

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE VE KURUMSAL ÖRGÜTLERDE
KADIN ROLÜNÜN KARŞILAŞTIRMASINA YÖNELİK BİR
ÇALIŞMA

HAZIRLAYAN

ECE ORHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ ZUHAL ŞENYUVA

ANKARA, 2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 11 /09 /2023

Öğrencinin Adı, Soyadı: Ece ORHAN

Öğrencinin Numarası: 22010604

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Zuhall ŞENYUVA

Tez Başlığı: Sivil Toplum Örgütlerindeki ve Kurumsal Örgütlerdeki Kadın Rolünün Karşılaştırmasına Yönelik Bir Çalışma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 127 sayfalık kısmına ilişkin, 28/07/2023 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 1'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası: Ece ORHAN

ONAY

Tarih: 11 /09 / 2023

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Dr. Öğr. Üyesi Zuhall ŞENYUVA

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimim sırasında da çok saygı duyduğum, fikir ve önerilerini her zaman önemseyen, çok güzel bir ruh, naif bir kişilik ama aynı zamanda çok güçlü ve örnek bir kadın olan sayın danışmanım ve hocam Zuhâl ŞENYUVA'ya

Tez sürecimde desteğini hiç esirgemeyen daima motivasyonumu yükselten yol arkadaşım Aykut BOZOĞLU'na

Yüksek Lisans yapmamda maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen her zaman yanımda ve destekçim olan annem Emine ORHAN ve babam Can ORHAN'a sonsuz teşekkür ederim. Hayatımda hep var olmanız dileğiyle.

ÖZET

Ece ORHAN, Sivil Toplum Örgütlerinde ve Kurumsal Örgütlerde Kadın Rolünün Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2023

Bu araştırma, kadınların kurumsal örgütlerde ve sivil toplum örgütlerinde yönetim pozisyonlarında yer almalarındaki farklılıklar ve benzerlikler incelenmiştir. Ayrıca, bireylerin cinsiyet eşitliği hakkındaki bilgi düzeyleri ile sivil toplum örgütlerine üye olma istekleri ve katılımları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmaktadır. Çalışma içerisinde yer alan katılımcılardan on kişi sivil toplum kuruluşlarında, yirmi altı kişi ise kurumsal örgütlerde çalışmaktadır. Araştırma, algılanan cinsiyet eşitsizliğinin sivil toplum örgütlerinde kadınların rolünü etkileyip etkilemediğini ve demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, hane gelir durumu, çocukluğunu geçirdiği coğrafi bölge, eşinin mesleği gibi) sivil toplum örgütleri hakkındaki bilgi düzeyleri, üyelik istekleri ve talepleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Katılımcıların çoğunluğu, cinsiyet ayrımını hissettiklerini ve kadınların yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları engelleri ifade etmiştir. Bu bulgular, iş hayatında cinsiyet eşitliği için daha fazla çalışmanın gerekliliğini göstermektedir. Sivil toplum örgütlerindeki kadın yöneticiler ile kurumsal örgütlerde rol alan kadın yöneticilerin cevapları yönetim pozisyonlarında cinsiyet ayrımı, pozitif ve negatif ayrımcılık, kadınların üst düzey yönetim pozisyonuna yükselmesini engelleyen faktörler, cinsiyetin mesleki hayatta ilerleme sürecindeki etkisi, toplumsal cinsiyet rolleri ve toplumsal cinsiyet konusundaki ilerleme başlıklarında farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Kuruluşları, Kadın, Toplumsal cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet eşitliği.

ABSTRACT

Ece ORHAN, A Study on the Comparison of Women's Role in Non-Governmental Organizations and Corporate Organizations, Başkent University Institute of Social Sciences, Business Management Master's Program with Thesis, 2023

This research examines why women are less likely to hold management positions in corporate organizations and why this situation is different in civil society organizations. It also investigates the relationship between individuals' level of knowledge about gender equality and their willingness and participation in civil society organizations. This research uses semi-structured interview method, which is one of the qualitative research methods. Ten of the participants in the study work in non-governmental organizations and twenty-six work in corporate organizations. The study examines whether perceived gender inequality affects the role of women in civil society organizations and whether demographic characteristics (gender, age, educational status, marital status, household income, geographical region where they spent their childhood, spouse's occupation) differ in terms of their level of knowledge about civil society organizations, their membership requests and demands. The majority of participants reported feeling gender discrimination and the obstacles women face in management positions. These findings show that more work is needed for gender equality in business life. The answers of women managers in civil society organizations and women managers in corporate organizations differ under the headings of gender discrimination in management positions, positive and negative discrimination, factors preventing women from rising to senior management positions, the impact of gender on professional advancement, gender roles, and progress in gender issues.

Keywords: Civil Society Organizations, Women, Gender, Gender equality.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı:	4
1.2. Araştırmanın Önemi.....	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YAZIN TARAMASI	5
2.1. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı	6
2.1.1. Toplumsal cinsiyet kavramının tarihsel olarak incelenmesi	9
2.1.2. Cinsiyet temelli ayrımcılık	9
2.1.3. Feminist kuramlar	10
2.2. Örgütlerde Kadının Rolü	11
2.3. Cam Tavan.....	13
2.3.1. Cam tavana neden olan faktörler.....	15
2.4. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	16
2.5. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	18
2.5.1. Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller.....	20
2.5.1.1. Mesleki ayırım	20
2.5.1.2. Kalıp yargılar (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar)	22
2.6. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	24
2.6.1. Örgüt kültürü.....	24
2.6.2. Örgüt politikaları.....	25
2.6.3. Mentor eksikliği	27
2.6.4. Resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama	28
2.7. Kraliçe Arı Sendromu	31
2.8. Cam Asansör	35
2.9. Örgütsel Adalet – Adaletsizlik	37
2.9.1. Örgütsel adalet türleri.....	38
2.9.1.1. Dağıtımsal adalet.....	40

2.9.1.2. Prosedürel (işlemci) adalet	41
2.9.1.3. Etkileşimsel adalet.....	41
2.9.1.4. Örgütte adaletsizlik ve sonuçları	42
3. SİVİL TOPLUM KAVRAMI.....	44
3.1. Sivil Toplum Kavramı	44
3.2. Sivil Toplum Örgütleri	44
3.3. Kadınların Sivil Toplum Örgütlerindeki Etkin Rolü;.....	50
4. YÖNTEM.....	62
4.1. Araştırmanın Modeli	62
4.2. Araştırmanın Deseni	62
4.3. Evren ve Örneklem	63
4.4. Veri Toplama Yöntemi	63
4.5. Veri Toplama Aracı	63
4.6. Veri Analizi Yöntemi	64
5. KISITLAR.....	65
6. BULGULAR	66
TARTIŞMA ve SONUÇ	106
KAYNAKLAR.....	121

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2. 1. Kamu Örgütlerinde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımı.....	12
Tablo 2. 2. 018 Yılında Araştırmaya Dâhil Olan Çalışmaların Yöntemleri ve Sonuçları...	30
Tablo 6. 1. Demografik Bulgular.....	66
Tablo 6. 2. Katılımcıların Yanıtların İlişkin Kategori, Alt Kategori ve Kodlar	68
Tablo 6. 3. Yönetim Pozisyonlarında Kadınlarla Erkekler Arasında Cinsiyet Ayrımı Hissi	70
Tablo 6. 4. Kadınlara Uygulanan Pozitif veya Negatif Ayrışma	71
Tablo 6. 5. Kadınların Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonlarını Yükselmesinin Engellenen Faktörler	72
Tablo 6. 6. Kurumda Karar Verme Süreçlerine Katılma.....	73
Tablo 6. 7. Kariyer Sürecinde Cinsiyetin Engel Yaratma Hissi.....	73
Tablo 6. 8. Toplumsal Cinsiyet Rollerinin İş Hayatında İlerlemeye Engeli	74
Tablo 6. 9. Kişisel Tercihlerin İş Hayatındaki İlerleme Sürecine Etkisi	75
Tablo 6. 10. Kadınların İş Hayatındaki Yükselme ve İlerleme Fırsatları Konusunda Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Ön Yargılar	76
Tablo 6. 11. Toplumda Cinsiyet Eşitliği Konusunda Görüşler	76
Tablo 6. 12. Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Alınacak Önlemler	77
Tablo 6. 13. İş Yerindeki Politika ve Uygulamaların Cinsiyet Eşitsizliğinin Devam Etmesine Etkisi	78
Tablo 6. 14. İşyerinde Cinsiyet Eşitliği Konusunda Alınan Önlemler	79
Tablo 6. 15. Kadınlar Arasındaki Rekabetin Kurum Performansına Etkisi	80
Tablo 6. 16. Erkek Çalışma Arkadaşları ile Aynı Görevi Yapılmasına İlişkin Adalet Algısı	81
Tablo 6. 17. Erkeklerin Görevde Yükselme Algıları.....	81
Tablo 6. 18. Mesleki Kariyerde Erkek Çalışma Arkadaşı ile Yaşanan Ayrımcılık.....	82
Tablo 6. 19. Adalet Algısı Yüksek Olan Çalışanlar İş Yerinde Memnun Kaldığı Faktörler	83
Tablo 6. 20. Adalet Algısı Düşük Olan Çalışanların İş Yerinde Rahatsız Olduğu Faktörler	84
Tablo 6. 21. Adalet Algısı Yüksek Olan Çalışanların İş Performansları	85

Tablo 6. 22. Katılımcıların Yanıtların İlişkin Kategori, Alt Kategori ve Kodlar	86
Tablo 6. 23. Yönetim Pozisyonlarında Kadınlarla Erkekler Arasında Cinsiyet Ayrımı Hissi	88
Tablo 6. 24. Kadınlara Uygulanan Pozitif veya Negatif Ayrışma	89
Tablo 6. 25. Kadınların Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonlarını Yükselmesini Engelleyen Faktörler	90
Tablo 6. 26. Kurumda Karar Verme Süreçlerine Katılma.....	91
Tablo 6. 27. Kariyer Sürecinde Cinsiyetin Engel Yaratma Hissi	92
Tablo 6. 28. Toplumsal Cinsiyet Rollerinin İş Hayatında İlerlemeye Engeli	93
Tablo 6. 29. Kişisel Tercihlerin İş Hayatındaki İlerleme Sürecine Etkisi	93
Tablo 6. 30. Kadınların İş Hayatındaki Yükselme ve İlerleme Fırsatları Konusunda Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Ön Yargılar	94
Tablo 6. 31. Toplumda Cinsiyet Eşitliği Konusunda Görüşler	95
Tablo 6. 32. Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Alınacak Önlemler	97
Tablo 6. 33. İş Yerindeki Politika ve Uygulamaların Cinsiyet Eşitsizliğinin Devam Etmesine Etkisi	98
Tablo 6. 34. İşyerinde Cinsiyet Eşitliği Konusunda Alınan Önlemler	98
Tablo 6. 35. Kadınlar Arasındaki Rekabetin Kurum Performansına Etkisi	99
Tablo 6. 36. Erkek Çalışma Arkadaşları ile Aynı Görevi Yapılmasına İlişkin Adalet Algısı	100
Tablo 6. 37. Erkeklerin Görevde Yükselme Algıları.....	100
Tablo 6. 38. Mesleki Kariyerde Erkek Çalışma Arkadaşı ile Yaşanan Ayrımcılık.....	101
Tablo 6. 39. Adalet Algısı Yüksek Olan Çalışanlar İş Yerinde Memnun Kaldığı Faktörler	102
Tablo 6. 40. Adalet Algısı Düşük Olan Çalışanların İş Yerinde Rahatsız Olduğu Faktörler	103
Tablo 6. 41. Adalet Algısı Yüksek Olan Çalışanların İş Performansları	104

1. GİRİŞ

Günümüzde toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin aşılması, dünya genelinde birçok ülkenin ve kurumun öncelikli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Bu bağlamda, kadınların toplum içindeki rolleri ve katılımları, araştırmacılar, hükümetler, sivil toplum örgütleri ve iş dünyası için önemli bir odak noktası olmuştur. Bu tez çalışması, sivil toplum örgütleri ile kurumsal örgütlerdeki kadın rolünü karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Kadınların bu iki farklı ortamda nasıl temsil edildiği, etkileşimde bulunduğu ve etkilendiği sorularına odaklanarak, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin azaltılmasına katkı sağlayabilecek veriler sunmayı hedeflemektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin sürdüğü bir dönemde, kadınların hem sivil toplum örgütlerinde hem de kurumsal örgütlerde oynadığı rollerin anlaşılması son derece önemlidir. Sivil toplum örgütleri, toplumsal değişim ve dönüşümü desteklemekte önemli bir rol oynamaktadır ve bu örgütlerin iç dinamikleri, kadınların etkileşim biçimlerini şekillendirebilir. Öte yandan, kurumsal örgütler ekonomik, siyasi ve sosyal alandaki güç dengesini etkileyen anahtar aktörlerdir ve kadınların bu örgütlerdeki varlığı ve etkisi iş dünyasının cinsiyet eşitsizliğiyle mücadelesini yansıtmaktadır. Bu çalışma, her iki tür örgütün kadınların toplumsal yaşam içindeki etkisini anlamamıza yardımcı olacak önemli bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Yönetim literatürüne bakıldığında kadınların iş hayatında aktif olarak yer alması Sanayi Devrimi ile başlamıştır (Yavuz ve Uzun 2019). 1980'lerden beri kadınların neden üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmediklerini araştırmak için yapılan bu araştırmaların odak noktası, kadınların yönetim pozisyonlarında yetersiz temsil edilmesi olmuştur (Çetin ve Atan, 2012). Kadınlar çalışma hayatında aktif olarak yer almalarına rağmen birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Buradaki bariz engel, çalıştıkları yerde terfi ettirilmemeleridir (İpek ve Yazar 2010).

Çalışma hayatındaki kadın sayısı son yıllarda artış göstermiştir ancak bu büyüme, üst düzey yönetici pozisyonlarındaki ideal kadın sayısı ile karşılaştırılmamıştır (Bülez 2018). Kadın, insanın varoluşundan bu yana çalışma hayatında köle, çırak olarak var olmuştur (Yılmaz, 2019, 91). Türkiye örneğine bakıldığında yardımcı rollerde kadınların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu yardımcı roller; özel işletmelerde genel müdür erkek, genel müdür yardımcısı kadındır. Erkek müdürler, kadın müdür yardımcıları vb. örnekler verilebilir. Türkiye'de Osmanlı İmparatorluğu'nun sona ermesinden bu yana kadınlar

STK'larda yer almaktadır. Bu farkındalık, kadın hareketinin bir sonucu değil, erkek yöneticilerin bu bilinçle düzenlenmelerini takip eden bir olguydu. Araştırmanın teorik boyutları sivil toplum ve feminist tartışmalar ekseninde oluşturulacak, Türkiye'de sivil toplumun serüvenleri ve STK'ların demokratik tartışmalara katkıları tartışılacaktır. Bütün bunlar olurken, kadınların “ataerkil toplum” algısını nerelerde aşamadıkları, nerelerde başardıkları tartışılacaktır.

Bu destekleyici roller, Uluslararası Çalışma Ofisi tarafından da incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre 2006 yılında dünyadaki 2,9 milyar çalışanın 1,2 milyarı kadındı (Örücü vd., 2007). Aynı zamanda Kadından Sorumlu Genel Müdürlüğü'nün 2005 yılı verilerine göre bakan yardımcılar, bakanlar, genel müdürler, daire başkanları, bölge müdürleri arasında bu kadrolar il müdürü ve yardımcılığı görevlerinde bulunmaktadır. Özel sektörde ve siyasette durum değişiyor. Örneğin; Türkiye'de kadınlar işverenlerin %13'ünü, parlamento temsilinin %4,4'ünü (AB ortalaması %21, AP %30, dünya ortalaması %27), kadın belediye başkanları %1, kadın rektör oranı %6,2, rektör yardımcılarının oranı %11,3, dekanların oranı %13,7, dekan yardımcılarının oranı %27,6, araştırma enstitüleri müdürlerinin oranı %16,9 ve bölüm sorumlularının oranı %22,7'dir. Araştırma evrenini 16 üniversiteden 1201 kişi oluşturmuştur. 1201 kişinin %78,1'ini erkekler, %21,9'unu kadınlar oluşturmaktadır. Kadın çalışanların %2'sinin Başhekim pozisyonunda olduğu görülmüştür (Gürhan,2010). İşte burada kadının sorumluluk almak istememeleri ve riskten kaçınma hali kendini gösteriyor ve hatta bazen bir alışkanlık olarak bile görülebiliyor. Başka bir açıdan bakıldığında, sadece kaçınma eğilimlerinden değil, aynı zamanda fırsat eşitsizliğinden de söz edilebilir. Kadınların yaşadığı bu eşitsizlik sonucunda kadınlar, motivasyonlarını azaltan bir öğrenilmiş çaresizlik durumu geliştirmektedir. Peki, kadınlar genellikle iş ve sosyal hayatta bu eşitsizlikle karşılaşıyorsa, neden STK'larda bunu tersine çevirsinler ve yönetimde aktif olsunlar?

Bu araştırma, bireylerin cinsiyet eşitliği hakkındaki bilgi düzeyleri ile sivil toplum örgütlerine üye olma istekleri ve katılımları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, bireylerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, hane gelir durumu, çocukluğunu geçirdiği coğrafi bölge ve eşinin mesleği gibi) ile sivil toplum örgütleri hakkındaki bilgi düzeyleri ve üyelik istekleri açısından farklılık gösterip göstermediği de araştırmanın diğer bir konusudur.

Ayrıca, araştırmanın bir diğer konusu kadınların sivil toplum örgütlerindeki etkinliği ve kadın yöneticilerin varlığının algılanan cinsiyet eşitsizliğini azaltıp azaltmadığı ve kadınların STK'lara katılımını artırıp artırmadığıdır. Bu kapsamda, araştırmada özellikle kadınların sivil toplum örgütlerine katılım oranları ve kadın yöneticilerin varlığına ilişkin veriler de toplanacaktır.

STK'lar, bireylerin düşünce ve fikirlerini daha kolay paylaşabilecekleri ortamlar olarak kabul edilmektedir. Bu organizasyonlarda önemli olan düşünce ve fikirlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktır. Kadınlar ayrıca STK'ları özgür bir alan olarak görme eğiliminde olabilirler. Geniş ve gelişmiş bir sivil toplum, demokratik düzenin gerekliliklerinden biri olarak kabul edilir ve demokratikleşme, toplumsal gelişmenin bir aşaması olarak kabul edilir. Türkiye'de örgütlenme özgürlüğünün kullanılması, diğer bir deyişle dernek faaliyetleri ile toplumsal gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin araştırılması önemlidir.

STK'lar gönüllü kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak bilinir. Kâr amacı gütmeyen bu kuruluşlarda üyeler, kurumsal kuruluşlara kıyasla herhangi bir gelir elde etmemektedir. Önemli olan detay, kadınların özellikle bu organizasyonlarda gelirleri olmasa bile daha başarılı olma eğiliminde olmalarıdır. Kadınların bu örgütlerde çok daha fazla söz sahibi olduğu ve karar alma süreçlerinde daha aktif rol aldığı tartışılabilir.

Bazı kaynaklarda kadının toplumsal cinsiyet rolleri duygusal, şefkatli ve ilgili bireyler olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu ve İrdem, 2016). Bu görüşten hareketle kadınların yürütme organında yer almamasının mümkün olduğu söylenebilir. Toplumsal cinsiyet rolleri açısından toplum, kadınlara ve erkeklere yapmak zorunda oldukları işlerin sorumluluğunu yüklemekte ve onları yukarıda tanımlandığı gibi gruplandırmaktadır (Eroğlu ve İrdem, 2016). Pek çok sosyal bilimci, tarih boyunca, işbölümü sürecinin en başında, kadın ve erkek arasındaki farklılıkları keşfetmiştir. Zekice; metallerin keşfi, hayvancılığın başlaması, dokumacılığın yaygınlaşması ve tarımın artmasıyla birlikte aile yapısında işbölümü başlamış ve kadın erkek rolleri arasındaki eşitlik bozulmuştur (İmamoğlu, 2016: 14). Burada vurgulanan, kadınların günlük ev işlerini, erkeklerin ise mekanik=endüstriyel işlerden sorumlu olmalarıdır, bu nedenle iç ve dış arasındaki fark olarak görülebilir. Bu araştırmada STK'larda ve kurumsal kuruluşlarda kadına yönelik ayrımcılığın nedenleri ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

1.1. Araştırmanın Amacı:

Bu tez çalışmasının temel amacı, sivil toplum örgütleri ve kurumsal örgütlerdeki kadın rolünün karşılaştırmalı bir analizini yaparak, her iki tür örgütteki kadınların rollerini incelemektir. Bu çalışma, kadınların bu iki farklı ortamdaki temsiliyetini, liderlik rollerini, karar alma süreçlerine katılımlarını ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile mücadelede oynadıkları rolleri anlamamıza katkı sağlamayı hedeflemektedir

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın toplumsal ve bilimsel önemi birkaç temel noktada yatmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, dünya genelinde önemli bir sorundur. Bu çalışma, sivil toplum örgütleri ve kurumsal örgütler aracılığıyla toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile mücadelede nasıl bir rol oynandığı anama açısından büyük önem taşımaktadır. Elde edilen bulgular, politika yapıcıları ve toplum liderleri için önemli bir bilgi kaynağı olabilir. Sivil toplum örgütleri ve kurumsal örgütler, liderlik pozisyonlarına ve karar alma süreçlerine kadınların katılımını farklı şekillerde teşvik edebilir. Bu çalışma, kadın liderlerin ve katılımcıların rolünü ve etkisini analiz ederek, bu alandaki en iyi uygulamaları ve engelleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sivil toplum örgütleri ve kurumsal örgütler, farklı işleyiş ve kültürel yapılarla karakterizedir. Bu çalışma, bu iki tür örgütün kadınların rolü üzerindeki etkilerini karşılaştırarak, bu farklılıkları anlamaya yardımcı olacaktır. Bu çalışma, sosyal bilimler literatürüne sivil toplum örgütleri ve kurumsal örgütler bağlamında yeni bir bakış açısı sunacaktır. Bu alanda daha önceki çalışmaları genişletecek ve derinleştirecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YAZIN TARAMASI

Kadının güçlendirilmesi veya ilerlemesi, ilgili tüm projeler için gereklidir. Oryantasyon bakış açısının olmaması, teşebbüslerle iştigal eden derneklerin, onları kadınların verimliliğinin artması ve yoksulluğun azalması gibi farklı amaçlarla bağlantılı hedeflere tabi kılmasına yol açmaktadır. Kadınların güçlenmesinin açıkça risk seviyeli olarak nitelendirilip nitelendirilmediğine bakılmaksızın, kadınların gereksinimlerinin (gerçek ve anahtar) sınırlı bir kavrayışı, sınırlı başarıya yol açabilmektedir. Kadın STK'ları, kadınların toplumsal cinsiyet ihtiyaçlarına diğer kurumlardan daha duyarlı hale gelmiştir. Ayrıca, STK'ların etkinliğini ve STK'ların etkinliklerini artırma beklentilerini değerlendirmek için kurumsal ve bireysel verileri kullanan faaliyetleri ölçme ve değerlendirme yöntemleri vardır.

Ülkemizde kadın aktivist gelişimi 1990'lardan itibaren büyük kentsel topluluklardan yayılmıştır. Siyasi aktivizm, Kadınlar Kütüphanesi ve Veri Merkezi Kuruluşu üretimi, farklı kadın toplantılarının sesleri, yasal çabalar ve 2002 Ortak Kod Değişikliği, kadınların gelişiminin önemli parçalarıdır. Bayanların işlerine gelince, ilmî imtihana ağırlık verilir ve kolejlerde hanımların tetkik ve intibak çalışmaları tamamlanır. Bu, kadınların gelişiminin standardizasyon zamanı olarak nitelendirilir (Tezerişir, 2019). Bu durum devam ederken, kadın istihdamını artıracak yeni politikalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Öznel meseleler, birçok ülkedeki mevzuattaki sosyal ve kültürel önyargılardan, kurumsal, yasal ve vergisel boşluklardan ve özellikle ataerkil toplumlarda kadının rolüne ilişkin mevcut klişelerden kaynaklanmaktadır. Kadınların potansiyelinden daha iyi yararlanmak ve onları erkeklerle karşılaştırılabilir ekonomik faaliyetlere dahil etmek, küresel GSYİH'yı yüzde 26 artırabilir (Pinkovetskaia ve diğerleri, 2019).

Günümüzde kurumsal çalışanların ya da iş yeri sahibi olan kadınların karşılaştığı sorunlardan biri de cam tavadır ve bu soruna erkeklerin yanı sıra kadınlarda neden olmaktadır. Kadınların düşük istihdamı ve ilerleme fırsatlarının önündeki engeller yaygın bir sorundur. İş yerinde tüm bu sorunlarla boğuşan bir iş kadını, evde de bir eş ve annedir. Bu bağlamda kadınların da rol çatışması ve zaman kısıtlaması gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir (Soysal 2013, 170).

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasındaki ilerlemeyi belirleyen, nitelikleri veya başarıları ne olursa olsun, aynı anda aşılamayan, bariz olmayan engelleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Bingöl vd. 2011, 52). Aşılmaz bir engel, kadınların kurumsal merdivenin tepesine yükselmesini ne nitelikleri ne de başarıları ne olursa olsun engelleyen bir kavramdır. Bu kavram, kadınların ilerlemesine engel olan görünmez engelleri tanımlamak için kullanılır. Kadın girişimciliğini destekleyen sivil toplum kuruluşları, sürdürülebilirliğini ve kurumsallaşmasını sağlamak için çalışmalarını sürdürmektedir (Fidan vd., 2016). Kadınların öncü çalışmalarında karşılaştıkları sorunlar, iş ve çevre koşullarından kaynaklanmaktadır ve dünya çapındaki kadın ticaretini kapsayan bir bakış açısı ve ilişkilendirme verme konusundaki güçsüzlük, koordinasyon zorlukları ve kurumsal çeşitlilik, strateji oluşturma ve yürütme önünde engel teşkil etmektedir (Ecevit, 2007). Önemli olan nokta, toplumsal cinsiyet farklılıkları açısından cinsiyet kavramını incelememizdir.

2.1. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Yönelim, erkek ya da kadın olmanın doğal yanlarına karar verir. Oryantasyon, yine, toplumun ve kültürün erkek ya da kadın olmaya itibar ettiği çıkarımlara ve varsayımlara atıfta bulunur. Bu tanımlar ışığında yönelimin organik ve sosyal olduğu söylenmektedir (Çitil, 2022). Yönelim, insanlar arasındaki karşıtlıkların toplumsal yanını fark etmemize neden olmaktadır. Başka bir görüşe göre toplumsal cinsiyet, toplumdaki eşit olmayan bölünmeleri ifade eder. Tanımlara bakacak olursak, belki de cinsiyetin doğal bir kavram olmasının yanı sıra, insanın yarattığı bir kavram olduğu söylenebilir.

"Biyolojik cinsiyetten farklı olarak toplumsal cinsiyet, erkeklik ve kadınlığın sosyal ve kültürel tanımlarını, toplumun iki cinsiyeti birbirinden ayırma biçimlerini ve onlara biçtiği toplumsal rolleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Güç ilişkileri ve eşitsizlik kavramının sorgulanmasından sonra feminist çalışmalar yapanlar bu kavrama artan bir önem vermektedirler." (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014: 4).

Toplumsal cinsiyet alanında yapılan araştırmalar, ısrarcı toplumsal cinsiyet algılarının özellikle kadınları olumsuz etkileyebileceğini, kadınları ikinci plana atabileceğini ve cinsiyetçiliği yeniden su yüzüne çıkarabileceğini vurgulamıştır (Kütükçü, 2018).

"Toplumsal cinsiyet ilk kez, toplumsal cinsiyet farklılığının doğası gereği toplumsal olduğu konusunda ısrar eden Amerikalı feministler arasında ortaya çıkmış gibi görünüyor. Terim, cinsiyet veya toplumsal cinsiyet farkı gibi ifadelerin kullanılmasıyla ima edilen biyolojik belirlenimciliğin reddini ifade eder.

Cinsiyet kavramı ilk olarak 1950'lerde psikolojide kullanılmış ve bu şekilde bir kavram olarak tanımlanmıştır. ("Sosyoloji Sözlüğü (Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları) Marshall, (1999) (akt. Yıldız, vd. 2016) "Cinsiyet terimi ilk kez AnnOakley tarafından kullanılmıştır. Oakley, kadın ve erkek arasındaki biyolojik cinsiyet ayrımını tanımlarken; toplumsal cinsiyet, biyolojik ayrıma paralel olarak toplumun eşitsiz bölünmesini ifade eder" . ("Sosyoloji Sözlüğü (Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları) Marshall, (1999) (akt. Yıldız, vd. 2016)

Birleşmiş Milletlerin tanımına göre toplumsal cinsiyet, cinsler arasındaki toplumsal ilişkileri düzenleyen ve uygulayan kişi ve kurumları ifade eder. Aynı zamanda kadın ve erkek arasındaki sosyokültürel ve ekonomik ilişkileri de kapsar. (Birleşmiş Milletler, 2008)

Cinsiyet kavramının farklı tanımları olsa da genel görüş, cinsiyet kavramının kadın ve erkek arasındaki fırsat eşitsizliğini ve cinsiyete dayalı ayrımcılığı anlamaya yardımcı olduğu yönündedir ve genel olarak cinsiyet kavramının hangi cinsiyetten olursa olsun bireyleri sınırladığına inanılmaktadır. Toplumsal cinsiyet, toplumsal yaşamda bireylerin günlük davranışlarını belirlemekte ve toplumsal normlar aracılığıyla yeniden yapılandırılmaktadır. Kamusal alanda neyin temsil edildiğini ve nasıl temsil edildiğini belirler. Toplumsal cinsiyet rolleri, toplumun geleneksel dinamikleri tarafından sağlanmakta ve geleneksel normlar nesilden nesile aktarılırken, toplumsal cinsiyet rolleri dönemlerin birleşimine göre yeniden yazılmaktadır. Kadın ve erkek bu rolleri bir ölçüde içselleştirir ve toplumsal olarak normal kabul edilir. Cinsiyet rolleri aile içinde yeniden tanımlanır ve üretilir. Aile içindeki kararlar ve karı koca arasındaki rol ve sorumlulukların paylaşımı, cinsiyet rollerinden etkilenir. Bu rol ve sorumluluk dağılımları, kadınların evde bakımını ve ekonomik katılımını sınırlandırmaktadır. Anne rolü olan kadınları tanımlar; duygusal, masum ve şefkatli olmasını bekler. Kadınların kamusal alandaki varlığı sınırlıdır ve ekonomik hayata katılmayı seçen kadınların aile içindeki rol ve sorumluluklarını baltalamaması gerekir. Aynı şekilde erkeklerin de güçlü olmak, para kazanmak gibi zaman zaman yerine getirmesi gereken sorumlulukları üstlenmeleri beklenir. Sanayi Devrimi ile birlikte kadınlar ekonomiye ücretli emek olarak katılmıştır. İlk zamanlarda kadınlar,

vasıfsız işgücü olarak, düşük ücretlerle, zor koşullarda çalışmak zorunda kalmışlardır. 1970'lerden sonra ekonominin yeniden şekillendirilmesi gerekiyordu. Bu yıllardan sonra kadın işgücü ağırlıklı olarak hizmet sektöründe bir yoğunlaşma olduğu düşünülebilmektedir. Sonuç olarak, toplumsal cinsiyet rolleri toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcılık oluşturmaktadır.

Her toplumda olduğu gibi Türk toplumunda da kadın ve erkeğin rolleri farklılık göstermektedir. Bu roller doğumla başlar ve yaşam boyu devam eder (Terzioğlu ve Taşkın, 2008). Cinsiyet rolleri bireyin doğumuyla başlar ve bazı görevler bireylere kız ve erkek olarak atanır. Bireyler gelecekteki yaşamlarını, kişiliklerini ve kariyerlerini bu misyonlara göre şekillendirirler (“Örgütsel yaşamda toplumsal cinsiyet rolleri, Varoğlu, B. D.(2001) (akt. Çitil, 2022).

Günümüzde toplumsal cinsiyet kavramı, sadece kadın ve erkek arasındaki ayrımdan daha fazlasını ifade etmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu farklılığın sebepleri aynı zamanda meslek hayatı, sosyal hayat ve kamuoyu algısı gibi faktörlerdir. Yukarıdaki ayrımdan hareketle, cinsiyet kavramının hem erkek hem de kadın için belirlenmiş davranışları dayattığı görülmektedir. Aslında günümüzde toplumsal cinsiyet kavramı ile toplumsal cinsiyet arasında doğal bir bağlantı yoktur. Ancak, özellikle Türkiye örneğinde, bu bağlantının bugün bile var olduğuna inanılmaktadır. Toplumsal cinsiyet kavramıyla birlikte değinilmesi gereken bir diğer unsur ise toplumsal kalıp yargılardır. Kalıp yargılar, kadın ve erkeğin sergilemesi ve/veya sergilememesi gereken özellik ve davranışlardır (Çitil, 2022). Cinsiyet kalıp yargıları da önyargı ve ayrımcılık yaratabilir. Kadınlar ve erkekler bireyler olarak aynı yasal haklara sahip olsalar da günümüz toplumunda hala görünmeyen ve gizlenen engeller bulunmaktadır (Çitil, 2022). Cinsiyetçiliği göz önünde bulundurarak, kavram sadece bireysel farklılıklara atıfta bulunmaz. Cinsiyetçiliğe örnek verecek olursak kızların okula gönderilmemesi en basit ama anlaşılır örnektir (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014: 4). Ancak kadınların toplumsal eşitsizlik ve toplumsal ayrımcılığa karşı mücadelesi 18. yüzyıldan beri sürmekte ve o zamandan beri kadınlar hayatın her alanında varlıklarını başarıyla ortaya koymaktadır. Kadınlar bu mücadeleler sayesinde günümüzün sosyal ve ekonomik yaşamının tüm taleplerini yerine getirmektedir. (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014: 4)

2.1.1. Toplumsal cinsiyet kavramının tarihsel olarak incelenmesi

"1970'lerden bu yana yapılan toplumsal cinsiyet çalışmaları üç önemli aşamayı belgelemiştir: Birincisi, cinsiyet farklılıklarının (kadın-erkek) vurgulandığı aşamadır. Bu araştırmaları tamamlayan kişiler, bu ayrımların kişinin organik özelliklerinden kaynaklandığı konusunda hemfikirdir. Sonraki aşama, öğrenilmiş oryantasyon işleri ve sosyalleşmenin altını çizmektedir (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014: 4).

"Cinsiyetle ilgili en kapsamlı çalışma Amerikalı psikiyatr ve psikanalist Robert Stoller tarafından yapıldı. Kavramı ilk olarak 1968 tarihli Sex and Gender adlı kitabında kadınlığı Erkeklikten ayırmak için kullandı. Birleşik Krallık'ta Ann Oakley'nin 1972 tarihli Sex, Gender and Society adlı kitabı bunu tartışmaktadır (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014: 4).feministler tarafından kadınlara yönelik gündelik pratikleri ve güç ilişkilerini anlamak için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu kavram topluma daha yakından bakmamızı sağlar. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin diğer eşitsizliklerle iç içe olduğu görülmektedir.

"Ayrıca ve belki de en önemlisi, toplumsal cinsiyet terimi, kadın araştırmalarının disiplinin paradigmasını kökten değiştireceğini iddia edenler tarafından türetilmiştir. Feminist akademisyenler en başından beri kadın araştırmalarının yalnızca yeni bir konu olmadığını, güç mevcut bilimin öncülleri ve standartlarının eleştirel bir yeniden değerlendirmesi olduğu savunulmaktadır.

2.1.2. Cinsiyet temelli ayrımcılık

Eşitlik, tüm insanların aynı haklara ve fırsatlara sahip olması anlamına gelir. Ayrımcılık dil, din, ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet ve cinsel yönelime dayalı haksız bir uygulamadır. Günümüzde toplumsal cinsiyet kavramı, "toplumsal cinsiyet eşitliği" olarak ülkelerin kalkınma ve demokratikleşme hedeflerinin arasında yer almaktadır. Dünyanın birçok ülkesinde, kadınlar dereceleri farklı da olsa toplumsal ve çalışma yaşamlarında cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kalmaktadır (Parlaktuna, 2010)

Sosyologlar tipik olarak toplumsal cinsiyet eşitsizliğini güç, maddi zenginlik ve prestij dağılımında kadın ve erkek arasındaki hiyerarşik asimetri olarak ve bir cinsin

diğerinden üstün olduğu inancına dayalı bir ideoloji olan cinsiyetçilik ile açıklar (Parlaktuna, 2010.)

Cinsiyet ayrımcılığının biri dolaylı, diğeri doğrudan olmak üzere iki tezahürü vardır. Doğrudan cinsiyetçilik, bir bireyin bir başkasına yönelim temelinde olumsuz veya daha az empatik bir şekilde davrandığı noktadır. Dolambaçlı yönelim ayrımı, o halde, bireyler için baskıcı sonuçlar doğurmaya resmi olarak eşdeğer görünen faaliyetler veya uygulamalardır.

Cinsiyet ayrımcılığı eğitim, ekonomi, siyaset ve sosyal hayatın farklı alanlarında farklı biçimler almakta ve farklı dinamikler üzerinden tanımlanmaktadır. Günümüzde eğitimde fırsat eşitliği, cinsiyetten çok kır ve kent arasında farklılık göstermektedir. Kamusal iyileştirme çalışmaları ve STK'ların aktif çabaları ile eğitimde toplumsal cinsiyet eşitliğinde olumlu değişimler görülmüştür. Ancak ekonomik hayatta aynı düzeyde eşitlikten söz edemeyiz. Çalışma hayatındaki cinsiyetçilik insan motivasyonunu olumsuz etkilediği gibi ücret ve terfi gibi uygulamalarda da kendini göstermektedir. Kadınlar ekonomiye ilk katıldıklarında ucuz işgücü olarak görölüyorlardı. Eğitimde eşitliğin sağlanmasıyla bu durum ortadan kalksa bile ekonomideki cinsiyetçiliğin öngörülerini gündelik pratikte gördüğümüzü gösteriyor. Politika geleneksel olarak bir erkek işi olarak görülmüştür. “Siyasi arenada ayrımcılık, kadınların karar alma mekanizmalarında yer almalarının engellenmesiyle kadınların erkeklerden daha az temsil edilmesiyle kendini göstermektedir (Busse ve Spielmann, 2003: 1 akt; Parlaktuna, 2010: 17) Türkiye Cumhuriyeti, Mustafa Kemal Atatürk sayesinde dünyada oy kullanma hakkının ilk verildiği ülkelerden biri oldu. Toplumsal yaşam ve toplumsal ilişkiler bağlamında kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı, eğilimlerine uyamama, istediği gibi giyinememe, söz ve davranışlara dikkat edememe şeklinde kendini göstermektedir. Hanım; evlat, kız kardeş, eş, anne gibi çeşitli rol ve sorumlulukların efendisi olarak sosyal hayatta var olur. Bir kız olarak, ev işlerine erkek kardeşinden daha fazla yardım etmesi, eş olarak ailede ikincil bir rol üstlenmesi ve anne olarak ebeveynlik konusunda daha özverili olması bekleniyordu. (Henslin, 2003: 288 akt; Parlaktuna, 2010: 17)

2.1.3. Feminist kuramlar

Feminist teori, kadının toplumdaki rolü ve statüsüne odaklanır. Bu teoriler eşitlik ve kadın hakları gibi kavramlar temelinde oluşturulmuştur. Genel olarak, feminist yaklaşımlar

üç modaliteye ayrılır. Bunlar liberal feminizm, radikal feminizm ve Marksist/sosyalist feminizmdir (Yıldız vd. 2017). Liberal feminizm; bu yaklaşım, erkeklerin kadınlarla aynı hak ve özgürlüklere sahip olması gerektiğini ve cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılması gerektiğini vurgular. Radikal feminizm; erkeklerin kadınlar üzerindeki egemenliğini sorgulamaktadır. Ataerkil yapıların kadınları korkuttuğunu, kadına yönelik şiddet ve baskının aile içinde toplumsal cinsiyet rollerinde eşitliği dayattığını kabul eder. Bu yaklaşıma göre bireyler arasındaki en temel çatışma biçimi toplumsal cinsiyete dayalı çatışmadır. Marksist/sosyalist feminizm; kadın emeğinin erkekler tarafından sömürüldüğünü söyler. Kadınlara evde yaptıkları emek karşılığında ücret ödenmesi gerektiğini savunmaktadır. (Önder, 2013 s.22).

2.2. Örgütlerde Kadının Rolü

Kadın hareketinin gelişimi ve yönetim araştırmalarında kaydedilen değişen tutumlar, kadın çalışmalarının örgütsel çalışmalarda toplumsal cinsiyet rollerinin anlaşılmasında kök salmasını mümkün kılmaktadır. Uygulamada, iş dünyasının ve hükümetin artan ilgisi, projektörlerin bu alanda konumlandırılmasını teşvik etmektedir. Örgütsel çalışmalarda kadına odaklanan bu araştırmalar, Yönetim, Kadın Sorunları ve Toplumsal Cinsiyet başlıkları altında toplanmıştır. Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları sorunları değerlendiren çalışmaların ağırlıklı olarak kadın araştırmacılar tarafından yürütüldüğü tespit edilmiştir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi Sanayi Devrimi, kadınların tarih arasında yaşadıkları süreçte bir milat olarak görülebilir. Sanayi Devrimi ile beraber kadınlar çalışma hayatına daha fazla dahil oldular. Bundan önce kadınlar üretimin dışında tutuluyor ve ucuz işgücü olarak görülüyorlardı. Bu sanayi devrimi sürecinden önce, kadının rolü annelik ya da refakatçilik olarak görülüyordu. Buradaki önemli faktör, kadınların Türkiye ve dünya nüfusunun yarısını oluşturmalarına rağmen örgütlenme ve üretimde aynı oranı bulamamasıdır. Etkinliğin sağlanamamasının nedenlerinden biri de toplumun kadınlara çizdiği çerçevenin ötesine bakamamaktır.

Türkiye'de ve dünyada yönetim işi genellikle erkekler tarafından yapılmaktadır. Sonuç olarak, yönetimde kadınların kuruluşlar içinde normal kabul edildiğini görmüyoruz. Bu ayrımı en net olarak kamu sektöründe görebiliriz. Başbakanlık İnsan Kaynakları

Dairesi'nin 2010 yılı rakamlarına göre, kamu sektöründe çeşitli pozisyonlardaki yöneticilerin yüzde 16'sını kadınlar oluştururken, bu oran erkeklerde yüzde 84'tür. Benzer şekilde kamuda çalışan 1.008.150.639 kişiden 530'u kadın, 2.776'sı erkek üst düzey yönetici pozisyonu olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. 1. Kamu Örgütlerinde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Dağılımı

Pozisyon	Kadın	Erkek
Müsteşar	1	23
Müsteşar yardımcısı	2	78
Bağlı kurum başkanları	7	31
Bağlı kurum bşk. Yrd.	5	43
Genel müdür	9	156
Genel müdür yrd.	44	416
Kurul başkanları	1	67
Kurul üyeleri	19	122
Kurum bünyesindeki bşk.	8	34
Daire başkanı	302	1806

Kaynak: www.dpb.gov.tr ET:02.05.2011 (Yıl bilgisine erişilememiştir.)

Form dışında 10 Nisan 2011 tarihli milliyet.com.tr'ye göre Türkiye Dışişleri Bakanlığı'nda görev yapan 110 büyükelçiden 11'i kadındır. Çin Dışişleri Üniversitesi dekan-büyükelçi sayısı 1 kişidir. Konsolosluk kâtabi olarak görev yapan kadın sayısı 53'tür. Ülkemizde şu anda kadın vali yokken, 464 vali yardımcısının sadece 10'u kadın. İlçe belediye başkanlığı için 801 adaydan 13'ü, 261 adaydan 8'i kadındır. 153 üniversiteden sadece 8'inde kadın rektör bulunmaktadır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, kadınların örgütlerde uyması gereken roller aslında toplumsal normlar tarafından şekillendirilmiş olabilir. Kadın toplumda hep "kadın=anne" olarak görülmüştür. Örgütlerde astlar, toplumsal normlar nedeniyle kadınlara karşı olumsuz tutumlar göstermekte ve kadınların yönetimde ilerlemelerini engellemektedir. Kadınlara karşı tutumlar çerçevesinde cam tavan mühim bir noktadır. Öyle ki cam tavan kavramı, en dar haliyle, çalışma hayatında kadınlar ile üst düzey yöneticiler arasında var olduğuna inanılan, kadınların başarılarını ve kişisel niteliklerini göz ardı ederek ilerlemelerini engelleyen, görülmesi ve anlaşılması güç olan gayri resmi terfi sınırı olarak tanımlanmaktadır. Yavuz ve Uzun, 2019: 700). Böyle bir tanıma rağmen kavram üzerinde fikir birliği olmadığı için literatürde birden fazla cam tavan kavramı yer almaktadır (Hoşgör ve Memiş, 2016: 346). Literatürdeki başka bir bakış açısı, cam tavan kavramını "iş, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara ulaşmaya çalışan kadınların önündeki bir engel" olarak tanımlamaktadır. (Öğüt, 2006: 58).

2.3. Cam Tavan

"Cam tavan" olarak da ifade edilen "dikey ayrım", kadın ve erkeğin eşit olduğu bir işyerinde kadınların yöneticilik veya karar alma konumlarında yer alamamalarıyla kendini gösteren, kadınların işyerinde karşılaştıkları bir başka ayrımdır. "Cam tavan" kavramsallaştırması, çalışma hayatında kadınların önündeki görünmez ve meşru olmayan engelleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu engellerin başında ise toplumsal cinsiyet rollerinin ve görev atamalarının etkili olduğu toplumsal yapılar gelmektedir (Halaçlı ve Karaalp- Orhan, 2022: 67).

Haksız sınırlama, kadınları üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmekten alıkoyan otoriter önyargılar ve genellemeler tarafından yapılan algılanamaz bir sahte sınır olarak nitelendirilir (Örücü, Kılıç, Kılıç, 2007, s. 118).

Yönetim literatüründe kadınlarla ilgili konular 1970'lerin başından beri incelenmektedir. İlk araştırmalar, kadınların yönetici olup olamayacağına dair cevaplar arayan çalışmalardı. 1980'li yıllardan itibaren kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına terfi ettirilme nedenleri araştırılmakta, araştırmalar kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yeterince temsil edilmemesine dikkat çekmekte ve bunu önlemek için neler yapılabileceğini tartışmaktadır (Çetin ve Atan, 2012).

Kadınları daha duygusal, sevecen ve daha iyi bakıcılar olarak görür; ev hanımı, öğretmenlik, bankacılık, hemşirelik vb. kariyer fikrine uymakta, örneğin erkekler diğer yandan bağımsız, hırslı, güçlü vb. askerler, mühendisler, üst düzey yöneticiler vb. ağırlıklı olarak cinsiyet rolü farklılıklarına dayalı olarak bu tür mesleklerin sahibi olarak kabul edilmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine ilişkin literatürde genellikle iki tür yaklaşım vardır. Birincisi toplumsal cinsiyet kuramı, ikincisi ise feminist kuramdır (Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız, 2016).

Cam tavan, kadınlar ile üst düzey yönetim arasındaki ilerlemeyi belirleyen, nitelikleri veya başarıları ne olursa olsun aynı anda aşamayan, bariz olmayan engelleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Bingöl vd. 2011, s. 52). Nitelikleri veya başarıları ne olursa olsun, kadınların kurumsal merdivenin tepesine yükselmesini engelleyen aşılmaz bir engeldir. Bu kavram, kadınların ilerlemesinin önündeki görünmez engelleri anlatmak için kullanılmaktadır (Fidan ve diğerleri, 2016, s. 56).

İnsanlar arasındaki cinsel yönelim ayrımları, tüm toplumsal düzenlerde iş farklılıklarına yol açmaktadır. Uzun bir süre faydalı işler erkeklerin, ev işleri, çocuk doğurmak da kadınların yükümlülüğü olarak görülmüş ve sonrasında kadınların okullaşma ve iş yapma özgürlükleri kısıtlanmıştır. Hanımların olağanüstü ayrıcalıklara kavuşması, uzun ve meşakkatli savaşların sonucudur. Ancak elde edilen bu ayrıcalıkların tam olarak yerine getirildiğini söylemek pek mantıklı değildir. Çalışma hayatındaki durum özel bir durum değildir. Farklı ulusların tüzüklerinde ve anayasalarında ve şaşırtıcı bir şekilde küresel arşivlerde yönlendirmeye çok az önem veren tüm temsilciler için eşdeğer açık kapılar öneren ve tasarlayan düzenlemeler olmasına rağmen, bayanlar, yönlendirmeye çok az dikkat ederek, sayısız yüzle karşılaşılıyorlar. Bunlar arasında kadınların kariyer hazırlığı, çalışma koşulları, ücret ve terfi olanakları gibi fırsat eşitsizliğinden kaynaklanan engeller en öne çıkanlarıdır. Öte yandan kadınlar, geleneksel sorumlulukları ile çalışma yaşamını uzlaştırmada da engellerle karşılaşmaktadır.

Mantıksız engel fikrine ilk olarak Hymovitz ve Schellhard tarafından 1986'da Money Road Diary'de "Ladies in Business" konulu bir makalede atıfta bulunuldu. Bu mesaja göre ayrımcı sınırlama; devlet ve kuruluşlarda, öğretici vakıflarda, çıkar amacı gütmeyen derneklerde üst düzey mevkilere hançerlenmek isteyen hanımların baktığı caydırıcı unsurlar olarak nitelendirilmektedir (Karcioğlu ve Leblebici, 2014). Hazırlanan medyaya rağmen, HP Katherine Lawrence bunu ilk olarak Temmuz 1979'da Halk Basın Kulübü'nde düzenlenen Bayanlar Kurulu Basın Fırsat Buluşması'nda sunmuştur (Öztürk ve Bilkay, 2016). Kadınların ve azınlıkların örgütlerde veya kurumlarda ilerleyişini alt üst eden şey, algılanamayan çağrışımların çizdiği görünür sınırlardır (Sosyal ve Baynal, 2016). Fikirdeki "cam" benzetmesi, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ilerlemesinin önündeki sınırların belirsizliğini anlatmak için kullanılmaktadır.

Sosyal bilimler alanında bu kavramla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış ve cam tavanın varlığı yurt içi ve yurt dışından destek görmüştür (Şener vd., 2018). Fortune 500, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en iyi 500 şirketi sıralamaktadır. 2008 listesinde yer alan şirketler arasında 15 kadın CEO yer aldı. Bu sayı 2014 listesinde 25 yükseldi. 2008'den 2014'e değişim %3'ten %5'e çıkarken bu yeterli bir rakam değildir.

1. Önerme: "Cam tavan" engelleri, kadınların iş hayatında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmesini engeller. Bu engellerin varlığı, kadınların iş yerindeki karar alma mekanizmalarına katılımını ve yönetim pozisyonlarında temsilini azaltır.

Araştırmalar, kadınların iş hayatında karşılaştığı ayrımcılığın en büyük sebebinin "cam tavan" engelleri olduğunu göstermektedir. Bu engeller, kadınların iş yerinde yüksek pozisyonlara yükselmesini engeller ve kadınların iş yerindeki karar alma mekanizmalarına katılımını ve yönetim pozisyonlarında temsilini azaltır. Özellikle, kadınların iş hayatında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşması için gereken özellikler ve başarılar ne olursa olsun, "cam tavan" engelleri tarafından sınırlandırılmaktadır.

Bu Önerme, iş hayatında kadınların karşılaştığı ayrımcılık ve cinsiyet eşitsizliği konularına odaklanan bir araştırma için uygun olabilir. Bu araştırmada, "cam tavan" engellerinin varlığı ve etkileri incelenerek, kadınların iş hayatındaki temsiliyeti ve katılımı artırmak için öneriler sunulabilir. Ayrıca, kadınların iş hayatında karşılaştığı diğer ayrımcılık türleri ve fırsat eşitsizlikleri de araştırmanın diğer bir konusu olabilir.

2.3.1. Cam tavana neden olan faktörler

Toplumsal yaşamda, rekabetçi işgücü piyasası ve kültürel olarak kadınlara dayatılan rol çatışmaları, kadınların örgütlerde kendilerini ifade etmelerini engellemektedir (Karatepe ve Arıbaş, 2015). Erkek egemen iş ortamlarında, kadınlar genellikle iş ve aile sorumlulukları arasında gidip gelmekte ve cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır (Bakır vd., 2017).

Balyer'e (2013) göre kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunların sosyolojik, eğitimsel, politik, ideolojik, sosyal ve ekonomik birçok nedeni bulunmaktadır. Daha önce yapılan bir çalışmada da benzer bir sınıflandırma yapılmıştır (İnandı ve Tunç, 2018). Eksik ödeme hem erkekler hem de kadınlar için bir sorundur. İdeolojik anlamda ayrımcılık olduğunda toplum kutuplaşacak, birbirine zıt olmayan görüşler karşılaşacak, ayrımcılık ve kayırmacılık ortaya çıkacaktır. Toplumun en temel haklardan biri olan eğitimde erkeklere karşı pozitif ayrımcılık yapması kadınların eğitimsiz kalmasına ve iş hayatında geri kalmasına neden olmaktadır. Psikolojik olarak kadınlar erkeklerden daha hassastır. Sonuç olarak, kadınlar iş stresi nedeniyle daha çabuk tükenmişlik yaşayabilirler. Toplumdaki sosyal yapı kadınlara uygun çalışma ortamı sağlayamayabilir ve çalışsalar bile terfi ettirilemezler. Bu bağlamda aile ile ilgili rollerin kadınlar için daha önemli olması iş ortamında rol çatışmalarına yol açabilmektedir.

Çelikten'e (2004) göre kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar kalıp yargılardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca rol çatışması kadınların kariyer hayatını da etkileyebilmektedir. İnandı ve Tunç'un (2018) belirttiği gibi, kariyer basamaklarında yükseldikçe yönetimdeki kadın sayısı azalmaktadır. Toplumlar alışlagelmiş yaşamlarını tekrar etmede huzur buldukça, kadın ve erkeğe biçilen normların, rollerin ve hatta davranışların bu şekilde yerine getirilmesi beklenmektedir (Onay ve Heptazeler, 2014).

Örücü ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmada kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları sorunlar üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar bireylerin kendilerine, kadın ve erkek yöneticilere koydukları engellerdir. Erkek yöneticiler yöneticiliğin erkek işi olduğunu öne sürmekte ve bu yanılgıyı hâkim kılmaya çalışmaktadırlar. “Erkeklerin işine paranla katıl” gibi cinsiyetçi ifadeler ayrımcı olabiliyor ve kadınlar mobbinge uğruyor. Erkekler gibi kadınlar da diğer kadınların ilerlemesini etkileyen davranışlara katılabilir. Hüsrana uğramış kadın çalışanlar, diğer kadın çalışanları da caydırabilir. Ayrıca kendi kendine yükselmek isteyen kadınlar da bu istek nedeniyle isteksizlik, kıskançlık ve başka tepkiler gösterebilirler. Bireyin kendine koyduğu engeller, aşırı stresin yarattığı tükenmişlik ve bunun sonucunda işe devamsızlık gibi durumlardır. Bu durum, bireylerin yönetici pozisyonlarına yükselme eğilimini azaltmaktadır (İnandı ve Tunç, 2018).

Yıldız'ın (2014) sınıflamasına göre kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engeller çocuk bakımı sorumlulukları, bastırılmış güven duygusu, kişilik yapısı, mentor eksikliği, kurumsal uygulamalarla ayrımcılık, rol çatışmaları ve kalıp yargılardır.

2.4. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

İnsanlar hayatta birden fazla rol oynayabilir. Bir kadının bakış açısından bu karakterler bir çocuğun annesi, bir partnerin eşi, birinin çocuğu veya yeğenidir. Kariyer ilerledikçe bu rollere yenileri eklenir ve birlikte yerine getirmek için daha fazla çaba gerekir. Birden fazla rol üstlenmek, kadının toplumsal yaşamda birden fazla rol üstlenmesi anlamına gelmektedir (Çetin ve Atan, 2012).

Kadınlar, evde anneler ve eşler, işte çalışanlar gibi çoklu rolleri nedeniyle rol çatışması yaşarlar. Bu rollerin her birinin farklı olması ve kadına farklı sorumluluklar yüklemesi birey üzerinde baskı oluşturmaktadır. Birey, rol farklılıkları ve yaşadığı stres

nedeniyle iş yerinde yükselme fırsatlarını ertelemek zorunda kalmakta ya da değerlendirememektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Hoşgör, Hoşgör ve Memiş'e (2016) göre kadınlar, iş hayatının ve sosyal hayatın taleplerini karşılamada çeşitli sorunlar yaşamakta ve bu da strese yol açmaktadır. Yoğun bir yaşam ve çalışma temposu gerektiren konuları ele almak için toplumsal yapılar kadınları daha fazla soruna yönlendiriyor. Sonuç olarak erkek toplumu kadının yerinin evi olduğu anlayışını dayatmaktadır. Bu durum kadınların rollerinin gereklerini tam olarak yerine getirememesine neden olmaktadır. Kendini yetersiz gören bir kadın, evde ve işyerinde iyi performans gösteremeyebilir.

Doğru'ya (2010) göre bir yandan toplumun kadına dayattığı geleneksel rolleri yerine getirmeye çalışan, diğer yandan iş hayatında kariyer yapmaya çalışan kadınlar için her iki rolde de başarıdır. Kadın işçiler en iyi eş, en iyi anne, en iyi gelin, en iyi sağlık personeli ve diğer birçok nitelik için çabalarlar, her rol için çok çaba harcarlar ve sonunda tükenmişlik sorunu yaşayabilirler.

Kadınlar aile hayatında erkeklere göre daha fazla sorumluluk almaktadır. İş hayatında kadınlar evlendiklerinde “iyi eş”, çocuk sahibi olduklarında “iyi anne”, işe gittiklerinde “iyi çalışan” olduklarından, her rolün kendine ait bir sorumluluğu vardır. Çalışan kadınların tüm bu rolleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi kendi zorlukları içinde oldukça önemlidir. Bu nedenle evlenen ya da çocuk sahibi olan kadınlar, işlerinden ayrıldıklarında kariyerlerinde bir yavaşlama ya da sonlanma yaşarlar. Kadınlar evlendikten sonra işe daha az zaman ayırıyor ve iyi bir eş, iyi bir anne ve iyi bir çalışan olma üçgeni ilişkisindeki gerilimleri artırıyor. Bu nedenle kadınlar daha az zaman ve enerji gerektiren işleri tercih etmektedirler. Aslında, bazen kadınlar kariyerlerini ilerletmek için evliliği erteleme, asla evlenmeme veya evlenip boşanma eğilimindedir. Kadınlar bazen evlenmeye, çocuk sahibi olmaya ve kariyerlerinde ilerlemeye çalışırlar. Bu gibi durumlarda kadınların fiziksel ve psikolojik durumları pek sağlıklı olmaz ve zamanın kadınlara getirdiği baskı başta olmak üzere kadınların vücutlarında çeşitli hastalıklar ortaya çıkar. Kadınların anne, eş ve çalışan kadın olarak ikili rol baskıları, kadın yöneticilerin aileleri ve kariyerleri arasında çatışmalara yol açmaktadır (İnandı ve Tunç, 2018).

Kadınların işleri ve günlük yaşamdaki zorunlulukları nedeniyle mesleki başarıya açılan kapıları kısıtlamaları, günümüzde pek çok dernekte var olan "ayrımcı kısıtlama"

fikrini ortaya çıkarmaktadır. Kadınların çocuk yetiştirmek için mesleki gelişimlerini geciktirmeleri veya durdurmaları, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinin önünde önemli bir engeldir. Pek çok kadın evli ve çocuk sahibi oldukları için kendilerini tam olarak işlerine veremiyor ve bu nedenle üst yönetim için gerekli zamanı ayıramıyor. Bu durum çalışan kadınlarda "Süper Kadın" sendromu olarak bilinir. Süper kadın sendromu, çalışan kadınların ailede anne ve eş olarak rollerinin taleplerini karşılamakta zorlandıkları durumları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Aile, iş ve annelik rollerini üstlenen kadınlar, tüm rollerin sorumluluklarını yerine getirirken hep bir ikilem içindedirler (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 213).

Aile ve üreme sorumluluklarının kadınların çalışma hayatlarına olumsuz etkisi nedeniyle kadınlar yönetici pozisyonlarında bulunamamaktadır. Evlendikten sonra çocuk sahibi olmamaya karar veren kadınlar bile en verimli zamanlarında "çocuk sahibi olmaya hazır" kabul ediliyor. Çocuklu birçok kadın, iş hayatında daha fazla sorumluluk alabilecekleri bir dönemde çocuk yetiştirmektedir (KSGM, 2000: 17). Bu nedenle, kadınların çoklu rolleri mesleki gelişimlerini engellemektedir.

2.5. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların mesleki gelişimlerinin önündeki engellerin farkına varılmasına yönelik bir incelemede, kadınların mesleklerini engellemelerinin bir nedeninin de bizzat kadınlar olduğu garanti edilmektedir. Araştırmaya göre kadınlar kendilerine şu engelleri koyuyor: (Aycan, 2006).

- Sosyal nitelikleri ele almadan dahil etmek,
- Oryantasyon işlerine yönelik bakış açıları,
- Düşük güven,
- Kadınların neye ihtiyaçları olduğu hakkında en ufak fikirleri bile yok,
- Mesleki başarının ön koşullarını ve taahhütlerini dikkate almamak,
- Meslekte yükselmeyi sevmeyen,
- Meslek düzenlemesi yapılmaması,
- Çerçeveye yardım etmek zorunda hissetmek,
- Kişisel gelişime, koşulları değiştirmeye yönelik istek ve güvene sahip olmamak,

Kadınlar kendilerini esas olarak eş ve anne olarak gördükleri için, uzun süre çalışmak ve uzun mesafeler kat etmek istememek gibi kendi kararları da mesleklerini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca kadınlar, ev ve çocuk bakımının sorumluluğunun ve kontrolünün büyük bölümünü üstlendikleri için, aynı şeyi işyerinde yapmaya çalıştıklarında hem iş yüklerini artırmakta hem de yönetim becerilerini etkin bir şekilde kullanamamaktadırlar. Kadınlar güçlerinin farkında olmadıkları için çoğu zaman yönetmek yerine yönetilirler (Bayrak ve Yücel, 2000: 130).

Artı, birçok kadın çalışmaya başladıklarında kariyer hedeflerinin farkına bile varamıyor. Kadınlar kariyer basamaklarını tırmandıkça, özlemlerini gerçekleştirmeye başlarlar. Yönetimde orta düzey yönetici pozisyonlarında bulunan kadınların çoğu daha fazla terfi etmek istemiyor. Gerekçeler bir yandan pozisyonun getirdiği siyasi çelişkilere, çekişmelere ve açgözlülüğe katlanamama, diğer yandan aile hayatının zarar görebileceği korkusudur. Ayrıca kadınlar çoğu zaman kişisel becerilerini ve eğitimlerini pozisyona uygun bulmamaktadırlar (Mestçioğlu, 2006).

Kadınlar üst düzey yöneticiliğe geçtiklerinde, çevrenin onların bu düzeye yükselmelerine olumsuz bir ışık tutacağından endişe etmektedirler. Öte yandan, alışlagelmiş kalıplar nedeniyle, bazı kadınlar yöneticilik sorumluluklarının kendilerine göre olmadığını düşünmektedir. Kalıp yargılardan biri, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükseldikçe cinsel kişiliklerini yitirdiklerini ve erkekler gibi kadın olarak adlandırıldıklarını düşünmeleridir. (Barutçugil, 2006).

1. Önerme: Kadınların meslek hayatında üst düzey pozisyonlara yükselmelerini engelleyen faktörler arasında, kişisel tercihler ve algıların yanı sıra, toplumsal cinsiyet rolü kalıp yargıları da yer almaktadır.

Yukarıdaki paragrafta kadınların mesleki gelişimlerinin önündeki engeller arasında kişisel tercihler ve algılar, meslek düzenlemesi, güven eksikliği, yönetim becerileri ve kariyer hedeflerinin farkında olmama gibi faktörler belirtilmektedir. Ancak aynı zamanda, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında cinsel kimliklerini yitireceklerine dair kalıp yargılar ve toplumsal cinsiyet rolü kalıp yargıları da engelleyici faktörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, bu Önerme doğrultusunda araştırmada, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmesini engelleyen faktörlerin arasında toplumsal cinsiyet rolü kalıp yargılarının da yer aldığı Önerme test edilebilir.

2.5.1. Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller

Kadın ve erkek arasındaki mesleki farklılıklar ve toplumsal kökenli kalıp yargılar (Hoşgör, Gündüz Hoşgör, Memiş, 2016, s. 349) olmak üzere iki alt başlıkta açıklanmaktadır.

Kadın meslekleri ile erkek mesleklerinin cinsiyete dayalı ayrımı toplumsal faktörlerde kendini göstermektedir (İpek ve Yarar, 2010). Kadınlar, yetenek ve becerileri ne olursa olsun farklı meslek gruplarına geçmek zorunda kalabiliyor. (Öztürk ve Bilkay,2016).

2.5.1.1. Mesleki ayrım

Keşif ve içgörüler, oryantasyona dayalı kelime ile ilgili ayrım konusunda kadınların daha fazla yük altında olduğunu gösteriyor. Bu mevcut durum, kadının iş piyasasındaki yerini ve eğitim, ücret, refah gibi sosyal faktörleri olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bu olumsuz sonuçlar ilerideki insanlara taşınmakta ve yönelim dengesizliklerine neden olmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1217-1230).

Neoklasik ayrılık hipotezi, kadınların genellikle sadece ev işleri ve çocuk bakımından sorumlu olduğunu ifade eder. Bu zorunluluklar, birçok çalışan bayanın kısa bir süre için ya da düşüncesizce ya da tamamen işgücünden ayrılmasına neden olmaktadır. Bu durum, çalışan kadınların erkeklerden daha uzun süre işgücü içinde kalmasına ve kadınların nispeten daha az deneyime ve genel olarak daha düşük kazançlara sahip olmasına neden olmaktadır. Model, kadınların daha az deneyim gerektiren, daha az işten ayrılma cezası olan, giriş çıkışların esnek olduğu meslekleri tercih ettiğini savunmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1217-1230).

Kadınlar ve erkekler aynı eğitim düzeyine sahip olsalar da yüksek eğitim gerektiren işler erkeklere gitme eğilimindedir. Aynı şey deneyim ve iş başında eğitim gerektiren işler için de geçerlidir. Neoklasik ayrımcılık teorisine göre, işverenler, kadınların çalışma hayatlarının görece kısa bir zaman dilimini geçirdiklerini ve kadınların üstlendikleri sorumluluklar nedeniyle sıklıkla kesintiye uğradığını algılamakta ve mesleki eğitime katılmakta isteksiz davranmakta, bu nedenle kadınları düşük verimli olarak

tanımlanmaktadır. Bu durum, işverenlerin kadınlara sunduğu iş türlerini de etkilemektedir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2007).

Ayrıca, profesyonel erkekler kadınlara karşı ayrımcılık duygusuna sahip olabilir. İşverenler, erkek veya kadın işçileri işe alarak cinsiyete dayalı katı mesleki ayrımcılık uygulamaya zorlanabilir. Ayrıca bazı durumlarda müşteriler cinsiyet tercihi de yapabilmektedir. Kadınların artan eğitim seviyelerine veya çalışan kadınların artan deneyimlerine rağmen devam eden cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık sorunu, destekleyici teorilerin geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Parlaktuna, 2010: 1217-1230). Kadınların aktivist parasal hipotezi, kadınların iş nitelikleri ile klişe kadın nitelikleri arasında ciddi güç alanları göstererek, yönelime dayalı sözcüğe bağlı betimlemelerin anlaşılmasına önemli bir bağlılık sağlamıştır (Lordoğlu ve Özkaplan, 2007). Hipotez, kelimeyle ilgili betimlemeyi hem çift hem de dikey açılardan düşünür. Mesleklerin "bayan pozisyonu" ve "erkek pozisyonu" olarak ayrılması düz ayrım olarak nitelendirilirken, benzer meslekte çalışan bayan ve erkekler yukarı doğru ayrım olarak nitelendirilir. Erkekler çoğunlukla üst kademelerde, örneğin şefler ve patronlar iken, bayanlar sıkıcı pozisyonlarda sıradan işçi olarak işlev görürler ve daha az nakit getirmektedir (Işığışık, 2002). Kadın aktivist parasal hipotezi, yukarı doğru betimlemenin ulaşılamaz mertebeden kaynaklandığını ileri sürer. Aynı şekilde algılanamaz sınırlar olarak nitelendirilen bu ayrımcı sınırlamalar, kadınların verimli olup olmadıklarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, tespit edilemez ve yine de aşılması engeller olarak ortaya çıkmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1217-1230).

Çok sayıda toplumsal düzende meslekler, 'kadın' konumları' ve 'erkek konumları' olarak tanımlanan düz bir düzlemedir. Genel olarak, "bayan pozisyonları" düşük statülü, düşük maaşlı, kısa, şüpheli ve beceriksiz pozisyonları içerirken, "erkek pozisyonları" yüksek maaşlı, uzun mesafeli ve istikrarlı, yetki ve yükümlülük gerektiren nitelikli pozisyonları içermektedir (Parlaktuna, 2010: 1217-1230).

Dikey tabakalaşma, aynı beşerî sermaye donanımına sahip kadın ve erkeklerin aynı meslekte farklı işlerde çalışması olarak tanımlanmaktadır. Kadınların günümüzde sosyal ve ekonomik hayatta artan rollerine rağmen erkekler gibi üst yönetime giremedikleri ve terfilerde ayrımcılığa açık oldukları görülmektedir. Terfi ayrımcılığı, cam tavan kavramıyla açıklanan cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın konusudur. (Parasız ve Bildirici, 2002). Mesleki ayrıma verilebilecek birkaç örnek vardır. Bunlar kadınların inşaat mühendisliğinin, maden mühendisliğinin vb mesleklerin yapamayacağını düşünülmesidir.

Günümüzde de bu bölümü okumuş yeterli donanıma sahip olan kadınlar, cinsiyet ayrımcılığından ve mesleki ayrımdan dolayı işlerinde yükselememekte hatta belki mesleklerini yapamamaktadırlar diye düşünülebilir.

2.5.1.2. Kalıp yargılar (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar)

Bir klişe, belirli bir grubun üyeleri hakkında o grubun üyelerini tanımlamak için kullanılan bir dizi varsayılan inanç, davranış ve özelliktir. Kalıp yargılar toplumsal kültürde var olur ve iletişim araçları ve öyküler aracılığıyla gelecek nesillere aktarılır (Arbak ve diğerleri, 1994).

1960'lardan bu yana yapılan çok sayıda araştırma, klişelerin hemen hemen tüm kültürlerde büyük ölçüde sabit kaldığını ve çok az değişiklik gösterdiğini göstermiştir (Bayrak ve Yücel, 2000: 140).

O halde genelleme, bir bireyin niteliklerinin, önceki karşılaşmalar veya sosyal standartlar ışığında, o bireyin sınıfındaki tüm bireyler için geçerli olduğunun kabulü olarak deşifre edilir. Oryantasyon toplantılarında genelleme bitmiştir (Barutçugil, 2006:26). Bu nedenle, kadın ve erkek kalıp yargıları farklıdır. Örneğin, erkekler rekabetçi, rasyonel, nesnel, yetkin, kendine güvenen, pozitif, bağımsız ve duygularını kontrol edebilen kişiler olarak görülür. Kadınlar bağımlı, zarif, tutkulu ve şehvetli olarak görülüyor. Aslında kalıp yargılar oluşturmak ve kullanmak normaldir. Ancak kişisel yargının temelini oluşturduğunda veya önyargı oluşturduğunda tehlikeli hale gelir (Arbak ve diğerleri, 1994).

İzraeli ve diğerleri, kadınların yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen bazı basmakalıp önyargıları üç kategoriye ayırmaktadır. (KSSGM, 2000: 18).

- Erkekler ve kadınlar arasındaki algılanan kişilik farklılıklarından kaynaklanan cinsiyet özelliklerine ilişkin basmakalıp önyargılar: örneğin, kadınlar daha duygusal, bağımlı ve edilgendir; erkekler daha rasyonel ve hırslı olarak görülür.
- Toplumsal rollerin erkekler ve kadınlar arasında farklılık gösterdiği algısına dayalı olarak toplumsal cinsiyet rollerinin kalıplaştırılması: örneğin, kadınların saldırgan

olmaması, erkeklere emir vermemesi ve erkeklerin kadınlardan emir almaması gerektiği inancıdır.

- Meslekleri cinsiyete göre etiketleme eğilimindedirler: örneğin, yöneticiler erkektir ve sekreterler kadındır.

Kalıp yargılar, cam tavan bariyerlerinin varlığının bir başka nedeni olarak da gösterilmiştir. Aslında erkekler, kadınları ilerleme şansları için bir tehdit olarak görüyor ve rekabet avantajlarını kaybetmekten korkuyor. Bunun için kadınlara karşı ön yargılıdır. Erkek yöneticilerin kadınlara karşı sahip oldukları ön yargılardan bazıları şunlardır: (Ataay, 1998: 245):

Kadınlar;

- Çalışmamayı tercih ederler,
- Mesleklerine erkekler kadar odaklı değiller,
- Sert ve yeterince sağlam değiller,
- Uzun süre veya mesai saatleri dışında çalışmak istemezler veya istemezler,
- Çalıştıkları şehri veya ülkeyi değiştiremezler veya değiştirmek istemezler,
- Karar veremezler veya dinamik limitleri yoktur,
- Son derece kişiseldirler.

Erkek yöneticilerin kadın algılarına ek olarak, kadınların da akranlarına karşı bazı ön yargıları vardır. Türkiye'de yapılan Kadınlar İş Başında araştırmasında kadınların %46'sı kadın meslektaşlarını yönetici olarak görmek istemediklerini söylemiştir. Bu durum genellikle "Kraliçe Arı Sendromu" ile açıklanır. Sonuç olarak kadın yöneticiler diğer kadınların terfilerini o kadar desteklemezler ki terfi ettiklerinde sadece kendileri olurlar (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 90). Sonuç olarak, kadınlara karşı erkek ve kadın önyargısı, kadınların kuruluşlarda üst düzey yönetici pozisyonlarını işgal etmeleri için bir cam tavan engeli oluşturmaktadır.

2. Önerme: Toplumda var olan cinsiyet kalıp yargıları ve önyargılar, kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatlarını engellemektedir. Bu önyargılar, erkek yöneticilerin kadın çalışanlara karşı tutumlarına ve kadınların kendi mesleki gelişimlerini engellemelerine neden olmaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin diğer kadınların terfilerine karşı önyargılı olmaları da kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarını işgal etmeleri için bir cam tavan engeli yaratmaktadır.

2.6. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

2.6.1. Örgüt kültürü

Kozlu'ya göre örgüt kültürü; "Bir toplum kendi iç yasalarına göre oluşur ve gelişir... Bir toplumun çeşitli alanlarında yaşam biçiminin olgunlaşması, din, ahlak, estetik, teknoloji ve sanat gibi toplumsal bir olaydır. Örgüt kültürü; paylaşılan değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlar, ritüeller, hikayeler ve efsanelerdir. Bu tanımlara göre örgüt kültürünü; grup üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar, fikirler ve sembollerden oluşan bir sistem olarak tanımlayabiliriz (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Kadın ve erkek ilişkilerinde toplumun oluşturduğu değerler, roller, davranışlar vb. cinsiyet kavramı örgütlerin özelliklerini tanımladığı gibi örgütlerde çalışanların davranışlarını da belirlemektedir. Kadınların veya erkeklerin toplumdaki konumları nedeniyle özdeşleştirdikleri eril ve dişil özellikler, iş yapma biçimlerine de yansır. Kuruluşun "cinsiyet" değerlerine, kuruluştaki çalışanların sorumluluklarına, davranışlarına, değerlerine vb. bağlıdır. Örgütsel cinsiyete göre kadın ve erkek çalışanların beklentilerinin değiştiği ve örgütlerde kadınlara ve erkeklere farklı koşullar sunulduğu görülmektedir (Temel, Near ve Misci, 2006).

Bürokratik veya geleneksel örgüt yapılarının erkek egemenliğine dayandığına yaygın olarak inanılırken, örgütler zaman içinde değişip kadınların varlığını kabul etse de eril değerler kültürde varlığını sürdürür. Ferguson'a göre bürokratik yapılar ve söylemler kadınlara yabancıdır ve kadınları alternatif örgütlenme biçimleri aramaya zorlamaktadır (Varoğlu, 2001: 326).

Örgütlerde erkeklik üç faktör tarafından belirlenir: "erkeklerin işe katılımı, çoğu iş için gerekli görev türleri ve bunları gerçekleştirmek için gereken öncelikler". Bu örgütlerde çalışma hayatını erkekler yönetmektedir ve kadınlar sistemin destekleyici unsurları olarak görülmektedir. Batı toplumunda erkek davranışlarına (kararlılık, bağımsızlık, egemenlik) vurgu yapan eril örgütlerde, kadın davranışlarının (ilgilenme, bağımsızlık, sıcaklık, anlayış) daha az konum işgal ettiği görülmektedir. Çoğu toplumda erkeklik kadınlıktan daha önemli ve kabul görmektedir (Dahlia 1999:50).

Silvia Gherardi, erkek egemen örgüt kültürlerinde kadının yerini açıklamak için bazı metaforlar kullanıyor. Oluşturduğu modelde erkeklerin kadınlara yönelik tutumlarını "dostça" ve "düşmanca" olarak ikiye ayırmıştır. Kadın ise kabul edilen, karşı çıkan, empoze edilen olmak üzere üç farklı şekilde konumlandırılır (Varoğlu, 2001: 328).

Maskülen kültürlerde erkekler, kadınları çalışma ortamında muğlak konumlara yerleştirmeyi ve kadınları gözlenen azınlık gibi hissettirmeyi amaçlar. Bayanlar resmi (işle ilgili) kanallardan ve ayrıca dernek içindeki gündelik kanallardan menedilmekte ve etki yaratabilecekleri konumlardan uzaklaştırılmaktadır. Dernek içindeki tasarıma bakıldığında, yönlendirmeye dayalı bir kardeşlik yapısının çerçevelendiği ve gündelik yazışma ağındaki bu bileşenin tüm derneğe yayıldığı görülmektedir (Miller, 2004: 51).

Snavely, iş yerinin neden "erkek egemen" olduğunu şu nedenlerle açıklıyor: (akt; Zel, 2002: 39-48)

- Kadınların klişe duruşu,
- Kadınların erkek partnerleriyle gelişigüzel tartışırken yaşadıkları sorunlar,
- Ulaştıkları yönetim uzmanları derneğin tamamı ile ilgilenmelerine izin vermiyor,
- Meslek ve meslek tanımlarının erkeklerin niteliklerine ve gereksinimlerine göre nitelendirilmesi,
- Erkeklerin bayanlarla çalışmaktan duyduğu hayal kırıklığı.

Erkek egemen örgüt kültüründe kadınların kendilerini kanıtlamak için daha az fırsata sahip oldukları ve kadın yöneticilerin belirli sorumluluklar için uygun olmadığı görülmektedir. Bu durum nedeniyle örgüt kültüründe kadınların yönetim kademelerine yükseltildiği bir cam tavan durumu söz konusudur.

2.6.2. Örgüt politikaları

Örgütsel politikalar da kadınların kariyer gelişimini doğrudan etkiler. Bazı kurumsal politikalar kadınların kariyer gelişimi için fırsatlar sunarken, diğerleri engeller yaratabilir. Kadınların işe alma, ücretlendirme ve kuruluşlardaki görevlendirmelerde erkeklere göre ayrımcılığa uğrama olasılığı daha yüksektir. Evli ve çocuklu kadınlar uzun mesafelere seyahat etmelerini engelleyen bir engel olarak görüldüklerinden, kadınlara yapılan bu tür yatırımlar daha az sıklıkta görülmektedir. Örgütsel performans değerlendirme politikaları

da kadınların kariyerlerini etkileyebilir. Geleneksel erkek işleri eşit derecede üretken olduğundan, erkeklerin başarısı büyük ölçüde yetenekten kaynaklanırken, kadınların başarısı daha çok şans unsurundan kaynaklanmaktadır. Başarısızlık durumunda, erkeğin şanssız olduğu anlamına gelir ve açıklama faktörü olarak kadının beceri ve teknik seviyesinden yoksun olması kullanılır. Bu nedenle insanlar, kadınların iş hayatında başarılı olma potansiyellerinin düşük olduğuna inanmaktadırlar (KSGM, 1999: 15).

Bir diğer önemli faktör de kuruluşların bordro yönetiminde kadınlara uyguladıkları özel veya farklı standartlardır. Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kadın yöneticilerin genellikle erkek meslektaşlarına göre daha düşük ücret aldıkları tespit edilmiştir. Bu, esas olarak kadınların genellikle "kadın işleri" olarak adlandırılan işlere atanmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca kadın yöneticilerin ücretler konusunda erkeklere göre daha az duyarlı olması eşitsizliğe katkıda bulunabilir (Ataay, 1998: 251).

Son olarak, kadınlar, kuruluşlarda üst düzey rollere geçiş için basamak olarak görülen iş atamalarını ve deneyim fırsatlarını daha az kullanmakta ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarına hazırlanmalarını da zorlaştırmaktadır. Birçok kuruluşta, bu tür yönetici eğitimi gayri resmi iletişim yoluyla belirlenir, yürütülür ve yöneticiler bunlara kimin katılacağını objektif olarak seçmezler. Bu nedenle daha çok tanıdıkları ve kendilerini iyi hissettikleri kişileri yani erkek yöneticileri seçmektedirler. (Ataay, 1998: 251).

2. Önerme: Örgüt kültürü ve politikaları cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesinde önemli bir etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü ve politikaları, kadınların kariyer gelişimine engel olabilecek cinsiyetçi normları ve uygulamaları içerebilir. Erkek egemen örgüt kültürü, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini zorlaştırabilir ve kadınların örgütlerde yönetim kademelerine yükselmelerini engelleyebilir. Ayrıca, kadınların işe alınması, ücretlendirilmesi ve görevlendirmelerinde erkeklere göre ayrımcılığa uğrama olasılığı daha yüksek olabilir. Örgütsel performans değerlendirme politikaları da kadınların başarılarına şans unsurunun daha çok katkıda bulunduğu algısını yaratabilir, bu da kadınların iş hayatında başarılı olma potansiyellerinin düşük olduğuna inanılmasına neden olabilir. Tüm bu faktörler, cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine katkıda bulunabilir.

2.6.3. Mentor eksikliği

Mentor kavramı, danışman, destekçi, öğretmen, avukat, koç, koruyucu, rol model ve rehber görevlerini kapsayan “akıllı ve güvenilir bir öğretmen veya rehber”dir. TDK sözlüğünde mentor kavramı "güvenilir ve akıllı danışman" olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk ise, koçluk, destek ve mentorluk yoluyla kişisel ve mesleki gelişim sağlamayı amaçlayan, bir örgütün deneyimli ve deneyimsiz üyeleri arasındaki birebir ilişkidir (Ceylan, 2007).

Kuruluşlar, çalışanlarına çok çeşitli danışmanlık hizmetleri sağlayabilir. Bu hizmetin şekli ne olursa olsun, çalışanın uzmanlığı, kariyer yolları ve istekleri hakkında yüz yüze görüşmeleri içerir. Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların ilerleme fırsatlarını keşfetmelerine yardımcı olmaktır. Bu bağlamda Anderson, mentorluğu “daha az deneyimli bireylerin iş ve kariyer gelişimi ile ilgili bir dizi konuda organizasyonun deneyimli üyelerinden düzenli olarak tavsiye verme süreci” olarak tanımlamaktadır (akt; MacGregor, 2000: 231).

Kılavuz, kuruluştaki üst düzey yönetim seviyelerine yükselmek isteyen çalışanlara yardım ve tavsiye sağlar. Bunu başarmak için çalışanlarının beceri ve yeteneklerine ve ne kadar hızlı öğrendiklerine odaklanırlar. Bir bireyin becerilerini ve yeteneklerini anlayan bir akıl hocası, onun kariyer hedeflerine ulaşmasına ve organizasyon içinde yeni bir işe ilerlemesine yardımcı olabilir. Rehberler, bireylerin gelecekleri veya çalışma planları hakkında konuşmalarına, yeni beceriler ve deneyimler edinmelerine olanak tanır ve zorluklara, seçimlere, nedenlere, yaratıcı çözümlere ve sonuçlara odaklanmalarına yardımcı olur (Anafarta, 2002: 122).

Kadın çalışanların geleneksel olarak erkek egemen olan mentorluk dünyasına iyi uyum sağladıkları gözlemlenmiş, ancak kadın çalışanların çoğunluğuna rağmen mentorluk rolünü kadınların üstlenmediği tespit edilmiştir (Wright, 1998: 177).

Mumford, kadınların kariyer gelişiminin önündeki engellerden birinin rehberlik eksikliği olduğunu vurgulamıştır (Broadbridge, 1999: 341). Öte yandan, örgütlerde mentorluk ilişkilerinin kadın çalışanlara kendilerini kanıtlama, fark edilme ve cesaretlerini artırma fırsatları sağladığı söylenmektedir (Rutterman ve Ohlott, 1995: 11).

Bir mentorluk ilişkisinde, daha yaşlı ve deneyimli bir yönetici, kariyerine yeni başlayan daha genç bir kişiye mentorluk yapar. Mentorlar, daha az deneyimli çalışanlara kariyer planlama tavsiyesi verirler; sosyal, teknik ve yönetsel becerileri öğretir ve işle ilgili veya kişisel konularda tavsiyelerde bulunurlar (Gloria ve Farrow, 1988: 29). Böyle bir program mentöre, yetiştirdiği kişilere ve kuruma fayda sağlar. Mesleki gelişim açısından bir mentora sahip olmak, bireyin kariyerini olumlu yönde etkileyebilir.

Örgütlerde, kadınlar mentorluk ilişkilerinden erkeklerden daha fazla yararlanır. Çünkü örgüt kültürü ve politikası ya da kişisel engeller gibi birçok faktör kadınların kariyer gelişimini olumsuz etkileyebiliyor. Mentorluk ilişkisi sayesinde kadınlar karşılaştıkları kişisel ve örgütsel engelleri daha kolay aşabiliyor ve özgüven kazanabiliyor. Kadın mentorlar, kadın çalışanlara da rol model olabildikleri için daha da önemli. Kadın mentorlar, kadın asllara kariyerlerinde yardımcı olabilir ve kadın yöneticilere potansiyel faydalar sağlayabilir (Ceylan, 2007).

Kadın çalışanlar, kadın mentorlardan yoksundur. Bunun nedeni ise çok az sayıda kadın yöneticinin kurumda mentor olarak hizmet verebilmesidir. Ek olarak araştırmalar, kadınların etkili mentorluk ilişkileri geliştirmede çeşitli engellerle karşılaştığını gösteriyor. Bilgi ağlarına erişim, sembolizm, toplumsal cinsiyet klişeleri, sosyalleşme pratikleri ve örgütlerde transseksüel ilişkilerle ilgili kabul edilen normlar, kadınların erkek mentor bulmakta güçlük çekmelerinin nedenleri olarak gösterilmektedir (Catalyst, 1993: 25). Sonuç olarak, kadınlar kurumlarda mentorluk ilişkilerinden erkekler kadar faydalanamamakta ve kendilerine mentorluk yapabilecek kadın yöneticilerin azlığı kadınların kariyerlerinde cam tavan engeli oluşturmaktadır.

2.6.4. Resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama

Örgütlerde formal yapılar olmakla birlikte informal grupların oluşturduğu informal yapılar da mevcuttur. Gayri resmi gruplar, sosyal ihtiyaçlar nedeniyle oluşan doğal gruplardır. Yani bu gruplar bilinçli olarak değil, doğal olarak oluşturulmuş gruplardır (Matteson, 2002: 315).

Resmi bir yapı içinde her zaman gayri resmi bir organizasyon vardır. İnfomal örgüt; formal yapıda ne tanımlanırsa tanımlansın, örgütte çalışan insanların etkileşimini, kişilerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını, grubun kendi ilişkilerinin gelişimini ve davranış

normlarını içerir (Guirdham, 1995: 100). Gayri resmi örgütler, grup üyelerinin bilinen ilgilerine ve arkadaşlıklarına dayalı olarak kendiliğinden oluşan arkadaşlıkları içerir (Buchanen ve Huczynski, 1997: 316).

Resmi örgüt dışı ilişkiler, çalışanların kuruluş içinde işte veya iş dışında oluşturdukları ilişkilerin bir sonucu olarak gelişebilir. Bu öngörülemeyen ilişki gayri resmi iletişimi oluşturur. Gayri resmi iletişimin, resmi yapıları büyük ölçüde etkileyebilecek bir özelliği vardır. Bu nedenle yöneticiler gayri resmi iletişime gereken önemi vermelidir. Gayri resmi iletişim sayesinde kişiler kurumda neler olup bittiğini, hangi pozisyonların açık olduğunu, bu pozisyonlara kimlerin aday olduğunu, insanların kuruma karşı tutumlarını ve insanları daha iyi motive etmek için hangi motivasyon araçlarının kullanıldığını görebilirler. Kadın yöneticilerin erkek egemen iletişim ağlarına erişimleri sınırlı olduğundan, bazı fırsatları değerlendirmede, örgütsel politikalar hakkında bilgi edinmede, başarı için önemli olan destek, bilgi ve gücü elde etmede ve diğer yöneticilerle ilişki kurmada cam tavan engelleriyle karşılaşmaktadırlar. Erkekler ise çalışma hayatlarında çalışma arkadaşları ile oluşturdukları ortak tarih ve kültür sayesinde daha etkili iletişim kurabilmektedirler. Bu nedenle daha önce oluşturulan bu ağda kadın ve kadın yönetici kabul edilmez. Bir şirketin yönetim felsefesi ve tarzı, stratejileri, politikaları ve davranışsal özellikleri, örgüt kültürünü oluşturur ve şirketin faaliyetlerine yansır. Genel olarak yönetim kurullarının ve yöneticilerin erkek olması, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erişimini kısıtlamaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici'nin (2015) araştırmasına göre, 2000-2018 yılları arasında Türkçe literatürde "cam tavan" kavramı üzerine 16 çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar konsept veya derleme şeklinde yürütülmüş ve eğitim sektöründe 13, turizm sektöründe 7, sağlık sektöründe 6, finansal hizmetler sektöründe 6, karma sektörde 4, belirsiz sektörde 3, insan kaynakları alanında 2, sendikalarda, siyasi alanda, sanayi sektöründe bir, telekomünikasyon sektöründe, spor sektöründe, Türkiye İstatistik Kurumunda, Türkiye Cumhuriyeti Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığında ve biri de Türkiye Cumhuriyeti Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı sosyal hizmet kurumlarında gerçekleştirilmiştir. 16 çalışmanın 38'inde nicel araştırma yöntemi, 26'sında nitel araştırma yöntemi ve bir çalışmada hem nicel hem de nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ancak, 2000-2003 yılları arasında herhangi bir çalışma bulunamamıştır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2015).

Tablo 2. 2. 018 Yılında Araştırmaya Dâhil Olan Çalışmaların Yöntemleri ve Sonuçları

Araştırmacı ve Yıl	Araştırma Yöntemi	Araştırmanın Konusu ve Sonuçları
Aksoy 2018	Nitel	Türkiye'deki Türk kadın akademisyenler ile yabancı kadın akademisyenlerin cam tavan algıları üzerine yapılan bir araştırmada, iki grubun cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
Akyurt 2018	Nitel	Sağlık kuruluşlarında çalışan kadın yöneticilerde kariyer engelleri ile cam tavan arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada cam tavanın varlığı ortaya konmuştur.
Aldemir ve Budak 2018	Nitel	Parlamentodaki cinsiyet kotaları üzerine yapılan bir çalışmada, Türkiye'de kadınların siyasi karar alma organlarında sembolik figürlerin ötesine geçemediği sonucuna varıldı.
Asoy 2018	Nitel	Bu araştırmada cinsiyetçilik ve cam tavan sendromu oyun-teorik bir model çerçevesinde incelenerek cam tavanın aşılması için yasal düzenlemelerin ve yaptırımların önemi ortaya konulmuştur.
Bilim ve Bülez 2018	Nitel	Cam tavan kavramına dikkat çekmeyi amaçlayan çalışmada, kadınların iş hayatındaki temsili giderek artarken, üst düzey yönetici pozisyonlarında buna paralel bir büyüme olmadığı sonucuna ulaşıldı.
Can Kaptanoğlu ve Halo 2018	Nitel	Cam tavan sendromu ile akademisyen güç mesafesi arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalarda bu iki kavram arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak kavramların algılanmasında cinsiyete dayalı bir farklılığın olmadığı da tespit edilmiştir.
Esen ve Kaloğlu 2018	Nitel	Siyasi kariyere sahip kadınların genel yetenek inançları açısından cam tavan sendromunu inceleyen bir çalışmada, siyasi kariyere sahip kadınların genel yetenek inançları ile cam tavanın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Gündüz 2018	Nitel	Erkeklerde görülen ancak çalışma hayatlarında kadınları tehdit eden sendromun incelendiği araştırmada, cam tavan sendromunun kadınların kariyerlerini olumsuz etkilediği ancak kadınlarda da görüldüğü ortaya çıktı.
İpçioğlu, Eğilmez ve Şen 2018	Nitel	Cam tavanı oluşturan unsurları belirlemek ve İK yöneticilerinin cam tavanı aşma konusundaki görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bir çalışmada, cam tavanın sadece kadınlarda değil, öncelikle erkeğin kendi yarattığı bir engel olduğu sonucuna varılmıştır.
Menteş 2018	Nitel	Türkiye'de bankacılık sektöründeki cam tavan sorununu konu alan bu araştırmada, kadın çalışanların erkeklere göre daha yüksek eğitilmiş olmalarına rağmen yönetim kurullarında yeterince temsil edilmedikleri tespit edilmiştir.
Öktem, Kubat ve Kızıltan 2018	Nitel ve Nitel	Örgütsel adalet, işe yabancılaşma ve cam tavan algılarının incelendiği kadın çalışanların davranışlarını etkileyen algılar üzerine yapılan bir çalışmada cam tavan kavramı ikinci sırada yer almıştır.
Öztürk, Bolat ve Kıran Morkoç 2018	Nitel	Kadın çalışanların cam tavan engel algılarının belirlendiği çalışmada, çalışanların cam tavan algıları ile 'cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışılan saat' değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
Şener, Arıkan Tezergil ve Erdilek Karabay 2018	Nitel	Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerin cam tavan algılarını ölçmeyi amaçlayan çalışmada, cam tavan algılarında olduğu gibi kadın yöneticilere yönelik tutumların da cinsiyete göre farklılaştığı belirlendi. Kadın yöneticilerin deneyimleri onlarınkinden farklıdır.
Yıldız, Vural ve Savcı 2018	Nitel	Kadınların kariyer gelişimi için hangi stratejilerin daha önemli olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalar arasında “kariyer planlamaya dahil olma” stratejisinin kadınların kariyer gelişimi üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: (Hoşgör, Gündüz Hoşgör, Memiş, 2016,s.350).

Cam tavan ile ilgili kişisel, örgütsel ve sosyal faktörlerin oluşturduğu engellerin yanı sıra erkek yöneticiler, kadın yöneticiler ve bireylerin kendileri de engeller oluşturmaktadır. (Hoşgör, Gündüz Hoşgör, Memiş, 2016,s.350).

2.7. Kraliçe Arı Sendromu

Bu durum, kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara karşı erkeksi tavırlar benimseyerek meslektaşlarına karşı tutumu olarak bilinmektedir (Yıldız vd., 2016).

“Kraliçe Arı Sendromu”, kadınların bekar olarak en üst pozisyona gelmeyi istemesi, aynı zamanda diğer kadın çalışanları istememesi, çekmemesi ve aynı işi yapmasını engellemesi durumu olarak tanımlanabilir (Korkmaz, 2014). Çok sayıda çalışma, üst düzey pozisyonlardaki kadınların, bu durumda yalnız kalma ve organizasyonda rekabet etme korkusu nedeniyle alt kademelerdeki kadınlara yardım etmediğini göstermiştir (Groot, 2010). Kraliçe Arı fenomeni, kariyerlerine düşük cinsiyet tanımlarıyla başlayan ve terfi sürecinde yüksek düzeyde cinsiyetçilik yaşayan kadınlar arasında ortaya çıkmaktadır.

Kraliçe Arı Sendromu, kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarını engellemesi nedeniyle ortaya çıkan, Cam Tavan Sendromu'nun alt boyutlarından biridir ve aynı zamanda kadınların kraliçe arı gibi algılanmaları nedeniyle üst yönetim pozisyonlarına terfi ettirilememesinin de sebebidir. Çünkü önde gelen dişi arı, arı ailesindeki diğer arılara göre daha olgun olan kraliçe arıdır, tüm ihtiyaçları (güvenliği ve bakımı dahil) kovandaki arılar tarafından karşılanır ve kovanın devamlılığını sağlamaktadır. Kraliçe arının en önemli özelliği yalnız olmasıdır (Yürüten, 2014).

Kraliçe arı kavramı ilk olarak 1973 yılında Michigan Üniversitesi bilim adamları Carol Tavris, Toby Epstein Jayaratne ve Graham Staines tarafından ifade edilmiştir. Kraliçe arı sendromu, 1974 yılında Psychology Today dergisinde 20.000'den fazla kadını kapsayan bir çalışmanın sonuçlarının yayınlanmasıyla literatüre girmiştir (Özülke, 2016).

Kraliçe benzeri davranış ergenlik döneminde başlar ve kızların boyun eğici tarzının bu dönemde üzerlerinde silinmez bir iz bırakması kuvvetle muhtemeldir. Kızların akranlarına karşı önyargılı olma olasılığı yüksektir. Özellikle anne kız ilişkisinin çok önemli olduğu bu dönemde kız çocukları birçok davranışı annelerinden öğrenerek

annelerinin tutum ve davranışlarına göre hareket etmektedir (Wiseman, 2016:76; Çitil, 2022).

Okul ve sosyal hayattaki arkadaşlıklar ve gelişimsel teknoloji de kız çocuklarının gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. George (2002:16); Hemen her okulda bazı popüler öğrencilerin ilgilerini ve güçlerini artırmak için diğer öğrencilerle alay edip dedikodu yaptıklarını ve onları yok sayarak düşmanlığa yol açabilecek bir atmosfer yarattıklarını tespit etmiştir. Bu popüler kızların özellikleri, arkadaşlarına istediklerini yaptırmaları, kimseden korkmamaları, her zaman merkezde olmaları, stratejik olarak hassas olmaları, herkesi kolayca suçlamaları ve birileri onlara yanıldığını söylediğinde intikam almalarıdır (Wiseman, 2016:115). Arkadaşlık ilişkilerinde kızlara hemcinsleri ile ilgili neleri sevdikleri sorulduğunda;

- Sırlarını paylaşabilirler,
- Her şeyi söyleyebilirler
- Arkadaşlarına güvendiklerini söylediler.

Kızlara aynı cinsiyetten arkadaşlıkların nesini sevmedikleri sorulduğunda;

- Emanet edilen sırların üçüncü kişilere açıklanması,
- Eleştiri, yargılama, kıskançlık ve dedikodu ile ilgilenmek,
- İkiyüzlü davranışlara maruz kalma,
- Rekabet ve ihanet olasılığından hoşlanmadıklarını söylediler (Wiseman, 2016:234).

Geleneksel cinsiyet rollerinden farklı davranan kadınlar da 1800'lerin başından beri çeşitli isimler verilerek (Buz Kraliçesi, Demir Leydi vb.) birçok hikâyeye konu olmuştur. Bu kadınların hepsi aynı kadın tipini anlatıyor; genç kızları sık sık engelleyen ve hatta taciz eden yüksek mevkideki başka bir kadın (Zhao ve Maw-DerFoo, 2016:4). Külkedisi hikâyesinde kraliçe arı, birleşmiş iki kız kardeş gibidir. Başarılı olabilecek başka bir kız kardeşle savaşarak ona zarar vermektedir. Sendrom, bir kadının olabileceği en iyi kadın olmak için başka bir kadını incitebilmesidir (Groot, 2010: 4). Altun'a (2017: 83) göre kadınlar en çok "ben yapamam, o çekmesin, ben çekersem o çeksin" bilinçaltı mantığıyla hareket eden akranları tarafından eleştirilmektedir. Erkeksi bir tavır sergilerler ve kadın çalışanları hor görmektedirler.

Kraliçe Arılar, Knight (1989:5) yüksek maaşlı işlerin olduğu bir kurumda çalışan, pozisyonundaki erkek çalışma arkadaşları ve kurumdaki diğer erkek çalışanlarla iyi geçinen kadın yönetici imajı olarak tanımlanmaktadır. Diğer kadınlar için fırsat eşitliğini desteklemez, diğer kadınların cesaretini kırar ve feminist hareketi reddeder çünkü kendisiyle rekabet edecek veya kadınlardan hoşlanan kadınlarla herkesin ulaşamayacağı ayrıcalıklı konumlarda savaşmak istemez çünkü kendisidir. Kadınların genellikle dışlandığı bir çalışma ortamında başarılı olmuştur. Çünkü onlar şu anda bulundukları yere kendi çabalarıyla, bireysel yetenek ve becerileriyle geldiler, böylece diğer kadınlar kendilerine güvenmeden ayrımcılığın üstesinden gelebilmektedir. Bunun nedeni, diğer kadınların ilerlemesinin kolaylaşmasını istememeleri ve kendi başarılarını sürdürmek zorunda hissetmeleridir (Hopman ve Lord, 2009:16; Shetsky, 2013:38). Kraliçe arı sendromunu taşıyan kadınların özellikleri:

- Erkeksi davranış kalıpları sergilemek ve bunları kadınlara karşı kullanmak,
- Diğer rekabetçi kadınların işlerini göz ardı etmek, üretkenliklerini azaltmak,
- Çalışanlarla doğru iletişim ve iş birliği yaparak organizasyonda düzeni sağlamak yerine otoriter davranışlar sergilemeyi tercih eden,
- Rakibi olabileceğini düşündüğü kadın çalışanlara "eksiksin" mesajı atması,
- Bedenlerinin altında çalışan diğer kadınların kariyerlerinde sevimlerini, gelişmelerini ve yükselmelerini engellemeye çalışmak,
- Kadın çalışanları statülerini korumak için davranış ve tavırlarıyla kendi alanlarından uzaklaştırma içgüdüğü,
- Çalışanları hata yapmaları için aşırı baskı altına almak,
- Hedef kariyer yolunda ilerleyen kadın çalışanların gelişimini engellemek, onları meşgul etmek ve kendilerini geliştirmek için zamanlarını önemsiz işler haline getirmek,

Kadın çalışanları bir organizasyonda perde arkasına koymak, mükemmeliyetçilik, aşırı kontrolcü, tatminsiz tavırlar sergilemek ve kendine acı çektiren duygusuz bir imaj çizmek olarak tanımlanabilir (Derks vd, 2016:457; Atay, 2015).

Ancak Dellasega'ya (2005:33) göre, birçok kraliçe davranışlarının saldırganlığının farkında değildir. Başka bir deyişle, davranışlarının zorbalık olarak tanımlanabileceğini bilmiyorlar. Ana arıya aşağıdaki soruları sormak, zorba bir tutuma sahip olup olmadıklarını anlamanıza yardımcı olabilir:

- Diğer kadınlardan kolayca rahatsız olur muyum?
- Başka kadınları düşünürken karalayıcı bir dil kullanıyor muyum?
- Her zaman sorumluluk alıyor, planlar yapıyor ve başkalarına danışmadan şovu yürütüyor muyum?
- İş arkadaşlarımı veya arkadaşlarımı hızla mı geçiyorum?
- Kadınlarla anlamlı ilişkilerden yoksun muyum?
- Diğer kadınlarla öğle yemeği yemek veya evde gündelik aktiviteler yapmak gibi şeylere nadiren davet ediliyor muyum?
- İşyerinde veya toplumda bir güç konumuna ulaşmayı veya bunu sürdürmeyi sık sık düşünüyor muyum?
- Diğer kadınlar benden kaçıyor mu?
- Önemli bir şey değilmiş gibi hissettim ve yanıldığımı bildiğim halde özür dilemedim mi?
- Performansım ve davranışlarım hakkında geri bildirimde bulunan kadınları susturacak mıyım?
- Her ne pahasına olursa olsun en iyi olmak benim için en önemli şey mi?
- Başka kadınları hiç kasıtlı olarak dışlamaya veya baltalamaya çalıştım mı?
- İlişki tarzım diğer kadınları korkutuyor mu?
- Diğer kadınlarla yakınlaşmakta zorlanıyor muyum?
- Başka bir kadın hakkında bir söylenti duyarsam, bunu tekrar eder miyim?

Neredeyse her kadın hayatında en az bir kez dedikodu, dışlanma veya manipülasyon yaşamıştır ve çoğu bu olaylardan bir süre sonra kurtulur. Bununla birlikte, kraliçe arı tavrını benimseyen, ihanet ve güvensizlik yaşayan kadınlar olan hedef kadınlar, uzun süreli duygusal ve psikolojik travmalar yaşayabilir (Dellasega 2005: 54). Kraliçe arı tavrını benimsemiş bir kadın ile çalışanlar:

- Kaba davranışlara maruz kalma,
- Kariyer fırsatlarının ve ilerlemenin engellenmesi,
- Büyük baskı altında çalışmak,

Diğer çalışanlardan daha az motive olacaklar ve psikolojik olarak daha fazla bitkin olacaklar. Olumsuz durumlardan ve ilişkilerden uzaklaşmaya çalışan kadınlar baskı, dışlama, taciz ve diğer zararlı yöntemlere karşı daha savunmasızdır (Özülke, 2016).

Çok sayıda araştırma, üst düzey pozisyonlardaki kadınların, organizasyonda yalnız kalmak istedikleri ve rekabet etmekten korktukları için alt kademelerden terfi edebilecek diğer kadınlara yardım etmediklerini göstermiştir (Groot, 2010: 4). Özdevecioğlu ve diğerleri (2003:134) tarafından bankacılık sektöründe yapılan araştırma, kadın yöneticilerle çalışanların stres düzeylerinin erkek yöneticilerle çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

1. Önerme: Kadın yöneticiler arasında kraliçe arı sendromu yaygın bir şekilde görülmektedir ve bu sendrom diğer kadın çalışanların kariyer gelişimlerini engelleyerek organizasyonda olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu durumun nedeni, kadınların erkeksi davranış kalıplarına yönelerek organizasyonda rekabet etme korkusuyla alt kademelerdeki kadın çalışanlara yardım etmemeleri ve hatta engellemeleridir. Ayrıca, kraliçe arı sendromu taşıyan kadın yöneticiler, erkek meslektaşlarıyla daha iyi geçinme ve yüksek mevkideki erkek çalışanlarla aynı düzeyde kabul edilme arzusuyla diğer kadınların cesaretini kırar ve feminist hareketi reddederler.

2.8. Cam Asansör

Kadınların egemen olduğu sektörlerde çalışan erkeklerin profesyonel olmayanlara karşı ön yargılı olmalarına karşın, bu sektörlerdeki kariyerleri açısından kadınların erkek egemen sektörlerde yaşadıkları zorlukları yaşamadıkları ve yapısal avantaja sahip oldukları kabul edilmektedir (Başak 2009). Yeni işyerlerinde, erkeklerin merdiven çıkarken kadın meslektaşlarına göre daha fazla sosyalleşmesi, teşvik edilmesi, elde tutulması ve terfi ettirilmesi daha olasıdır (Kamberidou, 2010).

İngilizce 'de cam asansör veya cam yürüyen merdiven olarak bilinen bu kavram, Türkçe literatürde de cam asansör veya cam yürüyen merdiven olarak da kullanılmaktadır. Bu çalışmada, kavramın eşanlamlısı olarak "cam asansör" terimini kullanma eğilimindedir. Cinsiyete dayalı araştırma, zaman içinde birçok iş alanında geniş çapta tartışılmıştır. Erkek egemen mesleklerde kadınların merdiven çıkmalarını engelleyen bir cam tavanla karşı karşıya kaldıkları düşünülürken, kadın egemen mesleklerde erkeklerin merdivenleri daha hızlı çıktığı düşünülmektedir. Williams (Williams, 1992), araştırmasına dayanarak, erkeklerin örgütlerde ilerlemesini sağlayan yapı ve uygulamaların varlığını

ortaya koymuş ve erkeklerin örgütlerde "cam asansör/yürüyen merdiven" kullanabileceğini öne sürmüştür. Bu durumda cam asansör kavramı erkeklerin lehine olan bir durumu ifade etmektedir.

Bazı çalışma gruplarının hiyerarşisini engelleyen (dikey tabakalaşma) cam tavan kavramının aksine, cam asansörler, azınlık gruplarının hızlı hiyerarşik ilerleyişini belirtmek ve kadın egemen mesleklerde erkek istihdamına ışık tutmak için kullanılmıştır. Cam uçurumdan türetilen bir kavram olarak cam asansör, "şirketin insanları zirveye taşıyan yetkili görünmez aracı" anlamına gelir. Cam asansör, öğretmenlik, hemşirelik, kütüphanecilik ve sosyal ihtiyaçlar ve hizmetler gibi kadınların egemen olduğu mesleklerdeki erkek işçilerin nasıl daha hızlı ve kolay bir şekilde daha yüksek pozisyonlara yükselbileceğini ve ilerleme şanslarını nasıl artırabileceğini açıklar (Williams, 1992; Macarie ve Moldovan, 2012; Meharoof, 2010; Madichie, 2013).

Erkeklerin, kadınların çoğunlukta olduğu ve daha büyük ilerleme fırsatlarına, daha kolay ilerlemeye veya daha yüksek ücret ve itibara sahip bir pozisyona sahip olmak için daha düşük ücretle işe alındığı işlerde cam asansörleri çalıştırdığı bulunmuştur (Snyder ve Green 2008; Williams, 1992). Başka bir deyişle, geleneksel olarak kadınsı mesleklerde ve kadınların egemen olduğu işyerlerinde erkekler, onları daha yüksek ve daha erkeksi işlere iten normların ve beklentilerin gizli yönlerini deneyimlemektedir. Yani bir cam tavan, bazılarını (çoğunlukla kadınları) ve bazılarını (çoğunlukla erkekleri) rahatsız eden bir cam asansör sağlayabilir. Ancak cam asansörler, gey erkekler veya siyah erkekler gibi kadın işlerinde çalışan tüm erkeklere eşit şekilde açık değildir. Wingfield (2009) ve Smith (2012) tarafından yapılan araştırma, özellikle zihinsel olarak erkek üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Ancak araştırmacılar, cam asansörün erkeklerin yararına var olmasına rağmen, cam tavan kavramı kadar katı bir şekilde cinsiyetçi olmadığına ve arkasındaki yapının çok daha karmaşık olduğuna dikkat çekmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar da bunu doğruluyor, cam asansör kavramının cinsiyetçi bir konu olarak görülmediğini ancak ırkçılık açısından da farklılık gösterdiğini çünkü tüm erkeklerin aynı deneyimi yaşamadığını belirtmektedir. Örneğin, Wingfield (2009) cam asansör olgusunu ırksal bir bakış açısıyla değerlendirerek, beyaz erkeklerin kadınların egemen olduğu mesleklere girerken özellikle avantajlı olduğunu açıklar. Kadın kariyerlerini tercih eden erkeklerin daha fazla sorumluluk aldıklarını, bu nedenle yönetici pozisyonlarına yükselmek için cam asansörlerden yararlanabileceklerini savunur. Öte yandan, siyah erkekler için aynı

yerde cam asansörlerin veya cam yürüyen merdivenlerin etkisini bulamadıklarını açıkladı (Wingfield 2009). Smith'in (2012) çalışması, cam tavan ve cam asansör teorilerini birleştirerek benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Benzer şekilde, David ve Maume (1999) tarafından yürütülen bir çalışmada, siyah ve beyaz erkek ve kadınların terfi durumunu incelemişlerdir. Belirli bir süre sonra terfi bekleyen çalışanlar arasında, beyaz erkeklerin %56'sı ve siyah erkeklerin %83'ü terfi almışken, beyaz kadınların yalnızca %15'i ve siyah kadınların yalnızca %7'si terfi etmiştir. Bu araştırmada, araştırmacılar, Rosenbaum'un (1979) daha sonraki kariyer gelişimi için ilk 3-5 yılda erken terfi etmenin önemine yaptığı vurguyu temel almışlardır. Yaptıkları çalışmada, beyaz erkeklerin siyah beyaz kadınlardan %10'a kadar farklı olmadığı ve siyah erkeklerden farklı olmadığı görülmüştür. Ancak siyah kadınlar, beyaz erkeklerle karşılaştırıldığında önemli ölçüde daha az terfi almıştır (%93'ü hala terfi beklemektedir). Erkekler, kariyerlerinin ilk beş yılının sonunda daha yüksek oranda yönetici terfisi almaktadır. Araştırmacı bundan hareketle kadınların ve siyah erkeklerin cam tavanın tuzağına düştüğü sonucuna vardı; kadınların egemen olduğu mesleklerde beyaz erkeklerin yönetici pozisyonlarına yükselmek için cam asansörleri kullandıkları sonucuna vardı (David ve Maume, 1999). Araştırmayla karşılaştırıldığında cam asansör kavramı erkeklerin, özellikle de erkeklerin hakimiyetini tanımlar. Cam asansör kavramı, tıpkı cam tavanlar gibi, toplumsal cinsiyetten çok daha karmaşık, kesişimsel bir konudur. Williams araştırmasında, kavramın erkeklerin kadın işçilere göre ekonomik avantajlarını açıklamada sınırlı yararlılığa sahip olduğunu ve beyaz ve orta sınıf erkeklerin deneyimlerinden yararlandığını açıklanmıştır (Williams, 2013). Cam asansör kavramıyla bağlantılı olarak, örgütsel adalet veya adaletsizlik, kadınların ve diğer azınlıkların yükselmesindeki engellerden biridir. Bu nedenle, örgütsel adalet veya adaletsizlik sorunlarını ele almak, fırsat eşitliği açısından önemli bir adımdır.

2.9. Örgütsel Adalet – Adaletsizlik

Örgütsel adalet, çalışanların sosyal etkileşimlerdeki duyguları, tepkileri ve davranışlarıyla ilgili örgütsel operasyonlar ve karar verme algılarını ifade eder (Elovainio ve diğerleri, 2003). Adaletsizlik, bir çalışanın kendisine veya başkalarına adaletsiz davranıldığına dair inancıdır (Ambrose ve diğerleri, 2002). Adaletsizlik, çalışanların belirli girdileri (eğitim ve çaba gibi) işlerine aktardıkları ve karşılığında belirli sonuçlar (maaş ve

terfi gibi) bekledikleri sosyal mübadele sürecinde ortaya çıkar. Elde edilen sonuçlar verilen girdilere uymadığında adaletsizlik duygusu ortaya çıkar. (DeConinckve Bachmann, 2005).

1. Önerme: Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar, işyerinde daha yüksek motivasyon, iş tatmini ve bağlılık hissi yaşarlar.

Açıklama: Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine ve çevrelerine adil davranıldığına dair bir algıdır. Bu algı, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve bağlılık hissini etkiler. Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha mutlu ve motive olurlar. Bunun nedeni, adil bir iş ortamında çalışmanın, çalışanların kendilerine verilen görevleri daha iyi yerine getirmelerine ve örgütlerine daha fazla bağlılık duymalarına yardımcı olmasıdır. Dolayısıyla, örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar, işyerinde daha yüksek motivasyon, iş tatmini ve bağlılık hissi yaşayacaklardır.

2.9.1. Örgütsel adalet türleri

Örgütsel adalet üzerine yapılan önceki çalışmaların çoğu, adaletin üç boyutuna odaklanmıştır (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000).

Adalet, insanların haklarını, fikirlerini ve çıkarlarını korumak, insan onurunu korumak ve özgürlüğü sağlamak için kullanılır. Siyasi sistemlerde adalet kelimesi, insanların refahını en üst düzeye çıkarmada önemli bir yer tutmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Adalet doğruluk, dürüstlük, eşitlik ve hakkaniyet, yasallık, tarafsızlık, insanlık ve nezaket standartlarına uygunluktur. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında adalet; devletin temel amaç ve sorumluluğu, kişilerin temel hak ve hürriyetlerini sınırlayan siyasi, ekonomik ve sosyal engelleri hukuk ilkelerine aykırı bir biçimde ortadan kaldırmaya çalışmakla tecelli etmektedir (Töremen ve Tan, 2010).

Örgütsel adalet; iş hayatında adaletin rolünü ortaya koymak için kullanılan bir terimdir. Daha spesifik olarak örgütsel adalet, bir örgütte çalışanların iş ortamında kendilerine adil davranıldığı algısını ve bu algının örgütteki diğer çıktıları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütsel adalet, “gelir paylaşımındaki adalet

ek olarak, uygulayıcıların izlediği strateji ve politikadaki adalet” olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013).

Örgütsel adalet kavramının karmaşıklığı birçok soruyu gündeme getirmektedir. Örneğin, bir organizasyon içinde kararların alınma şeklinden, yöneticinizin size nasıl davrandığına, nasıl maaş aldığınıza kadar tüm bu konular örgütsel adalet kavramına girer. Bu konulardaki ilk araştırmalarda örgütsel adalet; dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki türdür. Daha sonraki araştırmasında Greenberg, örgütsel adalet kavramını dört türe ayırdı: bilgi adaleti ve kişilerarası adalettir (akt, Özkalp ve Kirel, 2013).

Adil bir süreç, ödüllerin ve cezaların nasıl paylaşıldığına dair daha doğru tahminler sağlar (Cropanzano ve diğerleri, 2001). Örgütsel kararlar almada kullanılan süreçle ilgili adalet, çalışanların tutumları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Shafiro ve diğerleri, 2007).

Örgütsel adaletsizlik, çalışanların kendilerine veya diğer çalışanlara adaletsiz davranıldığına dair inançları olarak tanımlanabilir (Ambrose, 2002: 808-879). Bu algı, adaletsizlik algısını, çalışanların işe aktardıkları girdiler (eğitim, çaba, performans) ile bekledikleri ödüllendirici sonuçlar (terfiler, maaş artışları vb.) arasındaki tutarsızlığı ortaya koymaktadır. Bu bilişin temel kaynakları, hak ettikleri ödülleri alamamak, örgüt üzerinde olumsuz etkisi olan çalışanların cezalandırılmaması, aynı tür cezalar arasında tutarsızlıklar olması, ceza yöntemlerinin adaletsiz olması, cezaların çok ağır ya da çok hafif olması şeklinde sıralanabilir (Trevino, 1992: 658). Muhtemelen adaletsizlik de adalet kavramı gibi aslında toplumsal bir yansımadır, adaletsizlik örgütlerde sistemlere ve alt sistemlere bir hastalık gibi yayılmaktadır (Dietz ve ark., 2003: 319).

Tarih boyunca örgütsel adalet türleri kullanılmış olsa da, ilk çalışmaların Adams'ın adalet teorisine (1965) dayanan dağıtım adaletine dayandığı söylenmektedir. Dağıtım adaleti araştırmalarında, kazançların algılanan adaleti incelenir. Bununla birlikte, dağıtım adaletine dayalı çalışmalar, adaletsizliğe karşı bireysel tepkileri açıklamakta ve tahmin etmekte başarısız olmuş ve araştırmacıları prosedürel adaleti incelemeye yöneltmiştir. İşlemsel adalet, neyin başarıldığını belirlemek için kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Bu prosedürleri çalışanlarına uygulayan yöneticilerin eylemlerinin, algılanan başarının adaleti ve bu başarıları belirlemek için kullanılan süreç ve prosedürler kadar önemli olduğunun kabul edilmesiyle örgütsel adaletin yeni bir boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyut, etkileşim adaleti olarak adlandırılır ve

programın yürütülmesi sırasında kişilerarası eylemlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Övgü-Çakmak, 2005).

2.9.1.1. Dağıtımsal adalet

Örgütsel adalet boyutları arasında literatürde ilk karşımıza çıkan adalet boyutu dağıtım adaletidir. Dağıtıcı adalet, karar verme sürecinden bağımsız olarak; karar verme sürecinin sonucunun ne kadar adil olduğuna odaklanır (Konovsky 2000; akt; Babaoğlu ve Ertürk, 2013). 1975'ten önce, adalet araştırmaları öncelikle dağıtım adaletine odaklanıyordu. Bu araştırmanın çoğu, Adams (1965) tarafından adaleti değerlendirmek için kullanılan sosyal mübadele teorisinden kaynaklanmaktadır. Adams'a göre insanlar sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçların adil olup olmadığını da önemserler. Bir sonucun adil olup olmadığına karar vermenin yolu, bireyin katkısının (örneğin eğitim, bilgi, deneyim) elde edilen sonuca oranını hesaplamak ve bu oranı bir referans değerle karşılaştırmaktır. Dağıtım adaleti; “Örgüt üyelerinin örgütsel çıktıların, ödüllerin, cezaların ve kaynakların örgüt üyeleri arasında adil bir şekilde paylaşılmasına ilişkin algılarını içeren bir adalet duygusudur” (Yavuz, 2012).

Dağıtım adaleti eşitlik teorisine dahildir. Teorinin özü, eşit çabaların eşit sonuçlar vermesi gerektiğidir. Eşitlik teorisine göre, insanlar kendi başarılarını karşılaştırır ve başkalarınınkilerle çalışır. Oranlar arasında bir denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığını düşünürler. Eşitsizlik olduğunu düşünürlerse eşitlik için çalışırlar. Bunu performansı düşürerek veya karşılaştırdıkları çalışanları değiştirerek yapmaya çalışırlar (Eren, 2011).

Dağıtıcı adalet uygulayan yöneticiler, ödülleri ve cezaları performansa dayalı olarak eşit olarak dağıtır. Ayrıca dağıtım adaleti, kaynakların orantılı payları belirli kriterlere, işlevsel kurallara ve sonuçlara göre ifade edilen bireylere dağıtılmasıdır (Özen, 2002). Örgütlerde çalışan kişiler, örgüte ne gibi faydalar sağladıklarıyla ve örgütte adil uygulamaların olup olmadığıyla ilgilenirler. Örgütsel faydaların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması “dağıtım adaleti” kavramı ile ilgilidir (Dilek, 2005).

2.9.1.2. Prosedürel (işlemci) adalet

Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan prosedür adaleti, örgütler içindeki kararların adilliği ile ilgilenen dağıtım adaletinin aksine, bu kararlara götüren süreçlerle ilgilenir. Dolayısıyla örgütlerde adalet açısından, dağıtımcı adalet yaklaşımı çalışanların ödeme/ücret kararlarına nasıl tepki verdiği odaklanırken, prosedürel adalet yaklaşımı çalışanların bu kararlara nasıl tepki verdiği odaklanmaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009).

İşlemsel adalet; ücretler, terfiler, finansal fırsatlar, çalışma koşulları ve performans değerlendirmeleri gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçülmesinde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adilliği olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2002). Leventhal'a (2000) göre bir prosedürün adilliği 6 kurala bağlıdır. Bu kurallar (Akt: Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010):

- Tutarlılık Kuralları: Tahsis kararlarının karşılıklı olarak tutarlı olduğu kurallar.
- Tarafsızlık Kuralları: Görevlendirmelerde veya uygulamalarda kurum çalışanlarını kayırmayan kurallardır.
- Doğruluk Kuralları: Bilgilerin doğruluğuna ilişkin kurallardır.
- Düzeltme Kuralları: Çalışanların belirli kararlara itiraz etme veya bu kararların düzeltilmesini talep etme hakkının olduğu kurallar.
- Temsil sistemi: Çalışan temsilcilerinin seçilmesi ve çalışanları etkileyen kararlarda çalışan temsilcilerinin görüşlerinin alınması sistemidir.
- Etik kurallar: Alınacak kararların (özellikle tahsis ve işlemlere ilişkin) çalışanların etik değerleri ile tutarlı olması kuralıdır.

2.9.1.3. Etkileşimsel adalet

Karar vermeyi düzenleyen resmi süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlanan prosedür adaleti üzerine yapılan araştırmalar ilerledikçe, araştırmacıların adalet algılarını belirlemede başka bir faktörün önemini fark etmesiyle etkileşimli adalet adı verilen yeni bir adalet türü ortaya çıkmıştır. Etkileşimli adalet olarak tanımlanan (Yürür, 2008) çalışanların adalet duygusunun oluşmasında, bireylerin süreç uygulamaları sırasında

karşılaştıkları kişilerarası etkileşimlerin kalitesinin de dikkate alınması gerektiği savunulmaktadır (Yürür, 2008).

Etkileşim adaleti kavramı ilk olarak Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılmış ve çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmelerini sağlayan kişilerarası ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Önder, 2013 s.22). Etkileşim adaleti, yöneticilerin prosedürleri uygularken dürüst olması, değer vermesi, saygı göstermesi ve çalışanları bilgilendirmesiyle kendini göstermektedir (Bies ve Moag 1986; akt; Arslantaş ve Dursun, 2008).

Etkileşim adaleti, çalışanların örgütsel bir ortamda atamaların gerekçesini ve gerekçesini ve karar vermede izlenen adımları anlamalarını sağlar. Ancak bu şekilde yöneticilerin kararları ve uygulamaları çalışanların zihninde netlik kazanabilir (Karaeminoğulları, 2006).

2.9.1.4. Örgütte adaletsizlik ve sonuçları

Örgütsel adalet eksikliği, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumsuzluğuna dayanır ve örgütten ayrılma eğilimini artırma eğilimindedir. Adil olmayan bir ortamda çalıştığını hisseden bireyler, orada çalışma motivasyonunu, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, psikolojik sözleşmesini ve gururunu kaybederler. Herkese adil davranılmadığına inanan bireyler, eninde sonunda gruba katılmamaya karar vereceklerdir. Örgütlerde kişisel gelişim değeri yüksek olan bireylerin davranışları incelendiğinde, bu bireylerin sosyal statü ve itibarla motive oldukları, dolayısıyla diğer gruplarla statü ve itibarlarını karşılaştırdıkları görülmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013).

Çalışanlar maaş, ikramiye ve terfi gibi faydaları kuruma katkı olarak algıladıklarıyla eşitsiz olarak değerlendirdiklerinde duygusal çöküntüler ortaya çıkabilir. Bu kırılmaya sadece finansal beklentilerin karşılanamaması değil, aynı zamanda adaletsiz olarak algılanan çalışma koşullarına ilişkin kararlarda izlenen stratejiler ve uygulanan politikalar da neden olmaktadır. Stres, öfke ve küskünlük gibi tepkilerin ortaya çıkması, çalışanların tükenmişlik eğilimlerini etkileyen olumsuz örgütsel adalet algılarıyla ilişkili eğilimlerin derecesine bağlıdır. Çalışanların örgütsel adalet duygusundaki belirleyici bir psikolojik uyumsuzluk, onların işe, enerjiye, aidiyete ve yetkinliğe yönelik tutum ve davranışlarının tükenmesine yol açmakta ve tükenmişliğe yol açabilmektedir (Balaban ve Konyalı, 2016)

Çalışanların örgütteki haksız algılar, psikolojik stres ve kötüleşen sağlık durumları nedeniyle daha sık ve daha uzun süre işten ayrılmaları, örgüt için hayati önem taşıyan iş gücünün kaybına neden olacaktır. Çalışanların beden ve ruh sağlığının korunması ve bu sebeplerle devamsızlıkların önlenmesi için kurum içinde organizasyonel eşitliğin sağlanması önemlidir. (Balaban ve Konyalı, 2016)

3. SİVİL TOPLUM KAVRAMI

3.1. Sivil Toplum Kavramı

Sivil toplum kavramını anlamak için öncelikle "vatandaş" kelimesinin incelenmesi gerekir. Civil kelimesi dilimize Latince ve Fransızcadan gelmiştir. Sözcük, kelime olarak okunduğunda "şehrin edep ve medeni durumunu bilen" demektir (Abay, 2004: 272).

Sivil toplum kavramı, filozoflar tarafından en çok çalışılan kavramlardan biridir. Bu araştırmalarda sivil toplumu 'doğa durumundan ayırmak gerekir (Genenç, 2001: 10-13). Antik Yunan'da Platon ve Aristoteles'in bu kavramı “siyasi yakınlık” olarak formüle ettikleri bilinmektedir (Abay, 2004: 273-274). Bir diğer önemli düşünür John Locke ise sivil toplumu devletten ayırmış ve devletin sivil topluma müdahale edemeyeceğini savunmuştur (Yılmaz, 1997). Uygur toplum; insanların toplum içinde gönüllü olarak oluşturdukları ortak yaşam alanına denir (Ercan 2002:75). Sivil toplum, vatandaşların onları devlet yönetiminden ayıracak şekilde yaratıldığı bir biçim olarak görülebilir. Tüm bu çıktıların bir sonucu olarak sivil toplum; devletin yürütme organı dışında kalan vatandaşların gönüllü birliğidir (Esim ve Cindoğlu, 1999).

Sivil toplum kavramının en açık ve anlaşılır anlamı olarak devletin değil, toplumun ihtiyaçlarını gönüllü olarak karşılayan bir örgütlenme biçimi olarak düşünebiliriz. Bu kavramın demokrasinin gelişmesi açısından da önemli olduğu söylenebilir. Sivil toplum, toplum tarafından devlet dışındaki alanların gruplandırılmasıyla doldurulan, toplum ile devlet arasındaki bir ara düzeyi de ifade etmektedir (Gürbüz, 2014). Aslında sivil toplumun ne olduğundan bahsedecek olursak iki unsuru dikkate almamız gerekiyor. Biri ülke dışında, diğeri ise kendi içinde demokratik bir işleyiş sistemine sahip olmaktır. (Yıldırım: 2004).

3.2. Sivil Toplum Örgütleri

STK'lar “toplum yararına çalışan, kamuoyunu şekillendiren, kar amacı gütmeyen, sorunların çözümüne katkı sağlayan, çeşitlilik ve katılım kültürü yaratan, demokratik işleve sahip, bürokrasi ve özgürlükten arınmış gönüllülerdir” (Kocacık, 2003:189). STK'lar aynı zamanda faaliyet gösterdikleri toplumlarda siyasi, sosyal ve ekonomik değişime öncülük

eden, temsil ettikleri sektörlerin sorunlarını ve ihtiyaçlarını görünür kılarak yönetim mekanizmalarını etkileme yeteneğine sahip dinamik yapılar olarak da görülebilirler (Engin, 2000 Yıl: 29). Son tanım olarak STK'lar, farklı toplumsal sorunların çözümü için çalışan, gönüllülüğü esas alan ve sivil işleri yöneten yapılardır (Keyman, 2006). Sivil toplum örgütleri, kâr amacı gütmeyen ve hükümet tarafından kurulmamış olan, çeşitli sosyal, kültürel, çevresel veya politik amaçlar için çalışan gruplardır. Bu tür örgütler, toplumda belirli bir konuda farkındalık yaratmak, bir sorunu ele almak veya bir değişiklik yapmak için faaliyet gösterirler.

Sivil toplum örgütleri, toplumun çeşitli kesimlerinden gelen insanların bir araya gelerek fikir birliği oluşturdukları ve bu fikir birliği doğrultusunda hareket ettikleri örgütlerdir. Bu örgütler, genellikle bağışlar, gönüllü çalışmalar ve diğer toplumsal katılım biçimleri yoluyla finanse edilirler.

Sivil toplum örgütleri, demokratik süreçlere katkıda bulunmak, insan haklarını korumak, çevreyi korumak, sağlık hizmetlerini iyileştirmek, yoksullukla mücadele etmek gibi birçok alanda çalışır. Bu tür örgütler, toplumun gücünü ve potansiyelini harekete geçirerek, sosyal değişimi teşvik ederler (Cılızoğlu ve Karagöz, 2007: 137-138). Sivil toplum örgütleri, toplumun genel çıkarlarını savunmak, bireylerin ve toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek, toplumsal sorunlara çözüm bulmak ve toplumsal dayanışmayı güçlendirmek gibi amaçlarla faaliyet gösteren bağımsız kuruluşlardır.

STK'ların işlevleri şunları içerebilir:

- Toplumsal dayanışma sağlamak: STK'lar, toplumda farklı grupların bir araya gelerek bir amaç doğrultusunda çalışmasıyla toplumsal dayanışmayı artırır.
- Kamuoyu oluşturmak: STK'lar, toplumun ilgisini çeken ve toplumun farklı kesimlerinde tartışılan konulara dikkat çekerek kamuoyu oluştururlar.
- Yönetim politikalarına etki etmek: STK'lar, yönetim politikalarının oluşumunda ve uygulanmasında etkin bir rol oynayarak, hükümet politikalarının toplumsal ihtiyaçlarla uyumlu hale gelmesini sağlarlar.
- Toplumsal sorunlara çözüm üretmek: STK'lar, çeşitli toplumsal sorunların çözümü için faaliyet göstererek, toplumun yaşam kalitesini iyileştirmeye çalışırlar.

- Demokratik katılımı artırmak: STK'lar, bireylerin demokratik süreçlere katılımını artırarak, toplumun daha demokratik ve katılımcı bir yapıya sahip olmasını sağlarlar.
- Eğitim ve bilinçlendirme: STK'lar, toplumun farklı kesimlerine yönelik eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yaparak, toplumsal sorunlara çözüm bulmak için farkındalık yaratırlar.
- Çevre koruma: STK'lar, doğal kaynakların korunması, çevrenin korunması ve sürdürülebilir kalkınma gibi konularda faaliyet göstererek, gelecek nesillerin yaşam kalitesini artırmaya çalışırlar.

STK'ların işlevleri, ülkelerin sosyal, kültürel ve ekonomik yapısına göre farklılık gösterebilir. Ancak genel olarak, STK'lar toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumsal sorunlara çözüm bulmak için faaliyet gösterirler.

STK'lar hakkında çok farklı görüşler vardır. Durkheim'a göre STK'lar, özellikle meslek gruplarında ve kapitalist toplumlarda toplumsal dayanışmaya neden olur. Bu gruplar, bireyler ve devletler arasında arabuluculuk yaparak çatışmaların çözülmesine yardımcı olurlar (Jary ve Jary, 2008: 168). STK'ların iyi bilinen birkaç işlevi vardır. Bunlar Cılızoğlu ve Karagöz'e göre, (2007: 137-138);

1. Siyasal İşlevleri;

STK'lar toplumun gelişmesi ve değişmesi için önemli siyasi işlevlere sahiptir. STK'ların rolü, kamu politikasını formüle etmeyi ve şekillendirmeyi, çoğunluğu destekleyen baskı grupları oluşturmayı ve lobi yapmayı içerir. (Cılızoğlu ve Karagöz, 2007: 13).

2. Kültürel İşlevi;

Kültür alanında gelişen sivil toplum kuruluşları geniş bir kitleye sahiptir. Bir kültürün demokratik altyapı oluşturabilmesi için farklılaşması, bireyselleşmesi ve kalıtsal olması gerekir. Siyaset bilimi literatüründe bile demokrasinin ancak yurttaşlık kültürünün gelişmesiyle gelişebileceği savunulmuştur. (Çaha vd.,2013 : 16).

3. Bireysel İşlevi;

STK'larda bireyler genellikle grup psikolojisinin etkilerine maruz kalmaktadır. Burada önemli olan rollerin dağılımı ve işbölümüdür (Yıldırım, 2004: 88-91).

STK'lar temelinde oluşturulan; bireyler, bir sorunu ya da ihmal edilen bir konuyu çözmek için örgütlenerek kitleleri ve kamuoyunu harekete geçirirler (Şentürk, 2005). STK'ların amaçları literatürde şu şekilde sıralanmaktadır; (Cılızoğlu, 2007: 137-138).

1. Kamuoyunu bilgilendirmek
2. Toplumda örgüt ve projelerine olumlu tavır sergilemek
3. Toplumun örgütle ilişkilerini kolaylaştırmak
4. Toplumun sosyal sorumluluk bilincini geliştirmek

Aslında STK'lar azınlıkları destekleyen ve onların haklarını savunan kuruluşlar olarak da görülebilir. STK'ların bir faaliyet alanı olmalıdır. Aksi takdirde hayatta kalmak imkansızdır. Bu faaliyetlere örnek olarak; ortak sosyal meseleler, doğal ve çevresel olaylar, ekonomik faktörler, kadın hakları ve konuları verilebilir (Mostashari, 2005: 4-5).

STK'ların işlevleri oldukça çeşitlidir ve toplumsal ihtiyaçlara göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle STK'ların işlevleri şöyle sıralanabilir:

- Siyasal İşlevleri: STK'lar, toplumun gelişmesi ve değişmesi için önemli siyasi işlevlere sahiptir. Bu işlevleri, kamu politikasını formüle etmeyi ve şekillendirmeyi, çoğunluğu destekleyen baskı grupları oluşturmayı ve lobi yapmayı içerebilir. STK'lar, aynı zamanda hükümetlerin politikalarını eleştirel bir şekilde değerlendirerek, toplumun çıkarlarına uygun olmayan politikalara karşı mücadele ederler.
- Kültürel İşlevi: Kültür alanında faaliyet gösteren STK'lar, toplumun kültürel değerlerini korumak ve geliştirmek için önemli bir rol oynarlar. Bu işlevleri, kültürel etkinlikler düzenlemeyi, kültür ve sanatın yayılmasını teşvik etmeyi, tarihî ve kültürel mirasın korunmasını sağlamayı içerir. STK'lar ayrıca, farklı kültürler arasında diyalog ve anlayışı artırmak için de çalışırlar.
- Bireysel İşlevi: STK'lar, bireylerin sosyal hayatta daha aktif olmalarını sağlayarak, kişisel gelişimlerine katkıda bulunurlar. Bu işlevleri, bireylerin yeteneklerini

geliştirmelerine yardımcı olmayı, liderlik becerilerini geliştirmeyi, sosyal bağlarını güçlendirmeyi ve toplumda daha etkin bir rol almalarını sağlamayı içerir.

- Toplumsal İşlevi: STK'lar, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak, toplumsal sorunlara çözüm bulmak ve toplumsal dayanışmayı güçlendirmek için çalışırlar. Bu işlevleri, yoksullukla mücadele etmeyi, sağlık hizmetlerini iyileştirmeyi, eğitimi desteklemeyi, çevre korumayı ve sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmeyi içerebilir.
- Azınlıkların Haklarını Savunma İşlevi: STK'lar, azınlıkların haklarını savunarak, toplumda adalet ve eşitliği sağlamaya çalışırlar. Bu işlevleri, ayrımcılıkla mücadele etmeyi, insan haklarını korumayı, kadın hakları, engelliler ve LGBTİ+ bireylerin haklarını savunmayı

STK'ları incelerken dikkate alınması gereken bir diğer faktör, bu kuruluşlara katılımı etkileyen faktörlerdir. Çeşitli faktörler STK'lara katılımı etkiler. Kişisel faktörler, bireyin yakın özelliklerine, genel faktörler ise bireyin yaşadığı ülkenin ekonomik, kültürel ve politik faktörlerine dayanmaktadır. Ayrıca bireyin cinsiyeti, geliri, eğitim durumu ve medeni durumu da STK'lara katılımı etkileyen faktörler arasındadır (Beckers, 2005; Ruieter, 2008; Paxton vd., 2007; Bernhard ve Karakoç, 2007; Zak ve Knack, 2001; Brehm ve Rahn, 1997; Shah, 1998). STK'lara katılımı etkileyen faktörler, sosyal bilimler literatüründe yoğun bir şekilde incelenmektedir. Bu faktörleri, kişisel ve genel faktörler olarak iki grupta ele alabiliriz.

Kişisel faktörler, bireyin kişisel özellikleriyle ilgilidir ve STK'lara katılımı etkiler. Bu faktörler arasında, cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, yaş, medeni durum gibi faktörler yer almaktadır. Örneğin, kadınlar genellikle erkeklere göre daha az STK'ya katılırken, daha yüksek gelir düzeyine sahip bireylerin STK'lara daha fazla katıldığı görülmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi arttıkça STK'lara katılım oranı da artmaktadır (Beckers, 2005; Ruieter, 2008; Paxton vd., 2007).

Genel faktörler ise bireyin yaşadığı ülkenin ekonomik, kültürel ve politik faktörlerine dayanmaktadır. Bu faktörler arasında, ülkenin ekonomik kalkınma düzeyi, demokratik yapı, yasal çerçeve, sosyal ağlar ve toplumsal normlar gibi faktörler yer almaktadır. Örneğin, daha demokratik bir ülkede STK'lara katılım oranı genellikle daha yüksektir. Ayrıca, STK'lara katılımı etkileyen diğer faktörler arasında, bireylerin siyasi tutumları,

toplumsal ağıları ve örgütsel yapılar da yer almaktadır (Bernhard ve Karakoç, 2007 Zak ve Knack, 2001; Brehm ve Rahn, 1997; Shah, 1998).

STK'lara katılımı etkileyen faktörler, sosyal bilimler literatüründe yoğun bir şekilde incelenmektedir. Bu faktörlerin belirlenmesi, STK'lara katılımı artırmak için politika yapıcılar ve STK yöneticileri için önemlidir. Ayrıca, STK'lara katılımı etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılması, STK'lara katılımı artırmak için daha etkili stratejilerin geliştirilmesine de yardımcı olabilir. Bu nedenle, STK'lara katılımı etkileyen faktörlerin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve tartışılması önemlidir.

Bu faktörlere Türkiye açısından bakacak olursak, Türkiye'de STK'ların katılımı çok düşüktür. Erdoğan ve Uyan-Semerci tarafından 2010 ve 2014 verileri kullanılarak 2017'de yapılan bir araştırma, Türkiye nüfusunun yüzde 12'sinin bir STK'ya üye olduğunu gösterdi; bu, Türkiye'yi 65 ülke arasında 55. sıraya yerleştiren bir üyeliktir. Başka bir araştırma, Türkiye'deki bireylerin %15,8'inin STK faaliyetlerinde yer aldığını, sadece %6'sının STK üyesi olduğunu göstermiştir (Çarkoğlu ve Aytaç, 2006). Türkiye'de STK'lara katılım düşük olmasına rağmen, son yıllarda STK'ların toplumsal hayatta daha fazla yer almaları için çeşitli adımlar atılmaktadır. Özellikle son yıllarda Türkiye'de sivil toplum faaliyetleri artmış ve bu konuda farkındalık oluşmuştur. Ancak, Türkiye'de STK'ların katılımının düşük olmasında, birçok faktör etkili olmaktadır.

Bunların başında, Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı gelmektedir. Türkiye, gelişmekte olan bir ülke olması nedeniyle sosyal hizmetlerin yetersiz olduğu, ekonomik fırsatların sınırlı olduğu ve yoksulluğun yaygın olduğu bir ülkedir. Bu nedenle, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamak için mücadele etmeleri ve STK'lara katılmak için zaman ve kaynak ayırmaları zor olabilir.

Ayrıca, Türkiye'de siyasi ortamın ve yasal düzenlemelerin STK'lara katılımı etkilediği düşünülmektedir. Son yıllarda, Türkiye'deki siyasi ortam ve yasal düzenlemeler STK'ların faaliyetlerini kısıtlamakta ve sivil toplumun etkinliğini azaltmaktadır. Bu da STK'lara katılımı olumsuz etkileyebilir.

Bununla birlikte, Türkiye'de STK'lara katılımı etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılması ve bu faktörlerin giderilmesi için politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Bu politikalar arasında, sosyal hizmetlerin geliştirilmesi, ekonomik fırsatların artırılması, yasal düzenlemelerin STK faaliyetlerine uygun hale getirilmesi ve sivil toplumun etkinliğini

artırmaya yönelik çeşitli desteklerin sağlanması yer alabilir. Ayrıca, STK'ların faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi ve farkındalık yaratmak da STK'lara katılımı artırmak için önemlidir.

3.3. Kadınların Sivil Toplum Örgütlerindeki Etkin Rolü;

Kadınların sivil toplum örgütlerindeki etkin rolü, son yıllarda dünya genelinde ve Türkiye'de giderek artan bir öneme sahiptir. Kadınların STK'lardaki etkin rolü, sadece kadınların hayatlarını iyileştirmekle kalmayıp, toplumun genelinde de birçok pozitif değişiklik yaratabilir.

Kadınların STK'lardaki etkin rolü, öncelikle kadınların katılımının artırılmasıyla başlar. Kadınların STK'lara katılımının artırılması, kadınların kendi hayatlarına ve toplumda oynadıkları rolüne daha fazla söz sahibi olmalarını sağlar. Bu nedenle, kadınların STK'larda yer alması ve aktif olarak rol alması, toplumda cinsiyet eşitliği ve kadın haklarına yönelik farkındalığı artırabilir. Kadınların STK'lardaki etkin rolü, özellikle kadınların liderlik pozisyonlarında yer almasıyla artırılabilir. Kadın liderler, kadınların seslerinin duyulmasını ve haklarının korunmasını sağlamak için önemli bir rol oynayabilirler. Ayrıca, kadın liderler, kadınların liderlik becerilerinin geliştirilmesine de yardımcı olabilirler.

Kadınların STK'lardaki etkin rolü, kadınların kendi ihtiyaçlarını ve sorunlarını ele almalarını da sağlayabilir. Özellikle kadınların katılımıyla kurulan kadın STK'ları, kadınların günlük yaşamlarında karşılaştığı sorunları ele alarak, kadınların hayatlarını iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunabilirler. Örneğin, kadın STK'ları, kadınların eğitime ve istihdamına yönelik projeler yürütebilirler.

Kadınların STK'lardaki etkin rolü, toplumda cinsiyet eşitliği ve kadın haklarına yönelik farkındalığı artırabilir. Bu nedenle, kadınların STK'larda daha etkin bir şekilde yer alması için çeşitli politikalar geliştirilebilir. Bu politikalar arasında, kadınların liderlik pozisyonlarına daha fazla yer almalarını sağlayacak eğitim programları ve mentorluk programları düzenlenebilir. Ayrıca, kadınların STK'lara katılımını artırmak için teşvik edici politikalar, kadınların liderlik becerilerinin geliştirilmesi için çalışmalar ve kadınların STK'larda karşılaştıkları zorlukların ele alınması için politikalar geliştirilebilir.

Kadına yönelik şiddet ve ayrımcılıkla mücadele 1960'larda başlasa da 1980'lere kadar dünya çapında bir sorun haline gelmedi. Birleşmiş Milletler (BM), 1979'da Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Sözleşme'yi (CEDAW) kabul etti. Bu seferberliğin ardından 1980 yılında Kopenhag'da kadına yönelik ayrımcılığın önlenmesi konulu Dünya Kadın Konferansı toplanmıştır. Bütün bu adımlardan sonra sorun 1980'lerin sonunda Türkiye'ye ulaştı. Bu konu Türkiye'ye de yansımış, aile ve özel alanda kadınlar ve yasalar hakkında soru işaretleri uyandırmıştır. Ancak kadınların STK'lara desteği 1983 yılından itibaren ortaya çıkmıştır (Çayır, 2000; Aslan ve Akman, 2012). 1990'lardan itibaren kadınlar, kadın haklarını bir mücadele olarak görmüşler ve bir rehabilitasyon hareketi başlatmışlardır (Esim ve Cindoğlu, 1999).

Aslında Türkiye genelinde kadın mücadelesi, 1987 yılında bir yargıcın kadına yönelik aile içi şiddeti suç olmaktan çıkaran Dayağa Karşı Dayanışma Hareketi ile başladı. Bu dayanışma kampanyasının ardından aile içi şiddet ve kadına yönelik ayrımcılık su yüzüne çıkmaya başladı. Bu birleşik feminist kadın hareketiyle, kadınların çalışmalarını kocalarının iznine bırakan soyadı yasaları ve medeni yasalar değişmelidir (Acar, 1995; Mor Çatı, 1996; Işık, 2007; Sallan Gül, 2013).

Türkiye'de faaliyet gösteren kadın STK'ları 'kar amaçlı' faaliyetlere daha fazla önem vermektedir. Öte yandan, kadın STK'larının güçlü olduğu ülkelerde cinsiyet ayrımcılığının azaldığı, sosyal, ekonomik ve sosyal kalkınmanın hızlandığı ve kadınların ülkeye katkılarının arttığı ifade edilmektedir. Erkek egemen toplumda kadın STK'larının amaçları doğrultusunda faaliyet göstermeleri zordur. Öte yandan, kadın STK'ları program ve faaliyetlerinde finansal olarak kısıtlandıklarında, yine siyasi iktidarın veya herhangi bir kurumun etkisi altında faaliyetlerini kendi imkanlarıyla sonlandırmakta birtakım sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Kadının kendini özgür hissetmesi tek başına yeterli değildir, kadın ancak toplumsal dayanışma ve toplumsal hareketlerle güçlü olabilir. Uluslararası insan haklarının geliştirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, cinsiyet ayrımı olmaksızın istihdam olanakları, sağlanan teşvikler, altyapı desteği ve kariyerleri güçlendirmeye yönelik sürekli eğitim; kadın STK'larının, toplumun ve ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Gelişmiş ülkeler açıklığa, hesap verebilirliğe, herkesin sesinin devamına ve çoğulcu katılıma değer verdiğinden, kadın STK'ları devlet yönetiminin önemli bir parçası haline geldi. Son yıllarda Türkiye'de kadın STK'larının

sayısı artmış, sivil toplum araştırma merkezleri, kadın araştırma merkezleri ve uzmanlaşmış STK'ların faaliyetleri yaygınlaşmaktadır (Mete, 2022)

1990'lardan sonra kadın örgütleri ve kadın aktif STK'ları, kadın dayanışma merkezleri ve sığınma evlerinin açılmasında çok aktif rol oynadılar. 2000'li yıllara baktığımızda STK olarak kadın örgütlerinin sayısı 350'ye ulaşmıştır (Işık, 2007; Sallan Gül, 2013). 350 kurum arasında aslında iki kurumun aktif olarak çalıştığını görebiliyoruz. Bunlardan biri de kendini "birbirimizin üzerine giderek erkek şiddetiyle sistematik olarak mücadele etmeye devam ederken" tanımlayan güçlü bir kadın örgütü olan Mor Çatı Kadın Sığınma Evi Vakfı'dır (Mor Çatı, 1996; 2009). İkincisi, Şefkat-Der ise, İslami gelenekten gelen, kurucusu ve başkanı erkek, gönüllü kadın katılımcılardan oluşan, karma ve hiyerarşik bir düzene sahip, dini ve muhafazakâr temellere bağlı, şiddete ve muhalefete karşı olan, şefkatli, aynı zamanda güçlü bir kadın örgütüdür (Şefkat-Der, 2016).

Bu alandaki çalışmalarda kadınların aktif olarak yer aldığı STK'lara atıfta bulunmaktadır. Özellikle Türkiye örneğinde kadınların adaletsizlik, ayrımcılık ve şiddet nedeniyle örgütlenme eğiliminde oldukları söylenebilir. 1960'larda başlayan mücadelenin devam etmesi ve bu mücadelede kadınların etkinliği önemli bir faktördür. Bu bölümde genel olarak kadınların etkililiği ve bu etkinliğin sebepleri aktarılmaya çalışılmıştır. Kadınların aktif olarak yer aldığı sivil toplum örgütleri;

- **Kagider:** Eylül 2002'de İstanbul'da kurulan Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), Türkiye'de 37 kadın girişimci ile faaliyet gösteren, kar amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşudur. Şubat 2002'de düzenlenen Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Konferansı'nda KAGİDER ortaya çıktı ve toplantıda hazır bulunan dokuz Türk kadın girişimciden biri olan Meltem Kurtsan, Türkiye'den davet edilen kadınların yalnızlığını düşünmeye başladı. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, TÜSİAD ile dernek kurma fikrini paylaştı. KAGİDER, bu proje için TÜSİAD'ın desteğiyle 12 Eylül 2002'de resmen kuruldu (KAGİDER, 2020).

- KAGİDER, kadınları girişimcilik yoluyla güçlendirmeyi amaçlayan bir STK'dır. Bu, kadının sadece ekonomik olarak değil, sosyal ve politik olarak da güçlendirilmesinin amaçlarından biridir. KAGİDER, kadınların eşitsiz ve marjinalize edilmiş toplumsal statüsünü değiştireceği ve böylece ekonomik güçlenme yoluyla kadınları güçlendireceği için kadın girişimciliğini desteklemektedir. Kadın

girişimcilerin sağlayacağı faydalar, kadınların güçlenmesine ve toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sağlayacaktır. Kurulduğu günden bu yana yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde kamu, özel sektör ve sivil toplumdan birçok paydaşla birlikte bu amaçla projeler ve araştırmalar geliştirmiş ve yürütmüştür. 350'den fazla üyesi bulunan KAGİDER, vizyon ve misyonu doğrultusunda, kadın girişimcilerin güçlenmesi için eğitim, mentorluk desteği vermekte, kadınların ekonomik durumunun güçlendirilmesi ve kadın erkek fırsat eşitliğinin savunuculuğunu yapmaktadır (KAGİDER, 2020).

• **Türkiye İşrafı Önleme Vakfı (Türkiye Grameen Mikro Finans Programı):** Günümüzde, küreselleşmeyle birlikte, gelişmiş G-8 ülkeleri ile yoksul üçüncü dünya ülkeleri arasında aşılmaz bir uçurum ortaya çıkmıştır. Talihsiz bir Afrikalı genci alıp Avrupa'da, tramvaylarda, PlayStation'larda, ucuz yiyeceklerde, uçaklarda vb. “Balık vermek yerine balık tutmak için verilen malzeme ve veriler” konusunun işlemediği görölmüştür. Yoksulluğun olduğu yerde, önemli çatışmalar, dernekler, köktendinci ve etnik çekişmeler acımasızca devam etmektedir. Bireyler susuzlukla mücadele ederken, ekmeğin izini sürerken, çok sayıda böcek ve salgın hastalıklarla mücadele ederken, işsizlik hızla yayılırken, bu gelişmeler isyan halindeki gençlere ve çocuklara gerçekte tasavvur edemeyecekleri kucaklama, güç ve intikam öne sürmektedir. Bolluk her şeye çare olmasa da şefkatli bir yaşam bazı şeylere çaredir. Bu amaca ulaşmak için mikrofinansı tartıştığımız varsayıldığında; Türkiye'nin Grameen Mikrofinans Programı ilk olarak 2003 yılında Diyarbakır'da başlamıştır. 2020 yılına kadar 170.000 kadına 960 milyon avans dağıttı. Bu zamana kadar avans talepleri geri çevrilmeyen kadınlar aldıkları kredilerin hepsini son kuruşuna kadar geri ödemişlerdir. Mikrofinans kurumları, özellikle yoksul kadınların finansal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yaklaşım benimsemektedirler. Bu kurumlar, teminata dayalı klasik bankacılık anlayışının aksine, teminatsız kredi sağlayarak finansal kaynaklara erişim imkânı sunmaktadırlar. Bu uygulamaların bir sonucu olarak, kadınlar için avans iade oranı %100'e ulaşmıştır. Ancak, ödemelerde zaman zaman gecikmeler yaşanabilmesi, hastalık veya iş aksamalarından kaynaklanabilen nedenlere dayanmaktadır. Bu uygulama, özellikle yoksul kadınları hedef kitlesi olarak belirleyerek, finansal kapsayıcılığı artırmayı ve finansal adaleti sağlamayı amaçlamaktadır. (israf.org, 2020).

• Mikrofinans uygulamaları, yoksul kesimlerin finansal kapsayıcılığına ve refahına katkı sağlayan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu alanda en önemli isimlerden biri olan Bangladeşli Muhammed Yunus, 2006 yılında Nobel Uyum Ödülü'ne layık görülmüştür. Ayrıca, Yunus'un girişimi, 2008 tarihli Time dergisinin "dünyayı etkileyen 10 düşünceden biri" olarak gösterildiği manşetinde yer almıştır. Bununla birlikte, ABD Başkanı Obama da Yunus'a Fırsat Ödülü vererek bu alanda yaptığı önemli çalışmaları takdir etmiştir. Mikrofinans uygulamaları sayesinde, korkunç derecede savunmasız ve üzgün kadınlar da geleceğe dair planlar yapabilme imkanına sahip olmuştur. Bu alanda Türkiye'nin de önde gelen isimlerinden biri olan İsrail Mücadele Teşkilatı Lideri Prof. Aziz Akgül de önemli katkılar sağlamıştır (israf.org, 2020).

• **Kedv:** Kadınların ekonomik ve sosyal kapsayıcılığını artırmayı hedefleyen STK'lardan biri de KEDV'dir. Kuruluşu 1986 yılına dayanan bu dernek, yoksulluk ve eşitsizlikle mücadeleyi amaçlayarak kadınların yaşam koşullarını iyileştirmeye ve mahalle gelişimine destek olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, bireysel ve toplu limit oluşturma, finansal güçlendirme, kooperatifler ve fiyasko/tehcir alanlarında programlar düzenlenmektedir. KEDV, kadınların özgür, kapsamlı ve sağlıklı bir toplum yaratma çabalarına liderlik etmektedir. Bu amaçla, kadınların aileleri ve sosyal çevreleriyle birlikte sosyal, finansal ve politik şanslarını artıran mahalle gelişim hareketlerine destek olmaktadır. Derneğin temel görüşü, toplumsal dengesizliklerin ve muhtaçlıkların olmadığı bir toplumun yaratılmasıdır. Bu hedefe ulaşmak için, mahalle, halk ve taşra düzeylerinde dinamik vatandaşlık ve katılımcı yönetim uygulamaları ile kadınların güçlendirilmesi gerektiğine inanılmaktadır. KEDV, kamu yararına çalışan bir teşkilat olarak kabul edilmiş olup, misyonu kadınları hayatlarını, ağırlarını ve dünyayı değiştirmeye teşvik etmektir.

KEDV, Türkiye'deki kadın ve erkek derneklerini güçlendirmeyi ve kapsamlı ve sağlam bir toplum yapmayı hedeflemektedir. Bu amaç doğrultusunda, STK, hem finansal, sosyal ve politik değişimin öncüsü hem de çevre, kamusal ve küresel gelişmelerin öncüsü olmayı planlamaktadır. STK, 3 ana proje sistemi içinde çalışmalarını sürdürmektedir: Muhtaçlığa karşı tabandaki kadın derneklerini ve kooperatiflerini normal ihtiyaçları çerçevesinde desteklemek; olayların gidişatında kadınların yönetimini desteklemek ve parasal güçlenmelerini sağlamak; Afet ve

hareket tahtasında kadınların işini güçlendirmek. KEDV'nin çalıştığı ilçeler İstanbul, İzmir, Mardin, Çanakkale, Şanlıurfa, Adana ve Eskişehir başta olmak üzere 61 bölgedir. KEDV, kadın kooperatifleri ve farklı şubeleri ile tamamladığı projelerle her yıl 61 bölgede yaklaşık 20.000 kadına ulaşmaktadır. STK ayrıca, Türkiye'nin dört bir yanından destek alan ilçelere, yasa dışı derneklere, ıslah teşebbüslerine ve kadın derneklerine de hazırlık, danışmanlık ve gözlem yardımı yapmaktadır. Bu şekilde, STK'nın vizyonu doğrultusunda, Türkiye'de hem cinsiyet eşitliğinin sağlanması hem de toplumsal gelişimin öncüsü olunması hedeflenmektedir (KEDV, 2020).

KEDV, uygulamalarının etkinliğini ve uygulanabilirliğini sağlamak için çeşitli ekipler oluşturur. KEDV, çalışmalarının sonuçlarını paylaşmak, deneyimlerini paylaşmak ve kadınların kendilerine yönelik itici güçlerini anlamaları için uygun bir ortam sağlamak amacıyla ilgili sektörlerdeki kolejler, yerel ve mahalle meclisleri, kamu ve idari olmayan derneklerle işbirliği yapar. Çeşitli alanlardan gönüllülerle çalışarak birçok gizli alan derneği ve sosyal sorumluluk yapıları içinde faaliyetlerini sürdürür. Çalıştığı dernekler arasında Groots Global, Huairou Komisyonu, Kadınların Öğrenen Organizasyonu kuruluşları, Birleşik Devletler, Dünya Bankası vb. dünya çapındaki organizasyonlar yer alır. Yöntemi, düşük gelirli kadınların eğitim deneyimlerinden edindikleri beceriye, hayatta kalma ve mücadele becerilerine ve hayal güçlerine güvenmektedir. KEDV, kaygılarını anlamlandırma ve düzenleme aracılığıyla sahiplenme duygusunu benimsemektedir. Niteliklerine önem verir, kendilerine yönelik bir dayatma olmadan kadınların kendi niteliklerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olur. Tüm faaliyetlerini ve görevlerini düşük gelirli kadınların ve mevcut durumlarının işbirliğiyle beslemektedir (<https://www.kedv.org.tr/>, Erişim tarihi: 12.06.2020).

●**Ka-der:** KA-DER, kadın ve erkekler arasında eşitliği destekleyen bir kadın derneğidir. Toplumun ve insanların dinamik yapıları içinde yapılan seçimler ve siyasi düzenlemelerde, adalet ve çoğunluk kuralları sistemi her zaman önemli bir prensip olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de kadınlar, farklı sosyal medya platformlarında varlıklarını kanıtlamış olsalar da, özellikle siyasette üst düzey pozisyonlarda eşit temsil edilmemektedirler. Bu eşitsizliği gidermek, tüm vatandaşların kararlara katılımını sağlamak ve kadınların deneyimlerini ve çözüm üretme yeteneklerini toplumsal ve siyasal alanlarda kullanmak için Mart 1997'de KA-DER kurulmuştur.

Dernek, tüm karar organlarında eşit temsil edilmeyi savunmaktadır. Siyasi alanda eşit temsil, toplumsal cinsiyet eşitliğinin her alanda gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır. KA-DER, bu hedefe ulaşmak için birçok faaliyet yürütmektedir. Erkek egemenliğine karşı kadın-erkek eşitliği bilincini artırmak, kadınların siyasete katılımının önündeki sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel engelleri kaldırmak, kadınların siyasette eşit temsilini sağlamak için kanunlarda ve siyasi parti tüzüklerinde geçici tedbirler de dahil olmak üzere, ayrımcı ifadelerin yasa ve yönetmeliklerden çıkarılması, hak ve özgürlüklerini güvence altına alacak yasaların çıkarılması, kadınların haklarını kullanmalarının, savunmalarının ve genişletmelerinin sağlanması, parti üyesi kadınların güçlendirilmesi, partilerinde görünürlüklerinin sağlanması ve teşvik edilmesi, yerel ve genel seçimlerde aday olmak, kadın sorunları ve politikalarıyla ilgili iş birliği ve işbirliğinin geliştirilmesi için lobicilik, kampanya, dayanışma ve eğitim faaliyetleri düzenlemektedir.

KA-DER, cinsiyet ayrımcılığına karşı çıkmakta, siyasi çevrelere eşit mesafede durmaktadır ve kadın partililerle eşit ilişkiler geliştirmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğini tüm politika ve programlara dahil etme konusunda faaliyetler yürütmektedir. KA-DER, kadın bakış açısını benimsemekte, kadına yönelik ayrımcılık ve şiddetin sona erdirilmesinde kararlılık göstermektedir. Laik bir cumhuriyet, insan haklarına saygı, işleyen bir demokrasi ve hukukun üstünlüğü ilkelerine bağlıdır ve sivil toplumun her türlü bağınazlığa, ırkçılığa ve ayrımcılığa karşı çıkmaktadır. KA-DER, çevre koruma bilincine sahip, şiddet ve savaşa karşı çıkan, dürüst, ilkel ve birleştirici bir tavır sergilemektedir. Siyasi alana giren tüm kadınların gerçek temsilcisi olarak kabul edilmekte ve desteklenmektedir. KA-DER, demokratik katılımı ön planda tutmakta ve merkezi İstanbul'da olup, Mersin, Adana, İstanbul Kadıköy, İzmir ve Ankara'da beş şubesi ile dört temsilciliği bulunmaktadır (Sakarya, Balıkesir, Doğu Akdeniz, Şanlıurfa) bulunmaktadır. (Ka-Der, 2020).

● **Bpw Derneği:** BPW İstanbul İş ve Uzman Kadın Derneği, 2013 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Kuruluşun temel amacı, geniş bir ayrımcılıkla mücadele etmek ve bayanlar arasında birliği sağlamak, yazışma organizasyonlarını güçlendirmek, kamu ve küresel ortaklarla işbirliği yaparak bir organizasyon oluşturmaktır. Derneğin kurucu motivasyonu, Türkiye'de ve dünya genelinde yaşanan cinsiyet eşitsizliği sorununa dikkat çekerek toplumda fırsat eşitliğini sağlamak ve bu şekilde kadınların

ekonomik, sosyal ve politik hayatta güçlenmesini sağlamaktır. BPW, BPW Global (Dünya Çapında İş Dünyası ve Uzman Bayanlar Ligi) adlı ana kuruluşa bağlıdır. Bu kuruluş, 1919 yılında Avukat Dr. Lena Madison Phillips tarafından Amerika'da kurulmuş ve dünya genelindeki bayanlarla ortak çalışmalar yapmayı hedeflemiştir. BPW, 105 ülkede 35.000 kadın üyeye dünya genelinde faaliyet gösteren, kadın haklarını savunan, özellikle cinsiyet eşitsizliği sorununa dikkat çeken ve kadınların ekonomik güçlenmesini destekleyen bir sivil toplum örgütüdür. BM'nin 14 birliğinden biri ve Türkiye'nin 54 parça devletinden biri olan BM ECOSOC'ta Genel Danışman Statüsü'ne sahiptir. BPW, UNESCO, UNICEF, ILO, WHO, UNCTAD, UNIDO, FAO, BM DPI temsilcileri ve Dünya Çapında Avrupa Bayanlar Salonu ile yakın işbirliği içindedir. IBPW'nin (International Federation of Business and Professional Women) misyonu, ekonominin her alanında, yasal konularda ve kamu faaliyetlerinde "cinsler arasında eşitlik" hedefini gerçekleştirmek ve dinamizmi garanti altına almaktır (<http://bpwistanbul.org/biz-kimiz/>, Erişim tarihi: 03.02.2020) IBPW, Toplanan Ülkeler Mali ve Sosyal Komitesi (ECOSOC) Avrupa Kurulu ile katılımcı ve istişari statüye sahiptir. BPW'nin 1977 civarında başlayan desteği, Assembled Countries ile çalışmak üzerine kurulmuştur. BPW, Kadınlarla Durum Komisyonu'nun (CSW) kurulması için kampanya yürüttü ve birçok kadın meselesini onayladı. BPW'ye 1987'de BM Genel Sekreteri Javier Perez de Cuellar tarafından Harmony Temsilcisi Ahit verildi (IBPW, 2020).

● **TEGV**, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşudur ve 1995 yılında kurulmuştur. Amacı, çocukların eğitimine destek olmak ve toplumda eşitlik, adalet ve demokrasiyi yaygınlaştırmak için çalışmaktadır.

TEGV, eğitim alanında faaliyet gösteren birçok STK gibi, okul öncesi eğitim ve ilköğretim çağındaki çocuklar için çeşitli programlar yürütmektedir. Bunlar arasında, okuma yazma ve matematik eğitimi, bilgisayar eğitimi, sanat ve kültür etkinlikleri, spor etkinlikleri ve doğa etkinlikleri yer almaktadır.

TEGV'nin programları, genellikle dezavantajlı bölgelerdeki çocuklar için ücretsizdir ve gönüllüler tarafından yürütülmektedir. TEGV, ayrıca birçok kampanya ve projeye de öncülük etmektedir. Örneğin, "Okuyan Bir Gelecek" projesi kapsamında, okullara kütüphane kurulması ve okuma alışkanlığı kazandırılması amaçlanmaktadır.

TEGV, kurulduğu günden bu yana birçok başarıya imza atmıştır. Örneğin, 2001 yılında Türkiye'nin ilk çocuk müzesini açmıştır ve bu müze bugün Türkiye'nin en çok ziyaret edilen müzelerinden biridir. Ayrıca, TEGV'nin programlarına katılan çocukların eğitim başarısı ve sosyal uyumu artmıştır.

TEGV, Türkiye'de ve dünya genelinde birçok ödül kazanmış ve örnek gösterilmiştir. Ayrıca, Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) tarafından da desteklenmektedir. Kısacası, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), çocukların eğitimine destek olmak ve toplumda eşitlik, adalet ve demokrasiyi yaygınlaştırmak için çalışan bir sivil toplum kuruluşudur. TEGV, yaptığı programlar ve faaliyetler ile binlerce çocuğun hayatına dokunmuş ve Türkiye'de eğitim alanında örnek gösterilen bir STK olmuştur.

Türkiye'de STK'lar konusunda kesin bir sayıya sahip olmak zordur, ancak Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2018 yılı verilerine göre 120 binden fazla resmi dernek ve vakıf vardır. Bu kuruluşların çoğu sivil toplum alanında faaliyet göstermektedir.

Ancak, kadınların STK'lar içindeki yönetim pozisyonlarına erişimi hakkında net bir veri mevcut değildir. Ancak, 2018 yılında Kadınlarla İlgili İstatistikler Raporu'na göre, kadınların sadece %20'si yöneticilik pozisyonlarında yer almaktadır. Bu oran, kadınların STK yönetiminde genel olarak erkeklerin gerisinde kaldığını göstermektedir.

Kurumsal örgütlerde ise durum biraz farklıdır. Yine Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2018 yılı verilerine göre, kadınların yalnızca %12'si yönetim kurulu üyeliklerinde yer almaktadır. Ancak, son yıllarda birçok şirketin kadınların iş hayatındaki yerini artırmak için çalıştığına dair olumlu gelişmeler de yaşanmaktadır.

Bu bakımdan, kadınların STK'lar ve kurumsal örgütler içindeki yönetim pozisyonlarına erişimi hakkında net bir sayısal veri mevcut değildir. Ancak, genel olarak kadınların iş dünyasında erkeklerin gerisinde kaldığı, ancak son yıllarda birçok kuruluşun kadınların iş hayatındaki yerini artırmak için çaba gösterdiği bilinmektedir.

Buna göre araştırmanın Önergeleri, kavramsal çerçevede de yer aldığı gibi şu şekilde belirlenmiştir:

Önerme 1- Cam tavan" engelleri, kadınların iş hayatında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmesini engeller.

Önerme 2- Kadınların iş yerindeki karar alma mekanizmalarına katılımını ve yönetim pozisyonlarında temsilini azaltan "cam tavan" engelleri, daha çok kurumsal firmalarda gerçekleşmektedir.

Önerme 3- Kişisel tercihler ve algıların yanı sıra, toplumsal cinsiyet rolü kalıp yargıları, kadınların meslek hayatında üst düzey pozisyonlara yükselmelerini engelleyen faktörler arasında yer alır.

Önerme 4- Toplumda var olan cinsiyet kalıp yargıları ve önyargılar, kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatlarını engeller.

Önerme 5- Örgüt kültürü ve politikalarındaki ataerkillik düzeyi artması, cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine neden olur.

Önerme 6- Kadın yöneticiler arasında kraliçe arı sendromu yaygın bir şekilde görülür ve bu sendrom, diğer kadın çalışanların kariyer gelişimlerini engelleyerek organizasyonda olumsuz etkiler yaratır.

Önerme 7 - Kadınların egemen olduğu mesleklerde erkekler, cam asansör olarak adlandırılan yapısal avantajlardan yararlanarak daha hızlı bir şekilde yükselme şansına sahiptirler. Ancak bu avantajlar sadece erkek çalışanlar için geçerlidir, kadınların yükselme şansları daha düşüktür.

Önerme 8- Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar, işyerinde daha yüksek motivasyon, iş tatmini ve bağlılık hissi yaşarlar.

Bu Önermeler doğrultusunda araştırmanın görüşme formunda aşağıdaki sorulara yer verilmiştir:

1. Yönetim pozisyonlarında kadınlarla erkekler arasında bir cinsiyet ayrımı hissettiğiniz oldu mu? – Olduysa nasıl bir ayrım hissettiniz?
2. Kadın olduğunuz için pozitif ya da negatif bir ayrıma uğradığınız oldu mu?
3. Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmesini engelleyen faktörler nelerdir?

4. Çalıştığınız kurumda karar verme süreçlerine katılıyor musunuz? – Düşünceleriniz kurum tarafından önemseniyor mu?
5. Meslek hayatınızdaki ilerleme sürecinde cinsiyetinizin bir engel olduğunu hissettiniz mi?
6. Toplumsal cinsiyet rollerinin, iş hayatında ilerlemenizi engellediğini düşünüyor musunuz?
7. Kişisel tercihleriniz, iş hayatınızdaki ilerleme sürecinde önemli bir etkiye sahip mi?
8. Kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve önyargılar ne kadar önemlidir?
9. Sizce toplumda cinsiyet eşitliği konusunda ne kadar ilerleme kaydedildi?
10. Cinsiyet ayrımcılığına karşı alınacak önlemler nelerdir?
11. Örgüt kültürü ve politikaları cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesinde ne kadar etkili?
12. İşyerinizde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler nelerdir?
13. Kadınlarla erkekler arasında ücret ve pozisyon farkı var mı?
14. Çalıştığınız kurumda kadın yöneticiler tarafından yükselmeniz engellendi mi?
15. Çalıştığınız kurumda kadınlar arasında rekabet var mı?
16. Kadınlar arasındaki rekabet, örgütün performansını olumsuz etkiler mi?
17. Erkek çalışma arkadaşlarınızın sizinle aynı görevi yapmasına karşın aranızda bir adaletsizlik hissediyor musunuz?
18. Sizce sizden daha hızlı ve kolay mı yükseliyorlar?
19. Mesleki kariyerinizde erkek çalışma arkadaşınızla aranızda böyle bir ayrımcılık yaşandı mı?

20. Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, işyerinde hangi faktörlerden daha fazla memnun kalırlar?
21. Adalet algısı düşük olan çalışanlar, işyerinde hangi faktörlerden daha fazla rahatsızlık duyarlar?
22. Adalet algısı yüksek olan çalışanların iş performansları nasıl etkilenir?



4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan karşılaştırmalı durum analizi ile yapılmıştır. Veri toplamak için ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşmeler, araştırmacı tarafından belirlenen sorular doğrultusunda yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde bazı katılımcılar ile yüz yüze bazı katılımcılar ile telefon görüşmesi yapılarak bütün görüşmelerde katılımcıların onayı doğrultusunda ses kaydı alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Deseni

Araştırmada karşılaştırmalı durum analizi (comparative case study) kullanılmıştır. Karşılaştırmalı durum çalışması, iki veya daha fazla durumun, olgunun veya sürecin derinlemesine incelendiği ve benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırıldığı bir nitel araştırma yöntemidir (Yin, 2014). Bu yöntem, araştırmacının bir olgunun veya sürecin farklı bağlamlarda nasıl işlediğini anlamasına yardımcı olur. Karşılaştırmalı durum çalışması, iki veya daha fazla durumu seçerek başlar. Bu durumlar, benzer veya farklı özellikler taşıyabilir. Karşılaştırmalı durum çalışmasında, araştırmacı her durumu derinlemesine inceler. Bu, gözlemler, görüşmeler, belgeler ve diğer veri toplama yöntemlerini içerebilir. Araştırmacı, her durumdan elde edilen verileri karşılaştırarak benzerlikleri ve farklılıkları ortaya çıkarır. Karşılaştırmalı durum çalışması, bir olgunun veya sürecin derinlemesine anlaşılması için güçlü bir araçtır. Bu yöntem, araştırmacının farklı bağlamlarda nasıl işlediğini anlamasına yardımcı olur (Yin, 2014). Katılımcılarla bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiş ve veriler anında kaydedilmiştir. Çalışma içerisinde sivil toplum ve kurumsal örgütte çalışan kadınların kurumlarında yaşadıkları durumların derinlemesine incelemesi yapıldığından derinlemesine mülakat çalışması yürütülmüştür. Araştırma mülakat soruları kuramlarla bağdaştırılarak hazırlanmış ve katılımcılara yöneltilmiştir. 1, 2 ,3 ,4 ve 5. Sorular cam tavan kuramının etkisini kadın yöneticiler üzerinde ölçmek için hazırlanmıştır. 6 ve 7. Sorular toplumsal cinsiyet kavramının katılımcılar üzerindeki etkisini anlamak için hazırlanmış sorulardır. 8, 9 ve 10.sorular cinsiyet temelli ayrımcılık ve bunun etkilerini ölçebilmek için hazırlanmış sorulardır. 11, 12 ve 16. Sorular örgüt

kuramını araştırabilmek için hazırlanmış sorulardır. 13, 17, 18 ve 19. Sorular cam asansör kuramının kadın yöneticiler üzerindeki etkisini araştırmak için hazırlanmış sorulardır. 14 ve 15. sorular kraliçe arı sendromu kuramının araştırılması için hazırlanmış sorulardır. 20, 21 ve 22. Sorular ise örgütsel adaletin kadın yöneticiler için etkisini araştırmak için hazırlanmıştır. Hazırlanan soruların hepsi literatürde bahsedilen kavramlarla alakalı olarak önermelerde ve sorularda kullanılmıştır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de farklı şehirlerde çalışan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen ve demografik çeşitlilik gösteren 36 katılımcıdan oluşmaktadır. Amaçlı örnekleme, araştırmacının araştırma sorusuna cevap vermesi için en uygun olan birimleri seçtiği bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde, araştırmacı, evreni temsil etmeyi değil, araştırma sorusuna cevap verecek olan birimleri seçmeyi amaçlar. Amaçlı örneklemede, araştırmacı, birimlerin seçilmesinde dikkate alacağı bir dizi kriterler belirler. Bu kriterler, araştırma sorusuna cevap vermesi için gerekli olan bilgileri içermelidir. Amaçlı örnekleme, araştırmacının araştırma sorusuna daha derinlemesine cevap vermesine olanak tanır. Bu yöntem, araştırmacının araştırma sorusuna cevap verecek olan birimleri seçmesine olanak tanıyarak, daha doğru ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama süreci, bireysel yüz yüze görüşmeler yoluyla ve telefon görüşmeleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, katılımcılara belirlenen görüşme sorularını yönlendirerek cevaplarını almıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde bütün atılımcıların rızası alınarak yüz yüze görüşme yöntemi ve telefon görüşmeleriyle ses kaydı alınmıştır. Ortalama mülakat süresi 18 dakikadır. Tüm mülakatlar 2 aylık bir sürede tamamlanmıştır.

4.5. Veri Toplama Aracı

Görüşmeler için önceden tasarlanmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Bu formda, araştırmanın amacına uygun sorular yer almaktadır.

4.6. Veri Analizi Yöntemi

Araştırmada nitel veri analizi yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler kaydedilmiş ve döküman haline getirilmiştir. Ardından, içerik analizi yöntemiyle verilerin derinlemesine incelenmesi ve kategori ve kodlara ayrılması sağlanmıştır. Kodlar elde edilirken katılımcıların verdikleri ifadeler detaylı bir şekilde incelenmiş ve içerisinde tek tek kodlar elde edilmiştir. Daha sonra her bir kodun kaç kere tekrar edildiği yazılmıştır. Kodlar oluşturulduktan sonra kodların kendi içinde oluşturduğu kategoriler elde edilmiştir. Elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar, araştırmanın sorularıyla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.



5. KISITLAR

- Araştırmada STK üyesi çok az katılımcı bulunmaktadır.
- STK’larda yöneticilik yapan kadınlara ulaşılabilmiş ancak mülakat yapmayı kabul etmemişlerdir.
- Araştırmacının sosyoekonomik sosyal ağıları neticesinde örneklem çoğunlukla turizm sektörü mensupları ve avukatlardan oluşmaktadır.
- Zaman kısıtlaması nedeniyle geri dönüş sağılayan bazı STK yöneticisi kadınlar ile mülakat yapmak mümkün olamamıştır.
- Hem araştırmacının hem de mülakat yapılmak istenen katılımcıların yoğun iş temposu nedeniyle bazı katılımcılarla çok kısa sürede görüşülebilmiştir. Detaylı açıklama alınamayabilmiştir.

6. BULGULAR

Sivil toplum örgütlerindeki ve kurumsal örgütlerdeki kadın rolünün karşılaştırması konusunda hazırlanan nitel çalışmanın sonucunda veriler elde edilmiştir. İlk olarak katılımcıların tanımlayıcı özellikleri tablolştırılmıştır. Daha sonra katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar kod, kategori ve tema şeklinde tablolştırılmış ve katılımcıların verdikleri yanıtlardan örnekler sunulmuştur.

6.1. Demografik Bulgular

Tablo 6. 1. Demografik Bulgular

Yaşı nız	Medeni Haliniz	Yaşadığını z Şehir	Eğitim Seviyesi	Meslek	Pozisyon	Sivil Toplu m Örgüt ü Üyeli ğiniz Var Mı?	Bir Sivil Toplu m Örgüt ünde Yöneti cilik Yaptın ız Mı?
28	Evli	Şanlıurfa	Lisans	İnsan Kaynakları Uzmanı	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
39	Bekar	Adana	Yüksek Lisans	Satın Alma Uzmanı	Üst Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
36	Evli	Şanlıurfa	Lisans	Satış Pazarlama Direktörü	Üst Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
30	Evli	Şanlıurfa	Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	Üst Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
29	Bekar	Ankara	Yüksek Lisans	Proje Sorumlusu	Orta Düzey Yönetici	Evet	Hayır
41	Bekar	Şanlıurfa	Ön Lisans	Kat Hizmetleri Müdürü	Üst Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
38	Evli	Şanlıurfa	Lisans	Satış Pazarlama Sorumlusu	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
25	Bekar	Şanlıurfa	Lisans	Resepsiyon Müdürü	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
33	Bekar	USA - Philadelphi a	Lisans	Taşımacılık	Üst Düzey Yönetici	Evet	Evet
30	Evli	Erzurum	Yüksek Lisans	Mühendis	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
33	Evli	Erzurum	Lisans	Kat Hizmetleri Müdürü	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır

36	Evli	İstanbul	Lisans	Çocuk Gelişimi Uzmanı	Üst Düzey Yönetici	Evet	Hayır
30	Bekar	İstanbul	Lisans	Avukat	Üst Düzey Yönetici	Evet	Hayır
28	Bekar	Eskişehir	Lisans	Avukat	Orta Düzey Yönetici	Evet	Hayır
28	Bekar	Doha - Katar	Ön Lisans	Resepsiyon Müdürü	Orta Düzey Yönetici	Evet	Hayır
33	Bekar	Erzurum	Yüksek Lisans	Şirket Sahibi	Üst Düzey Yönetici	Evet	Evet
60	Evli	Ağrı	Yüksek Lisans	Akademisyen	Orta Düzey Yönetici	Evet	Evet
27	Bekar	İzmir	Lisans	Mühendis	Orta Düzey Yönetici	Evet	Hayır
49	Bekar	Ankara	Lisans	İş Sağlığı Güvenliği Uzmanı	Üst Düzey Yönetici	Evet	Hayır
26	Bekar	İstanbul	Lisans	Avukat	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
36	Evli	Antalya	Lise	Clerk	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
29	Bekar	Ankara	Yüksek Lisans	Muhasebe Sorumlusu	Orta Düzey Yönetici	Evet	Hayır
49	Bekar	Ankara	Lisans	Sigortacılık	Üst Düzey Yönetici	Evet	Hayır
31	Evli	Ankara	Yüksek Lisans	Mühendis	Üst Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
31	Bekar	Ankara	Yüksek Lisans	Şirket Sahibi	Üst Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
33	Evli	İstanbul	Lisans	Mühendis	Üst Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
31	Bekar	Samsun	Lisans	Bankacılık	Orta Düzey Yönetici	Evet	Hayır
26	Bekar	Şanlıurfa	Lisans	Kat Hizmetleri Sorumlusu	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
35	Bekar	Şanlıurfa	Lisans	Muhasebe Müdürü	Orta Düzey Yönetici	Hayır	Hayır
32	Bekar	Erzurum	Yüksek Lisans	Serbest Meslek	Üst Düzey Yönetici	Evet	Evet
37	Bekar	Erzurum	Lisans	İşletmeci	Üst Düzey Yönetici	Evet	Evet
43	Bekar	Erzurum	Lisans	Belediye Personeli	Üst Düzey Yönetici	Evet	Evet
39	Bekar	Erzurum	Lisans	Psikolog	Üst Düzey Yönetici	Evet	Evet
33	Bekar	Erzurum	Yüksek Lisans	İnşaat Mühendisi	Üst Düzey Yönetici	Evet	Evet
34	Bekar	Erzurum	Lisans	İşletmeci	Orta Düzey Yönetici	Evet	Evet
24	Bekar	Erzurum	Yüksek Lisans	Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Evet	Evet

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sorusundan yola çıkarak oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme sorularına katılımcıların verdikleri cevapların tema ve kodlar vasıtasıyla analizi sonucu saptanan bulgular katılımcı görüşlerinden belli başlıklarda direkt alıntılarla desteklenerek aktarılmıştır.

Çalışmaya katılan 36 kişiden 10 kişi sivil toplum kuruluşlarından görev yapan kadınları kapsamaktadır ve ilk aşamada sivil toplum kuruluşlarında görev yapan kadınlara yöneltilen soruların yanıtları değerlendirilmiştir. Veri analizi sonucunda, on iki ana kategori altında kırk bir alt kategori kümelenmiştir. Bu kategoriler ve alt kategoriler ve kodlamalar bir bütün olarak özetlemek için Tablo 2.2.'de sunulmuştur.

Tablo 6. 2. Katılımcıların Yanıtların İlişkin Kategori, Alt Kategori ve Kodlar

Tema	Alt Kategori	Kod
Yönetim Pozisyonlarında Kadınlarla Erkekler Arasında Cinsiyet Ayrımı Hissi	Toplumun Demografik Yapısı ve Cinsiyet Rollerinin Oluşumu	Toplumun Demografik Yapısı ve Ataerkil Düzen
		Cinsiyet Eşitsizliği
	Cinsiyet Eşitsizliği ve Toplumsal Cinsiyet Normları	İş Hayatında Kadınların Rolü
		Kişisel Deneyimler
Kadınlara Uygulanan Pozitif veya Negatif Ayrışma	Cinsiyet Ayrımcılığı ve Farkındalık	Cinsiyet Ayrımını Hissetmeyenler
		Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık
	Cinsiyet Rollerinin Çeşitli Yönleri	Pozitif ve Negatif Ayrımcılık
		Anne Olmanın Etkisi
Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarını yükselmesini engelleyen faktörler	Aile ve Cinsiyet Rollerinin İlişkisi	Sektör ve Şirket Farklılıkları
		Aile ve Çocuk Sorumluluğu
	Cinsiyete Dayalı Mobbing ve Önyargılar	Erkek Egemenlik ve Cinsiyet Eşitsizliği
		Cinsiyete Dayalı Mobbing ve Önyargılar
Kurumda karar verme süreçlerine katılma	Önemseme	Duygusallık ve Önyargılar
		Kültürel Faktörler ve Ataerkil Toplum
		Düşüncelerin Önemsinmesi:
Kariyer Sürecinde Cinsiyetin Engel Yaratma Hissi	Olumlu ve Olumsuz Hisler	Duruma Bağlı Önemsinme:
		Önemsinmeme:
		Cinsiyetin Engel Olmadığı Deneyimler
Toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında ilerlemeye Engeli	Olumlu ve Olumsuz Düşünceler	Cinsiyetin Engel Olabileceği Deneyimler
		Cinsiyetin İş Saatlerinde Etkisi
		Toplumsal Cinsiyet Rollerini Engeli Düşünmeyenler
Kişisel tercihlerin iş	Olumlu ve Olumsuz	Toplumsal Cinsiyet Rollerini Engeli Düşünenler
		Kişisel Tercihlerin Etkili Olduğunu

hayatınızdaki ilerleme sürecine etkisi	Düşünceler	Düşünenler
		Kişisel Tercihlerin Etkili Olmadığını Düşünenler
Kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ön yargılar	Olumlu ve Olumsuz Düşünceler	Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılarının ve Ön Yargıların Önemli Olduğunu Düşünenler
		Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılarının ve Ön Yargıların Önemli Olmadığını Düşünenler
Toplumda cinsiyet eşitliği konusunda görüşler	Genel Görüşler	Cinsiyet Eşitliğinde İlerleme Kaydedildiğini Düşünenler
		Cinsiyet Eşitliğinde İlerleme Kaydedilmediğini Düşünenler
		Yavaş İlerleme Görüşü:
	Toplumsal Düzeyde Eşitlik İçin Çalışmalar	Eğitim ve Farkındalık Oluşturma
		Toplumsal ve Kanuni Düzenlemeler
	Bireysel ve Aile İçi Düzeyde Eşitlik İçin Çalışmalar	Aile İçi Eğitim ve Yetiştirme Tarzı
Cinsiyet ayrımcılığına karşı alınacak önlemler	İş Yaşamında Eşitlik İçin Çalışmalar	Kurumsal Politikalar ve İş Yerinde Eşitlik
İş yerindeki politika ve uygulamaların cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine etkisi	İş Yerlerinde Cinsiyet Eşitsizliği	Cinsiyet Eşitsizliği Olmayan İş Yerleri
		Cinsiyet Eşitsizliği Bulunan İş Yerleri
	Bölgesel Farklar	Bölgesel Farklar
İşyerinde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler	İş Yerinde Cinsiyet Eşitliği Politikaları	Cinsiyet Ayrımı Yapılmadan Çalışma Sistemi
		Yönetici Pozisyonlarında Cinsiyet Dengesi
		Cinsiyet Farkı Olmadan İşe Alım
		Maaş Eşitliği
		Kadın Sayısının Artırılması
		Cinsiyet Eşitliği Politikaları
		Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Bilinç
Kadınlar arasındaki rekabetin kurum performansına etkisi	Rekabet Değişkenleri	Rekabetin İş Boyutu
		Bakış Açısına Bağlı Değişkenlik
	Olumlu ve Olumsuz Etkiler	Rekabetin Olumlu Etkileri
		Rekabetin Olumsuz Etkileri
Erkek çalışma arkadaşları ile aynı görevi yapılmasına ilişkin adalet algısı	Olumlu ve Olumsuz Algılar	Olumlu Adalet Algısı
		Olumsuz Adalet Algısı
		Nötr Adalet Algısı
Erkeklerin görevde yükselme algıları	Genel Görüşler	Anne ve İş Dengesi
		Toplumsal Beklentiler
		Genel Algı

Mesleki kariyerde erkek çalışma arkadaşı ile yaşanan ayrımcılık	Olumlu ve Olumsuz Deneyimler	Olumlu Ayrımcılık Deneyimi
		Olumsuz Ayrımcılık Deneyimi
Adalet algısı yüksek olan çalışanlar iş yerinde memnun kaldığı faktörler	Ücret ve Pozisyon İlgili Konular	Ücret Eşitliği
		Pozisyon ve Sorumluluklar
		Maaş ve Sosyal Haklar
	Cinsiyet Eşitliği ve Adil İş Davranışları	Adil Davranış
		Cinsiyet Eşitliği
		İş Sağlığı ve Güvenliği
	İşyerinde Destek ve Haklar	İçsel Psikolojik Destek
		Hakların Savunulabilirliği
Adalet algısı düşük olan çalışanların iş yerinde rahatsız olduğu faktörler	Maaş Eşitsizliği ve Çalışma Saatleri	Maaş Eşitsizliği
		Çalışma Saatleri
	Ego ve Hakları ile İlgili Sorunlar	Ego ve Kendi Hakları
		İşten Memnuniyetsizlik
		Liderlerin Hoşuna Gitme Kaygısı
		Liyakatsizlik
Adalet algısı yüksek olan çalışanların iş performansları	Etki Türleri	Olumlu Etki
		Olumsuz Etki:
	Etki Kaynakları	Kişilik Bağlı
		Ortama Bağlı
	Liyakat ve İfade Etme	Liyakat ve İfade Özgürlüğü

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan birinci soru olan *Yönetim pozisyonlarında kadınlarla erkekler arasında bir cinsiyet ayrımı hissettiğiniz oldu mu? Olduysa nasıl bir ayrım hissettiniz?* sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 3. Yönetim Pozisyonlarında Kadınlarla Erkekler Arasında Cinsiyet Ayrımı Hissi

Alt Kategori	Kod	f
Toplumun Demografik Yapısı ve Cinsiyet Rollerinin Oluşumu	Toplumun Demografik Yapısı ve Ataerkil Düzen	3
	Cinsiyet Eşitsizliği	2
Cinsiyet Eşitsizliği ve Toplumsal Cinsiyet Normları	İş Hayatında Kadınların Rolü	2
	Kişisel Deneyimler	3
	Cinsiyet Algısı ve Rol Dağılımı	2

Tablo 6.3. incelendiğinde yönetim pozisyonlarında kadınlarla erkekler arasında cinsiyet ayrımı hissine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

“Bulunmuş olduğum şehrin demografik yapısından dolayı dönem dönem bunu elbette hissediyorum yani daha ataerkil bir toplumda yaşadığımızı ve hakimiyetin daha çok erkeklerde olduğu hissine elbette dönem dönem kapıldığım oldu” K9

“Yönetim pozisyonunda erkeklerin daha fazla söz hakkına sahip olduğunu düşünüyorum. Sebebi 10 tane yönetici varsa 9'unun erkek 1'inin kadın olması.”

“Ben lojistik sektöründe çok önemli ve büyük sektörde çalışıyorum ve sektörüm erkek egemen bir sektör. Biz mesela bu ayrımı aşmaya çalışıyoruz. Ama özelimde de hiç hissettiğim olmadı. Bizim bütün yöneticilerimiz kadın ve kadınlar olarak bizler birbirimizi tutuyoruz” K32

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan ikinci soru olan *"Kadın olduğunuz için pozitif ya da bir negatif ayrışma uğradığınız oldu mu? "* sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 4. Kadınlara Uygulanan Pozitif veya Negatif Ayrışma

Alt Kategori	Kod	f
Cinsiyet Ayrımcılığı ve Farkındalık	Cinsiyet Ayrımını Hissetmeyenler	3
	Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık	4
	Pozitif ve Negatif Ayrımcılık	3
Cinsiyet Rollerinin Çeşitli Yönleri	Anne Olmanın Etkisi	2
	Sektör ve Şirket Farklılıkları	1

Tablo 6.4. incelendiğinde kadınlara uygulanan pozitif veya negatif ayrışmaya ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

“Evet hem pozitif hem de negatif oldu.” K16

“Bazen pozitif ayrıma uğradığımız oluyor.” K17

“Şahsen olmadı ama olduğunu düşünüyorum iş hayatında yönetici pozisyonunda. Sebebi Erkeklerin daha şey yapıldığını düşünmeleri insanların.” K30

“Bence şirketler bazında söylemiyorum. Ben bir annelik süreci geçirdim ve çocuğuma kendim bakmak istediğim bir süreçti ve bu bana çok büyük bir şeye mal oldu ve bıraktığım işime geri dönemedim” K32

“Genelde negatif oluyor” K33

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan üçüncü soru olan *"Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarını yükselmesinin engelleyen faktörler sizce*

nelerdir? " sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 5. Kadınların Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonlarını Yükselmesini Engelleyen Faktörler

Alt Kategori	Kod	f
Aile ve Cinsiyet Rollerinin İlişkisi	Aile ve Çocuk Sorumluluğu	3
	Erkek Egemenlik ve Cinsiyet Eşitsizliği	1
Cinsiyete Dayalı Mobbing ve Önyargılar	Cinsiyete Dayalı Mobbing ve Önyargılar	3
	Duygusalılık ve Önyargılar	1

Tablo 6.3. incelendiğinde kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarını yükselmesini engelleyen faktörlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

“Benim için geçerli değil ama toplumsal olarak baktığımızda anne olabilmenin kadın yönetici pozisyonunda kariyer hedefini belirlerken yükselmesinin önünde gelebileceği hissini çok yaşadım. Eğer kadınsan yeni evliysen veya evlenmek üzereysen özellikle burada işte çocukları olursa işten ayrılabilir ya da ikinci çocuğu yaparsa ayrılabilir doğum izni var vesaire gibi ön yargılar yaşanabiliyor tabi ki” K9

“Evlilik, çocuk kariyeri etkiler.” K16

“Hemcinslerimizin bazı mobbingleri diyebilirim.” K17

“Bence öncelikle çok duygusal olduğunu düşünüyorum kadınların. Birde çocuk faktörünün olduğunu düşünüyorum.” K30

“Türkiye de erkek egemen bir toplumda yaşadığımız için altında çalışanlar bu her kesim için geçerli değil ama ne yazık ki altında çalışan bazı erkekler yöneticiyi de erkek görmek isteyebiliyor. Ki bence çok yanlış bir şey az da olsa karşılaşıyoruz bununla.” K31

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan dördüncü soru olan " Çalıştığınız kurumda karar verme süreçlerine katılıyor musunuz? Düşünceleriniz kurum tarafından önemseniyor mu?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 6. 6. Kurumda Karar Verme Süreçlerine Katılma

Alt Kategori	Kod	f
Önemseme	Düşüncelerin Önemsenmesi	7
	Duruma Bağlı Önemsenme	2
	Önemsenmeme	1

Tablo 6.6. incelendiğinde kurumda karar verme süreçlerine katılmaya ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K30 “Yani şöyle söyleyeyim konuya göre Tabi ki.”

K31 “Katılıyorum evet”

K32 “Kesinlikle evet.”

K33 “Asla”

K34 “Bazen önemseniyor.”

K35 “Evet tabi ki”

K36 “Evet Önemseniyor”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan beşinci soru olan “Meslek hayatınızdaki ilerleme sürecinde cinsiyetinin bir engel olduğunu hissettiniz mi?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.7’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 7. Kariyer Sürecinde Cinsiyetin Engel Yaratma Hissi

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Hisler	Cinsiyetin Engel Olmadığı Deneyimler	5
	Cinsiyetin Engel Olabileceği Deneyimler	4
	Cinsiyetin İş Saatlerinde Etkisi	1

Tablo 6.7. incelendiğinde kariyer sürecinde cinsiyetin engel yaratma hissine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “Şahsım adına hissetmedim ama hissettirmeye yönelik illaki zorluklar karşımıza çıkıyor kadın olduğumuz için ama ben üstesinden gelerek onu başarabileceğimi gösterdiğim için o hisse hiç kapılmadım diyebilirim.”

K16 “Evet hissettim. Yaş sınırlamasına takılıyorum. Kadınların yaşı problem iş hayatında. Erkekler için böyle bir sınırlama yok ama”

- K17 *“Hissetmedim. Benim bulunduğum pozisyonda kadınlara yönelik olduğu için hissetmedim”*
- K30 *“Yok şu anlık için hiç hissetmedim. “*
- K31 *“Hissettiğim oldu ama engel olmadı.”*
- K32 *“Kesinlikle hissettim anne olmaya başladığımda hissettim. İnsan yoruluyor ya fitratımızda insanlar sizden bir şey bekliyor evde eşiniz yemek bekliyor vs.”*
- K33 *“Bazen hissettiğim oldu evet”*

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan altıncı soru olan " Toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında ilerlemenizi engellediğini düşünüyor musunuz?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.8’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 8. Toplumsal Cinsiyet Rollerinin İş Hayatında İlerlemeye Engeli

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Düşünceler	Toplumsal Cinsiyet Roller Engeli Düşünmeyenler	5
	Toplumsal Cinsiyet Roller Engeli Düşünenler	5

Tablo 6.8. incelendiğinde toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında ilerlemeye engeline ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

9 *“Hayır bunu hiç düşünüyorum biraz da aslında başarıyı ispatlamakla da ilgili bir şey bu yani ben bunun olmadığını düşünüyorum ama buna yönelikte hırslıyım bunu başarabileceğimi de gösterme konusunda iddaliyim. Bunu zaten karşı tarafa verdiğimiz zaman buradaki tabuları yıkabiliriz. Ben o tabuları yıktığım için gayet net bir cevap verebiliyorum”*

K16 *“Hayır düşünmüyorum.”*

K17 *“Çalıştığım iş yeri için değil ama genel olarak düşünüyorum.”*

K30 *“Tabi ki de düşünüyorum. Bunda erkeklerin daha fazla iş yapabildiğini, daha fazla söz hakkı sahibi olduğunun düşünme yapısının olduğundan dolayı onlara öncelik verildiğini düşünüyorum.”*

K31 *“Ben düşünmüyorum ama bu benim iş hayatımla ilgili genel olarak bu sorunun cevabı diğer kadınları etkiliyor. Genel gözlem olarak cevaplayacak olursam bu sorunun cevabı evet.*

K32 *“Kesinlikle düşünüyorum. Bir erkeğin çok daha kafasının rahat olduğunu ve işine çok daha fazla fokus olduğunu düşünüyorum*

K33 “Evet tabikii düşünüyorum”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan yedinci soru olan "*Kişisel tercihleriniz iş hayatınızdaki ilerleme sürecinde önemli bir etkiye sahip mi?*" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 6. 9. Kişisel Tercihlerin İş Hayatınızdaki İlerleme Sürecine Etkisi

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Düşünceler	Kişisel Tercihlerin Etkili Olduğunu Düşünenler	8
	Kişisel Tercihlerin Etkili Olmadığını Düşünenler	2

Tablo 6.9. incelendiğinde kişisel tercihlerin iş hayatınızdaki ilerleme sürecine etkisine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 *Değil, olmadığını göstermeye ve bununla ilgili olmadığını da yani başarının ya da kişisel tercihlerin elimden geleni yapmaya çalışıyorum. Aykırı saç renklerini çok kullandım şu anda bulunduğum Şanlıurfa şehrinde de kullandım İstanbul'da çalıştığım süre içerisinde kullandım. Tepkiler genelde aa çok güzel diye gelip belki de farklı düşüncelere de sahip olunabiliyor ya bu bölge bunu kaldırmaz diye. Ama bana yansıyan kısmı güzelse ve takdir ediciyse daha zıt olmuyorsa bunun başarıyla bir ilgisi olmadığını daha iddialısını da yapabileceğimi gösterebileceğimi düşünüyorum.*

K16 “Evet. Açık kapalı olmak bile etkili oluyor.”

K17 “Evet.”

K31 “Benim için değil ama etkili olur diye düşünüyorum.”

K32 “Ben marjinal bir insan değilim fitratımda olan şeyleri yaşıyorum. Mesela Z kuşağı bizden oldukça farklı ben o yüzden çok hissetmiyorum”

K33 “Evet oldukça önemli bir etkiye sahip”

K34 “Kesinlikle sahip. Örnek olarak ilk otelcilik deneyimimde saçlarım kısaydı diye yemekhane sırasında erkek sanıldım ve arkadan bir erkek belime sarıldı o gün ilk iş günümdü. Sonrasında dedikodular çıktı.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan sekizinci soru olan "*Kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ön yargılar ne kadar önemli?*" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.10'da gösterilmiştir.

Tablo 6. 10. Kadınların İş Hayatındaki Yükselme ve İlerleme Fırsatları Konusunda Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Ön Yargılar

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Düşünceler	Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılarının ve Ön Yargıların Önemli Olduğunu Düşünenler	6
	Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılarının ve Ön Yargıların Önemli Olmadığını Düşünenler	4

Tablo 6.10. incelendiğinde kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ön yargılara ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K16 “Bence hiç önemli değil.”

K17 “Bence yöreden yöreye değişiyor. Bazı bölgelerde Erkeklerle bariz bir ayrıcalık tanınıyor.”

K30 “Çok önemli olduğunu düşünüyorum.”

K31 “yüzde seksen önemli”

K32 “Çok önemli örneğin bir kız çocuğuna çocukken nasıl top verilmiyorsa yetişkinliğinde de mesel tır şöförü yapamıyoruz. O putları kafalarında kıramıyoruz erkek işi olarak düşünüyorlar vb”

K33 “Çok çok önemli biz hala eski zihniyeti aşamadık”

K34 “Çok önemli aslında.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan dokuzuncu soru olan " Sizce toplumda cinsiyet eşitliği konusunda ne kadar ilerleme kaydedildi?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 11. Toplumda Cinsiyet Eşitliği Konusunda Görüşler

Alt Kategori	Kod	f
Genel Görüşler	Cinsiyet Eşitliğinde İlerleme Kaydedildiğini Düşünenler	4
	Cinsiyet Eşitliğinde İlerleme Kaydedilmediğini Düşünenler	5
	Yavaş İlerleme Görüşü	1

Tablo 6.11. incelendiğinde toplumda cinsiyet eşitliği konusunda görüşlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K16 “Son dönemlerde ilerleme kaydedildi. Son yıllarda kadınların daha aktif iş hayatında rol aldıklarına inanıyorum”

K17 “Son yıllarda baya bi ilerleme kaydedildiğini düşünüyorum. Önceki yıllarda kadına çok değer verilmiyordu özellikle düşüncelerine”

K30 “Kaydedilmedi hatta geriye gidiyoruz bence şu anda”

K31 “Hiç etmedik.”

K32 “Bir İstanbul’da oturup doğmuş biri olarak çok pozitif şeyler söyleyemeyeceğim. Değiştik diye düşünüyoruz ama başka bir şeye evrildik. Çok olumlu düşüncelerim yok maalesef”

K33 “Geri gidiyoruz bence”

K34 “Yüzdelik bir oran verirse %20.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan onuncu soru olan “Cinsiyet ayrımcılığına karşı alınacak önlemler nelerdir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.12.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 12. Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Alınacak Önlemler

Alt Kategori	Kod	f
Toplumsal Düzeyde Eşitlik İçin Çalışmalar	Eğitim ve Farkındalık Oluşturma	3
	Toplumsal ve Kanuni Düzenlemeler	3
Bireysel ve Aile İçi Düzeyde Eşitlik İçin Çalışmalar	Aile İçi Eğitim ve Yetiştirme Tarzı	2
İş Yaşamında Eşitlik İçin Çalışmalar	Kurumsal Politikalar ve İş Yerinde Eşitlik	2

Tablo 6.12. incelendiğinde cinsiyet ayrımcılığına karşı alınacak önlemlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “Burada böyle madde madde böyle önlemlerdir demek yerine aslında biraz daha insanların yaşam tarzını ve ön yargılarını kırıp biraz daha realist bakış açıları sağlanabilir diye düşünüyorum Burada sadece kadın erkek olarak baktığımızda bile bir kadının anne olması önlem alınabilecek bir durum değildir. Ya da bir erkek için aynı şekilde ya da bir LGBT üyesi olmanın önüne geçilecek veya önlem alınacak bir durumu ok aslında. Burada sadece insanın kendini geliştirmesi, bakış açısını ve ön yargılarını kırarak hareket etmesi gerektiğini düşünüyorum.”

K16 “Eğitim çok önemli ve ailenin yetiştirmesi.”

K17 “Cinsiyetine bakılmaksızın Kişinin eğitim durumu, ifade özgürlüğüne karışılmamalı, cinsiyet belirleyici bir özellik olmamalı.”

K30 “Şöyle eğitimle bunun yapılması gerek en başta öncelikle aile içi eğitimin bunu başlatması gerek Çocukluktan itibaren. Daha sonra bunu okullarda ve insanların ilişkilerinde bunu yansıtmaları gerek diye düşünüyorum.”

K31 “Çok önlem olmasına rağmen benim istediğim pozitif ayrımcılık bile olmayacak kadar gerçekten eşitlik olduğu zaman pozitif ayrımcılık bile olmayacaktır. Umarım o noktaya geliriz. Bunun için önce zihinleri eğitmemiz gerekiyor”

K32 “Yönetim yani hükümetin çok önemli olduğuna inanıyorum mesela İstanbul sözleşmesi gibi kanunları kullanabiliyor olmamız lazım. Bir erkeğin bir kadına el kaldırmasını bizim artık konuşmuyor olmamız lazım. Cinsiyet eşitliğini bence konuşmak bile yanlış Bunları aşmamız bile çok uzun sürecek. Bunlar anca kanunlarla olur. Şirketler kendi politikalarında kadınlara yer vermeliler mesela.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on birinci soru olan " İş yerinizdeki politika ve uygulamalar cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesinde ne kadar etkili?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.13’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 13. İş Yerindeki Politika ve Uygulamaların Cinsiyet Eşitsizliğinin Devam Etmesine Etkisi

Alt Kategori	Kod	f
İş Yerlerinde Cinsiyet Eşitsizliği	Cinsiyet Eşitsizliği Olmayan İş Yerleri	4
	Cinsiyet Eşitsizliği Bulunan İş Yerleri	3
Bölgesel Farklar	Bölgesel Farklar	1

Tablo 6.13. incelendiğinde iş yerindeki politika ve uygulamaların cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine etkisine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K16 “Çalıştığım iş yerinde eşitsizlik yok.”

K17 “Çalıştığım yerde eşitsizlik yok”

K30 “Bence veriyor şu anda dediğim gibi 10 yöneticiden 1'i kadın 9'u erkek.”

K31 “Benim iş yerimde bu geçerli değil.”

K32 “Bence pozitif anlamda etkili. Türkiye’de hiç olmayan şeylere adım atıyoruz biz derneklerle çalışıyoruz mesela.”

K33 “Benim iş yerimde bazen eşitsizliğin devam ettiğini hissediyorum ben. Ama ne kadar daha devam eder bilemiyorum”

K34 “Yüzde 90 ismen var gerçeklikte çok gerideyiz.”

K35 “Bölgesel değişiyor. Bence etkili değil ki etkili olmamalı”

K36 “Tabi ki görüyorum eşitsizlik devam ediyor”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on ikinci soru olan “İşyerinizde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler nelerdir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.14.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 14. İşyerinde Cinsiyet Eşitliği Konusunda Alınan Önlemler

Alt Kategori	Kod	f
İş Yerinde Cinsiyet Eşitliği Politikaları	Cinsiyet Ayrımı Yapılmadan Çalışma Sistemi	1
	Yönetici Pozisyonlarında Cinsiyet Dengesi	1
	Cinsiyet Farkı Olmadan İşe Alım	1
	Maaş Eşitliği	1
	Kadın Sayısının Artırılması	1
	Cinsiyet Eşitliği Politikaları	1
	Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Bilinç	1

Tablo 6.14. incelendiğinde işyerinde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “Ya bizde dil din ırk ayrımı yapılmaksızın çalışma sistemi bulunur. O yüzden herkes konumunda özgürce kendi duruşunu, görüşünü, kendi tarzını kadın erkek farklı dinler olarak herhangi bir önlem almadan rahat şartlarda çalışabilmektedir.”

K16 “Yönetici pozisyonlarında kadınlarında olması, kararların alınmasında ortak fikir alınması gerektiğini söyleyebilirim. Böyle bir eşitsizlik olduğunu düşünmüyorum.”

K17 “Alınan bir önlem yok.”

K30 “Önlem alınıyor mudur bunla ilgili yani bir şey gözetildiğini açıkçası düşünmüyorum. Bu sene atıyorum iş açısından daha doğrusu eleman alımı açısından 10 kişi alınacaksa 5'i kadın 5'i erkek olması gerektiği gibi bir politikaları var mı soru işaretim var.”

K31 “Bizim iş yerinde kadın erkek farkı yok. Kim o konuda daha iyiye o geçer. Ama mesela daha kas gücü gerektiren bir yerde kadınların çalışması daha zor olabilir bunun içinde nasıl bir önlem alınabilir bilmiyorum.”

K32 “Bence kesinlikle ilk önce maaşlarda eşitsizlik yok bizim birde çok önemli COP raporlarımız var”

K33 “Önlem alınmıyor bence herkes halinden memnun”

K34 “Daha önce çalışmış olduğum iş yerimde katlarda erkek çalıştırmıyorlardı. Şu an çalışmış olduğum iş yerimde böyle bir ayırım yok erkek kadın eşit.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on üçüncü soru olan “Kadınlar arasındaki rekabet kurum performansını da olumsuz etkiler mi?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.15.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 15. Kadınlar Arasındaki Rekabetin Kurum Performansına Etkisi

Alt Kategori	Kod	f
Rekabet Değişkenleri	Rekabetin İş Boyutu	2
	Bakış Açısına Bağlı Değişkenlik	2
Olumlu ve Olumsuz Etkiler	Rekabetin Olumlu Etkileri	2
	Rekabetin Olumsuz Etkileri	2

Tablo 6.15. incelendiğinde kadınlar arasındaki rekabetin kurum performansına etkisine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “İşin boyutuna göre değişir. Orada iş ile ilgili haksız bir rekabete döndüğü anda evet kuruma bir süre sonra zarar verebilecektir. Ama dönüp baktığınızda iki kadın arasındaki kişisel bir rekabete olayı döndürüp sonrasında bu rekabet dediğim gibi işe yansıdığına evet etkiler ama tatlı rekabetler bazen her iki kadını da başarıya götürür.”

K16 “Hayır.”

K17 “Tabi ki etkiler. Haksız rekabet oluşuyor.”

K30 “Etkile, kesinlikle etkiler.”

K31 “Etkilemiyor.”

K32 “Hayır hiç hissetmiyorum. Aksine daha önemli sunumlarda beni daha fazla öne sürdüklerini bile hissediyorum”

K33 Olumsuz etkiler bazen evet

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on dördüncü soru olan “Erkek çalışma arkadaşlarınızın sizinle aynı görevi yapmasına karşın aranızda bir adaletsizlik hissediyor musunuz?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.16.’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 16. Erkek Çalışma Arkadaşları ile Aynı Görevi Yapılmasına İlişkin Adalet Algısı

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Algılar	Olumlu Adalet Algısı	6
	Olumsuz Adalet Algısı	2
	Nötr Adalet Algısı	1

Tablo 6.16. incelendiğinde erkek çalışma arkadaşları ile aynı görevi yapılmasına ilişkin adalet algısına ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “Hayır hissetmiyorum.”

K16 “Hayır hissetmiyorum.”

K17 “yok hayır.”

K30 “Şu an için hissetmedim hiç.”

K31 “Hayır”

K33 “Oldukça hissediyorum. Onlarla aynı hatayı yaptığınızda bile aldığınız karşılık üst yönetimden çok farklı oluyor”

K34 “Beden işlerinde bunu hissettim.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on beşinci soru olan “Sizce sizden daha hızlı ve kolay mı yükseliyorlar?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.17.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 17. Erkeklerin Görevde Yükselme Algıları

Genel Görüşler	Anne ve İş Dengesi	2
	Toplumsal Beklentiler	2
	Genel Algı	4

Tablo 6.17. incelendiğinde erkeklerin görevde yükselme algılarına ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “Hayır, öyle olduğunu düşünmüyorum en azından yani realist baktığımızda hayır buna olan cevabım her zaman hayır olacak ama maalesef bu eşitsizlik sistemini konuştuğumuz zaman orada kadınların her zaman karar vermede kadın ve anne rolü eğer devreye girecekse orada kadın belki kendiliğinden kendini geri çekecektir. O yüzden erkeğin yükselme oranı daha yüksek olabilir. Bir kadın anne olduktan sonra artık çocuğuma bakmalıyım ve evde devam etmeliyim, onunla ilgilenmeliyim diyip

kendine belli bir deadline koymadığı müddetçe çalışma hayatıyla ilgili zaten kariyer planında o yükselmeyi hedefleyemeyecektir. ki o yüzden beraber çalışmış olduğu erkek arkadaşları yükselme hedefi gösterecek bu da biraz daha bunun etkisiyle o aradaki yükselme farkının olabileceğini düşünüyorum, onun dışında bu duygular insani duygular devreye girmesi böyle bir erkeklerin daha kolay yükselebilmesi konusuna katılmıyorum”

K30 “Yani kendi pozisyonum için hayır.”

K31 “Benim iş yerimde yok. Genel anlamda olumsuz olduğunu biliyorum.”

K32 “Kesinlikle evet düşünmeleri gereken anneler gibi kırk tane şeyleri yok”

K33 “Evet tabikiiii”

K34 “Toplumumuzda biraz evet. İş hayatımda çok olmadı ama çevremde evet daha hızlı yükseliyorlar.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on altıncı soru olan “Mesleki kariyerinizde erkek çalışma arkadaşınızla aranızda böyle bir ayrımcılık yaşandı mı?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.18.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 18. Mesleki Kariyerde Erkek Çalışma Arkadaşı ile Yaşanan Ayrımcılık

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Deneyimler	Olumlu Ayrımcılık Deneyimi	6
	Olumsuz Ayrımcılık Deneyimi	3

Tablo 6.18. incelendiğinde mesleki kariyerde erkek çalışma arkadaşı ile yaşanan ayrımcılığa ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K16 “Hayır yaşanmadı”

K17 “Yok yaşanmadı.”

K30 “yok hayır yaşanmadı.”

K31 “Yaşanmadı”

K32 “Yok hayır ayrımcılık yaşandığını hiç hissetmedim”

K33 “evet yaşandı. Sırf erkek olduğu için benim rütbem ona verilmişti.”

K34 “Evet.”

K35 “Yaşanmadı. Hissetmedim de”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on yedinci soru olan “Adalet algısı yüksek olan çalışanlar iş yerinde hangi faktörlerden daha fazla memnun kalırlar?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.19.’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 19. Adalet Algısı Yüksek Olan Çalışanlar İş Yerinde Memnun Kaldığı Faktörler

Alt Kategori	Kod	f
Ücret ve Pozisyon İlgili Konular	Ücret Eşitliği	8
	Pozisyon ve Sorumluluklar	7
	Maaş ve Sosyal Haklar	6
Cinsiyet Eşitliği ve Adil İş Davranışları	Adil Davranış	6
	Cinsiyet Eşitliği	5
	İş Sağlığı ve Güvenliği	4
İşyerinde Destek ve Haklar	İçsel Psikolojik Destek	4
	Hakların Savunulabilirliği	2

Tablo 6.19. incelendiğinde adalet algısı yüksek olan çalışanlar iş yerinde memnun kaldığı faktörlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “Hepimizin iş hayatında çalışıyor olabilmesinin aslında baktığımızda gerçekçi bir açıklaması var herkes hayatını idame ettirebilmek için işin mali boyutunda ekonomik olarak kendi yaşantısına ek bir dayanak sağlamak için çalışıyor. Bunun karşılığında da adalet algısının yüksek olduğu bir ortamda çalışmak her iki taraf için de bence ücret konusunda, sosyal haklar konusunda, daha adil olduğunu gösterir diye düşünüyorum”

K16 “Ücret eşitliği, adil davranılması gibi”

K17 “Herkesin istediği ve hak ettiği pozisyonda olmasından memnun kalırlar”.

K30 “Memnun kalmazlar bence adil çalışanlar. Memnun kalacakları tek şey para eşitliği”

K31 “Herkes eşit davranılmasından, kadın erkek ayrımı yapılmamasından.”

K32 “Etik kurallara uyulmasından. Maaş mesela çok önemli”

K33 “Eşitlik, eşit davranış vb”

K34 “İçsel psikoloji çok önemli. Psikolojik destek çok önemli.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on yedinci soru olan “Adalet algısı düşük olan çalışanlar iş yerinde hangi faktörlerden daha fazla rahatsızlık

duyarlar?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 20. Adalet Algısı Düşük Olan Çalışanların İş Yerinde Rahatsız Olduğu Faktörler

Alt Kategori	Kod	f
Maaş Eşitsizliği ve Çalışma Saatleri	Maaş Eşitsizliği	4
	Çalışma Saatleri	1
Ego ve Hakları ile İlgili Sorunlar	Ego ve Kendi Hakları	1
	İşten Memnuniyetsizlik	2
	Liderlerin Hoşuna Gitme Kaygısı	1
	Liyakatsizlik	8

Tablo 6.20. incelendiğinde adalet algısı düşük olan çalışanların iş yerinde rahatsız olduğu faktörlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “Liyakat

K16 “Maaş eşitsizliklerinden, çalışma saatlerinden”

K17 “Kendilerinden daha donanımlı birinin iyi bir yere gelmesinden rahatsız olurlar.”

K30 “Onların yerine koyuyorum kendimi karşı tarafta ki insanın pozisyonu yükseldiğinde hak etmediğini düşünüp kendinin daha çok hak ettiğini düşünüp o konuda rahatsızlık duyabilir.”

K31 “Kendilerine torpil yapılmamasından rahatsızlık duyarlar.”

K32 “Adalet algısı düşük insanın egosu yüksektir dolayısıyla karşısındakinin emeğini görmez. Bu tarz insanlar sevilmediği için zaten bir süre sonra gidiyorlar işten”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on yedinci soru olan “Adalet algısı yüksek olan çalışanların iş performanslarını nasıl etkilenir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 21. Adalet Algısı Yüksek Olan Çalışanların İş Performansları

Alt Kategori	Kod	f
Etki Türleri	Olumlu Etki	3
	Olumsuz Etki:	2
Etki Kaynakları	Kişilik Bağlı	3
	Ortama Bağlı	3
Liyakat ve İfade Etme	Liyakat ve İfade Özgürlüğü	2

Tablo 6.21. incelendiğinde adalet algısı yüksek olan çalışanların iş performanslarına ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K9 “Lider pozisyonunda olan, yönetici pozisyonunda olan bir pozisyonda adalet algısı yüksek ilerlemek iş performansını pozitif yönde etkiler çünkü karşılıklı olarak orada bir doğru yönlendirme, doğru iş veren tarafından ya da yönetici tarafından yada çalışanlar tarafından adil bir şekilde doğru bir iletişim kurulabilir bu da iş performansını pozitif yönde etkileyebilecek bir durumu ortaya koyar”

K16 “Olumlu etkilenir.”

K17 “Olumsuz bence.”

K30 “Yani bu tamamen kişiliğe bağlı bence. İnsanların duygularını yönetmesi ile akalı eğer duygularını yönetebiliyorsa olumlu, yönetemiyorsa çok olumsuz bir şekilde etkileyebilir.”

K31 “Eğer adalet algısı yüksek olan bir yerde çalışıyorsa çok olumlu ama adalet algısı yüksek olan adil olmayan bir yerde çalışıyorsa çok olumsuz etkilenir.”

K32 “Bence iş performansı pozitif etkilenir”

K33 “Çoğu zaman olumsuz çünkü ben kimsenin adil yönetildiğini düşünmüyorum”

K34 “Adalet algısı yüksek olan insanı olumsuz etkiler.”

Çalışmaya katılan 36 kişiden 26 kişi kurumsal örgütlerde görev yapan kadınları kapsamaktadır ve ikinci aşamada kurumsal örgütlerde görev yapan kadınlara yöneltilen soruların yanıtları değerlendirilmiştir. Veri analizi sonucunda, on iki ana kategori altında otuz yedi alt kategori kümelenmiştir. Bu kategoriler ve alt kategoriler ve kodlamalar bir bütün olarak özetlemek için Tablo 2.2.'de sunulmuştur.

Tablo 6. 22. Katılımcıların Yanıtların İlişkin Kategori, Alt Kategori ve Kodlar

Tema	Alt Kategori	Kod	f
Yönetim Pozisyonlarında Kadınlarla Erkekler Arasında Cinsiyet Ayrımı Hissi	Cinsiyet Ayrımı Hissi	Cinsiyet Ayrımı Hissi	1
		Erkek Üstünlüğü ve Pozitif Ayrımcılık	6
	Toplumsal ve Kurumsal Faktörler	Toplumsal ve Kurumsal Faktörler	7
		Fırsat Eşitliği ve Performans	3
	Özel Kurumsal Deneyimler	Özel Kurumsal Deneyimler	3
Kadınlara Uygulanan Pozitif veya Negatif Ayrışma	Pozitif ve Negatif Görüşler	Pozitif Ayrım	8
		Negatif Ayrım	1
Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarını yükselmesini engelleyen faktörler	Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Önyargılar	Cinsiyet Kalıp yargıları ve Önyargılar	1
		Toplumsal ve Kültürel Faktörler	4
	Aile ve Toplumsal Baskı	Aile ve Özel Hayat Baskısı	1
		Cam Tavan	2
		Eşitsizlik Algısı	1
	İnançlar ve Algı	Erkek Üstünlüğü	2
		Kendi İçsel İnançlar	2
			2
	Katılım ve Önemseme	Katılım ve Önemseme	0
		Cinsiyet Eşitsizliği	2
Kariyer Sürecinde Cinsiyetin Engel Yaratma Hissi	Cinsiyete Bağlı Konular	Cinsiyet Eşitsizliği Hissi	2
		İş Yerinde Cinsiyet Ayrımcılığı	1
		Cinsiyete Bağlı Kariyer Engelleri	6
Toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında İlerlemeye Engeli	Olumlu ve Olumsuz İnanç	Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Engel Olması	2
		Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Engel Olmadığına İnanma	9
			1
Kişisel tercihlerin iş hayatındaki ilerleme sürecine etkisi	Genel Görüş	Kişisel Tercihlerin İlerleme Sürecini Etkilemesi	1
			3
Kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ön yargılar	Toplumsal Konular	Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Ön Yargılar	1
		Toplumsal ve Kültürel Farklılıklar	8
	Bireysel Konular ve Görüşler	Toplumsal ve Kültürel Farklılıklar	3
		Bireysel Perspektif	2
		Eşitsizlik ve Engeller	1
Toplumda cinsiyet eşitliği konusunda görüşler	Olumlu Görüş	Olumsuz Etkiler	1
		İlerleme Kaydedildiğine İnananlar	5
	Olumsuz Görüş	İlerleme Kaydedilmediğine İnananlar	8
		İlerleme Var Ancak Yetersiz Görünenler	3
	Kültürel ve Toplumsal Etkiler	Bölgesel ve Kültürel Farklılıkların Etkisi	2
Cinsiyet ayrımcılığına karşı alınacak önlemler	Eğitim ve Farkındalık Artırma	Toplumsal Kabul ve Değişen Normlar	1
		Eğitim ve Farkındalık Artırma	1
		Toplumsal Bakış Açısının Değiştirilmesi	7

	Medeni Durum ve İfade Özgürlüğü	Medeni Durum ve İfade Özgürlüğü	2
		Yasal Düzenlemeler	1
	İş Hayatında Eşitlik	İş Hayatında Eşitlik	4
		Liyakate Dayalı Yaklaşım	1
		Adalet ilkesine dayalı yaklaşım	1
İş yerindeki politika ve uygulamaların cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine etkisi	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Cinsiyet Eşitsizliği Olan İş Yerleri	3
		Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen İş Yerleri	20
	Eşitsizlik	Önyargı ve Liderlik İlişkisi	1
İşyerinde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen Önlemler	4
		Cinsiyet Eşitliğini Desteklemeyen Önlemler	4
Kadınlar arasındaki rekabetin kurum performansına etkisi	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Olumsuz Etkileyen Faktörler	7
		Olumlu Etkileyen Faktörler	5
Erkek çalışma arkadaşları ile aynı görevi yapılmasına ilişkin adalet algısı	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Adaletsizlik Hissedenler	7
			2
		Adaletsizlik Hissetmeyenler	2
Erkeklerin görevde yükselme algıları	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Daha Hızlı ve Kolay Yükseldiklerini Düşünenler	15
		Daha Hızlı ve Kolay Yükseldiklerini Düşünmeyenler	13
Mesleki kariyerde erkek çalışma arkadaşı ile yaşanan ayrımcılık	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Ayrımcılık Yaşadığını Belirtenler	9
		Ayrımcılık Yaşamadığını Belirtenler	20
Adalet algısı yüksek olan çalışanlar iş yerinde memnun kaldığı faktörler	Temel Değerler		10
		Eşitlik	
		Adalet	9
		Şeffaflık	6
		Dürüstlük	2
	İş Yerinde Değerlendirme ve Yaklaşımlar	Duyarlılık	1
		Performansa Dayalı Değerlendirme	5
		Kadın-Erkek Eşitliği	4
		Liyakat Sistemi	5
Adalet algısı düşük olan çalışanların iş yerinde rahatsız olduğu faktörler	Temel Değerler		11
		Eşitlik	1
		Adalet	11
		Liyakat	6
	Ücret ve İlerleme ile İlgili Eşitlik	Ücret Eşitliği	5
		Davranış Eşitliği	3
		Yükselme Hakkı	3
		Kayırlıma	3
		Adalet algısı yüksek olan çalışanların iş performansları	Çalışan Performansı ve İş Memnuniyeti
Çalışma Performansı	8		
Bağlılık ve Sadakat	4		
İşbirliği ve İnovasyon	İletişim ve İşbirliği		3
	Yaratıcılık ve İnovasyon		3
Stres ve İşten Tükenmişlik	Stres ve Tükenmişlik Azalması		2

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan birinci soru olan *Yönetim pozisyonlarında kadınlarla erkekler arasında bir cinsiyet ayrımı hissettiğiniz oldu mu? Olduysa nasıl bir ayrım hissettiniz?* sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.22.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 23. Yönetim Pozisyonlarında Kadınlarla Erkekler Arasında Cinsiyet Ayrımı Hissi

Alt Kategori	Kod	f
Cinsiyet Ayrımı Hissi	Cinsiyet Ayrımı Hissi	16
	Erkek Üstünlüğü ve Pozitif Ayrımcılık	6
Toplumsal ve Kurumsal Faktörler	Toplumsal ve Kurumsal Faktörler	7
	Fırsat Eşitliği ve Performans	3
Özel Kurumsal Deneyimler	Özel Kurumsal Deneyimler	3

Tablo 6.23. incelendiğinde yönetim pozisyonlarında kadınlarla erkekler arasında cinsiyet ayrımı hissine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K5 “Net bir ayrım hissediyorum hem de. Bu ayrımı hissetme de şöyle bizim sendika bazında söylüyorum bunu sendikamı zher ne kadar kadını ön plana çıkaran bir sendika olsa da genel merkezimiz böylede olsa bizim doğu toplumunda biz bunu daha geriden takip ediyoruz. Sendikada ben kadın komite başkanlığı yapıyorum ve bir odam dahi yok.Net bir şekilde bunu hissediyoruz yani”

K6 “Genel anlamda evet hissediyorum bunu”

K7 “Evet oldu, örneğim yok ama şöyle söyleyebilirim yani işe başladığım dönemlerde hissettim bunu. Özellikle stajyerlik döneminden itibaren bana verilen iş ve erkek ark çalışanımıza verilen iş denk ama beklenen performans aynı değil niyeyse sanki ben böyle biraz daha geride duruyorum muşum gibi bir şey vardı yani öyle değerlendirdim diyeyim hâlâ da hissediyorum”

K8 “Ya mutlaka oluyor hatta bu yönetim organizasyonun en önemli konularından birisi hani hiç olmadı dediğin bir yerde bile pozitif ayrımcılık var ama burada Hilton otelinde buranın kurumsal kültüründe bunu tamamen kadınlar aslında pozitif ayrımcılığa maruz kalıyorlar Hilton-she diye bir program var ve Hilton-she kadın yöneticileri kadın çalışanları destekleyen harika bir program o nedenle hani ben hiç hiltonda böyle bir durum yaşadım diyemem ama genel çevreye baktığımızda maalesef ki diğer kadınlar bizler kadar şanslı değil”

K9 “Bulunmuş olduğum şehrin demografik yapısından dolayı dönem dönem bunu elbette hissediyorum yani daha ataerkil bir toplumda yaşadığımızı ve hakimiyetin daha çok erkeklerde olduğu hissine elbette dönem dönem kapıldığım oldu”

K10 “Oldukça fazla oldu çünkü özellikle pozisyonum gereği çok fazla kadın ve çok fazla erkekle çalışıyorum ve yönetici vasfında eğer oluyorsak bir çok konu bize

geliyor. Bununla alakalı şöyle bir şey söyleyebilirim kadınların erkeklere göre daha az kapasiteli iş yapabildikleri belki daha iyi görmedikleri bu tarz durumlarla çok fazla karşılaştık ama özellikle kadın yönetici olduğu zaman bir nebze daha elimiz kuvvetleniyor ama çok fazla yaşadık tabii. Önemli olan kadınların daha fazla iş gücünü arttırmak”.

K11 “Evet. Erkeklere yönelik pozitif ayrımcılık olduğunu düşünüyorum. Bir kadının yüksek bir yönetim pozisyonuna gelmesi çok zor ve kesinlikle engellenen bir durum.”

K12 “Hayır olmadı.”

K13 “Tabi ki olduğunu hissettim. Kadın yetkili veya müdür olduğu zaman kadınlara karşı daha farklı bir hissiyat olduğunu hissettim”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan ikinci soru olan "*Kadın olduğunuz için pozitif ya da bir negatif ayrışma uğradığınız oldu mu?* " sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.24.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 24. Kadınlara Uygulanan Pozitif veya Negatif Ayrışma

Alt Kategori	Kod	f
Pozitif ve Negatif Görüşler	Pozitif Ayrım	8
	Negatif Ayrım	14

Tablo 6.24. incelendiğinde kadınlara uygulanan pozitif veya negatif ayrışmaya ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K11 “Evet genelde negatif ayrıma uğruyorum. Benim yerime genelde erkek çalışma arkadaşlarım terfi alıyolar ve bana daha fazla sorumluluk verilirken erkek çalışma arkadaşlarım daha kolay işlerde beni yönetme pozisyonunda yer alıyorlarlar.”

K12 “Pozitif oldu. Öncelik verildiği zamanlar çok oldu.”

K13 “Bazı durumlarda evet, negatif.”

K15 Pozitif olarak şöyle görüntüsü düzgün olanlar için oluyor. Karşı taraf kadınsa görüntüüne, kıyafetine bakarak işi sana vermediği de oluyor.

K16 “Evet hem pozitif hem de negatif oldu.”

K17 “Bazen pozitif ayrıma uğradığımız oluyor.”

K18 “Pozitif ayrıma uğradım. Mesela daha nezaketli daha naif işlerde tercih ediliyoruz”.

K20 “Her ikiside oldu negatifte oldu pozitif de oldu yani şöyle değerlendirebiliriz negatiflik açısından cinsiyet olarak cinsiyetçi yaklaşım yaptığımız işin sorgulandığı oluyor. Pozitif anlamda da kadın olduğumuz için bazı noktalarda işimiz kolaylaşıyor tabi bunun ama ne kadar pozitif olduğu değerlendirilir”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan üçüncü soru olan "Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarını yükselmesini engelleyen faktörler sizce nelerdir? " sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.25.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 25. Kadınların Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonlarını Yükselmesini Engelleyen Faktörler

Alt Kategori	Kod	f
Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Önyargılar	Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Önyargılar	11
	Toplumsal ve Kültürel Faktörler	4
Aile ve Toplumsal Baskı	Aile ve Özel Hayat Baskısı	12
	Cam Tavan	2
İnançlar ve Algı	Eşitsizlik Algısı	1
	Erkek Üstünlüğü	2
	Kendi İçsel İnançlar	2

Tablo 6.25. incelendiğinde kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarını yükselmesini engelleyen faktörlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K3 “Bizi engelleyen bir şey yok fakat şöyle şehir dışına çıktığımız zaman falan ister istemez kadın olarak biraz huzursuz olabiliyorsun biz yardım derneğiniz örneğin güneydoğuya biz yardım götürdüğümüzde biz hani gündüz yola çıkmayı tercih ettik bize çok fazla bir engel teşkil etmiyor.”

K4 “Bence kadın olması çok saygı duyulduğunu düşünmüyorum”

K5 “Yani en büyük faktör özgürlükleri kısıtlı olarak görüyorlar. Yönetici pozisyonuna getirmek istediklerinde dahi her hangi bir engeli var mı vs gibi durumları çok önemsiyorlar. Evlilik olsun hamilelik olsun bize ne kadar fayda sağlayabilir, özgürlüğü ne kadar elinde, herhangi bir toplantı durumunda getirebilir miyiz çağırabilir miyiz vs gibi durumlar inanılmaz etkili”

K6 “Öncelikle tabi ki bakış açısı, cinsiyet yani bunun alt temelinde önce cinsiyet geliyor. Basmakalıp düşünceler, fikirler kadınların daha duygusal

olabileceğini düşünmeleri, kadınları daha kolay manipüle edebileceklerini düşünmeleri. Kendi hayatımdan örnek veriyorum gözlemlediğim kadarıyla manipüle edilebilir ve duygusal varlıklar olduğu için”

K7 “Cam tavan. Kadına şey gözüyle bakıyorlar evlenecek ayrılacak işte doğum izni onlar için bir engel süt izni onlar için bir engel yani daha az çalışan insanın daha az performans hani daha kötü performans göstereceği düşündüklerinden galiba.”

K8 “Genelde aslında bununla ilgili şey duymuştum ben bilimsel bir araştırma da yapılmış aslında kadınlar erkeklere göre çok daha zeki aslını iyi seviyede kullanan varlıklar ama önü açılıyor mu kadınların bence erkekler tamamen bunu kısıyor ve önünü açmıyor insanların diye düşünüyorum bilmiyorum ne kadar doğru sadece insanlar kadınların bir adım daha ileri gitmesini istemiyor çünkü onlar da eminim ki bizim potansiyelimizin farkındalar”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan dördüncü soru olan “*Çalıştığınız kurumda karar verme süreçlerine katılıyor musunuz? Düşünceleriniz kurum tarafından önemseniyor mu?*” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.26.’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 26. Kurumda Karar Verme Süreçlerine Katılma

Alt Kategori	Kod	f
Katılım ve Önemseme	Katılım ve Önemseme	20
Cinsiyet Eşitsizliği	Cinsiyet Eşitsizliği	2

Tablo 6.26. incelendiğinde kurumda karar verme süreçlerine katılmaya ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K6 “*Şu an çalıştığım yerde evet tabii. Ama bu benim oluşturduğum tavırla ilgili yani ben işime başlarken ya da STK’larda görev alırken bunların başıma geleceğini bildiğim için ben direkt olarak kendi savunma mekanizmalarımı oluşturarak giriyorum her ortama. Kısacası kabul edilmem için bir efor sarf ediyorum. Bir erkeğin doğuştan sahip olduğu şeye ben efor sarf ediyorum”*

K7 “*Bu kurumda evet bu markada evet bu markanın zaten kendine has bir kadın yöneticiler yetiştirme programları vesaire de var bu markada hissetmiyorum ama birçok markada evet yani geri plana atıyor atılıyor.*”

K8 “Şu an için evet toplantılarda genelde bahsedilen bazı durumlar takip edilmesi gereken işler olabiliyor işte acaba şu önerimiz de olur mu dediğimiz ve kabul edilen durumlar olabiliyor”

K10 “Tabi ki.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan beşinci soru olan "Meslek hayatınızdaki ilerleme sürecinde cinsiyetinin bir engel olduğunu hissettiniz mi?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.27.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 27. Kariyer Sürecinde Cinsiyetin Engel Yaratma Hissi

Alt Kategori	Kod	f
Cinsiyete Bağlı Konular	Cinsiyet Eşitsizliği Hissi	21
	İş Yerinde Cinsiyet Ayrımcılığı	6
	Cinsiyete Bağlı Kariyer Engelleri	2

Tablo 6.27. incelendiğinde kariyer sürecinde cinsiyetin engel yaratma hissine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K11 “Evet her gün her alanda hissediyorum. Fikirlerim genelde görülmezden geliniyor iş yerimde. Kendi çabamla kendimi duyurmaya çalışıyorum ve herhangi birinden bir yardım görmüyorum kadın olduğum için genelde ikinci planda tutuluyorum.”

K13 “Kendimce hissetmiyorum. Ama bazen hissettiriliyor. En önemli etken yöneticinin cinsiyetiyle alakalı.”

K14 “Hissetmedim.”

K15 “Galiba evet eski iş yerimden dolayı evet.”

K20 “Mesleğe ilk başladığımda evet, şöyle bağlı çalışma olarak başladım ilk mesleğe yani bir firmada avukat uzman avukat olarak başladım. Hem yaş gereği hem cinsiyet gereği eğitim seviyem yönetilmeden alınmadığım veya alamadığım işler oldu ama daha sonra kıdem atlamasıyla beraber bu azaldı. Mesleğe ilk başladığımda oldu ama cinsiyet ve yaş faktöründen”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan altıncı soru olan "Toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında ilerlemenizi engellediğini düşünüyor musunuz?"

sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.28.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 28. Toplumsal Cinsiyet Rollerinin İş Hayatında İlerlemeye Engeli

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz İnanç	Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Engel Olması	9
	Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Engel Olmadığına İnanma	11

Tablo 6.28. incelendiğinde toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında ilerlemeye engeline ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K20 “Bu konuda bence ülkede bir gelişim sağlandı eskisi kadar değil ama hala olduğunu düşünüyorum”

K21 “Kendim açısından düşünmüyorum ama bazı meslek dallarında bu söz konusu”

K22 “Düşünmüyorum”

K23 “Evet”

K24 “Hayır”

K25 “Yani engellemedi ama bu benim karakterimden dolayı. Başka bir kadın olsa doğrudan etkilerdi”

K26 “Kendi mesleğimde yaşamadığım için çok önemli olduğunu düşünmüyorum”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan yedinci soru olan "Kişisel tercihleriniz iş hayatınızdaki ilerleme sürecinde önemli bir etkiye sahip mi?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.29.'da gösterilmiştir.

Tablo 6. 29. Kişisel Tercihlerin İş Hayatınızdaki İlerleme Sürecine Etkisi

Alt Kategori	Kod	f
Genel Görüş	Kişisel Tercihlerin İlerleme Sürecini Etkilemesi	23

Tablo 6.29. incelendiğinde kişisel tercihlerin iş hayatınızdaki ilerleme sürecine etkisine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K8 “Ben bütün eğitim hayatımda hep Hiltondaydım 15 yıllık hatta 16 yılıma gireceğim Hilton otelinde eğitimimi dışarıdan tamamladım çalışarak tamamladım vesaire derslere katılmak için zamana ihtiyacım vardı sınavlara gitmek için zamana ihtiyacım vardı ve Hilton hep bunu sağladı.”

K10 “Kişisel tercihlerim özellikle aile yaşantım tabiiki”

K11 “Evet sahip şu şekilde sahip benim ulaşmak istediğim pozisyona ulaşabilmek için daha çok eğitim almam, sertifika programlarına katılmam gerekiyor. İş hayatımda ki tercihlerimi de örneğin bir şirkette bana fırsat verilmediğini hissediyorsam o işten ayrılıp başka bir işe geçmem gerekebiliyor.”

K12 “Tabi ki”.

K13 “Tabi ki”

K14 “Değişebiliyor.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan sekizinci soru olan “Kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ön yargılar ne kadar önemli?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.30.’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 30. Kadınların İş Hayatındaki Yükselme ve İlerleme Fırsatları Konusunda Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Ön Yargılar

Alt Kategori	Kod	f
Toplumsal Konular	Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Ön Yargılar	18
	Toplumsal ve Kültürel Farklılıklar	3
Bireysel Konular ve Görüşler	Bireysel Perspektif	2
	Eşitsizlik ve Engeller	1
	Olumsuz Etkiler	1

Tablo 6.30. incelendiğinde kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ön yargılara ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K10 “Kadınlar için öncede söylediğim gibi önemli olan kadınların toplum tarafından baskı görmeden bir yerlere gelmesini sağlamak ama asıl önemli olan işte toplum yapısıyla alakalı bir durum eğer farklı bir kültürde yani buna nasıl diyeyim kalıplaşmış kültürde yaşayan kadınlarımız maalesef bu olanakları göremiyorlar göremedikleri için de değerlendiremiyorlar. Aslında düşünüyoruz yani insanlar bu konuda çok fazla ön yargılı olabiliyorlar ama işte yaşadıkları yerle alakalı yada yapısıyla alakalı yada kendisi bu yükselmeyi istemiyorsa eğer”

K11 “Kalıp yargılar ve ön yargılar kadınların karşısında kocaman bir cam tavan gibi yükseliyor. Kadınların önünde çok büyük bir engel var. Herkes tarafından

görmezden geliniyor. Çağdaş dünya standartlarına yaklaşılmadığı bir gerçek. İş hayatının içerisinde olduğum için bunu net bir şekilde söyleyebiliyorum”.

K12 *“Duruma göre değişir diye bilirim.”*

K13 *“Çok önemli, yaşadığın bölgeyle de alakası var. Oranın kültürüyle alakalı olduğunu düşünüyorum”*

K14 *“Kendi açımdan düşünürsem aslında önyargı olmamalı ama benim gibi Güneydoğuda yaşayan büyüyen bir insan kendisini ve ailesini düşünmek zorunda kalıyor”*

K15 *“Çok önemli”*

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan dokuzuncu soru olan " Sizce toplumda cinsiyet eşitliği konusunda ne kadar ilerleme kaydedildi?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.31.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 31. Toplumda Cinsiyet Eşitliği Konusunda Görüşler

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu Görüş	İlerleme Kaydedildiğine İnananlar	5
Olumsuz Görüş	İlerleme Kaydedilmediğine İnananlar	8
	İlerleme Var Ancak Yetersiz Görünenler	3
Kültürel ve Toplumsal Etkiler	Bölgesel ve Kültürel Farklılıkların Etkisi	2
	Toplumsal Kabul ve Değişen Normlar	1

Tablo 6.31. incelendiğinde toplumda cinsiyet eşitliği konusunda görüşlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K5 *“Cinsiyet eşitliğinde yüz üzerinden bir değerlendirme yapacak olursak benim nazarımda yüzde kırklarda bile değiliz. Her ne kadar kadınlara ayrıcalık verseler dahi yüzde kırklarda bile değiliz.”*

K6 *“Çok, ben Türk kadının çok ilerleme katettiğini düşünüyorum. Özellikle hemcinslerine rağmen çok fazla ilerleme katedildiğini görüyorum. Bizim bunları şu an konuşmamız bu tezlerin yazılması bile bunun göstergesi. Geçenlerde bir şey dinledim şarkıcı Gülşen'den bahsediliyor ve Gülşen'in duruşunun nasıl olduğu konuşuluyor. Gülşen'in duruşu ne mesela bana ne veriyor. Gülşen neden bana örnek olmalı duruşu çıplaklık olan bir kadın haklarının konuşulduğu bir ortamda bahsedilecek biri değil”*

K7 “Bence önemli olmamalı, zaten cinsiyet olarak da bir yargıya değil eğitim seviyesi, tecrübe, bununla değerlendiriliyor olmamız lazım ama ne yaparsanız yapın bugün hangi markayla görüşürseniz görüşün hepsi size aynı soruyu aynı şeyleri soruyor. İşte hiçbir zaman bir erkek personeli şeylerini duymadım işte evli misiniz iş değiştirmeyi düşünüyor musunuz bende belli ki yara her soruya cevap veriyorum çocuk yapmayı düşünüyor musun işte bir tane yapıyoruz 2 tane mi yapacak bunlar sizi etkiliyor yani

K8 “Çok. 10 yıl önceye baktığımızda insanlar tabii ki bunlar hiç kimseyi ilgilendirmez ama benim cinsel tercihim cinsel eğilim kesinlikle kimseyi ilgilendirmemeli bir 10 yıl öncesinde insanlar hâlâ aslında şiddet görüyor hâlâ her şey sıkıntı yaşıyorlar ama şu an onların gittiği barlar var eğlence mekanları var vesaire var şu an bence çok büyük yol katedildi bir 10 yıl sonra 15 yıl sonra daha farklı yol kaydedileceğini düşünüyorum ilerleme var mesela seksenlerde doksanlarda ki değil bence 2 binlerde değil atıyorum daha önceden bundan 15 20 yıl önce el ele tutuşan bir çift gördüklerinde insanlar çok garip bakan biliyorlardı ama şu an insanlar hani etrafta daha rahat davranabiliyor bence de aslında insanlar rahat davranmalı hani tabii ki şöyle bir şey var her şeyin bir adabı olmalı o da ayrı bir olay buna da katılıyorum geleneksel bir tarafın da var yani bir taraftan var ilk ataerkil bir ailede büyüyorsun ataerkil bir toplumda yetiştiriyorsun dolayısıyla sana doğru gelen hep öğretilen ve işte basmakalıp düşünceler 2 kişi birlikteyse bu kadın kadın ya da erkek erkek olamaz düşüncesi idi ama şu an mesela farklı ilişkiler de var artık insanlar bunu en azından kabul etmeseler bile varlığını biliyorlar”

K10 “İllaki bir yol katedilmiştir ama istenen seviyede olduğunu düşünmüyorum.”

K11 “Toplumda aslında geçtiğimiz yıllarda pek çok ilerleme katedildi ancak bu son iki senedir gerilemekte olduğunu düşünüyorum. Yani cinsiyet ayrımcılığının arttığını ve kadınlara yönelik geri kafalılığın arttığını düşünüyorum.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan onuncu soru olan " Cinsiyet ayrımcılığına karşı alınacak önlemler nelerdir?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.32.'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 32. Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Alınacak Önlemler

Alt Kategori	Kod	f
Eğitim ve Farkındalık Artırma	Eğitim ve Farkındalık Artırma	17
	Toplumsal Bakış Açısının Değiştirilmesi	3
Medeni Durum ve İfade Özgürlüğü	Medeni Durum ve İfade Özgürlüğü	2
	Yasal Düzenlemeler	1
İş Hayatında Eşitlik	İş Hayatında Eşitlik	4
	Liyakate Dayalı Yaklaşım	1
	Adalet ilkesine dayalı yaklaşım	1

Tablo 6.32. incelendiğinde cinsiyet ayrımcılığına karşı alınacak önlemlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K3 “Bunu mesela şöyle ilkokuldan başlayarak çocuklarımıza bir eğitim verilmeli ve bir diğeri bazı rollerin sadece erkeklere ait olamayacağı bugün mesela mecliste siyasete baktığımızda erkek vekillerin sayılarının daha çok olduğunu kadınların daha az tercih edildiğini ya da ben Erzurum’da bir bayan belediye başkanı olmasını çok isterim. Ya da Erzurum’da bir bayan valinin olmasını çok isterim ama maalesef bunları göremiyoruz onun için bunların hem basında hem eğitimde ya da farklı alanlarda bunların sık sık dile getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.”

K4 “Bence kadınların bilinçlendirilmesi erkeklerden daha çok”

K18 “Tüm erkeklerinde bir kadından geldiğinin bilinmesi gerekiyor. Neden bir korumaya ihtiyacımız var. Önce bunu düşünmemiz lazım biz kimden kaçıyoruz ve kim bizi koruyor”

K19 “Toplumun her alanında kadın ve erkek dengesini sağlamak adına kota koyulabilir. Her meslekte bu olmalı mühendis diye bir kadını işe almamazlık yapılmamalıdır. Maaşlarda denge olmalı”

K20 “Eğitim kültür çok önemli ilk önlem ailede başlıyor.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on birinci soru olan “İş yerinizdeki politika ve uygulamalar cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesinde ne kadar etkili?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.33.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 33. İş Yerindeki Politika ve Uygulamaların Cinsiyet Eşitsizliğinin Devam Etmesine Etkisi

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Görüş	Cinsiyet Eşitsizliği Olan İş Yerleri	3
	Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen İş Yerleri	20
Eşitsizlik	Önyargı ve Liderlik İlişkisi	1

Tablo 6.33. incelendiğinde iş yerindeki politika ve uygulamaların cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine etkisine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K10 “Cinsiyet eşitsizliğiyle alakalı hiçbir şey yok şu an bulunduğum iş yerinde aksine cinsiyet ayrımı yapanlarla ilgili uygulamamız var bizim. O yüzden biz bu konuyla alakalı yani çok çok üst düzey politikalar var ama o hepsi cinsiyet ayrımcılığına karşı.”

K11 “Aslında benim iş yerimde ki politikalar cinsiyet kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık uyguluyor. İşe alınmalar kadın çalışanların işe alınmasına daha önem gösterilmiş gibi gösteriliyor. Ama yükselme fırsatı gelince erkek çalışana daha ön planda tutuyor.”

K12 “Çalıştığım yerde kadınlara yönelik örgüt politikası başarılı.”

K13 “Onlar tabi ki yönlendirmeye alakalı iyi yönde etkili olabilir.”

K14 “Çalıştığım yerde kadınlar destekleniyor mesela”

K15 “Tabi ki destekleniyor.”

K18 “Çalıştığım iş yerinde eşitsizlik yok.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on ikinci soru olan “İşyerinizde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler nelerdir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.34.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 34. İşyerinde Cinsiyet Eşitliği Konusunda Alınan Önlemler

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Görüş	Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen Önlemler	4
	Cinsiyet Eşitliğini Desteklemeyen Önlemler	4

Tablo 6.34. incelendiğinde işyerinde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K1 “Açıkçası şöyle alınan önlemler nasıl tarif edeyim böyle bir eşitsizlik olmadığı için bir önlem alındığını düşünmüyorum açıkçası. Zaten eşit ilerliyor ama yönetim tarafından böyle bir şey alındımı onu bilmiyorum açıkçası.”

K2 “Yani dediğim gibi şu son olan seçimlerden sonra kadınların daha baskılı olduğu ya da baş örtülü her yere girebileceklerini yani artık bunlar da kurum olarak ifade edebiliyorlar. Yani baskınlık var artık kadın her yerde olabilirler kadınlarda kariyer yapabilirler artık bunu bir kabulleniş olarak erkeklere empoze edilebiliyor.”

K3 “Hiçbir önlem yok.”

K4 “buna da cevap veremeyeceğim dediğim gibi kadınlarla çalışıyorum diğer türlü kurumlar arası görüşmelerde karşılaşıyoruz.”

K5 “Yansıyan bir şey çok yok somutlaştıramadım”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on üçüncü soru olan “Kadınlar arasındaki rekabet kurum performansı da olumsuz etkiler mi?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.35.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 35. Kadınlar Arasındaki Rekabetin Kurum Performansına Etkisi

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Görüş	Olumsuz Etkileyen Faktörler	7
	Olumlu Etkileyen Faktörler	5

Tablo 6.35. incelendiğinde kadınlar arasındaki rekabetin kurum performansına etkisine ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K18 “Bence etkilemiyor.”

K19 “Tabi evet. Sosyal anlamda bir gelişim sağlayamıyorsun ve bu senin iş hayatını da etkiliyor”

K20 “Olumsuz etkilediği kadar olumlu da etkiliyor, o rekabetin işe iyi yansıdığı da kötü yansıdığı da oluyor”

K21 “Ne kadar aşırı olduğuna bağlı ama bir noktada etkileyeceğini düşünüyorum”

K22 “Etkiler bence”

K23 “Sanmıyorum. Çünkü öyle bir rakip görmüyor kendine iş hayatında.”

K24 “Yerine göre bence. Fazla hırsa binerse olumsuz etkiler”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on dördüncü soru olan “*Erkek çalışma arkadaşlarınızın sizinle aynı görevi yapmasına karşın aranızda bir adaletsizlik hissediyor musunuz?*” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.36.’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 36. Erkek Çalışma Arkadaşları ile Aynı Görevi Yapılmasına İlişkin Adalet Algısı

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Görüş	Adaletsizlik Hissedenler	7
	Adaletsizlik Hissetmeyenler	22

Tablo 6.36. incelendiğinde erkek çalışma arkadaşları ile aynı görevi yapılmasına ilişkin adalet algısına ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K11 “*Şu şekilde bir adaletsizlik hissediyorum benim yaptığım iş olağan bir iş gibi gözükürken erkek arkadaşım aynı işi yaptığında övgüye layık görülüyor.*”

K12 “*Hayır.*”

K13 “*Hissediyorum.*”

K14 “*Hissetmedim.*”

K15 “*Hayır.*”

K18 “*Tek olduğum için hayır.*”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on beşinci soru olan “*Sizce sizden daha hızlı ve kolay mı yükseliyorlar?*” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.37.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 37. Erkeklerin Görevde Yükselme Algıları

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Görüş	Daha Hızlı ve Kolay Yükseldiklerini Düşünenler	15
	Daha Hızlı ve Kolay Yükseldiklerini Düşünmeyenler	13

Tablo 6.37. incelendiğinde erkeklerin görevde yükselme algılarına ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K22 “*Evet*”

K23 “*Evet tabiki.*”

K24 “*Hayır*”

K25 “Yani ilk şans onlara veriliyor. Ama benim alanımda benim daha iyi olduğum çıktığı için işleri hep aldım ellerinden. Özellikle benim işimde başkası olsa çok çabuk yılandı”

K26 “Evet biraz daha erkeğin biraz daha hızlı yükseldiği bir skala var. Kadınlar bu toplumda biraz daha erkeğinin arkasında durma rolünü aldığı için, böyle yetiştirilmiş bir toplumdan geldiğimiz için kendimizi gösterebilmemiz zor oluyor. Toplumsal baskıdan dolayı özgüvenimizdeki kırılmadan kaynaklı geri duruyoruz”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on altıncı soru olan “Mesleki kariyerinizde erkek çalışma arkadaşınızla aranızda böyle bir ayrımcılık yaşandı mı?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.38.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 38. Mesleki Kariyerde Erkek Çalışma Arkadaşı ile Yaşanan Ayrımcılık

Alt Kategori	Kod	f
Olumlu ve Olumsuz Görüş	Ayrımcılık Yaşandığını Belirtenler	9
	Ayrımcılık Yaşamadığını Belirtenler	20

Tablo 6.38. incelendiğinde mesleki kariyerde erkek çalışma arkadaşı ile yaşanan ayrımcılığa ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K4 “Şu ana kadar yaşanmadı ama çokça şahit olmuşluğum var yani başka arkadaşlarımdan duyduğum kadarıyla”

K5 “Yaşanmadı hayır”

K6 “Tabi ki yani bu ön yargı direk ön yargı”

K7 “Evet.

K8 “Ben yaşamadım.”

K10 “Ben yaşamadım”

K11 “Evet yaşandı. Ben müdür yardımcılığına terfi edecektim benden sonra başlayan erkek çalışma arkadaşım erkek yöneticilerin gözünde daha sıkı fıkı arkadaş oldukları için benim yerime terfi aldı.”

K12 “Hayır.”

K13 “Yaşandı”.

K14 “Yaşanmadı.”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on yedinci soru olan “Adalet algısı yüksek olan çalışanlar iş yerinde hangi faktörlerden daha fazla memnun kalırlar?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.39.’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 39. Adalet Algısı Yüksek Olan Çalışanlar İş Yerinde Memnun Kaldığı Faktörler

Alt Kategori	Kod	f
Temel Değerler	Eşitlik	10
	Adalet	9
	Şeffaflık	6
	Dürüstlük	2
İş Yerinde Değerlendirme ve Yaklaşımlar	Duyarlılık	1
	Performansa Dayalı Değerlendirme	5
	Kadın-Erkek Eşitliği	4
	Liyakat Sistemi	5

Tablo 6.39. incelendiğinde adalet algısı yüksek olan çalışanlar iş yerinde memnun kaldığı faktörlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K5 “Eşitlik olabilir. Çalışma seviyesine göre ücretlendirme, izin hakkı vs gibi. Adaletli olan insanlar kesinlikle buna dikkat ediyorlar”

K6 “Eğitimden önce karakteristik özelliklere çok dikkat ediyorum bir işveren olarak. Dürüstlük gibi sadakat gibi, bunlara dikkat ediyorum. Saygı çok önemli sanırım adil çalışanlar için”

K7 “Ki ben onlardan bir tanesiyim yani mukayese edilmeli diye düşünüyorum örneklere dayanılmalı diye düşünüyorum yani adil olmak aslında o kadar zor bir şey değil ama ben çok zorlanıyorum bu konuda olay örgüsüne dayalı karar veriliyor

K8 “Bir defa adalet algısı varsa insan çalıştığı kuruma güvenilir yani eğer ki adil bir davranış varsa sen çalıştığın kuruma güvenirsin dersiniz ki tamam adil davranıyor zaten her yer için geçerli değil mi ülkemizi yönetenlerin için de geçerli adil davranıldığı zaman sen kendini daha iyi hissediyorsun daha yüksek standartta yaşıyormuşsun gibi hissediyorsun ama diğer taraftan adil olmayan davranışlarda ne oluyor sen kendin kötülüyor çünkü ben bunu hak etmedim ben bunu yaşamamalıydım gibi düşünceler oluşuyor”

K10 “Eşitlik yani eşittir adalettir zaten adaletin olduğu bir yerde eşitliğinde olması gerekiyor bu da kadın erkek eşitliği ile başlıyor asıl konu orada açıklıyor zaten kendini.”

K11 “Açıklık ve netlik. Her şeyin şeffaf olmasından daha çok memnun kalırlar. Çalışma saatleri, alınan ücretlerin netliği bahsettiğim şeffaflıklar.”

K14 “Dürüstlük”.

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on yedinci soru olan “Adalet algısı düşük olan çalışanlar iş yerinde hangi faktörlerden daha fazla rahatsızlık duyarlar?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.40.’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 40. Adalet Algısı Düşük Olan Çalışanların İş Yerinde Rahatsız Olduğu Faktörler

Alt Kategori	Kod	f
Temel Değerler	Eşitlik	11
	Adalet	11
	Liyakat	6
Ücret ve İlerleme İle İlgili Eşitlik	Ücret Eşitliği	5
	Davranış Eşitliği	3
	Yükselme Hakkı	3
	Kayırlıma	3

Tablo 6.40. incelendiğinde adalet algısı düşük olan çalışanların iş yerinde rahatsız olduğu faktörlere ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K15 “Eşit dağılımdan rahatsız olurlar.”

K18 “Karşısında ki insanın ondan üstün olmasından rahatsız olurlar.”

K19 “Adalet algısı düşük olduğu için değişik teklifler alıyorsun.”

K20 “Eşitlikten, adaletten liyakatten özellikle”

Çalışanlarına yöneltilen görüşme formundaki sorulardan on yedinci soru olan “Adalet algısı yüksek olan çalışanların iş performanslarını nasıl etkilenir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak yanıtlar ve frekansları tablo 6.41.’de gösterilmiştir.

Tablo 6. 41. Adalet Algısı Yüksek Olan Çalışanların İş Performansları

Alt Kategori	Kod	f
Çalışan Performansı ve İş Memnuniyeti	Motivasyon ve İş Tatmini	6
	Çalışma Performansı	8
	Bağlılık ve Sadakat	4
İşbirliği ve İnovasyon	İletişim ve İşbirliği	3
	Yaratıcılık ve İnovasyon	3
Stres ve İşten Tükenmişlik	Stres ve Tükenmişlik Azalması	2

Tablo 6.41. incelendiğinde adalet algısı yüksek olan çalışanların iş performanslarına ilişkin olarak verilen yanıtlar yer almaktadır. Bu kodlar altında toplanan katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır;

K3 “Olumsuz etkilenirler motivasyon düşüklüğü olduğu için buda maalesef verimli bir çalışma olmuyor. Kesinlikle her iş yerinde kamu özel hiç önemli değil çalışanların nasıl mutlu çalıştırabiliriz eğitimi verilebilir. Ben her zaman şunu iddia ediyorum ne kadar mutlu çalışan varsa o kadar verim alınabilir.”

K4 “yani ben olumsuz olacağını düşünüyorum çünkü adil olmak için pek çok şeye karşı çıkacaklar buda olumsuz etkiler””

K5 “Ben olumsuz etkilendiğini düşünüyorum ya”

K6 “Ben mesela kendimden örnek vereyim yüksek lisans sırasında mobbing ve adaletsizliğe uğradım ve tezimi teslim etmedim. Tabi ki daha mutsuzdum ve çalışmamı %100 etkiliyordu. Benim kendi çalışmamdan önce mental sorunlarımı halletmem gerekiyordu. Mesela Türkiye de intihar vakası oldu bence olumsuz etkileniyorlar.”

K7 “Eğer çalışmış olduğum işletme az önce bahsettiğim gibi müdür olduğu için müdür ve daha çok imkan tanıyor performansa bakmıyorsa nasıl çalıştığını önemsemiyorsa neler katabileceği ile alakalı sana bir katabileceğini alakalı sana bir fırsat tanımıyorsa yani adil olmuyorsa bilmiyorum çoğunu kaybediyoruz biz zaten böyle bir durumda yani çok fazla şikayet alıyoruz zaten adil o bakış açısıyla bakan personellerden ya işte ben sırf ben bir 15 dakika geç kaldım diye örnek veriyorum bir kat hizmetlerini alacağım bana 2 tane oda daha fazladan verdi ama ertesi gün o 20 dakika geç kaldı ona niye iki tane daha fazla oda vermedik biz saçma sapan bu ofis her gün böyle şikayetlerle kaynıyor.”

K8 “Şöyle aslında tek bir tarafa yönelmek ya işte şöyle bir şey var bu tam doğrudur bu siyahtır bu beyazdır okey katılıyorum teorik olarak çok haklısın ama

pratiğe dktğm de bazen siyah beyaza kayabilir bazen beyaz siyaha kayabilir bazen gri fl görebiliriz yani bu tamamen yaşıadığınız durumla alakalı”

K10 “Ona göre davranırsın sonuçta görüyorsun gerçeği görüyorsun aslında adaletlisin iyiye iyi kötüye kötü diyebiliyorsun y ada kendin için bile z eleştiri yapabilirsin kendi adalet tartını bile yapabilirsin ben bu konuda eksiğim bunda daha iyi olmam lazım bunda adaletli davranmak gerekirse işte o benden daha iyiydi bunun gibi olmam lazım dersin bir performansın yükselir yapmak istediklerine daha çabuk ulaşırsın. Dediğim gibi adaletin olmadığı yerde kendi kararları ve doğrularından insanlar uzak kalır ama gerçek doğruları gördüğünde hayatı daha güzel şekillenir.”



TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada, kadınların STK'ların yönetiminde ve kurumsal örgütlenmede kadın rolünün karşılaştırılması araştırılmaktadır. Araştırmanın sonuçları, katılımcıların yaş, medeni hal, eğitim seviyesi, meslek, pozisyon ve sivil toplum örgütü üyeliği, sivil toplum yöneticiliği gibi demografik özelliklerini içeren demografik bulgularla başlamaktadır. Ardından, görüşmelerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak cinsiyet ayrımı ve kadınların yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları engellerin alt temaları tartışılmaktadır.

STK'larda çalışanların verdikleri cevaplar, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerine yönelik çeşitli faktörleri ve deneyimleri ortaya koymaktadır. Bu faktörler arasında toplumsal cinsiyet rolleri, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve önyargılar, aile ve çocuk sorumluluğu, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve mobbing, kişisel tercihler ve kurumsal politikalar yer almaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılarının kadınların iş hayatındaki ilerlemelerine önemli bir engel oluşturduğunu belirtmektedir. Bu roller, kadınların belirli işlerde ve pozisyonlarda çalışmasının beklendiği ve bu beklentilerin kadınların kariyerlerini sınırlandırabileceği fikrini yansıtmaktadır. Örneğin, anne olmanın kadınlar için bir dezavantaj olduğu ve kadınların iş hayatından ayrılmalarına neden olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların bir kısmı, cinsiyete dayalı ayrımcılığın ve mobbingin de kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini engellediğini belirtmektedir. Bu ayrımcılık ve mobbing, kadınların kariyerlerini olumsuz etkileyen ve onları iş hayatından uzaklaştıran davranışlardır.

Katılımcıların bir kısmı ise, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinin kişisel tercihlerinden ve kurumsal politikalardan etkilenebileceğini belirtmektedir. Örneğin, açık veya kapalı olmanın, giyim tarzının ve saç renginin iş ortamındaki algıları etkileyebileceği ve kadınların ilerlemelerine engel olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, iş yerlerinde cinsiyet eşitliğini teşvik eden kurumsal politikaların ve uygulamaların kadınların ilerlemelerini kolaylaştırabileceği belirtilmektedir.

Verilen cevaplar, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinin önündeki çeşitli engelleri ortaya koymaktadır. Bu engeller, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargıları, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve mobbing, aile ve çocuk sorumluluğu ve kişisel tercihler olarak özetlenebilir. Bu engelleri aşmak için, eğitim ve farkındalık oluşturma, toplumsal ve kanuni düzenlemeler, aile içi eğitim ve yetiştirme tarzı ve kurumsal politikalar gibi çeşitli önlemler alınabilir.

Eğitim ve farkındalık oluşturma, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılarının değişmesine ve cinsiyet eşitliğinin yaygınlaşmasına katkıda bulunabilir. Toplumsal ve kanuni düzenlemeler, cinsiyet ayrımcılığının önlenmesine ve kadınların iş hayatında eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamaya yardımcı olabilir. Aile içi eğitim ve yetiştirme tarzı, çocukların cinsiyet eşitliği değerlerini benimsemesine ve cinsiyet eşitliğine duyarlı bireyler olarak yetişmesine katkıda bulunabilir. Kurumsal politikalar ve uygulamalar, iş yerlerinde cinsiyet eşitliğini teşvik edebilir ve kadınların ilerlemelerini kolaylaştırabilir.

Araştırma sonuçları, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinde karşılaştıkları çeşitli engelleri ortaya koymaktadır. Bu engeller, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargıları, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve mobbing, aile ve çocuk sorumluluğu ve kişisel tercihler olarak özetlenebilir.

Katılımcılar, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılarının kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinin önündeki en önemli engel olduğunu belirtmektedir. Bu roller, kadınların belirli işlerde ve pozisyonlarda çalışmasının beklendiği ve bu beklentilerin kadınların kariyerlerini sınırlandırabileceği fikrini yansıtmaktadır. Örneğin, anne olmanın kadınlar için bir dezavantaj olduğu ve kadınların iş hayatından ayrılmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların bir kısmı, cinsiyete dayalı ayrımcılığın ve mobbingin de kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini engellediğini belirtmektedir. Bu ayrımcılık ve mobbing, kadınların kariyerlerini olumsuz etkileyen ve onları iş hayatından uzaklaştıran davranışlardır.

Katılımcıların bir kısmı ise, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinin kişisel tercihlerinden ve kurumsal politikalardan etkilenebileceğini belirtmektedir. Örneğin, açık veya kapalı olmanın, giyim tarzının ve saç renginin iş ortamındaki algıları etkileyebileceği ve kadınların ilerlemelerine engel olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, iş yerlerinde

cinsiyet eşitliğini teşvik eden kurumsal politikaların ve uygulamaların kadınların ilerlemelerini kolaylaştırabileceği belirtilmektedir.

Araştırma sonuçları, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerine yönelik çeşitli öneriler sunmaktadır. Bu öneriler arasında, eğitim ve farkındalık oluşturma, toplumsal ve kanuni düzenlemeler, aile içi eğitim ve yetiştirme tarzı ve kurumsal politikalar yer almaktadır.

Eğitim ve farkındalık oluşturma, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılarının değişmesine ve cinsiyet eşitliğinin yaygınlaşmasına katkıda bulunabilir. Toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargıları, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini engelleyen önemli faktörlerdir. Bu rollerin değişmesini sağlamak için, eğitim ve farkındalık oluşturma çalışmaları yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar, hem kadınlara hem de erkeklere yönelik olarak yapılmalıdır.

Toplumsal ve kanuni düzenlemeler, cinsiyet ayrımcılığının önlenmesine ve kadınların iş hayatında eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamaya yardımcı olabilir. Cinsiyet ayrımcılığı, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini engelleyen önemli bir faktördür. Bu ayrımcılığı önlemek için, toplumsal ve kanuni düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemeler, kadınların iş hayatında eşit fırsatlara sahip olmasını ve cinsiyete dayalı ayrımcılıktan korunmasını sağlamalıdır.

Aile içi eğitim ve yetiştirme tarzı, çocukların cinsiyet eşitliği değerlerini benimsemesine ve cinsiyet eşitliğine duyarlı bireyler olarak yetişmesine katkıda bulunabilir. Aile içinde cinsiyet eşitliğine dair olumlu örneklerin gösterilmesi, çocukların cinsiyet eşitliği değerlerini benimsemesine yardımcı olabilir. Aileler, çocuklarının cinsiyet eşitliği konusunda bilinçlenmesini sağlamak için çeşitli çalışmalar yapabilirler.

Kurumsal politikalar ve uygulamalar, iş yerlerinde cinsiyet eşitliğini teşvik edebilir ve kadınların ilerlemelerini kolaylaştırabilir. İş yerleri, cinsiyet eşitliğini teşvik eden politikalar ve uygulamalar geliştirerek, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerine katkıda bulunabilir. Bu politikalar ve uygulamalar, cinsiyet eşitliğini sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır.

Kurumsal örgütlerde çalışan kadınların verdikleri cevaplar, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinde karşılaştıkları çeşitli engelleri ortaya koymaktadır. Bu engeller, toplumsal

cinsiyet rolleri ve kalıp yargıları, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve mobbing, aile ve çocuk sorumluluğu ve kişisel tercihler olarak özetlenebilir.

Katılımcılar, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılarının kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinin önündeki en önemli engel olduğunu belirtmektedir. Bu roller, kadınların belirli işlerde ve pozisyonlarda çalışmasının beklendiği ve bu beklentilerin kadınların kariyerlerini sınırlandırabileceği fikrini yansıtmaktadır. Örneğin, anne olmanın kadınlar için bir dezavantaj olduğu ve kadınların iş hayatından ayrılmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların bir kısmı, cinsiyete dayalı ayrımcılığın ve mobbingin de kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini engellediğini belirtmektedir. Bu ayrımcılık ve mobbing, kadınların kariyerlerini olumsuz etkileyen ve onları iş hayatından uzaklaştıran davranışlardır. Katılımcıların bir kısmı ise, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinin kişisel tercihlerinden ve kurumsal politikalardan etkilenebileceğini belirtmektedir. Örneğin, açık veya kapalı olmanın, giyim tarzının ve saç renginin iş ortamındaki algıları etkileyebileceği ve kadınların ilerlemelerine engel olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, iş yerlerinde cinsiyet eşitliğini teşvik eden kurumsal politikaların ve uygulamaların kadınların ilerlemelerini kolaylaştırabileceği belirtilmektedir.

Araştırma sonuçları, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerine yönelik çeşitli öneriler sunmaktadır. Bu öneriler arasında, eğitim ve farkındalık oluşturma, toplumsal ve kanuni düzenlemeler, aile içi eğitim ve yetiştirme tarzı ve kurumsal politikalar yer almaktadır.

Eğitim ve farkındalık oluşturma, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılarının değişmesine ve cinsiyet eşitliğinin yaygınlaşmasına katkıda bulunabilir. Toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargıları, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini engelleyen önemli faktörlerdir. Bu rollerin değişmesini sağlamak için, eğitim ve farkındalık oluşturma çalışmaları yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar, hem kadınlara hem de erkeklere yönelik olarak yapılmalıdır. Toplumsal ve kanuni düzenlemeler, cinsiyet ayrımcılığının önlenmesine ve kadınların iş hayatında eşit fırsatlara sahip olmasını sağlamaya yardımcı olabilir. Cinsiyet ayrımcılığı, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini engelleyen önemli bir faktördür. Bu ayrımcılığı önlemek için, toplumsal ve kanuni düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemeler, kadınların iş hayatında eşit fırsatlara sahip olmasını ve cinsiyete dayalı ayrımcılıktan korunmasını sağlamalıdır.

Aile içi eğitim ve yetiştirme tarzı, çocukların cinsiyet eşitliği değerlerini benimsemesine ve cinsiyet eşitliğine duyarlı bireyler olarak yetişmesine katkıda bulunabilir. Aile içinde cinsiyet eşitliğine dair olumlu örneklerin gösterilmesi, çocukların cinsiyet eşitliği değerlerini benimsemesine yardımcı olabilir. Aileler, çocuklarının cinsiyet eşitliği konusunda bilinçlenmesini sağlamak için çeşitli çalışmalar yapabilirler.

Tema	Alt Kategori	Kod	Tema	Alt Kategori	Kod
Yönetim Pozisyonları nda Kadınlarla Erkekler Arasında Cinsiyet Ayrımı Hissi	Toplumun Demografik Yapısı ve Cinsiyet Rollerinin Oluşumu	Toplumun Demografik Yapısı ve Ataerkil Düzen	Yönetim Pozisyonlarınd a Kadınlarla Erkekler Arasında Cinsiyet Ayrımı Hissi	Cinsiyet Ayrımı Hissi	Cinsiyet Ayrımı Hissi
		Cinsiyet Eşitsizliği			Erkek Üstünlüğü ve Pozitif Ayrımcılık
	Cinsiyet Eşitsizliği ve Toplumsal Cinsiyet Normları	İş Hayatında Kadınların Rolü		Toplumsal ve Kurumsal Faktörler	Toplumsal ve Kurumsal Faktörler
		Kişisel Deneyimler			Fırsat Eşitliği ve Performans
		Cinsiyet Algısı ve Rol Dağılımı		Özel Kurumsal Deneyimler	Özel Kurumsal Deneyimler
	Kadınlara Uygulanan Pozitif veya Negatif Ayrışma	Cinsiyet Ayrımcılığı ve Farkındalık		Cinsiyet Ayrımını Hissetmeyenler	Kadınlara Uygulanan Pozitif veya Negatif Ayrışma
Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık			Negatif Ayrım		
Pozitif ve Negatif Ayrımcılık			Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarını yükselmesini engelleyen faktörler	Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Önyargılar	Cinsiyet Kalıp yargıları ve Önyargılar
Cinsiyet Rollerinin Çeşitli Yönleri		Anne Olmanın Etkisi			Toplumsal ve Kültürel Faktörler
	Sektör ve Şirket Farklılıkları		Aile ve Özel Hayat Baskısı	Cam Tavan	
Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonları nı yükselmesin i engelleyen faktörler	Aile ve Cinsiyet Rollerinin İlişkisi	Aile ve Çocuk Sorumluluğu			Aile ve Toplumsal Baskı
		Erkek Egemenlik ve Cinsiyet Eşitsizliği	İnançlar ve Algı	Eşitsizlik Algısı	

	Cinsiyete Dayalı Mobbing ve Önyargılar	Cinsiyete Dayalı Mobbing ve Önyargılar			Erkek Üstünlüğü
		Duygusalılık ve Önyargılar			Kendi İçsel İnançlar
		Kültürel Faktörler ve Ataerkil Toplum	Kurumda karar verme süreçlerine katılma	Katılım ve Önemseme	Katılım ve Önemseme
Kurumda karar verme süreçlerine katılma	Önemseme	Düşüncelerin Önemsenmesi:		Cinsiyet Eşitsizliği	Cinsiyet Eşitsizliği
		Duruma Bağlı Önemsenme:			Cinsiyet Eşitsizliği Hissi
		Önemsenmeme:	Kariyer Sürecinde Cinsiyetin Engel Yaratma Hissi	Cinsiyete Bağlı Konular	İş Yerinde Cinsiyet Ayrımcılığı
		Cinsiyetin Engel Olmadığı Deneyimler			Cinsiyete Bağlı Kariyer Engelleri
Kariyer Sürecinde Cinsiyetin Engel Yaratma Hissi	Olumlu ve Olumsuz Hisler	Cinsiyetin Engel Olabileceği Deneyimler	Toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında İlerlemeye Engeli	Olumlu ve Olumsuz İnanç	Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Engel Olması
		Cinsiyetin İş Saatlerinde Etkisi			Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Engel Olmadığına İnanma
Toplumsal cinsiyet rollerinin iş hayatında İlerlemeye Engeli	Olumlu ve Olumsuz Düşünceler	Toplumsal Cinsiyet Rollerini Engeli Düşünmeyenler	Kişisel tercihlerin iş hayatındaki ilerleme sürecine etkisi	Genel Görüş	Kişisel Tercihlerin İlerleme Sürecini Etkilemesi
		Toplumsal Cinsiyet Rollerini Engeli Düşünenler	Kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme	Toplumsal Konular	Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargıları ve Ön Yargılar

Kişisel tercihlerin iş hayatınızdaki ilerleme sürecine etkisi	Olumlu ve Olumsuz Düşünceler	Kişisel Tercihlerin Etkili Olduğunu Düşünenler	fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ön yargılar		Toplumsal ve Kültürel Farklılıklar
		Kişisel Tercihlerin Etkili Olmadığını Düşünenler			Bireysel Perspektif
Kadınların iş hayatındaki yükselme ve ilerleme fırsatları konusunda toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ön yargılar	Olumlu ve Olumsuz Düşünceler	Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılarının ve Ön Yargıların Önemli Olduğunu Düşünenler		Bireysel Konular ve Görüşler	Eşitsizlik ve Engeller
		Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargılarının ve Ön Yargıların Önemli Olmadığını Düşünenler			Olumsuz Etkiler
Toplumda cinsiyet eşitliği konusunda görüşler	Genel Görüşler	Cinsiyet Eşitliğinde İlerleme Kaydedildiğini Düşünenler	Toplumda cinsiyet eşitliği konusunda görüşler	Olumlu Görüş	İlerleme Kaydedildiğine İnananlar
		Cinsiyet Eşitliğinde İlerleme Kaydedilmediğini Düşünenler		Olumsuz Görüş	İlerleme Kaydedilmediğine İnananlar
		Yavaş İlerleme Görüşü:			İlerleme Var Ancak Yetersiz Görünenler
Cinsiyet ayrımcılığın a karşı alınacak önlemler	Toplumsal Düzeyde Eşitlik İçin Çalışmalar	Eğitim ve Farkındalık Oluşturma		Kültürel ve Toplumsal Etkiler	Bölgesel ve Kültürel Farklılıkların Etkisi
		Toplumsal ve Kanuni			Toplumsal Kabul ve

		Düzenlemeler			Değişen Normlar
	Bireysel ve Aile İçi Düzeyde Eşitlik İçin Çalışmalar	Aile İçi Eğitim ve Yetiştirme Tarzı		Eğitim ve Farkındalık Artırma	Eğitim ve Farkındalık Artırma
	İş Yaşamında Eşitlik İçin Çalışmalar	Kurumsal Politikalar ve İş Yerinde Eşitlik			Toplumsal Bakış Açısının Değiştirilmesi
İş yerindeki politika ve uygulamaların cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine etkisi	İş Yerlerinde Cinsiyet Eşitsizliği	Cinsiyet Eşitsizliği Olmayan İş Yerleri	Cinsiyet ayrımcılığına karşı alınacak önlemler	Medeni Durum ve İfade Özgürlüğü	Medeni Durum ve İfade Özgürlüğü
		Cinsiyet Eşitsizliği Bulunan İş Yerleri			Yasal Düzenlemeler
	Bölgesel Farklar	Bölgesel Farklar		İş Hayatında Eşitlik	İş Hayatında Eşitlik
		Cinsiyet Ayrımı Yapılmadan Çalışma Sistemi			Liyakate Dayalı Yaklaşım
		Yönetici Pozisyonlarında Cinsiyet Dengesi			Adalet ilkesine dayalı yaklaşım
İşyerinde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler	İş Yerinde Cinsiyet Eşitliği Politikaları	Cinsiyet Farkı Olmadan İşe Alım	İş yerindeki politika ve uygulamaların cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine etkisi	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Cinsiyet Eşitsizliği Olan İş Yerleri
		Maaş Eşitliği			Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen İş Yerleri
		Kadın Sayısının Artırılması		Eşitsizlik	Önyargı ve Liderlik İlişkisi
		Cinsiyet Eşitliği Politikaları	İşyerinde cinsiyet eşitliği konusunda alınan önlemler	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen Önlemler
		Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Bilinç			Cinsiyet Eşitliğini Desteklemeyen Önlemler

Kadınlar arasındaki rekabetin kurum performansına etkisi	Rekabet Değişkenleri	Rekabetin İş Boyutu	Kadınlar arasındaki rekabetin kurum performansına etkisi	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Olumsuz Etkileyen Faktörler
		Bakış Açısına Bağlı Değişkenlik			Olumlu Etkileyen Faktörler
	Olumlu ve Olumsuz Etkiler	Rekabetin Olumlu Etkileri	Erkek çalışma arkadaşları ile aynı görevi yapılmasına ilişkin adalet algısı	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Adaletsizlik Hissedenler
		Rekabetin Olumsuz Etkileri			Adaletsizlik Hissetmeyenler
Erkek çalışma arkadaşları ile aynı görevi yapılmasına ilişkin adalet algısı	Olumlu ve Olumsuz Algılar	Olumlu Adalet Algısı	Erkeklerin görevde yükselme algıları	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Daha Hızlı ve Kolay Yükseldiklerini Düşünenler
		Olumsuz Adalet Algısı			Daha Hızlı ve Kolay Yükseldiklerini Düşünmeyenler
		Nötr Adalet Algısı	Mesleki kariyerde erkek çalışma arkadaşı ile yaşanan ayrımcılık	Olumlu ve Olumsuz Görüş	Ayrımcılık Yaşandığını Belirtenler
Erkeklerin görevde yükselme algıları	Genel Görüşler	Anne ve İş Dengesi	Adalet algısı yüksek olan çalışanlar iş	Temel Değerler	Ayrımcılık Yaşamadığını Belirtenler
		Toplumsal Beklentiler			Eşitlik
		Genel Algı			Adalet

Mesleki kariyerde erkek çalışma arkadaşı ile yaşanan ayrımcılık	Olumlu ve Olumsuz Deneyimler	Olumlu Ayrımcılık Deneyimi	yerinde memnun kaldığı faktörler		Şeffaflık
		Olumsuz Ayrımcılık Deneyimi			Dürüstlük
Adalet algısı yüksek olan çalışanlar iş yerinde memnun kaldığı faktörler	Ücret ve Pozisyon İlgili Konular	Ücret Eşitliği	İş Yerin de Değerlendirm e ve Yaklaşımlar		Duyarlılık
		Pozisyon ve Sorumluluklar			Performansa Dayalı Değerlendirme
		Maaş ve Sosyal Haklar			Kadın-Erkek Eşitliği
	Cinsiyet Eşitliği ve Adil İş Davranışları	Adil Davranış			Liyakat Sistemi
		Cinsiyet Eşitliği	Temel Değerler		Eşitlik
		İş Sağlığı ve Güvenliği			Adalet
	İşyerinde Destek ve Haklar	İçsel Psikolojik Destek			Liyakat
		Hakların Savunulabilirliği	Adalet algısı düşük olan çalışanların iş yerinde rahatsız olduğu faktörler		Ücret Eşitliği
Adalet algısı düşük olan çalışanların iş yerinde rahatsız olduğu faktörler	Maaş Eşitsizliği ve Çalışma Saatleri	Maaş Eşitsizliği	Ücret ve İlerleme ile İlgili Eşitlik		Davranış Eşitliği
		Çalışma Saatleri			Yükselme Hakkı
	Ego ve Hakları ile İlgili Sorunlar	Ego ve Kendi Hakları			Kayırlılma
		İşten Memnuniyetsizlik	Çalışan Performansı ve İş Memnuniyeti		Motivasyon ve İş Tatmini
		Liderlerin Hoşuna Gitme Kaygısı			Çalışma Performansı
		Liyakatsizlik			Bağlılık ve Sadakat
Adalet algısı yüksek olan çalışanların iş performansları	Etki Türleri	Olumlu Etki	İşbirliği ve İnovasyon		İletişim ve İşbirliği
		Olumsuz Etki:			Yaratıcılık ve İnovasyon
	Etki Kaynakları	Kişilik Bağlı	Stres ve İşten Tükenmişlik		Stres ve Tükenmişlik Azalması
		Ortama Bağlı			
	Liyakat ve İfade Etme	Liyakat ve İfade Özgürlüğü			

Birinci tablo sivil toplum örgütlerinde çalışanların görüşlerini, ikinci tablo ise kurumsal örgütlerde çalışanların görüşlerini içermektedir. İki tablo arasındaki benzerlikler şu şekildedir;

- Konu Alanları: İki tabloda da cinsiyet eşitsizliği, cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal cinsiyet rolleri, iş yaşamındaki cinsiyet ayrımcılığı gibi cinsiyetle ilgili konulara odaklanılmıştır.
- Toplumsal ve Kurumsal Faktörler: Her iki tabloda da toplumsal ve kurumsal faktörlerin cinsiyet eşitsizliği ve ayrımcılığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örneğin, toplumsal normlar, ataerkil düzen, aile içi baskı gibi faktörler üzerine odaklanılmıştır.
- İş Hayatı ve Kariyer: Her iki tabloda da iş hayatındaki cinsiyet eşitsizliği, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmesini engelleyen faktörler gibi iş ve kariyerle ilgili konular ele alınmıştır.
- Algılar ve Duygular: İki tabloda da cinsiyet ayrımcılığına karşı duyarlılık, cinsiyet algısı, adalet algısı gibi insanların algıları ve duyguları üzerindeki etkiler incelenmiştir.

İki tablo arasındaki farklılıklar şu şekildedir;

- Alt Kategoriler: İki tablo arasında alt kategori yapıları farklıdır. Örneğin, birinci tabloda "Cinsiyet Eşitsizliği" altında "Cinsiyet Eşitsizliği Hissi" bulunurken, ikinci tabloda "Cinsiyet Eşitsizliği" altında "İlerleme Kaydedildiğini Düşünenler" ve "İlerleme Kaydedilmediğine İnananlar" gibi alt kategoriler bulunmaktadır.
- Odaklanılan Değişkenler: Her iki tablo da cinsiyetle ilgili konuları ele alsa da birinci tablo daha çok bireylerin duygusal deneyimlerine ve algılarına odaklanırken, ikinci tablo daha çok işyerlerinin politika ve uygulamalarına odaklanmış gibi görünmektedir.
- Özellikle İşyeri İlgili Faktörler: İkinci tablo, iş yerlerindeki politika ve uygulamaların cinsiyet eşitsizliği üzerindeki etkilerine daha fazla odaklanırken, birinci tablo daha çok bireylerin duygusal deneyimlerini ve algılarını ele almaktadır.
- Çözüm Odaklılık: İkinci tablo, cinsiyet eşitsizliğine karşı alınacak önlemleri ve iş yerlerindeki cinsiyet eşitliği politikalarını daha ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır.
- Kurumsal politikalar ve uygulamalar, iş yerlerinde cinsiyet eşitliğini teşvik edebilir ve kadınların ilerlemelerini kolaylaştırabilir. İş yerleri, cinsiyet eşitliğini teşvik eden

politikalar ve uygulamalar geliştirerek, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerine katkıda bulunabilir. Bu politikalar ve uygulamalar, cinsiyet eşitliğini sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerinde karşılaştıkları en büyük engel, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargılarıdır. Bu roller, kadınların belirli işlerde ve pozisyonlarda çalışmasının beklendiği ve bu beklentilerin kadınların kariyerlerini sınırlandırabileceği fikrini yansıtmaktadır. Örneğin, anne olmanın kadınlar için bir dezavantaj olduğu ve kadınların iş hayatından ayrılmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarında ayrıca, kadınların iş hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılık ve mobbing ile karşı karşıya kaldığı da belirtilmektedir. Bu ayrımcılık ve mobbing, kadınların kariyerlerini olumsuz etkileyen ve onları iş hayatından uzaklaştıran davranışlardır. Kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini kolaylaştıracak çeşitli önlemler alınabilir. Bu önlemler arasında, eğitim ve farkındalık oluşturma, toplumsal ve kanuni düzenlemeler, aile içi eğitim ve yetiştirme tarzı ve kurumsal politikalar yer almaktadır.

Bu araştırmanın bulguları, toplumda cinsiyet eşitliği konusunda hala ilerlemelerin yapılması gerektiğini göstermektedir. Özellikle metropol olarak adlandırılan İstanbul, Ankara gibi şehirlerin dışında kalan Ağrı gibi bölgelerde bu eşitsizliğin daha da arttığı görülmüştür. Cinsiyet ayrımcılığına karşı daha etkili önlemler alınması, iş yerlerindeki politikaların iyileştirilmesi, ücret ve pozisyon farklılıklarının azaltılması ve kadın yöneticilerin yükselme engellerinin kaldırılması için daha fazla çaba harcanması önemlidir. Ancak, bu konudaki ilerlemelerin bölgesel farklılıklar gösterebileceği ve herkesin deneyimlerinin farklı olabileceği unutulmamalıdır.

Bu çalışmanın bulguları, literatür taramasında yer alan araştırmalarla uyumlu bir şekilde iş hayatında cinsiyet ayrımının hala var olduğunu göstermektedir. Aydın, Özen Bekar, Yılmaz Gören ve Sungur (2016) araştırmasında da belirtildiği gibi, katılımcıların çoğunluğu iş hayatlarında cinsiyet ayrımı hissettiklerini ifade etmektedir. Bu da kadın yöneticilerin karşılaştığı zorlukları yansıtmaktadır (Karatepe ve Nalcı Aribaş, 2015).

Yukarıda yer alan mülakat yanıtları ve literatür araştırmaları, toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki gerçekleri ve algıları yansıtmaktadır. Uçan (2017) tarafından yapılan araştırma, kadınların medya kullanım tercihleri ile toplumsal cinsiyet eşitliği tutumları

arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Araştırmanın bulguları, kadınların medya tercihlerinin toplumsal cinsiyet eşitliği tutumları üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, mülakatlardaki katılımcıların bazıları, medyanın toplumsal cinsiyet algılarına etki ettiğini ve kadınların iş hayatında karşılaştığı engellerin bir kısmının bu algılar nedeniyle oluştuğunu ifade etmiştir.

Karatepe ve Nalcı Aribaş (2015) tarafından yapılan araştırma, Türkiye'deki iş hayatında kadın yöneticilere yönelik cinsiyet ayrımcılığına dikkat çekmiştir. Mülakatlardaki katılımcıların da benzer şekilde bazıları, kadınların iş hayatında cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını ve kadın yöneticilerin yükselme süreçlerinin zorluklarla dolu olduğunu ifade etmiştir.

Alabaş, Akyüz ve Kamer (2019) tarafından yapılan araştırma, üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmanın sonuçları, kadın öğrencilerin toplumsal cinsiyet algısının erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, mülakatlardaki katılımcıların bazıları da toplumsal cinsiyet algısının kadınların iş hayatındaki deneyimlerini etkileyebileceğini belirtmiştir.

Gür Türkdoğan ve Altun Aslan'ın (2020) makalesi, kadın üniversitelerinin eğitimde toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin yeniden üretimine nasıl etki ettiğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Makalenin bulguları, kadın üniversitelerinin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli bir rol oynadığını ve eşitlikçi bir eğitim ortamı sağladığını göstermektedir. Mülakatlardaki bazı katılımcılar da kadınların iş hayatında daha çok desteklendiği ve kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılık uygulandığından bahsetmiştir.

Yılmaz (2015) tarafından yapılan araştırma, Türkiye'de kadının siyasal alana katılımını cinsiyet eşitliği ve adalet perspektifinden ele almaktadır. Bulgular, Türkiye'de kadının siyasal alana katılımının cinsiyet eşitliği ve adaletin sağlanması için önemli olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, mülakatlardaki bazı katılımcılar da kadınların iş hayatında liderlik pozisyonlarına yükselmesinin cinsiyet eşitliği açısından önemli olduğunu ve kadın liderlerin topluma örnek teşkil ettiğini ifade etmiştir.

Katılımcıların kadınlar arasında rekabet konusunda farklı görüşlere sahip olduğu ve bazıların rekabetin işbirliği ve dayanışmayı engelleyebileceğini ifade ettiği

gözlemlenmiştir. Bu benzerlik, Sis Çelik, Pasinlioğlu ve Tan'ın (2014) araştırmasında da ortaya çıkan bir durumdur. Literatürdeki araştırmalar, kadınlar arasındaki rekabetin işbirliği ve dayanışmayı engelleyebileceğini ve kadınların kendi aralarında daha fazla destek olmalarının önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, iş hayatında kadınlar arasındaki rekabetin azaltılması ve dayanışmanın artırılması, cinsiyet eşitliği için önemli bir adım olabilir.

Ayrıca, katılımcıların verdiği yanıtlar ve literatür araştırmaları, kadınların iş hayatında pozitif ayrımcılık durumlarına maruz kaldıklarını ve kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen faktörlerin varlığını yansıtmaktadır (Kandemir ve Sezgin Nartgün, 2022). Özellikle "cam tavan" olarak adlandırılan engel, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini sınırlayan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde de iş hayatında cinsiyet temelli ayrımcılığın ve toplumsal cinsiyet rollerinin kadınların ilerlemesini engellediği vurgulanmaktadır.

Literatürde belirtilen toplumsal cinsiyet rolleri ve iş hayatındaki etkileri konusunda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Katılımcılarımız da, kadınların belirli mesleklerde veya pozisyonlarda daha az tercih edildiğini ve cinsiyet temelli ayrımcılığın hala etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu, literatürdeki diğer çalışmaların da ortaya koyduğu bir durumdur (Özcan et al., 2017; Karatepe ve Nalcı Aribaş, 2015).

Cinsiyetin ilerleme sürecindeki etkisiyle ilgili olarak, katılımcılarımız da cam tavan engelinin kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini sınırladığını ifade etmişlerdir. Evlilik, çocuk sahibi olma ve aile sorumlulukları gibi faktörlerin de kadınların ilerlemesini engellediği belirtilmiştir. Bu sonuçlar, literatürdeki araştırmaların da ortaya koyduğu faktörlerle uyumlu bir şekilde iş hayatında cinsiyet eşitliğinin henüz tam olarak sağlanamadığını göstermektedir (Karatepe ve Nalcı Aribaş, 2015; Alabaş et al., 2019).

Sonuç olarak, bu araştırma Türkiye'deki kadın yöneticilerin deneyimlerine ve cinsiyet ayrımı sorununa odaklanmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu, cinsiyet ayrımını hissettiklerini ve kadınların yönetim pozisyonlarında karşılaştıkları engelleri ifade etmiştir. Bu bulgular, iş hayatında cinsiyet eşitliği için daha fazla çalışmanın gerekliliğini göstermektedir. Kadınların desteklenmesi, erkek çalışanlara karşı pozitif ayrımcılığın azaltılması, fırsat eşitliğinin sağlanması ve cinsiyet temelli ayrımcılığın engellenmesi gibi

adımların atılması, iş hayatında cinsiyet eşitliği ve adaletin sağlanması için önemli olacaktır.

Yapılan çalışmada bulgular göstermektedir ki sivil toplum örgütlerindeki kadın yöneticiler ile kurumsal örgütlerde rol alan kadın yöneticilerin cevapları yönetim pozisyonlarında cinsiyet ayrımı, pozitif ve negatif ayrımcılık, kadınların üst düzey yönetim pozisyonuna yükselmesini engelleyen faktörler, cinsiyetin mesleki hayatta ilerleme sürecindeki etkisi, toplumsal cinsiyet rolleri ve toplumsal cinsiyet konusundaki ilerleme başlıklarında farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmalar sivil toplum örgütlerinde kadının etkin rolü ve bu etkin rolün kurumsal örgütlerde sağlanamamasının nedenlerini de oluşturan faktörlerden bazılarıdır.

Araştırma yapılırken yaşanan kısıtlamalar neticesinde ileride yapılacak çalışmalarda daha fazla STK üyesi kadın yönetici ile görüşülmesi literatür için çok faydalı olacaktır. Literatürde eksiklik olarak en çok görülen nokta kadınların yaşadığı sosyo-ekonomik bağlamın ataerkil bir yapıdan gelen bakış açısından kurtulamadan yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Bu konuda kadın araştırmacıların literatüre kendi sosyal çevrelerinden yola çıkarak ülke geneline ulaşan çalışmalar katması yararlı olacaktır. İleride yapılacak çalışmalarda daha geniş meslek grubu ağına ulaşılmalıdır. Bu araştırma göstermektedir ki sivil toplum örgütlerinde rol alan kadın sayısı erkek sayısına oranla oldukça azdır. Ayrıca kurumsal örgütlerde çağdaş yönetim anlayışının geliştirilmesi ileride bu kuruluşlarda yönetici rolünde yer alan kadın sayısının artmasında önemli bir rol oynayacaktır.

KAYNAKLAR

- Alabaş, R. (2018). *2018 Öğretim programlarında toplumsal cinsiyet eşitliğinin yeri*. 2. Uluslararası Kadın Kongresi (4-5 Ekim 2018) Bildirileri, (Ed.: D. M. Siyez, Ö. Belkıs ve Y. Soylu), İzmir, s.1316-1323.
- Alabaş, R., Akyüz, H. İ., ve Kamer, S. T. (2019). Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Algılarının Belirlenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(44), 429-448.
- Avcı, C. (2021). Turizm İşletmelerinde Cinsiyet Ayrımcılığı: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-14.
- Aydın, M., Özen Bekar, E., Yılmaz Gören, Ş., ve Sungur, M. A. (2016). Hemşirelik Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 223-242.
- Ayyıldız Ünnü, N. A., Baybars, M., Kesken, J. (2014). Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 121-133.
- Balaban, Ö, Konyalı, H. (2016) Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Balyer, A. (2013). Okul Yöneticilerinin Kariyer Gelişim Kararlarını Etkileyen Kurumsal Ve Kişisel Faktörler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 1-26.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., & Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.
- Bülez, A. (2018). Cam Tavandan Yansımalar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 48-58.

- Cave, P., & Kilic, S. (2010). *The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 280–292.
- Çelikten, M. (2004). Bir Müdürün Günlüğü, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2004, 123-135*.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 91-118*.
- Çetin, M., ve Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan” a İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 35(35), 123-136*.
- Çitil, E. (2022). Women in Working Life and Overview of Studies on This Theme with “Glass Ceiling” Concept. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (49), 379-391*.
- Doğramacı, E. (1997): *Türkiye’de Kadının Dünü ve Bugünü* Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- 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*.
- Erikli, S. (2020). Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Görünümü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (1), 39-60*.
- Eroğlu, F. (2015). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yay.
- Eroğlu, F., & İrdem, Ş. (2016). Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Yönetim Kademelerindeki Yansımaları. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, (2), 11-35*.
- Fidan, D., Boztoprak, H., Usta, T., Sari, B., & Guzey, Y. (2016). The Effects of Discrimination against Women in Places of Business: A Report on the Tourism Industry. *Review of Business, 37(1)*.

- Gür Türkdoğan, T., ve Altun Aslan, E. (2020). Eğitimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ekseninde Kadın Üniversitelerinin Yeri Üzerine Bir Değerlendirme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 21-30.
- Gürhan, N. (2010). Toplumsal cinsiyet ve din. *e-Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*, IV(58), 1-10.
- Halaçlı, B. & Karaalp- Orhan, H. S. (2022). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği: İşveren Yönlü Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (61), 65-90. DOI: 10.18070/erciyesiibd.973090.
- Halaçlı, B., & Karaalp-Orhan, H. S. (2022). Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği: İşveren Yönlü Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (61), 65-90.
- ILO (2008). “ Youth Employment: Breaking Gender Barriers for Young Women and Men- Gender Equality at the Heart of Decent Work, Campaign 2008-2009”. İsviçre.
- Inandi, Y., Tunc, B., & Kilavuz, T. (2018). Women's Career Barriers and Profesional Alienation: The Teachers' Case in Turkey. *Online Submission*, 10(3), 133-146.
- İmamoğlu, D. (2016). *Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma* (Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi).
- İpek, C., ve Yazar, S. (2010). Sınıf Öğretmeni ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Okul Yöneticiliğinde Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Tutum ve Görüşleri. *E-international Journal of Educational Research*, 1(1), 58-76.
- Jarmon, L. J. (2014). *Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education*. Unpublished Dissertation, Iowa State University, ABD.
- Kandemir, A., ve Sezgin Nartgün, Ş. (2022). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1683-1702.
- Karatepe, S., ve Nalcı Aribaş, N. (2015). İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, (31), 7-23.

- Kızılgöl, Ö. A. (2012). Türkiye'de Eğitimde Cinsiyet Eşitsizliğinin Yoksulluk Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 179-191.
- Koç Başar, C. (2021). Antik Yunan'da Cinsiyet Rollerini. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1329-1361.
- Kütükcü, A. (2018). Türkiye’de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, (15), 26-47.
- Leblebici, Y., & Karcıoğlu, F. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:“Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).
- Marshall, Gordon (1999), Sosyoloji Sözlüğü (Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları) (Çev. Osman Akınhay ve Derya Kömürcü).
- Onay, M., & Heptazeler, O. (2014). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1): 72-90.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü. *Calisma Dünyası Dergisi*, 1(1).
- Örnek, A. (2021). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Üniversite Öğrencilerinin Tutumları. *Kültür ve İletişim*, 24(1), 286-323.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 117-135
- Özcan, A., Karataş, N., ve Seviğ, E. Ü. (2017). Toplumsal Cinsiyet Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rol Tutumları Üzerine Etkisi. *Researcher*, 5(4), 53-67.

- Özcan, Y. Z., Üçdoğruk, Ş. ve Özcan, K. M. (2003). Wage Differences by Gender, Wage and Self Employment in Urban Turkey. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 24(1), 1-24.
- Özcan, E. (2004). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Olumlu Ayrımcılık. *Ankara Üniv. Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 59(1): 203-235.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi/Analysis of Gender-Based Occupational Discrimination in Turkey. *Ege Akademik Bakis*, 10(4), 1217.
- Petersen, T., Snartland, V., Becken, L. ve Olsen, K. (1997). Within-job Wage Discrimination and The Gender Wage Gap: The Case of Norway. *European Sociological Review*, 13(2), 199-213. Erişim adresi <http://www.jstor.org/stable/522872>. (26.07.2023 01:50:00)
- Pilcher, Jane (2017). “Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Eşitsizlikleri Üzerine Açıklamalar.” *Sosyoloji Başlangıç Okumaları*. A. Giddens (der.) içinde. Çev., Günseli Altaylar. İstanbul: Say Yayınları.
- Pinkovetskaia, I. S., Kryukova, L. I., Campillo, D. F. A., & Rojas-Bahamon, M. J. (2019). Female entrepreneurship: Types of economic activity. *Journal of history culture and art research*, 8(2), 1253-265.
- Sezen, B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Sis Çelik, A., Pasinlioğlu, T., ve Tan, G. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Cinsiyet Eşitliği Tutumlarının Belirlenmesi. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 21(3), 181-186.
- Soysal, A. (2013). Kırsal Alanda Kadın Girişimciliği: Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 163-190.

- Sunar, D. (1982). Female Stereotypes in United States and Turkey. *Journal of Cross Culturel Psychology*, 13(445-460).
- Şener, İ., KARABAY, M. E., & TEZERGİL, S. A. (2018). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları Ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum: Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 78-98.
- Tezerişir, A. (2019). Türkiye'de 2000 Sonrası İşçi Hareketinde Kadınlar (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı.
- Tüsiad ve Kagider (2008). Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri, İstanbul: TÜSİAD, 145.
- Uçan, G. (2017). Kadınların Medya Kullanım Tercihleri ile Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Tutumları Arasındaki İlişki: Manisa Kent Merkezi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(63), 1297-1319.
- Varoğlu, B. D. (2001). Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Roller, In Salih Güney (Ed.), Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım.
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling Women in Management, International Labour Office, ss. 1-2,8 Erişim adresi: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf (26.07.2023 01:26:00)
- Yavuz, E., ve Uzun, A. (2019). Türkiye'de 2000-2018 Yılları Arasında Cam Tavan Kavramı İle İlgili Çalışmaların İncelenmesi Ve Yorumlanması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 697-718.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., & Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Yıldız, Sebahattin (2014), "Türkiye'de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma",

- Yılmaz, E. A. (2016). Cinsiyet Adaleti Perspektifinden Türkiye'de Kadının İş Gücüne Katılımı. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 17-34.
- Yılmaz, E. A., (2015). Cinsiyet Eşitliği ve Adalet Perspektifinden Türkiye'de Kadının Siyasal Alana Katılımı. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 12-35.
- Yılmaz, S. (2019). *Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan sendromu üzerine nitel bir araştırma* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı).
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods (applied social research methods) (p. 312). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Yoğun E., Ayşe, E. (2008), Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme (Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi).