ceiling perception, factors such as perception of thoughts (prejudice) towards the inadequacy of women working in leadership and perception of the impact of women's family life and preferences on the level of leadership were used. In this study, the results obtained from 402 people working in private and public institutions throughout Turkey were evaluated. Statistical analysis of the data obtained from the surveys was done using independent groups t test, one-way ANOVA test, Tukey and Scheffe Post Hoc tests. According to the results of the research, if they're male or female employees, education levels, sector of work, task status, their mother's working status on the lack of women working in leadership thoughts (pre-judgment) in a statistically significant way in the perception of affects. This level of perception also changes when these demographic variables change. Another conclusion reached is that the generational and child status of women affects the perception of the impact of family life and preferences on leadership level in a statistically significant way. This level of perception also changes when these demographic variables change.

Keywords: Women Workforce, Glass Ceiling Syndrome and Belt Theory.



İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	4
2.1 KADIN İŞ GÜCÜ VE “CAM METAFORU”	4
2.1.1 İş Gücü Olarak Kadın	4
2.1.2 Kadınların İş yaşamına Girişindeki Engeller	6
2.2 KADIN İŞ GÜCÜ ile İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMI	9
2.2.1 Cam Tavan	9
2.2.1.1 Cam tavan metaforu	9
2.2.1.2 Cam tavan kavramı	10
2.2.1.3 Cam tavanın oluşumundaki nedenler	11
2.2.1.3.1 Bireysel nedenler	12
2.2.1.3.2 Örgütsel nedenler	12
2.2.1.3.3 Toplumsal nedenler	13
2.2.1.4 Cam tavan ile ilgili yapılan çalışmalar	14
2.2.2 Cam Asansör	15
2.2.3 Cam Kapı	17
2.2.3.1 Cam kapı işe giriş engelleri	17
2.2.4 Cam Uçurum	20
2.2.4.1 Cam uçurum kavramı	20
2.2.4.2 Cam uçurumun boyutları	23
2.2.4.3 Cam uçuruma neden olan faktörler	24

2.2.4.4 Cam uçurum ile ilgili araştırmalar.....	26
2.3 KUŞAK TEORİSİ	28
2.3.1 Kuşak Kavramı.....	28
2.3.2 Bilinen Kuşak Sınıflandırılmaları ve Karşılaştırmaları	29
2.3.2.1 Bilinen kuşak sınıflandırmaları	30
2.3.2.2 Kuşak sınıflarının karşılaştırılması.....	36
2.3.3 Konu İle İlgili Yapılan Çalışmalar	44
Yaş olgusu	45
Fiziksel yaş	45
2.4 KUŞAKLAR VE CAM TAVAN İLİŞKİSİ.....	46
2.4.1 Kuşaklar ve Cam Tavan İlişkisinin Önemi	47
2.4.2 Cam Tavan Algısını Etkileyen Demografik Etmenler.....	48
3. METODOLOJİ/UYGULAMA	52
3.1 ÇALIŞMANIN AMACI.....	52
3.2 ÇALIŞMANIN KAPSAMI ve KISITLARI	52
3.3 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	53
3.4 ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	53
3.5 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	53
3.6 VERİLERİN ANALİZİ	54
3.7 ÖLÇEKLERE DAİR FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	55
3.7.1 Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi	55
3.8 BULGULAR	59
3.8.1 Kişisel Bilgiler İle İlgili Açıklayıcı Analizler	59
3.8.1.1 Katılımcıların cinsiyetleri frekans dağılımı.....	59
3.8.1.2 Katılımcıların medeni hallerine ilişkin frekans dağılımı.....	60

3.8.1.3 Katılımcıların çocuk sahibi olma durumu frekans dağılımı	60
3.8.1.4 Katılımcıların yaş durumu frekans dağılımı	61
3.8.1.5 Katılımcıların eğitim durumu frekans dağılımı	62
3.8.1.6 Katılımcıların çalıştıkları şirketlerdeki görevleri frekans dağılımı ..	62
3.8.1.7 Katılımcıların iş hayatında çalıştıkları süre frekans dağılımı	63
3.8.1.8 Katılımcıların son iş yerlerinde çalıştıkları süre frekans dağılımı	63
3.8.1.9 Katılımcıların çalıştıkları iş sektörleri frekans dağılımı	64
3.8.1.10 Katılımcıların çalıştıkları şirket kaç yıllık frekans dağılımı	65
3.8.1.11 Katılımcıların çocukluğunda annelerinin durumu frekans dağılımı.....	65
3.8.1.12 Katılımcıların çocukluğunda babalarının durumu frekans dağılımı.....	66
3.8.2 Hipotez Testleri	66
3.8.2.1 Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçeklerin analizi	67
3.8.2.2 Katılımcıların eğitim durumuna göre ölçeklerin analizi.....	68
3.8.2.3 Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre ölçeklerin analizi	70
3.8.2.4 Katılımcıların mensup oldukları kuşağa durumuna göre ölçeklerin analizi	71
3.8.2.5 Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre ölçeklerin analizi	72
3.8.2.6 Katılımcıların görevlerine göre ölçeklerin analizi	74
3.8.2.7. Katılımcıların annelerinin çalışıp çalışmama durumuna göre ölçeklerin analizi	74
3.8.2.8 Katılımcıların medeni durumuna göre fark testleri	75

4. TARTIŞMA ve SONUÇ	77
4.1 TARTIŞMA	77
4.2 SONUÇ	81
5. ÖNERİLER	84
5.1 İŞLETMELERE ÖNERİLER.....	84
5.2 ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER	85
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	105
EK 1: ANKET FORMU.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	112

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1:	Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları.....	31
Tablo 2.2:	Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması	38
Tablo 2.3:	Coomer ve DeBard Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar	40
Tablo 2.4:	Lancaster ve Stillman'ın yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar	40
Tablo 2.5:	X ve Y Kuşaklarının Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	42
Tablo 2.6:	X ve Y Kuşaklarının Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	42
Tablo 2.7:	Kuşakların Temel Özellikleri.....	43
Tablo 2.8:	Kronolojik Kuşak Sınıflandırması ve İsimleri.....	46
Tablo 2.9:	Cam Tavan ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	50
Tablo 3.1:	Ölçeklere ait KMO ve Bartlett's Testleri.....	55
Tablo 3.2:	Ölçeklere ait Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	58
Tablo 3.3:	Katılımcıların Cinsiyet Durumu Frekans Dağılımı	60
Tablo 3.4:	Katılımcıların Medeni Hallerine İlişkin Frekans Dağılımı	60
Tablo 3.5:	Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumu Frekans Dağılımı	61
Tablo 3.6:	Katılımcıların Yaş Durumu Frekans Dağılımı.....	61
Tablo 3.7:	Katılımcıların Eğitim Durumu Frekans Dağılımı	62
Tablo 3.8:	Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerdeki Görevleri Frekans Dağılımı	62
Tablo 3.9:	Katılımcıların İş Hayatında Çalıştıkları Süre Frekans Dağılımı.....	63
Tablo 3.10:	Katılımcıların Son İş Yerlerinde Çalıştıkları Süre Frekans Dağılımı	64
Tablo 3.11:	Katılımcıların Çalıştıkları İş Sektörleri Frekans Dağılımı.....	64
Tablo 3.12:	Katılımcıların Çalıştıkları Şirket Kaç Yıllık Frekans Dağılımı	65
Tablo 3.13:	Katılımcıların Çocukluğunda Annelerinin Durumu Frekans Dağılımı	65

Tablo 3.14: Katılımcıların Çocukluğunda Babasının Durumu Frekans Dağılımı	66
Tablo 3.15: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçeklerin t- Testi	67
Tablo 3.16: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Ölçeklerin /ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi	69
Tablo 3.17: Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Ölçeklerin Analizi / ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi	70
Tablo 3.18: Katılımcıların Mensup Oldukları Kuşağa Göre Ölçeklerin Analizi / ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi.....	71
Tablo 3.19: Katılımcıların Mensup Oldukları Kuşağa Değişkeni Alt Grupları Arası Tukey Post-Hoc Testi	71
Tablo 3.20: Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Ölçeklerin Analizi / ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi.....	72
Tablo 3.21: Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Değişkeni Alt Grupları Arası / Tukey Post-Hoc Testi.....	73
Tablo 3.22: Katılımcıların Görev Durumuna Göre Ölçeklerin ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi	74
Tablo 3.23: Katılımcıların Annelerinin Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre Ölçeklerin t- Testi	74
Tablo 3.24: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçeklerin t- Testi	75

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: Cam Uçurum ve Cam Tavan Farkı	25
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	52



KISALTMALAR

ILO	: International Labour Organization
KSSG	: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TNSA	: Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu



1. GİRİŞ

Kadınlar ve erkekler, gerek iş gerekse sosyal hayatta çeşitli aktiviteleri birlikte yürütmektedirler. Nüfus olarak kadınlar dünya nüfusunun yarısına sahip olmalarına rağmen iş hayatında aynı oranda pay sahibi olamamışlardır.

Bilgi çağında global anlamda istihdam edilen kadın sayısı sansasyonel olarak arttığı göze çapmaktadır. Uluslararası Çalışma Ofisi'nin "Kadınlarda Küresel İstihdam Eğilimleri 2004" (Global Employment Trends for Women 2004) ve "Bakım İş-Güvenlik Arayışı" (Care Work-The Quest for Security 2004) isimli çalışmalarına bakıldığında, şuan ki zamanda geçmişe oranla daha sayıda kadın çalışma hayatında yer almaktadır. 2003 senesi baz alındığında son 10 senede istihdam edilen kadın sayısı 200 milyon kişi artışı gözlemlenmiştir. Dünya genelinde 2003 verilerine bakıldığında istihdam edilen kadın sayısı toplam çalışan insan sayısının yüzde 40'ını oluşturmaktadır. Yani toplam çalışan insan sayısı 2.8 milyar iken, bu topluluk içinde kadınların sayısı 1.1 milyar şeklindedir (ILO 2004, s.13).

Global anlamdaki istihdam edilen kadın sayısındaki artışın en önemli nedenleri, toplumların örf ve adetlerinin değişmesi ve ekonomik gelişmelerdir. Kadının, kendi kendine ekonomik anlamda yetebildiğini kanıtlamaya çalışması, aile ekonomisine katkıda bulunması, çalıştığı işte kendini ifade edebilme ve mutlu olması gibi sebepler onun iş hayatına etkin bir şekilde girmesine vesile olmuştur (Barutçugil 2002, s.18). Farklı bir literatürde yer alan istihdam edilen kadın sayısındaki artışın sebepleri; kadınların eğitim seviyelerinin artması, kadına toplum içinde biçilen rolün değişmesi, kadın hareketlerinin çabalarıyla kadına yönelik pozitif anlamda ayrımcılık eğiliminin olması, teknolojinin gelişmesi ile yeni düzende kadınların istihdamı sağlayabilecek iş imkânlarındaki artış, sendikal haklar ile kadınların istihdamının desteklenmesinin artması ve yaygınlaşması, kadın bireylerin iş hayatına girmeyi ekonomik serbestlik ve sosyal anlamda özgürleşme olarak görmesi, teknolojik gelişmeler ve sanayileşme ile hizmet sektörü ve benzeri sektörlerde kadın istihdamına olan ihtiyaç olarak sıralanmıştır (Akdoğan 1996, ss.1-3).

Global anlamda kadınların istihdamı iş kolundan iş koluna ve ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Kadınların iş hayatına girmesi kadınlar nezdinde epey faydalı olmasına

rağmen, farklı sebeplerden dolayı handikapları da bulundurmaktadır. Kadın girişimci ve yöneticiler nicel olarak azınlıkta olsalar bile sayıları günden güne artış göstermektedir. Bu kadınlar sahip oldukları konum itibarı ile farklı engellerle muhatap olmaktadır. Kadınların yaşadıkları bu durum cam tavan (glass ceiling) ya da cam tavan sendromu (glass ceiling syndrome) şeklinde isimlendirilmektedir. Cam tavan sendromu dediğimiz bu durum daha çok yönetici pozisyonunda yer alan kadınların muhatap olduğu engeller olarak incelenebilir.

Cam tavan kavramını tanımlarken herkesin kabul ettiği tek bir tarif, tek bir betimleme bulunmamaktadır. Bu sebepten dolayı kaynaklarda çok sayıda cam tavan kavramına rastlamak mümkündür. Buna bir örnek verecek olur isek, 1970’lerde Amerika birleşik Devletleri’nde yapılan bir tanımda iş yaşamındaki kadınların üst yönetim seviyelerine ilerlemelerini engelleyen ve mantığını organize peşin hükümler olan kavrama cam tavan denmiştir (Korkmaz 2014; Çetin & Altan 2012; Örüü vd. 2007; Dreher 2003). 1986 senesinde Wall Street Journal’da iş kadınlarını konu alan bir raporda ilk kez cam tavan kavramının terim olarak kullanıldığı bilinmektedir. Bu çalışmada cam tavan terimini; sabit fikirlerinin ve iş hayatı geleneklerinin neden olması ile üst seviye yönetim pozisyonlarına ilerlemek isteyen çalışan kadınların engellenip bu durumun bir sendroma dönüşmesi olarak açıklanmıştır. (Jackson’dan aktaran Anafarta, Sarvan & Yapıcı, 2008). Farklı bir tanımda ise, kadınların yeteneklerine, başarılarına, eğitim seviyelerine bakılmaksızın, sadece belli kademelere kadar gelmeleri, nedeni net bir şekilde ortaya konmayan sebeplerden ve peşin hükümlerden ötürü üst ya da tepe yönetimdeki pozisyonlara ilerlemelerinin engellenmesi veya yönetici pozisyonlarından uzak tutulmaları şeklinde bu kavramı tanımlamıştır (Karcıoğlu & Leblebici 2014; Karataş 2013; Mızrahi & Aracı 2010; Iraz 2009; Aydın vd. 2007; Aytaç 1997)

Kadınların kamusal alana ve iş hayatına girmeleri yaşanan endüstriyel gelişmelerle birlikte hız kazanmıştır. Kadın çalışanların sayılarındaki artış olumlu bir gelişme olmasına rağmen yeterli düzeyde değildir. Kadınların iş hayatında olmalarına dair halen önyargılar mevcuttur. Birçok görülen ya da görülmeyen engellerle kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler iş dünyasında birçok olumsuz ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Yukarıda tanımını yaptığımız Cam tavana sendromu da bunlardan biridir.

Bu çalışmanın amacı farklı kuşakların, cam tavan algısı farklılıklarının araştırmak ve cam tavan algısını etkileyen diğer demografik faktörleri incelemektir. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kadınların kariyerleri önünde görülmeyen ama var olan engellerden Cam tavan Sendromu, Cam Asansör, Cam Kapı, Cam Uçurum kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde Kuşak kavramı, Bilinen Kuşak Sınıflandırılmaları, Kuşak Sınıflandırmalarının Karşılaştırılması ve Konu ile İlgili Yapılan Çalışmalar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise Kuşak ve Cam Tavan İlişkisi, Kuşak ve Cam Tavan İlişkisinin Önemi, Cam Tavan Algısını Etkileyen Demografik Etmenler ve Konu ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar anlatılmıştır.

Araştırılan bir diğer konuda belli bir yaş grubuna mensup insanların oluşturduğu kuşaklar ve her kuşağa ait bireylerin yerelde ve globalde yaşadıkları olaylardan dolayı sosyal ve iş hayatlarındaki tutum ve davranışları olacaktır. Bu tutum ve davranışlar iş hayatlarındaki engellere verdikleri reaksiyonların çok farklı olmasına yol açmaktadır. Örneğin X kuşağına mensup bireyler iş yaşamına sadık, kanaatkar ve aynı işte uzun yıllar çalışmasına rağmen, Y kuşağı bireyleri otoriteye saldırgan, özgürlükçü, sabırsız ve özgüvenleri yüksek kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca Y kuşağı bireyleri kariyer hayatları boyunca ortalama 10'dan fazla iş değiştirecekleri kabul edilmektedir. Bir başka örnek de X kuşağının hiyerarşiyi ve disiplini savunan yapısına karşı Y kuşağının esnek çalışma saatlerinden yana olduğu ve otoriteyle sürekli çatışan bireylerden oluşmasıdır. Bu davranışsal çeşitlilikler, farklı kuşaklara mensup bireylerin iş hayatında karşılaştıkları Cam Tavan gibi engellere farklı şekilde reaksiyon göstermelerine neden olmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 KADIN İŞ GÜCÜ VE “CAM METAFORU”

2.1.1 İş Gücü Olarak Kadın

Endüstri Devriminden önce aile hem üretim hem de tüketim birimi olduğundan ev yaşamı ile iş yaşamı birbirinden ayrı değildi. Yani bireyler tüketmek için üretim yapıyorlardı. Endüstrileşme ile birlikte ev yaşamı ile iş yaşamı birbirinden ayrıldığından artık bireyler tüketmek için üretim yapmasından ziyade pazaryeri için üretim yapmaya başlamıştır. Bu durumda beraberinde ev yaşamı ile iş yaşamını birbirinden ayırmış ve artık kadında iş yaşamında ücret karşılığında aktif rol almaya başlamıştır.

Endüstrileşme kadının ev içinde sınırlı olan yaşamını dışarı taşıması kadında ekstra sorumluluk yüklemiştir. Bunun sebebi geleneksel olan aile yaşantısı kadının ev içinde olan sorumluluğunu azalmamış olmasıdır.

2018 yılı baz alınarak çalışan kadınların durumu incelendiğinde, dünya genelinde kadınların iş hayatına katılma oranı yüzde 48.5 şeklindedir. Bu oran erkeklerde yüzde 75 olarak görülmektedir. Ayrıca dünyadaki kadın işsizlik oranı yüzde 6 iken erkeklerde bu oran yüzde 5,2 şeklindedir. Bütünüyle düşünüldüğü zaman istihdam edilen her 10 erkeğe karşılık, sadece 6 kadın istihdamı mevcuttur (ILO 2004, s.13).

Son 10 senede, ilerlemekte olan ülkelerde kendi ailesine ait ev işlerinde maaş almadan çalışan kadın oranı azalmaktadır. Ancak gelişmekte olan devletlerde, 2018 senesi baz alındığında bu oran kadın çalışan oranının yüzde 42'sine denk gelmektedir. Erkeklerde ise bu oran yüzde 20 şeklindedir. Kadınlardaki bu oran erkeklerdeki oranla kıyaslandığında çok fazla olduğu gözlemlenmekte ve 2021 senesine kadar düzelme ihtimali ön görülmemektedir (ILO 2004, s.13).

Birleşmiş Milletler Kadın Biriminin 2019'da yayınladığı bazı istatistiki verilerde; Küresel iş gücüne katılım oranı kadınlar için yüzde 63 iken erkekler için yüzde 94, Fortune 500 şirketlerinin yüzde 6,6'sında kadın CEO görev yapmakta, Kadınların ev işlerine (ücretsiz) olarak katılımı erkeklerin 3 katı daha fazla, dünyada film yapımcısı

kadın oranı yüzde 21, dünyadaki kadın parlamenter oranı 2019 yılında 24.3 olduğu gözlemlenmiştir.

2003 yılının II. Döneminde yapılan bir araştırmaya göre Türkiye’de istihdam edenlerin yüzde 28,5’ini yani çalışan nüfusun 6 milyon 184 bin kişisini kadınlar oluşturmaktadır. Kadın istihdamı toplum istihdamının ise yüzde 20’sini oluşturmaktadır. Eurostat’ın raporuna göre 2003 senesinde toplumda istihdam edilen kişiler arasında kadın oranı sadece 26.6 olarak görülmektedir. Aynı zamanda 2003 yılında kadının idari ve yönetimde olma yüzdesi sadece yüzde 6’yı oluşturmaktadır.

Ülkemizde çalışmayan kadınların çalışma, eğitim ve evlilik kavramlarına bakış açıları ve bu konuda tercihleri üzerine ortaya konan bir çalışmada, eğitim seviyesine göre tercihlerin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışmayan kadınların eğitim seviyesi arttıkça tercihlerinin de köklü bir şekilde değiştiği gözlemlenmiştir. İşsiz kadınlarda öncelik sıralaması evlilik yüzde 55.9, eğitim yüzde 28.4 ve çalışma yüzde 15.7 iken üniversite mezunu işsiz kadınlarda bu oran evlilik yüzde 21, eğitim yüzde 37.1 ve çalışma yüzde 41.9 olmaktadır (Başbakanlık KSSGM, 1999: 171). Farklı bir araştırmadan söz etmek gerekirse İngiltere’de gerçekleştiren çalışmada yer alan yöneticilerin yüzde 29 evlenmemiş, yüz de 10’luk kısmı evlenip boşanmış olarak görülmektedir. Bu yöneticiler arasında bulunan erkeklerin bekar ve boşanmış olma durumlarındaki oran yalnızca yüzde 3 olarak gözlemlenmiştir (Ablan-Metcalf & West, 1993’den aktaran Mardin 2000, s.20).

Kadın iş gücünün tüm sektörlerde yavaş da olsa katılımının artması, dünya ile birlikte Türkiye için de geçerliliğini korumaktadır. Kadınlar giderek artan ölçüde kamu görevlerini üstlenmektedirler. Yakın tarihimize baktığımızda, kadınların çalışmaya atıldıkları ilk alan, Osmanlı döneminde, ebelik olmuştur. Bunu, 1872’de ilk kadın öğretmen, 1882’de ilk kadın okul yöneticisinin atanması takip etmektedir. 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başı yaşanan savaşlar; erkeklerin cepheye gitmesine, boşalan memuriyetlere (postanelere, telgrafhanelere) ve hastabakıcı olarak orduya kadınların alınmasına neden olmuştur (Açıkalın 2000, s.128). Yaşadığımız çağdaki hızlı teknolojik gelişmeler ve endüstrileşme sonucunda son yıllarda çalışma hayatına aktif olarak katılan kadınların sayısı daha da artmaktadır (Bedük 2005, s.21; Anafarta vd. 2010, s.118). Özetlemek gerekirse kadınların tarım dışı alanlarda üretime katılımı, Sanayi Devrimi ile

başlamakta, İkinci Dünya Savaşı sonrası hız kazanmakta; bilgi tabanlı yeni bir ekonomik yapılanmaya geçişin yaşandığı 21. yüzyılda ise kadınlar çalışma hayatında erkeklerle denk bir konum talep etmektedir.

Kadınlar tarih süresince emek harcıyıp yaşamda sürekli üreten bireyler olmasına rağmen bir işte para karşılığı yer almaları ve aktif bir şekilde iş hayatında yer edinmeleri çok mühim olsa da asıl önemli olan konu kadınların hangi iş kollarında ve hangi seviyelerde çalışmalarıdır. İş hayatına katılan kadınların evde üstlendikleri sorumluluklarına iş yerlerinde üstlendikleri sorumluluklar da eklenmiştir. Bundan dolayı iş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki etkileşim kaçınılmaz olmuştur. Ev ve iş yaşamı arasındaki sorumlulukların uzlaşması genelde yalnızca kadınlarla alakalı bir sorun olarak görülmektedir. Bu sebepten ötürü kadınlar ailelerine daha fazla vakit ayırabilmek için genel olarak rahat çalışma saatleri sağlayan ya da yarım iş günü mesai yapabilecekleri işleri tercih etmektedirler.

Toplumda kadının çalışmaya başlaması ve para kazanması kadının ev içi rollerinden tamamen sıyrılması neden olmamış gerginliği de beraberinde getirmiştir. Sonuç olarak kadının iş yaşamında oluşan sorunları çözmek için kadının ev yaşamına geri dönmesi değil, cinsiyetler arasındaki eşitliği sağlamak için devletin aile politikalarıyla desteklemesi gerekmektedir.

2.1.2 Kadınların İş yaşamına Girişindeki Engeller

Hızlı kentleşmenin yaşandığı Türkiye’de köylerden şehirlere göç etmeyle kadınlar iş yaşamına istihdam oranı artmaya başlamıştır. Ama maalesef henüz istenen orana ulaşmamıştır.

Kadınların çalışma yaşamına katılımları erkeklere oranla daha azdır. Bu durumun nedenlerini açıklamamız gerekirse eğitim arasındaki fark en büyük nedenlerden biri olarak gösterilebilir. Haliyle bu durum erkeklerin iş yaşamında daha aktif rol almasını sağlamaktadır. Eğitim farkıyla daha avantajlı olan erkekler piyasada daha yüksek ücretlere çalışmaktadır. Tabi iş yaşamında kadınların daha az aktif rol almasını sadece eğitime bağlamak doğru değildir aynı zamanda toplumsal değerler, normlar da iş yaşamında kadının çalışmasını etkilemektedir.

Kadınların yönetimde daha az temsil edilmelerinin kökeninde; yönetim pozisyonuna girişlerdeki adaletsizlik yer almaktadır. Bu adaletsizlik; cinsiyet ayrımcılığı ve iş ayrımcılığı şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Mitra 2003, s.70). Cinsiyet ayrımcılığı hem yatay hem de dikey olarak gerçekleşebilmektedir. Yatay ayrımcılık; kadın ve erkek çalışanların iş yerinde aynı statü ve role sahipken farklı görev ve sorumlulukları üzerine almaları durumu olup; bu durumun temel nedeni, aynı işin eşit sorumluluk, meydan okuma ve fırsat içermemesidir. Dikey ayrımcılıkta ise kadınlar daha düşük statü ve daha az sorumlulukla görev yaptıklarından kariyer yolunda ilerlemeleri ve terfi etmeleri için daha az fırsatları olacaktır. Dolayısıyla, erkekler daha yüksek kademelere hâkim iken kadınlar ise daha alt kademelerde kalmaktadır (Besler ve Oruç 2010, s.19).

Cinsiyetçi rollere göre kadın ve erkek değişik şekillerde büyütüldüklerinden dolayı birilerinden farklı kalifiye ve davranışlar edindiklerinden ötürü kadın ve erkeğin yapacakları meslek seçimine etki eder. Yani kadın henüz piyasaya girmeden seçeceği meslek belirlenmiş olur (Fischer 1987, s.123).

Cinsiyetçi roller kadının iş yaşamındaki hangi işte çalışacağı konusunda karar mekanizması olmakta ve kadınların kadınlara uygun görülen öğretmenlik, güzellik uzmanı, hasta bakıcı, hizmetli, hemşire, hostes vb. Mesleklerde çalışmaya iter. Kadınlara uygun görülen bu işler kadınların erkeklere kıyasla daha az ücret alarak çalıştığı ve yoğun çalışma saatlerine ihtiyaç duyulmayan işlerdir (Jenson & Reddy 1988; Özbay 1994).

Kadının iş yaşamını etkileyen en önemli öğelerden biri ailedir. Aslında bu çift taraflı birbirini etkileyen bir durumdur. Kadının iş yaşamında olması ailede olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır. Bu olumlu etkilerin en büyüğü ise maddi anlamda kadının kendi ayakları üzerinde durabilmesidir. Maddi anlamda kendi ayakları üzerinde durabilen kadın kendi yaşamıyla ilgili karar verebilme yetkisi hakkını kendinde görebilmekte, aile içi geleneksel yapıda biraz gevşeme olup kadın-erkek arasında demokratik paylaşım yapıldığı gözlenmektedir. Aynı zamanda kadının sosyal çevresinde bir genişleme görülmekte bu da kadının daha fazla sosyal ve psikolojik desteğe sahip olduğu görülmektedir.

İş yerinde ve aile içerisinde mesuliyetlerini yerine getirebilmek adına çaba sarf etmekte olan iş yaşamındaki kadın, bu çaba esnasında üzerinde ciddi bir baskı hissetmekte ev içerisinde ailenin beklentisi yanı sıra iş hayatında da daha hırslı, girişken ve aktif olması istenmektedir. Bu da kadının kendini baskı altında hissetmesine rolleri arasında çatışma hissetmektedir.

Kadının çalışma yaşamını etkileyen bir diğer faktör kadının medeni halidir. Ekonomik hayata ve iş gücüne katılım yapılan araştırmalara göre evlilikle birlikte ciddi oranda azalmaktadır (TNSA 2003; Kümbetoğlu & Çağa 2002, s.119). Kanada da gerçekleşen bir araştırmaya göre ev yaşamı ve iş yaşamı kavramları ile ilgili değişik düşünceleri olan üç tip insan vardır.

1. tip insana göre kadının önceliği evi ve eşidir. Bu tip insan kadının ekonomik yaşama katılımını doğru bulmayıp asıl rolü olan ev ve eşi ile ilgilenmesi gerektiği doğrultusundadır.

2. tip insana göre erkek ile kadın birlikte bir bütünü oluşturmaktadırlar. Bu tip insanlara göre erkek ile kadın değişik özelliklere sahip ve uyumlu bir bütün oluştururlar. Kadın ev içi işlerle ilgilenmesi gerektiğini erkeğin ise dışarı işleri ile ilgilenmesi gerektiğini savunmaktadır.

3. tip insan paylaşımcı yaşamı savunan insandır. Bu tip insanlara göre kadın ve erkek hem ev içinde hem ev dışında eşit şartlara sahip ekonomik ve sosyal yönden aynı şartlarda olan insan tipidir (Hamilton & Barrett,1986'dan aktaran Başbakanlık KSSGM, 1999, ss.19-20).

Kadınların çocuk sahibi olması da iş yaşamını etkileyen çok önemli bir faktördür. Çoğu toplumlarda kadının iş hayatında yer alması o toplumların kadına ve annelik kavramına biçtiği rol ile alakalıdır. Buna örnek olarak toplumun, kadının çocuğun eğitimi, bakımı gibi konulardaki bakış açısı belirleyici olmaktadır. Bu konuyla ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır. Kimi yaklaşımlar, kadınların ücretli çalışıp çocuk yaparak bu iki durumu birleştirmesini desteklerken kimi yaklaşımları ise kadının evde oturup çocuk yetiştirmesini ve gerçek dünya ile katılmayı tercih etmediklerini gözlemlemiştir.

2.2 KADIN İŞ GÜCÜ ile İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMI

2.2.1 Cam Tavan

2.2.1.1 Cam tavan metaforu

“Bir şeyin imkansız olduğuna inanırsanız, aklınız bunun neden imkansız olduğunu size ispatlamak üzere çalışacaktır. Ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda ise aklınız bu sefer de yapmak üzere ve çözümler bulma doğrultusunda size yardım etmek için çalışmaya başlayacaktır.” diyor Dr.David J. Schwartz.

Bir deneyde, bilim adamı bir cam kavanoza birkaç pire yerleştirir. Pireler çabucak zıplayarak dışarı fırlarlar. Daha sonra pireleri kavanoza geri koyar ve kavanozun üstüne bir cam kapak yerleştirir. Pireler tekrar zıplamaya başlarlar ve kavanozun üstünde bulunan cam kapağa çarpıp, kavanoza geri düşerler. Bir süre sonra, cam kapağın varlığını benimseyen pireler, cam kapağa çarpmamak için daha az yükseğe zıplamaya başlarlar. Bilim adamı daha sonra pireleri kavanozda tutmak için artık cam kapağın gerekli olmadığını düşünüp cam kapağı çıkarır. Pireler, kavanozdan kaçamayacakları gerçeğine koşullandırıldıkları için kapak çıkarılmış olsa bile, kendilerini kapağın yüksekliğinin ötesine zıplamamaya ve kavanozdan kaçamamaya inandırmışlardır. Kişisel gelişim uzmanı olan Dr.David J.Schwartz yaptığı bu deneyde pirelerin yaşadığı durumu “Cam Tavan Sendromu”(Glass Ceiling Syndrome) olarak adlandırmıştır.

Cam tavan metaforu, ilk olarak 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından “örgütsel hiyerarşilerde yüksek yöneticilik düzeyinin hemen altında ve kadınların bu seviyelere yükselmelerini engelleyen veya kısıtlayan bir engeli ifade etmek için kullanılmıştır (Dreher 2003, s.542). Metaforun altında yatan temel kavrama kısaca, ”kadınların dikey hareketliliği önünde tıkanma”(dikey ayrışma)olarak ifade edilebilir (Yamagata vd. 1997, s.571).

Morisson ve arkadaşları cam tavanı, kadın iş görenleri, örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru ilerlemekten alıkoyan yani engelleyen şeffaf bir bariyer olarak tanımlamışlardır (Oakley 2000).Tanımda bahsi geçen şeffaflık, ”tepe yönetim gibi stratejik öneme sahip pozisyonlara erkekler gelmelidir” görüşünün iş dünyasına hakim olması nedeniyle, kadınların karşı karşıya kaldıkları görünmeyen bir

bariyere işaret etmektedir(Baxter ve Wright 2000; Hoobler v.d. 2009). Buna göre cam tavan metaforu, kadın iş görenlerin gereken yetkinliklere sahip olmalarına rağmen sadece kadın oldukları için tepe yönetimde yer alan pozisyonlara gelememeleri nedeniyle literatürde yer bulmuştur. Başka deyişle bu metafor, kadın iş görenlerin çalışma yaşamında maruz kaldıkları ayrımcılığı tasvir etmek amacıyla ortaya atılmıştır (Bell v.d. 2002).

Cam tavan metaforu, zamanla sadece kadın iş görenlerin değil aynı zamanda etnik kökenleri açısından dezavantajlı gruplara dahil olan iş görenlerin, yani çalışanların tepe yönetime yükselememeleri açısından da kullanılan bir metafor haline gelmiştir (Corsun & Costen 2001).

2.2.1.2 Cam tavan kavramı

1970' li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth 2001, s.1). Bir başka deyişle cam tavan kavramı: işletme, hükümet ve eğitimde yani kar amacı gütmeyen kurumlarda kadınların yükselmesi için karşılarına çıkan engeller olarak tanımlanmaktadır. Aynı durumla azınlık olarak erkeklerin karşılaştığı engellerde tıpkı kadınlar gibi cam tavan olarak gösterilebilir. (Lockwood 2004).

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Aycan 2004).

Cam tavan sendromuna yönelik üç düşünceden söz edilebilir: birincisi, kadınlar çalışmalarıyla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi, kadınlar iş hayatında yol alırken, iş ve ev hayatını dengede tutmak için çaba sarf ederler; üçüncüsü, küçük işletmeler ve bu işletmelerde çalışan kadınların başarıları ve girişimleri yok sayılmaktadır (Lockwood 2004). Farklı bir şekilde söylemek gerekirse bu kavram için sadece büyük işletmelere odaklanırken küçük işletmeler ve dolayısıyla ekonominin geneli gözden kaçırılmaktadır (Lynch 1996). Böyle bir açıdan bakıldığında cam tavan

kavramını destekleyen verilerin değerlendirilmesinde objektiflikten uzaklaştığından bu verilere olan güvenirliliğin azaldığı söyleyebiliriz.

Cam tavanın ortaya çıkma nedeni olarak; kadınlar çalışma hayatı kısa sayılacak bir zaman aralığında yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne belli aralıkta katılmaları, geleneksel olarak düşünüldüğünde kadınların çalıştıkları belli iş alanların bulunması. Örneğin; halkla ilişkiler departmanı, insan kaynakları gibi yükselme ve üst düzey yönetici olma olasılığının düşük olduğu pozisyonlarda ayrımcılık yapmaları gösterilmektedir. (Zel 1999).

Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilir. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Şiyve 2004). Powell ve Butterfield (1994, s.69), terfi konusunda karar verenlerin çok azının üst düzey yönetici pozisyonuna atamalarda cinsiyete önem vermediklerini belirtmişlerdir.

Cam tavan kavramıyla ilgili yaptığım tanımlamalara baktığımızda genelde birbirine benzer tanımların olduğunu görmekteyiz. Bu tanımların genel özelliklerine bakıldığında ise cam tavan kavramı için;

- i. Çalışma hayatında kadınların kariyer planlarını engelleyici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir,
- ii. Genel anlamda aşılması zor olan engeller olarak ifade edilmektedir,
- iii. Cam tavan kavramının temel problemi olarak cinsiyetçi ayırım ve toplumsal önyargı bulunmaktadır.

2.2.1.3 Cam tavanın oluşumundaki nedenler

Ataerkil toplum yapısı dışında cam tavana neden olan faktörlerde vardır. Bu durumu (Lockwood) şu şekilde açıklamıştır. Kadınların çalışma hayatında cam tavanın nedenleri arasında şirketlerin uygulamaya çalıştığı politikalar, eğitim seviyesi ve yükselme politikaları, alınan ücretler, kadınlarla ilgili ilkel düşünceler, bireylerin iletişim kurma

sitilleri, davranışsal ve kültürel yapılar olarak gösterilebilir (Lockwood 2004, s.3). Kurumsal bilgiler dışında cam tavanın sebebi olan etmenleri 3 madde şeklinde inceleyebiliriz. Bu maddeler; bireysel nedenler, örgütsel nedenler, toplumsal nedenlerdir (Güldal 2006, s.68; Sezen 2008, s.11; Anafarta vd. 2008, s.115; İraz 2009, s.278; Doğru 2010, s.49; Günden, 2011, s.31).

2.2.1.3.1 Bireysel nedenler

Bu nedenlerden ilki olan bireysel nedenleri araştırdığımız zaman, toplumda bulunan cinsiyetçi yaklaşımlar yani toplumun bireye yüklediği rol modeller, bireylere yüklenen birden fazla rol modelleri, bireyin kendi tercihleri, bireylerin sürekli uğraşlarına rağmen aynı sonuçları elde etmesi yani öğrenilmiş çaresizlikleri, kraliçe arı sendromu gibi etmenler gösterilebilir. (Günden 2011; Yılmaz 2013, s.24; Karcıoğlu & Leblebici 2014). Kadınların kişisel tercih ve algılama şekilleri kendi içlerinde yaşadıkları rol karmaşaları sebebiyle hem geri planda kalmalarına hem de olması gerektiği pozisyonundan daha alt seviyeleri istemelerine neden olmaktadır (Yılmaz 2013, s.47). Bireyin kalıtsal ve çevresel etkenler sonucunda oluşturduğu kişiliği erkeklere oranla kadınlarda kendini ispatlama ve buradayım deme çabası kadınlar için daha çok önemlidir. Bunun sonucunda kadında oluşan kendine olan güven ve inanç eksikliğinden dolayı karar vermede problem yaşamalarına ve dolayısıyla cam tavanın etkisi altına girmelerine sebep olabilmektedir (Örücü vd. 2007, s.119).

2.2.1.3.2 Örgütsel nedenler

Bu nedenlerden ikinci olan örgütsel nedenleri incelediğimiz zaman, Örgüt kültürü, örgütün kendi içinde oluşturduğu gelenekler çerçevesinde örgüte mensup olan kişilerin aktardıkları değerler toplamı olarak adlandırılabilir aynı zamanda örgüte mensup olan kadınların cinsiyet ayrımı maruz kalmamaları kadınları daha başarılı olmalarına sebep olduğu düşünülmektedir. Bu tarz örgütlerde kadınlar yüksek kademlerde çalışmaları daha değerlidir. (Ergeneli & Akçamete 2004, s.89). Örgüt iklimi, “örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden bir kavramdır” (Soysal 2010, s.104). Örgüt stratejileri, iş hayatında çalışan bireylere öncülük etmeyi hedef kılmalıdır. Bu hedeflerden birisi kadın ve erkek eşitliğini sağlamaktır. Bu hedeflere engel

olmayı amaçlayan bireyler açısından bu tarz hedefler oluşturulabilir. (Çetin 2011, s.75). Çetin'e göre örgütsel nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz.(Çetin 2011, s.68);

- i. Örgüt Kültürü
- ii. Örgüt Politikaları
- iii. Örgüt İklimi
- iv. Mentor Eksikliği
- v. Fırsat Eşitliğinin Olmaması
- vi. İletişim Ağlarına Katılamama
- vii. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- viii. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- ix. İş Hayatında Kadın Algısı

2.2.1.3.3 Toplumsal nedenler

Toplumsal faktörlerin cam tavana etkisinin nedeni ataerkil toplum yapısının olması ve toplumsal cinsiyet rollerinin var olmasıdır. Toplum içerisinde bulunan cinsiyetçi yaklaşımlara göre cinsiyet arasındaki farklılıkları, genetik etmenler toplumdaki bireylerin üstlenmeleri gereken roller ve toplumun kendi oluşturduğu kurallar çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır. Kadın ve erkek arasındaki genetik farklılıklar cinsiyet farklılıklarının oluşumunu etkilemektedir. Genetik faktörlerin yanı sıra zaman içerisinde toplumun sana yüklediği roller çerçevesinde ve toplumda gördüğün aile, akraba, arkadaş ve iletişim araçlarıyla birlikte birey kendi rollerini oluşturmaktadır. Bir toplumun oluşturduğu ortak payda çerçevesinde toplumda bulunan kadın ve erkeler kendinden beklenen şekilde davranmaya başlamıştır. Bu ortak payda toplumun örgütsel yapısını ve geleneklerini de etkilemektedir. İnsanların dünyaya gelişini eşit şartlarda sunan tabiatın yanı sıra eşit şartlar sunmayan toplumsal kuralların olduğu ataerkil düşünce yapısı kavramı üzerinde durulmalıdır (Savcı 1999, s.130).

2.2.1.4 Cam tavan ile ilgili yapılan çalışmalar

Cam tavanla ilgili bazı sektörde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Biz bu başlığımız altında bunlardan bazılarına değineceğiz.

Cam tavan kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde Rosebeth Moss Kanter'in 1977 yılında yayımlanan "Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar" adlı kitabı ile cam tavan kavramının ortaya çıkışında önemli rol üstlendiği belirtilebilir. Yazarın kitabında işyerinde yaşadığı cinsiyete dayalı deneyimler, cam tavan kavramını açıkça öne çıkarmıştır. Bu tarihten itibaren kadınların örgütlerde üst kademelere gelememelerinin nedeni olarak görülen ayrımcılık biçimleri ve cam tavan kavramı popüler bir araştırma konusu olmaya başlamıştır (Güner 2011, s.59).

Cam tavan sendromu 1979 yılındaki Ulusal Basın Kulübü'nde Hewlett-Packard(hp) şirketinin kadın yöneticilerinden Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber tarafından ilk defa duyulduğu kabul edilmektedir. Aynı zamanda Basın özgürlüğü yönetici olan Katherine Lawrence Kadın Enstitüsü Konferansı'nda Cam tavan Sendromunu, kadınların iş hayatında yükselmesini engelleyen durumlara değinirken kullanmıştır. (Ünal 2015, s.14).

Zaman geçtikçe cam tavan kavramı daha fazla bilinmeye ve üzerinde tartışılan bir konu haline gelmeye başlamıştır. 1991 tarihinde Amerika Birleşik Devleti Çalışma Bakanlığı cam tavan kavramını kalifiyeli elemanların daha üst kademelere yükselmesini engelleyen suni engeller olarak önemli olduğunu kabullenmiştir. (Barretto vd. 2009, s.3). 1991 yılında olan bir diğer gelişme ise Bush ve ekibi tarafından 21 üyesi olan Uluslararası Cam Tavan Federasyonu (The Federal Glass Ceiling Commission)'nun kurulmasıdır. Federasyonun temel amacı azınlıkta kalan kalifiyeli elemanların ve kadınların kariyer sürecini sekmeye uğratan etmenleri bulmak ve bireylerin yükselmelerini destekleyecek farklı yollar bulmaktır. Komisyonunda bulunan üyeler öncelikle problemleri tespit etmiş devamında konu ile ilgili detaylı araştırmalar yapmışlardır (Öztürk 2011, s.30).

Cam tavan sendromu ile ilgili araştırmalar günümüzde devam etmektedir. Suni olan bu engelleri bulmak, bu engelleri yok etmek için çözüm arayışına girmek araştırmaların ortak gayesidir. Görünmeyen suni engellerden dolayı iş yaşantısında bu engellere maruz kalan kadınların ve azınlıkta bulunan kalifiyeli personellerin performansı düşmektedir. Bu durum artık cam tavan sendromunun etkinliğini gözler önüne sermektedir. Cam

tavan sendromu incelendiğinde bu kavrama neden olan birçok nedenden söz edebiliriz (Jackson 2001; Mattis 2004; Zeybek 2010; Mayuk 2013; Çizel & Çizel 2014; Karcioğlu ve Leblebici 2014). Cam tavanın nedenlerini bir önceki başlıkta açıkladığım gibi Çetin'e göre genel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç farklı başlıkta incelenmektedir (Çetin 2011, s.68).

Sektörler kadınların sektöre olacak katkılarını göz ardı ederek sadece imgelerini düşünerek kadın çalışanlarının kariyer engellerini oluşturarak daha alt pozisyonlardaki işlerde çalışabilirler. Bu duruma sembolik jest denir. İş yaşamındaki tutumlar, primler kadın personellerin örgüt içerisindeki konumları ile ilgili küçük emarelerdir. Kadın çalışanlara karşın bazı babacı tutumlar ve kayırmalar ilk bakışta olumlu bir algı yaratsa da temelde negatif bir durumu işaret etmektedir. Zaman içerisinde bu tür tutumlar kadınlar için kötü sonuçlara neden olabilir (Dalton 1993).

Cam tavan sendromunun etkisi bireysel örgütsel ve toplumsal olduğuna daha önce değinmiştik. Aynı zamanda bu etkilerde birbirinden etkilendiği gözle görülen bir durum haline gelmiştir. Örneğin Cam tavanın bireysel etkisi olan motivasyon düşüklüğü aynı zamanda içinde bulunduğu örgütü de negatif yönde etkilemektedir. Bu durumun örgüte etkisi ilk olarak çalışanların arasındaki rekabet hali sonucu iş yerindeki verimlerin düşmesi, iş yerinden ayrılmaların yükselmesi, işletmeler mevcut düzeni kurtarmak adına çeşitli girişler sonucu olarak maddi kayıplara uğramasıdır. (Aytaç 1997; Sezen 2008; Günden 2011). Daha detaya girmek gerekirse bu durumun sonucunda tekrar bireyler önlerinin engellerle kapandığını düşünerek çalışma istekleri azalmakta, kendilerine olan güvenleri düşmekte, işine olan katkısı azalmakta ve devamında işe gitmeme durumları ortaya çıkmaktadır (Aydağ 2012). Daha öncede belirttiğim gibi cam tavanı etkileyen nedenler arasında dinamik bir ilişki bulunmakta bunların birbirlerini sürekli farklı şekillerde etkilediğini söyleyebiliriz.

2.2.2 Cam Asansör

Cam asansör kavramına değinmeden önce cam tavan, cam uçurum ve devamında cam asansörle ilgili araştırmacıların yaptığı tanımlara değinmek gerekirse, cam tavan Dzanic'e göre ortaklıkların ananelerine ve peşin hükümleri çerçevesinde kadınlar önündeki kariyer engelleri olarak tanımlanırken, cam uçurum kavramı ise Ryan ve

Haslam’a göre şirketlerde stresin fazla olduğu durumlarda kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına getirilmesinin daha çok tercih edilmesi durumu olarak söylenebilir. (Dzanic 2009, s.9 ve Ryan & Haslam 2005, s.81). Bu tanımların devamında cam asansör veya diğer bir adıyla cam yürüyen merdiven kavramı ise üst düzey yöneticinin kadın olduğu iş yerlerinde erkek çalışanların kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanması olarak tanımlanabilir (Williams 1992, s.253).

Williams (1992), cam tavana benzer bir metafor olan “cam asansör” (glass escalator) kavramını ortaya atmıştır. Kavram, kadın mesleği olarak görülen dört alan olan hemşirelik, ilkökul öğretmenliği, kütüphanecilik ve sosyal hizmet alanlarında çalışan erkeklerin yükselme olanakları bakımından avantajlı durumda olduklarını belirtmek için kullanılmıştır. Buna göre, bu mesleklerdeki erkekler kadınların erkek baskın mesleklerde yaşadıkları deneyimlerin aksine, meslek dışındaki bireyler tarafından önyargıya maruz kalsalar da, kariyerleri açısından yapısal avantajlarla karşılaşmaktadırlar.

Yukarıdaki tanımdan da anlayabileceğimiz gibi cam tavan ile cam asansör kavramları cinsiyet durumlarına göre madalyonun iki yüzünü oluşturmaktadır. Yani cam tavanda erkek egemenliği altında kadının kariyer sürecindeki engellere baz alınırken cam merdivende ise kadın egemenliğinde azınlıkta bulunan erkeklerin kariyer basamaklarını daha hızlı bir şekilde tırmanması olarak nitelendirilmiştir. (Macarie & Moldovan 2012, s.167).

Cinsiyetçi yaklaşımlardan dolayı oluşan sekansların sonucu birbirinden farkı tanımların doğmasına sebep olmuştur. Kadın kariyer engellerini anlatan kavramların yanı sıra erkek veya azınlığı oluşturan kişilerin karşılaştığı durumları anlatan tanımlamalar meydana gelmiştir. Cam tavan, cam uçurum, cam kapı, cam asansör ve cam yürüyen merdiven bu kavramlardan bazılarıdır.

Örgüt içerisinde üst düzey yönetici olan kadın egemenliği altında hızla yükselen erkeği cam asansör kavramı ile tepeye çıkarırken kadınların yükselmede kariyer engellerine takılması cam merdiven kavramıyla bu engellerden kurtulmaya çalışmasıdır. Washington post haberine göre kariyer engeliyle karşılaşmalarının en büyük nedeni kadın olmuş olmaları sürekli anımsatılmaktadır. Kadın yöneticilerin ataerkil sistemin

oluşturduğu engellerden kurtulabilmek için yani cam tavanı aşabilmek için öncelikle ataerkil sistemi değiştirmekle işe başlamaları gerekmektedir.

2.2.3 Cam Kapı

2.2.3.1 Cam kapı işe giriş engelleri

Kadınların iş hayatına katılımı sosyal kurallar, eğitim düzeyi, ekonomik gelişme, çocuk bakım hizmeti gibi destekleyici hizmetlerden faydalanabilme imkanı, doğum oranı gibi pek çok faktöre bağlıdır. Dünya üzerinde ve ülkemizde kadınların iş hayatına katılımı erkeklere göre daha düşük seviyededir. Bu başlıkta kadınların iş hayatına katılımının önündeki engelleri tartışacağız.

Toplumda kadına biçilen roller ve bunun etrafında şekillenen aile ve sosyal yaşam kadının iş gücüne katılmasını etkilemektedir. Özellikle kadına biçilen çocuk bakımı, ev işleri, evde yaşıyor ise hasta bakımı, yaşlı bakımı rolü, erkeğin ise ailenin geçimini sağlayan kişi olarak görülen cinsiyetçi yaklaşım kadının iş gücüne katılımı önündeki en büyük engeldir. Büyük resme bakıldığında ise; ekonomik durum, eğitim, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, kentleşme, hanede çalışan birey sayısı, tarımsal üretimdeki düşüş gibi faktörler kadınların iş hayatına katılmasının önemli belirleyicileridir.

Kadınların iş hayatına katılması hem ülke ekonomisine katkı sağlaması hem de kadınların toplumsal ve ekonomik hayatta sağlam durmalarına sağlayacaktır. Kadınların genelde düşük ücretli ve verimsiz işlerde çalıştıkları için, iş hayatına katılımın yanında yaptıkları işin niteliği de önem arz etmektedir. Geri kalmış ülkelerde kadınlar genellikle tarımda ya da eve dayalı üretimde çalışmaktadırlar.

Kadınların düşük ücretlerle çalıştırılmaları sebebiyle, kadınların iş hayatına katılma yerine ev işlerini yapmayı tercih etmelerine sebebiyet vermektedir. Buna ek olarak hem anne olan hem de çalışan kadınlar çocuk bakımı problemi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle gelişmemiş ülkelerde çocuk bakımı sosyal güvence çerçevesi içerisinde yer almadığı için çalışan annelerin iş gücüne katılımı oldukça düşüktür.

Kadınların iş gücüne katılımının önündeki en büyük iki engel şehirleşme ve tarımın istihdamdaki payının azalmasıdır. Tarımda çalışan kadınlar şehre yerleştikten sonra

ücretsiz aile çalışanı olarak hayatlarına devam etmektedirler. Yani kırsalda hem tarım işlerinde hem de ev işlerinde çalışan kadınlar şehre yerleştikten sonra evde oturup çocuk bakmayı ev işleriyle ilgilenmeyi seçmektedirler. Türkiye’de kadınların önemli bir bölümü ücretsiz aile işçisi yani ev kadını olarak diye tabir edilen şekilde hayatlarını sürdürmektedirler. Bu kadınların önemli bir bölümünün çalıştığı tarım sektörünün istihdamdaki payının azalması bunda etkili olmuştur.

Kadınların iş gücünü etkileyen en önemli faktörlerden biri de eğitimidir. Literatürlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde genel kanı eğitim seviyesinin artması kadının iş gücüne katılım oranını artırmaktadır. Örneğin Endonezya’da kadınlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ilk orta öğrenim aşamasına göre kolej eğitimi almak düzenli bir işte çalışma olasılığını yüzde 25.6, üst orta öğrenim ise yüzde 10.3 artırmaktadır. İlköğretimi bitiren kadınlar ise düzenli bir işte çalışma olasılığı çok daha düşüktür. (Cazes & Verick 2013). Kadınların eğitim düzeylerinin yükseltmeleri kadınların iş gücünü artırmakta ve daha kalifiyeli işlerde daha iyi ücretlerle çalışmalarına sebep olacaktır. Kadınların işe girişi önündeki en büyük engellerden biri de eğitim açısında yetersiz olmasıdır. Ülkemizde de kadının çalışma yaşamını eğitim seviyesi belirlemektedir. Daha iyi eğitim almış kadınlar, kendilerine yani kadınlara uygun olduğu toplum tarafından düşünülen üst statülü işlerde çalışma eğilimindedir. Ne yazık ki ataerkil toplumumuzda kadının birinci sorumluluğu ev işleri, çocuk bakımı gibi sorumluluklar yüklendiği için, çalışma hayatını sürdürmek isteyen kadınlar iş ve aile hayatını dengelemek zorunda kaldığı gözlenmektedir.

Kadınların çok düşük ücretlerle çalıştırılması, işgücüne katılmak yerine onları ev işlerini tercih etmelerine neden olmuştur. Buna ek olarak hem anne olup hem de çalışma hayatında yer alan kadınlar, çocuk bakımı sorunu ile karşı karşıya oldukları için, özellikle gelişmemiş ülkelerde çocuk bakımı sosyal güvence çerçevesi içinde yer almadığından dolayı, çalışan annelerin işgücüne katılım oranı oldukça düşmesine neden olmuştur (Hacıbebekoğlu vd. 2014).

Kadınların işgücüne katılımını azaltan başlıca iki neden; şehirleşme ve tarımın istihdamdaki payının azalmasıdır. Tarımda ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınların şehirde işgücüne katılım oranı azalmakta, çoğu evde oturup çalışmamayı tercih etmektedir. Kırsal alanda kadınların işgücüne katılım oranı da gerilemektedir. 1988’de

yüzde 50.7 olan oran 2006'da yüzde 33'e gerilemiştir. (World Bank DPT 2009). Türkiye'de kadınların önemli bir bölümü ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Bu kadınların önemli bir bölümünün çalıştığı tarım sektörünün istihdamdaki payının azalması ücretsiz aile işçiliği oranını da azaltmıştır (Dayıoğlu & Kırdar 2010).

Tarihsel süreç kadınların her daim çeşitli ekonomik faaliyetlerin içerisinde yer almış olsalar bile kadının işçi statüsü altında ücretli şekilde çalışır hale gelmesi 18.yüzyılın ortalarında Sanayi Devrimi ile gerçekleşmiştir. Geleneksel olarak tarım kesiminde, evlerde kurulu tezgahlarda ve ağırlıklı olarak dokuma işlerinde ya da fabrika niteliği taşımayan küçük atölyelerde çalışan kadınlar; teknolojik gelişmeler sonucu geniş bir biçimde fabrika niteliğindeki sanayi kuruluşlarında da istihdam edilmeye başlamışlardır (Makal 2001, s.2.).Sanayi sektöründe kadınlara yeterli istihdam sağlanamayınca kadın iş gücünün önemli bir kısmı hizmet sektörüne kaymış ve kayıt dışı çalışan ya da ev işlerinde ücretsiz çalışan haline gelmişlerdir.

Kadının çalışma hayatına katılımını etkileyen ikinci önemli olay 2. Dünya Savaşı olmuştur. Erkek işgücünün önemli bir kısmının savaşa katılımıyla işgücünde meydana gelen boşluğu kadınlar doldurmuştur. Savaş esnasında emek piyasalarına giriş yapan kadınların bir kısmı savaş sonrası erkeklerin dönüşü ile birlikte eve dönüş yapsalar da, önemli bir kısmı çalışmaya devam etmiştir. Bu konuda "GL Palmer and Company" adlı organizasyon şirketinin verileri ile Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'ne yönelik bir araştırma yapan Harvard Üniversitesi Ekonomi Profesörü Claudia Goldin 1950 yılında çalışan kadınların yarısından fazlasının 1940 yılında emek piyasalarına giriş yaptıklarını tespit etmiştir. Goldin, araştırmasında ayrıca 1940'larda çalışmaya başlayıp savaşın bitmesi ile birlikte eve dönen kadınların yüzde 5,4-6,3'ünün sonradan emek piyasalarına dönüş yaptıklarını bulmuştur (Özer & Biçerli 2003, s.58). Buradan kadınların savaşlar nedeniyle iş hayatıyla mecburen de olsa tanışmış olmalarının daha sonraları da iş hayatında yer almalarında etkili olduğu görülmektedir.

Ekonominin ilerlemesi yani kalkınması için üretim faktörlerinden en verimli şekilde faydalanmak gerekmektedir. Fakat üretim faktörlerinden işgücünün kullanımında dünyanın bütün ülkelerinde, cinsiyet açısından erkekler lehine dengesiz bir dağılım görülmektedir (Özer & Biçerli 2003-2004, s.56). Ancak son yıllarda kadınların işgücüne katılım ve ücretli işlerde çalışma oranında bir artış eğilimi gözlemlenmektedir. Bu

durum işgücüne katılım ve ücretli işlerde çalışma cinsiyet farkını azaltmaktadır. Özellikle 1980 ve 1990'larda işgücü büyümesi Afrika hariç dünyanın her yerinde kadınlarda erkeklere göre daha fazladır (Lim 2002).

Ekonomik büyüme ve kalkınmanın sağlanması için bütün üretim faktörlerini ve özellikle işgücünü etkin şekilde kullanmak gerekir. Ekonomik büyümenin kadınların işgücüne katılımına etkisini araştıran iki teori mevcuttur (Suh 2017, s.57). Bu teorilerden birincisi modernizasyon teorisi, ikincisi ise Dünya sistemi teorisidir.

a) Modernizasyon teorisi

Modernleşme teorisine göre kadınların işgücüne katılımı ile ekonomik büyüme ve kalkınma arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ekonomik kalkınma; kadının statüsünü ilişkin toplumsal bilinci, iş fırsatlarını değiştirip eğitim imkanlarını artırarak kadın işgücüne olan talebi artırmaktadır. Modernizasyon teorisine göre ekonomik kalkınma ve kadınların eğitimi kadınların işgücüne katılım oranı ile pozitif ilişkilidir (Suh 2017).

b) Dünya sistemi teorisi

Bir diğer teori olan dünya sistemi teorisi, gelişmekte olan ülkelerde kadınların işgücüne katılım oranını artırmaya farklı bir pencereden bakmıştır. Bu teoriye göre ekonomik büyüme kadınların işgücüne katılımını sağlayan bir katalizördür ancak ulusal düzeyde bir modernlikten ziyade alt sınıfa mensup aileler arasında daha yüksek bir marjinalite düzeyini yansıtır. Uluslararası işbirliği ve küresel pazardaki temel ülkelerle rekabete katılım için, çevre ülkeler işgücü verimliliğinden yararlanmalıdır (Chomsky 1999). Çevre konumu zayıflayıp ekonomi büyümeye başladığında ise gelişme süreci kadın ve erkek işgücü arasındaki dengesiz pozisyon nedeniyle gecikmektedir (Nam 1991). Bu teoriye göre ekonomik büyüme kadınların işgücüne katılımı ile ters yönlü ilişkilidir (Suh 2017).

2.2.4 Cam Uçurum

2.2.4.1 Cam uçurum kavramı

Yapılan araştırmaların çerçevesinde bilim insanları insan beyninin yaratılan diğerk tüm canlıların beyninden daha gelişmiş ve kompleks olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda yapılan bu araştırmalar kadınların zeka ve bilişsel algılarını daha iyi kullanabildiklerini tespit etmişlerdir. Erkekler genel olarak sayısal ve matematiksel düşünme yetileri daha gelişmiş olduğundan bir olay karşısında çözümlemeleri daha analitik ve teorik düzeyde kalmaktadır. Kadınların ise sözel becerileri ve ince ayrıntıları daha iyi fark etme yetileri daha gelişmiş olduğundan bir olay karşısında oluşan duruma daha geniş açıdan bakabildiklerinden dolayı olayı çözüme kavuşturmaları daha kolay olmaktadır.. Erkekler için yerküre zıt ve ideali renklerin bütünüyken kadınlar bu bütündeki detayları gösterebilen hayata farklı açılardan bakabilen insanlar topluluğunu oluşturmaktadır (Moir & Jessel 2002, s.212).

Başarılı olmak yüksek bir pozisyonu hak etmek için tek başına yeterli değildir. Yüksek pozisyona yerleşmek için cinsiyette dikkate alınan bir etmendir. (Byron 2010, s.451). Kalifiyeli bir kadının yönetici konumuna gelememelerinin nedeni olarak kadınların birbirini kıskanması, aile içindeki mesuliyetlerinin çok olması, içinde bulunduğu mesuliyetlerden dolayı iş yaşamında başarılı olacağına inanmamaları, erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin yanında daha huzursuz hissetmeleri gösterilebilmektedir. (Smith vd. 2012, ss.436-448).

Patriarkal sistemde ve bunun yansımalarından olan erkek hakimiyetinin olduğu örgütlerde ve yaşadığımız toplumsal çevrede kadın erkek arasında cinsiyetçi bir ayrım meydana gelmektedir (Yoğun & Erçen 2008 s.10).

Cam tavan kavramı, kadınların örgütsel hiyerarşiyi tırmanmaya çalışırken yüzleştikleri kolayca fark edilemeyen yani görünmeyen (glass) fakat oldukça gerçek engelleri (ceiling) ifade etmektedir. Kadınlar cam tavanı aştıklarında cam uçurum olarak adlandırılan farklı bir kariyer engeli ile karşılaşırılar. Erkek meslektaşlarının pozisyonlarından daha riskli ve tehlikeli olan bu liderlik pozisyonları, kadınların yüzleştikleri cinsiyet ayrımcılığının yeni bir formunu ifade etmektedir (Bruckmüller vd. 2014, s.202).

Cam uçurum ise; Ryan ve Haslam'a,(2005, s.81) göre şirket içerisinde başarısız olma olasılığı yüksek olan yöneticilik pozisyonlarına erkeklere oranla kadınların getirilmesi

durumu olarak gösterebiliriz. Negatif şartlarda yönetici olarak atanan kadınların karşılaştıkları başarısız olma durumu iş yerlerinden üstesinden gelmeleri gereken cam tavan engellerinden sonraki basamağı cam uçuşumun bir sonucu olarak kabul edilebilir. (Ryan & Haslam 2007, s.550). *Cam uçuşumda Schein'in (1975) "yönetici düşün erkek düşün" basmakalıbının yerine "kriz düşün kadın düşün" anlayışına doğru bir dönüşüm olduğu söylenebilir* (Ryan vd. 2011). Ryan'ın söylemine göre krizin olmadığı dönemlerde başarılı olacağı düşünülen şirketlere lider olarak erkeklerin gelmesi gerektiği düşünüldüğünü, kriz döneminde ise başarısız olacağı düşünülen şirketlere lider olarak kadınların getirilmesi gerektiği düşünüldüğünü kadının başarısızlıkla yüzleşmelerini bu başarısızlığın sebebi olarak kadının gösterilmesini ifade etmektedir. Cam uçuşum kavramının oluşmasının temel nedeni cinsiyetçiliktir. Cinsiyetçiliğin yanı sıra bu kavrama neden olan faktörler kişilik, örgütsel performans, örgütsel faktörlerdir. Bu kavram erkekler tarafından kriz döneminde kadınları idareci yapıp sonra başarısızlık elde ettikten sonra "zaten kadından idareci olmaz" söylemek için geliştirilmiş bir kavramdır. Amaç kriz dönemlerinde yöneticilik verilen kadının stresle başa çıkamayıp başarısız olduktan sonra onu bir cam uçuşumun içine itmektir.

Cam tavanı bariyerini geride bırakan kadınların tehlikeli konuma geçmesi durumuna verilen isme cam uçuşum kavramı söylenebilir. (Haslam & Ryan 2008, s.531). Verilen pozisyonlar kadının iş yaşamındaki konumunu pozitif olarak etkilemediği gibi aksine negatif etkilediği söylenebilir.

Cam uçuşum kavramı cam tavanı aşan kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelebildikleri gözle göremediğimiz bir engel olarak tanımlanır. (Dzanic 2009, s.10). Cam uçuşumun başarısız olabileceği düşünülen işletmelerin liderlik pozisyonuna kadının getirilmesi olarak düşünülürken bunu yanında sadece kadının üst düzey pozisyonlara gelememesi durumları olarak görülmemektedir. Farklı bir tanıma göre cam uçuşum azınlık grupta bulunan bireylerin de liderlik pozisyonuna gelememesi durumunu da kapsadığı söylenebilir (Kulich vd. 2014, s.85).

Günlük hayatta kadınlar erkeklere oranla daha çok stres altında olmalarından dolayı işletmelerden gelen liderlik teklifini, işletmenin içinde bulunduğu başarısız olma durumunu görmezden gelerek tek amaçlarının erkek yöneticilerden daha üstün olduklarını ispatlamak için gelen teklifi kabul ettikleri gözlemlenmiştir. (Ryan vd. 2010,

s.57). Bu nedenle şirketlerin tercih edilme durumları düştüğü zaman kadın liderlere fırsat tanınmaktadır (Rink vd. 2013, s.382).

Şirketlerin başarısız olabileceği dönemlerde yöneticilik konumuna getirilen kadının şirketin başarısız olmasının sebebi olarak kadın yöneticinin gösterilmesi kadında psikolojik bir baskı yaratmakta ve bu durumdan kadınlar tenkit edilip sorumlu tutulmaktadır. (Wilson-Kovacs vd. 2006, s.676). Bu başarısızlığın sonucunda kadın lider, daha alt kademedeki görevine geri dönmesine sebebiyet verecektir (Terjesen vd. 2009, s.330). Şirketlerin başarısız olacağı düşünüldüğü dönemlerde kadının lider olması sembol haline gelmesi, kadının liderlik pozisyonuna yapamadığını ve iyi bir lider olamayacağını düşülmesini sağlayacaktır (Rantala 2010, s.34). Bu durum toplumun cinsiyeti kariyer engeli görmesi nedeniyle önem arz etmektedir. Cam uçurumla ilgili McDonald'ında dediği gibi başarısızlığı neredeyse kesin sayılabilecek şirketlerin başına gelen kadın lider, şirketin başarısız olma durumundan sorumlu tutulacak, aşağılanacak, yargılanacak, sınanacak ve bunun sonunda erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha iyi olduğu algısı yaratılarak kadın yöneticilerin özgüvenlerini düşürerek sayısının azalmasına neden olacaktır. (McDonald 2011, s.24).

2.2.4.2 Cam uçurumun boyutları

Kadının hileli üst düzey liderlik pozisyonuna sürüklenmesinde yakışık yeteneği, önderlik ve güven niteliklerine değinilmiştir. (Ak Kurt 2011; Uyar 2011).

Yakışık/Yetenek: Liderlik pozisyonlarına atama yapılırken kişinin o pozisyona uygunluğuna ve becerisine bakılır (Ak Kurt 2011: 18; Uyar 2011, s.15). Beceri, liderlik pozisyonunda olan kişinin kaliteli iş yapabileceğini gösteren temel kavramdır. (Chambers 2011, s.8). Bir liderin başarılı olabilmesi için çalıştığı kişilerle etkili iletişim kurabilmesi, teknik bilgi alt yapısının iyi olması, işyerinde dayanışmayı sağlayabilmesi ve diplomatik ilişkilerde de etkili olabilmesi özelliklerine sahip olması gerekmektedir. (Laios vd. 2003, s.152). Aynı zamanda yöneticinin kriz zamanlarında oluşan koşullara uygun davranabilmesi ve çalışanları pozitif yönde etkileyebilecek yapıya sahip olması gerekmektedir (Riemer & Toon 2001, s.245). Bu açıklamalar sorgulandığında, cam tavan ve cam uçurum kavramları arasında bir ilişki ortaya çıkabilmektedir. Olumlu performans döneminde kadınlar yönetim pozisyonları için uygun görülerek cam

tavana maruz kalırken, olumsuz performans döneminde yönetim pozisyonları için uygun görülerek cam uçuşuma maruz kalabilmekteydi.

Önderlik: Kadın liderlerin veya erkek liderlerin yöneticilik yapma kabiliyetleri kriz zamanlarında mühim olmaktadır (Chan & Drasgou 2001, s.481). Kadınların şirketlerin olumsuz dönemlerinde birer kriz yöneticisi olarak erkeklerden daha fazla yeteneğe sahip olduğu düşünülmektedir (Brenner vd. 1989, s.662). Bunun sebepleri arasında bireysel farklılıkların var olduğu düşünülmektedir. Kadınlar takipçileri ile ilişkilerinde toplumsal özelliklerini (duygusal, yardımsever, arkadaşçı, nazik ve sempatik olma) ön plana çıkarmaktadırlar. Erkekler ise ilişkilerinde bireysel özelliklerini (saldırgan, özverili, özgüvenli, sözü geçen) ön plana çıkarmaktadırlar (Yıldız 2017).

Güven: Üst düzey yöneticilik pozisyonuna atama yapılırken lidere olan güven dikkate alınan unsurlardan biridir (Chambers 2011, s.7). Bir çalışma ortamında çalışanların, yöneticilerin karar verme gücüne olan güvenleri çalışanlar açısından daha rahat ve huzurlu bir ortam oluşturmaktadır. Çalışanlar kadın veya erkek yöneticilerin başarılı olma yetilerine de güven duymak istemektedir (Dirks & Ferrin 2002, s.612). Çalışanların yöneticisiyle etkileşim içinde olabilmesi için öncelikle yöneticisine güven duyması gerekmektedir (Aslan & Özata 2009). Yöneticinin cinsiyetin yöneticiye duyulan güven üzerindeki rolü de dikkate alınmaktadır. Cam uçuşum kavramına göre özellikle kadın liderlere kriz dönemlerinde güven daha fazla olabilmektedir.

2.2.4.3 Cam uçuşuma neden olan faktörler

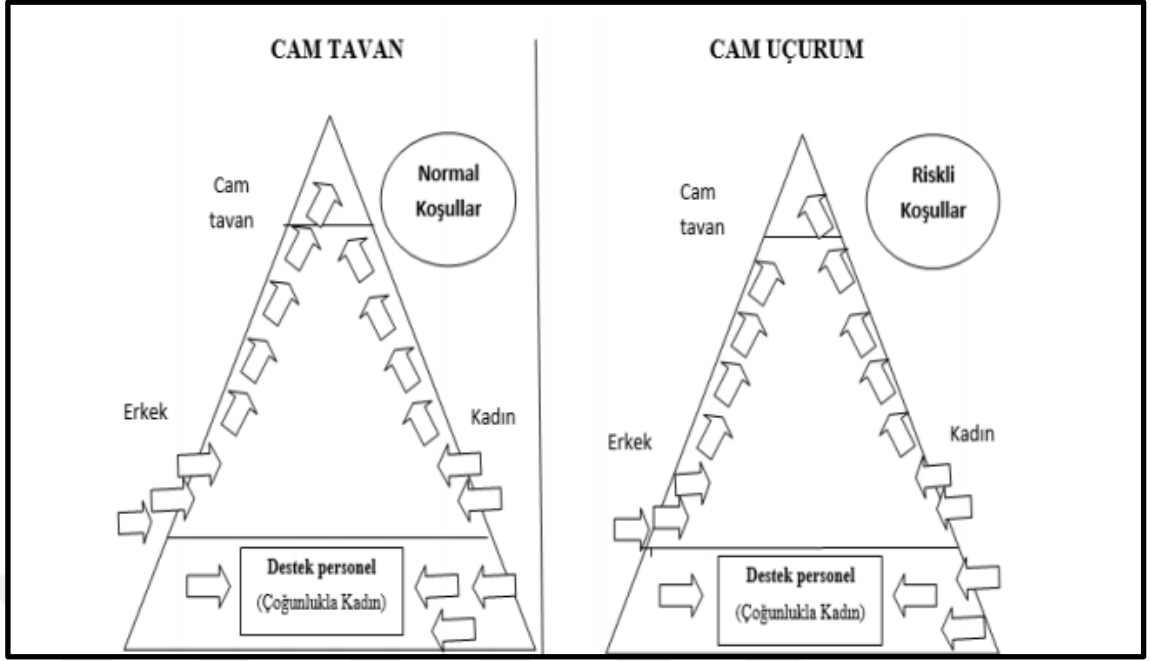
Bireysel faktörler: Cam uçuşumun oluşmasına neden olan bireysel faktörleri cinsiyet ve kişilikler arasındaki farklılıklar olarak gösterebiliriz. Bu farklılıklar liderlik pozisyonuna getirilen bireyin başarılı olup olmaması hakkında bize fikir vermektedir (Ak Kurt 2011, s.8; Chambers 2011, s.8). Ryan'a göre yönetici söylendiği zaman akla ilk gelenin erkek yönetici olmasıdır. Kadın olmanın yöneticilik için noksanlık olarak algılanmasına neden olmaktadır (Ryan vd. 2011). Cinsiyetçi yaklaşımlardan dolayı şirketlerin başarısız olacağı düşünüldüğü zamanlarda kadınların lider olarak ataması sonucu başarısız olan kadın yöneticilerin toplumda zaten kadından iyi yönetici olmaz algısını yaratmaya neden olunması istenmiştir (Ryan & Haslam 2009, s.14).

Örgütsel faktörler: İşletmelerin başarı veya başarısızlık elde etmesi, liderlerinin yeteneklerine, önderliklerine ve liderlerine olan güveni hakkında düşünmemize sebebiyet vermektedir (Uyar 2011, s.18). Kadınların krizin olamadığı zamanlarda liderlik pozisyonuna gelmesi oldukça zor bir durumdur. Şirketlerin başarısız olma olasılıklarının yüksek olduğu dönemlerde ise üst düzey yönetici olmaları daha olasılıklı bir durumdur. Kadın yöneticilerin liderliği daha çok krizin olduğu dönemlerde karşımıza çıkmaktadır (Uyar 2011, s.21). Aynı zamanda örgütsel faktörlerdeki varyasyonlar liderlerin, beceri, önderlik ve güven seviyelerini farklı şekillerde idrak etmemize sebep olabilir. (Uyar 2011, s. 20). Grup dinamiği bilim dalına göre ekip içerisinde bulunan kişilerin, ekip dışında bulunan kişilere göre lider olabilmeleri daha yüksek olasılığa sahiptir. (Chambers 2011, s.10). Grup dinamiği bilim dalı ve sosyal kimlik teorisine (Social Identity Theory) göre kadınlar ekip dışı sayıldığından lider olan erkek yöneticiler, kriz dönemlerinde kadınları yönetici pozisyonuna getirmeleri daha yüksek olasılığa sahiptir. (Uyar 2011, s.22).

Cam Tavandan Cam Uçuruma Geçiş

Şekil 1’de gösterildiği gibi şirket performansının normal olduğu (olumlu performans) dönemlerde erkekler üst kademe yönetim pozisyonlarına getirilirken, riskli koşullarda (olumsuz performans) kadınlar üst kademe pozisyonlar için tercih edilmektedir (Yıldız vd. 2016, s.1136).

Şekil 2.1: Cam Uçurum ve Cam Tavan Farkı



Kaynak: Wirth (2001: 26); Dzanic (2009: 10); Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’deki piramitler incelendiği zaman her iki piramitte de piramidin alt tabanında destek personel olarak daha çok kadın çalışanlar vardır. Kariyer yapma sürecinde normal zamanlarda sol piramitte okları takip edince gördüğümüz gibi erkek yöneticiler kariyer basamaklarını rahatlıkla tırmanıp üst düzey pozisyona gelebilirken kadın çalışanlar cam tavan engeline takılıp üst düzey yönetici pozisyonuna gelememektedir. Sağda bulunan piramit incelendiği zaman ise riskli koşullarda kadın çalışanlar cam tavan engeline takılmadan yönetici pozisyonuna geldiklerini gözlemlemekteyiz.

2.2.4.4 Cam uçurum ile ilgili araştırmalar

Toplum içerisinde cinsiyetçi yaklaşımlardan dolayı kadın yöneticiler nesnel olarak değerlendirilemediklerinde dolayı üst düzey yönetici konumuna gelemeyerek bu konumun alt kısmında takılı kalıp cam tavana maruz kalırken (Federal Glass Ceiling Commission 1995); cam tavan sendromunu aşmış hileli üst düzey yönetici olan kadın ise cam uçurumla karşılaştığını (Brown vd. 2011; Bruckmüller & Branscombe 2010; Rink vd. 2013; Ryan vd. 2010) konu ile ilgili kaynaklarda görebiliriz.

Cam uçurum kavramı ilk olarak 2005 yılında Ryan ve Haslam tarafından ortaya konulmuştur. Bu kavramı kadın yöneticilerin şirketlerin sadece başarısız olacağı

düşünüldüğü zaman lider pozisyonuna getirilebileceği şeklinde açıklayarak cam uçuğunun fenomenleri olarak tarif edilmişlerdir.

Ryan ve Haslam (2006, s.43), cam tavanı kırarak başarılı olan kadınların uçuğunun kenarında yani cam uçuğun pozisyonlarında yaşadığı stres ve baskı deneyimlerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda kadınların yaşadıkları stres ve baskının nedenleri şu şekilde belirtilmiştir:

- i. Kadınlar meslektaşlarından yetersiz bilgilendirilir ve desteklenir.
- ii. Kadınlar aşırı iş talepleri nedeniyle görevleri üzerinde kontrol eksikliği hissederler.
- iii. Kadınlar yarı yolda başarısız bir projeye takım lideri olarak atanırlar.
- iv. Kadınlar erkek egemen ilişki ağlarına girmekte zorlanırlar.
- v. Kadınlar zamanından önce gelen müşteri siparişlerini yetiştirme zorunluluğu yaşarlar.
- vi. Erkek meslektaşları ise pek sorumluluk almak istemez.
- vii. Kadınlar yetersiz personelle iş görmek zorunda kalırlar ve kaynakları erkeklere kaptırırlar.

Cinsiyetçi yaklaşıma göre kadın varyasyonu erkek kararlılığı temsil etmektedir. Şirketlerde elde edilen başarının ve kar oranlarının düşmesi şirketlerde üst düzey yöneticilik kadınlara verilerek yapılan bu değişimle içinde bulunduğu kriz dönemini atlarmaya çalışmaktadır. Ama krizin olmadığı dönemlerde tekrar erkek yöneticiler görevin başına getirilmektir. Krizin olduğu dönemlerde tercih edilen kadın yöneticiler adeta bir uçuğun kenarına itilerek her an düşebilecek ve değer kaybına uğrasına sebebiyet verebilecektir (Brown vd. 2011).

Cam uçuğun kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte üst düzey yöneticilik kadınlar için riskli bir pozisyon haline gelmektedir. Daha öncede başarısızlığı tadan şirketlere atanan üst düzey yönetici olan kadın daha öncede başarısız olmuş şirketin başarısızlığından sorumlu tutularak kadının suçluluk psikolojisine girmesine neden olup bu durumun sebebi olarak kendileri gösterilmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır. (Ryan vd. 2011).

2.3 KUŞAK TEORİSİ

Çalışmamızın bu bölümünde Kuşak Teorisini, bilinen kuşak sınıflandırmalarını, karşılaştırmalarını ve konu ile ilgili yapılan çalışmalarını açıklamaya çalışacağız.

2.3.1 Kuşak Kavramı

İnsanoğlu varoluşundan itibaren çevresindeki canlı ve cansız varlıklarla etkileşim halindedir. Bu etkileşimden dolayı hem yerel hem küresel olaylar belirli toplulukların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde büyük rol oynamıştır. Bununla birlikte yakın yıllarda yaşamış insanların davranışlarını etkileyen olaylar yaşamaları ve biyolojik faktörler gibi nedenlerden dolayı benzer özellikleri ve olaylara gösterdikleri benzer tepkiler meydana çıkmıştır. Bu sebeplerden ötürü yıllar boyu yapılan çalışmalarda kuşak kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Jenerasyon kavramının tarihsel basılı kaynaklar gözlemlendiğinde bir kısım bilim kaynaklarında Antik Mısır Uygarlığına, bazı bilim dallarında ise Eski Yunan Medeniyeti dahil bu kavrama rastlamak mümkündür (Joshi vd. 2011). Tarih boyunca yaşanan birçok gelişme, dünyayı etkileyen farklı olaylar sebebiyle bu kavramı tanımlama konusunda farklı fikirlerin meydana gelmesine sebep olmuştur.

“Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer sözlük tanımında ise, ”yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kederleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak da açıklanmıştır kuşak kavramı (Türk Dil Kurumu, [TDK] 2020). Birbirine benzer özelliklerin yanında yakın yıllarda doğmuş olan bireylerin birbirinden farklı özellikler taşımaları uzmanların kuşak kavramını yakından incelemelerine neden olmuştur.

Global anlamda sosyal ve iktisadi akımlarla meydana gelmiş, belli bir zaman dilimleri kuşak şeklinde nitelendirilmiştir (Keleş 2011, s.129). Biyolojik açıdan bakıldığında 20 ile 25 yaş arası jenerasyonlar, her bir bin senelik zaman dilime yer edinmiş olduğu gözlemlenmiştir. Bu tasvir baz alarak sosyologlar çalışmalarında kullanmış olsalar da günümüzde durup tekrar bu tanımı ele almak icap etmektedir. Sebebi ise bu tasvir

sadece sene kavramını baz almaktadır. Lakin değişmekte olan toplumsal değerler, iş fırsatları, teknolojik gelişmeler ile iş gücüne katılma fırsatları da değişmektedir.

Bunları göz önünde bulundurur isek, farklı şartlarla birlikte kuşak kavramını biyolojik olarak değil de sosyolojik şeklinde tanımlanması gerektiğın göstermektedir. Bu açıdan kuşak kavramı ilk olarak inceleyen bir Alman Sosyoloğı olan Karl Mannheim'dır. Kuşak kuramı Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazdığı bir kitapta ileri sürmüştür(Taylor,2008).Bu kuramı ilk olarak incelemiş olan Karl Mennheim (1952) kuşak kavramını tanımlarken kullanılabilecek beş aydınlatıcı değeri vurgulamıştır (Pilcher 1994, s.482).

- i. Biyolojik ve sosyal durum arasındaki ilişkinin yansımalarıyla kültürel süreçle yeni katılımcıların dahil olması.
- ii. Zamanın doğası gereğı eski katılımcıların yok olması.
- iii. Herhangi bir kuşağın biyografi ve tarih ilişkisi ile yaşanan kişı ve sosyal değişimlerin etkisiyle tarihsel sürecin belirli bir bölümüne katılabilmesi.
- iv. Sosyal değışim mekanizmaları ile ortaya çıkan kültürel mirasın aktarılması için nedenlerin gerekmesi.
- v. Dil ve bilgideki sosyo psikolojik bağlantılarla kuşaktan kuşağā geçişin sürekli ilerlemesi.

Bu açıdan sosyolojik tanımların kuşakları, belli tarihlerde doğan, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik olaylardan etkilenen, koşullar sebebiyle birbirine benzer sorumluluklar sahiplendikleri için ortak değeri, inanç, beklenti ve davranışlara sahip olan gruplar olarak açıkladığı görölmektedir (Süral vd. 2013, s.125). Yetiştirilme şekilleri ve bulundukları ortam sebebiyle kuşaklar arasında gerek karakter, gerek çalışma biçimleri, gerekse işyerinden beklentiler konusunda önemli ayrımlar oluşturan farklılıklar gözlemlenmiştir (Keleş 2011, s.129). Ek olarak kuşaklar arasında iletişim, birlikte vakit geçirme, hayata ve iş hayatına bakış ile iş yapma anlayışlarında farklılıkların ortaya çıkması kuşakları daha iyi analiz edip kavramak istiyor isek özellikle gruplaşma, kategorize etme yapılması gerekliliğı ortaya çıkmıştır (Adıgüzel vd. 2014, s.170).

2.3.2 Bilinen Kuşak Sınıflandırılmaları ve Karşılaştırmaları

2.3.2.1 Bilinen kuşak sınıflandırmaları

Kuşak kavramı ve sınıflandırılması günümüzde farklı araştırmalara konu olmuştur. Her kuşağın olduğu farklı ve benzersiz deneyimler, yaşam şekilleri, değerleri ve kuşaksal tarihleri onların belirli davranışlarına etki eder ve birbirlerinden ayırır. Türkiye’de yaşayan 5 farklı kuşak vardır (Açlıoğlu 2015, s.21).



Tablo 2.1: Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları

Howe ve Strauss (2000)	Veteranlar	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Lancaster ve Stilmann (2002)	Gelenekselciler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Bebek Kırılması Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-2000)	
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlular (1978-2000)	
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (-1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı Net Kuşağı Milenyumlular (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-)
Tapscoot (1998)		Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Digital Kuşak (1976-1999)	
Zemke ve diğ. (2000)	Gaziler	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelenekselciler (1980-1999)	

Kaynak: Reeves ve Oh 2008, ss. 296-297.

- a. Sessiz Kuşak (Gelenekselciler)
- b. Baby Boomers(Bebek Patlaması)
- c. X Kuşağı
- d. Y Kuşağı
- e. Z Kuşağı

a) *Sessiz Kuşak(1925–1945)*: Araştırmalarda bu kuşak için savaş kuşağı veya gelenekselciler gibi farklı isimler yer almakta ve 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelenler tarafından oluşturulduğu düşünülmektedir. Bu kuşak için ülkemizde Cumhuriyet Kuşağı yorumunu da yapabiliriz. Bu dönem incelendiğinde dünya üzerinde

ki önemli olaylar;2.Dünya Savaşı ve Ekonomik buhran görülür (Demirkaya vd. 2015, s. 188).Türkiye açısından ise; Cumhuriyetin ilk yılları olduğu görülmektedir. Büyük Burhan ve katılmamış olmamıza rağmen 2.Dünya Savaşı da ülkenin ekonomisini derinden etkilemiştir (Acılioğlu 2015, s.24).

b) *Baby Boomers (Bebek Patlaması) (1946-1964)*: Adını 2.Dünya Savaşı esnasında çok fazla insanın yaşamını yitirmesinden dolayı nüfusun azalmasının ardından, savaşın bitmesiyle beraber doğum sayısındaki artıştan alan Baby Boomers'lar 1946 ve 1964 yılları arasında doğdukları düşünülmektedir. Bu kuşak bebek patlaması jenerasyonu şeklinde de isimlendirilmektedir (Çatalkaya 2014, s.18). Daha iyimser bir yaşam dönemine girme isteği ile doğu ve batı arasındaki ikilem içinde doğmuş ve büyümüş olan bu kuşak X kuşağını yaratmıştır (Tolbize 2008). Bu kuşak X kuşağının mimarları olması yanında kanaatkar ve duygusal olmaları, sadakat durumları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiği zaman teknolojiyi kullanan gelenek ve kültürlerine bağlı bir kuşak olmalarıdır. İş hayatında çok çalışıp az üreten, idealist ve rekabetçi yapıya sahip bu kuşak tek bir yerde uzun süre çalışmış ve “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemiş emeklilik sonrası bile çalışmayı sürdüren bir yapıya sahiptir (Benlisoy 2008).

c) *X Kuşağı (1964-1979)*: Araştırmacıların Haylaz jenerasyonu, ”Neden ben?” jenerasyonu, Bumerang jenerasyonu, MTV jenerasyonu gibi isimler verdiği kuşaktan bu çalışmada X kuşağı olarak bahsedilmiştir (Çetin & Karalar 2006, s.160).

Bu kuşak 1964-1979 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Baby boomers kuşağının savaş sonrası uygulanan kalkınma politikalarıyla rahat ve ferah içinde bir hayat sürmesi politik ve ekonomik sıkıntılara zemin hazırlamıştır. Sosyal devlet anlayışıyla uygulanan bu ekonomi politikaları zamanla devletin refah maliyetini karşılayabilecek günün kalmamasına, 70’li yıllarda petrol krizinin getirdiği ekonomik olumsuzluklara dolayısıyla X kuşağı üyelerinin çalkantılı bir dönemin içinde büyümesine neden olmuştur. Bir anlamda bebek patlaması kuşağının rahat bir yaşam sürmesinin faturasın X kuşağına kesilmiştir. Sancılı dönemlerin içinde var olan, sürekli gelecek endişesi ve korkuyla belirsizlik içinde yaşayan bu birey topluluklarından 11,, ”kayıp kuşak” olarak bahsedilmektedir. Bu mantık bu kuşak bireylerini daha fazla

çalışmaya, daha fazla para elde etmeye ve kariyer planlamaları oluşturmaya itmiştir (Metin & Kızıldağ 2017, s.344).

Tarihte dünya çapında Berlin Duvarı'nın yıkılışı, petrol krizi, Challenger Faciası gibi olaylara şahit olmuşlardır. Türkiye'de televizyonun evlere girmesi, sinema, sağ ve sol çatışması, 68 kuşağı olaylarına şahit olmuşlardır X jenerasyonu (Mücevher 2015, s.11). Dünyanın değiştiğini ve artık güvenli bir yer olmadığını fark eden kuşak mensupları, "kuşkucu" özelliğiyle bilinmektedir (Çetin & Karalar 2016, s.160).

X kuşağı mensuplarının iş yaşamında sadık, kanaatkar ve aynı işte uzun yıllar çalışması bebek patlaması kuşağı ile benzerlik göstermektedir. Teknolojiyi kullanmaya başlayan, bebek patlaması kuşağından farklı grup desteği beklemeden bireysel hareket edebilen daha özgüvenli, toplumsal sorunlara duyarlı, yüksek iş motivasyonuna sahip bireylerdir. Kadınların iş hayatında yer alması ve daha iyi yaşam standartları için daha az doğum yapmaları bu kuşağın belirgin özelliklerindendir (Keleş 2011, s.131).

Coupland'a göre X kuşağı kendini toplumdan farklı gören, keskin politik çıkışlar yapan, daha önce görülmemiş giyim tarzına sahip olan, daha sert müzik türleri ve farklı yaşam tarzlarına sahip olan bir nesil olarak görmektedir. Yine Coupland'a göre; bu bireyler kendilerini saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışmaktadırlar (Aydın & Başol 2014, s.3).

Kendi kendilerini yönetebilme, pragmatik olma, olaylar karşısında şüpheci davranma ve teknolojik gelişmeler ile birlikte daha akıllı, daha uyanık, daha iyi eğitilmiş olan ve işsiz kaldıklarında pes etmeden okuyan, araştıran, gayret eden bu kuşağa mensup kişiler ile ilgili genel kanı, özgürlükçü, çalışkan ve kuşkucu oldukları yönündedir (Mücevher 2014, s.13).

d) *Y Kuşağı (1980-1999)*: Farklı araştırmalarda, "80 kuşağı, www Kuşağı (Generation www), E Kuşağı (Generation E), Gelecek Kuşak (Nexters), Milenyum Kuşağı (Millennials), Dijital Kuşak (The Digital Generation), N Kuşağı (N Gens), Net Kuşağı, Eko Nesil (Echo Boomers)" gibi farklı kavramlarla ifade edilen Y kuşağının, doğum yılı aralıkları birçok kaynakta farklılık gösterirken bu çalışma için genel kanıya dayanarak

1980-1999 yılları kapsamaktadır. Bu şekilde tanımlamaların en önemli etkeni bu yıllarda bilişim çağının aktif yaşanıyor olmasıdır (Göktaş 2016, ss.33-34).

1980 ile 2000 seneleri içerisinde dünyaya gelen ve bireyleri için “ele avuca sığmaz” diye tanım yapılan kuşak olan Y kuşağı, kapsadığı birey sayısı bakımından dünyadaki en fazla birey sayısına sahip kuşak olarak kabul edilmektedir (Kuran 2012). Bu kuşağa mensup bireyler yaşama dair ne var ise kritiğini yapan, soru soran, yaşama eleştirel bakan kişilerden oluştuğu için Why Generation (Neden Jenerasyonu) denilmiştir. Bu kuşağa mensup kişiler bilimsel ve teknolojik gelişmelere denk gelen bir dönemde büyüdüğü için farklılıklara ve değişime kolay ayak uydurabilen bir karakteristik özelliğe sahiptirler. Y kuşağına mensup kişiler kendi tabirleriyle “özgür ruhlu” oldukları ve ileri eğitim seviyesine sahip olduklarından ötürü onlardan önce gelen jenerasyonlarda olmayan bir farklılık göstermektedirler. İşçimen’e göre (2012, s.10), Y jenerasyonuna mensup bireyler beklemekten hoşlanmayan ve sabırsız karakterlerinden ötürü, iş hayatında baskıcı ve kuralcı düzen yerinin hakim olduğu iş yerleri yerine daha rahat, daha özgürlükçü iş yerlerinde çalışmaktan yanadırlar (Berkup 2015, s.102). Y kuşağını diğer kuşaklardan ayıran bir özellikte, elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır (Aydın & Başol 2014, s.4). Ek olarak Y kuşağına mensup kişiler çalışma hayatları süresince aşağı yukarı 10 dan çok farklı işte çalışacakları (Meni 2019), çalışma hayatlarında teknolojiye daha kolay adapte oldukları (Crumpacker & Crumpacker 2007), özgün düşüncelerini fazla değerli buldukları (Serçemeli vd. 2015, s.264), iletişim araçları içerisinde en fazla önem verdikleri şeyin internet olduğunu (Türk 2013, s.20) ve aynı anda sadece bir işin değil birden fazla işin üstesinden geldikleri (lowe 2008) varsayılmaktadır.

Y Kuşağının genel özelliklerine baktığımızda, geçmişteki yağ kuyruklarını, benzin sorununu yaşamadıkları için her şey her zaman böyleydi ve böyle devam edecek zan edilmektedir. Otoriteye saldırgan, hızlı ulaşım hızlı tüketmek istemektedir bu nesil. Özgürlükçü, sabırsız, narsist, kitlesel olanlardan ziyade bireyselliği tercih eden özgüvenleri yüksek bireylerdir.

e) *Z Kuşağı (2000-2020)*: Z kuşağına mensup kişiler “com kuşağı”, ”kristal kuşak”, “Dijital yerliler”, ”yeni sessiz kuşak”, “medya kuşağı”, “net kuşağı” şeklinde farklı nitelendirmeler ile anılmaktadırlar.

Z kuşağına mensup bireyler aynı anda birden fazla işi yapabildikleri için birçok araştırmacı onları M jenerasyonu şeklinde adlandırmışlardır. M harfi İngilizcedeki multitasking kelimesinden gelmektedir (Torunay 2011, s.82).

Z kuşağına mensup bireyler henüz iş hayatına katılmadıkları için sosyal yaşam ve iş hayatına ilişkin değerlendirmelerden henüz uzak bir durumda durmaktadırlar. Bunun yanında giderek yükselen teknolojik gelişmelerin ve tüketim toplumunun içinde doğan ve büyüyen bu kuşağın üyelerinin hakkında markalara ve gelecek işlerine karşı sadakatsizlik eğilimi içinde olacakları öngörülmektedir. Bu öngöründen yola çıkarak markaların bu tüketici grubunun bağlılığını kontrol edebilmek adına gelecekte birçok farklı strateji üzerinde çalışmaları gerektiğini düşünmek yanlış olmayacaktır. Z kuşağının sosyal olaylara bakış açısı ve duyarlılık dereceleri ile ilgili birçok konu gelecekte yapılacak çalışmaların sonucuna şekillenecektir (Ayhan & Günes 2018, s.168).

Z kuşağına mensup insanlar aşırı bireyselleşme ve kendi başlarına yaşamlarından dolayı “Yeni Sessiz Kuşak” olarak da nitelendirilmektedir (Strauss & Howe 1991, s.335). Çünkü yeni teknolojik gelişmeler Z kuşağının her zaman ulaşım ve iletişim sahibi olmasını sağlamış ve bu kuşak çeşitli sosyal ağlara üye olup uzaktan da iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmasından dolayı fiziksel olarak yalnız bir kuşak olarak nitelendirilmesine neden olmuştur (Aydın 2001, s.36). Hayat koşullarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Z kuşağına mensup bireylerin, diğer kuşaklara nazaran apayrı bir dünyada yetişmelerine neden olmuş ve özellikle teknolojide meydana gelen gelişmeler söz konusu kuşağın bireysel özelliklerinin diğer kuşaklardan ayrışmasına neden olmuştur (Aydün 2013, s.102). Z kuşağı bireyleri, bugünden tahmin etmenin zor olduğu, yakın geleceğin gizemli çocuklarıdır. Z kuşağındaki bireylerin birçok özelliği, bu kuşağın GSM tabanlı bir kuşak olacağını göstermektedir (Senbir 2014, ss.27-28). Z kuşağı temsilcileri, Y’lerden farklı olarak yeryüzüne gelmiş en bağlantılı (connected) kuşak oldukları için onlarla iletişim kurmak neredeyse imkansız hale gelmektedir (Topluoğlu 2007; Türk 2013, s.21). Z kuşağına ait bireyler sanal tüm konularda Y

kuşağı bireylerine kıyasla oldukça üstün konumdadırlar. Z kuşağı araştırma alanı olarak kitaplar yerine bilgisayarları tercih etmekte, daha çok yazarak değil de sözel olarak iletişim kurmayı seçmektedirler. Vakitlerini dış ortamlardan çok yalnız başına geçirmekten hoşlanmaktadırlar. Hemen sonuca varmak arzusunda olan Z kuşağı cep telefonlarına adeta bağımlı haldedir ve onlardan asla vazgeçemezler (Pekçetaş 2018, s.95).

Z kuşağı bireyleri teknolojinin içine doğmuşlar demek yanlış olmaz. Teknolojik aletler X ve Y kuşağına oranla onlar için çok daha büyük önem taşımaktadırlar. Bebeklikten başlayarak Ipad ve Cep telefonu kullanmakta, hatta karınlarını doyururken bile bir yandan bu aletlerle oyun oynayabilmekte ya da müzik dinleyebilmektedirler. Z'ler için sosyal medya büyük önem arz etmektedir. Yaptıkları aktiviteleri hemen sosyal medyadan paylaşmak gibi bir eğilim içerisindeyler. IPSOS'un 2014 yılında yapmış olduğu çalışmasının çarpıcı sonuçları mevcuttur. Verilere bakıldığında Türkiye genelinde düzenli paylaşım yapan 6,2 milyon çevrim içi genç bulunuyor. Bunun yanında her 5 çocuktan 2 tanesi Facebook hesabına sahip ve haftalık olarak vakitlerinin yaklaşık 11 saatini internete harcamaktadırlar (Tuncer 2016, ss.35-36).

2.3.2.2 Kuşak sınıflarının karşılaştırılması

Belirli zaman dilimlerinde doğan kişilerin meydana getirdiği kuşaklar, farklı sosyal ve kültürel çevrelerde yetiştikleri için değişik karakteristik yapıda olmaları kaçınılmazdır. Bebek patlaması jenerasyonuna ait bireyler, büyüdüğü zaman diliminde yaşadıkları zorluklar sebebiyle çalışma hayatına yönelik “çalışmak için yaşamak” fikrini benimsemiş ve iş yaşamlarında daha çok kendini ifade edebildikleri işlerde çalışmayı tercih etmeye çalışmışlardır (Sezen, 2018). Bebek patlaması jenerasyonu çalışanları ile karşılaştıracak olursak kuruma olan bağlılık derecelerinin daha az olduğu belirtilen X kuşağı çalışanları ise iş ve yaşam dengesine önem vermekte ve “yaşamak için çalışmak” düşüncesinin önemine inanmaktadırlar (Sezen 2018). Y kuşağı çalışanları ise, “Önce yaşama daha sonra çalışma” düşüncesine sahiplerdir (Berkup 2015). Y kuşağı bireyleri örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar gösteren, sadakat duyguları zayıf, otorite kavramını kabul etmeyen özellikleri ile dikkat çekmektedirler.



Tablo 2.2: Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması

İş Değerleri	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İşe ve İşletmeye Dair Temel Değerleri	• Çalışmak için yaşama, • İdealist • Başarı, • İşkoliklik, • Hırs, • Otoriteden hoşlanmamak. • Kanaatkar, • Sadık. • Kararlarında uyumlu.	• Yaşamak için çalışma, • İş/yaşam dengesi, • Takım çalışması, • Uzun çalışma yerine akıllıca çalışma, • Yapı ve yönlendirilme isteği, • Şüphencilik, • Kuralları sevmemek, • İş motivasyonları yüksek.	• Önce yaşama daha sonra çalışma, • Mali başarı, • Özgüvenli ama takım odaklı, • Eğlenerek çok çalışma, • Çoklu görevler, • Girişimcilik, • Farklılıklara karşı tolerans, • İleri düzey düşünebilir, • Hızlı adaptasyon.
Örgütsel Bağlılık	• Kariyerine sadakat.	• İlişkilere sadakat	• Kendine ve ilişkilere sadakat.
İş Değiştirmeye Dair Özellikleri	• İlerleme yoksa iş değiştirme isteği, • İş değiştirme halinde hızlı arkada bırakma.	• Gerekliyse iş değiştirme, • Hislerini takip etme.	• İş değiştirme beklenen bir olay.
Güçlü Noktaları	• Takım çalışması, bağlılık.	• Uyumluluk, uzlaşma, bilgi teknolojileri	• Aynı anda çok iş yapma, teknoloji becerisi.

Kaynak: Robbins & Judge 2013, s.148; Öz 2015, ss.14-17; Berkup 2015, s.115; Zemke vd. 2000, ss.94-98; Kuyucu 2014, s.58.

X nesli genellikle disiplinli ve aynı anda birden fazla işle meşgul olma yeteneği olmayan bireylerden oluşmaktadır. Bu durum onları Y kuşağı bireylerinden ayırır. Bu durum X kuşağına mensup eğitimciler ile Y kuşağına mensup öğrenciler arasında öğretme öğrenme sorunun yaşanmasına sebep olur. Öğretim elemanları öğrencileri değerlendirirken yanlış kanıya varabilmektedirler. Baby boomer kuşağındaki öğretim elemanları X kuşağına göre daha disiplinlidir. Yeniliklere daha zor adapte olabilmektedirler. Bu durum Y kuşağı ile uyumsuzluğu daha da artırmaktadır.

Y kuşağının yüzde 53'ü, modern teknolojiden vazgeçmekten ise koku duyularından vazgeçebileceklerini söylemektedirler. Yüzde 80'inden fazlası akıllı telefonuyla uyumak, yüzde 32'si tuvalette bile sosyal medya ağları kullanmaktadır.

Z kuşağı için veriler de benzer şekilde göze çarpmaktadır. Commscope'a göre Z kuşağının yüzde 100'ü saatte en az 5 kez akıllı telefonunu kontrol etmektedirler. Dahası, Z kuşağına mensup 10 yetiştikten 7'si bunu her 2 dakikada bir yapmaktadır.

Kuşakları birbirinden ayıran fark, Y kuşağı karşısına yenilik olarak çıkan “geleceğin teknolojilerinin” Z kuşağı için en başından beri mevcut olması. Z kuşağının yüzde 82'si, yeni teknolojiler konusunda uzman olduğundan emin. Artırılmış gerçeklik, yapay zekalı asistanlar, insansın araçlar gibi konuları çocukluklarından beri duydukları için onları etkilemek daha zor bir hal almaktadır.

Kuşakları incelediğimiz zaman her kuşağın kendinden önce gelmiş olan kuşaklardan farklı olduğu ve bazı farklılıkların önceki nesiller tarafından dehşet verici olarak görülebildiği gözlemlenmektedir. Bütün dünya da ve ülkelerde yaşadıkları çevre ile ilgili olarak insanlar arasında var olan farklılıkların bazıları anlamlı olarak algılanırken bazıları ise anlamsız olarak değerlendirilir. Bazı farklılıklar onları istihdam etmek isteyen işletmeler ya da iletişim ve etkileşim içinde oldukları başka bireyler için kritik zorluklar ve fırsatlar sunarken diğer iş dünyası temsilcileri ya da bireyler için alakasız olarak görülebilir (Deal vd. 2010, s.192; Levenson 2010, ss.257-258).

Hem dünya genelinde hem de Türkiye’de çalışma yaşamının önemli bir çoğunluğunu oluşturan ve birlikte çalışmak zorunda olan X ve Y kuşağı üyelerini, farklılıklarını bilmek ve birlikte çalışabilirliklerini sağlamak, meydana gelecek çatışmaları, problemleri ve sıkıntıları çözmek adına faydalı olacaktır (Aydın & Başol 2014, s.4).

Tablo 2.3: Coomer ve DeBard Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

Kriter	X Kuşağı	V Kuşağı
Güven düzeyi	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
Kurumlara Sadakat	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Girişimci olma	Bir lideri takip etme
Kariyer hedefi	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
Ödül	Yapmama özgürlüğü	Anlamli iş
Ebeveyn-çocuk ilişkisi	Mesafeli	İzinsiz, müdahaleci
Cocuk sahibi olma	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
Aile hayatı	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğilim	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	"Pardon, nasıl is çıkarıyorum sizce?" diye soran	Ne zaman istersem, geribildirim alırım
Politik eğilim	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük soru	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Kaynak: Coomers & DeBard 2004: Akt. İşçimen 2012, s.13.

Tablo 2.4: Lancaster ve Stillman'ın Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Tutum	- Şüpheli	- Gerçekçi
Genel	- En yanlış anlaşılmış kuşak - Becerikli ve bağımsızdır - Yardım istemek veya etmek istemek veya etmek için de başkalarına bağlı değildir	- Farklılığa değer verir - Düzenlenmiş olma yerine işbirliğini tercih eder - Sorunların çözülmesinde pragmatist yaklaşır
Etkileyen Kişiler	- Bill Clinton, Al Bundy, Madonna, Beavis and Butthead, Dennis Rodman	- Prince Williams, Winky Tinky, Felicity, Marilyn Manson, Venus and Serena Williams, Britney Spears
İş Alışkanlıkları	- Çeşitliliğin farkında olan ve küresel düşünen - İş-özel hayat dengesi önemli - Kendilerine güvenen - İşte eğlence arayan - Son teknoloji ile çalışmayı seven	- Optimist bakış açısı var - Kendinden emin - Başarı odaklı - Güçlü ahlaka ve topluma hizmete inanan - Çeşitliliğin farkında olan

Kaynak: Lancaster & Stillman 2002; Akt. İşçimen, 2012: 1



Tablo 2.5: X ve Y Kuşaklarının Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

X Kuşağı	Y Kuşağı
Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
Çalışma ve sosyal yaşama arsında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçmeme
Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle duygusal

Kaynak: İzmirlioğlu, 2008: 4

Tablo 2.6: X ve Y Kuşaklarının Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Karakter Özellikleri	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışkanlık Düzeyi	Dengeli	Düşük
Hırs Düzeyi	Dengeli	Düşük
Bencillik Düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
Sadakat Düzeyi	Dengeli	Çok düşük
İnanç Düzeyi	Dengeli	Çok düşük
Geleneklere Bağlılık Düzeyi	Dengeli	Çok düşük
Aileye Bağlılık Düzeyi	Dengeli	Düşük
Açık Sözlülük Düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
Duygusallık Düzeyi	Dengeli	Düşük
Eleştirme Düzeyi	Dengeli	Yüksek
Özgürlük Düzeyi	Dengeli	Çok yüksek
Sosyalite Düzeyi	Dengeli	Düşük
Tatmin Olma Düzeyi	Dengeli	Düşük

Kaynak: İzmirlioğlu, 2008: 4

Tablo 2.7: Kuşakların Temel Özellikleri

	Doğum Tarihi	Sosyal Çevre	Teknolojik Çevre	Davranış	Tarihsel Çevre	
					Dünya	Türkiye
Sessiz Kuşak	1925 – 1943	“korkmamız gereken tek şey korkunun kendisi”	TV’nin doğuşu	Mali anlamda tutucu, Disiplinli, Otoriteye saygılı, Babaerkil, Riskten kaçınan Çok çalışan, Sisteme güvenen	II. Dünya Savaşı, ekonomik buhran	Cumhuriyet dönemi
Bebek Patlaması	1943-1960	“Bir hayalim var”	Radyonun altın çağı	Hırslı, kural tanımaz, rekabetçi, refah düzeyi yüksek, kişisel gelişim, zaman baskısı, çalışmak için yaşayan, daima genç	İnsan hakları	İhtilal-çok partili dönem
X Kuşağı	1960-1980	Evde yaşayan, aile ya da çocuk sahibi olmayı kariyer ilerlemesinin sonrasına bırakan	Ev bilgisayarında araştırma yapan, video oyunlarının arttığı ve interneti sosyal ve ticari amaçlarla kullanma	Bağımsız ve kendine güvenen, şüpheci, teknolojiye adapte, otoriteye güvensiz, informal, liyakata dayalı liderlik, iş/yaşam dengesini gözetten	Berlin duvarının yıkılması, SSCB’nin yıkılması gibi deneyimlerle şekillendirilen	Sağ-sol çatışmaları
Y Kuşağı	1980-2004	Olaylar, liderler ve trendler tarafından şekillendirme “just do it”, “mesajımız var”	Teknoloji, iletişimciler,	İyimser, teknoloji ile yaşayan, iyi eğitilmiş, kişisel destek isteyen, dışsal geribildirim bekleyen, takım oyuncusu/sosyal network üyesi, aileye düşkün, iş ve yaşam dengesi isteyen	1960’lı yılların karşıt kültürünü sona erdirmeye ve günlük olaylardan ziyade teknoloji ile daha çok ilgilenme, Körfez Savaşı, 11 Eylül Saldırıları	Terör Rehaf ve kriz dönemleri
Z Kuşağı	2004- ...	Sürekli online, takma adlarla (nick name) yaşayan	Tamamen teknolojik iletişim		Zaman ve mekân sınırı olmaksızın network	

Kaynak: Levickaitė 2010; Topçuoğlu 2005; Ferreira 2013

2.3.3 Konu İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Kuşak Teoremi, kuşak kuramı, kuşakların sınıflandırılması ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ancak kuşak teorisi ya da kuşak sosyolojisi ilk kez 1923 yılında Karl Mannheim tarafından “Problem of Genereation” isimli çalışmasında ileri sürülmüştür. Bu çalışma 1952 yılında revize edilip, kuşak kavramını sosyo - tarihsel bir açıdan incelemesi nedeniyle konuyla alakalı en kapsamlı ve en sistematik çalışma olarak bilinmektedir (Pilcher 1994).

Günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve tartışmalar ilk olarak Inglehart (1997’ye atfen Lester vd. 2012) tarafından yapılmıştır. Kuşaklarla ilgili bir diğer teori de Neil Howe ve William Strauss tarafından getirilmiştir. Bu teoriğin içeriğine bakacak olursak Amerika tarihindeki kuşak döngüsü konusunu temel alıp ilgi çekici cesur tespitlerinden dolayı beğeni toplasa da belirli noktalarda da eleştirilmektedir. Eleştiriler daha çok kuşaklar arasındaki gerçek farklılıkların çok fazla abartıldığı fikridir (Wikipedia). Bazı araştırmacılar bunu “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak adlandırmışlardır. Bu kurama göre belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin değişebildiği öne sürülmektedir (Moss 2010). Bu kuramın bütün toplumlarda çok önemli tarihsel olaylar ve sosyal değişimler (ekonomik krizler ve savaşlar sonucu kaynak dağılımında çok büyük değişimler gibi) o toplumlara ait bireylerin tutum, davranışlarını, değer yargılarını ve eğilimlerini etkileyebilmektedir. Olaylar gerçekleştiği yıllarda bireylerin biçimlenmesi yani şekil alması tamamlanmaktadır. Bu sebepten belli bir zamanda doğan ve aynı yaş kategorisinde yer alan kişiler, benzer bir takım eğilimleri ve benzer bilimsel davranışları paylaşabilirler. Hatta bu etkilerin zaman içerisinde devam edeceği düşünülmektedir (Moss 2010).

Örneğin Ron, Raines ve Filipczak (2013) “Generation at work” isimli kitabında kuşakları; gelenekçiler (1943 ve öncesi), Bebek patlaması (1943 ile 1960 arası), X kuşağı (1960 ile 1980 arası), Y kuşağı (1980 ile 2004 arası) ile 2004 ve sonrasında doğan bireyleri de Z kuşağı olarak adlandırmaktadır. Bu farklılıkların belirlenmesi, kuşaklar arasındaki farklılıkların belirlenmesi açısından önem taşımaktadır (Levickaite 2010).

Amerika’da farklı kuşak gruplarından çalışanlar için Etik Kaynak Merkezi’nin (Ethics Resource Center) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile 2011 yılında bir araştırma raporu hazırlanmıştır. Bu raporun sonuçlarına bakılacak olursa, yaş perspektifi açısından, jenerasyonların değişik özellikleri ve aralarında fazla yaş farkı olan kişilerin birbirleri hakkında serzenişlerine daha öncede konu edilmiştir. Bu olgu kuşaklara mensup bireylerin bir arada bulunma, birlikte çalışma ve iletişim kurma şekillerine direk etki etmektedir. Bundan dolayı kuşakların kategorize edilmesi gerektiğini bize göstermektedir. Farklı kuşaktaki insanların bakış açılarını, eğilimlerini, çalışma tarzlarını sağlıklı anlayabilmemiz için kuşak sınıflandırılmaları bir lüksten ziyade zorunlu hale getirmektedir.

Yaş olgusu

Yaş Kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde; Doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman olarak belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, [TDK] 2020). Bazı kültürlerde mensup insanlar için yaşa çok farklı bir değer biçilmektedir. Bu değer kültürden kültüre değişmektedir. Örneğin Afrika kültüründe kronolojik sıranın pek bir önemi olmamasına rağmen, Batı’da bu çok değerlidir. Batı ülkelerinde bilindik modern tekniklerle yaş kavramı belirlenmektedir (Fortes 1984). Yani yaş kavramını takvim ile ölçme toplumun kendi örf ve adetlerine bağlıdır. Bundan dolayı kapitalizmin ilerlemesi ile değer kazanan takvim yaş konusunda belirleyici kavram haline gelmiştir (Thompson 1967). Özetle yaş olgusu tanımlanırken, toplumun eğitim seviyesi, teknolojik gelişmişlik seviyesi, o topluluğun örf-adetleri ve o topluluğun temel ortak paydaları kıstas olarak kabul edilir.

Fiziksel yaş

Türk Dil Kurumu tanımına göre; cinsel olgunluğa girişin ortalama yaşına göre, bireylerin ergenliğe girişinde insan bedeni biyolojik ve fiziksel olarak da yaşlanmakta ve birçok değişikliğe uğramaktadır (Türk Dil Kurumu, [TDK] 2020). İnsanların fiziklerinde meydana gelen değişiklikler ile ihtiyarlama yani yaş alma aşamasına geçerler (Pilcher 1995). Yaşı tanımlamak istersek insanın kontrol edemediği ve daimi süren üniversal bir niteliktir (Thompson 1967). Cemiyetlerde meydana gelen varyasyonların kaynağı, farklı cemiyetlerdeki jenerasyonsal devir hızı (generation

turnover) olduğunu görmekteyiz (Tocqueville 2014). Yani jenerasyonlar ihtiyarlandıkça yerlerine başka jenerasyonlar geçmekte ve bu geçen kuşağa ait bireylerin davranışları, tutumları, inanç ve yaşam şekilleri de aynı oranda değişimden etkilenmektedir.

Tablo 2.8: Kronolojik Kuşak Sınıflandırması ve İsimleri

Kaynaklar	Sessiz Kuşak, Gelenekselciler, Erişkinler, Gaziler	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı, 13. Kuşak, Bebek Avcıları (Baby Busters)	Y Kuşağı, Milenyum Kuşağı, Patlama Kopyası (Echo Boomer), Dijital Kuşak, Sonrakiler, Sonraki Kuşak	Z kuşağı Milenyum Kuşağı
Howe & Strauss, 1991	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	
Martin & Tulgan, 2002	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000	
Tapscott, 2009		1946-1964	1965-1975	1975-2000	
Oblinger & Oblinger, 2005	... - 1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995- ..
Yelkikalan ve Altın, 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	
Zemke, Raines & Filipczak, 2000	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999	
Salahuddin, 2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000	
Appelbaum, 2005		1943-1960	1961-1981		
Haerberle vd., 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	
Jurkiewicz ve Brown, 1998	1925-1942	1943-1960	1961-1981		
Lamm ve Meeks, 2009		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Crumpacker & Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Gürsyon, 2008		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Kyles, 2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Lancaster & Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	
Senbir, 2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	
Yüksekbilgili, 2013	1925-1946	1946-1963	1963-1981	1983-1995	
Tsui, 2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	2976-1981	
Sessa, 2007	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983-...	
Washburn, 2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003	
Williams ve Page, 2011	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980		
Hammil, 2005	1922-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	
Kupperschmidt, 2000	...-1940	1940-1960	1960-1980		
Trower, 2009	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	

Kaynak: Keskindemi 2016, s.11; Yüksekbilgili 2015; Hatipoğlu 2014, s.82; Ayhün 2013, s.96; Oh & Reeves 2014, s.820.

2.4 KUŞAKLAR VE CAM TAVAN İLİŞKİSİ

Her toplumdaki bireylere toplumsallaşma sürecinde toplum cinsiyeti kavramı benimsetilmektedir. Bireyler bu zaman zarfı içerisinde toplumsal cinsiyeti temel alan görev ve sorumlulukları benimseyerek kültürel yapıyı iyice özümsemekte ve kuşaktan kuşağa aktarmaktadırlar. Toplumsal cinsiyetin bireylere biçtiği kılıfı temel alan düşünce şekli, toplumda cinsiyetçi ayrımcılığa neden olmaktadır. Toplumsal cinsiyetin bireylere

biçtiği kılıf erkek egemen kültürüyle bir araya gelerek iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına sebep olmaktadır. Cam tavan sendromu oluşturan etmenlerin temelinde de bu negatif ayrımcılık yatmaktadır. Önceki bölümlerde Cam tavan kavramını ve kuşak kavramlarını geniş bir şekilde ele alınmıştır. Bu bölümde ise cam tavan kavramını kuşaklar ile ilişkisinin önemini incelenecektir.

2.4.1 Kuşaklar ve Cam Tavan İlişkisinin Önemi

Cam tavan sendromunu ve bireyler üzerindeki etkisini incelerken kuşak kavram göz ardı edilemez. Yukarıda da açıkladığımız gibi farklı kuşaklara mensup bireylerin yaşadıkları dönem, dünyada ve ülkemizde yaşanan olaylar, teknolojik ve sosyal imkânlar farklı olduğu için iş yaşamına bakış açıları da farklı olduğu görülmektedir. Bu da cam tavan algılarının farklı olmasına sebebiyet verir.

Farklı kuşaklara ait bireyler aynı iş yerlerinde çalıştıklarında, iş yapma şekilleri, olaylara bakış açıları, iş hayatına bakış açıları farklı olduğu için birlikte çalışırken çok fazla sorun yaşadıkları görülmektedir. Baby Boomers kuşağına ait bir bireyin yönetici X veya Y kuşağının çalışan olduğu bir şirkette, iletişim problemi, birlikte vakit geçirme, beraber çalışma konusunda sıkıntılar meydana gelmektedir. Örneğin X kuşağına mensup bireyler iş yaşamında sadık, aynı işte uzun yıllar çalışmalarına karşın, Y kuşağına mensup bireyler sabırsız, iş hayatında baskıcı ve kuralcı düzeni sevmeyen, böyle iş yerlerinde çalışmak istemeyen, daha özgürlükçü, esnek çalışma saatleri, sosyal yan hakları olan iş yerlerinde çalışmak isterler. Başka bir örnek verecek olur isek, Baby Boomers'lar çok çalışan, tek bir yerde uzun süre çalışabilen bireylerden oluşur. Ancak Y kuşağına mensup bireylerin çalışma hayatları süresince aşağı yukarı 10'dan çok farklı işte çalışacakları varsayılmaktadır (Meni 2019). Bu örneklerde görüldüğü gibi farklı kuşaklara mensup bireylerin iş hayatına bakış açıları da farklı olmaktadır.

Daha gelenekçi, daha toplumsal, daha itaatkâr bir zihniyete sahip olan kuşaklara ait bireylerin cam tavan algıları ile daha yenilikçi, daha bireysel, daha özgürlükçü düşünen kuşaklara ait bireylerin cam tavan algıları farklı olmaktadır. Toplumsal cinsiyet algısı cam tavan kavramını etkileyen en önemli faktör olduğu gözlemlenmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça toplumsal cinsiyet algısı azalmakta olduğu bilinmektedir. Bu da eğitim seviyesi yükseldikçe toplumsal cinsiyet kavramının azaldığı dolayısıyla kadınların

kariyerlerinin önündeki görünmez engel olan cam tavanın da etkisini azaldığı söylenebilir. Yaşanan toplumsal dönüşümler teknolojik gelişimler beraberinde eğitim seviyesini de artırmıştır. Dolayısıyla kuşaklar arasında cam tavan algısı da değişiklik göstermektedir.

2.4.2 Cam Tavan Algısını Etkileyen Demografik Etmenler

Cam tavan algısını etkileyen etmenlerin başında demografik etmenler gelmektedir. Bu demografik etmenleri sıralanacak olur ise; cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan sektör, çocuk sahibi olma durumu, ait olunan kuşak şeklinde sıralanacaktır.

İlk olarak cinsiyet demografik değişkenini ele alacak olur isek; iş yaşamında yer alan erkek ve kadın bireylerin cam tavan algısına bakış açıları farklılık göstermektedir. Toplumsal cinsiyet zihniyeti ile yetiştirilmiş, erkek egemen toplumun kültürüyle büyütülmüş İş hayatındaki erkeklerin birçoğu cam tavan kavramının olmadığını, iş hayatında ve kariyer fırsatlarında erkek ve kadınlara eşit fırsatlar sunulduğunu savunmaktadırlar. Ancak kadın penceresinde ve tezimizin ilk iki bölümünde de sıkça paylaşılan istatistiği veriler durumun hiç de öyle olmadığını belirtmektedir. Özetle kadın çalışanların geneli cam tavan kavramının iş hayatında olduğunu savunurken, erkekler böyle bir durumun olmadığını savunmaktadırlar.

Eğitim düzeyi açısından cam tavan algısı değerlendirilecek olur ise; eğitim seviyesi yükseldikçe cam tavan tamamen yok olmasa da etkisini yitirmeye başladığı görülmektedir. Eğitim seviyesi artıkça toplumsal cinsiyet algısı azalmakta ve cam tavan algısına bakış açısı da olumlu yönde değişmektedir.

Çocuk sayısı cam tavan algısını etkileyen önemli demografik etmenlerden biridir. Özellikle toplumun kadına biçmiş olduğu kadın her şeyden önce annedir algısı kadınların kariyerleri önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. İlk bölümlerde değinilen ve çevrede de sıkça rastlanılan durum olan çocuk sahibi olduktan sonra çalışmayı bırakan iş kadınlığından ücretsiz ev hanımı buna örnek gösterilebilir. Bunu etkileyen bir diğer unsur ise; çalışan kadınların hak ettikleri ücretlerden daha düşük ücretler almaları ve çocuklarına ücretsiz baktırabilecek kimseyi bulamalarıdır. İş hayatında kazandığı ücreti bakıcıya vermek istemeyen anne iş hayatını bırakmak zorunda kalmaktadır.

Medeni durum kavramı da cam tavan algısını etkilemektedir. Bekar iken iş hayatında olan kadınların bir kısmı yine ataerkil zihniyetin dayatmış olduğu iyi bir kadın iyi bir eş olma algısı yüzünden evlendikten sonra ücretsiz ev hanımı olmaktadır.

Sektörden sektöre cam tavan algısının değişmesinin nedeni sektörlerin bazı toplumlar tarafında cinsiyetlere göre kategorize edilmesidir. Örneğin hemşirelik, hasta bakıcılık, çocuk bakıcılığı, hizmetli gibi az ücret kazanılan ve yoğun çalışma saatleri gerektiren işler kadın mesleği olarak vurgulayan cinsiyetçi toplum zihniyeti, kadınları belirli birkaç sektöre hapsederek iş yaşamında daha etkin rol almalarını engellemektedir.

Cam tavan kavramını etkileyen bir diğer önemli faktörde bireylerin ait oldukları kuşaklardır. Aynı kuşağa mensup bireyler olaylara gösterdikleri reaksiyonlar ve iş yaşamına bakış açıları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin Y kuşağı daha özgür ruhlu, sık iş değiştiren bireylerden oluşmakta iken, X kuşağı bireyleri otoriteye daha bağlı, bir işte uzun süre çalışan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 2.9: Cam Tavan ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yazarlar	Yayın yılı	Araştırma Bulguları
Ergeneli ve Akçamete	2004	Bankalarda çalışan kadın / erkek ilk kademe yöneticilerinin, kadın çalışanların üst düzey yöneticiliğe yükselmelerine yönelik tutumlarının cinsiyet açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, ilk kademe erkek yöneticilerin bu konuda kadınlara göre daha olumlu tutumlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışmadaki diğer demografik değişkenlerin tutumlar üzerinde anlamlı bir farklılığına rastlanılmamıştır.
Öğüt, A.	2006	Yapılan çalışma sonucunda, mesleki cinsiyet ayrımı, cinsiyet rolleri ve cinsiyet temelli engellerin toplumsal rollerden kaynaklandığı ve söz konusu bu durumun iş yaşamına yansıdığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, feminize olmuş işlerde kadınların yoğunlaştığı ve dolayısıyla yatay bir mesleki ayırım sergiledikleri belirlenmiştir. Ayrıca, erkek çalışanlara göre daha düşük iş kollarını tercih ederek dikey bir mesleki ayırım sergiledikleri de görülmüştür.
Karaca, A.	2007	Yöneticilerin cinsiyeti açısından kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bulgular, kadın yöneticilerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlarının, erkek yöneticilere göre daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur.
Gül ve Oktay	2009	Bu çalışmada, eğitim ve gelişmişlik düzeyi, cam tavan algısını aşmak için önemli faktörler olarak görülmüştür. Ancak, cam tavan algısının gelişmiş toplumlarda bile tartışılması, ayrımcılığın halen var olduğu, sosyal yaşamda çok sayıda rol üstlenen kadınların, bu algıyı yıkmak yerine çeşitli nedenlerle kabullenmeyi tercih ettikleri ve ayrıca kadınların teknolojik yönü ağır basan yeni sektörlerde engel olarak sadece rekabeti gördükleri ortaya konulmuştur. Bu araştırmaya göre, cam tavan algısının, geleneksel yöntemlerden uzak iş ortamlarında yer bulmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Taşkın, E	2012	Bursa il merkezinde 42 tekstil işletmesinde çalışan kadın yöneticiler üzerinde yapılan çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin cam tavan algılarının çocuk sayıları açısından anlamlı farklılık gösterdiği ancak diğer demografik özelliklere göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.
Lathabavan ve Balasubramanian	2017	Çalışma cam tavan sendromu metaforunun kullanımının üzerinden geçen 30 yıl boyunca farklı Asya ülkelerinde yürütülen farklı cam tavan çalışmalarını analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada Asya ülkeleri ile ilgili uluslararası kurumlar tarafından çıkarılan raporlar incelenmiştir. Çalışma sonucunda Asya ülkelerinde toplumsal cinsiyet eşitsizliğine bağlı olarak cam tavan sendromunun halen görüldüğü, ancak özellikle uluslararası girişimler sayesinde bunun aşılma başlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.9'un devamı;

Yılmaz ve Okutan	2017	Çalışmada, kadın çalışanlar, yöneticilik yaparken hem iyi bir eş hem iyi bir anne hem de iyi bir yönetici olacağına kesinlikle katılmakta ve bu konuda iddialıdırlar. Bunun aksine erkeklerin bu görüşe katılmadığı görülmüştür. “Kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olması üst düzey görevlerde yer almasına engeldir” görüşünü erkek katılımcılar desteklemiştir. Kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olmasının üst düzey görevlerde yer almasına engel olduğu görüşündedirler.
Yavuz ve Uzun	2019	Bu çalışmanın bulgularına göre, cam tavan sendromunu neredeyse her sektördeki ve her kademedeki kadın çalışanlar algılamakta ve yaşamaktadır. İncelenen çalışmaların büyük çoğunluğu kadınların cam tavan engelleri ile karşılaştığını ve cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını destekler niteliktedir. Tüm bunlara bakıldığında toplumsal cinsiyet algısının sebep olduğu önyargılar kadınların iş hayatında kariyerlerindeki yükselmelerinin önünde engel oluşturmaktadır. Bu önyargılara göre kadınlara üst düzey yöneticilik pozisyonları uygun bulunmamaktadır

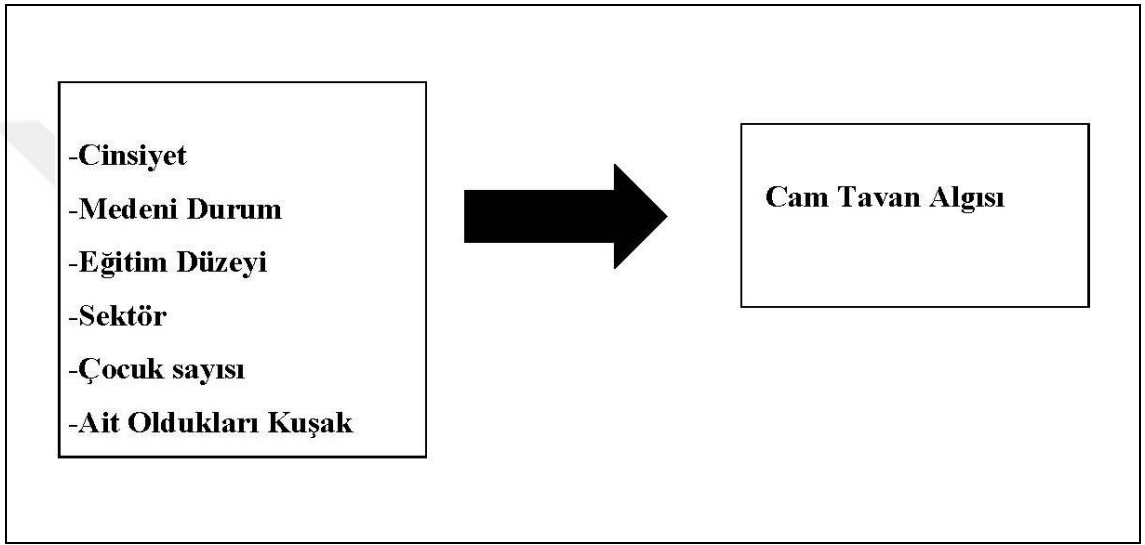
Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

3. METODOLOJİ/UYGULAMA

3.1 ÇALIŞMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı çalışanların cam tavan algılarının demografik etkenlere ve öncelikle ait oldukları kuşaklara göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktır. Şekil 3.1’de araştırmanın modeli gösterilmektedir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



H1A: Çalışanların demografik özelliklerine(Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, Çocuk sayısı, ait oldukları kuşak) göre kadınların liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısı olduğu inançları farklılık göstermektedir.

H1B: Çalışanların demografik özelliklerine (Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, Çocuk sayısı, ait oldukları kuşak) göre kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi olduğu inançları farklılık göstermektedir.

3.2 ÇALIŞMANIN KAPSAMI ve KISITLARI

Araştırmanın kapsamını Türkiye genelinde özel ve kamu sektöründe çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın en büyük kısıtlarından biri verilere ulaşmada birincil veri yönteminin kullanılmasıdır. Bu nedenle ulaşılan bulgular anket katılımcıların

cevaplarıyla sınırlıdır. Araştırma kapsamında anket uygulamasına katılmaları istenilen bazı çalışanların iş yoğunluklarından dolayı anket doldurmamaları anket geri dönüş oranının istenilen seviyelerden daha düşük seviyelerde kalmasına sebep olmuştur. Ek olarak araştırma; araştırmada kullanılan ölçek ve değişkenler ile sınırlıdır. Bu da araştırma kapsamındaki bir diğer kısıttır.

3.3 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışma kapsamı tasviri ve deneysel olmak üzere iki temel araştırma yönteminden istifade edilmiştir. İlgili yazın taraması boyunca tez, makale vb. yere ve uluslararası süreli yayınlardan, yayınlanmış bilimsel kitaplardan, çeşitli özel kamu kuruluşlarının yayınlamış olduğu istatistiği verilerden faydalanılmıştır. Geliştirilen araştırma modelinin test edilmesi amacıyla ihtiyaç gerektiren birincil veriler ise deneysel araştırma yöntemlerinden biri olan anket uygulamasıyla elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında modelde yer alan değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi ortaya koymak hedefiyle açıklayıcı araştırma modeli tercih edilmiştir. Veriler, anket yöntemiyle online olarak elde edilmiştir.

3.4 ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni tüm Türkiye’de özel sektör ve kamu çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme türü olarak zaman ve maliyet açısından en uygun tür olan kolayda örneklem tercih edilmiştir. Evren büyüklüğünün 1 milyon ve 100 milyon arasında olduğu durumda, %5 örneklem hatasında kabul edilen en küçük örneklem büyüklüğü 384 dür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2004;50). Gerekli örneklem sayısına ulaşmak için, anket sosyal medya yoluyla yaklaşık 1000 kişiye ulaştırılmış ve toplamda 402 kişi tarafından doldurulmuştur. 402 anket de araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

3.5 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırma kapsamında veri elde etmeye çalışırken anket kullanılmıştır. Anket formu oluştururken, konu hakkında daha önce geliştirilmiş, uygulama alanı olarak daha çok tercih nedeni olan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçekler kullanılmıştır.

Türkiye genelinde Özel Sektör ve Kamu çalışanları arasında cam tavan algısının olup olmadığını araştırmak, var ise cam tavan algısını analiz etmek ve tespit etmek, için hazırlanan araştırma, çeşitli araştırmalardan 3 farklı anket içermektedir.

Bu anketlerden birincisi Bayram Sezen çalışmasında (2008) “Otel İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştığı Cam Tavan Bariyeri” araştırması, anketin demografik bölümü için kullanılmış ve kadınların aile hayatı ile cam tavan arasındaki etkileşim hakkındaki sorular da kullanılmıştır. Ek olarak Bayram Sezen(2008) araştırmasının sadece kadın çalışanlara yönelik ve iş performansları, mesleki eğitimler ve kariyerlerindeki ilerlemeler arasındaki ilişkiyi anlayıp analiz etmeyi hedefleyen soruları bu çalışmanın amacına göre uyarlanmıştır.

Bu araştırmanın anket soruları için kullanılan bir diğer araştırma ise Umut Haydar Üçyıldız (2017) “Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma” dır. Bu araştırma anketinin uyarlanmasıyla, Türkiye genelinde Özel Sektör ve Kamuda Çalışan kadınların karşılaştıkları cam tavan algılarının anlaşılması ve kariyer engellerinin saptanması amaçlanmaktadır. Ayrıca, Thi Thu Thao Tran (2014) çalışması, bu araştırmanın, iş hayatındaki kadınlara yönelik klişeleri ve önyargıları analiz etme ve kadınların işyerinde ön plana çıkmasını önleyen faktörlerin belirlenmesi açısından araştırılmasını sağlamıştır.

Sonuç olarak bu üç ölçeği bir araya getirdiği yeni ölçeğimiz 56 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları ek1de sunulmuştur.

3.6 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde ilk olarak araştırmaya iştirak eden çalışanlarının cinsiyetleri, görevleri, iş hayatlarında çalıştıkları süre, son iş yerlerinde çalıştıkları süre, çalıştıkları iş sektörü, çalıştıkları şirketin kaç yıllık olduğu, yaşları, eğitim durumları, medeni halleri, çocuk sayıları, çocukluklarında annelerinin durumu, çocukluklarında babalarının durumu bilgilerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Cam tavan algısını ölçmeye dair ölçek faktör analizi yapılmış; güvenilirlik düzeyleri ise Cronbach α katsayısı ile test edilmiştir.

Çalışanlarının cinsiyetleri, görevleri, iş hayatlarındaki çalıştıkları süre, son iş yerlerinde çalıştıkları süre, çalıştıkları iş sektörü, çalıştıkları şirket kaç yıllık olduğu, yaşları, eğitim durumları, medeni halleri, çocuk sayıları, çocukluklarında annelerinin durumu, çocukluklarında babalarının durumuna göre cam tavan algısının faktörleri için farklılık olup olmadığı test etmek amacıyla Bağımsız Gruplar t-testi ve Tek Yönlü ANOVA, Tukey ve Scheffe Testleri uygulanmıştır. Araştırmada Bağımsız Örneklem T testi ve Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu gruplar ile işyerinde liderlik pozisyonlarında kadınlar ve cam tavan arasında bağlantı için istatistiksel kanıt olup olmadığını belirlemek amacıyla cinsiyet ve medeni durum gibi iki bağımsız grubu karşılaştırırken, bağımsız örneklem T testi kullanılmıştır. Ayrıca, iş unvanının ve çalışan çocuk sayısının kadınların kariyer gelişimi, cam tavan algısı ve liderlik pozisyonlarındaki kadınlara olan etkilerinin analizinde Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

3.7 ÖLÇEKLERE DAİR FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

3.7.1 Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi bütün veri yapıları için uygunluk teşkil edemeyeceğinden verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik ile belirlenebilir. KMO'nun 0,60'dan yüksek ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir (Büyüköztürk 2007, s.126). Faktör analizinin ön koşullarını test etmek için, analizlerde kullanılan ölçeklere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmış ve bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Ölçeklere ait KMO ve Bartlett's Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin		,888
Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	3555,519
	Serbestlik	171
	Derecesi	

P

,000



Tablo 3.1.'de ölçeklerimize ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri görülmektedir. Bu değerlerin 0,600'den büyük olması verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Küresellik testi oranlarının (p) ,000 olması ise verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir. Analizlerde kullanılan üç ölçeğe ait KMO ve Bartlett testleri sonuçları faktör analizleri için yeterli görülmüştür. Kullanılan ölçeklere ait ifadelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak amacıyla ölçeğe faktör analizleri yapılmış ve belirlenen boyutlar aşağıda maddeler şeklinde ifade edilmiştir. Ölçeklere ait verilerin faktör analizlerine sokulması ve varimax döndürülmeleri sonucunda öz değeri 1.00'in üzerinde olan faktörler ve faktör yükleri 0,40'ın üzerinde olan maddeler temel alınmıştır.



Tablo 3.2: Ölçeklere ait Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

FAKTÖR	SORU İFADESİ	Faktör Yükleri	Faktörün Açıklayıcı Hğı (%)	Güvenilirlik
Liderlikte Kadınların Yetersizliğine Yönelik Düşünceler (Ön Yargı)	33. Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal kararlar alamazlar.	,884	25,850	,97
	36. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	,864		
	30. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır	,834		
	38. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmak için sınırlıdır.	,822		
	31. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	,799		
	32. Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.	,767		
	35. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	,750		
	15. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar.	,838	13,565	,815
Liderlik Pozisyonlarında Kadınlara Karşı Ayrımcılık	13. Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	,821		
	14. Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	,796		
	28. Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedirler. ,651			
İş Yaşamında Kadın ve Erkek Eşittir Algısı	19. Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	,804	12,941	,773
	17. Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	,756		
	16. Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadırlar.	,728		
	39. İş yerinde kadınlara terfi edilmesi için fırsat eşitliği sağlanıyor..	,713		

Tablo 3.2'nin devamı;

FAKTÖR	SORU İFADESİ	Faktör Yükleri	Faktörün Açıklayıcı lığı (%)	Güvenilirlik
Kadınların Aile Yaşamının ve Tercihlerinin Liderlik Düzeyine Etkisi	4. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	,738	11,424	,706
	5. Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	,729		
	6. Kadınlar kariyer hedeflerinin geliştirmek için belirli bir plana sadık kalmalıdır.	,672		
	9. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	,635		

3.8 BULGULAR

Uygulanan anket sonucunda elde edilen analizler bu bölümde yapılmıştır. Verilerin analizinin yapılabilmesi için anket formları önce Excel'e daha sonra uygun kodlamalar yapılarak istatistiksel paket programına yüklenmiştir. Analizlerde ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmış ayrıca katılımcıların demografik verilerinin frekans analizi yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (N), yüzde (yüzde), ortalama, standart sapma olarak belirtilmiştir.

3.8.1 Kişisel Bilgiler İle İlgili Açıklayıcı Analizler

Anket çalışmalarına katılan katılımcıların demografik bilgilerinin ve anket sorularına verdiği cevapların çözümlemeleri başlıklar halinde sunulmuştur.

3.8.1.1 Katılımcıların cinsiyetleri frekans dağılımı

Katılımcılar hakkındaki cinsiyet durumu dağılım verileri analiz edilerek Tablo 3.3'te açıklanmıştır.

Tablo 3.3: Katılımcıların Cinsiyet Durumu Frekans Dağılımı

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Cinsiyet	Erkek	159	39,6	39,8	99,5
	Kadın	239	59,5	59,8	59,8
	Toplam	398	99,1	99,6	

398 katılımcının 159'ü (yüzde 39,6) erkek, 239'ü (yüzde 59,5) kadındır. Katılımcıların 4'ü bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.2 Katılımcıların medeni hallerine ilişkin frekans dağılımı

Katılımcılar hakkındaki medeni hal durumu dağılım verileri analiz edilerek Tablo 3.4'te açıklanmıştır.

Tablo 3.4: Katılımcıların Medeni Hallerine İlişkin Frekans Dağılımı

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Medeni Hal	Bekar	195	48,5	48,5	48,5
	Evli	202	50,2	50,2	98,8
	Toplam	397	98,7	98,7	

Katılımcıların 195'i (yüzde 48,5) bekar, 202'si (yüzde 50,2) evlidir. Katılımcıların 5'i bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.3 Katılımcıların çocuk sahibi olma durumu frekans dağılımı

Katılımcılar hakkındaki çocuk sahibi olma durumu dağılım verileri analiz edilerek Tablo 3.5'da açıklanmıştır.

Tablo 3.5: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumu Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Çocuğum yok	225	56,0	56,5	56,5
1 Çocuk	93	23,1	23,4	79,9
2 Çocuk	67	16,7	16,8	96,7
3 ve üstü	13	3,2	3,3	100,0
Toplam	398	99,0	100,0	

Katılımcıların 225'i (yüzde 56,0) çocuk sahibi olmadığını, 93'ü (yüzde 23,1) 1 çocuk sahibi, 67'si (yüzde 16,7) 2 çocuk sahibi, 13'ü (yüzde 3,2) ise 3 ve üstü çocuk sahibi olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların 4'ü bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.4 Katılımcıların yaş durumu frekans dağılımı

Katılımcılar hakkındaki yaş durumu dağılım verileri analiz edilerek Tablo 3.6'de açıklanmıştır.

Tablo 3.6: Katılımcıların Yaş Durumu Frekans Dağılımı

Yaş	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
18-3	8	2,0	20,0	2,0
23-29	100	24,9	24,9	26,9
29-35	154	38,3	38,3	65,2
35-45	93	23,1	23,1	88,3
45+	37	9,2	9,2	97,5
Boş	10	2,5	2,5	100,0
Toplam	402	100,0	100,0	

Katılımcıların 8'i (yüzde 2,0) 18-23 yaş aralığında, 100'ü (yüzde 24,9) 23-29 yaş aralığında, 154'ü (yüzde 38,3) 29-35 yaş aralığında, 93'ü (yüzde 23,1) 35-45 yaş aralığında ve 37'si (yüzde 9,2) 45 yaş ve üzeridir. Katılımcıların 10'u bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.5 Katılımcıların eğitim durumu frekans dağılımı

Katılımcılar hakkındaki eğitim durumu dağılım verileri analiz edilerek Tablo 3.7’de açıklanmıştır.

Tablo 3.7: Katılımcıların Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
İlköğretim	4	1,0	1,0	1,0
Lise	11	2,7	2,8	3,8
Ön Lisans	31	7,7	7,8	11,5
Lisans	276	68,7	69,0	80,5
Yüksek Lisans	72	17,9	18,0	98,5
Doktora	6	1,5	1,5	100,0
Toplam	400	99,5	100,0	

Katılımcıların 4’ü (yüzde 1,0) ilköğretim, 11’i (yüzde 2,7) lise, 31’i (yüzde 7,7) ön lisans, 276’sı (yüzde 68,7) lisans, 72’si (yüzde 17,9) yüksek lisans ve 6’sı (yüzde 1,5) doktora eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların 2’si bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.6 Katılımcıların çalıştıkları şirketlerdeki görevleri frekans dağılımı

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerdeki görevlerine ait dağılım verileri analiz edilerek Tablo 3.8’de açıklanmıştır.

Tablo 3.8: Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerdeki Görevleri Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Üst Düzey Yönetici	15	3,7	3,7	3,7
Orta Kademe Yönetici	24	6,0	6,0	9,7
Alt Kademe Yönetici	29	7,2	7,2	17,0
Çalışan	299	74,4	74,6	91,5
Girişimci	4	1,0	1,0	92,5
Diğer	30	7,5	7,5	100,0
Toplam	401	99,8	100,0	

Katılımcıların 15'i (yüzde 3,7) üst düzey yönetici, 24'ü (yüzde 6,0) orta kademe yönetici, 29'u (yüzde 7,2) alt kademe yönetici, 299'u (yüzde 74,4) çalışan, 4'ü (yüzde 1,0) girişimci, 30'u (yüzde 7,5) diğer görevlerinde çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan 1'i bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.7 Katılımcıların iş hayatında çalıştıkları süre frekans dağılımı

Katılımcıların iş hayatlarında çalıştıkları süre analiz edilerek Tablo 3.9'da açıklanmıştır.

Tablo 3.9: Katılımcıların İş Hayatında Çalıştıkları Süre Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
0-3	47	11,7	11,7	11,7
3-6	85	21,1	21,1	32,8
6-10	104	25,9	25,9	58,7
10-15	77	19,2	19,2	77,9
15+	77	19,2	19,2	97,0
Boş	12	3,0	3,0	100,0
Toplam	402	100,0	100,0	

Katılımcıların 47'si (yüzde 11,7) 0-3 yıl arası, 85'i (yüzde 21,1) 3-6 yıl arası, 104'ü (yüzde 25,9) 6-10 yıl arası, 77'si (yüzde 19,2) 10-15 yıl arası, 77'si (yüzde 19,2) 15 ve üzeri yıl iş hayatında çalıştıklarını belirtmiştir, Katılımcılardan 12'si bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.8 Katılımcıların son iş yerlerinde çalıştıkları süre frekans dağılımı

Katılımcıların son iş yerlerinde çalıştıkları süre analiz edilerek Tablo 3.10'de açıklanmıştır.

Tablo 3.10: Katılımcıların Son İş Yerlerinde Çalıştıkları Süre Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
0-3	156	38,8	38,8	38,8
3-6	103	25,6	25,6	64,4
6-10	77	19,2	19,2	83,6
10-15	27	6,7	6,7	90,3
15+	27	6,7	6,7	97,0
Boş	12	3,0	3,0	100,0
Toplam	402	100,0	100,0	

Katılımcıların 156'sı (yüzde 38,8) 0-3 yıl arası, 103'ü (yüzde 25,6) 3-6 yıl arası, 77'si (yüzde 19,6) 6-10 yıl arası, 27'si (yüzde 6,7) 10-15 yıl arası, 27'si (yüzde 6,7) 15 ve üzeri yıl ve üzeri son iş yerlerinde çalıştıklarını belirtmiştir, Katılımcılardan 12'si bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.9 Katılımcıların çalıştıkları iş sektörleri frekans dağılımı

Katılımcıların çalıştıkları iş sektörleri süre analiz edilerek Tablo 3.11'de açıklanmıştır.

Tablo 3.11: Katılımcıların Çalıştıkları İş Sektörleri Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Telekomünikasyon	133	33,1	33,2	33,2
Eğitim	70	17,4	17,5	50,6
Sağlık	48	11,9	12,0	62,6
Teknoloji ve Bilişim	52	12,9	13,0	75,6
Bankacılık ve Finans	13	3,2	3,2	78,8
Kamu Kurumu Memur	23	5,7	5,7	84,5
Diğer	62	15,4	15,5	100,0
Toplam	402	100,0	100,0	

Katılımcıların 133'ü (yüzde 33,1) telekomünikasyon, 70'i (yüzde 17,4) eğitim, 48'i (yüzde 11,9) sağlık, 52'si (yüzde 12,9) teknoloji ve bilişim, 13'ü (yüzde 3,2) bankacılık

ve finans, 23'ü (yüzde 5,7) Kamu kurumu memur, 62'si (yüzde 15,4) diğer sektörlerde çalıştıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan 1'i bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.10 Katılımcıların çalıştıkları şirket kaç yıllık frekans dağılımı

Katılımcıların çalıştıkları şirketin kaç yıllık olduğu analiz edilerek Tablo 3.12'de açıklanmıştır.

Tablo 3.12: Katılımcıların Çalıştıkları Şirket Kaç Yıllık Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
0-5	14	3,5	3,5	3,5
6-10	33	8,2	8,2	11,7
10-15	161	40,0	40,0	51,7
15-20	24	6,0	6,0	57,7
20-30	81	20,1	20,1	79,9
30+	89	22,1	22,1	100,0
Toplam	402	100,0	100,0	

Katılımcıların 14'ü (yüzde 3,5) 0-5 yaş arası, 33'ü (yüzde 8,2) 6-10 yaş arası, 161'i (yüzde 40,0) 10-15 yaş arası, 24'ü (yüzde 6,0) 15-20 yaş arası, 81'i (yüzde 20,1) 20-30 yaş arası, 89'u (yüzde 22,1) 30 ve üzeri yaşa sahip şirketlerde çalıştıklarını belirtmektedirler.

3.8.1.11 Katılımcıların çocukluğunda annelerinin durumu frekans dağılımı

Katılımcıların çocukluğunda annelerinin durumu analiz edilerek Tablo 3.13'te açıklanmıştır.

Tablo 3.13: Katılımcıların Çocukluğunda Annelerinin Durumu Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Ücretli Olarak Çalışıyordu	107	26,6	27,0	27,0
Kendi İş Yeri Vardı	26	6,5	6,5	33,5
Gönüllü Olarak Çalışıyordu	8	2,0	2,0	35,5
Çalışmıyordu	256	63,7	64,5	100,0

Toplam	397	98,8	100,0	
---------------	-----	------	-------	--

Katılımcıların 107'si (yüzde 26,6) çocukluğunda annesinin ücretli olarak çalıştığını, 26'sı (yüzde 6,5) çocukluğunda annesinin kendi iş yeri vardı, 8'i (yüzde 2,0) çocukluğunda annesinin babasının gönüllü olarak çalıştığını, 256'sı (yüzde 63,7) ise çocukluğunda annesinin çalışmadığını belirtmiştir. Katılımcıların 5'i bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.1.12 Katılımcıların çocukluğunda babalarının durumu frekans dağılımı

Katılımcıların çocukluğunda babalarının durumu analiz edilerek Tablo 3.14'te açıklanmıştır.

Tablo 3.14: Katılımcıların Çocukluğunda Babasının Durumu Frekans Dağılımı

	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Ücretli Olarak Çalışıyordu	247	61,4	62,4	62,4
Kendi İş yeri Vardı	108	26,9	27,3	89,6
Gönüllü Olarak Çalışıyordu	10	2,5	2,5	92,2
Çalışmıyordu	10	2,5	2,5	94,7
Diğer	21	5,2	5,3	100,0
Toplam	397	98,5	100,0	

Katılımcıların 247'si (yüzde 61,4) çocukluğunda babasının ücretli olarak çalıştığını, 108'i (yüzde 26,9) çocukluğunda babasının kendi iş yeri vardı, 10'u (yüzde 2,5) çocukluğunda babasının gönüllü olarak çalıştığını, 10'u (yüzde 2,5) çocukluğunda babasının çalışmadığını, 21'i ise çocukluğunda babasının durumu için diğer seçeneğini seçmiştir. Katılımcıların 6'i bu soruya cevap vermemiştir.

3.8.2 Hipotez Testleri

H1A: Çalışanların demografik özelliklerine(Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, Çocuk sayısı, ait oldukları kuşak) göre kadınların liderlikte kadınların

yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısı olduğu inançları farklılık göstermektedir.

H1B: Çalışanların demografik özelliklerine (Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, Çocuk sayısı, ait oldukları kuşak) göre kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi olduğu inançları farklılık göstermektedir.

Araştırmanın iki hipotezi bulunmaktadır, bu hipotezleri test etmek amacıyla fark etstleri uygulanmıştır

Katılımcıların cam tavan algısını belirleyen faktörlerin düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek amacıyla independent sample (bağımsız örneklem) t testleri ve ANOVA testleri yapılmış ve sonuçları aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

3.8.2.1 Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçeklerin analizi

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeylerinin, liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı ayrımcılık düzeylerinin, iş yaşamında kadın ve erkek eşittir algısı düzeylerinin ve kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeylerinin anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek bağımsız örneklem t testleri yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.15: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçeklerin t- Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Liderlikte Kadınların Yetersizliğine Yönelik Düşünceler (Ön Yargı)	Kadın	239	1,9408	,95590	-3,362	,001
	Erkek	159	2,2821	1,04398		
Liderlik Pozisyonlarında Kadınlara Karşı Ayrımcılık	Kadın	239	3,6841	,96613	5,758	,000
	Erkek	159	3,0928	1,05713		
İş Yaşamında Kadın Erkek	Kadın	239	2,9487	,92850	-7,054	,000

Eşittir Algısı	Erkek	159	3,6195	,93026		
Toplam						

Bağımsız örneklem t testlerindeki sonuçlar incelendiğinde:

- Katılımcıların liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı farklılaşmaktadır ($t=-3,362$; $p = ,001 < ,05$). Liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi erkeklerde kadınlara göre ortalama olarak daha yüksektir.
- Katılımcıların liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı ayrımcılık algısı düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı farklılaşmaktadır ($t = -3,362$; $p = ,000 < ,05$). Liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı ayrımcılık algısı düzeyi kadınlarda erkeklere göre ortalama olarak daha yüksektir.
- Katılımcıların iş yaşamında kadın ve erkek eşittir algısı düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı farklılaşmaktadır. ($t = -7,054$; $p = ,000 < ,05$). İş yaşamında kadın ve erkek eşittir algısı düzeyi kadınlarda erkeklere göre ortalama olarak daha yüksektir.
- Katılımcıların kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyi cinsiyetlerine göre anlamlı farklılaşmaktadır ($t = -1,272$; $p = ,204 > ,05$). Ancak değerler incelendiğinde kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyi erkeklerde kadınlara göre ortalama olarak daha yüksektir (Erkek Ort. = 2,8239 $Z >$ Kadın Ort. = 2,7040).

3.8.2.2 Katılımcıların eğitim durumuna göre ölçeklerin analizi

Katılımcıların eğitim düzeylerini gruplandırıldığında 30 kişi altı kalan gruplar olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebepten dolayı gruplar birleştirilmiş ve üç grup olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3.16: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Ölçeklerin /ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi

		N	Ort.	Standart Sapma		Anova	Welch	Brown- Forsythe
Liderlikte	Lise ve Altı	48	2,5149	1,11856	F	5,413		
Kadınların	Lisans	276	2,0487	,96114	p	,005		,
Yetersizliğine	Lisans Üstü	78	1,9487	1,02525				
Yönelik								
Düşünceler	Toplam	402	2,0849	1,00431				
(Ön Yargı)								

- Katılımcıların liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı farklılaşmaktadır ($p = ,005 < ,05$).
- Eğitim seviyesi artıkça liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısı azalmaktadır (Lise ve altı Ort. = 2,5149 > lisans Ort. = 2,0487 > lisansüstü Ort. = 1,02525). Bu verilere göre liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algı düzeyi lise ve altı grubunda en fazla, lisan grubu ikinci en yüksek, lisansüstü grubu da en az düzeye sahip olduğu görülmektedir.

3.8.2.3 Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre ölçeklerin analizi

Tablo 3.17: Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Ölçeklerin Analizi / ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi

		N	Ort.	Standart Sapma		Anova	Welch	Brown-Forsythe
Liderlikte	Telekomünikasyon	185	2,0764	,94702	F	3,670		
Kadınların	Eğitim	70	2,2776	1,12981	p	,012		
Yetersizliğine	Sağlık	48	2,3244	1,18272				
Yönelik	Diğer	98	1,8469	,87758				
Düşünceler (Ön Yargı)	Toplam	401	2,0851	1,00556				
İş Yaşamında	Telekomünikasyon	185	3,4176	,96594	F	5,381		
Kadın ve Erkek	Eğitim	70	3,1107	1,03528	p	,001		
Eşittir Algısı	Sağlık	48	2,9271	,87967				
	Diğer	98	3,0485	,95292				
	Toplam	401	3,2151	,98124				

- Katılımcıların liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılaşmaktadır ($p = ,012 < ,05$). Liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi en yüksek sağlık sektöründe, ikinci eğitim sektöründe, üçüncü telekomünikasyon sektöründe ve dördüncü diğer sektörlerde olduğu gözlemlenmektedir (Sağlık Ort. = 2,3244 > Eğitim Ort. = 2,2776 > Telekomünikasyon Ort. = 2,0764 > Diğer Ort. = 1,8469) .

- Katılımcıların iş yaşamında kadın ve erkek eşittir algısı düzeyi çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılaşmaktadır ($p = ,001 < ,05$). İş yaşamında kadın ve erkek eşittir algısı düzeyi en yüksek telekomünikasyon sektöründe, ikinci eğitim sektöründe, üçüncü diğer sektörlerde ve dördüncü sağlık sektöründe olduğu gözlemlenmektedir (Telekomünikasyon Ort. = 3,4176 > Eğitim Ort. = 3,1107 > Diğer Ort. = 3,0485 > Sağlık Ort. = 2,9271) .

3.8.2.4 Katılımcıların mensup oldukları kuşağa durumuna göre ölçeklerin analizi

Tablo 3.18: Katılımcıların Mensup Oldukları Kuşağa Göre Ölçeklerin Analizi / ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi

	N	Ort.	Standart Sapma		Anova	Welch	Brown-Forsythe
Kadınların Aile Yaşamının ve Tercihlerinin Liderlik Düzeyine Etkisi							
X Kuşağı	72	2,7153	,79976	F	3,386		
Y Kuşağı	292	2,8125	,94145	p	,035	,037	,026
Z Kuşağı	38	2,4079	,89936				
Toplam	402	2,7568	,91934				

- Katılımcıların kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyi mensup oldukları kuşağa göre anlamlı farklılaşmaktadır ($p = ,035 < ,05$). Kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyi ortalama olarak Y kuşağında en yüksek, X kuşağında ikinci en yüksek ve Z kuşağında en düşük olduğu gözlemlenmektedir (Y Kuşağı Ort. = 2,8125 > X Kuşağı Ort. = 2,7153 > Z Kuşağı Ort. = 2,4079).

Tablo 3.19: Katılımcıların Mensup Oldukları Kuşağa Değişkeni Alt Grupları Arası Tukey Post-Hoc Testi

	(I) Kuşak	(J) Kuşak	Ortalama Farkı	Standart Hata	p
Kadınların Aile Yaşamının ve Tercihlerinin Liderlik Düzeyine Etkisi	Y Kuşağı	Z Kuşağı	,40461	,15761	,029

*p<0,05

Tablodaki değerler incelendiğinde katılımcıların mensup oldukları kuşağa göre

Y kuşağı – Z kuşağı ($p = ,029$)

Olan alt gruplar arasında kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

3.8.2.5 Katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre ölçeklerin analizi

Tablo 3.20: Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Ölçeklerin Analizi / ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi

		N	Ort.	Standart Sapma		Anova	Welch	Brown-Forsythe
Liderlik Pozisyonlarında	Çocuğum Yok	225	3,5022	1,03698	F	4,184		
	1 Çocuk	93	3,5726	,99904	p	,006	,019	,012
Kadınlara Karşı Ayrımcılık	2 Çocuk	67	3,2201	1,03949				
	3 ve üstü Çocuk	13	2,6731	1,15643				
	Toplam	398	3,4441	1,04489				
Kadınların Aile Yaşamının ve Tercihlerinin Liderlik Düzeyine Etkisi	Çocuğum Yok	225	2,6167	,92823	F	5,218		
	1 Çocuk	93	3,0403	,81951	p	,002	,002	,007
	2 Çocuk	67	2,8731	,88909				
	3 ve üstü Çocuk	13	2,6923	1,16884				
	Toplam	398	2,7613	,92024				

- Katılımcıların liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı ayrımcılık algısı düzeyi sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı farklılaşmaktadır ($p = ,006 < ,05$). Liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı ayrımcılık algısı düzeyi ortalama olarak 1 çocuk durumunda en yüksek, ikinci en yüksek çocuğum yok durumu, üçüncü en yüksek 2 çocuk durumu, en düşük ise 3 çocuk ve üstü durumu olduğu gözlemlenmektedir (1 Çocuk Ort. = 3,5726 > Çocuğum Yok Ort. = 3,5022 > 2 Çocuk Ort. = 3,2201 > 3 Çocuk ve Üstü Ort. = 2,6731).

- Katılımcıların kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyi sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı farklılaşmaktadır ($p = ,002 < ,05$). Kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyi ortalama olarak 1 çocuk durumunda en yüksek, ikinci en yüksek 2 çocuk durumu, üçüncü en yüksek 3 çocuk ve üstü durumu, en düşük ise çocuğum yok durumu olduğu gözlemlenmektedir (1 Çocuk Ort. = 3,0403 > 2 Çocuk Ort. = 2,8731 > 3 Çocuk ve Üstü Ort. = 2,6923 > Çocuğum Yok Ort. = 2,6167).

Tablo 3.21 Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Değişkeni Alt Grupları Arası / Tukey Post-Hoc Testi

	(I) Çocuk	(J) Çocuk	Ortama Farkı	Standart Hata	p
Liderlik Pozisyonlarında Kadınlara Karşı Ayrımcılık	Çocuğum Yok	3 ve üstü çocuk	,82915	,29453	,026
	1 Çocuk	3 ve üstü çocuk	,89950	,30574	,018
Kadınların Aile Yaşamının ve Tercihlerinin Liderlik Düzeyine Etkisi	Çocuğum Yok	1 Çocuk	-,42366	,11168	,001

* p<0,05

Tablodaki değerler incelendiğinde katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre

Çocuğum Yok – 3 ve üstü çocuk (p = ,026)

1 Çocuk – 3 ve üstü çocuk (p = ,018)

Olan alt gruplar arasında liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı ayrımcılık algısı düzeyleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

Çocuğum Yok – 1 Çocuk (p = ,001)

Olan alt gruplar arasında kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

3.8.2.6 Katılımcıların görevlerine göre ölçeklerin analizi

Katılımcıların görev durumları gruplandırıldığında 30 kişi altı kalan gruplar olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebepten dolayı gruplar birleştirilmiş ve üç grup olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3.22: Katılımcıların Görev Durumuna Göre Ölçeklerin ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi

		N	Ort.	Standart Sapma		Anova	Welch	Brown- Forsythe
Liderlikte	Yönetici	48	2,5149	1,11856	F	5,413		
Kadınların	Çalışan	276	2,0487	,96114	p	,005	,015	,010,
Yetersizliğine	Girişimci	78	1,9487	1,02525				
Yönelik								
Düşünceler (Ön Yargı)	Toplam	402	2,0849	1,00431				

- Katılımcıların liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) görev durumlarına göre anlamlı farklılaşmaktadır ($p = ,005 < ,05$). Liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi ortalamalara bakılarak karşılaştırıldıklarında yöneticilerde en yüksek, çalışanlarda da ikinci en yüksek ve girişimcilerde en düşük olduğu gözlemlenmektedir (Yönetici Ort. = 2,5149 > Çalışan Ort. = 2,0487 > Girişimci Ort. = 1,9487).

3.8.2.7. Katılımcıların annelerinin çalışıp çalışmama durumuna göre ölçeklerin analizi

Tablo 3.23: Katılımcıların Annelerinin Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre Ölçeklerin t- Testi

	Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Liderlikte Kadınların						
Yetersizliğine Yönelik	Çalışma	141	2,2270	1,15807	2,106	,000
Düşünceler (Ön Yargı)	Çalışmama	256	1,9900	,89821		

Bağımsız örneklem t testlerindeki sonuçlar incelendiğinde:

- Katılımcıların liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyinin çalışanların annelerinin çalışıp çalışmama durumuna göre anlamlı farklılaşmaktadır ($t=-2,106$; $p = ,000 < ,05$). Liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi ortalamalara göre annenin çalışma durumunda annenin çalışmama durumundan daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Annenin Çalışma Durumu Ort. = 2,2270 > Annenin Çalışmama Durumu Ort. = 1,9900).

3.8.2.8 Katılımcıların medeni durumuna göre fark testleri

Tablo 3.24: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçeklerin t- Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Liderlikte Kadınların Yetersizliğine Yönelik Düşünceler (Ön Yargı)	Bekâr	195	2,0799	1,03098	,182	,418
	Evli	202	2,0615	,97525		
Liderlik Pozisyonlarında Kadınlara Karşı Ayrımcılık	Bekâr	195	3,5013	1,05747	1,049	,729
	Evli	202	3,3911	1,03539		
İş Yaşamında Kadın ve Erkek Eşittir Algısı	Bekâr	195	3,1500	,98028	-1,300	,901
	Evli	202	3,2785	,98912		
Kadınların Aile Yaşamının ve Tercihlerinin Liderlik Düzeyine Etkisi	Bekâr	195	2,5962	,95723	-3,338	,089
	Evli	202	2,9022	,86568		

Medeni duruma göre yapılan t testin de bütün faktörleri p değerleri ,05'ten büyük oldukları için herhangi bir anlamlı farklılaşma bulunmamıştır.

- Katılımcıların liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi medeni duruma göre anlamlı farklılaşmamaktadır ($p = ,418 > ,05$). Anlamlı farklılaşma olmasa bile liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) düzeyi bekarlarda evlilere göre ortalama olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Katılımcıların liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı ayrımcılık algısı düzeyi medeni duruma göre anlamlı farklılaşmamaktadır ($p = ,729 > ,05$). Anlamlı farklılaşma olmasa

bile liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı ayrımcılık algısı düzeyi bekârlarda evlilere göre ortalama olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Katılımcıların iş yaşamında kadın ve erkek eşittir algısı düzeyi medeni duruma göre anlamlı farklılaşmamaktadır ($p = ,901 > ,05$). Anlamlı farklılaşma olmasa bile iş yaşamında kadın ve erkek eşittir algısı düzeyi evlilerde bekârlara göre ortalama olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Katılımcıların kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyi medeni duruma göre anlamlı farklılaşmamaktadır ($p = ,089 > ,05$). Anlamlı farklılaşma olmasa bile kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi düzeyi evlilerde bekârlara göre ortalama olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

4.1 TARTIŞMA

Bu araştırma Türkiye genelinde çalışanların demografik özelliklerine (Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, görev durumu, Çocuk sayısı, mensup olunan kuşak, annenin çalışıp çalışmama durumu) göre liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısı olduğu inançları ve kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi olduğu inançları farklılık gösterip göstermediği belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı cinsiyete demografik değişkenine göre incelendiğinde; kadın çalışanların algı sevipleri oldukça düşük ($M = 1,9408$) olmasına rağmen, erkek çalışanların bu konudaki algı düzeyinin daha yüksek ($M = 2,2821$) olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek çalışan arasındaki bu farklılığın, istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığına yönelik bağımsız t testi Sig. (2-tailed) değeri incelendiğinde, $t = -3,362$; $p = ,001 < ,05$ olduğundan söz konusu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir. Buna göre erkek çalışanların liderlikte kadın çalışanların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısına sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca, kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi olduğuna ilişkin algı düzeyi erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre daha yüksektir. . Ancak, bağımsız t testi sonucuna göre Sig. (2-tailed) değeri $t = -1,272$; $p = ,204 > ,05$ olduğundan, kadın ve erkek çalışanların algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Yılmaz ve Okutan (2017) yaptıkları çalışmada, kadınlar iş hayatında, yöneticilik yaparken aynı zamanda iyi bir eş, iyi bir anne ve yönetici olabileceklere inanmakta ve bu konuda iddialı olmaktadır. Erkekler ise bu görüşe katılmamakta ve “Kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olması üst düzey görevlerde yer almasına engeldir” fikrini erkek katılımcılar benimsemektedirler. Kadınların aile içinde üstlendikleri görevlerin fazla olmasının üst düzey pozisyonlarda çalışabilmeleri önünde engel teşkil ettiğini düşünmektedirler. Karaca, A. (2007) yaptığı çalışmada yöneticilerin cinsiyetleri temel alındığında kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik davranışları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde kadın yöneticilerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik davranışları, erkek yöneticilere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı eğitim düzeyi demografik değişkenine göre incelendiğinde; ANOVA TESTİ sonuçlarına göre Sig. değeri $p = ,005 < ,05$ olduğundan söz konusu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir. Buna göre Eğitim seviyesi arttıkça liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı azalmaktadır (Lise ve altı Ort. = 2,5149 > lisans Ort. = 2,0487 > lisansüstü Ort. = 1,02525). Bundan çıkarılacak sonuç, eğitim seviyesi yükseldikçe liderlikte kadınlara yönelik önyargı düzeyi azalmaktadır. Gül ve Oktay (2009) yaptıkları çalışmada eğitim ve gelişmişlik düzeyi, cam tavan algısını aşmak için önemli etmenler olarak belirlenmiştir. Ancak cam tavan algısının gelişmiş toplumlarda bile tartışılması, negatif ayrımcılığın halen devam ettiğini göstermektedir.

Araştırmada liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı çalıştıkları sektör demografik değişkenine göre incelendiğinde; ANOVA TESTİ sonuçlarına göre Sig. değeri $p = ,012 < ,05$ olduğundan söz konusu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir. Yani sektörden sektöre liderlikte kadına yönelik ön yargı düzeyi değişmektedir. Yavuz ve Uzun (2019) yaptıkları çalışmada cam tavan sendromunu hemen hemen her sektörde ve her kademedeki kadın çalışanların algıladıkları yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Ancak Gül ve Oktay (2009) yaptıkları çalışmada kadınların teknolojik yönü ağır basan yeni sektörlerde engel olarak yalnızca rekabeti gördükleri sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada cam tavan algısının geleneksel yöntemlerden uzak iş ortamlarında yer bulmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı mensup olunan kuşak demografik değişkenine göre incelendiğinde; ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi sonuçlarına göre Sig. değeri $p = ,035 < ,05$ olduğundan söz konusu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir (ANOVA $p = ,035$; Welch $p = ,037$; Brown-Forsythe = ,026). Ayrıca kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı Y kuşağı ve Z Kuşağı alt grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır ($p = ,029$). Bu sonuçlara göre, mensup olunan kuşak değiştiğinde kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı da değişmektedir. Y kuşağında bu algı Z kuşağına göre daha fazla olduğu görülmektedir (Y Ort.= 2,8125 > Z Ort. = 2,4079) .

Araştırmada kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı sahip olunan çocuk sayısı demografik değişkenine göre incelendiğinde; ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi sonuçlarına göre Sig. değeri $p = ,002 < ,05$ olduğundan söz konusu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir (ANOVA $p = ,002$; Welch $p = ,002$; Brown-Forsythe $= ,007$). Ayrıca kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı çocuğum yok ve 1 çocuğum var alt grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır ($p = ,001$). Bu sonuçlara göre, sahip olunan çocuk sayısı değiştiğinde kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı da değişmektedir. Bu algı Çocuk yok durumunda 1 çocuk sahibi durumundan daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Çocuk yok Ort.=2,6167 < 1 Çocuk Ort.= 3,0403). Taşkın, E. (2012) yaptığı çalışmada Bursa şehir merkezinde 42 tekstil işletmesinde çalışan kadın yöneticiler temel almıştır. Araştırmanın neticesinde, kadın yöneticilerin cam tavan algılarının çocuk sayısı bakımından anlamlı farklılık gösterdiği ancak diğer demografik özelliklere göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı görev durumu demografik değişkenine göre incelendiğinde; ANOVA-Welch-Brown-Forsythe Testi sonuçlarına göre Sig. değeri $p = ,005 < ,05$ olduğundan söz konusu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir (ANOVA $p = ,005$; Welch $p = ,015$; Brown-Forsythe $= ,010$). Bu sonuçlara bakıldığında görev durumu değiştiğinde liderlikte kadın yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı değişmektedir. Bu algı yönetici görevinde çalışan görevine göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Yönetici Ort. = 2,5149 > Çalışan Ort. = 2,0487). Öğüt, A. (2006) yaptığı çalışmada mesleki cinsiyet ayrımı, cinsiyet rolleri ve cinsiyet temelli engellerin toplumsal rollerden dolayı meydana geldikleri sonucuna varılmıştır. Bu durum iş hayatına yansıdığı gözlemlenmiştir. Bu nedenden dolayı kadınlara mal edilmiş işlerde kadın çalışanlarının yoğunlaştığı ve yatay bir mesleki ayrım sergiledikleri belirtilmiştir. Bu çalışmada varılan bir diğer sonuç ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük iş kollarını tercih ederek dikey bir mesleki ayrım sergiledikleri durumu olmuştur.

Araştırmada liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı çalışanların annelerinin çalışıp çalışmama demografik değişkenine göre incelendiğinde;

bağımsız t testi sonuçlarına göre Sig. değeri $p = ,000 < ,05$ olduğundan söz konusu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir ($t=-2,106$; $p = ,000 < ,05$). Bu analiz sonuçlarına bakıldığında, annenin çalışıp çalışmama durumuna göre liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısının değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu ön yargı algısının düzeyi annenin çalışma durumunda bu algı annenin çalışmama durumuna göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Çalışma Ort.= 2,2270 > Çalışmama Ort.= 1,9900).

İlgili yazın incelendiğinde birçok araştırmada bu çalışmanın bulgularını destekler şekilde cinsiyet demografik değişkeni ve cam tavan algısı arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Demir ve Kartal (2018) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, sağlık çalışanlarının orta düzeyde cam tavan algısına sahip oldukları, cam tavan algısının cinsiyet açısından anlamlı farklılık gösterdiği ancak diğer demografik değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir. Cinsiyet demografik değişkenine bakımından anlamlı farklılıklar düzeylerine bakıldığında kadın çalışanlardaki cam tavan algısının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ertaş ve diğerleri (2018) yaptıkları çalışmada araştırmaya destek veren kadınların kendilerine karşı kariyer engelleri olduğuna inanmadıklarını belirtmektedirler. Kadınlar ailevi yükümlülüklerini kendilerine engel olarak görmemekte ve üst düzey yöneticilikte başarılı olabileceklerine inanmaktadırlar. Kadınlar terfi konusunda erkeklerin daha çok tercih edildiğini belirtmektedirler.

Farklı bir çalışmada Karcıoğlu ve Leblebici (2014) Erzurum'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan 40 bayan ve 40 erkek olmak üzere 80 kişi ile kariyer engelleri ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkinin incelenmesi hedefiyle yaptıkları araştırma neticesinde, bankacılık sektöründe kadınların kariyerlerinde yol alamamalarında cam tavan sendromunun etkili olduğu neticesine varılmıştır. Yöneticilerin cinsiyet ayrımı yaparak kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere yönelik davranışları farklılık gösterdiği saptanmıştır. Kadın yöneticiler iyi bir anne, iyi bir eş ve iyi bir yönetici olabileceklerine inanırken erkek yöneticiler bu konuda kararsız kalmaktadırlar. Erkek yöneticilerin kararsız kalması toplumsal cinsiyetçi zihniyetin halen varlığını sürdürdüğünü göstermektedir.

Bir diğerk çalışmada ise Çizel, R. ve Çizel, B. (2014) Antalya şehrinde özel okullarda çalışan kadın öğretmenleri baz alarak kadın öğretmenlerin cam tavan sendrom algısı üzerinde öğrenilmiş çaresizliğin ve seçilen sosyo-demografik değişkenlerin etkisini incelenmiş ve cam tavan sendromu ile sosyo demografik değişkenlerle beraber öğrenilmiş çaresizlik gibi psikolojik etmenlerin de ele alınıp araştırılması gerektiği vurgulanmıştır.

4.2 SONUÇ

Çalışmada Türkiye genelince çalışanların liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısı ve kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algılarına demografik özelliklerine (Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, görev durumu, Çocuk sayısı, mensup olunan kuşak, annenin çalışıp çalışmama durumu) farklılık gösterip göstermediğini belirtmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın bulguları aşağıda özetlenmiştir;

- i) Katılımcılar erkek veya kadın olması liderlikte kadın çalışanların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısını istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilememektedir.
- ii) Katılımcıların evli veya bekâr olması, liderlikte kadın çalışanların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algı düzeylerini ve kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algı düzeylerini istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilememektedir.
- iii) Katılımcıların eğitim düzeyi liderlikte kadın çalışanların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargı) algısını istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilememektedir.
- iv) Bundan çıkarılacak sonuç, eğitim seviyesi yükseldikçe liderlikte kadınlara yönelik önyargı düzeyi azalmaktadır. Bu algı lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan katılımcılarda lisans, lise ve altı eğitim seviyesi sahip katılımcılara göre daha düşük seviyededir.

- v) Katılımcıların mensup olunana kuşak incelendiğinde kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısını istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilemektedir.
- vi) Araştırmada mensup olunan kuşak değiştiğinde değiştiğin de kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısı da değişmektedir. Y kuşağına mensup bireylerde bu algı Z kuşağına mensup bireylere göre daha fazla olduğu görülmektedir,
- vii) Katılımcıların çalıştıkları sektör incelendiğinde liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu ön yargı algısı sektörden sektöre farklılık göstermektedir.
- viii) Katılımcıların sahip oldukları çocuk demografik değişkeni incelendiğinde kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algısını istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilemektedir.
- ix) Araştırmada çocuk yok durumundaki katılımcılarda kadınların aile yaşamının ve tercihlerinin liderlik düzeyine etkisi algı düzeyi 1 çocuk var durumundaki katılımcıların algı düzeyine daha düşüktür
- x) Katılımcıların görev durumu incelendiğinde liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilemektedir.
- xi) Araştırmada görev durumu değiştiğinde liderlikte kadın yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı değişmektedir. Bu algı düzeyi katılımcılardan yönetici görevindeki bireylerde çalışan görevindeki bireylerde ortalama olarak daha yüksektir.
- xii) Katılımcıların annelerinin çalışıp çalışmama durumu incelendiğinde liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilemektedir.
- xiii) Araştırmada liderlikte kadınların yetersizliğine yönelik düşünceler (ön yargılar) algısı katılımcıların annelerinin çalışıp çalışmama durumuna göre değişiklik

göstermektedir. Bu ön yargı algı katılımcıların annelerinin çalışma durumunda çalışmama durumuna göre ortalama olarak daha yüksektir.

- xiv) Bu çalışmanın amacı olarak cam tavan sendromu başta olmak üzere kadınlara yönelik yapılan negatif bütün ayrımcılıklara yönelik farkındalığı artırmak amacına ulaşmış olduğumuz anket katılımcıları sayesinde ulaşıldığı kanısındayım. Kadınların kariyerlerinin önündeki engelleri ve bu engellerle ilgili yaptığımız araştırmanın sonucunda elde ettiğimiz bulgular yukarıda sıralanmıştır. Çalışan kadınlar varılan bu bulgularda da bahsedilen engelleri aşmaları sadece kendi gayretleriyle olmaz. Bu sebepten dolayı şirketlere ve kamu kurumlarına da görevler düşmektedir.

5. ÖNERİLER

5.1 İŞLETMELERE ÖNERİLER

- i) Yerel yönetimler, üniversiteler, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları bu konuda duyarlı davranmalı ve ellerini taşın altına koymalıdır. Kadınların eğitimlerinin önündeki engelleri kaldırmaya yönelik ve aile içindeki sorumluluklarını azaltmak amacıyla cinsiyetçi toplum zihniyetinin değişimini sağlayacak bir takım etkinlikler düzenlemelidir.
- ii) Kadınların eğitime ve aile arasındaki rolleriyle alakalı çalışmalara öncelik verilmelidir.
- iii) Kadınlara fırsat eşitliği sunulmalıdır. Buna yönelik olarak onlara ayrılan kaynaklar artırılmalıdır. Kadınların sosyal ve ekonomik olarak topluma entegrasyonu sağlanmalıdır. Kadın girişimciler desteklenmeli bu konuda yapısal fonların harekete geçmesi sağlanmalıdır.
- iv) İş yerlerinde özür, eski mahkum çalıştırma zorunluluğuna yönelik yasalar gibi kadın çalışanlara yönelik de belli bir kotada çalıştırma zorunluluğu yasalar ile güvence altına alınmalıdır.
- v) Özel işletmelerde personel azaltmaya gidildiğinde hamile kadınlara öncelik verilerek ilk onların işine son verilme uygulamasından kaçınılmalıdır.
- vi) İşletmelerde emzirme odaları ve kreşler bulunmalıdır.
- vii) İşletmelerde annelik izinlerinin süreleri uzatılmalı ve babalara da babalık izni uygulaması zorunlu hale getirilmelidir.
- viii) Yöneticilik pozisyonlarında kadınlar ve erkekler nicel olarak eşit olmaları için kadınların yöneticiliğe giden yolda desteklenmeleri, eğitimlerden geçirilmeleri ve belli bir kotanın zorunlu hale getirilmesi gerekmektedir.
- ix) Şirketler yerel ve global pazardaki rekabetlerde üstünlük elde etmek gibi bir hedefleri var ise işletmelerde mevcut olan cam tavanları kırmayı, adalet, eşitlik ve bireylerin önemsendiği, onlara gerekli yatırımların yapıldığı, eğitimlerin verildiği politikaları benimsemeleri önem arz etmektedir.

- x) Şirketler kadın çalışanların bütün sosyal ağlara katılmalarını sağlamalıdır. Özellikler erkek egemenliğinin var olduğu informal ağlara girmelere sağlanmalıdır.
- xi) Şirket tarafında kadınlara yönelik, kadınların özgüvenlerini artıracak onları azimli ve ne istediklerini bilen, hedef ve çözüm odaklı olmalarını sağlamaya yönelik eğitimler düzenlenmelidir.
- xii) Kadınlar, iş yaşamında bütün sosyal ağlara girebilmelidir. Özellikle erkeklerin olduğu informal ağlara mümkün olduğunca kadınların dâhil olması gerekmektedir.

5.2 ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Çalışmanın Türkiye genelinde 402 özel sektör ve kamu çalışanı dahil edilerek yapılması önem arz etmektedir. Ancak kişi sayısı çalışmanın kısıtlarından biri olarak görülebilir. Bu sebepten ötürü ileride yapılacak çalışmalarda katılımcı sayısını artırmak diğer araştırmacılar için önemli bir öneri olabilir. Bir diğer önemli husus da çalışma boyunca değinilen ataerkil zihniyeti yani toplumsal cinsiyet rollerinin nasıl ortaya çıktığı sorusu gelecek çalışmaların konusunu oluşturabilir.

Akademisyen yapılacak bir öneri de kadınlara yönelik negatif ayrımcılara farkındalığı artırmak amacıyla cam tavan sendromu konusunun ele alınmasını sağlamak amacıyla öğrencilere çalışacakları konu olarak önermeleridir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ablan-Metcalf, B.M & West, M. (1993), “Women Managers” (içinde), (Firth Cozens J. & West M.A.) *Women at Work, Milton Keynes, Philadelphia*: Open University Pres.
- Acılioğlu, İ. (2015). *İş'te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi
- Akoğlu, Meryem; (1996), *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 994
- Aytaç, S. (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, Epsilon Yayıncılık: İstanbul
- Barutçugil, İsmet; (2002), *İş Yaşamında Kadın Yönetici*, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., 2007. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cazes, S., & S. Verick (2013). The Labour Markets of Emerging Economies: Has Growth Translated into More and Better Jobs? *Geneva and Basingstoke*, UK: ILO and Palgrave Macmillan.
- Chomsky, N. (1999). *Profit Over People: Neoliberalism & Global Order*, NY: Seven Stories Press
- Çatalkaya, C. (2014). *Kariyer 2.0*, İstanbul: Optimist Yayınları
- Eagly, Alice H. ve Linda L. Carli (2007), *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders* (MA: Harvard Business School Press).
- Federal Glass Ceiling Commission, (1995), “Good for business: *Making full use of the nation's human capital*”, Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Fortes, M.: "Age, Generation and Social Structure", ed. D. Kertzer and J. Keith, *Age and Anthropological Theory*, London, Cornell University Press 1984.
- Hamilton, R.& Barrett, M. (1986), *The Politics of Diversity*, London: Verso.
- Jenson, J. & Hagen, E. & Reddy C. (1988), *Feminization of the Labour Force*, Oxford: Polity Pres.
- Mardin, N. B. (2000), *Sağlık Sektöründe Kadın*, T.C. Başbakanlık, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.

- Moir, A. ve Jessel D., (2002), *Brain Sex*, (Çev. Tarık Demirkan), Pencere Yayınları, İstanbul.
- Pilcher, J.: Age Generation and Modern Britain, *Oxford University Press*, Newyork, 1995.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*, İ. ERDEM (Çev.), İstanbul: Nobel Yayınları,
- Senbir, H., (2004), *Z Son İnsan Mı?*, O Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2020). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Tocquevdlle, A. De: *1835 Democracy In America*, (Cev. Henry Reeve), New York: Arlington House, New Rochelle, 2004.
- Türk, A., (2013), *Y Kuşağı*, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul

Sürelî Yayınlar

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 1(19), 170.
- Ak Kurt, D. (2011). *Glass Cliff in Relationship to Hostile and Benevolent Sexism, The Degree of Master of Science in The Department of Psychology*, Middle East Technical University, Ankara.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: *Antalya İlinde Bir Araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15): 111-137.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (17), 95-116.
- Aydın, G. Ç., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15
- Aydın, Ş., Özkul, E., Tandoğan, G. K., ve Şahin, N. (2007). Otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs, Sakarya, ss.312-319. ,
<http://www.yonorg.sakarya.edu.tr/doc/15YonOrgKongreBildirileri-25-27-05-2007.pdf>.
- Ayhan, A. ve Güneş, S. S. (2018). Farklı Kuşakların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Tutumları: X Ve Y Kuşakları Üzerine Betimsel Bir Analiz, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı 29, s.161-182.
- Ayhün, S. E., (2013), Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Haziran, ss. 93-112.
- Baxter, J. ve Wright, E.O. (2000) “The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweeden, and Australia” *Gender and Society*, 14(2):274-294.
- Bedük, A. (2005, Bahar). Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 3 (12)
- Beklentilerinin Araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1):186-204

- Bell, M.P., McLaughlin, M.E. ve Sequeira J.M. (2002) “Discrimination, Harassment, and The Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents” *Journal of Business Ethics*, 37(1): 65-76.
- Benlisoy, S., (2008), Mit ile Gerçeklik Arasında 68’i Hatırlamak, *Mesele Kitap Dergisi*, Aralık-2008, Sayı: 4, İstanbul, ss. 30-33.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye’de Yazılı Basında Kadın ve Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 17-38.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J. ve Schein, V. E. (1989). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited, *Academy of Management Journal*, 32 (3), 662-669.
- Brown, E. R., Diekmann, A. B. ve Schneider, M.C. (2011), “A Change Will Do Us Good: Threats Diminish Typical Preferences for Male Leaders”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7): 930-941.
- Bruckmüller, S. ve Branscombe, N. R. (2010), “The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts”, *British Journal of Social Psychology*, 49(3): 433-451.
- Bruckmüller, S., Ryan, M.K., Rink, Floor ve Haslam, S.A. (2014). Beyond The Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy, *Social Issue and Policy Review*, 8 (1), 202-232.
- Byron, Reginald A. (2010), “Discrimination, Complexity, and the Public/Private Sector Question”, *Work and Occupations*, 37(4): 435-475
- Chan, Kim-Yin ve Fritz Drasgou (2001), “Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 481-498.
- Corsun, D.L. ve Costen, W.M. (2001) “Is The Glass Ceiling Unbreakable? Habitus, Fields, and The Stalling of Women and Minorities in Management” *Journal of Management Inquiry* 10(1): 16-25.
- Çetin Aydın, G. ve Başol O. (2014). X ve Y kuşağı çalışmanın anlamında bir değişme var mı ?. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2.
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28),

- Çizel, R. B., Çizel, B. (2014). Kadın öğretmenlerin cam tavan sendromu algısını etkileyen faktörler. *Mediterranean Journal of Humanities*, 4(1), 63-69.
- Deal, J. J. vd., (2010), *Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do* (If Anything), *J Bus Psychol*, 2010-25, DOI 10.1007/s10869-010-9177-2, pp. 191-199.
- Demir, H. ve Kartal, N. (2018). Sağlık çalışanlarının cam tavan algısı. *Genel Tıp Dergisi*, 28(2), 48-56.
- Dirks, Kurt T. ve Donald L. Ferrin (2002), “Trust in Leadership Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 611-628
- Dreher, G.F.(2003)”Breaking the Glas Ceiling:The effect of Sex Ration and work-Life Programs of Female Leadership at the Top”,*Human Relations*,56,pp.542.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan: Kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve üst yönetime yükselmelerine yönelik tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 85-109.
- Ergeneli, Azize ve Ceren Akçamete (2004), “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2): 85-109.
- Ertaş, H., Çiftçi Kırac, F. ve Kırac, R. (2018). Cam tavan sendromu: *Özel hastane uygulaması. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(85), 446-455.
- Ferris, S. P., Jagannathan, M., ve Pritchard, A. C. (2003), “Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointment”, *The Journal of Finance*, 58(3): 87-111.
- Fischer, C. (1987), “Toward a More Complete Understanding of Occupational Sex Discrimination”, *Journal of Economic Issues*, cilt 21. sayı 1. p.113–138.
- Generation Differences In Workplace Ethics, *A Supplemental Report of The 2011 National Business Ethics Survey*, Ethics Resource Center, 2013
- Glick, Peter ve Susan T. Fiske (2001), “An Ambivalent Alliance: Hostile and Benevolent Sexism as Complementary Justifications for Gender Inequality””, *American Psychologist*, 56 (2): 109- 118.

- Gül, H., Oktay, E. (2009). Türkiye ve dünyada kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421- 436.
- Haslam, S. Alexander ve Michelle R. Ryan (2008), “The Road to Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations”, *The Leadership Quarterly*, 19 (5) 530-546.
- Hoobler, J.M., Wayne, S.J. ve Lemmon, G. (2009) “Bosses’ Perceptions of Family-Work Conflict and Women’s Promotability: Glass Ceiling Effects” *Academy of Management Journal*, 52(5):939-957.
- ILO; (2004), *Newsletter* 2004–1: Nisan, Ankara
- İraz, R. (2009). Çalışma yaşamında kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarının karşılaştırılması. *17. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, ss: 277 - 284. <http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf>. (Erişim Tarihi: 19.07.2016)
- Joshi, A., Dencker, J.C., and Franz, G.. Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 2011. ss. 177-205.
- Kanter, Rosabeth M. (1977), “Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women”, *American Journal of Sociology*, 82 (5): 965-990.
- Karataş, A. (2013). Bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı kariyer farklılaşması: muğla ili örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2): 1-16. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/oybd/article/view/5000145414/5000132758>.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-21.
- Karcıoğlu, F., ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 1-20. <http://edergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025006449>.

- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5): 1- 14.
- Kulich, Clara, Michelle K. Ryan ve S. Alexander Haslam (2014), “The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to The under Performance of Ethnic Minority Candidates”, *Politics Research Quarterly*, 67 (1): 84-95
- Kümbetoğlu, B.&Çağa, N. (2002), “Küreselleşme ve Kadın İstihdamı”, *Toplumbilim Feminist Eleştiri Özel Sayısı*, Sayı.15, s. 119.
- Laios, A., Theodorakis, N. ve Gargalianos, D. (2003). Leadership and Power: Two Important Factors for Effective Coaching, *International Sport Journal*, 7 (1), 150-154.
- Lämsä, Anja-Maija, Marjut Jyrkinen ve Suvi Heikkien (2012), “Women in Managerial Careers”, Pučėtaité, Raminta (Ed.), Cases in Organizational Ethics (Lithuania: Vilnius University Press): 4-16.
- Lathabhavan, R. ve Balasubramanian, S. A. (2017). Glass ceiling and women employees in asian organizations: A tri-decadal review. *Asia Pacific Journal Of Business Administration*, 9(3), 232-246.
- Lester, S.W., Standifer, R.L., Schultz, N.J. ve Windsor, J.M. (2012) “Actual Versus Perceived Generational Diferences at Work: An Empirical Examination”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341 –354, Erişim Tarihi: 20.07.2012, doi: 10.1177/1548051812442747.
- Levenson, A. R., (2010), Millennials and The World of Work: An Economist’s Perspective, *J Bus Psychol* , 25, DOI 10.1007/s10869-010-9170-9, pp: 257-264.
- Levickaitė, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania). *Limes*, 3(2), 170-184.
- Lower, J. (2008). “Brace Yourself Here Comes Generation Y”. *Critical Care Nurse*, 28 (5), 80-85.
- Macarie, F.C. ve Moldovan, O. (2012). “Gender Discrimination in Management Theoretical and Empirical Perspectives”, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (35), 153-172.

- Makal, Ahmet, “Türkiye’de 1950-1965 Döneminde Ücretli Kadın Emeğine İlişkin Gelişmeler”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi Tartışma Metinleri*, Mayıs 2001, s.2.
- Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). Kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
- Mızrahi, R., ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 149-156
http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2010_1/18rozi_mizrahi.pdf.
- Mitra, A. (2003), Breaking the Glass Ceiling: African-American Women in Management Positions, *Equal Opportunies International*, 22 (2), 67-82.
- Nam, S. (1991). Determinants of female labor force participation: A study of Seoul, South Korea, 1970–1980. *Sociological Forum*. 6(4), 641–659
- Oakley, J. G. (2000) “Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs” *Journal of Business Ethics*, 27(4):321–334.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2): 117-135.
- Özbay, F. (1994), “Women’s Labor in Rural and Urban Settings”, *Boğaziçi Journal*, Cilt.8, Sayı.1–2.
- Özer, M., Biçerli, K. (2003-2004). Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 56-58.
- Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik, *İşletme Bilimleri Dergisi*, Cilt 6 Sayı 1, s.89-115.
- Pilcher, J. (1994, September). Mannheim’s Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociolgy*, 45(3), 481-496.
- Reeves, TC, & Oh, E. (2008). Kuşak farkları. *Eğitim iletişimi ve teknolojisi üzerine araştırma el kitabı*, 3, 295-303.
- Riemer, H. ve Toon, K. (2001). Leadership and Satisfaction in Tennis: Examination of Congruence, Gender, and, Ability, *Research Quarterly for Exercise*, 72 (3), 243-256.

- Rink, F., Ryan, M. K., ve Stoker, J. I. (2013), "Clarifying the Precariousness of the Glass Cliff", *European Journal of Social Psychology*, 43: 381-392
- Rink, Floor, Michelle K. Ryan ve Janka I. Stoker (2013), "Social Resources at a Time of Crisis: How Gender Stereotypes Inform Gendered Leader Evaluations", *European Journal of Social Psychology*, 43 (5): 381-392.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., ve Bongiorno, R. (2011), "Think Crisis–Think Female: Glass Cliffs and Contextual Variation in the Think Manager–think Male Stereotype", *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 470-484
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., ve Kulich, C. (2010), "Politics and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-win seats", *Psychology of Women Quarterly*, 34(1): 56-64.
- Ryan, M.K. ve Haslam, S.A. (2006). The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge, *European Business Forum*, 27, 42-47.
- Ryan, Michelle K. ve S. Alexander Haslam (2005), "The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership", *British Journal of Management*, 16 (2): 81- 90.
- Ryan, Michelle K. ve S. Alexander Haslam (2007), "The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions", *Academy of Management Review*, 32 (2): 549-572.
- Ryan, Michelle K., S. Alexander Haslam ve Clara Kulich (2010), "Politics and The Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats", *Psychology of Women Quarterly*, 34 (1): 56-64.
- Ryan, Michelle K., S. Alexander Haslam, Mette T. Hersby ve Renata Bongiorno (2011), "Think Crisis –Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager Think Male Stereotype", *Journal of Applied Psychology*, 96 (3): 470-484.
- Sabharwal, Meghna (2013), "From Glass Ceiling to Glass Cliff: Woman in Senior Executive Service", *Journal of Public Administration Research and Theory*, June 14: 1-29.
- Savcı, İlkay (1999), "Toplumsal Cinsiyet ve Teknoloji", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54 (1): 123- 142.

- Serçemeli, A. G. M., Kurnaz, A. G. E. ve Özcan, A. G. M., (2015). “Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitime Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Science*, 20(1): 261-276.
- Smith, P., Caputi, P., ve Crittenden, N. (2012), “A Maze of Metaphors Around Glass Ceilings.” *Gender in Management*, 27(7): 436-448.
- Soysal, Abdullah (2010), “Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1): 83-114.
- Strauss, W. ve Howe, N., (1991), *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*, Perennial, New York, pp. 335-336.
- Suh, M.G. (2017). Determinants of Female Labor Force Participation in South Korea: Tracing out the U-shaped Curve by Economic Growth. Springer Science+Business Media Dordrecht. *Soc Indic Res.* 131, 256–260
- Süral Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 125.
- Taşkın, E. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.
- Taşkın, E., ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33 (33): 19-34. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex1423876407.pdf>.
- Terjesen, Siri, Ruth Sealy ve Val Singh (2009), “Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda”, *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3): 320- 337.
- Thompson, E.P.: "Time, Work-Discipline And Industrial Capitalism", *Past And Present*, 38, 1967, ss. 56-97.
- Tuncer, M. U. (2016). Ağ Toplumunun Çocukları: Z Kuşağının Kişilerarası İletişim Becerilerinin Çok Boyutlu Analizi, *Atatürk İletişim Dergisi*, Sayı 10, s. 33- 46.

- Tükeltürk, Ş. A., ve Perçin, N. Ş. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
http://ybd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya_5960005.pdf. (Erişim Tarihi: 19.07.2016)
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, 253-267.
- Wilson-Kovacs, Dana M., Michelle Ryan ve Alex Haslam (2006), "The Glass-Cliff: Women's Career Paths in the UK Private IT Sector", *Equal Opportunities International*, 25 (8): 674-687
- Yamagat, H., S. Y. Kuangs, S. Stewman, H. Dodge (1997)"Sex Segregation and Glass Ceilings: A Comparative Statics Model of Women's Career Opportunities in the Federal Government Over a Quarter Century", *American Journal of Sociology*, 103(3),pp. 571.
- Yavuz, E. ve Uzun, A. 2019. Türkiye’de 2000-2018 yılları arasında cam tavan kavramı ile ilgili çalışmaların incelenmesi ve yorumlanması. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 697 – 718.
- Yıldız, S. (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımasında Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 121-138.
- Yıldız, S., ALHAS, F., SAKAL, Ö. ve YILDIZ, H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71 (4), 1119-1146
- Zel, Uğur (2002), "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35, 2.

Tezler

- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydağ, P. (2012). Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Aydın, F., (2013), Y Kuşağının İnternet Üzerinden Turizm Ürünü Satın Alma Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir
- Berkup, Sezin Baysal. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir
- Chambers, Kaitlyn (2011), The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust, *Master of Art in Psychology* (Canada: Carleton University).
- Çetin, A. (2011). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dani, Lidija (2009), The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina, *Diploma Thesis* (Bosnia and Herzegovina: University of Ljubljana Faculty of Economics).
- Doğru, Alev (2010), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yayımlanmamış *Yüksek Lisans Tezi* (Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dzanic, L. (2009). The Role of Women in Business: The Case of Bosnia and Herzegovina, *Diploma Thesis*, University of Ljubljana Faculty of Economics, Bosnia and Herzegovina

- Güldal, Duygu (2006), “Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi* (Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Günden, Y. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla
- Güner, E. (2011). Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- İşçimen, D. S. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İzmirlioğlu, K., (2008), Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla.
- Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğinin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Öztürk, A. (2011). Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Sezen, B., (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sezen, Bayram (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans*

Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Toruntay, H., (2011), Takım Roller Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Ünal, A. (2015). Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Düzce.

Yılmaz, Tezcan (2013), “Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromunu İlişkin Algıları”, Yayımlanmamış *Yüksek Lisans Tezi* (İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yoğun Erçen, Ayşe E. (2008), Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme (Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora *Tezi*).

İnternet Kaynakları

- Aycan, Zeynep (2004), *Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?*, www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809 (07.03.2007)
- Dalton, Dan R.; (March-April 1993), “Cracks in the glass: the silent competence of women – ‘glass ceiling’; advancement of women in the workplace- Women in Business”, *Business Horizons*, www.findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n2_v36/ai_13815057, Erişim Tarihi: 24.10.05
- Dayıoğlu, M. Kırdar, M. (2010). Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımında Belirleyici Etkenler ve Eğilimler. DPT. *Dünya Bankası. Çalışma Raporu*. Sayı5. <http://siteresources.worldbank.org/INTTURKEYINTURKISH/1472541269017398324/22612354/KadinlarinIsgucuneKatilimi.pdf>
- Demirkaya, H. ,Akdemir A. ,Karaman E. ve Atan Ö. (2015). *Kuşakların Yönetim Politikası*
- Eurostat: Eurostat “*Employment rate females-males,*” (Çevrimiçi) <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, Mayıs 2007.
- Ferreira, W. (2013). Intergenerational Issues: *Effective Communication*. 09 13, 2015 tarihinde https://www.nabenet.org;https://c.ymcdn.com/sites/www.nabenet.org/resource/collection/C3D852FF-77F3-40C5-8D67-8C97D80CCD33/2013CSE_Intergen_Issues.pdf adresinden alındı
- Hacıbebekoğlu, A., Yiğitbaşı, G.O., Kaynar, T., Ergin, Ç., Beyazıt, E. (2014). Safranbolu Esnaf ve Sanatkarlar Odası *Kadın İş Gücü Sorunlar ve Çözümler Araştırması Projesi Raporu*. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı. http://bakkakutuphane.org/upload/dokumandosya/safranbolu_.pdf
- Kuran, E. (2012). Yaşasın Y Kuşağı. *Hurriyet Gazetesi*, Hurriyet Magazin Hattı. Ayşe Arman Roportajı, www.hurriyet.com.tr/magazin/magazinhatti/23448012.asp. (Erişim Tarihi: 08 Ağustos 2016).
- Lim, L.L.(2002). *Female Labor Force Participation*. 20.05.2018 tarihinde

https://www.researchgate.net/publication/255609409_Female_Labour-Force_Participation adresinden erişildi

Lockwood, Nancy; (2004), “The glass ceiling: *domestic and international perspectives*”,

www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_49/ai_n6099202, Erişim Tarihi: 24.10.05.

LYNCH, Michael; (Summer 1996), “What glass ceiling?”, *Public Interest*, www.findarticles.com/p/articles/mi_m0377/is_n124/ai_18579234, Erişim Tarihi: 24.10.05.

Mengi, Z. (2009). *İş başarısında kuşak farkı*,

<http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> (Erişim tarihi: 16 Haziran 2016).

Mengi, Z. (2011). *Yazan: Zeynep Mengi Kaynak: www.yenibiris.com*.

Moss, S. (2010) “Generational Cohort heory”, *Psychlopedia, Key theories, Developmental heories*, Erişim Tarihi: 27.01.2014, <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374>.

Sezen, Namık Kemal: “*İş başarısında kuşak farkı*”, (Çevrimiçi), <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusakfarki.html>, 05.11.2018.

Şiyve, Ozan Çağım (2004), “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan”*Tügiad Elegans Magazin*, Sayı:66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html (13.07.2007)

Tabak, Filiz; (1997), “Women’s Upward Mobility in Manufacturing Organizations in İstanbul: *A Glass Ceiling Initiative?*”,

http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_n1-2_v36/ai_19417425, Erişim Tarihi: 24.10.05

Taylor, J.C. (2008) “Whither March the Cohorts: he validity of Generation heory as a Determinant of the Socio Cultural Values of Canadian Forces Personnel”, *Canadian Forces College – Collège Des Forces Canadiennes*, Nssp 10 - Pesn 10, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2013, <http://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/280/taylor.pdf>.

- Tolbize A. (2008). *Generational differences in the workplace*. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (Erişim tarihi: 13.07.2014).
- Topçuoğlu, C. M. (2005, Ağustos). *İyi de kim bu Y'ler?* - Youblisher. 09 14, 2014 tarihinde <http://www.youblisher.com/p/290772-Please-Add-a-Title/> adresinden alındı
- Topçuoğlu, M. C., (2007), İyi de Kim Bu Y'ler?, *Reklamcılar Derneği Dergisi*, Ağustos – 2007, Sayı: 5, Erişim Yeri: <http://www.youblisher.com/p/290772-Please-Add-a-Title/>, Erişim Tarihi: 01.05.2014
- Wikipedia. (n.d.). *Strauss–Howe Generational Theory*. Retrieved 03 31, 2017, from Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory
- World Bank, DPT (2009), “Female Labor Force Participation in Turkey: Trend,” <http://siteresources.Determinants.and.Policy.Framework.worldbank.org>

Diğer Yayınlar

- Crumpacker, M. ve Crumpacker, J.M., (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?. *Public Personnel Management*, 3
- Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi (1999), *Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü*, Ankara.
- Göktaş, P. (2016). ? Y kuşağının iletişim sorunlarının analiz ve çözüm önerileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği*, 11(3), 32-50.
- Lockwood, Nancy (2004), *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives* (USA: Society of Human Resource Management).
- McDonald, Karen (2011), “Examining The ‘Glass Cliff’ Phenomenon: A Study Replication Using a Canadian Context”, *The Master in Business Administration* (Charlottetown, P.E.I: University of Prince Edward Island).
- Mücevher, M. H. (2015). X ve Y kuşağının birbirlerine karşı özellik ve etkileşim algıları: SDÜ örneği (Doctoral dissertation, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*).
- Oh, E., & Reeves, T. C. (2014). Generational Differences and the Integration of Technology in Learning, Instruction, and Performance. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (s. 819-828). içinde Springer Science.
- Rantala, Virve (2010), Glass Ceiling, Women in Management, Bachelor in Business Administration, *International Business* (Finland: Jyväskylä University of Applied Science).
- Tran, T. T. T., 2014. *Identifying the existence of the glass ceiling and examining the impact on the participation of female executives in the Vietnamese banking sector*.
- Türkiye Nüfus ve Sağlık Araştırması (2003), *Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü ve Makro International Inc.*, Ankara.
- Uyar, E. (2011). The Glass Cliff: Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies, *The Degree of Master Business of Business*

Administration in The Department of Business Administration, Middle East Technical University, Ankara.

Üçyıldız, U. H., 2017. Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: *Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*.

Wirth, L., (2001). Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management, *International Labour Office*, Geneva.

Yılmaz, B. ve Okutan, E., (2017). Cam tavan sendromu ve kadınların kariyer engelleri: Mersin Büyükşehir Belediyesi örneği, 2. *Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi*, 99-101.



EKLER



EK 1: ANKET FORMU

Saygıdeğer Katılımcı,

Bu anket, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Doç. Dr. Şebnem Ensari danışmanlığında yürütülmekte olan bir tez için veri sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Sorular, çalışan kadın iş görenlerin karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algılamalarını tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Verdiğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Vermiş olduğunuz destek için teşekkür ederim.

Bilime katkıda bulunma adına değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim.

Hüseyin ÇELİK

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz *

() Kadın () Erkek

2. Departman*

() Denetim

() Vergi

3. Göreviniz *

() Partner

() Direktör

() Kıdemli Müdür

() Müdür

() Kıdemli Asistan

() Asistan

4. Sektörde Çalıştığınız Süre *

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-3 yıl
☐ 4-7 yıl
☐ 8 yıl ve üzeri

5. PwC'de Çalıştığınız Süre*

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1-3 yıl
☐ 4-7 yıl
☐ 8 yıl ve üzeri

6. Yaşınız*

- ☐ 18-28
☐ 29-38
☐ 39-48
☐ 49 ve üstü

7. Eğitim Durumunuz*

- ☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Önlisans
☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans – Doktora

8. Medeni Haliniz *

- ☐ Evli ☐ Bekar

9. Çocuk Sayınız*

☐ Çocuğum yok

☐ 1

☐ 2

☐ 3 ve üstü



Lütfen aşağıdaki soruları 1-5 arasında numaralandırınız.						
1- Kesinlikle Katılmıyorum.						
2- Katılmıyorum						
3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum						
4- Katılıyorum						
5- Kesinlikle Katılıyorum						
		1	2	3	4	5
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını engeller.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerinin geliştirmek için belirli bir plana sadık kalmalıdır.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları son derece önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptirler.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadırlar.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadırlar.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Kriz dönemlerinde işgörenlerin işten çıkartılmaları gerektiğinde öncelikle kadınların işine son verilmelidir.					

19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi hemcinslerine karşı pozitif anlamda ayrımcı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar, erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26	Aileler kız çocuklarını genelde kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedirler.					
27	Kurum içerisinde görev dağılımları kadınlar ve erkekler için farklılıklar arzemektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedirler.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal kararlar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmak için sınırlıdır.					
39	İş yerinde kadınlara terfi edilmesi için fırsat eşitliği sağlanıyor.					
40	Kadınlar yönetim kurullarında gerektiği gibi temsil edilemiyor.					
41	İş yerinde kadınlarda rekabet gücü ve girişkenlik, olumsuz bir özellik olarak görülüyor					

*Aşağıdaki Kısım Kadın Çalışanlar Tarafından Doldurulacaktır.					
42	Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.				
43	Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli katkıları vardır.				
44	Bu pozisyona terfi etmemde iş harici sosyal ilişkilerimin önemli rolü olmuştur.				
45	Çalıştığım işletmenin kariyer gelişim programları terfi etmemde yardımcı olmuştur.				
46	Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha çok çalışmam etkili olmuştur.				
47	Bu pozisyona ilerlememde diğer çalışanlara göre daha yüksek performans göstermemin etkisi olmuştur.				

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Hüseyin Çelik

Sürekli Adresi : 19 Mayıs Mah.Bayar Cad.No:65 Or-Men Sitesi Çamlıca Appt.(H blok) Kat:11 Kapı No:222 Kadıköy/İstanbul

Doğum Yeri ve Yılı : 20.08.1991-Mazıdağı/Mardin

Yabancı Dili : İngilizce

İlk Öğretim : Özel Yeni Ortadğu Koleji (2014)

Orta Öğretim : Diyarbakır Rekabet Kurumu Cumhuriyet Fen Lisesi (2007)

Lisans : İzmir Demokrasi Üniversitesi (2013)

Yüksek Lisans : (Baçeşehir Üniversitesi (2020)

Enstitü Adı : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Program Adı : İşletme

Çalışma Hayatı : Vodafone Türkiye (2014-Halen devam etmekte)