



**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK KURUMLARINDA CAM TAVAN ALGISİNİN
PERFORMANSA ETKİSİ: ÖZEL HASTANELER ÖRNEĞİ**

AYŞE BOZAN

MUĞLA-2022

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SAĞLIK KURUMLARINDA CAM TAVAN ALGISİNİN
PERFORMANSA ETKİSİ: ÖZEL HASTANELER ÖRNEĞİ**

AYŞE BOZAN

**Tez Danışmanı
DOÇ. DR. SERAP DURUKAN KÖSE**

MUĞLA-2022

TEZ ONAYI

Ayşe BOZAN tarafından hazırlanan “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Algısının Performansa Etkisi: Özel Hastaneler Örneği” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında, Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Dr. Öğr. Üyesi Tuncay KÖSE Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	(İmza)
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Serap DURUKAN KÖSE Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	(İmza)
Üye	Doç. Dr. Özlem ÖZER Sağlık Bilimleri Üniversitesi	(İmza)

Tez savunma tarihi: 29.06.2022

Bu tez Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında, Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirmektedir.

Prof. Dr. Banu BAYAR
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan metinleri sahiplerinden yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricinde YÖK Ulusal Tez Merkezi / MSKÜ Açık Erişim Sisteminde erişime açılabilir.

- Tezimle ilgili patent başvurusu yapılacağından veya patent alma süreci devam ettiğinden Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile tezimin mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl erişime açılmasının ertelenmesini talep ediyorum.
- Tezimde yeni teknik, materyal ve metotlar kullanıldığından ve henüz makaleye dönüşmemiş olduğundan Enstitü Yönetim Kurul kararı ile mezuniyet tarihimden itibaren 6 ay tezimin erişime açılmasının ertelenmesini talep ediyorum.

29.06.2022

(İmza)

AYŞE BOZAN

ETİK BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Algısının Performansa Etkisi: Özel Hastaneler Örneği” isimli çalışmada tezin planlanmasından yazımına kadar tüm süreçlerde etik ilkelere bağlı kaldığımı, tezime ilişkin bilgi ve belgeleri akademik ve bilimsel etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezimde kullandığım tüm görsel ve yazılı materyallerin kaynağını gösterdiğimi, yararlandığım eserlerin tümünün kaynaklar bölümünde yer aldığını, tezimin Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna göre yazıldığını beyan ederim.

29.06.2022

(İmza)

AYŞE BOZAN

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez çalışmam sürecinde bana rehberlik eden, her daim yol gösteren, bilgi ve emeğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Serap DURUKAN KÖSE'ye,

Tez çalışmama değerli tavsiyeleri ile katkıda bulunan Jüri Başkanı Sayın Tuncay KÖSE ve Jüri Üyesi Özlem ÖZER'e

Sağlık kuruluşlarında gerekli izinleri veren Seda GÖK, Ayşen TEZCAN ve Neslihan Otman'a,

Anket toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen Hüseyin Gürkan DURMAZ ve Ceylan Gökçek'e

Her soruma büyük bir sabır ile cevap veren arkadaşım Nisa'ya

Hayatımın her aşamasında varlığını hissettiğim abim Şaban'a, beni her zaman destekleyen ablam Derya'ya ve aileme minnetle teşekkür ederim.

İhtiyaç duyduğu gücün cevher gibi kalbinde parladığını fark eden ve bu gücü dünyaya katkıda bulunmak için kullanmaktan çekinmeyen ve yılmayan tüm güzel kadınlara teşekkür ediyorum.

Mustafa KEMAL'in dediği gibi “Ey kahraman Türk Kadını, Sen yerde sürünmeye değil omuzlar üzerinde göklere yükselmeye layıksın.”

SAĞLIK KURUMLARINDA CAM TAVAN ALGISININ PERFORMANSA ETKİSİ: ÖZEL HASTANELER ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı emek yoğun bir sektör olan, bünyesinde kadın personel sayısını fazlaca bulunduran ve kendine has özellikleri bulunan sağlık sektöründe cam tavan algısının var olup olmadığının tespit edilmesi ve bu durumun çalışan performansına etkisinin ortaya konulmasıdır. Araştırma Antalya ilinde hizmet sunan özel sağlık kuruluşlarında çalışan kadın personeller üzerinde yürütülmüştür. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. İzin alınan sağlık kuruluşlarında toplam 483 kadın personel olduğu tespit edilmiş ve 217 kadın personele ulaşılmıştır. Veriler SmartPLS 3 programı ve IBM SPSS V23 ile analiz edilmiştir. Araştırma da Kutlu (2016) tarafından derlenen sağlık kurumlarında çalışanların cam tavan yaşayıp yaşamadıklarını incelemek amacıyla oluşturulan sorular, Berkman (2005) tarafından geliştirilen “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği, ” Duman ve Akdemir’in (2016) Türkçeye uyarladığı “İşgören Performansı” anket soruları kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kadın çalışanlarda cam tavan algısı bulunamamış fakat kadın yöneticilere yönelik tutumlar ile cam tavan arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu nedenle hipotez kısmen kabul edilmiştir. Kadın çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre cam tavan algısı değişmektedir önermesinde medeni duruma göre cam tavan skorlarının dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiş fakat diğer sosyo-demografik özellikler ile cam tavan arasında herhangi anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle hipotez kısmen kabul edilmiştir. Medeni duruma göre bekar kadınlarda cam tavan algısına rastlanılmıştır. Sağlık kurumlarında cam tavan algısı, kadın çalışanların performansını etkilemektedir önermesi cam tavan ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından reddedilmiştir. Kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğinin alt boyutlarından kişisel arası ilişkiler ile çalışan performansı arasında yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışan performansına etki etme potansiyeline sahip kişiler arası ilişkiler arttıkça çalışan performansı yükselecektir.

Anahtar Kelimeler: Kadın, Toplumsal Cinsiyet, Cam Tavan, Performans

EFFECT OF GLASS CEILING PERCEPTION ON PERFORMANCE IN HEALTHCARE INSTITUTION: PRIVATE HOSPITALS EXAMPLE

ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether there is a glass ceiling perception in the health sector, which is a labor-intensive sector, where the number of female employees is high and has its own characteristics, and then to reveal its effect on employee performance. The research is aimed at female personnel working in private health institutions serving in the city of Antalya. Data were collected by questionnaire method. It was determined that there was a total of 483 female personnel in the health institutions where permission was obtained, and 217 female personnel were reached. Data were analyzed with the SmartPLS 3 program and IBM SPSS V23. In the research, questions compiled by Kutlu (2016) to examine whether employees in health institutions experience glass ceilings, "Attitude Scale Towards Women Managers" developed by Berkman (2005), to measure employee performance, questionnaires measuring employee performance, adapted into Turkish by Duman and Akdemir (2016), were used. According to the research results, while there was no perception of glass ceiling among female employees, a significant difference was found between attitudes towards female managers and glass ceiling. Therefore, the hypothesis was partially accepted. In the proposition that the perception of glass ceiling changes according to socio-demographic characteristics of female employees, a statistically significant difference was obtained between the distribution of glass ceiling scores according to marital status, but no significant relationship was found between other socio-demographic characteristics and glass ceiling. Therefore, the hypothesis was partially accepted. According to marital status, glass ceiling perception was found in single women. The proposition that the perception of glass ceiling in health institutions affects the performance of female employees was rejected because there was no significant relationship between glass ceiling and performance. The path coefficient between interpersonal relations and employee performance, which is one of the sub-dimensions of the scale of attitude towards female managers, was found to be statistically significant. Employee performance will increase as interpersonal relationships that have the potential to affect employee performance increase.

Keyword: Women, Gender, Glass Ceiling, Performance

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER VE RESİMLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1.GİRİŞ	1
GENEL BİLGİLER	4
2.1. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı.....	4
2.2. Çalışma Yaşamında Kadın.....	8
2.3. Cam Tavan	11
2.3.1. Bireysel Engeller	19
2.3.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	21
2.3.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	26
2.4. Cam Tavan Algısını Kırmaya Yönelik Stratejiler.....	29
2.4.1. Bireysel Stratejiler	29
2.5. Performans	34
2.5.1. Görev Performansı	37
2.5.2. Bağlamsal Performans.....	37
2.6. Cam Tavan ve Çalışan Performansı İlişkisi	39
3.YÖNTEM	42
3.1. Araştırma Modeli	42
3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi.....	42
3.3. Veri Toplama Araçları	44
3.4. Veri Toplama Süreci	45
3.5. İstatistiksel Analiz.....	45
3.6. Etik Onay	45
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	45
4. BULGULAR	46

5. TARTIŞMA	61
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	66
6.1. Sonuçlar	66
6.2. Öneriler	68
KAYNAKLAR	69
EKLER	87
Ek 1: ETİK KURUL ONAYI	87
Ek 2: KURUM İZİN ONAYLARI	88
Ek 3: FORMLAR (KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ).....	91
Ek 4: ÖZGEÇMİŞ.....	98

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

BM: Birleşmiş Milletler

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

Vd. Ve Diğerleri

ŞEKİLLER VE RESİMLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri.....	30
Şekil 2.2. Yönetici Geliştirmek Amacıyla Yapılan Programlar.....	32
Şekil 4.1. Cam Tavanın Performans ve Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları	54
Şekil 4.2. Cam Tavanın Performans Üzerindeki Etkisi: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumun Aracılık Rolü.....	59

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	46
Tablo 4.2. Kadın Çalışanlara Yönelik Görüşlerin Frekans Dağılımı	47
Tablo 4.3. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşme Geçerliliğinin İncelenmesi	48
Tablo 4.4. Çalışma Performansı Ölçeklerine Ait İç Tutarlılık ve Birleşme Geçerliliğinin İncelenmesi	49
Tablo 4.5. Ölçeklere Ait Ayrışma Geçerliliğinin İncelenmesi (Fornell-Larcker) ...	50
Tablo 4.6. Ölçeklere Ait Ayrışma Geçerliliğinin İncelenmesi (HTMT).....	50
Tablo 4.7. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	51
Tablo 4.8. Cam Tavan ile Nicel Demografikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	52
Tablo 4.9. Cam Tavan ile Nicel Demografikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	55
Tablo 4.10. Demografik Özelliklere Göre Cam Tavan Skorunun Karşılaştırılması.....	55
Tablo 4.11. Cam Tavanın Performans ve Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlara Etkisi	57

1.GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet, toplumsal ve kültürel olarak inşa edilmiş kadın ve erkeklerin doğal bir özelliğidir. Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeğin sadece cinsiyetleri değil, toplumsal yapı nedeniyle işlev ve rollerindeki farklılıklardır. Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet farklılıklarının tarihi çok uzun bir süreç içerisinde ortaya çıkmakta ve sosyo-kültürel koşullar, dini koşullar, devlet koşulları gibi çeşitli nedenlerle şekillenmektedir. Bu uzun süreçle birlikte cinsiyet farklılıkları nihayetinde çoğu zaman doğal veya biyolojik gibi görünen ve artık değiştirilemeyecek ilahi hükümler olarak da kabul edilebilmektedir (Asrini, 2013).

Kadınlar toplum ve çalışma hayatında ayrımcılığa uğramaktadır. Toplum tarafından kadına biçilen roller onları dar bir alana hapsedmektedir. Toplum, kadına öncelikle iyi bir eş, iyi bir anne olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle kadınlar önceliklerinin ailesi olduklarına inandırılmakta, iş hayatına atılmaları durumunda başarısız olmaktan korkmaktadırlar. Kadınlar iş hayatında aktif olarak rol oynasalar da bu durum genellikle orta ve alt düzeylerde sınırlı kalmaktadır.

Kadınların üst pozisyonlarda bulunmama nedenlerine cam tavan adı verilmektedir. Cam tavan çok boyutlu bir kavramdır ve örgütlerde, cinsiyet ve sosyal tabakalaşmayı kapsamaktadır. Cam tavan, yeteneklerine ve zekâlarına bakılmaksızın, kadınların örgütlerde yukarı doğru hareketliliğini durduran bir engel olarak ifade edilmektedir (Salahuddin vd., 2022). Cam tavan yalnızca kadınların üst pozisyonlardaki durumlarını ifade etmemekte ayrıca cinsiyetten kaynaklı ücret, sosyal haklardan yararlanamama, iletişim ağlarının dışında kalma gibi faktörleri de içine almaktadır. Toplum tarafından kadına yüklenen roller, örgüt kültürü, mentor eksikliği gibi faktörler cam tavanın nedenleri arasında gösterilmektedir (Utma, 2019).

Performans, genel olarak, bir kişinin bir işi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, yüksek performansla iyi işler başarabilmektedir. Çalışan performansı, bir şirketin veya kuruluşun hedeflerine ulaşmasındaki başarısı için belirleyici faktörlerden biridir (Ismiati ve Zismawati. 2020). Çalışan performansı grup performansını, grup performansı da örgütün genel performansını etkilemektedir.

Çalışanların iyi bir performansa sahip olması motivasyon, terfi, ikramiye gibi birçok şeye de olanak sağlamaktadır (Samsudin vd., 2020). Bu nedenle örgütlerin performansını yükseltmesi için öncelikle çalışan performansına etki etme potansiyeli bulunan faktörlerin araştırılması önem taşımaktadır.

Bauer ve Baltes (2002) tarafından yapılan araştırmada geleneksel stereotiplere sahip bireylerin, kadınları gerçek performans düzeylerinden daha düşük değerlendirildiği bulgulanmıştır. Bu değerlendirmeler, idari kararlar almak veya liyakat baz alınarak ücret belirlemede kullanıldığında, geleneksel stereotiplere sahip değerlendiriciler tarafından değerlendirilen kadınların gerçek performanslarının altında sonuçlar alabileceklerini göstermiştir. Çoklu rol çatışması ve iş stresinin performansa etkisini bulabilmek amacıyla yapılan araştırmada ikili rol çatışmasının performans üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı, iş stresinin, performans üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu bu nedenle, performansın iyileştirilmesi için uygun iş yükü sağlanarak iş stresinin en iyi şekilde yönetilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Ismiati ve Zusmawati, 2020).

Sağlık hizmetleri çeşitli meslek gruplarının tıbbi destek hizmetleri verdiği geniş bir istihdam alanına sahiptir. Geniş bir istihdam alanına sahip olmasına rağmen bünyesinde fazla kadın çalışanın olduğu feminize bir yapıdadır. Sağlık hizmetlerinin çoğunun kadınlar tarafından verilmesi sebebiyle cinsiyet ayrımcılığının fazla olduğu ve cam tavan sendromunun yoğun yaşandığı sektörlerdendir (Karpuz ve Başer, 2021). Ankara Tabip Odası üyeleri arasında yapılan araştırma da kadın doktorların en çok dermatoloji, fizik tedavi ve rehabilitasyon ve çocuk sağlığı ve hastalıkları dallarında uzmanlaştıkları bunun nedeninin kadınlara uygun olduğu düşünülen bölümler olduğu ifade edilmiştir. Kadınların iş yükünün fazla olduğu uzmanlık alanlarından uzak durmak istemelerinin nedenlerinden biri de özel hayatlarını etkileyip strese dönüşmesidir. Kadınların öncelikli görevleri arasında yer aldığı düşünülen ev ve iş hayatını dengede tutma durumu, iş yükünün yoğun olmadığı, daha az yoruldukları işlerde ve çalışma koşullarında yoğun olarak bulunmalarına neden olmaktadır (Urhan ve Etiler, 2011).

Bu nedenle bu çalışmanın amacı emek yoğun bir sektör olan, bünyesinde kadın personel sayısını fazlaca bulunduran ve kendine has özellikleri bulunan sağlık sektöründe cam tavan algısı varlığının tespit edilmesi ve tespit edildikten sonra da çalışan performansına etkisinin ortaya koyulmasıdır. Sağlık kurumlarında cam tavan algısı ile

ilgili literatürde çok az çalışmaya rastlanması ve Antalya'da ilk defa sağlık kurumlarında yapıyor olması nedeniyle diğer çalışmalardan farklıdır ve özgün bir çalışmadır.

Bu amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

Hipotez 1: Sağlık kurumlarında kadın çalışanlarda cam tavan algısı mevcuttur.

Hipotez 2: Kadın çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre cam tavan algısı değişmektedir.

Hipotez 3: Sağlık kurumlarında cam tavan algısı, kadın çalışanların performansını etkilemektedir.

Tezin ikinci bölümünde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, çalışma yaşamında kadın, cam tavan kavramı, cam tavan algısını kırmaya yönelik stratejiler ve çalışan performansı konuları açıklanmaya çalışılarak son olarak cam tavan ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara yer verilmiştir. Tezin üçüncü bölümünü yöntem; dördüncü bölümünü bulgular, beşinci bölümünü tartışma; son bölümü olan altıncı bölümünü ise sonuç ve öneriler kısmı oluşturmaktadır.

GENEL BİLGİLER

2.1. Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet, insanlarda ve hayvanlarda kromozomlar, gen ekspresyonu, hormon fonksiyonu ve üreme/cinsel anatomi dâhil olmak üzere fiziksel ve fizyolojik özelliklerle ilişkili biyolojik özellikleri ifade etmektedir. Cinsiyet, çoğunlukla kadınları erkeklerden ayıran biyolojik ve fizyolojik özellikler olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal cinsiyet, toplumların kadınlara ve erkeklere attığı toplumsal olarak inşa edilmiş roller, ilişkiler, davranışlar, görece güç ve diğer özelliklerdir. Toplumsal cinsiyet, kadın, erkek ve cinsiyet çeşitliliğine sahip insanların sosyal olarak inşa edilmiş rollerini, davranışlarını ve kimliklerini ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet kişinin kendisini ve toplumdaki diğer bireyleri nasıl algıladıklarını, nasıl davrandıklarını ve etkileşime girdiklerini ve toplumdaki güç ve kaynakların dağılımını etkilemektedir. Cinsiyeti oluşturan biyolojik özelliklerde ve bu özelliklerin ifade edilişlerinde farklılıklar olmasına rağmen, cinsiyet genellikle kadın veya erkek olarak sınıflandırılmaktadır. Cinsiyet çoğunlukla yanlış bir ikili (kadın/erkek) faktör olarak kavramsallaştırılmıştır. Gerçekte, bireylerin kendilerini nasıl tanımladıklarını ve cinsiyetlerini nasıl ifade ettiklerini tanımlayan bir toplumsal cinsiyet kimlikleri ve yelpazesi vardır (Coen ve Banister, 2012 ; Heidari vd., 2016). Kişiler arasında meydana gelen en belirgin özellik kişinin kadın veya erkek olmasıdır. Daha sonraki yıllarda kişinin biyolojik cinsiyetine odaklanan bir yaşam biçimi ortaya çıkmış ve oluşan bu yaşam biçimine toplumsal cinsiyet denilmiştir (Vatandaş, 2011). Cinsiyet, fiziksel kavramları olan bireylerin erkekliği veya kadınsı benliklerine atıfta bulunmaktadır. Bununla birlikte, toplumsal cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki kültürel ayrımlar için standart terim, cinsiyet ise biyolojik ayrımlar için standart terim haline gelmiştir (Wood ve Eagly, 2010).

Popüler kültür, kadın ve erkeğin farklı olduğu fikrini benimsemiştir. Kişisel gelişim kitapları, tartışma programları ve dergi makaleleri rutin olarak büyük cinsiyet farklılıklarını kabul etmekte, bu farklılıkların yakınlığı nasıl etkilediğini belirlemekte ve daha tatmin edici ilişkiler geliştirmek için bireylerin bu farklılıkların üstesinden nasıl gelebileceğine dair çözümler sunmaktadır. Bilimsel literatür, aksine, cinsiyet farklılıklarının popüler kültürün önerdiği kadar büyük olmayabileceğini öne sürmektedir.

Bununla birlikte, farklılıklar ortaya çıktığında, genellikle kadınların geleneksel olarak feminen şekillerde ve erkeklerin geleneksel olarak eril şekillerde davrandığı toplumsal cinsiyet klişelerini eşleştirmektedirler (Vogel vd., 2003).

Toplumsal cinsiyet, toplum tarafından kadın ve erkek bireylere yüklenen rolleri ve sorumlulukları ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet kişinin doğuştan getirdiği bir özellik olmayıp zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir (Akın, 2007). Kouta ve Kaite (2011) toplumsal cinsiyet ayrımcılığını, bir kişinin tam insan haklarından yararlanmasını engelleyen, sosyal olarak inşa edilmiş cinsiyet rolleri ve normları temelinde yapılan herhangi bir ayırım, dışlama veya kısıtlama olarak tanımlamışlardır. Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre cinsiyet ayrımcılığı "genellikle eğitim veya iş yaşamında bireye erkek veya kadın olduğu için farklı tutum ve davranışlar içinde olma" olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 29.09.2021).

Cinsiyet rolleri sosyal rollerden, yani toplumdaki iş bölümünden doğmuştur. İş bölümü, bir toplumdaki kültürel ve ekolojik güçlerin, kadın ve erkek fiziksel özellikleri ve üreme faaliyetleri açısından insan biyolojisi ile etkileşime girme yollarından kaynaklanmaktadır. Kadınlar çocuk doğurup emzirdiğinden ve erkekler daha büyük bir boyuta, hıza ve güce sahip olduklarından, toplumdaki belirli faaliyetler bir cinsiyet tarafından daha uygun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri, erkeklerin ve kadınların genellikle ne yaptığını ve ne yapmaları gerektiğini belirtir yani roller tanımlayıcı ve kuralcıdır. İnsanlar, sosyal onay kazanmak veya kendi saygılarını güçlendirmek için bu kuralcı bilgilere güvenirlir (Wood ve Eagly, 2010). Toplumsal cinsiyet, sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan iş bölümü ile yakından ilişkilidir. Buna göre toplum tarafından kişilere yüklenen rollerde kadın, hane içinde bakıma muhtaç olan kişilere bakma ve ev işlerini yürütme; erkeğe ise evin geçimini sağlama sorumluluğu verilerek aile içi iş bölümü gerçekleştirilmiştir. Kadınlara toplum tarafından biçilen roller nedeniyle (evlenmek, çocuk doğurmak, ev işlerini yapmak vb.) kadının eğitim hakkı elinden alınabilmektedir. Örneğin; Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) eğitime katılma hakkı yönünden seçim yapılması istendiğinde ailelerin erkek çocuklarını, kız çocuklarına göre okula göndermekte daha istekli olduğu sonucuna ulaşmıştır (Erikli, 2020).

Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeğin konumlarının tanımlandığı, erkek ve kadın olmanın kültürel anlamlarının müzakere edildiği ve yaşam boyunca izledikleri yolların

haritalandığı bir toplumsal ilişkiler bütünüdür. Cinsiyet ilişkileri, örgütlerde de var olmak üzere yaşamın her alanında bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet ilişkileri her zaman çok boyutludur. Bir kuruluş içindeki toplumsal cinsiyet ilişkilerinin genel bağlantısı, onun toplumsal cinsiyet rejimi olarak adlandırılmaktadır. Bağlantı belirli olaylar, ilişkiler ve bireysel uygulamalar için bağlamsal olay sağlamaktadır (Connell, 2006).

Yerel bir toplumsal cinsiyet rejimi yeniden üretilebilir, ancak belirli yollarla daha geniş toplumsal cinsiyet düzeninden (yani, toplumsal cinsiyet ilişkilerinin tüm toplumsal bağlantısından) ayrılabilir. Bir toplumsal cinsiyet rejimi, toplumsal cinsiyet ilişkilerinin tüm boyutlarını içermektedir (Connell, 2006). Cinsiyet, kadın ve erkek bireylerde bulunan farklılıkların çoğunun kesinlikle biyolojik olmadığını; aynı zamanda sosyal, tarihsel ve politik süreçlerden de etkilendiğini vurgulamaktadır. Toplumsal cinsiyet, bireylerin doğal bir özelliği veya mülkiyeti değil, başkalarıyla günlük etkileşimlerde inşa edilen ve başarılan sosyal eylemlerin bir ürünüdür (Bensoy, 2010).

Cinsiyet, kadınlar ve erkekler arasındaki temel ayrımı güçlendirmek için kullanılmaktadır. Bu, hiyerarşik düzenlemeleri meşrulaştırmakta ve toplumsal cinsiyet düzeni doğallaştırmaktadır. Bu nedenle, cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki farklılık, iktidar ilişkilerinin bir ürünü olarak toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin analizi için çok önemlidir (Carvalho vd., 2019). Ataerkil düzendeki ailelerin kız ve erkek çocukları farklı yetiştirmesi ile kişiler ilk ayrımcılığı yaşamaktadırlar. Hayatlarının önemli bir ögesi haline gelen gelenekler nedeniyle aileler, kız ve erkek çocuklara farklı görev ve sorumluluklar vermekte ve bu nedenle yaşamları boyunca toplumsal cinsiyet eşitsizliğini benimsemiş yetişkin bireyler oluşturmaktadır (Dinç, 2010). Birey kendini gerçekleştirme döneminde cinsel kimliği ve cinsiyetini özümledikten sonra bazı davranışlara ihtiyaç duymayabilir. Fakat birey toplumun ona yüklediği normlara karşı geldiğinde ya da bu rollerden farklı bir yola saptığında toplum tarafından dışlanma, istenilen normlara uymaya zorlanma, küçük düşürülme gibi yaptırımlarla bu davranışları kişiye kabul ettirmeye zorlamaktadır (Bhasin, 2003). Toplumun bireye yüklediği roller kadın ve erkek bireylerin sağlığını etkilemektedir. Birçok toplumda kadın ve erkekler birbirinden ayrıştırılmakta her cinsiyetin kendine özgü görev ve sorumluluklarının olduğu kabul edilmektedir. Bunun en belirgin özelliklerinden biri kamusal ve dışarıda çalışma hakkının "doğal" olarak erkek işi olduğu, ev ve aile içi sorumluluklarında "doğal" olarak kadının işi olduğu fikrinin birçok toplum tarafından kabul gördüğüdür (Akın, 2007).

Toplumun kadına biçtiği roller, kadının bütün hayatını etkilemektedir. Toplum tarafından kadınlara, eşlerine yardımcı olmaları, mevcut durumdan şikâyet etmemeleri, kızgınlıklarını belirtmemeleri, gücü elinde bulunduran kişiye karşı gelmemeleri, sürekli olarak başka kişilerin rahatını sağlamaları öğretilmektedir. Bunun sonucunda kendine güvenmeyen, aktif olamayan, karar veremeyen, başkalarının kararlarına uymak zorunda kalan, duygu ve düşüncelerini ifade edemeyen kadın profilleri ortaya çıkmakta ve sonuç olarak kadınların ruhsal sağlığını bozmakla birlikte şiddeti kabullenme eğilimi ortaya çıkmaktadır (Dinç, 2010). Toplumun kadınlara yüklediği stereotipler kimi zaman kadının en tabii hakkı olan insani haklarını bile göz ardı etmektedir. Toplum tarafından kadına yakıştırılan saç uzun aklı kısa gibi söylemler, medyanın "kadınlar da insandır" gibi haber başlıkları veya "kadın dediğin evinde oturacak, çocuklarına bakacak, evin namusu kadındır " gibi nitelendirmeler sonucu kadının eğitim, sağlık, çalışma hakkı elinden alınmakta hatta namus adı altında kadınlar katledilmektedir.

Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı kadın ve erkek bireylerin hayatlarına yön vermektedir. Toplum tarafından erkeklere yüklenen roller (erkek adam ağlamaz, evin reisi erkektir, erkek dediğin kalıbının adamı olur, ailesini geçindirir vb.) kişiye gereksiz sorumluluklar yüklemekte, bu rolleri yerine getiremeyen bireyde intihar, depresyon gibi sağlık sorunları doğurabilmektedir. Erkeklerin özgürce hareket edebilmeleri ve istedikleri şeylere hızlıca ulaşabilmeleri nedeniyle yasaklı maddeleri kullanma riski de daha yüksektir. Yine toplum tarafından erkeklere yüklenen namus davalarındaki roller erkeği özgürlüğünden alıkoyabilmektedir (Akın, 2007).

Toplumda kadına yüklenen roller cinsiyetçi iş bölümünü meydana getirmekte ve iş hayatlarında birçok ayrımcılığa neden olmaktadır. Kadınların iş bazında belirli sektörlerde çalışması yatay ayrımcılığa, aynı iş yerinde çalışan kadınların üst pozisyonlarda bulunamaması ise dikey ayrımcılığa örnektir. Yapılan bu dikey ayrımcılığa cam tavan adı verilmektedir. Cam tavan, kadınların üst pozisyonlarda bulunamama nedenlerini anlatan görünmez bir camın varlığını ifade etmektedir. Yatay ayrımcılık Türkiye İstatistik Kurumunun 2018 verilerinde kendine yer bulmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu (2018) verilerine göre kadınların en çok hizmet sektöründe istihdam ettiği, erkek işi olarak nitelendirilen sanayi ve inşaat işlerinde de %16 oranında istihdam sağladığı ifade edilmiştir (Halaçoğlu, 2021).

Türkiye İstatistik Kurumu (2021) verilerine göre ise kadınların hizmet sektöründeki oranı %58.4, sanayi de %16.5 inşaat sektöründeki oranın %1 olduğu ifade edilmektedir (TÜİK İstatistikler, Erişim Tarihi: 18.07.2021).

2.2. Çalışma Yaşamında Kadın

Kadının toplumdaki yeri her dönem tartışılan bir konu olmuş sanayileşme ile birlikte kadının çalışma hayatındaki yerini buldurmaya yönelik bir sorun haline gelmiştir. Ucuz iş gücü olmaları nedeniyle kadınlar iş hayatında tercih edilmiş, çalışma hayatını elinde bulunduran erkeklerin işgücünü kırarak alternatif işgücü haline gelmişlerdir. 21. Yüzyıla kadar ucuz işgücü olarak görülen kadın çalışanlar bu durumdan zamanla kurtulmaya başlamıştır. Sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, Sosyo-kültürel değişimler, hukuk alanında ortaya çıkan değişimler ve hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler kadınların ucuz ve yedek işgücü olmadıklarını ortaya koymuştur (Yorgun, 2010). Dünya da yaşanan ekonomik krizler toplumda sorunlara yol açarken istihdam olanaklarını da daraltmıştır. İstihdam olanaklarını arttırmak, yoksulluğu önlemek ve kadınların çalışma hayatına katılımını arttırmak amacıyla çeşitli politikalar geliştirilmiştir. Kadınların çalışma hayatına katılması ve istihdamlarının artırılması sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin yerine getirilmesinde bireysel ve toplumsal yönden önem taşımaktadır (Karabıyık, 2012). Kadınların çalışma hayatında bugünkü seviyeye gelmeleri uzun uğraşlar sonucu verdikleri mücadele ile mümkün olmuştur. Buna rağmen dünyanın farklı yerlerindeki kadınların çalışma hayatlarında farklı derecedeki zorluklarla mücadele ettikleri belirtilmektedir. Bu sorunun temel nedeninin cinsiyetten kaynaklı mesleki ayrımcılık olduğu belirtilmektedir. Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik ve sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik olarak sıralanabilir (Parlaktuna, 2010).

Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik

Kadınların çalışma hayatına girmelerini sağlayan önemli etkenlerden biri de eğitimidir. Kadınlar eğitim düzeylerini arttırarak çalışma hayatında daha çok bulunmaya başlamışlardır fakat eğitim seviyesi düşüklüğü nedeniyle ev işlerine benzeyen, güvencesiz, düşük ücretli işlerde çalışmaya mecbur kalmışlardır. Bu durum çalışma hayatında kadınların dışlanmalarına neden olmuştur (Çakır, 2008). Kadınlar çalışma

hayatlarında genellikle hizmet, finans, perakende satış, reklam gibi alanlarda erkeklerden daha fazla yer almaktadırlar. Endüstriyel sektörlerde kadınların kumanda pozisyonunda yer almasının riskli olduğu görüşü mevcuttur. Özel sektörde çalışma hayatını devam ettiren kadınlar genellikle insan kaynakları, halkla iletişim, pazarlama gibi kadınlara uygun olduğu düşünülen ve yönetim pozisyonlarına çıkma yolunda olmayan bölümlerde çalıştırılmakta ve yetkisi dâhilinde olmayan sorumluluklar yüklemektedirler (Kocacık ve Gökkaya, 2005)

İş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik

Teknolojinin gelişmesiyle hızla değişen dünyada, tüketim ve işgücünde meydana gelen değişimler kadının toplumdaki yerinde de farklılığa neden olmuş, kadınların sosyal ve ekonomik hayatta aldıkları sorumluluk artmıştır. Bunun sonucunda kadınların çalışma hayatında daha fazla bulunması ve kariyer geliştirme oranlarında da artma meydana gelmiştir. Çalışma hayatında kendine yer bulabilen kadınlar ile erkekler birlikte çalışmaya başlamış fakat kadınların ücretsiz aile işçisi olması sorunu bu sefer de ucuz işgücü olma sorununa dönmüştür (Yüksel, 2016). Bu sorun kadınların işe alma süreçlerinde ayrımcılığa uğramasına neden olmaktadır. İşe alım sürecinde üç aşama vardır. İlki işe alım şekli, ikincisi adaylara uygulanacak testler, görüşmeyi yapacak kişi, işe alımın kim tarafından yapılacağı, üçüncü aşama ise alınacak pozisyon için belirlenen ücret, sorumluluk ve yan hakların belirlenme sürecidir. Özellikle ikinci ve üçüncü aşama da ayrımcılık ortaya çıkmaktadır (Petersen ve Togstad, 2006). Bu nedenle kadın çalışanlar piyasada oluşan boşlukları ucuz işgücü olarak doldurmaktadır. Çalışma hayatında iş bulabilen kadınların genellikle pek tercih edilmeyen, boş kalmış alanları tercih etmesi işverenlerin bu alanları ucuz işgücü ile doldurmasına neden olmakta bu durumda terfilerde eşitsizlikleri ortaya çıkarmaktadır (Sayar, 2008).

Ücretlendirmede eşitsizlik

Ücretlendirmede oluşan eşitsizlik kadınların iş yaşamında ortaya çıkan en önemli sorunlarından biridir. “Eşit işe eşit ücret” ilkesinin pek geçerli olmadığı özel sektörde daha çok geçerli olmakla birlikte, aynı pozisyonda bulunan kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha az ücret alarak istihdam edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Cam, 2003). İşverenler tarafından kadın çalışanlara düşük ücret verilmesinin birtakım sebepler vardır. Örneğin; çalışma hayatına katılan kadın ve erkek çalışanlar zaman içinde işe

uygun beceriler ve işletmeye ait bilgiler elde ederler. Fakat kadın çalışanlar doğum ve ailevi nedenlerden dolayı işi bırakmak zorunda kalabilirler. Bu nedenle işletmeler aynı bilgi ve tecrübedeki kadınların yönetim pozisyonlarına gelmeleri ve işletmeye özgü önemli bilgilere sahip olmalarını istememektedirler. İşverenler kadın çalışanlara neden daha az ücret verdiklerini ve yönetim pozisyonlarına neden kadın çalışanların bulunmadıklarını bu nedenlere dayanarak açıklamaktadır (Vermeulen, 2011). Çalışma hayatında kadın ve erkek çalışanlar arasında ortaya çıkan ve ücret farklılıklarına neden olan ayrımcılık çeşitli sebeplerden kaynaklanmaktadır. Kadınların farklı kuruluşlara ve işlere daha çok yönelmeleri ücret farklılığı oluşturur. Bu nedenle ayrımcılık işe alma sürecinden başlayarak terfi etme sürecine kadar devam eder buna dağılım ayrımcılığından kaynaklanan ücret ayrımcılığı denir. Aynı kurumda ve benzer pozisyonlarda çalışanlardan kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha düşük ücret almasına da işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı denir. Genellikle erkek işi olarak nitelendirilen ve erkek çalışanların tercih edildiği sektörlerde, kadınlar istenilen niteliklere sahip olmalarına rağmen, sektöre erkeklerin hâkim olmasından dolayı kadınların bu sektörlerde erkeklerden daha düşük ücret almalarına ise değersel ayrımcılık denilmektedir (Özkan ve Özkan, 2010).

Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik

Sosyal haklar içinde yer alan sosyal güvenlik, grev, sendikal örgütlenme insan haklarının önemli bir bölümünü oluşturur. Kadınların çalışma hayatında erkeklerin gerisinde kalması sendikal faaliyetlere de yansımış, sendikalarda daha az yer almışlardır. Kadınların önceliklerinin annelik ve ev olarak görülmesi, iş gücüne katılımlarının az olması, eğitim seviyelerinin düşüklüğü kadınların sendikalaşma katılımlarını azaltmıştır. Sendikal örgütlenmelerde kadınların göz ardı edilmesi, yapılan etkinliklerin düzenleniş biçimi, kullanılan dil, siyaset yapma tarzları ve gelenekçi kalıpların sendikalarda da devam etmesinden dolayı kadınlar sendikalardan uzak durmaktadır. Kadınlar sendikaya üye olsalar bile karar ve yönetimde yer almamakta bu nedenle sendikalar erkek egemen yapılar olmaya devam etmektedir (Karaca, 2007).

Kadınlar genellikle evde çalışma imkânı olan sektörlerde çalışırlar. Kadınlar işletmelerin istedikleri niteliklere sahip olmadığından ve eğitim seviyesi düşüklüğünden dolayı özel bilgi ve tecrübe gerektirmeyen işlerde çalışmakta ve çalıştıkları alanlarda

birçok özlük hakkından ve sigortadan mahrum kalmaktadır. Enformal sektörde çalışan kadının eş ve annelik rollerinin olması, özel işlerdeki tecrübeye sahip olmaması yüksek pozisyonlara gelememesine sebep olmaktadır (Erkek ve Karagöz 2009).

2.3. Cam Tavan

Kadınların çalışmaya karar vermeleri, iş bulma çabaları, örgütte çalışmaya başlamaları ve üst pozisyonlara yükselmelerinde karşılarına çıkan birçok engelin temel nedeni toplumsal cinsiyet ayrımcılığıdır. Kadınlar toplum tarafından onlara yüklenen stereotipler sebebiyle terfiden, mesleki gelişime, iş bulmadan, sosyal haklara kadar birçok adımda ayrımcılığa uğramaktadırlar (Akdöl, 2009).

İlkel toplumlarda erkekler avcılık ile uğraşırken kadınlar ise toplayıcılık ile uğraşmıştır. Böylece fiziki farklılıktan kaynaklı ilk işbölümü ortaya çıkmıştır. Kaynakların kıt olması ve ilkel aletlerin kullanılmasından dolayı erkekler çok sık ava çıkmak zorunda kalmıştır. Bu nedenle kadınlar yöneticilik ve rehberlik görevini üstlenmişlerdir. Yerleşik hayata geçiş ile birlikte tarım, hayvancılık, madencilik ve balıkçılık gibi yeni uğraşlar ortaya çıkmış, bu olay toplumda önemli değişikliklere neden olmuştur. Toplumların yerleşik yaşama geçmesi ile birlikte ticaret başlamış, üretimde makineleşmeyle faaliyetler hız kazanmış, kadınlar ve yaşlılar üretimden çekilmiştir. Kadının üretimden çekilmesi ile beraber toplumdaki konumu da değişmiştir. İnsanların doğaya ve hemcinslerine üstünlük kurma çabası savaflara neden olmuş ve kol gücü ön plana çıkmıştır. Fiziki gücün ön plana çıkması ile birlikte kadın toplumda ve ailede ikincil konuma itilmiştir. Erkeğin üretimde daha fazla rol almaya başlaması kişinin refahını da erkeğin egemenliğine bağlı kılmıştır. Tarımda saban ve tekerleğin ortaya çıkması ile birlikte yapılan tarım erkek işi haline gelmiş, kadınlar üretimden hızla çekilirken ev içi sorumlulukları da artmıştır. Savaşların ortaya çıkışı ile birlikte kölelik ortaya çıkmış ve kölelerin birçoğunu kadınlar ve çocuklar oluşturmuştur. Feodal toplum düzeninde de kadınlar her türlü işte çalıştırılmış fakat erkeklerden çok daha aşağıda bir ücret almışlardır. Kırsal kesimde yaşayan kadınların iş olanakları sınırlı olsa da kentte yaşayan kadınlar ticaret yapmış, doğramacı, marangoz olabilmış, localara üye olmuş, ustabaşı olup çırak yetiştirebilmişlerdir. Fakat XIV. yüzyılda Fransa'da, XVII. yüzyılda ise Almanya'da kadınların ustabaşı ve çırak yetiştirilmesine izin verilmemiş sadece dul kadınlara bu hak tanınmış, hatta bazı yerlerde kadınların kiliseye girişi yasaklanmıştır.

1789'da yayınlanan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde kadınlara yer verilmemiştir. Bu nedenle Olympe De Gouges tarafından Kadın Hakları Beyannamesi yayınlanmıştır. Bu bildiri de "Kadınlar darağacına çıkma hakkına sahipse, yargıçlar kuruluna yükselme hakkına da sahip olmalıdır." denilerek erkeklere verilen hakların kadınlara da tanınması istenilmiş ve kadınlar eşitlik ve çalışma hakkı gibi birtakım haklar elde etmişlerdir. Sanayi devrimi ile birlikte üretimde güçlü değişiklikler yaşanmış, toplu üretime geçilmiştir. Çalışmak için kentlere gelen insanlara düşük ücret verilmiş ve geçimlerini sağlayamadıkları için kadın ve çocuklarda işçi olarak çalışmaya başlamıştır. Sanayi devrimi ile birlikte tarımda çalışan kadınlar hizmet sektöründe faaliyete başlamış, kadınların çalışabileceği yeni iş kolları ortaya çıkmıştır. XX. yüzyılda artan iş olanakları kadın iş gücüne talebi arttırmış, kadınlar düşük ücretli işçiler olarak görülmüştür. Her yıl 8 Martın kadınlar gün olarak kutlanmasını isteyen kadınlar, Kopenhag'da 1910'da toplanmışlardır. Bunun amacı kadınların örgütlenmesi, çalışan anneye bazı hakların kazandırılması, mesai saatlerinin kısaltılmasıdır. 1911 yılında Avusturya, Almanya, İsviçre ve Danimarka'da ilk kez 8 Mart Emekçi Kadınlar Günü kutlanmıştır. Türkiye'de ise ilk kez 1921 yılında Ankara'da kutlanmıştır (Dalkıranoglu, 2006 ; Kaya, 2009).

Cam tavan kavramı kadınların çalışma hayatına girmesi ile ortaya çıkmıştır. Asıl olarak cam tavan terimi ilk olarak hayvanlar üzerinde yapılan çalışmalarla nitelik kazanmıştır (Şen, 2017). Bilim insanları bazı pireleri toplayıp 30 cm yükseklikteki cam bir fanusun içine koymuşlardır. Fanusun altındaki metal zemin ısıtılmış, zeminin ısınması ile pireler zıplamaya başlamışlardır. Fakat sürekli tavandaki cama çarpıp düşmüşlerdir. Pireler onları engelleyen şeyin ne olduğunu bilememişlerdir. Bu hareketi bir süre devam ettirmiş, sürekli cam tavana çarpan pireler artık 30 santimden fazla zıplamamayı öğrenmişlerdir. Belirli bir süreden sonra deneyin ikinci bölümüne geçilmiştir. Zemin tekrar ısıtılmış ve tavandaki cam kaldırılmıştır. Bu bölümde bütün pireler 30 cm zıplamaya başlamışlardır. Cam tavan engeli kaldırılmıştır, fakat aynı yükseklikte zıplamaya devam etmişlerdir, daha fazla zıplama imkânları vardır fakat cesaretleri yoktur. Bu çalışma canlıların başarısızlığı nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Pirelerin bu çalışmada yaşadıkları olaya "cam tavan sendromu" adı verilmektedir (Sekman, 2018). Benzer bir çalışmada 1975 yılında ABD' de yapılmıştır. Psikolog olan Martin Seligman çaresiz kalan insanların durumunu açığa çıkarmak için köpekler üzerinde bir deney yapmıştır. Seligman, köpekleri kafesin içine koyarak şok vermiştir. Şokun verilmesi ile ilk başta direnç gösteren köpekler bir süre sonra mücadele etmeyi

bırakmışlardır. Bir müddet sonra kafesin kapıları açılmış ve kafesten kurtulmaları için fırsat verilmiştir. Fakat köpeklerin %65'i kafesten çıkma girişiminde bile bulunmamış, şoka karşı da direnç göstermeyi bırakmışlardır. Seligman, köpeklerin gösterdiği davranışları insanların gösterdiğini belirtmiştir. Kişilerin sürekli karşılaştığı engeller zaman geçtikçe onların dirençlerini kırmış ve onlara öğrenilmiş çaresizliği göstermiştir (Korkmaz, 2016).

Üst düzey yöneticilik rollerinde kadınların olmaması pek çok meslekte bir sorundur ve cam tavan olgusu bu sorunu ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Cam tavan, kadınların üst düzey yönetim rollerinde lider olma arayışlarında karşılaştıkları engelleri grafiksel olarak göstermek için kullanılmıştır. Bu engellerin ince olduğu ve ayrımcılık oluşturmadığı, ancak aynı derecede etkili olduğu öne sürülmüştür (Horner, 2004). Cam tavan, işyerinde kadın ve erkek arasındaki eşitsizlikleri ortaya çıkan en zorlayıcı metaforlardan biridir. Bu ifade, popüler medyada olduğu kadar resmi hükümet raporlarında ve akademik yayınlarda da yaygın olarak kullanılmıştır. Bu metafor, kadınların yönetim hiyerarşilerinin ön kapısından geçebilseler de bir noktada yukarı doğru hareketi engelleyen görünmez bir bariyere çarptıklarını göstermektedir. Bu metaforu kullanan ilk yazarlardan birinin yorumladığı gibi, cam tavan kadınları bir tepenin üzerine çıkmaktan alıkoyan şeffaf bir bariyerdır (Baxter ve Wright, 2000). Cam tavan, üst yönetimdeki, kadınların her zaman görebildiği, ancak erişilemez gibi görünen güç konumlarını tanımlamaktadır. Bu olgu, şirketlerde yönetim pozisyonlarındaki kadınların bir organizasyonda yeni kariyer yollarına girmesini ve çokça bahsedilen kariyer basamaklarını tırmanmasını engelleyen görünmez, sosyal olarak inşa edilmiş engellerle ilgilidir. Cam tavan özellikle orta yönetim ve üst yönetim arasında göze çarpmaktadır ve cinsiyete özgü dezavantajların hiyerarşinin tepesinde alt düzeylere göre daha yoğun olduğu sonucuna varılmasını sağlamaktadır. Açıkça cinsiyete özgü bir olgu gibi görünmektedir. Bir üst pozisyona bir sonraki adım kolayca aşılabılır veya elle tutulabilir gibi görünse de çok iyi nitelikli ve ortalamanın üzerinde motive olmuş kadınlar, aynı niteliklere sahip erkeklere göre çok daha büyük engellerle karşı karşıya kalmaktadır (Martin, 2020). 1970'lerden beri Batı edebiyatında var olan cam tavan kavramı Batı feminizmin meydan okumasına karşın halen istenilen düzeyde değildir (Connell, 2006).

Cam tavan, Merriam-Webster sözlüğünde kadınların veya azınlıkların üst düzey pozisyonlara gelmesini engelleyen bir hiyerarşi içindeki soyut bir engel olarak

tanımlanmıştır. İş Sözlüğünde de bir sonraki aşama veya ilerleme seviyesinin görülebildiği, ancak nitelikli ve hak eden çalışanların bir bölümünün ulaşamadığı, görünmeyen ama gerçek bir engel olarak tanımlanmaktadır. Bu tür engeller, zımni önyargı nedeniyle vardır. Bu farklılığın temelinde yaş, etnik köken, siyasi veya dini bağlılık veya cinsiyet farklılığı bulunmaktadır. Ancak, çoğu ülkede yaygın olan uygulamalar gibi genellikle yasa dışıdır. Bu tanımlar, liderlik pozisyonunu almaya uygun olsalar bile belirli bir seviyenin ötesine geçmelerinin engellendiği kuruluşlarda cam tavanın kadınların statüsündeki etkisini temsil eden tablo ile tutarlıdır (Alabani, 2010).

Cam tavan ilk defa 1986 yılında Wall Street Journal' da Hymowitz ve Shellhardt tarafından dile getirilmiş kadınların örgütün dikey hareketliliklerinde karşılına çıkan görünmeyen yapay engeller olarak ifade edilmiştir (Elliott ve Smith, 2004). Cam tavan, ulusun bireysel değer ve sorumluluk etiği ile çelişen, azınlıkların ve özel sektörde kadınların ilerlemesinin önündeki yapay engelleri ortaya koymaktadır. Wall Street Journal "Corporate Woman" yazısında cam tavanı tanımladığında, bu kavramın Amerikan toplumunda yıllar önce konuşulmaya başlandığı belirtilmektedir. Cam tavan algısı toplumun yanı sıra toplumun ileri gelenleri, basın yayın bültenleri ve politikacılarında dikkatini çekmiştir. Az sayıdaki erkek yöneticilerin yanı sıra kadınlarında üst pozisyonlara gelmelerini engelleyen engellere göndermede bulunmak amacıyla kapsamı hızla genişletilmiştir. 1991 yılında Çalışma Bakanlığı Federal Cam Tavan Komisyonu oluşturmuş, azınlıkların ve kadınların özel sektörlerde karar verici pozisyonlara yükselmelerine yardımcı olacak uygulama ve politikaların oluşturulması için faaliyetlere başlamıştır. 1991 yılında Cam Tavan Yasası'nı tanıtan Senatör Robert Dole, kadınların ve azınlıkların işletmede üst pozisyonlara gelmelerinde görünmeyen engellerin var olduğunu dile getirmiştir. (Glass Ceiling Commission, 1995) Cinsiyet eşitsizliği 1964 yılında ABD'de yasaklanmıştır fakat informal bir şekilde bu algı varlığını sürdürmüştür, bu da cam tavan kavramının günümüze kadar gelmesine sebep olmuştur. Örneğin: Barack Obama'nın Amerika başkanı seçilmesinden sonra Hillary Clinton en güçlü ve en sıkı cam tavanı bir kez daha aşamadıklarını fakat tavanda 18 milyon çatlak oluşturduklarını dile getirmiştir (Gül ve Oktay, 2009).

Emerald Group Publishing Limited (2008) tarafından yapılan araştırmada, örgütlerde cam tavanın var olması sadece bireyleri değil, aynı zamanda ekonomiyi daha yaratıcı olabilecek tüm liderlik kaynaklarını kullanmaktan mahrum bıraktığı toplumu da

olumsuz etkilediğine dikkat çekilmiştir. Sosyal ağların etkisiyle, kadınların liderlik meselelerine daha az katılma eğilimindeyken, erkeklerin birçok liderlik rolü elde etmede daha fazla fırsata sahip olduğu da sorunun bir parçasını oluşturmaktadır (Emerald Group Publishing Limited, 2008; aktaran Alabani, 2010). Kadınların çalışma hayatlarını aile kaynaklı sebeplerden dolayı bırakmak zorunda kalmaları, rakiplerine karşı başarılı olamayacaklarını düşünmeleri ve kadın yöneticilere yönelik basmakalıp ifadelerin yanı sıra erkek yöneticilerinde kadın yöneticilerin yanında kendilerini rahatsız hissetmeleri düşüncesi cam tavan algısını meydana getirmektedir (Güldal, 2006). Bireyin eğitim veya öğretimde geçmişteki ayrımcılıktan veya insanların aile, gönüllü çalışma veya boş zaman gibi piyasa dışı hedeflere ulaşmak için yaptıkları seçimlerden kaynaklanan eşitsizlikler genellikle cam tavanın bir parçası olarak kabul edilmemektedir. Bundan kaynaklı olarak cam tavan ayrımcılığı, bireyin çalışması ile diğer kişisel özellikleri tarafından dile getirilemeyen sosyal cinsiyet ayrımcılığı sunmaktadır. Kişinin geçmişteki nitelikleri veya başarıları ile açıklanamayan bir iş eşitsizliğini yansıttığını kabul etmek; sadece işgücü piyasasındaki eşitsizliği değil, işgücü piyasası ayrımcılığını da yansıtmaktadır. Ayrımcılığı tespit etmenin olağan fakat kusurlu yöntemi, çalışanların önceki özellikleriyle açıklanamayan eşitsizlikleri aramaktır. Ayrımcılık araştırmaları etrafında, cam tavan araştırmalarını da etkileyecek birçok tartışmalı konu ortaya çıkmıştır. Bunlar dört kriter olarak açıklanmıştır. Birinci ölçüt elde edilen verileri etkileyen bireylerin bütün kişisel özelliklerini ölçmenin zor olmasıdır. İşe etki eden farklılıkların bir kısmı ayrımcılık değil üretkenlik veya tercihlerdeki gerçek farklılıkları yansıtabilir. İkinci ölçüt, geçmiş işlerin bazı özellikleri ayrımcılığın nasıl olduğunu açıklayabildiğinden, çok fazla iş özelliğini kontrol etmenin mümkün olmasıdır, bu nedenle onları kontrol etmek ayrımcılığı tespit etmekten çok maskelemektedir. Alışılan sonuç kazanç veya yetki ise, mesleğin kontrol edilmesi uygun olmayacaktır çünkü meslek değişiklikleri, kariyerlerin ilerlemesinde birincil yoldur. Öğretmenler müdür olur mu? Müdürler okul müfettişi olur mu? Büro çalışanları ofis yöneticisi mi oluyor? Fabrika hattı çalışanları birinci basamak denetçiler mi oluyor? Birinci basamak denetçiler yoksa fabrika yöneticisi mi oluyor? Bu mesleki değişikliklerin kontrol edilmesi, potansiyel olarak cam tavan etkisinin önemli bir bölümünü ortadan kaldırabilmektedir (Cotter vd., 2001). Üçüncü ölçüt cam tavanın yalnızca üst pozisyonlardaki cinsiyet ya da etnik köken oranlarını değil, daha üst pozisyonlara yükselme olasılığında olan cinsiyeti veya etnik kökenden kaynaklı ayrımcılığı ifade etmesidir. Cam tavan çalışmalarının kökenini, daha yüksek pozisyonlara erişme ve daha yüksek ücret alma isteği oluşturmaktadır. Son olarak da dördüncü ölçüt

cam tavanın bireyin üst pozisyonlara gelmesiyle beraber daha da etkisini gösteren bir durum olarak ifade edilmesidir. Cam tavan kavramı, geçmişte dikey bir hareketliliğinin olduğunu fakat mesleğin sonraki süreçlerinde ciddi bir şekilde bireyin üst pozisyonlara yükselmelerini engelleyen bir problemin olduğunu ifade etmektedir (Anafarta vd., 2008).

Cam tavan ifadesi kesin olmayan ve yanlış anlaşılan, çok sayıda kavramı tanımlamak için kullanılan ve açıklayıcı faydasından çok farklı anlamı için kullanılan bir kavramdır. İncelenen çalışmalarda cam tavan genellikle, üretkenlikle ilgili faktörleri kontrol ettikten sonra mesleki hiyerarşide yukarı doğru hareketle şiddeti artan, kadınların ve beyaz olmayan insanların karşılaştığı kariyer ilerlemelerinin önündeki engeller ve/veya engeller kümesi olarak tanımlanmıştır. Bu engeller, genellikle bilinçli ve bilinçaltı ayrımcı uygulamalar olarak kendini gösteren bir dizi değişkeni kapsamaktadır. Cam tavan birden çok şekilde kendini göstermekte ve yalnızca işyerindeki sert deneyimleri değil, aynı zamanda işyeri sosyal ortamının, iş gereksinimlerinin ve kültürel önyargıların bir parçası olarak ortaya çıkan daha geleneksel ayrımcılık biçimlerini de tanımlamaktadır. Bu ayrımcılık biçimleri genellikle, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte, iş pozisyonundaki eşitsizlikleri (örneğin, rütbe, yetki ve unvan), kazançlardaki önemli boşlukları, daha düşük terfi oranlarını ve daha düşük sorumluluk seviyelerini (bütçe takdiri ve kontrolü yoluyla ifade edildiği gibi) içermektedir. Bu ayrımcılık biçimleri, birlikte çalışanların kurum içinde mesleki ilerlemelerini sınırlayan yapay bir tavan oluşturmaktadır. Yani cam tavan, çalışanın işle ilgili diğer özellikleri ile açıklanamayan cinsiyet veya ırk eşitsizlikleri ile karakterize edilen benzersiz bir ayrımcılık şeklidir. Bir kariyer boyunca bir cam tavan oluşmaktadır. Örgüt hiyerarşisinde yukarı çıktıkça arttığı ve kadınların ve beyaz olmayanların üst düzey pozisyonlara yükselme şanslarında bir farkın olup olmadığı ve bu grupların o düzeyde temsil edilmesinde bir farkın olması durumunda cam tavanın mevcut olduğu ifade edilmektedir (Cotter vd., 2001; Jackson vd., 2014).

Günümüzde kurumlar kadınların bilgi ve becerilerinden yararlanarak rakiplerine üstünlük kurmak için uğraşmaktadır. Bu nedenle kadınların karşı karşıya olduğu cam tavanı kaldırmaya çabalamaktadırlar. Bazı kurumlar ise kurumun itibarını kaybetmemesi adına kadınları hak ettikleri pozisyona kavuşturarak korumaktadır. Bu sayede işletme hissedarları ile daha iyi ilişki kurabilmektedir. Ayrıca üst kademelerde bulunan kadınlar işletmede çalışan diğer kadınlara da rol model olabilmekte ve mentor görevi

görebilmektedir (Akdöl, 2009). Kurumlarda cam tavanın varlığı hızlı işgücü devir hızı, çalışanların örgüte bağlılığı, tükenmişlik, iş tatminsizliği, motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Böylelikle cam tavan sadece kadınlara değil işletmelere de zarar vermektedir (Aydın vd., 2007). Bir örgütteki cam tavanın kanıtı, kadın ve erkek çalışanlara ödenen ücret miktarı arasındaki farktır. Aynı örgütte aynı mevkide çalışan erkek ve kadın çalışanların getirileri arasındaki ayırım, cinsiyet ayrımcılığı ya da cam tavan varlığının kesin kanıtıdır (Tekeli, 2019). Mesleki olarak hedeflerine ulaşmak isteyen kadınlar tarih boyunca cam tavana çarpmışlardır. Günümüzde hala erkek yöneticiler liderlik ve üst pozisyonlarda bulunurken kadınlar cam tavan ile mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Beck, 2003). Hearn ve Parkin (1986) kadınların yüksek pozisyonlar için çok az fırsatlar elde edebildiklerini, kadın çalışanların sayıca fazla olduğu eğitim ve hizmet sektörlerindeki alt pozisyonlarda bile yeterli kadın yönetici bulunmadığını, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az ücret, daha az yetki ve daha alt mevkilerde bulduklarını ifade etmişlerdir. TÜİK (2020) tarafından açıklanan verilere göre Türkiye'de 2020'de 15 yaş ve üzerindeki çalışan bireylerin oranı %50.5 olarak açıklanmış ve bu oran erkeklerde %69.5 iken kadınlarda yalnızca %31.9 olmuştur (TÜİK İstatistikler, Erişim Tarihi: 18.07.2021). Fortune 500, 2020 verilerine göre geçen yıl 33 olan kadın CEO'ların sayısı 37'ye yükselip tüm zamanların rekorunu kırsa da kadınların yönetim kademelerinde hala yeterince temsil edilmediklerini göstermiştir (Fortune Türkiye, Erişim tarihi: 20.12.2020). Cam tavan sadece kadınların kariyerlerinde yükselmelerindeki engelleri değil bununla birlikte cinsiyetten kaynaklı olarak ücretlendirme eşitsizlik, resmi olmayan haberleşme kanallarına ulaşamama ve mentorluktan faydalanamama gibi yanlış uygulamaları da içine almaktadır (Sökmen ve Şahingöz, 2017).

Cam tavan, cam uçurum, annelik duvarı, cam labirent, göstermelik ödün verme, cam zeminler, beton tavanlar, cam kapı, yürüyen cam merdiven ve yapışkan zemin dahil olmak üzere kadınların ilerlemesinin önündeki engelleri göstermek için çok sayıda metafor üretilmiştir (Smith vd., 2012). Metaforların çoğu, kadınların liderlik fırsatlarını baltalayan belirli bağlamlara atıfta bulunmuştur. Örneğin, annelik duvarı, annelerin hamile kalması ile başlayıp hayatının geriye kalan kısmında işletmelerde yaşadığı zorlukları ifade etmektedir (Williams, 2005). Cam yürüyen merdiven, erkeklerin kariyerlerini geliştirme eğiliminde olan kadın egemen mesleklerde sahip oldukları yapısal avantajı ifade etmektedir. Erkeklerin kadın egemen mesleklere girme olasılıkları

daha düşüktür, ancak girdiklerinde daha hızlı yükselmektedirler (Brandford ve Brandford Stevenson, 2021). Cam uçurum örgütün belirsizlik ve kriz dönemlerinde kadınların üst pozisyonlara atanmasını ifade etmektedir ve başarısızlık kadına atfedilmektedir (Haslam ve Ryan, 2008). Ancak kadın lider ve aday liderlerin karşılaştığı sayısız zorluğu temsil etmek için yalnızca birkaç metafor kullanılmıştır. Bunlardan biri de cam tavadır. Cam tavan, kadınların liderliğe erişim eksikliğinin ezici bir çoğunlukla en popüler olduğu genel metaforudur. Kadınların önündeki görünmeyen yapay engelleri temsil eden cam tavan literatürde kendisine yer bulmuş geniş çaplı bir kavramdır. Cam tavanı kırıp üst pozisyonlara gelen kadınların başarısını da görmek gerekir. Fakat aynı koşullarda çalışan kadın ve erkek çalışanlardan kadınlar alt ve orta kademelerde daha fazla bulunurken, erkeklerin üst pozisyonlarda daha fazla buldukları da aşikârdır. Diğer bir ifade ile kadınların işletmelerin alt kademelerinde sıkıştıkları ileri sürülmektedir. Buna yapışkan zemin adı verilmiştir (Shabsough, 2021). Yapışkan zemin, kadınların kariyerlerini kendi kendilerini sabote ettikleri ve işyerlerinde kendi kendilerine dayatılan engellerden sorumlu oldukları temasıyla ilgilidir. İlk olarak 1995 yılında, kurumsal kaynak ve destek eksikliği nedeniyle akademik tıpta kadınların kariyerlerinin nasıl durduğunu açıklamak için kullanılmıştır. Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olduğunu iddia eden birçok yayın, kadınların kariyer yollarına kendi başlarına koydukları engellerin yerleştirildiği ortak bir temayı benimsemiş ve bunların genellikle yapışkan zemin metaforuyla bağlantılı olduğunu iddia etmiştir. Buna karşılık, kadınların kariyer gelişimi ile ilgili literatürde kullanılan metaforların çoğunun, işgücünde kadınlara yönelik ayrımcılığın ve önyargının öncüllerini ve sonuçlarını belirlemek için kullanıldığı yapılan araştırmalar ile belirlenmiştir (Smith vd., 2012). Kadınların üst pozisyonlara gelmelerini engelleyen birçok engel mevcuttur. Literatür taraması yapıldığında konuyla ilgili yapılan araştırmalarda bu engellerin farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Örneğin: Anafarta ve arkadaşları (2008) bu engellerin basmakalıp ifadeler, rol çatışması, rehberlik, ayrımcılık, iletişim ağları olduğunu ifade ederken, Tükeltürk ve Perçin (2008) anneliğe özgü duvarlar, göstermelik ödün verme, gelişim fırsatlarının azlığı, örgüt iklimi, geleneksel işe alma modelleri, sosyal olmayan uzun çalışma saatleri, 'kadının yeri evidir' gibi önyargıların, toplumun ve ailenin beklentilerinin kadınların önündeki engeller olduğunu belirtmiştir. Lockwood (2004) örgütsel kültür, politika ve uygulamalarda destek eksikliği, yeni yetkinliklerin geliştirilmesi için yetersiz eğitim fırsatları, rol modellerin ve mentorlerin eksikliği, değerler ve normların kadınlara engel olduğunu ifade ederken, Goodman (2003) kadınlara asıl engel olanın politika ve prosedürlerde olan

eksiklik, daha az ücret ve kadınların terfi ihtimalinin düşüklüğünden kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Cam tavan engelleri farklı şekillerde belirtilse de genel itibariyle üç başlık altında toplanmaktadır. Hoffart (1996) bu engellerin bireysel, örgütsel ve toplumsal kaynaklı engeller olduğunu ifade etmiştir. Gruplandırılan bu engeller aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

2.3.1. Bireysel Engeller

Kadınların yüksek pozisyonlara gelememelerinin önünde birçok engel mevcuttur. Kadının kendi kendine koyduğu engeller toplumun kadına biçtiği role, kadının cinsiyetine, kadının genetik yapısına ve kadının kendi düşüncesinde önyargı oluşturmaktadır. Kişinin kendine koyduğu engeller toplumun dayattığı normların ve eril toplumun örf ve âdetleri ile oluşsa da kadının kişisel seçimi önem arz etmektedir (Doğru, 2010 ; Köksal, 2016). Kadınlar yüksek pozisyonlara doğru tırmanırken aile hayatlarında aynı başarıyı yakalayamayacaklarından korkmaktadırlar. Sahip oldukları roller arasında sıkışıp kalmakta ve bu nedenle kendilerine engel koymaktadırlar. Kadınların mükemmeliyetçi olmaya çalışmaları kariyerlerinde birçok soruna neden olmaktadır. Teknolojinin hayatımıza girmesi ile birlikte kadınların ev içindeki sorumlulukları azalmış, erkeklerinde sorumluluk almaya başlamaları ile kadınların sorumlulukları az da olsa hafiflemiştir (Aytaç, 2019). Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller çoklu rol üstlenme ve kişisel tercihler ve algılar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Çoklu rol üstlenme

Bir kadının günlük hayatta birçok rolü ve sorumluluğu vardır. Yüklendiği rolleri başarıyla yürütmek istediğinde işveren için başarılı bir çalışan, kocası için iyi bir eş, çocukları için iyi bir ebeveyn, ebeveynleri içinde iyi bir çocuk olmak durumundadır. Kadının sahip olduğu bütün rolleri başarılı bir şekilde yürütebilmesi için zamanını iyi bir şekilde organize etmesi gerekmektedir. Kadın bunu ne kadar iyi ayarlarsa ayarlasın oluşan aksaklıklar kadında zaman gerilimine sebep olacaktır. Kadın içinde bulunduğu her durum için ayrı bir tutum sergilemek durumundadır. Kadının sahip olduğu roller beraberinde rol çatışması meydana getirmekte bu da kadını aleyhte bir durumun içine koymaktadır. Bu bağlamda kadın bir yol ayrımına girmektedir. Kadınlar ya süper kadın seçeneğini seçip ruhsal ve bedensel olarak birçok sorunla baş başa kalmakta ya da dişilik özelliklerini bir kenara koyup kariyerlerini seçmektedir. Genel itibariyle çoklu rol

üstlenme kadınların üst pozisyonlara gelmelerini engellemekte ve kişiden kaynaklı cam tavan engeli ortaya çıkarmaktadır (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014).

Kişisel tercih ve algılar

Bireysel faktörlerden kaynaklı bir başka engel ise kişisel tercih ve algılardan kaynaklı engellerdir. Tavrıs tarafından 2000 yönetici üzerinde yapılan araştırma da kadınların başarısız olma nedeninin kadından kaynaklı olduğunu düşünenlerin oranı %48, kadınların bilgi ve becerileriyle cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılabileceklerini düşünenlerin oranı %45 olarak bulunmuştur. Kadınların işi ve ailesi arasında bir tercih yapılması istendiğinde genellikle ailesini tercih ederek iş hayatını sonlandırabilmektedir. Bundan kaynaklı olarak iş hayatlarında uzun süre çalışmama, iş saatlerine uyum sağlayamama, seyahat engellerinin olması gibi kişisel tercihler nedeniyle iş hayatlarını sonlandırabilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014 ; Yolcu, 2021). Aydın ve Perçin (2008) kişinin kendine yarattığı engellerin nedenleri olarak; ailesine zarar verebileceği endişesi, yükselmeyeceğine olan inancı, kişinin kendine güvenmeyişi, dişilik özelliklerini kaybetme korkusu, idarecilik konumunu kendine layık göremeyişi, rakip olarak erkekleri üstün görmeleri olarak açıklarken, Soysal (2010) kadının yerinin neresi olduğu sorusuna yanıt verilememesi, kadınlara yönelik olumsuz yargıları kabullenme, herhangi bir çatışma durumunda (iş-aile) kendini suçlama, belirsizlik durumu, karar verememe, terfinin mümkün olacağına inanmama, var olan uygulamanın değiştirilemeyeceğine olan inancın kişinin kendinden kaynaklı engellerin nedeni olduğunu dile getirmiştir. Ortalama bir yönetici kadın, daha üst bir pozisyona çıkmayı reddetmekte, o konumun getireceği çatışmaları, hırsı göze almak istememektedir. Bunun yanında kadınlar bilgi ve becerilerinin de o konuma uygun olduğunu düşünmemektedir (Karaca, 2007). Kadınların güçsüz varlıklar olduğu düşüncesi çocukluktan dayatıldığı için kadınlar gücünün farkına varamamaktadırlar. Gücünün farkına varamayan ve yapacaklarının sınırını bilmeyen kadınlar ise riskten kaçınmakta ve yönetilmeyi tercih etmektedirler (Bayrak ve Yücel, 2000). Yöneticiliğin kendilerine uygun olmadığını düşünen kadınlar cinsel kimliklerini yitireceklerini, erkek gibi kadın sözleriyle anılacaklarını düşünmektedirler (Kenan ve Çamur, 2021). Bu konuda yapılan araştırmalarda Akdöl (2009) erkeklere uygun işleri yapan kadınların kuvvetli, erkekler ile aynı davranışları gösteren, hatta belli bir oranda dişiliğini kaybetmiş bireyler olmasının

umulduğunu ifade ederken, Hopman ve Lord (2009) kadınların başarılı olabilmeleri için erkeksi tavırlar takınmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

2.3.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların yüksek pozisyonlara gelmelerinin önünde yalnızca bireysel engeller mevcut değildir. Örgütün içinde yaşanan bazı gelişmeler de kadınların üst pozisyonlara gelmelerini yavaşlatmaktadır. Kadınların örgüt içinde uğradığı ayrımcılık, rol model eksikliği, mentorluk görevini yapan kadınların olmayışı kadınların üst pozisyonlara gelmelerini yavaşlatan unsurlar arasındadır (Abacı, 2019).

Örgütsel nedenler kadınların üst pozisyonlara gelememelerini kurumun yapısı ve kurum içindeki iletişime bağlamaktadır. Örgütün tepe yöneticilerinin kadınların yönetim kademelerinde bulunmalarındaki düşünceleri önemli bir etkidir. Ayrıca kadınların üst pozisyonlarda bulunamama nedenlerinden biri de önyargılardır. Toplumdan topluma değişiklik gösteren önyargılar kadınların üst pozisyonlarda bulunamamasında önemli bir engeldir (Mayuk, 2013). Kültürel önyargılar, toplumsal cinsiyet klişeleri ve kadınlara karşı tutumlar, kadınların birincil gelir kaynağı olarak görülmemeleriyle birleştiğinde, kadınların ilerleyememesinin önündeki başlıca engellerdir (Dimovski vd., 2010).

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına ilerlemelerinde örgütsel faktörler büyük sorun oluşturmaktadır. Çünkü kişinin kendine koyduğu engellere müdahale edebilme imkânı olsa da örgütsel faktörlerde bu unsurları etkileyebilme ve değişiklik yapabilme imkânı çok düşüktür (Aşık, 2014).

Örgüt kültürü ve politikaları

Örgüt kültürü, örgüt çalışan bireylerin hareket etme şeklini etkileyen ortak değerler, ilkeler, gelenekler ve bunları yapma yolları olarak tanımlanmıştır. Birçok kuruluşta, ortaya çıkan değerler ve uygulamalar zaman içinde gelişerek büyük ölçüde örgütte işlerin nasıl yapıldığını belirler hale gelmiştir. Genel itibarıyla kültür tanımı üç şeyi ima etmektedir. Birincisi, kültür bir algıdır. Fiziksel olarak dokunulabilecek veya görülebilecek bir şey değildir, ancak çalışanlar bunu organizasyon içinde deneyimledikleri temelde algılamaktadır. İkincisi, örgüt kültürü tanımlayıcıdır, üyelerin kültürü algılama ve tanımlama farklılıkları ile ilgilenmekte, beğenip beğenmedikleri ile

ilgilenmemektedir. Son olarak, bireyler farklı geçmişlere sahip veya farklı organizasyon düzeylerinde çalışsalar bile, genellikle organizasyon kültürünü benzer terimlerle tanımlarlar. Bu kültürün ortak yönüdür (Robbins ve Coulter, 2012).

Genel olarak yönetici konumundaki kişilerin erkek oluşu, örgüt yapısının erkeklere uygun bir yer gibi gösterilmesine neden olmuştur. Bu durum kadınların önüne engeller çıkararak kendilerini kanıtlamalarına izin vermemekte yüksek pozisyonlara gelmelerine engel olmaktadır (Güldal, 2006). Örgütlerde kadınların iyi bir yönetici olduğuna olan inanç genellikle düşüktür bu nedenle yöneticiler erkeklerden seçilmektedir. Erkek çalışanların üst pozisyonda çalışan kadın yöneticilerden talimat almak istememeleri ve buna tepki göstermeleri kadınların yönetici pozisyona seçilmelerinde engel olmaktadır. Örgütte oluşan huzursuzluk, üretimin düşmesi, iş tatminsizliği ,motivasyon kaybı ve etkinliliğin düşmesine neden olmaktadır. Kadınların maruz kaldığı bu gibi durumlar bir ümitsizlik durumu ortaya çıkarmakta ve kadını kariyeri konusunda isteksizliğe düşürmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014 ; Taşkın ve Çetin, 2012).

Kadınlara karşı yapılan ayrımcılık gözle görülmesi de önemli işlerde ve terfilerde kendini belli etmektedir. Örgüt içi çalışmalarda, kadınların yaptıkları işe, erkeklerin ise bir şeyi maksimum yapabilme gücüne bakarak değerlendirmeye alınmaktadır. Bu nedenle kadınlar hem potansiyellerinin farkına varamamakta hemde istedikleri konuma gelememektedir. Bu da eril sistemde toplumun yüklediği rollerde ve iş bölümlerinde ayrımcılıklar ortaya çıkarmaktadır (Coşkun ve Öztürk, 2009).

Kadınların yüksek pozisyonlara gelmelerini engelleyen faktörlerden biride örgüt politikalarıdır. Bu politikalar kadının kariyerine yardımcı olabileceği gibi tehditlerde oluşturabilmektedir. Kadınlar toplumun onlara yüklediği roller nedeniyle işe alınma süreçlerinden başlayarak farklı engeller ile karşılaşabilmektedir. İşe alınmamakta yada erkek adaylardan farklı muammele görmektedir (Karaca, 2007). Örgütün sahip olduğu politikalar cam tavana benzemektedir. Örneğin, örgütün yönetici seçerken belirlediği kriterler erkeklerin özelliklerini daha fazla taşıyorsa kadın yöneticinin o pozisyona alınma olasılığı düşüktür. Benzer biçimde kadınların çalışmalarındaki başarı ve yeteneklerinin erkek çalışanlar tarafından bir tesadüf olarak nitelendirmeleri veya zorlukla baş etmeleri de örgütten kaynaklı problemlerdir (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Örgütler performans

değerlendirmede ücret bazında kadınlara ayrımcılık uygulamaktadırlar. Kadınların örgütte üst düzey verilen bir iş ve deneyimde pek fazla tercih edilmemesi, onların yüksek pozisyonlar için deneyim kazanamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme politikaları da kadınlara cam tavan engeli ortaya çıkarmaktadır (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014).

Örgüt tarafından verilen bir işin kadın ve erkek tarafından aynı başarı ile yapılması durumunda erkeğin başarısı sahip olduğu bilgi ve beceriye bağlanırken, kadının başarısı ise şans olarak nitelendirilmektedir. Aynı durumda başarısız olan erkek şanssız olarak nitelendirilirken, kadın yeteneksiz olarak nitelendirilmektedir. Bu durum kadınların iş hayatında gelecekte düşük potansiyelli oldukları inancını ortaya çıkarmaktadır (Karaca, 2007).

Mentor eksikliği

Bireyin kişisel ve mesleki gelişimi için bir mentorluk ilişkisine sahip olmanın faydaları uzun süredir benimsenmiştir. Mentorluk ilişkisi, organizasyonda çalışan kıdemli bireyin, işi bilmeyen bireyin kişisel ve profesyonel gelişimine yardımcı olduğu bir ilişkidir. Ayrıca, mentor genellikle yüksek miktarda hem kariyer hem de psikososyal yardım sağlamaktadır (Higgins ve Kram, 2001). Aslında, günümüzde mentor kelimesi birçok anlam taşımaktadır. İlk olarak, mentorluk kasıtlı bir süreçtir. İkincisi, mentorluk, koruma altındaki kişinin tam olgunluğa doğru büyümesini ve gelişmesini destekleyen besleyici bir süreçtir. Üçüncüsü, mentorluk, mentorun bilgeliğinin mentiler tarafından kazanıldığı ve uygulandığı anlayışına sahip bir olgudur. Dördüncüsü, mentorluk destekleyici, koruyucu bir süreçtir. Son olarak, mentorluk bir rol modelleme sürecidir. Örnekler oluşturarak, mentiler yetişkin benliklerini diğer yetişkinlerde görebilir ve böylece büyümelerini ve gelişmelerini teşvik edebilirler (Mee Lee, 2001).

Mentorluk, yetişkin bireylere önemli kişisel, akademik ve kariyer gelişimi için fırsatlar sunmaktadır. Mentor-menti ilişkileri benzersiz öğrenme deneyimleri sağlamaktadır çünkü mentiler, mentor rolünü seçmiş ilgili profesyonellerin işletmelerinde yeteneklerini keşfedebilir ve genişletebilir. Mentorluk, mentilerin yüzyılımızı karakterize eden karmaşık, sosyal ve ekonomik geçişlerde başarılı bir şekilde gezinmelerine yardımcı olan pragmatik bir yaklaşımdır. Mentorlar, toplumumuzda mevcut olan çok çeşitli eğitim,

öğretim ve istihdam olanaklarından yararlanmalarında mentilere doğrudan yardım etmeye çalışan önemli etki kaynaklarıdır. Bire bir mentorluk modeli, yetişkin ve sürekli eğitimin yaşam boyu öğrenme felsefesi ile oldukça uyumludur. Genel olarak, mentorlar, uygun riskler almalarını, stres ve belirsizlikle daha iyi başa çıkmalarını, daha fazla özgüven geliştirmelerini, daha bilinçli kararlar vermelerini ve gelecekteki hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla mentilerle kademeli olarak işbirliğine dayalı ve gelişen bir ilişki kurmaktadır. Bu zenginleştirilmiş yardımı sağlamak için mentorlar, mentilerinin yaşamlarında olumlu ve aktif rol modelleri olarak işlev görmektedirler (Galbraith ve Cohen, 1995).

Mentor, ilişkiyi kişiselleştirmek ve zenginleştirmek için rol model olarak uygun yaşam deneyimlerini ve duygularını mentilerle paylaşmaktadır. Amaç, mentileri gerekli riskleri almaya, başarılı sonuçlardan emin olmadan kararlar almaya ve eğitim ve kariyer hedeflerine yönelik kendi yolculuklarında zorlukların üstesinden gelmeye devam etmeye motive etmektir. Mentor, başarısız veya zor deneyimlerden öğrenmenin değerini vurgulayan düşünceleri ve gerçek duyguları paylaşmak için diğer danışanlarla deneyimlerin yanı sıra kişisel deneyimlerden de yararlanmaktadır. Mentor ayrıca, danışanın hedeflere ulaşma yeteneğinin doğrudan, gerçekçi bir değerlendirmesini sağlamakla beraber, kişisel, eğitimsel, eğitim ve kariyer gelişimi için gerekli olan uygun risk alma konusunda kendinden emin bir görüş ifade etmektedir ve mentileri belirtilen hedeflerine ulaşmak için harekete geçmeye teşvik eden açıklamalar yaparak yol göstermektedir (Galbraith ve James, 2004).

Enformel iletişim ağlarına katılmama/ dışında kalma

İletişim ağları örgütlerde çalışan bireylerin daha yüksek hiyerarşik seviyelere ilerlemesi için önemlidir. Bununla birlikte, sosyal ağların belirli unsurları, kadın ve erkeklerin kariyer başarılarıyla farklı şekillerde ilişkili olabilmektedir. Örneğin, Cannings ve Montmarquette (1991) kadınların terfilerde resmi iletişim ağlarına erkeklerden daha fazla güvenme eğiliminin onları yönetim kademelerinden mahrum bıraktığını, erkek yöneticilerin terfiler için resmi teklif verme yerine gayri resmi ağları kullandıklarını ve kadınlara kıyasla, erkeklerin sahip olduğu gayri resmi ağların, kötü performans değerlendirmelerini dengelemeye yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Bireyler çeşitli nedenlerle iletişim ağı kurmak istemektedir. Arkadaşlık veya sosyal amaçlarla ağ kurduklarında bu durum sosyal ağ olarak kendini göstermektedir. Cinsiyet farklılıklarını inceleyen çalışmalardan bazıları, sosyal ağların faydalarının erkeklere özgü olduğunu iddia ederken bazıları da kadınları kapsadığını iddia etmektedir. Örneğin, Hagan (1994), Maya erkeklerinin Maya kadınları için değil, diğer Maya erkekleri için çalıştığını ve bu ağların yalnızca Maya erkeklerine yarar sağladığını ifade ederken, Greenwell ve arkadaşları (1997) güçlü sosyal bağların Los Angeles'taki Salvador ve Filipinli göçmen erkeklerin istihdam edilme olasılığını artırdığını, ancak çalışmalarında kadınlar için aynı ilişki bulunmadığını tespit etmiştir. Smith (2000) ise sosyal ağların beyaz erkeklere beyaz kadınlar kadar avantaj sağlamadığını ifade etmiştir. Daha önceki çalışmalar, erkeklerin sosyal sermaye için pozitif getiriler aldığını, kadınların ise almadığını bulmuş olsa da, bu çalışmalar da sosyal ağların kadınlara negatif getiri sağladığını gösteren deneysel kanıt bulunamamıştır.

Aguilera (2002) sosyal sermaye mekanizmalarının erkekler ve kadınlar için farklılık gösterdiğini, ancak sosyal sermayenin örgütte çalışan kadın ve erkek bireyler için işgücü piyasası sonuçlarını iyileştirdiğini bulmuştur. Hondagneu-Sotelo'nun (1994) çalışması, kadınların ataerkil cinsiyet ilişkilerini atlatmak için birbirlerine yardım eden diğer kadınlardan yardım aldıklarını bulduğu için, bu farklı mekanizmaların nasıl çalışabileceğine dair kanıtlar sunmuştur. Bu nedenle, belki de iş yerindeki erkekler, istihdam, toplumsal cinsiyet ilişkileriyle ilgili kültürel inançlara aykırı olabileceğinden, kadınlara işgücü piyasasına uyum konusunda yardım sağlamak konusunda isteksizdir.

Ağ oluşturma, iş, görev ve profesyonel kaynaklar edinmeye yönelik olduğunda, bu araçsal ağ olarak adlandırılmaktadır. İletişim ağı kurmada kabul edilen görüş, araçsal ağ için kadınların kadınlardan ziyade erkeklerle ağ kurarak daha fazla kaynak elde ettiği yönündedir. Bu, erkeklerin daha yüksek statü ve bilgiye daha iyi erişimlerine bağlanmıştır (Ng ve Hau- Siu Chow, 2009). Ibarra (1992) bunun nedeninin, alt düzey kadın yöneticilerin ağ kurabileceği yeterli üst düzey kadın yönetici olmamasından kaynaklanmış olabileceğini ileri sürmüştür.

Kadınlar cinsiyetler arasında ağ oluşturarak, aynı cinsiyetteki değişikliklerden daha fazla araçsal fayda sağlamak istemektedirler. Ragins ve arkadaşları (1998) ile Ely (1995) kadınların, erkeklerle etkileşimlerini sürdürebilmek için çalışma tarzlarını

uyarlamak zorunda olduklarını ancak bu adaptasyon yolu ile kadınların, kadınsı ve erkeksi roller arasındaki ince çizgiyi korumak gibi zor bir görevle karşı karşıya kaldıklarını, rol belirsizliğinin, kadın yöneticilerin eldeki problemler için uygun gördükleri tarzları benimsemelerini engellediğini, daha düşük iş tatmini ve daha yüksek düzeyde öfke ve hayal kırıklığı ile sonuçlandığını ifade etmişlerdir. Erkeklerle ağ kurmak kadınlar için faydalı olsa da bu tür faaliyetler maliyetlidir. Kadınlar dışlanmaya maruz kalabilmektedir. Ayrıca, farklılaştırılmış bir ağı yönetmenin maliyetlerine de katlanmak zorundadırlar. Cinsel yakınlık ve ayrıcalıklı muamele iddiaları kariyer gelişimlerine zarar verebilmektedir. Bu yöneticilerin cinsiyetler arasında ağ kurup kurmayacakları, bunu yapmanın maliyetlerine göre faydaları nasıl algıladıklarına bağlıdır. Yöneticilerin bu fayda ve maliyetlere ilişkin algıları, yöneticinin medeni durumu ve kadınlara yönelik tutumları gibi bireysel faktörlerden ve üst düzey yöneticilerin mevcudiyeti, algılanan cinsiyet ayrımcılığı olup olmadığı gibi örgütsel faktörlerden etkilenmektedir (Ng ve Hausiu Chow, 2009).

2.3.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Toplum tarafından sürekli olarak kadına farklı roller biçilmektedir. Fakat önceliği iş temelli değil genel itibarıyla aile temellidir. Sürekli olarak bir kadına iyi bir anne ve eş olması için telkinlerde bulunmaktadır. Toplum tarafından kadına biçilen rollerde iş hayatı aile kavramından sonra gelmektedir. Kız çocuğuna yemek yapılması, ütü yapılması öğretilirken erkek çocuğa ise genellikle ev dışı işler öğretilmektedir. Toplum tarafından genellikle kadınların yapabilecekleri meslekler bile ayrılmıştır. Örneğin, öğretmen, sekreter, hemşire gibi meslekler genellikle kadınlara uygun olarak gösterilen mesleklerdir.

Belotti (1975) kızların erkeklere kıyasla daha sevecen, daha minnettar, tatlı ve oyuncu, daha iyi giyimli, eğlenceli, ev işlerinde yardımcı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Belotti daha sonra, kadınların şartlandırılmış olduğunu ve çok az kişinin bundan kaçabileceğini, (kızı, karısı veya annesi olsun) kadının erkeğe hizmet etmesi gerektiğini ve hiçbir ihtiyacın ihmal edilmemesi gerektiğini ifade etmiştir. Kadınların çok erken yaşlardan itibaren kendilerini feda etmeye alışkın olduklarını da sözlerine eklemiştir (Belotti, 1975; aktaran Caplan, 1981). Geleneksel modelde kadının öncelikle ev hanımı, eş ve anne olduğu niteliklerinin besleyici ve edilgen olduğu varsayılmaktadır.

Martin Luther bir kadının, Kutsal Ruh tarafından isimlendirildiği yaşamda arkadaş canlısı, nazik ve neşeli bir arkadaş olması gerektiğini, çocuk doğurmak, kocalarının zevki, neşesi, evin namusu, süsü ve tesellisi olmak için yaratıldıklarını ifade etmiştir (Reeves, 1971).

Mesleki ayırım

Kişinin mesleğini seçerken etkili olan unsurlardan biri de kişiye aile ve toplum tarafından yüklenen roller nedeniyle ayırım konusunun meydana gelmesidir. Toplum tarafından kişiye yüklenen roller kişinin cinsiyetine göre ayrıştırılmış, mesleklerin kadın veya erkek işi olarak ayrılması mesleki ayırımı da beraberinde getirmiştir (Telli, 2020). Toplumsallaşma gereği erkeklerin sert, güçlü ve başarıya odaklı kişiler olması beklenirken kadınların ise kibar, sevecen ve ilişki odaklı olmaları beklenmektedir (Lyness ve Heilman, 2006). Toplum kişilerin cinsiyetlerine uygun bir şekilde hareket etmelerini istemektedir. Toplum tarafından kişilerin yerine getirilmeleri beklenen cinsiyet rolleri cinsiyetler arasındaki dağılımını da etkilemektedir (Karaca, 2007). Ruffino (1993), doğa kuramının erkeklerin kadınlardan daha güçlü olduğu için ev geçindirme işini kolaylıkla yapabileceğini, kadınların ise evdeki işler, çocuk veya aile büyükleriyle ilgilenmesi temeline dayandığını ifade etmiştir. Toplum tarafından bireylere yüklenen roller dışında toplum ayrıca kadın ve erkeklerin hangi meslekleri yapacağına dair ön yargılar da geliştirmiştir. Bu önyargılar sonucunda meslekler kadın veya erkek işi olarak ayrılmıştır. Kadınlara uygun meslekler genellikle kadının günlük ev işlerine benzeyen, yetenekten çok el yeteneğine dayanan, kargaşanın olmadığı, gönül rahatlığı ile çalışabileceği işler olarak tanımlanmıştır. Erkeklerle uygun meslekler ise kol gücüne dayalı, riskli durumların bulunduğu, daha çok teknik bilgi ve beceriye ihtiyaç duyan işler olarak ifade edilmiştir (Reskin ve Hartmann, 1986). Meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrılmıştır. Yatay mesleki ayırımıda kanun yapıcı, üst düzey yönetici, mühendislik gibi işler erkek mesleği olarak tanımlanırken, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işler kadın işi olarak kabul edilmektedir. Dikey mesleki ayırımıda aynı işte çalışan kadınlar, aynı bilgi, beceri ve pozisyona sahip olan erkeklerden farklı davranışlarla karşı karşıya kalmaktadır. Dikey ayırım nedeniyle kadınların bir üst pozisyona gelmeleri daha uzun sürmekte ve erkek meslektaşlarına göre daha çok çalışmaları gerekmektedir (Karaca, 2007). Cinsiyet ayrımcılığı toplumda sıklıkla görüldükten sonra kadın veya erkeğin o işle ilgili bilgi becerisine değil, cinsiyetine uygun olup olmadığına bakılmaktadır. Bazı

mesleklerde cinsiyet ayrımcılığı ne kadar fazla ise o işin mesleki kimliği ve cinsiyetin kimliği birbirine o kadar fazla karışmaktadır. Bu nedenle erkeklere uygun işleri yapan kadınların kuvvetli, erkekler ile aynı davranışları gösteren, hatta belli bir oranda dişiliğini kaybetmiş bireyler olmasının umulduğunu ifade edilmektedir (Akdöl, 2009).

Cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar (stereotipler)

Kadınların üst pozisyonlarda bulunamamasının en önemli nedeninin kendisi olduğu ifade edilmektedir. Stereotip, kişinin geçmişteki tecrübelerinden yada yaşadığı yerdeki maddi ve manevi inançlara dayanan, kişinin yaşadığı coğrafyanın göz ardı edilmeden değerlendirmesini sağlayan durumu anlatmaktadır (Telli, 2020). Powel (1993) 1960 'tan beri 30 farklı ülkede yaptığı araştırmada stereotiplerin neredeyse hiçbir kültürde değişime uğramadığını ifade etmiştir.

Stereotipler, cinsiyete dayalı olarak klişeleşmiş düşünceleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu ifadeler toplum tarafından kadın ve erkeğin nerde, nasıl davranmaları gerektiğini kapsamaktadır (Şen, 2016) Stereotipler, kadın ve erkeklerin nasıl olduklarını basmakalıp bir şekilde tanımlayan ve nasıl olmaları gerektiğini belirleyen, insanların kadın ve erkekler hakkındaki bilgileri işleme biçimini etkileyen yaygın bilişsel kısa yollardır. Erkeklerin atılgan, bağımsız, rasyonel ve kararlılık gibi özelliklere sahip olması beklenirken, kadınların başkaları için ilgi gösteren, sıcakkanlı, yardımsever gibi toplumsal özellikler göstermeleri beklenilmektedir. Bu daha sonra erkek ve kadın davranışlarında temel güdüleyiciler olarak algılanmaktadır. Bu önyargının, kadın liderlere karşı önyargılara, kadınların seçkin liderlik pozisyonlarına erişmesinde ve kadın liderlerin etkili olarak görülmesinde daha büyük zorluklara neden olduğu ifade edilmiştir (Hoyt vd., 2009 ; Priyashantha vd., 2021)

Kadınlar toplumsal klişeleri pekiştirme korkusuyla nadiren örgütsel desteğe güvenmektedirler. Bu nedenle, yönetici olan ve önemli mesleklerde çalışan birçok kadın, kariyer ilerlemeleri ve aileleri arasında tercih yaparak veya evliliklerini ve ebeveynliklerini erteleyerek bu durumlarla başa çıkmaya çalışmaktadır (Blair-Loy, 2001). Stereotipler nedeniyle, kadınlar lider olma kapasitesine uygun bulunmamakta ve bu nedenle zorlu görevler, yüksek güçlü eğitim ve geliştirme programları ve diğer örgütsel gelişim faaliyetleri için seçilmemektedirler. Yine, kuruluşlar tarafından

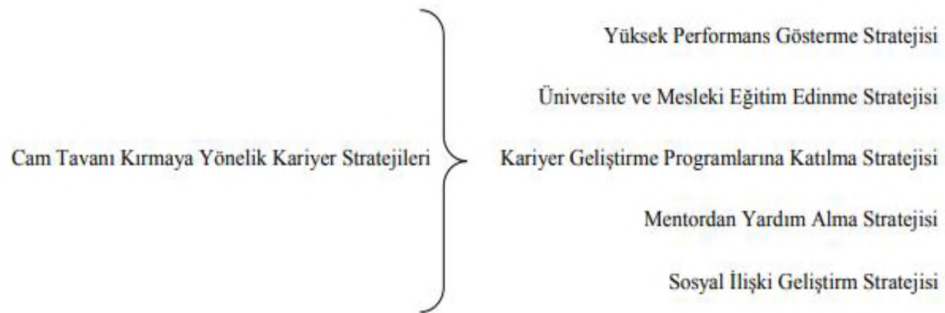
uygulanan bu kapsayıcılık eksikliği, kadınların kariyer gelişimi için fırsatlara sahip olamamasına neden olmaktadır (Subramaniam ve Arumugam, 2013). Cam tavan engelinin var olma nedenlerinden biri de stereotiplerdir. Kadınların kendilerine üstünlük kuracakları ve ilerlemelerine engel olabileceğini düşünen erkekler kadınlara karşı önyargılı davranmakta bu da cam tavanı ortaya çıkarmaktadır (Karaca, 2007).

2.4. Cam Tavan Algısını Kırmaya Yönelik Stratejiler

Yönetim pozisyonunda bulunan kadınların kendilerini örgüte kabul ettiremeyeceklerinden korkmaları, iletişim ağlarına yalnız katılmaktan korkmaları, istekleri reddetmekteki başarısızlıkları, terfi alamama nedeni olarak kadın olduklarına inanmaları, dişil özelliklerini kaybetme durumlarında hoş karşılanmamaları, mesai saatleri dışında çalışanlarla bir araya gelememeleri sebebiyle yüksek pozisyonlara çıkmalarında zorluklarla karşılaşmaktadırlar (Jahangirov, 2012). Kadınların yüksek pozisyonlara gelememelerinin nedenleri olarak; stereotipler, mesleki ayrımcılık, örgüt politikaları ve kültürü, cinsiyet algısı, toplumun kadına biçtiği roller, kadının kendi kendine koyduğu engeller gösterilmektedir. Fakat tüm bu engellere rağmen kadınlar kariyer basamaklarını tırmanmak ve cam tavanı kırmak için çeşitli yollara başvururlar. Aynı şekilde kadınların bilgi ve becerilerinden yararlanmak ve üst pozisyonlara çıkmalarını sağlamak için örgütlerde kurum içi farklı yöntemler geliştirmektedirler (Akdöl, 2009; Şen, 2017). Cannings (1988) teorik olarak kadınların kariyer yapmalarının erkeklerden daha zor bir süreç olduğunu, bu sürecin bilgi ya da yetenek ile ilgisinin olmadığını, bunun asıl nedeninin kadın olarak dünyaya gelmek olduğunu ifade ederken, Fettahlıoğlu ve arkadaşları (2007), Cannings' in düşüncesini destekleyerek cam tavan engellerinin kadınların bilgi, beceri, eğitim durumu veya dış görünümünü dikkate almadan sadece kadın olduğu için yükselemediklerini ifade etmişlerdir.

2.4.1. Bireysel Stratejiler

Kadınların cam tavan ile mücadele etmesi imkânsız değildir ve sesini duyurabilmesi ve kariyerinde başarılı olması için cam tavanı kırması gerekmektedir (Jackson, 2001). Cam tavan ile karşılaşan bir kadın cam tavanı tamamen kıramazsa bile çatlağın oluşmasına neden olacaktır. Böylece sonradan gelen kişilere öncü olacak, ilerlemelerine yardım etmiş olacaktır (İpçioğlu vd., 2018). Literatür taraması sonucu cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler Şekil 2.1. de gösterilmektedir.



Kaynak: Köksal, 2016.

Şekil 2.1. Cam tavanı kırmaya yönelik kariyer stratejileri

Yüksek performans gösterme stratejileri

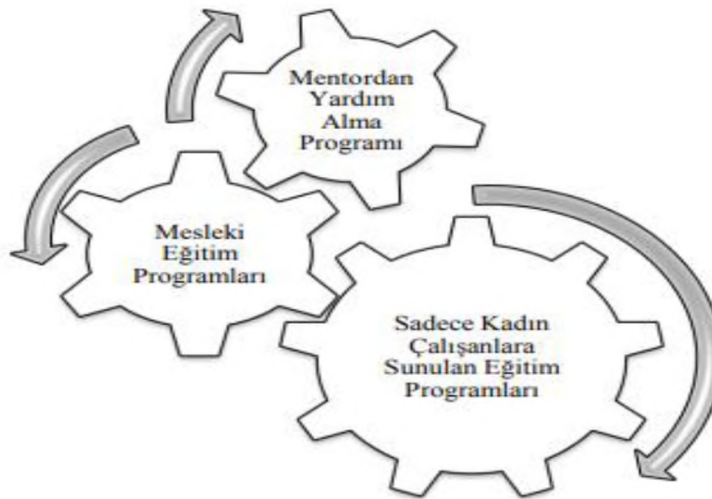
Kadınların cam tavanı kırmak için en fazla başvurduğu stratejidir. Kadınlar örgütte beklentinin üstünde çalışmak, rakiplerinden daha fazla çalışmak ve kendilerini yönetici olarak kanıtlama ihtiyacı hissetmektedirler. 1997 yılında ABD'de yüksek performans gösterme stratejisi yüksek pozisyonlara gelmek isteyen kadınların kullandığı stratejiler sıralamasında ilk sırada yer almıştır. Benzer şekilde Fortune 1000 şirketlerindeki kadın yöneticiler arasında yapılan bir çalışmada sürekli yüksek performans gösterme beklentisinin dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğunu düşünenlerin oranı %99 olarak ifade edilmiştir. Yüksek pozisyonlarda bulunan kadın yöneticiler her zaman yüksek performans sergileyerek kendilerini ispatlama ihtiyacı hissetmektedirler. Kadınlar rakiplerine karşı ve özellikle erkek çalışanlardan daha yüksek performans göstermeleri cam tavanın kırılmasında etkilidir (Akdöl, 2009 ; Taşkın ve Çetin, 2012). Kadın çalışanlar arasında oluşan rekabet, erkek çalışanların kadın çalışanları yetersiz görmeleri, kadınların öncelikli rolünün aile ve ev olması gerektiği inancı nedeniyle erkek çalışanlara göre daha yüksek performans göstermek zorunda kalmaktadırlar. Kadın çalışanlar çok çalışarak üst kademeyi ikna edip ilerleyebileceklerini düşünmektedirler (Baş, 2019). Kadın çalışanlar yerine getirilmesi zor görevlerde bulunmaya çalışarak yönetim kademeleri için deneyim kazanma ve yeteneklerini sergileyerek fark edilmeyi beklerler. Kadın çalışanlar örgüt içinde farklı görevlerde bulunarak yönetim kademelerinde avantaj sağlarlar (Çetin, 2011). Kadınlar yönetim kademelerine geldiklerinde performansları erkek çalışanların performansı ile kıyaslanır bu nedenle yüksek performans beklentileri ortadan kalkmamaktadır. Ayrıca üst

kademeye çıkan kadın yöneticiler gelecekte yönetim kademelerine çıkacak kadınlar için yol gösterici konumda olmakta ve test edilmektedirler. Bu sebeple kadın çalışanlar her zaman yüksek performans göstererek bilgilerini ve yeteneklerini göstermeye çalışmaktadırlar (Akdöl, 2009).

Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi

Kadınların yüksek pozisyonlara gelmelerinde eğitim seviyesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü yönetim kademelerine çıkıldıkça kişinin eğitim ihtiyacı artmaktadır. Kadınlar örgütlerde oluşan yeniliklere ayak uydurmak, kadınlara karşı kalıpları yıkmak ve yüksek pozisyonlu alanlarda çalışmak için nitelikli bir eğitime sahip olmalı ve bunu iş hayatında aldığı eğitim ile de harmanlamalıdır. Bu nedenle kadının eğitim ve iş hayatında aldığı eğitim çalışma hayatında ilerlemesini sağlayacaktır. Fakat kadınlar yüksek pozisyonlarda bulunmak için gerekli eğitimden mahrum bırakılmaktadır (Bilkay, 2017). Mesleki eğitim programları, yüksek pozisyonlara gelmek isteyen bireylerin yönetim becerilerini arttıran kuramsal ve uygulamalı konuları kapsamaktadır. Kadınlar bu tür eğitimlere katılarak, erkek egemen iş dünyasına henüz eğitim aşamasında tanışarak kadın ve erkek çalışanlar arasındaki farkı görebilecek, kadınlara yönelik önyargıların farkına varıp kırılmasını sağlayacak ve liderlik becerilerini geliştirebileceklerdir. Eğitim programları ile yüksek pozisyonlarda bulunan erkeklerin kadınlara yönelik basmakalıp yargıları azalmakta ya da tamamen ortadan kalkabilmektedir. Programların en dezavantajlı kısmı ise kadınların yetkin olmadığı konuların üzerine gidilmemesi ve kadınların eksik konulardaki eğitim ihtiyacının karşılanmadan eğitimin bitirilmesidir. Bir başka dezavantajlı kısım ise erkekler ile aynı veya daha fazla oranda eğitime katılan kadınların yönetimde de aynı oranda bulunulduğunun sanılmasıdır. Kadınların erkekler ile aynı veya fazla oranda eğitim programlarına katılması kadınları ayrımcılığa uğramaktan kurtarmamakta, aynı pozisyon için bir erkekle karşı karşıya kaldığında hala erkek rakip tercih edilmektedir (Öztürk, 2011 ; Sezen, 2008). Lewis ve Fagenson (1995) kadınların katılabileceği üç tür geliştirme programının olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilik pozisyonlarında bulunan veya bu pozisyonlara aday olan kadınların özel ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanan bu programların ilki sadece kadınlara yöneliktir. Programlar genellikle karar verme, kurumsal iletişim, koçluk ve çalışanlara geri bildirim sağlama ve çatışmaları yönetme gibi liderlik ve genel yönetim gelişimi ile ilgili temel materyalleri içermektedir. Bu beceriler, rol oynama ve iş faaliyetlerinin simülasyonları

gibi katılımcı yöntemler kullanılarak ve ayrıca kişilik tipi, liderlik ve iletişim tarzlarıyla ilgili değerlendirme araçlarından yararlanılarak öğretilmektedir. Stratejilerin ikincisini kadın çalışanlara sunulan eğitim programları oluşturmaktadır. Kadınlara yönelik eğitim programları, katılımcıların bilgi ve becerilerini arttırmaktadır. Bu nedenle, kadınların karma yöneticilik eğitim programlarına katılımının artması, bu programların temel amacı olan kadınların liderlik becerilerini arttırmaktadır. Ayrıca, bu programlar daha fazla kadına, erkeklere göre beceri eksikliği atfedilmeden yönetim ve liderlik becerileri kazanma fırsatı sağlamaktadır. Üçüncü program olan mentordan yardım alma aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Lewis ve Fagenson (1995) tarafından açıklanan programlar Öztürk tarafından görselleştirilerek Şekil 2.2. de gösterilmiştir.



Kaynak: Öztürk, 2011.

Şekil 2.2. Yönetici Geliştirmek Amacıyla Yapılan Programlar.

Kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi

Örgütler kariyer geliştirme programları sayesinde amaçlanan hedeflere ulaşım toplumsal ihtiyaçlara cevap vermektedirler. Bu tür programlar örgüt ve çalışanların ortak amaçlarına hizmet etmektedir (Baş, 2019). Örgütler gelecek vaat eden veya yüksek potansiyel gösteren çalışanlara kariyer geliştirme ve izleme programları sunmaktadır. Örgüt, bu programlarla yüksek performanslı çalışanlara yatırım yapmaktadır. Kadın yönetici adayları, kariyer geliştirme programları ile örgüt için gerekli bilgi ve becerileri hızlı bir şekilde kazanabilmektedirler. Kadınların yeni bilgi ve becerilere sahip olmak

için mevcut işlerini değiştirme nedenleri yapılan araştırmalarda ilk sıralarda yer almıştır. Bazı örgütler, çalışanlarının kariyer gelişimine ve ilerlemesine önem verir ve bunun için bir takım eğitim ve gelişim programları geliştirirler. Bu tür programlar işyerinde kişisel gelişimin bir kriteri olarak görülmektedir (Erkılınç, 2011).

Mentordan yardım alma stratejisi

Mentor desteği alan kadınlar hedeflerini gerçekleştirme ve amaçlara giden yola nasıl ulaşacakları hakkında daha etkili bir yol izlemektedirler. Mentorluk görevini üstlenen kadın yol gösterdiği kadına özel bir ilgi göstererek onu desteklemekte ona rol model olmaktadır. Mentor ayrıca kadınların yeteneklerinin farkına varmasını sağlayıp geliştirerek onlara kendilerini kanıtlayabilecek fırsatlar sağlamalıdır (Knutson ve Schmidgall, 1999). Kadınların iş yaşamında önlerine çıkan engellerle mücadele etmeleri için tavsiyelerde bulunan ve akıl hocalığı yapan mentordan yardım almaları cam tavanın kırılmasında da yardımcı olmaktadır (Öztürk, 2011).

Yüksek pozisyonlarda bulunmak isteyen kadınların profesyonel bir yardım almaları etkili bir yöntemdir. Mentor ayrıca kariyer konusunda yol gösterirken, stresin azaltılması yönünde de yarar sağlamaktadır. Fakat kadınlara yönelik basmakalıp yargılar nedeniyle kadınlar erkeklere göre mentor bulmakta daha da zorlanmaktadır (İmamoğlu, 2016). İnsanlar çalışma hayatında onlara yardımcı olabilecek, işin önemli kısımlarını hızlı kavramasına yardımcı olabilecek bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerde erkekler arasında oluşan gayri resmi iletişim ağına kadınlar pek fazla girmemektedirler. Bunun nedenleri olarak; erkek çalışanlarla çok samimi olmak istememeleri, erkeklerin kadınların başarısız olacaklarına olan inancı sebebiyle yardım etmek istemeyişleri, erkeklerin iletişim ağlarına kadınları almak istemeleri gösterilebilir (Jahangirov, 2012). Yol gösterici mentore sahip kadın çalışanlar daha etkili kariyer planlaması yapmaktadırlar. Mentorlar kadınların belirledikleri hedeflere ve amaçlara ulaşmasında yardımcı olmaktadır. Kadınlara yönelik yapılan araştırma da kadınların %37'si kadın yöneticilerin kariyer gelişimi için mentore sahip olmanın kritik olduğunu söylerken, oldukça önemli olduğunu düşünenlerin oranı %44 olarak ifade edilmiştir (Yaldız, 2019)

Sosyal ilişki geliştirme stratejisi

Kadınlar yönetim pozisyonuna kadar yükselebilseler de yönetimdeki erkeklerin informal iletişim ağlarına katılamamakta, yönetimdeki pozisyonlarda gözardı edilmekte,

iş ve aile hayatında ikili rol çatışması yaşamaktadır. Bu durum kadınların yüksek pozisyonlarda yeterince bulunmamasına yol açmaktadır (Zeybek, 2018). Ataerkil iş yaşamında kadınların sosyal ağlar geliştirmesi kadının ortama daha hızlı uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Kadınlar sosyal ağlar geliştirmesi sayesinde iş hayatında benimsenen düşünce ve üsluplarına dikkat etmekte, bu dikkat sayesinde kariyer merdivenlerini çıkabilmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012). Kadınlar sosyal ağlara daha fazla önem vermelidir. Böylece cinsiyet kaynaklı engelleri daha rahat aşabilecek, iletişim tarzlarının benimseyecek ve daha rahat uygulayabilecektir. Kadınların işyerindeki erkeklerle iletişim kurmamaları da ayrı bir engeldir. Örgüt içi ve dışı sorunların açığa kavuşturulması, beklentilerin karşılanması, örgüt içi ve dışı iletişim ağlarının şekillendirilmesi ve bilgilerin paylaşımında kadın çalışanların bu ağlara girmeleri yararlı olacaktır (Güner, 2018).

2.5. Performans

Örgütlerde çalışana verilen görevlerin yerine getirilme derecesi günümüzde büyük sorunlar oluşturmaktadır. Bu sorunların çoğalması ve hızla çözüme kavuşturma gereksinimi performans kavramının da önemini arttırmıştır (Bayram, 2006). Teknolojinin gelişmesiyle işletmeler arasında rekabet de artmıştır. İşletmelerin rekabete ayak uydurabilmesi yüksek performanslı çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Çalışanların yüksek performans göstermesi de uygun ortamın sağlanması ile mümkündür (Tunçer, 2013).

Performans, bir örgütün, örgütün bir parçasının ve çalışanlarının önceden belirlenmiş standartlar ve kriterler temelinde işlevsel etkinliği olan evrensel bir kavramdır. Genel olarak çalışan performansı, belirli bir iş için geçerli olan işte çalışanların elde ettiği sonuç olarak ifade edilmektedir. Performans ayrıca yetenek ve motivasyon arasındaki etkileşimin sonucunun bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Performans temel olarak çalışanların yaptıkları ve yapmadıklarıdır. Çalışan performansı, organizasyona ne kadar katkıda bulduklarını etkilemektedir. Bir kişinin performans standartları, çıktının niceliğinden, çıktının kalitesinden, çıktının süresinden, işe devam etme ve işbirlikçi tutumdan görülebilmektedir (Rosita, 2014).

Performans, kuruluşun stratejik planlaması yoluyla (ana hatlarıyla belirtildiği gibi) kuruluşun amaçlarını, hedeflerini, vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmede bir faaliyet veya politika programının uygulanmasındaki başarı seviyesinin bir tanımıdır (Lengkong vd., 2019). Performans, çalışanların kendilerine verilen iş görevlerini yerine getirirken elde ettikleri çalışmanın bir sonucudur (Efendi vd., 2020) .

Morillo (1990) performansı, çalışanın görevini yerine getirmek amacıyla harcadığı çabalar sonucunda elde ettiği başarı derecesi olduğunu ve çalışanın performansının sahip olduğu bilgiye, beceriye, değerlerine ve inançlarına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Performans, her bireyin davranışında sergilenen motivasyon ve yeteneklerin bir fonksiyonudur. Çalışanların örgütteki rollerine uygun olarak ürettikleri iş performansı herkes tarafından sergilenen gerçek bir davranıştır (Efendi, 2020). Bütün işletmeler bir şekilde çalışanlarının performanslarını değerlendirmektedir. Çalışan performansı iki alt boyutta incelenmektedir. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performansıdır.

Sanayi devriminden sonra kadınlar önemli bir işgücü haline gelmişlerdir. Kadınlar sadece ev hanımı değil aynı zamanda birer işgücü haline geldikleri için ikili rol üstlenmişlerdir. Rosita (2014) çalışan kadınların, aile çıkarları ile çalışma ihtiyacı nedeniyle karmaşık durumlarla karşı karşıya olduğunu evli çiftlerin birlikte çalışması durumunda bu ikili rolün daha da arttığını ifade etmiştir. Handayani (2012) rol çatışmasının kadın çalışanların performansında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Rahmadita (2013) ve Rosita (2014) tarafından yürütülen araştırmada, birden fazla rolün ve sosyal desteğin kadın çalışanların performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur.

Çalışanların sahip olduğu yetenekler, bilgi ve beceriler, kurumun performansını da etkileyecek biçimde ele alınmalıdır (Pekdemir vd., 2014). Bu nedenle çalışan performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Appelbaum vd., 2009). Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik yaptıkları araştırma da rol çatışmasının iş tatmini ile negatif yönlü, iş tatmininin performans ile pozitif yönlü, rol çatışması ve rol belirsizliğinin birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduklarını gözlemlemiştir. Ancak, rol çatışması ile performans arasında

ve rol belirsizliği ile performans ve iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin hem iş tatmini hem de performans üzerindeki etkisini yok ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Aslan ve Doğan (2020) kişinin, işin kendisini ilginç bulması ya da yaptığı işten tatmin olması olarak ifade edilen içsel motivasyon ile yaptığı iş ile bu işten zevk alması arasındaki ilişkiyi ifade eden dışsal motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik yaptıkları araştırma da dışsal motivasyonun, içsel motivasyonu ve performansı pozitif yönde etkilediği, içsel motivasyonun da performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşımlardır. Ayrıca dışsal motivasyonun performansı hem doğrudan artıracağı hem de içsel motivasyon aracılığıyla artıracağı bulunmuştur.

Kim ve arkadaşları (2017) tarafından duygusal emek ve performansı arasındaki ilişkide algılanan süpervizör, iş arkadaşı ve örgütsel desteğin düzenleyici rollerini incelemek için yaptıkları araştırmada duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ve iş performansı arasındaki pozitif ilişkinin, algılanan süpervizör ve iş arkadaşı desteği ile güçlendirildiğini, yüzeysel davranış ve iş performansı arasındaki negatif ilişkinin, algılanan süpervizör desteği ile daha da kötüleştiiğini, bunun da ters tamponlama etkisine işaret ettiğini ifade etmiştir. Aktar ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan araştırma da, çalışan performansı ile tüm bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, tüm bağımsız değişkenlerin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin var olduğunu ifade etmişlerdir.

Khasifah (2015) iş disiplini, iş yükü ve çalışma ortamının çalışan performansı üzerindeki etkisini bulmak amacıyla yaptığı araştırma da iş disiplininin ve çalışma ortamının çalışan performansı üzerinde pozitif ve önemli bir etkisinin olduğunu ve iş yükünün pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu fakat çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Fauzi (2018) iş motivasyonu ve iş tecrübesinin çalışan performansına etkisini bulmak amacıyla yaptığı araştırma da motivasyonun ve iş deneyiminin çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu, iş motivasyonunun ve iş deneyiminin etkisinin çalışanın performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Tekingündüz ve arkadaşları (2015) iş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yaptıkları araştırma da performans ile iş tatmini arasında pozitif, performans ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ancak işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve iş stresi gibi değişkenlerin her biri arasında anlamlı ilişkiler belirlenememiştir. İşten

ayrılma niyetinin anlamlı olmamakla birlikte performansı, iş tatminini azaltıcı etkisinin olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda personelin performans ortalamasının iş tatmini, stres ve işten ayrılma niyeti ortalamalarından yüksek olduğu bulunmuştur. İş tatmini ve iş stres düzeyleri ortalamasının kısmen üzerinde çıkarken; işten ayrılma niyeti ortalamasının kısmen altında kalmıştır.

2.5.1. Görev Performansı

Görev performansı, yöneticilerin örgütün teknik noktasındaki işlere katkı sağlayan faaliyetlerin doğrudan ya da dolaylı olarak gerekli olan ürünü veya hizmetleri temin ederek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir (Borman ve Motowidlo, 1997). Görev performansı, verilen bir görevin yerine getirilmesi amacıyla oluşan ana sorumluluktur ve farklı görevler arasında değişkenlik göstermektedir (Onay, 2011). Görev performansı ham maddenin işlenmesi, gerekli yerlere dağıtımının sağlanması sürecindeki teknik eylemlere yöneliktir (Motowidlo vd., 1997 ; aktaran Akça ve Yurtçu, 2017).

Görev performansı ikiye ayrılmaktadır; teknik görev performansı ve liderlik görev performansı. Teknik görev performansı, hammaddeleri doğrudan organizasyonun ürettiği mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden oluşur. Bir perakende mağazasında mal satmak, bir üretim tesisinde bir üretim makinesini çalıştırmak, bir okulda öğretmenlik yapmak, bir hastanede ameliyat yapmak ve bir bankada çekleri bozdurmak gibi faaliyetleri içermektedir. İdarecilik görev tanımı dışındaki görevler bu görev kapsamı altına girmektedir. Liderlik görev performansı ise hammadde tedarikini yenileyerek teknik öze hizmet eden ve bakımını yapan faaliyetlerden oluşur. Bitmiş ürünlerini dağıtmak ve etkin ve verimli çalışmasını sağlayan önemli planlama, koordinasyon, denetleme ve personel işlevlerini sağlamak bu sınıflandırmaya girmektedir. Bu nedenle, görev performansı davranışları, ya teknik süreçlerini yürüterek ya da teknik gerekliliklerini sürdürerek ve bunlara hizmet ederek, organizasyonun teknik çekirdeği ile doğrudan bir ilişkiye sahiptir (Motowidlo ve Scotter, 1994 ; Ünlü ve Yürür, 2011).

2.5.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, çalışanın resmi yükümlülüklerinin ötesinde ve çalıştığı kuruluş tarafından doğrudan tanınmayan, kuruluşa yönelik yardımsever ve gönüllü davranışların ifadesi olarak belirtilmektedir (Palenzuela vd., 2019). Bağlamsal

performans için yerine getirilmesi için ruhsal ve sosyal durumları destekleyen davranış biçimleridir. Bağlamsal faaliyetler arasında gönüllülük ve işlerin yürütülmesi için diğer kişi veya kişilerle yardım ve dayanışma içinde olmak yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Bağlamsal performans, görev üstlenme, meslektaşlarına yardımda bulunma ve onlarla işbirliği içinde olma gibi isteğe bağlı davranışları içermektedir. Bu görevler genellikle görev tanımının bir parçası olarak kabul edilmemekte ve ücretlendirme sistemleri tarafından doğrudan veya açıkça tanınmamaktadır. Bununla birlikte, örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırarak sosyal sistemin sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır (Rodríguez vd., 2018). Bağlamsal performans örgütün çalışma koşullarını yükseltmeye yönelik önerileri de içermektedir. Bağlamsal performans çalışma koşullarının bıraktığı algıdan etkilenmektedir. Çalışma koşullarının iyi olması çalışanın görev performansının yanı sıra bağlamsal performansına da önemli katkılar sağlayacaktır. Böylece çalışanlar teknik görevlerinin yanı sıra kurum hedeflerine ulaşmak için sosyal bağlantılarını da arttıracaktır (Akça ve Yurtçu, 2017).

Görev ve bağlamsal performans arasında farklılıklar vardır. Görev faaliyetleri farklı işler arasında tipik olarak farklıdır, oysa bağlamsal faaliyetler farklı işler için bile benzerdir. Görev tanımlarında yer almayan işleri yerine getirmek için gönüllü olmak; ekstra çaba harcayarak görevleri yerine getirmek, işteki diğer insanlara yardımda bulunmak ve koordineli bir şekilde çalışmak, organizasyonel kural ve prosedürleri takip etmek ve örgütsel amaçları desteklemek çoğu görev için önemlidir. İnsanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri genel olarak görev performans düzeylerini tahmin etmektedir. Bağlamsal performansta belirleyici olan isteğe bağlı ve yatkın olma olasılığı ile ilgilidir. Bu nedenle, bağlamsal performans için motivasyonel özellikler ve kişilik gibi eğilim değişkenleri birincil belirleyici etmen olmalıdır (Borman, 2004).

Genel olarak çalışan performansı ile kurumun amaçlarına ulaşması arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışan performanslarının artırılmasında birden çok faktör etkilidir. Genel olarak finansal faktörler (ücret, terfi) daha çok kullanılsa da sosyal etmenlerin de önemli bir motive aracı olduğu bilinmektedir (Kaya ve Kesen, 2014; Turunç, 2010). Psikolojik taciz (mobbing), nepotizm, örgütsel sinizm, örgütsel güvenin

azalması, çalışanların kararlara dâhil edilmemesi gibi birçok faktör çalışan performansını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Duman ve Akdemir, 2016).

2.6. Cam Tavan ve Çalışan Performansı İlişkisi

Geçmişe kıyasla kadınlar, çalışma hayatına daha fazla girseler de bu oran hala istenilen düzeyde değildir. Kadın ve erkeklerin işgücü eşitliği ile ilgili yapılan araştırmalarda ülkemizde istihdam eden kadınların oranı dünya ortalamasının altı puan gerisindedir (Duman ve Akdemir, 2017). Kadınlar eğitim ve mesleki okuryazarlıkta artış gösterebilir bile bu oran üst düzeyde temsil edilmelerinde aynı oranda artış gösterememiştir. Üst düzey yönetici konumunda çok az kadın bulunmaktadır (Aranha vd., 2019). Yapılan birçok araştırmada kadınların orta yönetim seviyelerinde daha az temsil edildikleri ortaya koyulmaktadır. Literatür taraması yapıldığında cam tavanın performans üzerinde etkisini ortaya koyan çok az çalışmaya rastlanılmıştır.

Andrijašević ve arkadaşları (2014) tarafından kadın yöneticilerin kendini gerçekleştirme ve performans iyileştirme ile cam tavanının kırılabilmesine ilişkin yaptıkları araştırma da Kadın CEO'lar, liderlik pozisyonunun erkekler için daha kabul edilebilir olduğunu, ilerleyememesini, ayrımcılığı, eşitsizliği ve diğer kadın meslektaşlarının kıskançlığını ana sınırlamalar olarak ilişkilendirmişlerdir. Kadın yöneticiler önyargıları, kadınların lider olarak başarısındaki kilit sınırlamalar olarak tanımlamışlardır. Kadın yöneticiler, medeni durumun iş taahhütlerini etkilediğini ve kariyer desteklerinde aile desteğinin çok önemli olduğunu açıklamışlardır. Kadın CEO'lar performansın iyileştirilebilmesi için en önemli faktörlerin: yaşamdan memnuniyet, adalet, destekleyici çevre, özveri, iyi ilişkiler sürdürme, iş memnuniyeti ve aile desteği olduğunu belirtmişlerdir.

Duman ve Akdemir (2017) tarafından çalışma hayatında yer alan kadın çalışanların yaşadıkları cam tavan sendromunun performans üzerindeki etkisinin sınırlarını çizmek amacıyla yapılan araştırma da cam tavan algısının kadın çalışanlarda hayal kırıklıkları, stres, motivasyon düşüklüğü, verimlerinin azalması, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık oranlarını arttırdığını ve performanslarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Khan ve arkadaşları (2012) tarafından örgütlerde iş memnuniyetinin cam tavan ve performansa etkisini araştırmak amacıyla yapılan araştırmada, çalışanların cam tavanı çalışan performansı için önemli bir bağımsız değişken olarak gördükleri, çalışan memnuniyetinin çalışan performansı için gerekli bir bileşen olduğunu sonucuna varılmıştır. Çalışanlar, çalışan performansının çalışan memnuniyeti olmadan tamamlanamayacağı konusunda açık bir algıya sahiptir. Çalışanların verimliliği, memnun kaldıklarında oldukça iyileşir. Böyle bir nitelik olmadan, olumlu ve güçlü çalışan memnuniyeti olasılığı nadirdir. Bu nedenle, cam tavan, çeşitli çalışanları gözden geçirirken çalışanın performansından sorumlu önemli bir faktör haline gelmiştir.

Nijerya da sosyo-kültürel faktörlerin sağlık kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin performansı ve ilerlemelerine yönelik etkisini araştıran bir araştırmada; kadın yöneticilerin iş performansının, kadının biyolojik doğası, kadının çocuk yetiştirmedeki rolü, kültürel uygulamaların işyerine yayılması gibi bir dizi sosyo-kültürel faktörden önemli ölçüde olumsuz etkilendiği ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte, cinsiyete göre kadın yöneticilerin iş performansı algısına ilişkin diğer bulgular önemsiz bulunmuştur. Araştırmacı, toplumsal cinsiyet sorunlarıyla ilgilenen tüm paydaşların, çok sektörlü yaklaşımı içeren kasıtlı ve sistematik toplumsal cinsiyeti benimsemeleri için ortak çaba göstermeleri gerektiğini, hükümetin ise olumsuz olayların ortadan kaldırılmasını sağlayacak siyasi irade ve finansal taahhüt göstermesi gerektiğini önermiştir (Omokojie, 2013).

Rosita (2014) ikili rol çatışması ve iş stresinin kadın öğretim görevlilerinin performansı üzerindeki etkisini bulmaya yönelik yaptığı araştırmada öğretim görevlisi olarak çalışmanın karşı karşıya kaldığı çeşitli zorlukları, çalışma ortamını veya öğretme ve öğrenme sürecini daha rahat hale getirme, öğrenciler ve öğretim görevlileri arasındaki ilişkiler, amirleri ile meslektaşları arasındaki ilişkiler, kocaları ve çocuklar, kadın öğretim görevlilerinin performansı üzerinde çatışmaya ve iş stresine neden olan etkenler olarak ifade etmiştir. Çoklu rol çatışmaları ve iş stresinin, performans üzerinde etkisinin olduğunu ancak sadece iş stresinin, kadın öğretim görevlilerinin performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Wahab ve arkadaşları (2019) kadın çalışanların çoklu rol üstlenmelerinin stres ve performans üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yaptıkları araştırmada çoklu rol

çatışmasının iş stresi ve performans üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, iş stresinin ikili rol çatışması ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici bir değişken ve moderatör rolünü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Sugito ve Efendi (2021) tarafından çoklu rollerin kadın çalışanların performansına etkisini bulmaya yönelik yapılan araştırmada, çoklu rollerin kadın çalışanların performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu dolayısıyla ikili rol ne kadar yüksekse, kadın çalışanların performansının da o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı "var olan bilgilere yenilerini katmak" olması niteliğiyle temel araştırmalar arasında yer almaktadır (Akyel vd., 2009). Amaç bakımından sınıflandırıldığında "olanı izah etmeyi amaçlaması ve nedensel ilişkileri belirlemesi" nedeniyle açıklayıcı araştırmalar sınıfında değerlendirilmektedir (Altunışık vd., 2010). Araştırmada amaca ulaşılmasını sağlamak üzere kesitsel araştırma yapılmış ve sağlık kurumlarında cam tavan algısının belirli bir yerde (Antalya' da) ve belirli bir andaki (15.05.2021-15.07.2021) durumu ortaya konulmuştur. Soru formları online formatta hazırlanmış olup, izin alınan kuruluşlarda çalışan kadın personellere e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Araştırma da veriler SmartPLS 3 programı ve IBM SPSS V23 ile analiz edilip yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM); faktör analizi, kanonik korelasyon ve çoklu regresyon gibi farklı istatistiksel yöntemlerin bir birleşimi olarak tanımlanmaktadır. YEM, gözlenen ve gizil değişkenler içermesi ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler ile tanımlanması yönüyle faktör analizini, birçok bağımlı ve bağımsız değişken içermesi yönüyle kanonik korelasyonu ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri tanımlaması yönüyle regresyon analizini içermektedir (İlhan ve Çetin, 2014).

Bu çalışmanın amacı emek yoğun bir sektör olan, bünyesinde kadın personel sayısını fazlaca bulunduran ve kendine has özellikleri bulunan sağlık sektöründe cam tavan algısının var olup olmadığının tespit edilmesi ve bu durumun çalışan performansına etkisinin ortaya konulmasıdır.

3.2. Araştırma Evren ve Örnekleme

Antalya ilinde hizmet sunan toplam 28 Özel Sağlık Kuruluşu yer almaktadır. Bu kuruluşlarla yapılan görüşmeler neticesinde sadece üç kuruluştan izin alınabilmiştir. Bu sebeple araştırmanın evrenini Antalya ilinde hizmet sunan ve izin alınan kuruluşlarda

hizmet sunan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. İzin alınan kuruluşlarda ise toplam 483 kadın personelin bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın örnekleme aşağıda yapılan hesaplama sonucu elde edilmiştir:

Örneklem heterojen olduğundan $p=0.5 / q=0.5$ olarak alınmıştır.

Örneklem büyüklüğü kişi sayısı belli olduğu için (Üstün, 2015);

N: Evrendeki birey sayısı 483

n = Örneklem alınacak birey sayısı

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)(0.5)

q = İncelenecek olayın görülmemiş sıklığı $(1-p)(0.5)$

t = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (0.05 serbestlik derecesinde tablo değeri 1.96'dır)

d = Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır (%5 hata payı ile %95 güven aralığında)

Örneklem büyüklüğü kişi sayısı belli olduğu için $n = \frac{N.t^2p.q}{d^2(N-1)+t^2p.q}$ formülü ile hesaplanmıştır;

$$\frac{483. (1.96)^2. (0.5). (0.5)}{(0.05)^2. (483 - 1) + (1.96)^2. (0.5). (0.5)} = 214$$

$n=214$ kişi bulunmuştur. Katılımcıların araştırmaya dahil edilebilmesi için kadın olma özelliği aranmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan soru formunda 4 farklı bölüm yer almaktadır.

Veri toplama aracının ilk bölümünde katılımcılara ilişkin demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla oluşturulmuş 9 soru yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Kutlu (2016) tarafından derlenen sağlık kurumlarında çalışanların cam tavan yaşayıp yaşamadıklarını incelemek amacıyla oluşturulan 5 soru yer almaktadır. Sorularda "katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum" gibi ifadeler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde çalışan performansının ölçülmesi için Duman ve Akdemir'in (2016) Türkçeye uyarladığı 13 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek maddelerinin derecelendirilmesinde 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Çalışan performansı ölçeğinin güvenilirliği 0.91 olarak hesaplanmıştır.

Dördüncü bölümde Berkman (2005) tarafından geliştirilen Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 27 maddeden (14 olumsuz, 13 olumlu) ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. İlk alt boyut "Profesyonel Çalışma Davranışı"dır ve 14 maddeden oluşmaktadır. Profesyonel çalışma davranışı alt boyutunun iç tutarlılık oranı $\alpha = 0.91$ olarak bulunmuştur. İkinci alt boyut "Kişilerarası İlişkiler"dir ve dokuz maddeden oluşmaktadır. Kişiler arası ilişkiler alt boyutun iç tutarlılık oranı $\alpha = 0.90$ olarak bulunmuştur. Üçüncü alt boyut ise "Kadınların Çalışma Ahlakı"dır ve dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler arasındaki iç tutarlılık oranı ise $\alpha = 0.70$ olarak bulunmuştur. Ölçekte 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 20 ve 21 numaralı maddeler ters kodlu maddelerdir. Orijinal ölçek 7'li Likert tipidir. Ancak Ergin tarafından (2013) yapılan çalışmada ölçek daha ayırt edilebilir ifadelerden oluştuğu için 5'li Likert olarak güncellenmiştir. Bu çalışmada da 5'li likert derecelendirilmesi yapılmış ve yanıtlar, "1.Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum"a doğru değerlendirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Soru formları online formatta (Google Forms) hazırlanmış olup, 15.05.2021-15.07.2021 tarihleri arasında izin alınan kuruluşlarda çalışan kadın personellere e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Soru formları üzerine katılımın gönüllülük esaslı olduğu ve cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı bu nedenle verilerin başka kişi veya kurumlarla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Araştırmacı, katılımcıların e-postalarına idareden alınan liste ile ulaşmıştır. Formlar araştırmacının e-postası ile gönderilmiştir. Ayrıca formların linki katılımcıların e- postasına gönderilmiştir.

3.5. İstatistiksel Analiz

Veriler SmartPLS 3 programı ve IBM SPSS V23 ile analiz edildi. Verilerin normalliği çoklu normallik varsayımı ile incelendi. Çoklu normallik varsayımına göre veriler normal dağılmadığı için ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi ve yapının sınanması için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik modellemesi kullanıldı. İkili gruplara göre normal dağılmayan verilerin karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi üç ve üzeri gruplara göre karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis testi kullanıldı. Normal dağılmayan veriler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman's rho korelasyon katsayısı kullanıldı. Analiz sonuçları nicel veriler için ortalama \pm s. sapma ve ortanca (minimum – maksimum) şeklinde kategorik veriler ise frekans ve yüzde olarak sunuldu. Önem düzeyi $p < 0.050$ olarak alındı.

3.6. Etik Onay

Çalışma için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Etik Kurulunun 57 no'lu kararı ve 14.04.2021 tarihli onayı ile gerekli yerlerden izinler alınmıştır.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma izin alınan özel sağlık kuruluşlarında çalışan kadın personellere yapılmıştır. Dolayısıyla diğer özel sağlık kuruluşlarında çalışan kadın personelleri kapsamamaktadır. Araştırma Antalya ilinde yapıldığı için sadece Antalya ilinde yer alan ve izin alınan sağlık kuruluşları ile sınırlıdır.

4. BULGULAR

Tablo 4.1’de araştırmaya katılan kadın sağlık çalışanlara yönelik demografik özellikler sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Demografik özelliklere ait tanımlayıcı istatistikler.

	Frekans (n) /ort. \pm Ss	Yüzde (%) / X (min. - maks.)
Medeni durum		
Evli	100	46.1
Bekar	117	53.9
Çocuk sayısı		
Yok	130	59.9
1	41	18.9
2	40	18.4
3	5	2.3
4 ve üzeri	1	0.5
Öğrenim düzeyi		
İlköğretim	18	8.3
Ön lisans	39	18
Lisans	90	41.5
Yüksek Lisans	62	28.6
Doktora/ Tıpta uzmanlık	8	3.7
Öğrenim gördüğü alan		
Ebelik/Hemşirelik/Sağlık Memurluğu	50	23
İdari Bilimler	128	59
Diğer	39	18
Görev unvanı		
Hemşire/Ebe	50	23
Yardımcı Sağlık Personeli	39	18
İdari Personel	128	59
Yaş	30.2 \pm 7.9	28.0 (19.0 – 56.0)
Toplam çalışma süresi (Yıl)	7.8 \pm 7.2	5.0 (0.0 – 40.0)
Bulunduğu hastanede çalışma süresi (yıl)	2.8 \pm 3.0	2.0 (0.0 – 14.0)

Tablo 4.1’de yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların %53.9’unun bekâr ve %46.1’inin evli, %59.9’unun çocuğunun olmadığı ve %18.9’unun 1 çocuğa sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %41.5’inin lisans mezunu olduğu, %59’unun idari bilimlerde öğrenim gördüğü, %59’unun idari personel ve %23’ünün hemşire unvanına sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca katılımcıların yaş ortalamasının 30.2, toplam çalışma süresi ortalamasının 7.8 yıl ve bulunduğu hastanede çalışma süresi ortalamasının 2.8 yıl olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.2'de kadın çalışanların çalıştıkları kurumlarda cam tavan algılarına yönelik görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Kadın çalışanlara yönelik görüşlerin frekans dağılımı.

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalıştığım kurumun cam tavan sergilediğine inanıyorum		
Katılmıyorum	136	62.7
Kararsızım	52	24.0
Katılıyorum	29	13.4
Çalıştığım kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları olduğuna inanıyorum		
Katılmıyorum	30	13.8
Kararsızım	21	9.7
Katılıyorum	166	76.5
Sağlık kurumlarında kadınlara model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici olduğuna inanıyorum.		
Katılmıyorum	39	18.0
Kararsızım	33	15.2
Katılıyorum	145	66.8
Sağlık kurumlarında kadınların mesleki kariyerlerinde ilerlemelerine yönelik engeller olduğuna inanmıyorum		
Katılmıyorum	55	25.3
Kararsızım	54	24.9
Katılıyorum	108	49.8
Kadınların kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamalarının iş yaşamına odaklanmalarını azaltır.		
Katılmıyorum	179	82.5
Kararsızım	24	11.1
Katılıyorum	14	6.5

Tablo 4.2' de yer alan verilere göre "Çalıştığım kurumun cam tavan sergilediğine inanıyorum" önermesine katılımcıların %62.7'sinin katılmıyorum cevabını, "Çalıştığım kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları olduğuna inanıyorum" önermesine katılımcıların %76.5'inin katılıyorum cevabını, "Sağlık kurumlarında kadınlara model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici olduğuna inanıyorum." önermesine katılımcıların %66.8'inin katılıyorum cevabını, "Sağlık kurumlarında kadınların mesleki kariyerlerinde ilerlemelerine yönelik engeller olduğuna inanmıyorum" önermesine katılımcıların %49.8'inin katılıyorum cevabını, "Kadınların kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamalarının iş yaşamına odaklanmalarını azaltır." önermesine katılımcıların %82.5'inin katılmıyorum cevabını

verdiği bulunmuştur. Tabloda yer alan verilere göre kadın çalışanların cam tavanı algılamaya yönelik soruların frekans ve yüzde aralıklarının düşük bulunduğu bu nedenle kadın çalışanların cam tavanı algılamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.3'te kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ait iç tutarlılık ve birleşme geçerliliğine ilişkin sonuçlar sunulmaktadır.

Tablo 4.3. Kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ait iç tutarlılık ve birleşme geçerliliğinin incelenmesi.

Faktörler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE	
Kişiler arası ilişkiler	ky25	0.555	0.904	0.923	0.574
	ky1	0.655			
	ky14	0.677			
	ky18	0.766			
	ky26	0.792			
	ky19	0.798			
	ky22	0.827			
	ky27	0.841			
	ky23	0.855			
Profesyonel çalışma davranışı	ky9	0.551	0.922	0.933	0.537
	ky11	0.689			
	ky7	0.698			
	ky8	0.711			
	ky10	0.729			
	ky16	0.731			
	ky15	0.742			
	ky13	0.745			
	ky20	0.768			
	ky12	0.78			
	ky17	0.80			
ky21	0.816				
Çalışma Ahlakı	ky24	0.669	0.795	0.866	0.620
	ky5	0.753			
	ky3	0.832			
	ky2	0.878			

CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted

Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeğinin birleşme geçerliliği incelendiğinde, birleşme geçerliliğinin sağlanması için faktör yüklerinin ≥ 0.70 ve AVE katsayılarının ≥ 0.50 üzeri olması gerekmektedir. Eğer faktör yükleri 0.40 ile 0.70 arasında ise ve AVE ve CR katsayıları eşik değerlerinin üstünde ise maddeler ölçekten çıkarılmaz. Tablo 4.3'te yer alan faktör yükleri incelendiğinde maddelere ait faktör yükleri 0.356 ile 0.878

aralığında değiştiği gözlenmiştir. Madde 4 ve 6'nın faktör yükleri 0.358 ve 0.356 olarak elde edilmiştir. Bu maddelerin faktör yükleri <0.40'tan düşük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlar Tablo 4. 3'te sunulmuştur. Diğer Faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu elde edilmiştir. Faktörlere ait AVE değerlerinin de 0.50'nin üzerinde olduğu elde edilmiştir. Faktörlerin AVE değerleri 0.50'den yüksek olarak elde edilmesinden ve faktör yükleri 0.40'tan yüksek olmasından dolayı birleşme geçerliliği sağlanmış olmaktadır.

Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeğinin İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının ≥ 0.70 üzeri olması gerekmektedir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayıları incelendiğinde her bir faktörün Cronbach's alfa katsayısı ve CR katsayısı 0.795 ile 0.933 aralığında elde edilmiştir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştir.

Tablo 4.4'te Çalışma performansı Ölçeğine ait iç tutarlılık ve birleşme geçerliliği incelenmiştir.

Tablo 4.4. Çalışma performansı ölçeği ait iç tutarlılık ve birleşme geçerliliğinin incelenmesi.

Faktör	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE	
p7	0.629				
p11	0.632				
p8	0.661				
p10	0.722				
p9	0.723				
p1	0.764				
Çalışma Performansı	p2	0.767	0.939	0.947	0.582
	p4	0.795			
	p3	0.809			
	p12	0.817			
	p6	0.843			
	p5	0.85			
	p13	0.855			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenilirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

Tablo 4.4'te yer alan verilere göre çalışma performansı ölçeğine ait faktör yükleri 0.629 ile 0.855 aralığında elde edilmiş ve AVE değeri 0.582 olarak elde edilmiştir. Faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde ve AVE değerleri >0.50 olması dolayısıyla birleşme geçerliliği

sağlanmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayıları incelendiğinde her bir faktörün Cronbach's alfa katsayısı 0.939 ve CR katsayısı 0.947 olarak elde edilmiştir. İç tutarlığın sağlanması için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının 0.70 ve üzeri olması gereklidir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır.

Tablo 4.5'te ölçeklere ait ayrışma geçerliliği yer almaktadır.

Tablo 4. 5. Ölçeklere ait ayrışma geçerliliğinin incelenmesi. (Fornell-Larcker)

	Kişiler arası ilişkiler	Profesyonel çalışma davranışı	Çalışma performansı	Çalışma ahlakı
Kişiler arası ilişkiler	0.758			
Profesyonel çalışma davranışı	0.349	0.733		
Çalışma performansı	0.320	0.243	0.763	
Çalışma ahlakı	0.750	0.283	0.275	0.787

Ayrıştırma geçerliliği geliştirilen Fornell-Larcker ölçütünde faktörlerin AVE katsayılarının karekökünün yapıdaki diğer faktörler arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir. Köşegenlerde yer alan ve koyu punto ile gösterilen değerler faktörlere ait AVE karekökü iken diğer değerler ise faktörler arasındaki korelasyon katsayısıdır. Tablo 4.5'te yer alan verilere göre AVE karekök katsayıları kendi satır ve sütunundaki korelasyon katsayılarından yüksek olarak elde edildiğinden ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 4.6'da ölçeklere ait ayrışma geçerliliği sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 6. Ölçeklere ait ayrışma geçerliliğinin incelenmesi. (HTMT)

	Kişiler arası ilişkiler	Profesyonel çalışma davranışı	Çalışma performansı
Kişiler arası ilişkiler			
Profesyonel çalışma davranışı	0.369		
Çalışma performansı	0.341	0.238	
Çalışma ahlakı	0.891	0.323	0.299

Ayrıştırma geçerliliği için geliştirilen diğer bir ölçüt ise HTMT katsayılarıdır. Ayrıştırma geçerliliğinin sağlanması için HTMT katsayılarının 0.90 altında olması

gerekmektedir. Tablo 4.6’da yer alan verilere göre HTMT katsayılarının tamamı 0.90'nın altında elde edildiği için ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 4.7. Ölçek puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler.

	Ortalama	S. sapma	Ortanca	Min.	Maks.
Profesyonel çalışma davranışı	46.7	10.0	47.0	12.0	60.0
Kişiler arası ilişkiler	33.1	7.7	35.0	9.0	45.0
Çalışma ahlakı	16.2	3.2	16.0	4.0	20.0
Kadın yöneticilere yönelik tutum puanı	96.0	16.5	98.0	5.0	125.0
Çalışan performansı	4.4	0.6	4.5	1.0	5.0

Tablo 4.7’de yer alan verilere göre ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ve madde sayıları incelendiğinde profesyonel çalışma davranışı ($46.7/14=3.33$), kişiler arası ilişkiler ($33.1/9=3.67$), çalışma ahlakı ($16.2/4=4.05$), kadın yöneticilere yönelik tutum ($96.0/27=3.55$) ve çalışan performansı puan ortalamaları ($4.4/13=0.33$) elde edilmiştir. Sağlık kurumlarında görev yapan kadın çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları profesyonel çalışma davranışı, kişiler arası ilişkiler ve çalışma ahlakı boyutlarında incelendiği zaman en yüksek ortalama çalışma ahlakı (4.05) en düşük ortalama ise profesyonel çalışma davranışı (3.33) boyutunda elde edilmiştir. Çalışan performansı puan ortalaması 0.33 olarak elde edilmiştir.

Cam tavanın performans ve kadın yöneticilere yönelik tutumlara etkisini gösteren analiz sonucu Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

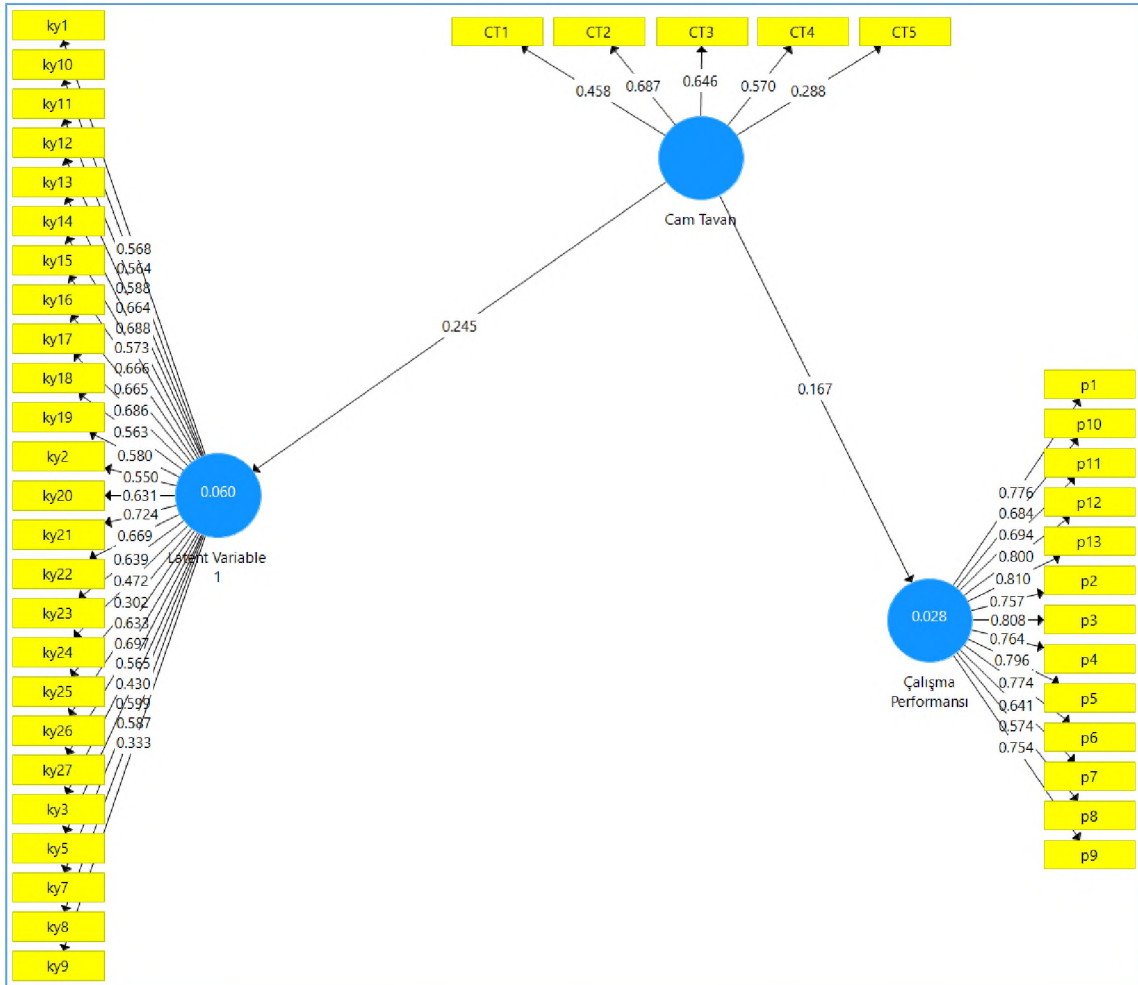
Tablo 4.8. Cam tavanın performans ve kadın yöneticilere yönelik tutumlara etkisi

	Katsayı	S. sapma	t-değeri	p	f ²	VIF	R ²	Düzeltilmiş R ²
Kadın yöneticilere yönelik tutum <-Cam Tavan	0.245	0.070	3.480	0.001	0.064	1.000	0.060	0.056
Çalışma Performansı<-Cam Tavan	0.167	0.129	1.300	0.194	0.029	1.000	0.028	0.023

*Standartlaştırılmış yol katsayısı

Tablo 4.8’de yer alan verilere göre cam tavan ile kadın yöneticilere yönelik tutum arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0.245$; $p=0.001$). Cam tavanın kadın yöneticilere yönelik tutum üzerinde pozitif bir etkisi bulunmuştur. Cam tavan ile çalışma performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.167$; $p=0.194$). Araştırmamızın üçüncü hipotezini oluşturan cam tavanın performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamış bu nedenle hipotezimiz reddedilmiştir.

VIF değerleri incelendiğinde ise elde edilen VIF değerleri 5’in altında olduğu için değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi yoktur. f^2 etki büyüklüğü değerleri ise her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranındaki paylarını göstermektedir ($r^2/(1-r^2)$). 0.02 ve üzeri olması düşük, 0.15 ve üzeri olması orta, 0.35 ve üzeri olması ise yüksek olarak ifade edilmektedir.



Şekil 4.1. Cam tavanın performans ve kadın yöneticilere yönelik tutumları

Şekil 4.1’de yer alan verilere göre cam tavadan kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve çalışan performansına doğru tek yönlü oklar tek yönlü bağlantıyı göstermektedir. Diyagram modelinde yer alan faktör yüklerini 0.40’tan büyük olduğu için değerler kabul edilebilmektedir. Cam tavana ait faktör yüklerine bakıldığında cam tavanı en fazla etkileyen boyutun “çalıştığım kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları olduğuna inanıyorum” sorusunun yer aldığı en az etkileyen boyutun ise “kadınların kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamalarının iş yaşamına odaklanmalarını azaltır” sorusunun yer aldığı görülmektedir. Cam tavanın çalışma performansı üzerinde etki derecesi 0.028 olarak bulunurken kadın yöneticilere yönelik tutumlara etki derecesi 0.245 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.9 da demografik özellikler içinde yer alan medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, eğitim aldığı alanın cam tavan skorlarıyla karşılaştırılarak sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 4.9. Demografik özelliklere göre cam tavan skorunun karşılaştırılması.

	\bar{X}	Ss	X	Min.	Maks.	Test ist.	P
Medeni durum							
Bekar	2.57	0.41	2.60	1.40	3.00	4824.500	0.024*
Evli	2.47	0.38	2.60	1.40	3.00		
Çocuk sayısı							
Yok	2.55	0.41	2.60	1.40	3.00	4909.000	0.094*
Var	2.48	0.38	2.60	1.40	3.00		
Öğrenim düzeyi							
Lise ve aşağısı	2.52	0.35	2.60	1.60	3.00	0.343	0.842**
Lisans	2.52	0.42	2.60	1.40	3.00		
Yüksek lisans ve üzeri	2.53	0.41	2.60	1.40	3.00		
Öğrenim gördüğü alan							
Ebelik/Hemşirelik/Sağlık Memurluğu	2.53	0.39	2.60	1.40	3.00	0.663	0.718**
İdari Bilimler	2.53	0.41	2.60	1.40	3.00		
Diğer	2.48	0.38	2.60	1.60	3.00		

*Mann-Whitney U testi, **Kruskal Wallis testi

Tablo 4.9'da yer alan verilere göre medeni duruma göre cam tavan skorlarının dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir ($p=0.024$). Evli ve bekarların ortancaları 2.60 olarak elde edilmiş olup bu farklılık sıra ortalamasından kaynaklanmaktadır. Bekarların sıra ortalaması 117.76 iken evlilerin sıra ortalaması 98.75 olarak elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre evli kadın çalışanların cam tavanı algılamadıkları bekar kadın çalışanlarda cam tavana rastlanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çocuk sayısı, öğrenim düzeyi, öğrenim gördüğü alan ile cam tavan skor ortancaları arasında herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>0.050$).

Tablo 4.10'de cam tavan ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve cam tavan ile nicel demografikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.050$).

Tablo 4.10. Cam tavan ile nicel demografikler arasındaki ilişkinin incelenmesi.

	Cam tavan	
	R	P
Yaş	-0.091	0.184
Toplam çalışma süresi (Yıl)	-0.066	0.332
Bulunduğu hastanede çalışma süresi (yıl)	-0.13	0.055

r: Spearman's rho korelasyon katsayısı

Ölçeklere ait veriler SmartPLS 3 programı ve IBM SPSS V23 ile analiz edilmiştir. Verilerin normalliği çoklu normallik varsayımı ile incelenmiştir. Çoklu normallik varsayımına göre veriler normal dağılmadığı için ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi ve yapının sınanması için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Analiz sonucu oluşan yol katsayı sonuçları Tablo 4.11.'de, görsel olarak sunumu Şekil 4.2'de yer almaktadır.

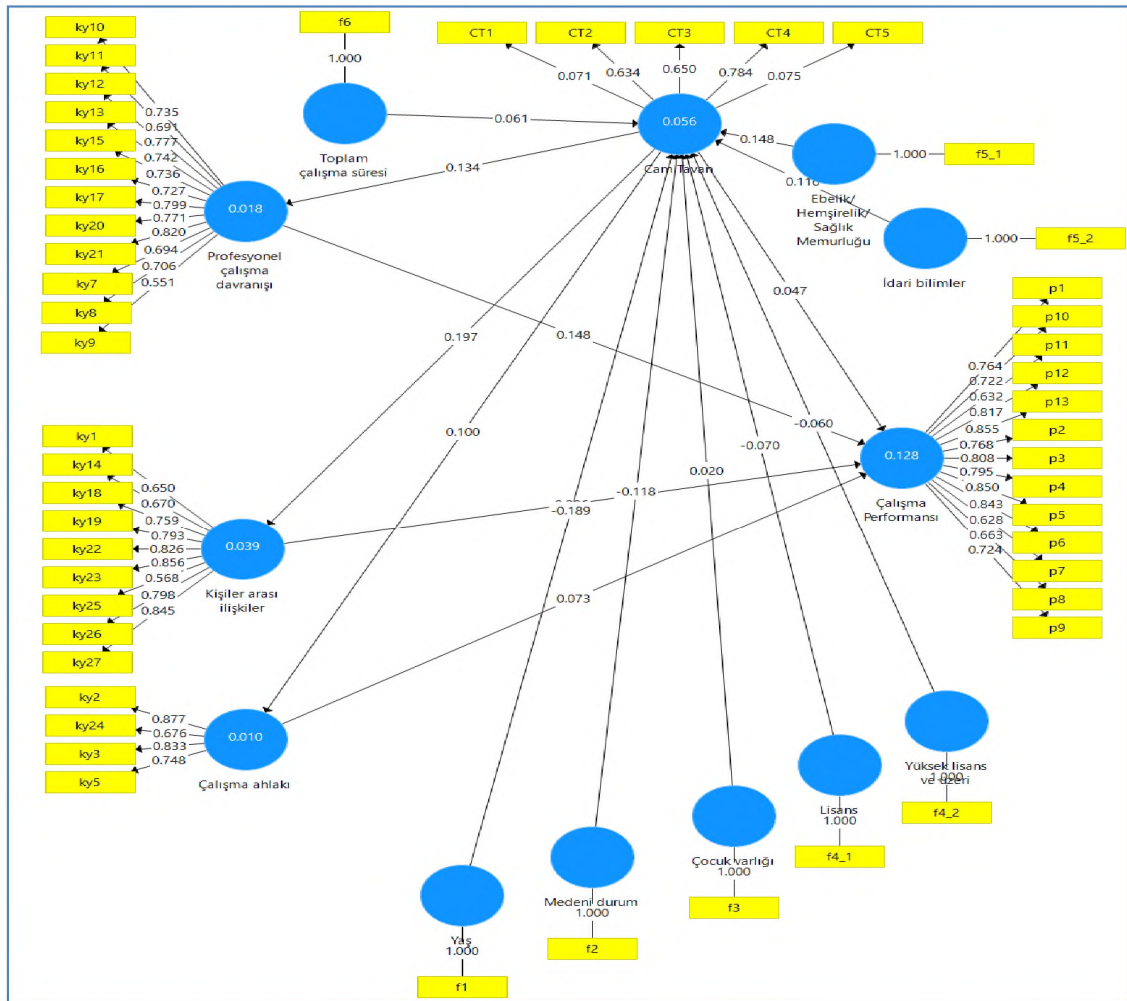
Tablo 4.11. Cam tavanın performansa etkisi

	Katsayı	S. sapma	t-değeri	P	f ²	VIF	R ²	Düzeltilmiş R ²
Cam Tavan<-Çocuk varlığı	0.020	0.195	0.104	0.917	0.000	2.882		
Cam Tavan<-Ebelik/Hemşirelik/Sağlık Memurluğu	0.148	0.161	0.921	0.357	0.012	1.966		
Cam Tavan<-İdari bilimler	0.116	0.135	0.863	0.388	0.007	1.939		
Cam Tavan<-Lisans	-0.070	0.144	0.487	0.626	0.003	2.028	0.056	0.019
Cam Tavan<-Medeni durum	-0.118	0.134	0.880	0.379	0.009	1.649		
Cam Tavan<-Toplam çalışma süresi	0.061	0.077	0.787	0.431	0.003	1.320		
Cam Tavan<-Yaş	-0.189	0.303	0.625	0.532	0.013	2.861		
Cam Tavan<-Yüksek lisans ve üzeri	-0.060	0.119	0.499	0.618	0.002	1.758		
Çalışma ahlakı<-Cam Tavan	0.100	0.112	0.893	0.372	0.010	1.000	0.01	0.005
Çalışma Performansı<-Cam Tavan	0.047	0.083	0.572	0.567	0.002	1.052		
Çalışma Performansı<-Çalışma ahlakı	0.073	0.127	0.570	0.569	0.003	2.317	0.128	0.111
Çalışma Performansı<-Kişiler arası ilişkiler	0.206	0.104	1.984	0.047	0.020	2.475		
Çalışma Performansı<-Profesyonel çalışma davranışı	0.148	0.084	1.766	0.077	0.022	1.143		
Kişiler arası ilişkiler<-Cam Tavan	0.197	0.137	1.436	0.151	0.040	1000	0.039	0.034
Profesyonel çalışma davranışı<-Cam Tavan	0.134	0.129	1.042	0.298	0.018	1.000	0.018	0.013

*Standartlaştırılmış yol katsayısı

Tablo 4.11 'de yer alan verilere göre cam tavan ile çocuk varlığı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.02$; $p=0.917$). Cam tavan ile ebelik/hemşirelik/sağlık memurluğunda öğrenim görenler arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.148$; $p=0.357$). Cam tavan ile İdari bilimler alanında öğrenim görenler arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.116$; $p=0.388$). Cam tavan ile eğitim durumu lisans olanlar arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0.07$; $p=0.626$). Cam tavan ile medeni durum arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0.118$; $p=0.379$). Cam tavan ile toplam çalışma süresi arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.061$; $p=0.431$). Cam tavan ile yaş arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0.189$; $p=0.532$). Cam tavan ile eğitim durumu yüksek lisans ve üzeri olanlar arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0.06$; $p=0.618$). Çalışma ahlakı ile cam tavan arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.1$; $p=0.372$). Çalışma performansı ile cam tavan arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.047$; $p=0.567$).

Çalışma ahlakı ve performans arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.073$; $p=0.569$). Kişiler arası ilişkiler ile çalışma arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0.206$; $p=0.047$). Kişiler arası ilişkiler artıkça çalışma performansı artmaktadır. Profesyonel çalışma davranışı ile çalışma performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.148$; $p=0.077$). Cam tavan ile kişiler arası ilişkiler arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.197$; $p=0.151$). Profesyonel çalışma davranışı ile cam tavan arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0.134$; $p=0.298$).



Şekil 4.2. Cam tavanın performans üzerindeki etkisi: kadın yöneticilere yönelik tutumun aracılık rolü.

Şekil 4.2’de yer alan verilerde yol diyagramında cam tavan algısı, demografik özellikler, kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve çalışan performansı incelenmiştir. Yapılan analizlerde demografik özelliklerden sadece medeni durum ile cam tavan arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeği alt boyutlarından olan profesyonel çalışma davranışı, kişilerarası ilişkiler ve çalışma ahlakı gizil değişkenler ile gösterilen ve gözlenen değişkene doğru yönelen tek yönlü oklar tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Söz konusu değişkenler her bir maddenin kendi gizil değişkeni tarafından ne kadar açıklandığını gösterir. Diyagramda, faktör yüklerine bakıldığında profesyonel çalışma davranışı faktörünü en fazla etkileyen boyutun 0.82’lik yükü “sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar” sorusu ve en az etkileyen boyut ise 0.55’lik bir yükü “gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar” sorularının olduğu görülmektedir. Kişiler arası ilişkiler faktörünü en fazla etkileyen boyut 0.85’lik bir yükü “Çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.” sorusu olduğu ve en az

etkileyen boyut ise 0.56'lik bir yükle “duygusallığı, onların profesyonelliğini arttırır” sorularının olduğu görülmektedir. Çalışma ahlaki faktöründe ise en fazla 0.87 ile “çok çalışırlar” ve en az etkileyen 0.67'lik bir yükle “karar alırken aceleci davranırlar” sorusu olduğu görülmektedir. Diyagram modeli incelendiğinde cam tavan ile kadın yöneticilere yönelik tutumlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Cam tavan ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış fakat kadın yöneticilere yönelik tutumların alt boyutlarından kişiler arası ilişkiler ile çalışma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

5. TARTIŞMA

Son yıllarda, Türkiye’de ve dünyada kadınlara yönelik cam tavanı tespit etmeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Akdöl, 2009; Korkmaz, 2016; Horner, 2004; Alabani, 2010; Williams, 2005; Aytaç, 2019) fakat sağlık kurumlarında cam tavan ve performans ilişkisini ortaya koyan çok az çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı emek yoğun bir sektör olan, bünyesinde kadın personel sayısını fazlaca bulunduran ve kendine has özellikleri bulunan sağlık sektöründe cam tavan algısının var olup olmadığının tespit edilmesi ve bu durumun çalışan performansına etkisinin ortaya konulmasıdır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre "sağlık kurumlarında kadın çalışanlarda cam tavan algısı mevcuttur" önermesinde araştırma yapılan sağlık kuruluşlarında cam tavan algısına rastlanılmamış fakat kadın yöneticilere yönelik tutumlar ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş bu nedenle hipotez kısmen kabul edilmiştir. Kutlu (2016) tarafından sağlık kurumlarında çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla yapılan araştırma da yaş, medeni durum, çocuk sayısı, lisan alanı ve görev yaptığı birim ile kadın yöneticilere yönelik profesyonel çalışma davranışı, kişiler arası ilişkiler, çalışma ahlakı ve kadın yöneticilere ilişkin genel tutum puan ortancaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğrenim düzeyi ile profesyonel çalışma davranışı, toplam çalışma süresi ve görev unvanı ile çalışma ahlakı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca yaş değişkeninin profesyonel çalışma davranışı, kişiler arası ilişkiler, çalışma ahlakı ve kadın yöneticilere ilişkin genel tutum puan ortancaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalık ve arkadaşları (2012) tarafından öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla yapılan araştırma da kadın yöneticilere yönelik tutumlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterirken, yaş ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının profesyonel çalışma davranışı, kişilerarası ilişkiler ve çalışma ahlakı boyutlarında erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının profesyonel çalışma davranışları boyutunda diğer boyutlara oranla daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Asar (2016) tarafından kadın yöneticilere karşı tutumları değerlendirmek amacıyla yapılan araştırmada kadın yöneticilere karşı tutumların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve yöneticinin kadrolu veya görevlendirme ile çalışması değişkenlerine göre

farklılaştığını; kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının insanlar arası ilişkiler boyutunda diğer boyutlara oranla daha olumlu olduğu ifade edilmiştir. Tuncay ve Kaloğlu (2020) tarafından çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin algı düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma da kadın çalışanlara yönelik tutumların yaş, eğitim durumu, çocuk sayısı ve mesleki deneyimden etkilendiğini cam tavan hakkındaki bilgi düzeyinin cam tavanın tüm alt boyutlarında farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Şener ve arkadaşları (2018) tarafından kadın yöneticilerin cam tavan algıları ve kadın yöneticilere karşı tutumların belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma da çalışanların cinsiyetlere göre kadın yöneticilere karşı tutumun farklılık gösterdiğini ve çalıştıkları örgütün sahiplik yapısının ise çalışanların tutumlarında fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin cam tavanın mevcudiyetine ilişkin algılarının, kendi deneyimlerine göre daha yüksek seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Ertaş ve arkadaşları (2018) tarafından özel bir hastanede çalışan kadınların cam tavan sendromu algılarını incelemek amacıyla yaptıkları araştırma da kadınlar yüksek pozisyonlara gelmelerinde herhangi bir engelin var olduğunu düşünmediklerini, yani cam tavanı algılamadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanlar, aile içi rollerinin kariyerlerinde yükselmelerinde bir engel olmadığını ve yüksek pozisyonlarda başarılı olabileceklerini düşündüklerini, cam tavanı algılamamalarına rağmen üst düzey pozisyonların kadınlardan çok erkeklere verildiğini de ifade etmişlerdir. McManus ve Sproston (2000) tarafından Birleşik Krallıkta sağlık kurumlarında cam tavanın varlığını belirlemek amacıyla yapılan araştırmada kadın doktorlar kariyerlerinde cam tavan gibi bir engelle karşılaşmadıklarını ifade etmesine rağmen bazı orantısız terfi vakalarına rastladığını ifade etmiştir. Öge ve arkadaşları (2014) tarafından cam tavan sendromunun kariyer engelleri üzerine yaptıkları araştırma da kadın akademisyenlerin cam tavan algılarının cam tavanın neden olduğu bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kılıç ve Çakıcı (2006) tarafından sağlık ve eğitim sektöründeki kadın çalışanların cam tavan algılarını karşılaştırmak amacıyla yapılan araştırmada sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışanların orta düzeyde cam tavan algısının mevcut olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca cam tavan alt boyutlarından kişisel tercih algıları ve stereotiplerin demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiğini ifade etmişlerdir. Demir ve Kartal (2018) tarafından sağlık çalışanlarının cam tavan algılarını ölçmek amacıyla yapılan araştırmada sağlık çalışanların cam tavan algılarının orta düzeyde olduğunu, kadın çalışanların cam

tavan algısının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Schueller ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışma da bir kadının aile içi sorumluluğu, çocuk bakımı ve bir kadının yetersiz kalma eğilimi gibi faktörlerin kadınların kariyer ilerlemelerinde engel olduğu ifade edilirken, Gupta ve Khandelwal (2021) tarafından eğitim sektöründe yapılan araştırma da kadınların cam tavanı ücretlerde eşitsizlik, terfi olanaklarının azlığı, mesleki rollerin benimsenmesi olarak algıladıkları ifade edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre "kadın çalışanların sosyo- demografik özelliklerine göre cam tavan algısı değişmektedir" önermesinde medeni durum ile cam tavan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiş fakat cam tavan ile diğer sosyo- demografik özellikler arasında bir ilişki bulunamadığından hipotez kısmen kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bekar çalışanlar cam tavanı algılamakta evlilerde böyle bir durumla karşılaşmamıştır. Öztürk ve Bilkay (2016) tarafından kamu hastaneler birliğinde çalışan kadınların cam tavan algılarını ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırma da medeni duruma ait ortalamaların yüksek çıkmasının çalışan kadınlarda cam tavan algısının var olduğunu bu algının dul veya boşanmış kadınlarda evli ve bekar kadınlara göre daha yüksek çıktığını yani dul ve boşanmış kadınların cam tavanı daha fazla algıladıklarını ifade etmişlerdir. Örucü ve Akgül (2019) tarafından yapılan bir araştırma da cam tavan ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, evli kamu çalışanlarının bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde cam tavan algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çetin (2011) tarafından yapılmış olan çalışmada yaş değişkeni ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve mesleki deneyim süresi değişkenleri ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Hoşgör ve arkadaşları (2016) tarafından sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki bulmaya yönelik yaptıkları araştırma da kadınların yaş, deneyim süresi, öğrenim durumu gibi özellikler ile cam tavanın alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, medeni durum ile cam tavan arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Christina Wolfert ve arkadaşları (2019) tarafından Avrupa da kadın beyin cerrahları üzerinde yapılan araştırmada kadın beyin cerrahlarının üst pozisyonlarda yeterince temsil edilememesi nedeni olarak çocuk sahibi olmaları gösterilmiştir. Büyükyaprak (2015) tarafından Milli Eğitim Bakanlığı personeli üzerinde yapılmış olan çalışmada medeni durum ve deneyim süresi ile cam tavan arasında bir ilişki bulunmazken cam tavan alt boyutları ile yaş, eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit

edilmiştir. Biner (2022) çalışma yaşamında var olan engellerin hangi faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymak ve demografik özelliklerle kariyer engellerinin birbirleriyle olan ilişkilerini bulmak amacıyla yaptığı araştırma da cam tavan algısı ile cinsiyet, yaş grupları ve mesleki deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki tespit ederken medeni durum, eğitim durumları ve kadro durumları arasında herhangi bir ilişki tespit edememiştir. Baştuğ ve Çelik (2011) tarafından ilköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını incelemek amacıyla yaptıkları araştırma da kadın yöneticilere yönelik tutumların cinsiyete göre değiştiği, statü, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre ise farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Akgöl (2020) tarafından öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla yapılan araştırma da öğretmen tutumlarının yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir değişiklik gösterdiği eğitim düzeyi, cinsiyet, statü gibi diğer değişkenlere göre anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ifade etmiştir.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda "sağlık kurumlarında cam tavan algısı kadın çalışanların performansını etkilemektedir" önermesi cam tavan ile çalışan performansı arasında bir ilişki bulunmadığından reddedilmiştir. Aranha ve arkadaşları (2019) tarafından cam tavanın hizmet alanındaki kadın çalışanların performansına etkisini araştırmak amacıyla yapılan araştırma da kadın çalışanların ancak kariyer ilerlemelerini etkileyen olumlu faktörler arttığında cam tavanın kırılabileceği ifade edilmiştir. Kadınlar kendilerini yeterli becerilerle, eğitim niteliklerini yükselterek, iletişim becerilerini geliştirerek ve kuruluşta onlara rehberlik edebilecek ve danışmanlık yapabilecek iyi danışmanlara sahip olarak ekonomik güçlerini arttırabileceklerini ifade etmişlerdir. Dal Magro ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan araştırmada yönetim pozisyonlarında ve yönetim kurullarında cam tavan uygulanmayan işletmelerde, bu pozisyonlarda kadın bulundurmeyen işletmelere göre daha iyi finansal ve ekonomik performansa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Showkat (2021) tarafından yapılan araştırma da işletmede cam tavan olduğu tespit edilmiş ve cam tavan ile kadınların çalışma performansı arasında orta derecede negatif bir ilişki bulunmuştur. Akyüz (2021) tarafından sağlık kuruluşlarında cam tavan engellerinden çoklu rol üstlenmenin performansa etkisini bulmak amacıyla yapılan araştırma da çoklu rol üstlenme algısı yüksek olan bireyin, negatif çıktıların elde edilmesi yönünde eğilimli hale geldiğinden buldukları örgütlerde iş performansının düşmesi gibi olumsuz çıktılar sağlayan davranışlar gösterebildiğini ifade etmiştir. Onay ve arkadaşları (2011) tarafından hemşire

ve posta dağıtıcıları üzerinde iletişim tarzının ve sözsüz iletişimin performansa etkisini bulmak amacıyla yapılan araştırma da sözsüz iletişim düzeyleri; öz-yeterlilik ve iş performansı arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Aktif iletişim tarzının iş performansını, öz-yeterlilik düzeyi ara değişkeni ile dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeği alt boyutlarından kişilerarası ilişkiler ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kişilerarası ilişkiler arttıkça kişinin performansı da artmaktadır. Kim (2019) tarafından cinsiyet ve sosyal ağların performansa etkisini bulmak amacıyla yaptığı çalışmada cinsiyetin performans üzerinde herhangi bir etkisini bulmazken, sosyal ağların performans ile ilişkili olduğunu, kadınların erkeklere göre kişiler arası ilişkilerinin daha zayıf olduğunu ve bu durumun performansı doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Li Yang ve Hsin Tang (2003) tarafından sosyal ağları oluşturan arkadaşlık, danışmanlık ve düşmanlık olan üç ağ türünün öğrencilerin performansı üzerindeki etkilerini bulmak amacıyla yaptıkları araştırma da, danışmanlık ağının öğrenci performansı ile pozitif ilişkili, düşmanlık ağının öğrencilerin performansı ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Arkadaşlık ağları ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ekpe ve arkadaşları (2015) tarafından sosyal ağların kadın işletmecilerin performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları araştırma da, kadın girişimcilerin yalnızca finansal eğitimlere değil, aynı zamanda müşterilere profesyonel tavsiyelerde bulunma, yol gösterme ve kaynaklara erişim sağlamak için sosyal ağlara ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Ashraf ve Jawed (2014) tarafından sosyal medya ağlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini bulmak amacıyla yaptıkları çalışmada sosyal ağların çalışanların üretkenlik, beceri, bilgi, ve motivasyon düzeylerini etkilediği, herkesin yaşamının ayrılmaz bir parçası haline geldiği ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu bu nedenle sosyal ağ kullanımının çalışan performansı üzerinde güçlü bir etkisinin mevcut olduğunu ifade etmişlerdir. Lindenlaub ve Prummer (2016) tarafından cinsiyetin sosyal ağlar ve performans üzerindeki etkisini bulmak amacıyla yaptıkları araştırma da erkeklerin sahip olduğu sosyal ağlar sayesinde bilgiye daha iyi erişim sağladıklarını, kadınların sahip olduğu sosyal ağların daha yüksek akran baskısına yol açtığını bu nedenle erkeklerin daha iyi performans göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürmelerinde en önemli unsurlardan biri insan kaynaklarıdır. Örgütlerin rekabet avantajı sağlamak, amaçlarını gerçekleştirmek ve teknolojiye ayak uydurarak küreselleşmeleri insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları ile mümkündür. Bu nedenle çalışanlarının işlerinden memnun olmalarını sağlamak için uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de kadınların iş gücüne katılımı artmasına rağmen hala istenilen düzeye erişememiştir. Fortune 500 işletmelerinde kadınlar yönetim kısmında son yılların en yüksek yüzdesini görse de hala istenilen düzeyde değildir. Kadınların üst pozisyonlara gelmelerini engelleyen cam tavan bu çalışmanın ortaya çıkış nedenini oluşturmaktadır. Cam tavan sadece kadınlar için değil örgütler, toplum ve hükümetler içinde bir sorun teşkil etmektedir. Sağlık kurumları kadın işgücünün yüksek olduğu hizmet kollarındandır. Özellikle pandeminin ortaya çıkmasıyla birlikte sağlık kurumlarında çalışan personellerin iş yükü artmıştır. Sağlık kurumlarında cam tavan algısı ve performans algısını ortaya çıkaran çok az çalışmaya rastlanması nedeniyle bu çalışma ayrıca önem taşımaktadır. Sağlık kurumlarında cam tavan algısının performansa etkisini bulmak amacıyla yapılan araştırma da izin alınan sağlık kuruluşlarında cam tavan algısına rastlanılmamış fakat kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeği ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadınlar toplumsal hayattaki bireyin tutumları, rolleri, aile içi sorumlulukları ve örgüt kültürü nedeniyle (eş, anne) cam tavan ile karşılaşılırlar.

Kadın çalışanların sosyo-demografik özelliklerini oluşturan yaş, çocuk sayısı, öğrenim düzeyi, öğrenim gördüğü alan, çalışma süresi, ve görev unvanı arasında herhangi bir ilişki bulunamamış fakat medeni durum ile cam tavan skorlarının dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Bekarların sıra ortalamaları evlilerden daha yüksek bulunmuştur. Bekar çalışanlar cam tavanı algılarken evlilerde böyle bir durumla karşılaşılmamıştır. Bekar kadınların cam tavan hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları, engellerin farkına hızlı bir şekilde varmaları ayrıca evli kadınların çoklu rol

üstlenmeleri ve öncelikli görevlerinin ev ve çocuklarına bakmak olduğu, iş yoğunluğu ve uzun çalışma saatleri nedeniyle oluşan çatışmaları kabullenmeleri nedeniyle karşılarına çıkan engelleri cam tavan olarak algılamamaları sıra ortalamalarına etki etmiş olabilir.

Cam tavan ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Cam tavan ile karşılaşan bireylerin performansına etki etme potansiyeli nötrdür. Kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeği alt boyutlarından profesyonel çalışma davranışı ve çalışma ahlakı ile herhangi bir ilişki bulunmazken kişiler arası ilişkiler ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kişiler arası ilişkiler artıça çalışma performansı artmaktadır. Sosyal ağlar uzun bir zaman sonucunda ortaya çıkar. Çalışanların sosyal ağlarını genişletmeleri performansı etkileyecek bu da yüksek pozisyonlara gelmelerine yardımcı olacaktır. Kadınların aile yaşamından kaynaklı işi bırakmak zorunda kalmaları sosyal ağları etkiler bu nedenle terfilerde gecikmeler meydana gelir. Sağlık kuruluşları içerisinde kadın yöneticinin az olması rol model eksikliğine bu durum kariyer engellerine neden olmaktadır. Yönetim kadrolarında genellikle erkeklerin bulunması kadınların genellikle informal iletişim ağlarının dışında kalmasına neden olmakta bu durum yönetimde oluşan kadro boşluklarından haberdar edilmemelerine yol açmaktadır. Ayrıca örgüt içindeki iletişim ağlarının zayıf olması kadınlar açısından engellerin oluşmasına yol açmaktadır.

Kadın çalışanlar cam tavanı algılamadıklarını ifade etmişlerdir fakat çalıştıkları alanlara bakıldığında genellikle alt ve orta düzeyde istihdam ettikleri üst düzeyde çok az kadın çalışana rastlanıldığı gözlenmiştir. Kamu hastanelerinde yapılan araştırmalarda cam tavan algısına rastlanılırken özel sağlık kuruluşlarında genellikle cam tavan algısına rastlanılmamaktadır. Bu nedenle katılımcıların güvenilir cevaplar vermedikleri bunun nedeninin özel sağlık kuruluşlarında çalışıyor olmaları ve işlerini kaybetme korkusunun neden olabileceği, cam tavanı algılamamalarına rağmen cam tavanı yaşadıklarını düşündürmektedir. Cam tavan ile demografik özelliklere bakıldığında medeni durum dışında herhangi bir ilişki bulunmamasına rağmen olağanüstü hal ve kriz dönemlerinde işten çıkarılmalarda kadınların öncelikli olduğu bunun nedeninin kadına toplum tarafından yüklenen annelik ve kadınlık görevi olduğu düşünülmektedir (İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Erişim Tarihi: 04.05.2022). Öge ve arkadaşları (2014) kadın akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırma da kadın akademisyenlerin çoklu rol algılama konusunda eşinden sonraki yerinin önemsiz olduğunu, temel görevlerinin

çocuklarıyla ilgilenmek olduğunu, ailede çok fazla sorumluluk yüklendiklerini, akademik hayat iyi bir eş ve anne olmaya engel olmadığını fakat birinci önceliklerinin akademik kariyer olmadığını ve evliliğin akademik çalışmaları engellediğini ifade etmişlerdir. Ülkemizde kadınlar genellikle toplumsal cinsiyete dayalı engellerle karşılaşmaktadır. Temelde bu engelleri aşmak, kadının toplumdaki yerini belirleyen değerlerin kadının çalışma hayatına girmesini destekleyen değerlere dönüşmesiyle mümkün olacaktır.

6.2. Öneriler

Kadınların işgücüne katılımını sağlamak ve cam tavan ile karşılaşmaları durumunda cam tavanı kırabilmek amacıyla, kariyer gelişimi için eğitimler almak, sosyal ilişkilerini geliştirmek, kendilerine mentor edinmek, yetenek ve becerilerini geliştirerek yüksek performans göstermeleri cam tavanı kırmalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca kadınlara yönelik tutumlardan kaynaklı cam tavan yaşandığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kadın yöneticilere yönelik tutumların olumlu bir şekile dönüştürülmesi kadının performansına pozitif katkı sağlayacak ve çalışma hayatında istihdamı arttıracaktır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Daha kapsamlı sonuçlara farklı ölçek çalışmaları yürütülerek ulaşılabılır. bununla birlikte görüşme ve gözlem gibi nitel araştırma yöntemleri aracılığıyla konu ile ilgili farklı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Kamu ve özel işletmelerde çalışan kişilerin cam tavan algılama farklılıkları ve nedenleri, hükümetin kadın istihdamına yönelik politikaları, cam tavan alt boyutları ile performans ilişkisi, yüksek pozisyonlarda bulunan kadın ve erkek yöneticilerin cam tavanı algılama farklılıkları veya kamu-özel karşılaştırılması yapılarak literatüre katkı sağlanabilir. Ayrıca kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri, yöneticilik deneyimi kazanmaları, cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması, kadınlara yönelik ön yargıların kırılması için örgüt kültürü ve politikalarının da bu konularda geliştirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Abacı C (2019). *Etik İklimin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminine Etkisinde Cam Tavanın Aracılık Rolü: Beyaz Yakalı Kadınlar Üzerine Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara. Türkiye.
- Aguilera MB (2002). The impact of social capital on labor force participation: Evidence from the 2000 social capital benchmark survey. *Social Science Quarterly*, 83: 854–874. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6237.00118>.
- Akça M, Yurtçu GB (2017). Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Görev ve Bağlamsal Performansına Etkisi. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(15): 197-207. https://javstudies.com/index.jsp?mod=makale_tr_ozet&makale_id=38536.
- Akdemir B, Çalış Duman M (2017). Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15): 517-526. https://www.researchgate.net/publication/319872669_.
- Akdöl B (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul. Türkiye.
- Akın A (2007). Toplumsal Cinsiyet (Gender) Ayrımcılığı ve Sağlık. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(2): 1-9. http://www.thb.hacettepe.edu.tr/arsiv/2007/sayi_2/baslik1.pdf
- Akgöl K (2020). *Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep. Türkiye.
- Aktar S, Sachu MK, Ali ME (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of bangladesh: An empirical study. *Iosr Journal Of Business And Management*, 6(2): 9-15. DOI: 10.1.1.1084.5342&rep=rep1&type=pdf
- Akyel R, Aydoğan E, Çelik A (2009). *Bilimsel Araştırma Temelinde Yönlendirilmiş Çalışma*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Akyüz M (2021). Do multiple role playing from components of glass ceiling influence job performance? *Journal Of Organizational Behavior Studies*, 1(1): 14-23. <https://obstudies.org/index.php/obs/article/view/2/8>
- Alabani Aboajela HM (2010). *An exploration of leadership from the perspectives and experiences of Libyan female leaders in senior positions* (Unpublished doctoral dissertation). Gloucestershire University, Cheltenham. England.

- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı (6. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Anafarta N, Sarvan F, Yapıcı N (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15: 111-137. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/372642>
- Andrijašević A, Kužnin M, Samardžija J (2014). breaking the glass ceiling through self-actualization and performance improvements in croatia, *RIThink*, 4(1): 3-9. http://www.rithink.hr/brochure/pdf/vol4_2014/3-9.pdf
- Appelbaum SH, Cry M, Nadeau D (2009). Performance evaluation in a matrix organization: A case study (part 3). *Emerald Group Publishing Limited*, 41 (1): 9-14. DOI:10.1108/00197850910927705
- Aranha HR, Aquinas GP, Saldanha TP (2019). Effect of glass ceiling on the performance of women employees in service sector. *Research Review International Journal Of Multidisciplinary*, 4(1): 491-497. <https://zenodo.org/record/2548822#.YpAVHahBzrc>
- Asar R (2016). Eğitim Kurumlarında Kadın Yöneticilere Karşı Tutumların Değerlendirilmesi. *Turkish Journal Of Educational Studies*, 3(2): 47-66. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/403109>
- Ashraf N, Javed T(2014). Impact of social networking on employee performance. *Business Management and Strategy*, 5(2): 139-150. DOI: 10.5296/bms.v5i2.5978
- Aslan M, Doğan S (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26): 291-301. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/983139>.
- Asrini D (2013). *Gender dalam konteks teori struktural-fungsional dan teori sosial konflik. (Unpublished doctoral dissertation). Makalah Universitas, Surakarta, Indonesia.*
- Aşık N (2014). Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(9): 84-103. <https://www.researchgate.net/profile/Tarkan-Yazici-2/>
- Aydın Ş, Özkul E, Tandoğan GK, Şahin N (2007). Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Sakarya. (ss. 312-319).
- Aytaç GB (2019). Kadın çalışanların kariyer geliştirme sorunları: sakarya barosu kadın avukatlar örneği. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series XI. IBANESS Congress Series, University of Agribusiness and Rural Development/Bulgaria

University St. Kliment Ohridski Faculty of Economics/Macedonia ,Tekirdağ.(ss.143-148).https://www.ibaness.org/conferences/tekirdag_2019/ibaness_tekirdag_proceedings

- Baş Ö (2019). *Kadın Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu Algısı ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki; Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta. Türkiye.
- Baştuğ Özbek ÖY, Çelik B (2011). İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1) :63-76. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108209>
- Bauer CC, Baltes BB (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *SexRoles*, 47(9):465-476. https://cos.gatech.edu/facultyres/Diversity_Studies/BauerBaltes.pdf
- Baxter J, Wright EO (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of The United Stated, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2):275-294. DOI: <https://doi.org/10.1177/089124300014002004>
- Bayrak S, Yücel A (2000) . Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu? 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir (ss.125-142).
- Bayram L (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıstay Dergisi*, 62:47-65. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61519/918898>.
- Beck AJ (2003). Through the looking-glass ceiling: the advancement of women administrators and women faculty in an institution of higher education. Texas University, Austin. ABD.
- Bensoy O (2010). Kapının Eşiğindeki Kadın: Marksizm ve Feminizm-Ötesi Bir Toplumsal Cinsiyet Yorumu. <https://www.academia.edu/355010> Erişim Tarihi: 23.06.2021
- Berkman YA (2005). *Attitudes towards women managers: Development of a new measure*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Koç Üniversitesi, İstanbul.Türkiye.
- Bhasin K (2003). Toplumsal cinsiyet: bize yüklenen roller, (Çev. Kader Ay) İstanbul, Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları.
- Bilkay AT (2017). *Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara. Türkiye.

- Biner S (2022). Çalışma Yaşamında Cam Tavan Sendromu: Trakya Üniversitesi İdari Personel Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne. Türkiye.
- Blair-Loy M (2001). Cultural constructions of family schemas: The cases of women finance executives. *Gender And Society*, 15(5): 687-709. <https://www.jstor.org/stable/3081970?origin=JSTOR-pdf>.
- Borman WC (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6): 238–241. DOI:10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x
- Borman WC, Motowidlo SJ (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2): 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brandford A, Brandford-Stevenson A (2021). Going up! Exploring the phenomenon of the glass escalator in nursing. *Nursing Administration Quarterly*, 45(4): 295-301. DOI: 10.1097/naq.0000000000000489 .
- Büyükayrak F (2015). Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: MEB Merkez Teşkilatı Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara. Türkiye.
- Cam E (2003). Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar ve Uygulanan Politikalar 2: İstihdam Politikaları. *Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı*, 3 (13): 1-8. https://www.academia.edu/561077/T%C3%BCrk_%C4%B0stihdam_Politikas%C4%B1nda_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fan_Kad%C4%B1nlar_ve_Uygulanan_Politikalar_
- Cannings K (1988). Managerial promotion: The effects of socialization, specialization and gender. *Industrial and Labor Relations Review*, 42 (1):77-88. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979398804200106>
- Cannings K, Montmarquette C (1991). Managerial momentum: A simultaneous model of the career progress of male and female managers. *ILR Review*, 44(2): 212–228. DOI:10.1177/001979399104400202
- Caplan PJ (1981). Barriers between women. England: Mt Press Limited International Medical Publisher. DOI:10.1007/978-94-011-7274-5 .
- Carvalho I, Costa C, Lykke N, Torres A (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals Of Tourism Research*, 75: 79–91. DOI:10.1016/J.Annals.2018.12.022.

- Ceylan A, Ulutürk YH (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66654/1042916>
- Coen S, Banister E (2012). What a difference sex and gender make: A gender, sex and health research casebook. Ottawa: Canadian Institutes Of Health Research.
- Cohen NH, Galbraith MV (1995). Mentoring in the learning society. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 66: 5–14. DOI:10.1002/ace.36719956603 .
- Connell R (2006). Glass ceilings or gendered institutions? mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6): 837-849. DOI: <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2006.00652.X>
- Coşkun A, Öztürk E (2009). Türk Kadınının Feminizme Bakışı (Erzurum Örneği). *Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, (0)20, 111-141. http://isamveri.org/pdfdr/d01239/2009_20/2009_20_coskuna.pdf
- Cotter DA, Hermsen JM, Ovadia S, Vanneman R (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2): 655–681. DOI: <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Çakır Ö (2008). Türkiye’de Kadının Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (0) 31: 25-47. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66509>
- Çalık T, Koşar S, Dağlı E (2012). İlköğretim Okullarında Kadın Yöneticilere Yönelik Öğretmen Tutumlarının Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4): 637-661. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/256169>
- Çetin A (2011). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavana Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya. Türkiye.
- Dal Magro CB, Carpes AD, Vergini D, Silva MZ (2018). Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34):158-180. DOI:<https://doi.org/10.5007/21758069.2018v15n34p158>
- Dalkıranoglu T (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Türkiye.
- Delgado-Rodríguez N, Hernández-Fernaud E, Rosales C, Díaz-Vilela L, Isla-Díaz R, Díaz-Cabrera D (2018). Contextual performance in academic settings: The role of personality, self-efficacy, and impression management. *Journal of Work and Organizational*

Psychology, 34(2): 63-68. <https://psycnet.apa.org/record/2018-38513-001>

Demir H, Kartal N (2018). Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Algısı. *Genel Tıp Dergisi*, 28(2): 48-56. <https://app.trdizin.gov.tr/makale/TWprMU9ETTNOdz09/saglik-calisanlarinin-cam-tavan-algisi>

Dimovski V, Skerlavaj M, Man MM (2010). Is there a glass ceiling for female managers in singapore organizations? *Management Science*, 5(4): 307-329. https://journaldatabase.info/articles/is_there_glass_ceiling_for_female.html

Dinç Kahraman S (2010). Kadınların Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 3(1): 30-35. <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12397/4546>

Doğru A (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya. Türkiye.

Duman ÇM, Akdemir B (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2): 29-52. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/269118>

Efendi R (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Economic Edu*, 1(1). <http://jurnal.umb.ac.id/index.php/eoedu/article/view/882>

Efendi R, Rifa'i MN, Bahrin K, Milla H, Suharmi S (2020). The mediation of work motivation on the effects of work discipline and compensation on performance batik msmes employees in Yogyakarta city, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1): 689-703. DOI: 10.18415 / ijmmu.v7i1.1375

Ekpe I, Mat N, Ekpe, MI (2015). Social networks and women micro-enterprise performance: A conceptual framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4): 360-366. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n4s3p360

Elliott JR, Smith RA (2004). Race, gender, and workplace power. *American Sociological Review*, 69(3):365-386. DOI: <https://doi.org/10.1177/000312240406900303>

Ely RF (1995) . The power in demography: women's social construction of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3): 589-634. DOI: <https://doi.org/10.5465/256740>.

Ergin G (2013). *Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticiler Karşı Tutumları ile İlişkisi: Uşak İlinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Türkiye.

- Erikli S (2020). Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Görünümü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1) :39-60. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/husbdergi/issue/52731/673563>
- Erkek S, Karagöz H (2009). Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar. *Konya Ticaret Odası*, 1-21. https://www.academia.edu/5522351/kadının_%c4%b0%c5%9e_hayatındaki_%c4%b0_yer_%c4%b0_kar_%c5%9eila_%c5%9eti_%c4%9e_sorunlar
- Erkılınç N (2011). *The role breaking the glass ceiling strategies on women's career advancement* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Ertaş H, Çiftçi Kırac F, Kırac R (2018). Cam Tavan Sendromu: Özel Hastane Uygulaması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(85): 446-455. DOI: 10.16992/ASOS.14532
- Fauzi LI (2018). *Pengaruh motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan: Studi kasus karyawan pt adı Satria Abadi (Unpublished master)*. Universitas Negeri, Yogyakarta. Indonesia.
- Fettahlioğlu O, Çelik A, Şimşek MŞ, Akgemici T, Özer P, Öge S, Zerenler M (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Fortune Türkiye. F500 Şirketleri, Kadın CEO Sayısında Zirveye Ulaştı. <https://www.fortuneturkey.com/f500-sirketleri-kadin-ceo-sayisinda-zirveye-ulasti>. Erişim Tarihi: 20.12.2020
- Galbraith MW, James WB (2004). Mentoring by the community college professor: one role among many. *Community College Journal Of Research And Practice*, 28(8): 689–701. DOI:10.1080/10668920390277073.
- Glass Ceiling Commission (1995) Good for business: Making full use of the nation's human capital. Washington, Federal Publications.
- Goodman JS, Fields DL, Blum TC (2003). Cracks in the glass ceiling. *Group Organization Management*, 28(4): 475-501. DOI:10.1177/1059601103251232
- Greenwell LR, Valdez B, DaVanzo J (1997). Social ties, wages, and gender in a study of Salvadoran and Filipino immigrants in Los Angeles. *Social Science Quarterly*, 78: 559–577. /908458881e504af93328be103cbc9d1000fdfad9
- Greenwell L, Valdez RB, DaVanzo J (1997). Social ties, wages, and gender in a study of Salvadorean and Pilipino immigrants in Los Angeles. *Social Science Quarterly*, (0) 78:559-577. <https://www.rand.org/pubs/drafts/DRU213.html>

- Gupta, MS, Khandelwal S (2021). Perception of Glass Ceiling in the Educational Institutions in India. *Jagannath University Research Journal (JURJ)*, II (II): 12-19. <https://www.jagannathuniversity.org/assets/jnu-docs/jurj/publicationpaper/1647835877-jurj221112.pdf>
- Gül H, Oktay E (2009). Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18): 421-436. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28417/302564>
- Güldal D (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana. Türkiye.
- Güner ES (2018). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması: İstanbul İli Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gelişim Üniversitesi, İstanbul. Türkiye.
- Hagan JM (1994). *Deciding to be legal: A maya community in houston*. Philadelphia, PA: Temple University Pres.
- Halaçoğlu D (2021). İş Kanunu Kapsamında Ücretlendirmede Ayrımcılığın Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısı ile İncelenmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, 79 (1) : 177-205 . DOI: 10.30915/Abd.931406
- Handayani W (2012). Dampak komitmen organisasi, self-efficacy terhadap konflik peran dan kinerja karyawan pt. hm samporna tbk. di surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 8(2): 70-78. <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/rebis/article/view/43>
- Haslam SA, Ryan, MK (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5): 530 -546 DOI:10.1016/j.leaqua.2008.07.011.
- Hearn J, Parkin WP (1986). Women, men, and leadership: A critical review of assumptions, practices, and change in the industrialized nations. *International Studies of Management and Organization*, 16(3-4): 33-60. <https://doi.org/10.1080/00208825.1986.11656433>
- Heidari S, Babor TF, De Castro P, Tort S, Curno M (2016). Sex and gender equity in research: Rationale for the sager guidelines and recommended use. *Research Integrity And Peer Review*, 1(1): 1-9 . DOI: 10.1186/S41073-016-0007-6
- Higgins MC, Kram KE (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2): 264-288. DOI: 10.5465/amr.2001.4378023.

- Hoffarth VB (1996). Perspectives on career development of women in management. *Equal Opportunities International*, 15(3): 21-43. DOI:<https://doi.org/10.1108/eb01066>
- Hondagneu-Sotelo P (1992). Overcoming patriarchal constraints: the reconstruction of gender relations among mexican immigrant women and men. *Gender and Society*, 6: 393-415: <https://doi.org/10.1177/089124392006003004>
- Hopman AH, Lord BR (2009). The glass ceiling and women in accounting: new zealand experiences and perceptions. Paper Presented At The Interdisciplinary Perspectives On Accounting Conference, Innsbruck, Austria, 1-41. DOI: 10.1.1.548.8898&rep=rep1&type=pdf
- Horner S (2004). The glass-ceiling phenomenon in the career development of successful academic women (Doctoral dissertation). Sheffield Hallam University, Sheffield. United Kingdom.
- Hoşgör H, Hoşgör DG, Memiş K (2016). Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35): 345-362. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/226484>
- Hoyt CL, Simon S, Reid L (2009). Choosing the best (female) man for the job: The effects of mortality, gender and gender stereotypes on leader evaluations. *The Leadership Quarterly*, 20(2): 233-246. <https://psycnet.apa.org/record/2009-03412-016>
- İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (2020). Pandemi En Çok Kadını İşsiz Bıraktı. <http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/yakin-plan/pandemi-en-cok-kadini-issiz-birakti> Erişim Tarihi: 04.05.2022
- Ibarra H (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 422-447. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393451>.
- Ismiati N, Zusmawati (2020). Pengaruh konflik peran ganda dan stres kerja terhadap kinerja polisi wanita di Polresta Padang. DOI: <https://doi.org/10.31219/osf.io/yfjrb>
- İlhan M, Çetin B (2014). Lisrel ve Amos Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Journal Of Measurement And Evaluation In Education And Psychology*, 5(2): 26-42. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/epod/issue/5809/77255>
- İmamoğlu D (2016). *Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Arel Üniversitesi, İstanbul. Türkiye.

- İpçioğlu İ, Eğilmez Ö, Şen H (2018). Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25): 686-709. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/makusobed/issue/38648/460894>
- Jackson JC (2001). Women middle managers perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1): 30-41. DOI:10.1108/09649420110380265
- Jackson JFL, O'Callaghan EM, Leon RA (2014). Measuring glass ceiling effects in higher education: Opportunities and challenges. San Francisco, Kaliforniya: Jossey- Bass.
- Jahangirov N (2012). *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engelleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara. Türkiye.
- Karabıyık I (2012). Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1): 231-260. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3890>
- Karaca A (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya. Türkiye.
- Karpuz H, Başer A (2021). Sağlık Kurumlarında Kadın Yöneticilerine Yönelik Tutumlar. <https://www.researchgate.net/profile/Aysel-Baser/publication/357240837> Erişim Tarihi: 04.07.2022
- Kaya C (2009). *Çalışma yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlenme Eğilimleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir. Türkiye.
- Kaya N, Kesen M (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58): 97-122. http://www.ekevakademi.org/Makaleler/1050717640_06%20Nihat%20KAYA-Mustafa%20KESEN.pdf
- Kenan H, Çamur G (2021). Sağlık sektöründe çalışan kadınlarda olası kariyer sonlandırma nedenleri. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (3): 671-689. DOI: 10.47115/Jshs.1024122.
- Khan MM, Rehman Z, Dost BKM (2012) The glass ceiling vs employee performance impact on employees satisfaction level in the organization, *Singaporean Journal Of Business Economics, and Management Studies*, 1(3): 59-75. [https://www.singaporeanjbem.com/pdfs/SG_VOL_1_\(3\)/6.pdf](https://www.singaporeanjbem.com/pdfs/SG_VOL_1_(3)/6.pdf)

- Khasifah F (2015). *Pengaruh disiplin kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (studi pada balai besar wilayah sungai pemali-juana semarang)* (Doctoral dissertation). Universitas Diponegoro, Orta Cava. Indonesia.
- Kılıç T, Çakıcı AB (2016). Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi . *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* , 19 (3) : 283-303. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/24440/259071>
- Kim HJ, Hur W-M, Moon T-W, Jun JK (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2): 124-136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.002>
- Kim SM (2019). Gender, social networks, and microenterprise: Differences in network effects on business performance. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 46 (3): 3-37. <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4095&context=jssw>
- Knutson BJ, Schmidgall, RS (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 64-75. <https://doi.org/10.1177/001088049904000618>
- Kocacık F, Gökaya VB (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 195 – 219. <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1065.pdf>
- Korkmaz H (2016). Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu. *Alternatif Politika Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı II*: 95-112. <https://alternatifpolitika.com/site/dosyalar/arsiv/Subat2016-OzelSayi/8.Korkmaz.pdf>
- Kouta C, Kaite CP (2011). Gender discrimination and nursing: A literature review. *Journal Of Professional Nursing*, 27(1): 59–63. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2010.10.006>
- Köksal Y (2016). *Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algılarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun. Türkiye.
- Kutlu G (2016). *Sağlık Kurumlarında Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara. Türkiye
- Leblebici Y, Karcıoğlu F (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4): 2-20. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2715/35561>

- Lengkong F, Lengkong VP, Taroreh RN (2019). Pengaruh keterampilan, pengalaman dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di pt. Tri mustika cocominaesa (Minahasa Selatan). *Jurnal EMBA*, 7(1): 281-290. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/22361>
- Lewis AE, Fagenson EA (1995). Strategies for developing women managers: How well do they fulfil their objectives?. *Journal of Management Development*. 14(2): 39-54. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=>
- Lindenlaub I, Prummer A(2016). *Gender, social networks and peformance*. Working Paper, 807:1-53. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/184758/1/wp807.pdf>
- Lockwood NR (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspective. *Research Quarterly*. Erişim Adresi : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.6766rep=rep1type=pdf>
- Lyness KS, Heilman ME (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 777–785. DOI: 10.1037/0021-9010.91.4.777
- Martin PY (2022). *Gendered organizations: Fifty years and counting*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mayuk A (2013). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir. Türkiye.
- McManus, IC, Sproston KA (2000). Women in hospital medicine in the United Kingdom: Glass ceiling, preference, prejudice or cohort effect?. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(1): 10-16. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10692956/>
- Mee Lee L (2001). *Characteristics of effective mentoring in higher education : Perspectives of students and mentors (Unpublished doctoral dissertation)*. Leicester University, Leicester. England.
- Morillo RC (1990) . The reward event and motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4), 270. <https://philpapers.org/rec/mortre>
- Motowidlo SJ, Van Scotter JR (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 475–480. DOI:10.1037/0021-9010.79.4.475
- Ng I, Hau-siu Chow I (2009). Cross-gender networking in the workplace: causes and consequences. *Gender in Management: An International Journal*, 24(8): 562–

576. DOI:10.1108/17542410911004849

- Omokojie SO (2013). Socio-cultural factors militating against the work performance and advancement of female executives in nigerian public health institutions. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 10(4): 10-18. DOI:10.9790/0837-1041018
- Onay M (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876860.pdf>
- Onay M, Süslü ZH, Kılıcı S (2011). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1) : 57-66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16337/171043>
- Öge S, Karasoy A, Kara Ö (2014). A research on glass ceiling syndrome career barriers of women academics. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 8(9): 3019-3028. <https://publications.waset.org/9999427/a-research-on-glass-ceiling-syndrome-career-barriers-of-women-academics>
- Örücü E, Akgül G (2019). Örgütlerde Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına Yönelik Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2):183-201. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/698342>
- Özkan GS, Özkan B (2010). Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1(24): 91-104. https://dl1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32624527/Kadin_Calisanlara_Yonelik_Ucret_Ayrimciligi_ve_Kadin-with-cover-page-v2.pdf?
- Öztürk A (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara. Türkiye.
- Öztürk Z, Bilkay TA (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6): 89-102. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/285258>
- Palenzuela P, Delgado N, Rodríguez JA (2019). Exploring the relationship between contextual performance and burnout in healthcare professionals. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2): 115-121. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2019a13>
- Parlaktuna İ (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4): 1217-1230. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex->

1423876917.pdf

- Pekdemir I, Koçoğlu M, Gürkan ÇG (2014). Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2): 332-350. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuisletme/issue/9253/115775>
- Petersen T, Togstad T (2006). Getting the offer: Sex discrimination in hiring. *Research in Social Stratification and Mobility*, 0 (3): 239–257. DOI:10.1016/j.rssm.2006.06.001
- Powell GN (1993). *Women and men in management*. California: Sage Publications.
- Priyashantha KG, De Alwis AC, Welmilla I (2021). Gender stereotypes change outcomes: A systematic literature review. *Journal Of Humanities And Applied Social Sciences. Emerald Publishing Limited* 2632-279X DOI: 10.1108/JHASS-07-2021-0131.
- Ragins BR, Townsend B, Mattis M (1998). Gender gap in the executive suite: ceos and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1) : 28-42. <https://www.jstor.org/stable/4165439>
- Rahmadita I (2013). Hubungan antara konflik peran ganda dan dukungansosial pasangan dengan motivasi kerja pada karyawan di rumah sakit abdul rivai-berau. *Jurnal Psikologi*, 1(1): 58-68. <http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/psikoneo/article/view/3277>
- Reeves N (1971). *Womankind: Beyond the stereotype*. Chicago: Aldine- Atherton.
- Reskin BF, Hartmann HI (1986). *Women's work, men's work: Sex segregation on the job*. Washington: National Academy Press.
- Robbins SP, Coulter M (2012). *Management (11th Edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rosita S (2014). Pengaruh konflik peran ganda dan stress kerja terhadap kinerja dosen wanita di Fakultas Ekonomi Universitas Jambi. *Manajemen Bisnis*, 2(2): 185-193. <https://media.neliti.com/media/publications/137974-ID-pengaruh-konflik-peran-ganda-dan-stress.pdf>
- Ruffino NC (1993). *The promotable woman (Second edition)*. California: Wadsworth PUBLISHING Belmont.
- Salahuddin A, Mahmood QK, Ahmad A (2022). Breaking second glass ceiling: lived experiences of women entrepreneurs in Pakistan. *Quality & Quantity*, 56(1): 61-72. https://ideas.repec.org/a/spr/qualqt/v56y2022i1d10.1007_s11135-021-01119-5.html

- Samsudin A, Saputra N, Abdinegoro SB (2020). Authentic leadership, work engagement and performance: Looking into a healthcare faith-based organization. *Advances In Economics, Business And Management Research*, 160: 276-283. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icbmr-20/125949947>
- Sayar G (2008). *İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma): Gaziantep İli Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya. Türkiye.
- Schueller-Weidekamm C, Kautzky-Willer A (2012). Challenges of work–life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. *Gender Medicine*, 9(4): 244-250. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22626768/>
- Sekman M (2018). *Her Şey Seninle Başlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sezen B (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. Türkiye.
- Shabsough T (2021). *Kalıp Yargılar ile Kariyerde Yapışkan Zemin Arasındaki İlişkide Sosyal Ağ Kurma ve Aile-İş Çatışmasının Düzenleyici Aracı Etkisi: Türkiye ve Ürdün'de Çalışan Kadınlar Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Showkat S (2021). The relationship between glass ceiling and women's performance in the banking sector: An empirical study. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20(4): 1-21. <https://www.proquest.com/openview/53ceb560129e16cd0cb7258c92ceaf6b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>
- Smith P, Caputi P, Crittenden N (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender In Management: An International Journal*. 27(7):436–448. DOI:10.1108/17542411211273432.
- Smith SS (2000). Mobilizing social resources: Race, ethnic, and gender differences in social capital and persisting wage inequalities. *The Sociological Quarterly*, 41: 509–37. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2000.tb00071.x>
- Soysal A (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1): 83-114. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ausbf/issue/3073/42596>
- Sökmen A, Şahingöz S (2017). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 9(1): 113-133. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/376>

- Subramaniam ID, Arumugam T (2013). Barriers to women managers' career progressions in Malaysian government link companies (Gls). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(2): 248-256. <http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2013/February/248-256.pdf>
- Sugito S, Efendi R (2021). The influence of multiple roles on the performance of female employees. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(1):49-54. DOI: 10.18415 / ijmmu.v8i1.2215
- Şen H (2017). *Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik. Türkiye.
- Şener İ, Karabay ME, Tezergil SA (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. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/465156>
- Taşkın E, Çetin A (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33: 19-34. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4775/65764>
- Tekeli H (2019). Women's employment in tourism sector in Turkey, issues faced, and the effect of glass ceiling syndrome on women workforce in tourism. *Turkish Studies - Social Sciences*. 14(2):179-191. DOI:<https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14650>
- Tekingündüz S, Top M, Seçkin M (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi*, 0 (4):39-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/21773/234017>
- Telli B (2020). *Katılım Bankalarında Çalışan Kadın Personellerin Cam Tavan Algılarının Belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul. Türkiye.
- Tuncay Ö, Kaloğlu N (2020). Banka Çalışanlarının Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1): 17-30. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1086733>
- Tunçer P (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88 : 87-108. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61543/919093>
- Turunç Ö (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1): 251-269. <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/2127.pdf>

- Tükeltürk ŞA, Perçin NŞ (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 113-128.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/4111/54125>
- Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 29.09.2021
- Türkiye İstatistik Kurumu . <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=istihdam-issizlik-ve-ucret-108&dil=1> Erişim Tarihi: 18.07.2021
- Türkkahraman M, Şahin K (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1): 75-88. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uaifd/issue/21589/231818>
- Urhan B, Etiler N (2011). Sağlık sektöründe kadın emeğinin toplumsal cinsiyet açısından analizi. *Çalışma ve Toplum*, 2(29): 191-215.
<http://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423873974.pdf>
- Utma S (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 11(1):44-58.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/sobiadsbd/issue/44989/558555>
- Ünlü O, Yürür S (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5894/77947>
- Vatandaş D (2011). Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı. *İstanbul Journal Of Sociological Studies*, 0 (35), 29-56.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusoskon/issu/9517/118909>
- Vermeulen F (2011). Wage differences between men and women sexist or functional. <http://www.forbes.com/sites/freekvermeulen/2011/02/28/wage-differences-betweenmen-and-women-sexist-or-functional/#1b1a2394b607> Erişim Tarihi: 08.07.2022.
- Vogel DL, Wester SR, Heesacker M, Madon S (2003): Confirming gender stereotypes: A social role perspective. *Sex Roles*, 48 (11-12): 519-528. DOI:10.1023/A:1023575212526
- Yang HL, Tang JH (2003). Effects of social network on students' performance: A web-based forum study in Taiwan. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 7(3): 93-107.
<https://olj.onlinelearningconsortium.org/index.php/olj/article/view/1848>
- Wahab A, Yasrie A, Anwar M (2019). Pengaruh konflik peran ganda terhadap kinerja melalui

stress kerja sebagai moderator pada pegawai wanita. *Dinamika Ekonomi-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2): 250-266. <https://stienas-y pb.ac.id/jurnal/index.php/jdeb/article/view/198>

Widmer, P. (2020). *Geschlechterdisparität an der Spitze von unternehmungen. eine qualitative untersuchung im Schweizer Bankensektor* (Doctoral dissertation). Middlesex University, London. England

Williams JC (2005). The glass ceiling and the maternal wall in academia. *New Directions for Higher Education*, 2005(130): 91–105. DOI:10.1002/He.181 .

Wolfert C, Rohde V, Mielke D, Duran HS (2019). Female neurosurgeons in europe on a prevailing glass ceiling. *World in Neurosurgery*. 129:460-466. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31132491/>

Wood W, Eagly AH (2010). Gender. Fiske St, Gilbert Dt, Lindzey G (Ed.). Handbook of social psychology (S. 629-667). New York: Wiley DOI : <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy001017>

Yaldız Ş (2019). *Cam Tavan Sendromu Aşma Stratejileri; Elektrik Dağıtım Firmasında Bir Uygulama Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. Türkiye.

Yolcu N (2021). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Edirne İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli. Türkiye.

Yorgun S (2010). Sömürü, Koruma ve Pozitif Ayrımcılıktan Çalışma Hayatının Egemen Gücü Olmaya Doğru Kadınlar: 21. Yüzyıl ve Pembeleşen Çalışma Hayatı . *Sosyoekonomi* , 11 (11) : 167-190. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1v97665>

Yüksel B (2016). *Çalışma Hayatında Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlar: Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas. Türkiye.

Zeybek İ (2018). *Sağlık Kurumlarında Yöneticilikte Kadınlarda Görülen Cam Tavan Sendromu* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul. Türkiye.

EKLER

Ek 1: ETİK KURUL ONAYI

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ETİK KURUL KARARI

Protokol No : 210014	Karar No : 57
Araştırma Yürütücüsü	Yüksek Lisans Öğrencisi AYŞE BOZAN
Kurumu / Birimi	MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ / SAĞLIK YÖNETİMİ
Araştırmanın Başlığı	Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Algısının Performansa Etkisi: Özel Hastaneler Örneği
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih	13.01.2021
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih	İlk İnceleme Tarihi : 28.01.2021 1. Düzeltme Tarihi : 17.02.2021
Karar Tarihi	14.04.2021

KARAR : UYGUNDUR

AÇIKLAMA :Beyan edilen veri formlarının dışına çıkmaması şartıyla araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.

Prof.Dr. Haşim OLGUN
Başkan

Prof.Dr. Kılınç BAYAR
Üye

Prof.Dr. Nevin AKDOLUN BALKAYA
Üye

Prof.Dr. Özcan SAYGIN
Üye

Doç.Dr. Ahmet Salih SÖNMEZDAĞ
Üye

Doç.Dr. Cem ŞAHİN
Üye

Prof.Dr. Süleyman Cüneyt KARAKUŞ
Üye



Ek 2: KURUM İZİN ONAYLARI

11.09.2020

**ÖZEL ANTALYA DÜNYAGÖZ HASTANELERİ MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım "Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Algısının Performans Üzerine Etkisi" adlı anket araştırmasını hastanenizde yapmak istiyorum. Bunun için gerekli izinin verilmesini rica ediyorum.

Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Ayşe



11.09.2020

ÖZEL ANTALYA TIP MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım "Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Algısı: Özel Hastaneler Örneği" adlı anket araştırmasını hastanenizde yapmak istiyorum. Bunun için gerekli izinin verilmesini rica ediyorum.

Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Ayşe

Başkendiye +
Ayşen Tezcan



25.12.2020

ÖZEL ANTALYA YAŞAM HASTANESİ MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım "Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Algısı: Özel Hastaneler Örneği" adlı anket araştırmasını hastanenizde yapmak istiyorum. Bunun için gerekli izinin verilmesini rica ediyorum.

Gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Ayşe Bozan

vyunder.

Konu esm kullandılar ve soruların
faydalarıyla paylaşımı yapıldı. hazırlanmış
vyunder 29/12/2020

Ek 3: FORMLAR (KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ)

Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Algısının Çalışan Performansına Etkisi adlı çalışma Ayşe Bozan tarafından gerçekleştirilecektir. Cam tavan, kadınların üst pozisyonlarda yükselmelerini engelleyen görünmez engellerin varlığını temsil eder. Araştırma literatüre katkı sağlamak amacıyla planlanmıştır. Bu araştırmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmamayı tercih edebilir veya anketi doldururken sonlandırabilirsiniz. Anket formunun üzerine adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Bu anket ile toplanan bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle soruların tümüne doğru ve eksiksiz yanıt vermeniz büyük önem taşımaktadır.

Anket 55 sorudan oluşmaktadır. Anketi tamamlamak yaklaşık 20 dk zamanınızı alacaktır. Çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda aşağıdaki isimle iletişim kurabilirsiniz.

Sorumlu Araştırmacı

Ayşe Bozan

BÖLÜM 1- TANIMLAYICI BİLGİLER

1. Yaşınız?
2. Medeni Durumunuz? () Evli () Bekâr
3. Çocuk Sayısı?
 - () Yok
 - () 1
 - () 2
 - () 3
 - () 4 ve üzeri
4. Öğrenim Düzeyiniz?
 - () Lise () Ön lisans () Lisans ()Yüksek Lisans () Doktora/ Tıpta uzmanlık
5. Öğrenim Gördüğünüz Lisans Alanınız?
 - () Ebelik/Hemşirelik/Sağlık Memurluğu
 - () Tıp Fakültesi
 - () İdari Bilimler (Sağlık Kurumları Yönetimi, İktisat, İşletme, Kamu Yönetimi vd.)
 - () Diğer (Lütfen belirtiniz)
6. Toplam çalışma süreniz (yıl olarak)
7. Bulduğunuz hastanede çalışma süreniz.....

8. Görev yaptığınız birim.....
 9. Görev unvanınız.....

BÖLÜM 2. SAĞLIK KURUMLARINDA KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK GÖRÜŞLER

Aşağıdaki ifadeleri okuyunuz. Lütfen her ifade için size uygun olan katılım derecenizi, ilgili hücreye 'X' işareti koyarak belirtiniz.

11. Cam tavan terimi kadınların üst düzey yönetim konumlarına yükselmelerini engelleyen görünmez bir bariyer olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre çalıştığım kurumun cam tavan sergilediğine inanıyorum.

- Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum

12. Çalıştığım kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları olduğuna inanıyorum

- Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum

13. Sağlık kurumlarında kadınlara model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici olduğuna inanıyorum.

- Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum

14. Sağlık kurumlarında kadınların mesleki kariyerlerinde ilerlemelerine yönelik engeller olduğuna inanmıyorum

- Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum

15. Kadınların kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamalarının iş yaşamına odaklanmalarını azaltır.

- () Katılmıyorum
 () Kararsızım
 () Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşlerimi zamanında tamamlarım.					
İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilmekteyim.					
İşlerimle ilgili problem çıktığında hızlı bir şekilde çözerim.					
İşimle ilgili hedefleri aşarım.					
Yaptığım işte başarılıyım.					
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanıyorum.					
Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım.					
Kurum içi ve kurum dışı ilişkilerim de başarılıyumdur.					

	Genel Olarak Kadın Yöneticiler	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalışanlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler					
2.	Çok çalışırlar.					
3.	Düzenlidirler.					
4.	Karar alırken aceleci davranırlar.					
5.	Özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine sarılırlar.					
6.	Karar alırken duygusal davranırlar.					
7.	Özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.					
8.	Olaylara genel bakamaz, detaylarda kaybolurlar.					
9.	Gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.					
10.	Ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.					
11.	Kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.					
12.	Üzerinde aile sorumlulukları olduğu için iş hayatlarını ön planda tutamazlar.					
13.	Zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler.					
14.	Çalışanlarının hangi zorlukları yaşayabileceklerini anlarlar ve onlara destek olurlar.					
15.	Detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır					
16.	İnsan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar					
17.	İşleri başkalarına delege etmekte (paylaşımakta) zorlanırlar.					
18.	Çalışanlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.					
19.	Problemler karşısında çalışanlarına güler yüzle yardımcı olurlar.					
20.	Sorunlar karşısında dinamik değildirler, pasif kalırlar.					
21.	Olaylara objektif yaklaşamazlar.					
22.	Çalışanlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.					
23.	Çalışanlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.					
24.	İşlerin yürüdüğünden emin olmak için çalışanlarını takip eder ve sorgularlar					
25.	Duygusallığı, onların profesyonelliğini artırır.					
26.	Sosyal yönleri kuvvetlidir.					
27.	Rahat iletişim kururlar.					



Ayse Bozan 4 gün önce

Alıcılar:



Ben Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Akdemir, B. (2016) ile birlikte yaptığınız Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma adlı çalışmanızda kullandığınız İşgören Performansını ölçmeye yönelik anketinizi "Sağlık Kurumlarında Cam Tavanın Çalışan Performansına Etkisi: Özel Hastaneler Örneği" adlı Araştırmamda kullanmak istiyorum. Bunun için sizden gerekli iznin verilmesini rica ediyorum. İyi çalışmalar dilerim



Meral ÇALIŞ DUMAN 18 Şub

Merhaba Ayşe, gerekli atıfları yaptıktan sonra kullanmanda bir sakınca yok tabiki



Ayse Bozan 20.02.2020

Alıcılar:



Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Yönetimi alanında Yüksek lisans yapmaktayım. 'Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Algısı: Özel Hastaneler Örneği' adlı tez araştırmamda sizin tarafınızdan geliştirilen Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği adlı anketi kullanmak istiyorum. Bunun için sizden gerekli iznin verilmesini rica ediyorum. Gereğini saygılarımla arz ederim.



Zeynep Aycan 21.02.2020

Kullanabilirsin Ayşe, iyi çalışmalar. Z.Aycan
Gönderen: Ayse Bozan



Ayse Bozan 20 Ara

Kaynakçama sizi ve sizin oluşturduğunuz soruları eklemek isterim. İyi çalışmalar



Gamze.Kutlu

Alıcılar: ben ▾

Dün



Benim bu soruları derlediğimi yazabilirsin, ama oluşturduğumu söylersen yanlış olabilir. Senin için de sorun olmasın. İyi çalışmalar.

[Alıntılanan metni göster](#)

Ek 4: ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ayşe Bozan
Yabancı Dili : İngilizce
Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl) : Lisans (Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / 2018)
Lise : Bismil Şair Cahit Sıtkı Tarancı Anadolu Lisesi
Lisans : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Yüksek Lisans :
Çalıştığı Kurum / Kurumlar ve Yıl :
Yayınları (SCI ve diğer) : Şahin T, Yaşar A, Kırem S, Kerkez N, Bozan A. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. 3. Uluslararası 13. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Sakarya. 2019 (Tam Metin Bildiri).
Diğer Konular :