



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

**KADIN İŞGÖRENLERDE CAM TAVAN
SENDROMUNUN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ,
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elgin Selin TUNA

155100154

Danışman: : Dr. Öğr. Üyesi Yasin AKSOY

İstanbul, 2019



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

**KADIN İŞGÖRENLERDE CAM TAVAN
SENDROMUNUN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ,
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Elgin Selin TUNA

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kadın İşgörenlerde Cam Tavan Sendromunun Bilgi Paylaşımına Etkisi, Kamu Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06.08.2019

Elgin Selin TUNA

KABUL VE ONAY

Elgin Selin TUNA tarafından hazırlanan “Kadın İşgörenlerde Cam Tavan Sendromunun Bilgi Paylaşımına Etkisi; Kamu Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin/Raporun Türü olarak kabul edilmiştir.

Başkan :[Unvanı, Adı ve SOYADI] (Danışman)

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve SOYADI]

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumunyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

2019

Elgin Selin TUNA

ÖZET

KADIN İŞGÖRENLERDE CAM TAVAN SENDROMUNUN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ , KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Elgin Selin TUNA

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Yasin AKSOY

2019 - 102 sayfa

Kadınlar çalışma yaşamında sırf cinsiyetlerinden ve toplumun cinsiyetlerine yüklediği ev işleri, çocuk bakımı gibi çeşitli sorumluluklardan dolayı çeşitli tutum, davranış ve önyargılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadınların çalışma yaşamında yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engel “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. Kadın yöneticiler karşılıklarına çıkan cam tavan engeli karşısında bazen bunu aşmak için çeşitli stratejilere başvururken bazen de bunu kabullenmek zorunda kalmaktadır.

Bu tez çalışmasında; birinci bölümde örgüt, tanımı, amaçları ve kadın iş gücünün tarihsel süreçteki yeri ele alınmıştır. İkinci bölümde cam tavan kavramı, cam tavan kavramıyla birlikte ortaya çıkan kavramlar ve cam tavan engelleri ele alınmıştır. Uygulama bölümünde kamu sektöründe çalışan kadınların karşılaştıkları cam tavan engellerinin bilgi paylaşımına etkileri analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın işgücü, cam tavan, bilgi paylaşımı, kamu kurumları

ABSTRACT

THE EFFECT OF GLASS CEILING SYNDROME ON INFORMATION SHARING IN WOMEN WORKERS, A RESEARCH IN THE PUBLIC SECTOR

Elgin Selin TUNA

Masters Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Dr. More professionals named Yasin Aksoy

2019 – 102 page

Women are forced to a variety of behaviors and prejudices in their working life just because of their gender and the various responsibilities they impose on their gender by the society, such as housework, childcare etc. And invisible and unbreakable obstacle which prevents women from going up higher levels in the enterprise by ignoring the skills and accomplishments of women in their working life, is called ‘the glass ceiling’. The force of glass ceiling obstacle, women executives sometimes applies various strategies to overcome it and sometimes they have to accept it. Female managers, when forced this glass ceiling obstacle, they sometimes go to various strategies to overcome it and sometimes they have to accept it.

In this thesis, definition and the aims of the organization and the role of women labor force in the historical process has been discussed in the first part of the study. In the second part, the concept of glass ceiling, concepts emerged with the concept of glass ceiling, and glass ceiling obstacles are discussed. The effects of glass ceiling obstacles encountered by women working in the public sector on information sharing were analyzed in the application section.

Keywords: Women labor, glass ceiling, information sharing, public institution

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezinin tüm hazırlanma sürecinde yanımda olan, desteklerini benden esirgemeyen değerli öğretmenim Doç. Dr. Yasin AKSOY'a, tezin hazırlanma sürecinde katkısı bulunan tüm arkadaşlarıma ve ana okulundan bu zamana kadar tüm eğitimimde desteklerini, iyi dileklerini, sevgilerini, saygılarını ve sabırlarını benden bir an bile eksik etmeyen annem Naime TUNA'ya, babam Eşref TUNA'ya ve kız kardeşim Beste Nur TUNA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xv
1 BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1 Tanımı ve Amacı.....	1
1.2 Örgüt Yapıları	2
1.2.1 Dikey Örgüt	3
1.2.2 Dikey Kurmay Örgüt	4
1.2.3 Fonksiyonel Örgüt.....	5
1.2.4 Komite Örgüt	6
1.2.5 Matriks Örgüt.....	7
1.3 TARİHSEL SÜREÇTE KADIN İŞGÜCÜ	10
1.3.1 Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın İşgücü	11
1.3.2 Sanayi Devrimi Sonrasında Kadın İşgücü	12
1.3.3 Küreselleşme Sürecinde Kadın	14
1.3.4 Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılım Oranı.....	16
1.3.4.1 Türkiye'de Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı	17
1.3.5 Avrupa Birliği'nde Kadın İstihdamı	19
2 BÖLÜM.....	22
CAM TAVAN KAVRAMI VE ENGELLERİ	22
2.1 Cam Tavan Kavramının Ortaya Çıkışı.....	22
2.2 Cam Tavan Kavramı	22
2.3 İşyerinde Cam Tavan Göstergeleri	24
2.3.1 Cinsiyet Rollerı	24

2.3.2	Mesleki Cinsiyet Ayrımı.....	24
2.4	Cam Tavan Kavramıyla Birlikte Ortaya Çıkan Kavramlar.....	26
2.4.1	Cam Asansör ve Cam Yürüyen Merdiven	26
2.4.2	Göstermecilik	26
2.4.3	Çifte Açmaz	27
2.4.4	Cam Labirent.....	29
2.4.5	Cam Duvar	30
2.4.6	Cam Uçurum.....	31
2.5	Cam Tavan Engelleri	34
2.5.1	Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	33
2.5.1.1	Çoklu Rol Çatışması.....	34
2.5.1.2	Bireysel Tercih ve Algı.....	35
2.5.1.3	Öğrenilmiş Çaresizlik.....	36
2.5.1.4	Kraliçe Arı Sendromu.....	36
2.5.1.5	Süper Kadın Sendromu.....	37
2.5.2	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	38
2.5.2.1	Örgüt Kültürü.....	38
2.5.2.2	Örgüt Politikası.....	39
2.5.2.3	Mentor Eksikliği	40
3	BÖLÜM.....	41
	BİLGİ ve BİLGİ PAYLAŞIMI.....	41
3.1	Bilgi Kavramı.....	41
3.1.1	Veri	42
3.1.2	Enformasyon	44
3.2	Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Kapsamı	46
3.3	Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	47
3.3.1	Bilgi İle İlgili Faktörler	47
3.3.2	Bireysel Faktörler.....	48
3.3.3	Örgütsel Faktörler	51
4	BÖLÜM.....	54
	METODOLOJİ	54
4.1	Araştırmanın Amacı, Modeli ve Veri Toplama Şekli.....	54

4.2 Katılımcılara Aie Demografik ve Olgusal Bulgular	57
4.3 Cam Tavan Sendromunun Algılanmasına Yönelik İstatiksel Yapı	59
4.4 Bilgi Paylaşımlarına Yönelik İstatiksel Yapı.....	63
4.5 Hipotez Tezlerine İlişkin İstatistiki Analizler.....	65
4.6 Sonuç.....	78

KAYNAKÇA.....	80
----------------------	-----------

EKLER.....	90
-------------------	-----------

ÖZGEÇMİŞ.....	96
----------------------	-----------



EKLER

EK-1 Kadın İşgörenlerde Cam Tavan Sendromunun Bilgi Paylaşımına Etkisi; Kamu Sektöründe Bir Anket Çalışması	90
--	----

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Ülkelere ve cinsiyete göre işgücü dağılımı.....	20
Tablo 2. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar.....	44
Tablo 3. Test Edilecek Ana ve Alt Hipotezler.....	55
Tablo 4. Katılımcılara Ait Demografik ve Olgusal Bulgular.....	57
Tablo 5. Cam Tavan Sendromu Algısının İstatistiksel Yapısı ve Güvenilirliği.....	60
Tablo 6. Bilgi Paylaşımlarının İstatistiksel Güvenilirliği.....	65
Tablo 7. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının İş Yerinde Bilgi Paylaşımlarının Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	67
Tablo 8. Çoklu Rol Üstlenmenin Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	67
Tablo 9. Kadınların Kişisel Tercih Algılarının Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	68
Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Politikalarının Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	68
Tablo 11. İnfomal İletişim Ağlarının Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	69
Tablo 12. Mentorluk Eksikliğinin Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	69
Tablo 13. Mesleki Ayrımın Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	70
Tablo 14. Streotipleştirme Eğiliminin Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	70
Tablo 15. Çoklu Rol Üstlenmenin Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	70
Tablo 16. Kadınların Kişisel Tercih Algılarının Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	71
Tablo 17. Örgüt Kültürü ve Politikalarının Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	71
Tablo 18. İnfomal İletişim Ağlarının Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	72
Tablo 19. Mentorluk Eksikliğinin Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	72
Tablo 20. Mesleki Ayrımın Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	73

Tablo 21.Streotipleştirme Eğiliminin Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	73
Tablo 22. Çoklu Rol Üstlenmenin Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	74
Tablo 23. Kadınların Kişisel Tercih Algılarının Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	74
Tablo 24. Örgüt Kültürü ve Politikalarının Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	75
Tablo 25.İnformal İletişim Ağlarının Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	75
Tablo 26.Mentorluk Eksikliğinin Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	76
Tablo 27.Mesleki Ayrımın Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	76
Tablo 28.Streotipleştirme Eğiliminin Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	77
Tablo 29.Hipotez Kabul Red Tablosu.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dikey Örgüt Şeması.....	4
Şekil 2. Dikey ve Kurmay Örgüt Şeması.....	5
Şekil 3. Matriks Örgüt Yapısı (Kreitner, 2001: 312)	9
Şekil 4. Cam Uçurum: Kadınlar Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?	32
Şekil 5. Cinsiyet - Stres - Kimliksizleştirme Modeli	33
Şekil 6. Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi.....	35
Şekil 7.Önerilen Araştırma Modeli.....	55



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranı	16
Grafik 2. 2016 Yılı Sektörlere Göre Türkiye Kadın İşgücüne Katılım Oranları (%)	18



1 BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT

1.1 Tanımı ve Amacı

Genel anlamda örgüt denildiğinde, sayıları iki ya da daha fazla insanın, bir araya gelerek, ortak bir hedefe ulaşabilmek adına, davranışlarını ve hareketlerini belirli biçimsel kurallara göre düzenlemiş olduğu yapılar akla gelmektedir. (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004). Bu anlamda örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştirmeleri güç olan hedefleri başkaları ile bir arada bir topluluk halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümüne dayalı bir sistem olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2005).

Örgütlerle ilişik birtakım kurumlar da kendilerince; örgüt kavramının değişik tanımlarını yaptıkları görülmüştür. Örnek vermek gerekirse, klasik yönetim kuramına göre örgütler; “herhangi bir işi başarmak hedefiyle kurulmuş sosyal araçlar” olarak tanımlanırken, olumsallık kuramına göre, “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar” olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre “paylaşılan bilgi sistemleri”; ve sembolik örgüt kuramına göre de “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımladığı görülmüştür (Şişman, 1994).

Diğer toplumsal birimlerden örgütü ayıran fark, sosyal yapılarının açık bir şekilde belirlenmiş ve bir hedefe yönelik planlanmış olmalarıdır. Hedefin gerçekleştirilmesi için yapılacak işlemler düşünülmüş ve bölümlere ayrılmış, çeşitli kademeler, aşamalar ve mevkiler oluşturulmuştur. Oluşan bu kademe ve mevkiler arasındaki iletişim ağı ve emir-kumanda zinciri, farklı faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlayacak biçimde planlanmış ve bir takım kurallara bağlanmıştır. Örgütün kişileri değişiklik gösterse de yerine getirdikleri vazifeler devam eder (Baylançipek, 2003).

1.2 Örgüt Yapıları

Örgütlerin içinde bulunan kişilerin birbirleriyle ve çalışma gruplarının birbirleriyle olan kalıcı ilişkileri örgütsel yapının öğelerini oluşturur. Kimin kime bilgi vereceği, örgüt içinde bulunan kişilerden beklenen birbirleriyle iletişim kurarken gerçekleşen tarzları, gerçekleştirecek oldukları görevler hakkındaki düzenlemeler ile örgütte bulunan üyelerinin faaliyetlerini hangi kural ve çerçeveye göre gerçekleştirecekleri gibi derlemeler örgütsel yapının birer parçasını oluşturmaktadır. (Özçer, 1988).

Bu doğrultuda, örgütü oluşturan yapılar bir tür haberleşme düzeneği olarak düşünülmesi söz konusudur. Bu şartlar altında örgütü oluşturan birimler arasındaki formel yetki ilişkileri, mesajların aktarıldığı birer haberleşme kanalı olarak ele alınacaktır. Ayrıca bununla birlikte çeşitli enformal haberleşme kanalları da bulunacaktır. Örgüt yapılarının en önemli fonksiyonunun, örgütte verilecek kararın süresi ile örgüt arasında gerçekleşen iletişimin yukarıdan aşağıya doğru etkinliğini sağlamak olduğu söylenebilir (Yüksel, 1999).

Örgütsel yapıların çalışanları güdüleyebilmesi ve kendilerinde örgütsel hedeflere bağlanma duygusunun meydana gelebilmesi, arttırılması ve çalışanlarda işe yönelik duyulan istekliliğinin artması için örgütsel yapının birtakım özellikleri barındırması gerekmektedir (Tutar, 2000):

- Güvenilir bir ortam yaratarak, astların ve üstlerin, endişe ve düşüncelerini, umut ve beklentilerini kaygı taşımadan ifade edebilecekleri bir ortamın oluşturulması,
- Güvenlik ve temizlik ihtiyaçlarının üstüne düşüldüğü , gereken tüm araç ve gerecin, envanterin temin edildiği ve bunlarla birlikte sosyal desteklerin gerçekleştiği çalışma koşulları ve ortamının yaratılması,
- Astların ve üstlerin iş hayatında gelişimleri için gerekli olan mesleki ve kişisel eğitim programlarının hazırlanması ve uygulamaya koyulması,

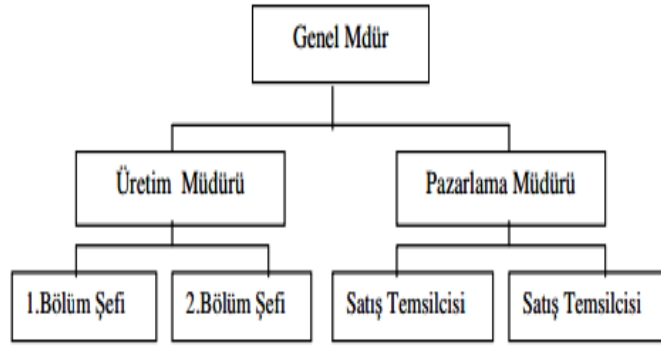
-İşgörenlerin motivasyon ve memnuniyetlerini arttıracak tüm kanalların açık bulundurulması gerekir.

Örgüt yapıları örgütlerin büyüklüklerine ve küçüklüklerine göre değişiklik göstermektedir. Örgüt yapıları; Dikey, Dikey Kurmay, Fonksiyonel, Komite, Matriks olmak üzere 5 bölümde inceleyebiliriz.

1.2.1 Dikey Örgüt

Hat örgütü olarak da adlandırılan dikey örgüt, işletmenin basit işlemlerinin yerine getirilmesinde hiyerarşideki her pozisyonun, kendi altında bulunan pozisyonlar üzerinde genel bir yetkisinin olduğu örgüt tipidir (Balçık, 2002). Dikey örgüt tipinde aynı seviyede işgören bireyler birbirlerinden bağımsız olarak çalışırlar. Ancak kendi üstlerine sorumlulukları vardır ve onların verdiği vazifeleri yerine getirirler. Kendilerine bağlı olan astlarına da görev verme durumları söz konusudur. İşlerin fazla karmaşık olmadığı ve uzmanlaşmaya fazla gerek duyulmamış işletmelerde karşımıza çıkmaktadır (Ertürk, 2001).

Bu örgüt modelinin otoriter bir niteliği vardır. Gücün yaygın kullanıldığı örgütlerde, mesela küçük işletmelerde ve askeri kuruluşlarda yararlıdır. Yetkilerin ve iş görenlerin sorumlulukların belirlenmesinde kolaylaşma görülür. Talimat verenlerin sayısı az olduğu için, işler hızlı ilerlemektedir. Bu örgüt modelinde sorumluluklar ve görevler açık ve net olarak belirlenmiş ve aşağıdan yukarıya olacak şekilde hiyerarşik bir durum söz konusudur. Sorumluluklar ve yapılması gereken uygulamalar yukardan aşağıya doğru yönlendirilmiştir. Üst pozisyonlara yükseldikçe, otorite ve sorumluluğun arttığı, aşağılara doğru inildikçe ise bu faktörlerin azaldığı gözlemlenmektedir. Ast-üst ilişkisi dikey yönlüdür (Atabey, 2001).



Şekil 1. Dikey Örgüt Şeması

Kaynak: Mondy ve Premeaux, (1995: 251)

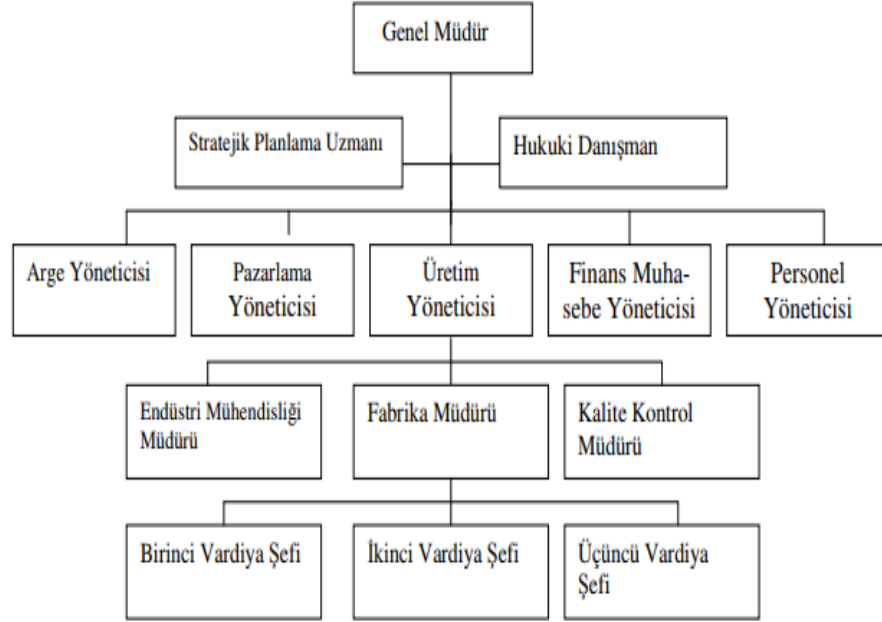
1.2.2 Dikey Kurmay Örgüt

Sürekli gelişme sağlanan ortamda komuta yetkisine sahip olan yöneticiler görev ve sorumluluklarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek adına kurmaylardan destek alma ihtiyacını hissetmişler ve bu sayede dikey kurmay örgüt modeli meydana gelmiştir. Bu örgüt modeli görev dağılımının fazla olduğu ve uzmanlaşmanın da yaygın olduğu endüstri örgütlerinde kullanıldığı gözlemlenmiştir. (Efil, 2002).

Kurmay personelin fikirlerini önemsemek, değiştirmek veya önemsememek yetkisi, komuta yöneticisine aittir. Kurmay personelin fikirlerini tasvip eden bir komuta yöneticisi, bu fikirleri talimat haline getirerek işlerin yapılmasında kullanabilir. Bu doğrultuda kurmay ve komuta yöneticisi arasında bulunan asıl farklılık, yetki hususlarındadır. Komuta yetkisi, talimat zincirinden ve ast-ast ilişkisine dayanmış hiyerarşiden, kurmay yetkisi ise özel faaliyetlerde uzmanlık sağlamış olmaktan kaynaklandığı gözlemlenmiştir (Ertürk, 2000).

Dikey kurmay örgütlenmenin avantaj ve dezavantajlarını açıklamak gerekmektedir. Bu tarz örgütlerde, dikey örgüt türünden kaynaklanan olumsuzluklar ortadan kaldırılmaktadır. Hiyerarşik yönetim tarzı sağlanmış olmakta ve beraberinde kurmay birimlerin olması sayesinde uzmanlaşmış kişilerin fikir ve tavsiyelerinden fayda sağlanmaktadır. Lakin bu tip örgütlenmelerde de kurmay birimler ile dikey

birimler arasında net bir vazife ayırımı yapılması konusunda zorluklar ortaya çıktığı da gözlemlenebilmektedir (Tortop, 1990).



Şekil 2. Dikey ve Kurmay Örgüt Şeması

Kaynak: Kreitner, (2001: 311)

1.2.3 Fonksiyonel Örgüt

Fonksiyonel örgütün yapısı, genellikle birtakım etkinliklerden sorumlu olan fonksiyonel yöneticilerin bulunduğu ve ilaveten yönetim sorumluluğunun da verildiği sistemlerde görülmektedir. Bu örgüt, bir emir-kumanda yöneticisi tarafından kurmay görevine sahip emrindeki bir yöneticiye örgütün diğer bölümlerine bir konuda emir verme yetkisi tanınması ile oluşur. Bu örgüt yapısı program ve standartlar belirler. Uygulayıcı birimler de bu belirlenen programları uygulamakla yükümlüdür. Örneğin, insan kaynakları biriminin yöneticisi, insan kaynakları politikalarının olması gerektiği gibi yürütülmesini sağlayabilmek adına diğer bölümler üzerinde fonksiyonel yetkiye sahip durumda olabilmektedir (Özdönmez ve V.d., 1998).

Bu örgüt tipinde yöneticiler belirli alanlarda kendi adlarına emir verme yetkisine sahip olmaktadır. Dikey örgüt modelinde olan emir –komuta zinciri ve tek bir yöneticiden talimat alma kuralı bu yapıda ortadan kalkmıştır. Çalışanın birden fazla yöneticiye hizmette bulunması söz konusudur. (Can ve V.d., 2002)

Başka bir ifadeyle, bu örgüt modelinde öne atılan fikir, üstlerin birden fazla görevi üstlenmesi yerine, kabiliyetlerinin elverişli olduğu birtakım konularda görevlendirilmesi fikrine dayanır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Bahsedilen sebeple, bu tip örgüt yapılarında vazifeler ön planda olmaktadır. Dikey örgüt modelinde görüldüğü gibi, emirlerde hiyerarşi zorunluluğu mevcut değildir. Görevler göz önünde bulundurularak, birbirleri ile ilgili olan departmanların birbirlerine talimat verebildiği gözlemlenmektedir. Talimatların en yakında bulunan üstünden alınma zorunluluğu olmadan, daha üst makamlardan da gelmesi söz konusudur. Bazı gerekli zamanlarda, daha çok teknik ile ilgili olan konularda, daha üst makamda bulunan yönetici ile iletişim kurulma durumu söz konusudur. Buradaki hedef, görevlerin çabukluğunu sağlamaktır (Tortop ve V.d., 1999).

1.2.4 Komite Örgüt

Bu örgüt yapısında kararların alınması ve yürütülmesi görevi, birkaç kişinin bir araya gelmesiyle oluşmuş bir heyete verilmiştir. Sert olan dikey örgüt tipinde, kararların alınma yetkisi sadece yöneticiye aittir. Dikey ve kurmay örgüt türlerinde ise, danışmanların fikirlerinin alındığı görülmektedir, lakin nihai kararı yönetici verir. Bu tür örgüt türünde, örgütün hedeflerine ulaşmasında görevi bulunan yetki sahibi kişileri içinde barındıran bir kurul karar almaktadır. Bu örgüt tipinin faydalı yönleri bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi alınacak kararları tartışmaya açık olup, birkaç kişi tarafından alınması söz konusudur. Komitedeki kişilerin, almış oldukları kararların işleyişinde de büyük bir çaba göstermeleri söz konusudur (Tortop ve V.d.,1999).

Oluşan komiteler, departmanlar arasında ki uyumu sağlarlar. İletişimi kolaylaştırıp, değerlendirme yeteneklerini biraraya toplarlar. İş bölümünden tam anlamıyla fayda sağlanmasını amaçlarlar ve bununla birlikte alınan kararların sorumluluk bilincini yayarak taşınmasını mümkün hale getirirler (Öndönmez ve V.d., 1998)

Komitelerin birtakım ölçütlere göre sınıflandığı görülmektedir. Bir örnek verilmesi gerekirse, yetki ve güçlerine göre, devamlılık derecesine göre, temsil eden örgütsel düzeye göre, hedeflere ve sorumluluk ve görevlerine göre (Teker, 1997) ayırım yapılmıştır.

1.2.5 Matriks Örgüt

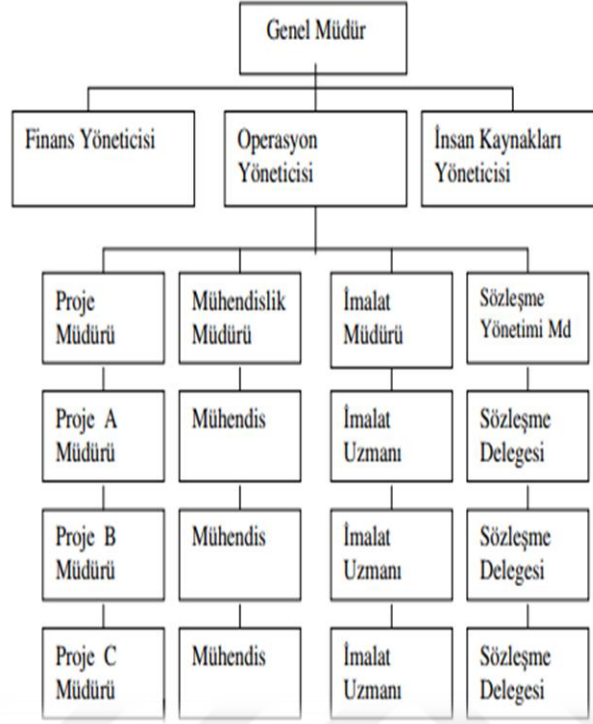
Teknolojinin ve hayatın diğer alanlarda gerçekleşen gelişmelerin örgütsel yapıların, sorunun niteliği ve elde bulunan kabiliyetli bireylerin durumlarına göre çapraz veya yatay ilişkiler şeklinde gelişebileceğini göstermiştir. En çok gelişmiş askeri teknolojilerinin Amerikan Endüstrisi üzerine getirdiği önemli etkilerden biri, ordular açısından son derece önemli olan uçak, roket ve denizaltıların yapılmasında yeni tip örgüt yapılarının meydana gelmesi şeklinde oluşmuştur. Ortaya çıkan bu yapılar proje ve matriks örgüt yapılarıdır. Proje örgütlerinin amacı, geleneksel komuta örgütlerinden daha yüksek bir derecede eşgüdümleme sağlayabilmektedir. İşlevler, komuta örgütünde olan departmanlardan daha farklı bir şekilde bir proje etrafında örgütlendirildiği görülmektedir (Can ve V.d., 2002).

Bu örgüt tipi, hepsi belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek üzere meydana getirilmiş çok sayıda projenin etrafında şekillenmiştir (Peker, 1995). Matriks örgüt yapısının iki farklı çeşit ilişki üzerine kurulmuş olduğu görülmektedir: Yatay ve dikey ilişkiler olmak üzere. Diğer örgüt türlerinde dikey ilişkiler, (emir-komuta ilişkileri) temeldir, yatay ilişkilere az rastlanır ve uygulamaya koyulması özel bir şekilde tarif edilebilmektedir. Örneğin bir fonksiyonel yetki uygulaması gibi. Matriks bir örgüt türünde, yatay ve dikey ilişkiler aynı seviyede önem arz

etmektedir ve birinin diğeri üzerinde herhangi bir üstünlüğü yoktur (Koçel, 2001).

Matriks örgüt yapısında olan işletmelerin tamamı büyük örgütsel yapısı olan kuruluşlardır. Bu açıdan matriks örgüt tipinin belli bir çeşitliliği ve büyüklüğü bulunması gerekir. Matriks örgüt tipinin oluşmasını sağlayan sebepleri dört ana grupta toplayabiliriz (Albayrak, 1998):

- Çevre etmenlerinin işletmenin büyümesine olanak yaratacak özellikte olması
- İşletmede bulunan personelinin ekip çalışmalarına yatkın ve istekli olması
- İşletmenin faaliyette bulunduğu alanın yeniliklere açık olması ve yaratıcı yenilikler gerektirecek durumda olması
- İşletmenin büyük haznede ürün geliştirip bu ürünleri ve pazarlayabilmesi.



Şekil 3. Matriks Örgüt Yapısı (Kreitner, 2001: 312)

Matriks örgüt türünün, diğer örgüt türlerinin faydalı yönlerini alıp, işlevler açısından uygun bulunmayan bölümlerini almayan, fazlaca boyutu bulunan ve karma denebilecek bir örgüt yapısıdır. Farklı örgüt türlerinde ilişkiler sadece dikey yönlüdür, matriks örgüt yapılarında ise dikey yönlü olan ilişkilerin yanında yatay yönlü ilişkiler de (Tutar, 2000) bulunmaktadır.

1.3 TARİHSEL SÜREÇTE KADIN İŞGÜCÜ

Dünya nüfusunun yarısını günümüzde kadınların oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple tarihin hemen hemen her döneminde toplumsal ve ekonomik hayatın bir tarafında kadınlar bulunurken, geriye kalan tarafını da erkekler oluşturmaktadır. Ama kadınların ekonomik hayata katılım oranları ile toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanma seviyeleri, doğru orantıda değildir. Bu durum ülkenin gelişmişlik düzeyine göre değişiklik gösterse de çoğunlukla kadınların her toplumda erkeklerin arka planında kaldıkları gözlemlenmektedir (Kocacık, Gökkaya, 2005).

Türkiye’de kadın işgücüne katılım oranı 1980’de %48, 2013’da %29,6’lara düşmüştür (www.tuik.gov.tr) Bu geri planda kalmış olmanın en önemli nedenlerinden kentlere göç oranının artması ve tarımın sektördeki payının giderek küçülmesini gösterebiliriz. Cumhuriyet döneminin başlarında bugünkü dönemin tam zıttı bir durum söz konusuydu. Olan nüfusun geneli %70’i kırsallarda ve geri kalan %30’luk kısmı kentlerde hayatını idame ettirmekteydi. Günümüzde de bu durumun tam zıttı söz konusudur. Bu sebeple kırlardan kentlere göç edilmeden önce kadınların büyük bir bölümü tarım sektöründe ücretsiz olarak aile işçisi olarak çalışmaktaydı ama kentlere göç edildiğinde tarımsal sektörün kentlerde herhangi bir işlevi olmadığı için istihdamın dışında kalmış olup ve ekonomik olarak getirilerinin beraberinde sosyal güvenliklerinin de olmaması kentlerde yaşamını idame ettiren kadınların bir bölümü, ev kadını adı altında işgücüne dâhil edilmemekteydi. Kırsallardan kentlere göç eden kadınlar ile gerçekleştirilen değerlendirmede; ‘‘Neden bir işte çalışmıyorsunuz?’’ sorusuna üç değişik cevap gelmiştir . Bir kadın şayet bir çocuğa sahipse aktif olarak çalışmıyor. Diğer bir yanıt, evde bakıma ihtiyacı olan bir kişi veya aile büyüğü mevcutsa; üçüncü cevap ise, kadın çalışanların kendilerinden daha çok erkek çalışanların ön kademeye çıkarıldığı ve bu durumun cinsiyet ayrımcılığına sebebiyet verdiği cevaplar arasında yer almaktadır (Yüceşahin, 2013).

Hayatın her bölümünde cinsiyetten kaynaklanan ayrımcılığa dayanan bakış açısı ekonomik olarak kalkınmışlığa ve ilerlemeye rağmen, kadının pozisyonunun

kuvvetlenmesine olan beklentiyi azalttığı görülmüştür (Kocacık,2011). Fakat tarihin çeşitleri sürelerinde kadınların ekonomik yaşama katılım sağlamalarında dönemsel farklılıklar göze çarpmıştır. Yaşanan değişimin en büyük sebebi Sanayi Devrimi ile birlikte kadınların ücretli olarak ekonomik hayata katılmış olmasıdır. Bu sebeple birlikte kadın istihdamını Sanayi Devrimi Öncesi ve Sanayi Devrimi Sonrası olarak iki başlık altında değerlendirebiliriz (Çalışkan, 2012).

1.3.1 Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın İşgücü

Geçmiş ve gelişimini tamamlamamış topluluklarda kadın yaşantısı ideolojik araştırmalarda ve mağaralarda rastlanan iskelet örnekleri ile birlikte araştırmalar gerçekleştirildiğinde, fosil kalıntıları ile insanların hayatlarını toplayıcılıkla be avcılıkla sürdürdüğü gözlenmiştir. Rastlanan leğen kemikleri üzerinden yapılan araştırmalarda ise kadınların hayatları boyunca dört ya da beş kez doğum yaptıkları belirlenmiş, yaşamlarının büyük bir kısmını hamile olarak geçirdikleri düşünülürse erkeklere nazaran daha az hareketli bir hayat sürdürmüşlerdir.

Kadınların az hareket olanakları onları çevrelerinde bulunan bitkilerle ilgilenmeye yönlendirirken, erkekler ise avcılıkla ilgilenmişlerdir. Erkeklerin ilerleyen zamanda geliştirmiş oldukları av silahları sayesinde hayvanları avlayıp hayatlarını ve ailelerini idame ettirmektedirler (Suğur, 2013).

Mevcut toprakların diğer insanlarla ayrılmasının başlamasıyla insanlar böylelikle tarıma ve çiftçiliğe de başlamış ve mülk kavramının meydana gelmesini sağlamışlardır. İlk tarım ile uğraşan topluluklarda çocuk sahibi olan kadınlar evde ve tarlalarda çalışmaktaydı. Tarlada çalışmış olmalarının yanı sıra, kilim ve halı dokuması, çanak çömlek yapımı ve yapılan ürünlerin diğer ürünlerle takas etmeleri sonunda hem tarım işçisi olmuş hem ticaret yapmıştır (Suğur, 2013).

İlkel toplum zamanlarında kadının, doğurgan olmasından kaynaklı erkeğe nazaran daha üstün görülüyor, çocuklar, torunlar ve kullanılan eşyalar kadının üstünlüğüne, büyümlü gücüne bağlanıyordu. Bağlanılan bu özel güçle ilkel toplumlarda kadını özel yaptığına olan inançla anaerkilliğe dayalı aile düzeni oluşmaya başlamıştır (Suğur, 2013).

Anaerkil dönemlerde kadınların doğum yapma ve çocuk sahibi olma özellikleri kutsal bir durum olarak görülmüş ve kadınların tanrıça mertebesinde sayıldıkları gözlemlenmiştir. Çiftçilik ve hayvancılık üzerinde ilerleyen işgücü, madenlerin çıkarılması ve işlenmesi ile daha da ilerleme göstermiştir. İşlem gören madenlerden üretilen yeni araçlar tarım sektöründe kullanılmış ve ürünler yapılan çanak çömlekte muhafaza edilmiştir. Üretimin ve araçların gelişip yaygınlaşması ile birlikte öncelikli olarak üretimden çekilmesi gereken kadınların olduğu gözlemlenmiştir. Toplum içerisinde saygınlığı giderek azalmaya başlayan kadın, ev işleriyle, çocuk bakımıyla uğraşmaya başlamıştı (Suğur, 2013).

Yerleşik hayata geçişin başlamasıyla birlikte toplumlarda ekonomik, siyasal ve sosyal yapılarda gözle görülür farklılıklar gerçekleşmiş ve göçebe hayat tarzında doğaya ve vahşi hayvanlara verilen savaşlar, yerleşik hayat düzeninde yerini bireylerle anlaşmazlıklara ve toplumda lider olabilmek için savaşlara itmiştir. Bu nedenle, kadınların eskiden olan anaerkil olma durumu değişime uğramış, kadın erkeğin geri planında kalmaya başlamış, toplumda pozisyonu güç kazanan erkek, üretim araçlarının yapımı, terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık, balıkçılık, madencilik gibi kuvvet gücünün gereksinimi olan işlerde çalışmaya başladığı gözlemlenmiştir (TİSK, 2002).

1.3.2 Sanayi Devrimi Sonrasında Kadın İşgücü

Kadınların tarihsel zaman içinde bulunduğu zamanın şartlarına göre değişiklik gösterecek şekilde ekonomiye katılımı gözlenmiş, bu bağlamda tam olarak ilk kez Sanayi Devrimi ile ücret karşılığında düzenli olarak bir işte çalışmaya başlamışlardır. Bu sebeple Sanayi Devrimi, kadın işgücü kavramının doğmasına yol açan en mühim tarihsel olay olarak görülmektedir (Aytaç ve diğerleri, 2002). Bu süreçte yaşanan sektörel gelişmeler kadının iş hayatına katılımını giderek artırdığı görülmüştür. Bu doğrultuda, kadınların iş hayatına katılımlarının arttırılması, II. Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası sosyal politikaların gelişmesiyle hukuksal düzenlemelerle desteklenmiştir (Göktepe, 2011).

Savaş esnasında gerçekleşen olaylar incelendiğinde; Kadınların iş hayatına katılımlarında artışlar meydana gelmiş, iş hayatına katılımı artan kadınların bir kısmı vatan sevgisi için, diğer kısmı ise savaş döneminde erkeklerin savaşta olması ile gelirlerinde düşüş gerçekleşmesi gibi nedenlerden etkilenmiştir. Erkeklerin savaşa gitmesiyle iş gücünde talep yükselmiş, kadınların da iş hayatına katılımında artışlar gerçekleşmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonrasında yaşanan gelişmeler ise; birçok kadının iş hayatına atılmasında etkili olmuş ve iş deneyimleri kazandırdığı gözlemlenmiştir. Bu zamanda elektrikli ev aletleri ve makine icatlarının hız kazandığı gözlemlenmiştir. Örnek vermek gerekirse, A.B.D de bu dönemde ev aletlerine yapılmış olan yatırım daha önceki yıllara nazaran iki katı seviyesine çıkmış ve bu da kadınların ev işlerinde önemli ölçüde rahatlık sağladığı gözlemlenmiş ve sonucunda ise kadınların iş hayatına katılma oranlarında artış gözlemlenmiştir. (Özer ve Biçerli, 2003)

II. Dünya Savaşı'nda meydana gelen işgücü eksikliği kadınların iş hayatına katılımının artmasını sağlamış; ve o dönemlerde kadınların iş hayatına katılımını daha da arttırabilmek adına özendirici yöntemler uygulanmıştır (Joseph, 1983; Reynolds vd., 1998). Savaş esnasında işgücüne katılımı arttırılan “rezerv” işgücünün, savaş sonrasında çalışmaya devam etmeye karar vermesi sonucunda İngiltere ve ABD’de, kadınların iş hayatına katılma seviyelerinde ciddi artışlar gözlenmiştir. İleriki senelerde savaş zamanlarını mercek altına alan araştırma ve çalışmalar, kadınların özellikle evli kadınların- iş hayatına katılımlarındaki gerçekleşen oranların bu artışı, işgücü piyasasında gerçekleşen önemli bir olay olarak görülmektedir (Joseph, 1983; Smith - Ward, 1985 Hartman, 1987). Gerçekleşen bu durumdan sonra dünya genelinde kadınların işgücüne katılım oranlarında bir artış olduğu gözlenmeye başlanmıştır ve hemen hemen her ülkede kadınların iş hayatına katılım oranlarında ile erkeklerin iş hayatına katılım oranları arasında yakın bir oran bulunmaktadır (Mincer, 1958).

II. Dünya Savaşı sonrasındaki döneme bakıldığında, gelişmiş ülkelerde meydana gelen kadınların iş hayatına katılımlarındaki artışla birlikte, beraberinde önemli, kalıcı, nitelikler kazandığı görülmüştür (Tanrıöver ve Eyüboğlu, 2000).

Sanayi devrimi ile birlikte sadece yeni buluşlar ve üretimde artış yaşanmamış, ilaveten kapitalizmin de kurumsallaşmasına yardımcı oluğu gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalar, kadınların iş hayatında daha çok geleneksel bölümlerde ve meslek gruplarında yer aldıklarını ortaya koymuştur. Kadın iş görenlerin fazla bulunduğu meslek grupları, işveren tarafından kadınların zaman zaman erkek iş görenlere göre daha ucuz bir işgücü olarak baktığı alanlar olmuştur (Yılmaz, 2006).

Sanayi Devrimi ile birlikte çalışma yaşamına ücretli işgücü olarak, artan biçimde giren kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları problemler, bu problemlere çözüm bulma çabaları ve kadın hareketlerinin de etkisiyle, gerek toplumsal alanda gerek ekonomik ve siyasal alanda kadın kimliğinin öne çıkarılması mücadelesi, etkisini daha sonra göstermiş; ekonominin bir parçası haline gelen kadının toplumsal ve siyasal alanda söz sahibi olmasının yolları açılmıştır (Eyupoğlu, 1999).

1.3.3 Küreselleşme Sürecinde Kadın

1970’li yılların başlaması ile küreselleşme giderek şekillenmeye başlamış ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadınların üzerinde sosyal ve ekonomik anlamda kayda değer değişikliklere sebebiyet vermiştir. Son derece karmaşık bir kavram olan küreselleşmeyi yalnızca sermaye anlamında ele almak doğru olmaz aynı zamanda, düşünceler, kişiler, kültürel etkinliklerde de meydana gelen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. (Moghadam ,1999)

Küreselleşmenin sonucu olarak sektörlerde yeniliklerin yaşanmasıyla kadın işgücüne olan ihtiyaç giderek artmıştır. Fakat, kadın işgücü daha ucuz olarak görülmesi sebebiyle bu durum bir yandan da fakirleşmeye sebebiyet vermiştir. Araştırmalar sonucunda küreselleşmenin gelişimi devam eden ülkelerin kadın iş gücü açısından tam anlamıyla olumlu ne de tam anlamıyla olumsuz olduğunu göstermektedir. (Bacchus,2005)

Küreselleşme ekonomik anlamda, devletin piyasalar üzerinde bulunan etkisinin azaltılmasını amaçlar. Amaçlarını da gerçekleştirebilmek adına özelleştirme

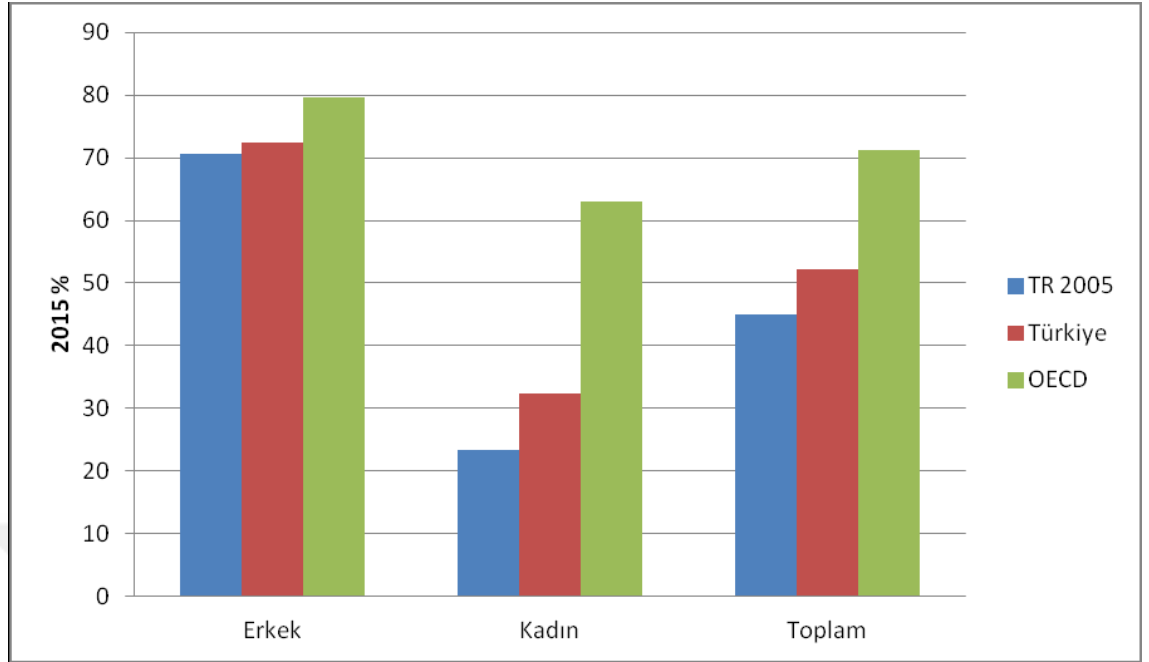
alışmalarının yürütülmesi, örgütsüz işgücünden yararlanılması ve ücretlerin azaltılması gerekmektedir (Bıçakçı 1997). Emeğin ve üretimin esnekleştirilmesi sağlayan politikaları izleyen bu sistem içinde ucuz işgücünün kaynağı olarak genellikle kadın iş görenler görülmektedir. Bu sebeple kadının iş hayatındaki rolü ikincil konuma düşmektedir. (Bacchus,2005)

Kapitalizm ve küreselleşmenin iş birliğiyle ülkelerin istihdamlarında çeşitli değişimler meydana geldiği görülmektedir. rnek vermek gerekirse, sanayileşmenin yaygınlaşmasıyla tarım sektöründe bulunan iş gücünün sanayi sektörüne doğru kaydığı görülmüştür (ifti,1999). Kadınların ve erkeklerin tarım sektöründe ki istihdamı giderek azalmakta fakat kadınların daha ucuz işgücü olarak görülmelerinden dolayı bu zaman diliminde kadınlara erkeklerden daha fazla talep olduğu görülmektedir. Bu durum ise cinsiyetler arası ayrıma sebebiyet vermekte ve daha düşük ücrete çalışmış olan kadınların erkeklerden daha aşağı statülerde kalmalarına sebep olmaktadır (Bacchus,2005).

Özetlemek gerekirse küreselleşme süreciyle birlikte kadınların iş hayatına katılımlarında gözle görülür bir artış gözlemlenmiştir ama kadınların artış gösterdikleri iş kolları daha düşük ücretli ve herhangi bir güvencesi olmayan iş kolları olmuştur (Yahşi,2007).

Bu bahsedilen negatif etkileri bir kenara bırakırsak, kadınların küreselleşme süreciyle iş hayatına katılımlarının artması, öğrenim ve eğitim düzeylerinin yükselmesi, evlenme yaşlarının artmış olması ve zamanla kadınlara yönelik olan toplumsal bakışın pozitif yönlü değişim göstermesi gibi olumlu gelişmelerin olduğu da görülmektedir (Uygur,1999).

1.3.4 Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılım Oranı



Grafik 1. Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranı

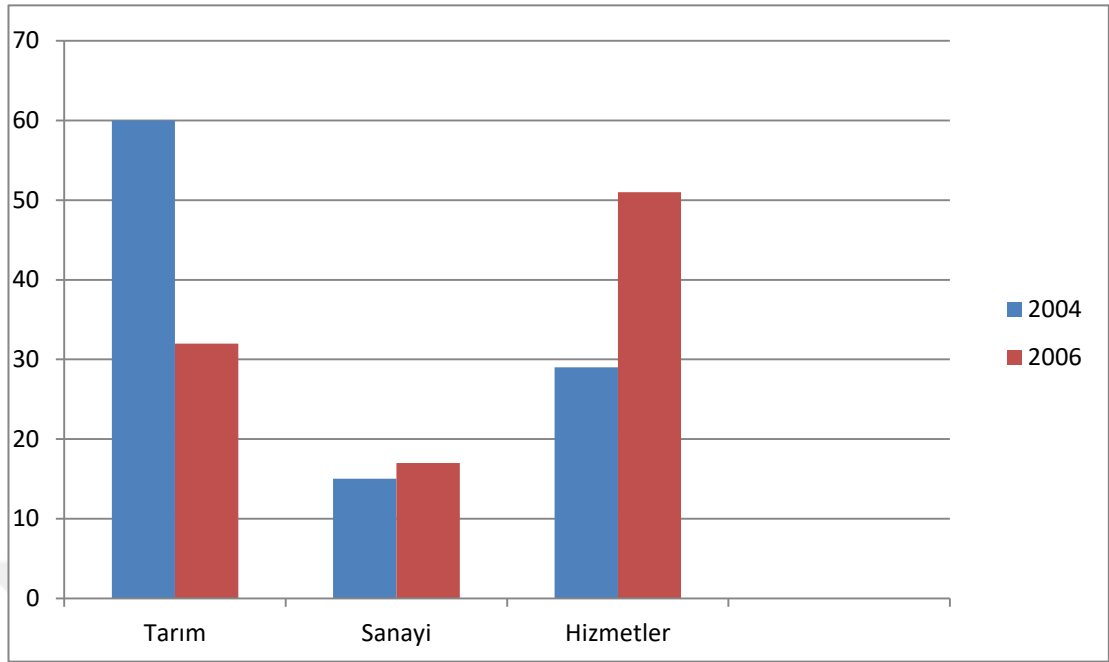
Kaynak: TÜİK, Haziran 2015 verileri,
<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim Tarihi (21.10.2016)

2015 yılındaki verilere göz atıldığında, %32,3'lük katılım oranıyla Türkiye, kadın istihdamında OECD ülkeleri arasında en düşük orana sahip olan ülkedir. Oysa erkeklerin iş hayatına katılım oranları aynı sene %72,4 olarak görülmektedir. Eğitim seviyesi artan kadınlar, doğum oranlarında düşme yaşanması ve evlilik yaşının daha gerilemesine rağmen 1988 (%34,3) senesinden itibaren kadınların iş hayatına katılım oranlarında azalış gösterdiği görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında en önemli neden ise köylerden kentlere olan göç hareketleridir.

İşgücü katılım oranının ülkemizde düşük seviyelerde olmasının temelde iki sebebi vardır. Sebeplerden biri, düşük olan eğitim ve öğretim seviyesidir. Eğitim seviyesinde artış gerçekleştiğinde, aynı doğrultuda işgücüne katılım oranında da artış olmaktadır. Sanayi ve hizmet sektörlerinde eğitimin seviyesi önemli bir etmendir. Örnek vermek gerekirse köylerde işgücüne katılım oranı kentlere kıyasla çok fazladır. Bunun en önemli sebeplerinden biri, köylerde ücretsiz olarak aile işçisi olan kadınların; kentte iş hayatına katılmaları için yeterli olmayan eğitimlerinden dolayı işgücüne katılamamalarıdır. Bir diğer sebep ise, kadınların iş hayatına katılma oranlarının az olmasıdır. Kadınların iş hayatına katılım oranlarının az olması, genel toplam baz alındığında oranın düşük çıkmasına sebebiyet vermektedir (Güner, 2010).

1.3.4.1 Türkiye'de Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı

Bir ekonomide hangi sektörlerde istihdamın olduğunu gösteren istihdamın sektörel dağılımı; ülkenin gelişmişlik ve kalkınma düzeyini göstermektedir ve ekonomide istihdam sağlama kapasitesinin değerlendirilmesi için önemli bir noktadır (Özdemir,2000). Gelişmişlik düzeyi ilerlemiş olan ülkeler mercek altına alındığında kalkınmışlık düzeyleri ile doğru orantılı olarak istihdamın sektörel dağılımı; tarımdan, sanayi ve hizmet sektörüne doğru şekillendiği görülmektedir. Bu durumda gelişmiş ülkelerde kalkınmanın bir sonucu olarak sanayi ve hizmet sektöründe istihdamda artma, tarım sektöründe ise azalma görülmektedir (Berber,2008). Bunun sebebi tarım alanlarındaki çözülme ve işgücünün kente göçmesidir. Tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi olan kadınlar, “ev hanımı” olmuş ve iş hayatına girebilenler ise vasıfsız işgücüne gereksinim duyulan enformel sektörde çalışmaya başlamışlardır (KSGM, 2008a).



Grafik 2. 2016 Yılı Sektörlere Göre Türkiye Kadın İşgücüne Katılım Oranları (%)

Kaynak: TÜİK, 2016 verileri, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Erişim Tarihi (21.10.2016).

Grafik 2'de kadın istihdamının sektörel dağılımı görülmektedir. Kadın işgücünün en fazla tarım sektöründe istihdam edilmesine rağmen hizmet sektöründe de kadın istihdamının tarım sektörüyle başa baş olduğu ve sürekli arttığı gözlemlenmektedir. Bu durumun oluşma nedeni, hizmet sektöründeki bazı iş alanlarının “kadınlara uygun alanlar” şeklinde toplumda yer etmesidir (KSGM, 2010).

Haziran 2015 döneminde kadınların istihdam oranı bir önceki yıla göre 1 puan artmış ve %28,6 olmuştur. Kadın istihdamının yaklaşık yarısını oluşturan hizmet sektörü ve üçte biri olan tarım sektörü kadınlar için önemli olan iki sektördür. Kadınların yalnızca %16,1 kadarı sanayi sektöründe yer edinebilmiştir (Işığık, 2005).

1.3.5 Avrupa Birliği'nde Kadın İstihdamı

Dünya nüfusunun önemli bir bölümünü oluşturan kadınları, emek piyasaları dışında vazgeçilmez bir üretim unsuru olmalarına rağmen, emek piyasalarındaki varlıkları geçmişten günümüze erkeklerin gerisinde ve ikincil işgücü statüsü ile sınırlı kalmıştır. Bütün toplumlarda geç erli olan erkek egemenliğine dayanan ideoloji meşruiyetini kadınları doğa(natüre), erkekleri ise kültür(culture) ile tanımlayarak sağlamaktadır. Bir ülkenin ekonomik kalkınmasının en önemli şartlarından biri üretim faktörlerinin mümkün olabildiğince maksimum seviyede ve verimlilikte kullanılmasıdır. Ancak iş hayatına katılım oranlarına bakıldığında, hemen hemen dünyanın tüm ülkelerinde cinsiyet ayrımı yapılarak kadınların erkeklerin gerisinde kaldığı bir tablo karşımıza çıkmaktadır (Erarslan, 2009).

Tablo 1. Ülkelere ve cinsiyete göre işgücü dağılımı

	KADIN				ERKEK				TOPLAM			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Almanya	51,2	51,9	52,3	..	62,8	62,8	62,8	..	56,9	57,2	57,4	..
Yunanistan	31,6	30	30,8	31,9	48,1	48,1	46	46,8	39,6	37,8	38,1	39
İtalya	35	34,5	34,6	34,8	53,5	51,9	51,8	52,2	43,9	42,9	42,9	43,2
İspanya	40	39,1	39,6	40,6	50	48,8	49,7	51,4	44,9	43,9	44,5	45,9
İsveç	55	55,7	56,2	56,8	62,3	62,6	63	63,2	58,8	59,1	59,6	60
Fransa	46,7	46,7	46,6	46,5	56	55,5	54,8	54,4	51,2	50,9	50,5	50,3
Danimarka	54,6	54,3	54,1	54,1	62,3	61,8	62,2	62,8	58,4	58	58,1	58,4
Belçika	43,6	43,9	44,3	44,3	55,2	54,6	53,9	53,5	49,2	49,1	49	48,8
Avusturya	52,4	52,4	52,3	52,4	63,4	63,4	62,6	62,4	57,8	57,7	59,3	57,3
Hollanda	55,6	54,9	53,9	..	67	65,8	65,5	..	61,2	60,2		..
Birleşik Krallık	52,3	52,8	53,7	54,2	63,2	63,3	64,3	64,8	57,6	57,9	58,9	59,4

Kaynak: OECD, Main Economic Indicators 2016/4, *2010 yılına ait veriler OECD, Main Economic Indicators 2014/12' den alınmıştır.

Tablodan da anlaşılabacağı üzere, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri göz önünde bulundurulmaksızın, kadın iş görenlerin istihdam edilme oranları erkeklerin istihdam edilme oranlarına göre daha düşük düzeydedir.



2 BÖLÜM

CAM TAVAN KAVRAMI VE ENGELLERİ

2.1 Cam Tavan Kavramının Ortaya Çıkışı

Cam tavan (glass ceiling) kavramına ilk kez, Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986 senesinde gerçekleştirdikleri “İş yaşamında kadın” konulu söyleşisinde yer verilmiştir. Cam tavan sendromu, üst seviyede görevlere erişmeyi hedefleyen ve bu bağlamda girişimde bulunan kadınların özel şirketlerde, kamu görevlerinde, eğitimde ve çeşitli örgütlerde karşılaştıkları kişisel, kurumsal ve toplumsal engelleri ifade etmek için ortaya çıkarılmış bir kavramdır. Cam tavan sendromu sadece cinsiyetten kaynaklanan ayrımcılığı değil etnik kökenlerden ve ırkları ile ilgili olarakta iş hayatında karşılaştıkları ayrımcılık ve engelleri de içinde barındırır (Lockwood, 2004).

2.2 Cam Tavan Kavramı

Cam tavan sendromu ile alakalı olarak birkaç pire üzerinde yapılan bir araştırma sonucu, pirelerin birbirinden farklı yüksekliklerde sıçradıkları gözlemlenir. Pirelerden birkaçı 30 cm yüksekliğinde camdan oluşan bir fanus içine yerleştirilir. Metalden oluşan zemine aşağıdan ısı verildiğinde sıcaklıktan hoşnut olmayan pireler zıplamaya ve kaçmaya çalışırlar lakin başlarını tavanda bulunan cama çarparak geri düşerler. Ancak metal zemininde sıcak olmasından ötürü de pireler tekrardan zıplarlar, tekrar başları cam fanusa değer. Pireler kendilerini engelleyen ne olduğunu bilmedikleri için olanları anlayamazlar.

Defaatle başlarını cam fanusa çarpan pireler en sonunda metal zeminde 30 cm" den fazla yukarı zıplamamayı öğrenirler. Pirelerin tamamının 30 cm zıpladığı görülünce deneyin diğer kısmına gelinir ve tavanda bulunan cam kaldırılır. Zemine bir daha ısı verilir. Bütün pirelerin 30 cm zıpladığı görülür. Üstlerinde camdan engel olmamasına ve daha yükseklerle zıplama imkanları olmasına rağmen gerçekleştiremezler.

Kafalarını cama çarpa çarpa tecrübe ettikleri bu sınırlanmalarına sebep olan olguyla hayatlarını devam ettirirler. Bu durumdan kurtulma şansı olmasına rağmen kurtulamazlar. Sebebi; engeller artık zihinlerinin içindedir. Onları çerçeveleyen dışsal engeller kalkmış bulunmaktadır fakat içlerindeki engel hala devam etmektedir. Yapılan deney sayesinde canlılara engel koyulduğunda nasıl bir davranış sergiledikleri açıklanmıştır. Bu deney 'Cam Tavan' olgusunun ne olduğunu anlamamızda önemli bir yol göstermiştir (Wirth, 2001).

İşletmelerin, kadın çalışanlara yöneticilik mevkisinin verilmemesi, hak etmiş oldukları terfiyi alamamaları kadın çalışanlar üzerinde negatifliğe sebep oluşturur. Bununla beraber kadınların annelik ve ev işleri gibi üstlendiği sorumluluklar, toplumlarda kadın çalışanlara karşı koyulmuş önyargılar, kadın çalışanların hem iş hem de özel yaşantılarında farklı sendromlara sebebiyet vermiştir. Günümüzde kadın çalışanlar, karşılarına çıkan engelleri zorlamakta ve üst kademelere geçebilmek adına sarf edilmesi gereken miktarın üstünde çaba sarf ettikleri gözlemlenmektedir. Geneli bekledikleri terfiyi alamamakta ve mevcut işlerinden ayrılmak durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yaşanan bu tarz durumlar iş hayatında cinsiyetten kaynaklı ayrımcılığa ve "cam tavan" olarak karşımıza çıkan kadın çalışanların üst pozisyonlara yükselmelerine engel oluşturduğu görülmektedir. Göz ile görünmeyen bir engel olarak adlandırılan cam tavan, iş yerlerinde önem teşkil eden görevlere erişen kadınların nasıl bertaraf edilebileceğini gösteren bir olgudur (Carnes ve Kelley, 2011)

Cam tavan önceki zamanlarda kadın çalışanların iş yaşamında önüne geçilmesi anlamı olarak karşımıza çıkarken şimdiki zaman diliminde daha kapsamlı hale gelmiş ve engelliler, yaşlılar, cinsel azınlıkları da içine almıştır. Cam tavan, kadın çalışanların ve azınlık gruplarının iş hayatında üst kademelere ilerlemelerine engel olan görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Evli ve çocuk sahibi olan kadın çalışanların iş hayatında erkek meslektaşlarına göre daha az ölçüde terfi ve ödül alabildiğini anlatmakta da kullanılmaktadır (Weyer, 2006).

2.3 İşyerinde Cam Tavan Göstergeleri

Literatürde cam tavan kavramının anlamı, cinsiyetten kaynaklanan engeller olarak görülmekte ve geçmektedir (Lockwood, 2004).

2.3.1 Cinsiyet Roller

Cinsiyet temeline dayanan engellerin tamamı, cinsiyet rolleriyle doğrudan ilişkilidir. Cinsiyet rolleri, “toplumların bireylerden cinsiyetlerine göre sergilemesini beklediği davranışlar, tavırlar ” durumu olarak karşımıza çıkar (Barutçugil, 2002).

2.3.2 Mesleki Cinsiyet Ayrımı

Kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik kültürel ve sosyal tutumlar ile eğitimde cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün farklı meslekleri tercih etmesine yol açarak, ülkeden ülkeye ve işten işe değişebilen bir mesleki cinsiyet ayrımı (occupational sex segregation) meydana getirmektedir. Bu bağlamda kadın işgücü hemşire ve öğretmenlik -özellikle ilkökul öğretmenliği- gibi feminize olmuş işlerde rastlanırken yatay bir mesleki ayırım, diğer taraftan erkeklerden daha düşük iş kollarında kalarak dikey bir mesleki ayırım sergilemektedirler (Wirth, 2004).

Kadın iş görenlerin bulunmuş olduğu iş kolları mercek altına alındığında kadın iş görenlerin kendilerine meslek olarak daha çok “ailede oynamış olduğu role” yakınlık gösteren meslekleri tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Kadın çalışanların fazla olduğu bu meslekler, günümüz çağında “pembe yakalı” meslekler şeklinde adlandırılmaktadır. Pembe yakalı işler, kadınların almış oldukları eğitimi kullanmalarına fırsat vererek, mavi yakalılara göre beden gücünün aktif kullanılmadığı, daha sakin ve daha düzenli, daha rahat, daha iyi statü sağlayan iş kollarıdır. Örnek vermek gerekirse, şirketlerdeki ofis ve büro işleri, hemşirelik ve öğretmenlik gibi meslekleri bu kategoride gösterebiliriz.

Fakat bahsedilen tür iş grupları zaman geçtikçe statü ve ücret kayıplarına uğrayabildiği için bir dezavantaj olarak görülebilir. (Özkaya, 2003).

Yönetmelik statüler mercek altına alındığında, kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha alt statülere yoğunlaştığını; erkek çalışanların ise, üst statülerde olduğunu görmekteyiz. Kadın çalışanların egemenlik gösterdiği ve sayıca kadın yöneticilerin bulunduğu meslek gruplarında bile, kadın çalışanlarla kıyaslama yapıldığında orantısız bir şekilde erkek çalışanların üst pozisyonlara yükseldiği görülmektedir (Wirth, 2004).

2.4 Cam Tavan Kavramıyla Birlikte Ortaya Çıkan Kavramlar

2.4.1 Cam Asansör ve Cam Yürüyen Merdiven

Birtakım toplulukların hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru yükselmelerini engelleyen cam tavanın durumunun tersine, cam yürüyen merdiven ve cam asansör,

örgütlerin hiyerarşisinde birtakım azınlık olarak bulunan grupların normalden daha hızlı biçimde yükselmelerini belirtmek için kullanılmış mecazlardır. Bu kavramlar erkeklerin daha çok bulunduğu meslek kollarında çalışan kadın iş görenlerin yaşamış olduğu engelleri ifade eden bir kavram değildir. Hatta tam tersi kadın iş görenlerin egemen oldukları meslek kollarında çalışan erkek iş görenlerin yaşadıkları durumları anlatmak için kullanılır (Macarie ve Moldovan, 2012).

Cam yürüyen merdiven, daha çok kadın iş görenlerin sayıca fazlaca olduğu mesleklerde ve sektörlerde mevcut hiyerarşi içerisinde erkek iş görenleri yukarıya doğru çıkaran durumları tasvir etmektedir (Williams, 1992).

Kadınların önünde yükselmelerini engelleyen cam tavan, başkalarına (sıklıkla erkeklere) cam yürüyen merdiven sunabilir. Fakat şöyle bir durum var ki, cam yürüyen merdiven hem ırk ayrımcılığı hem de cinsiyetçi ayrımcılığın bir arada içinde bulunduran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Lamsa vd., 2012).

2.4.2 Göstermecilik

Göstermecilik (tokenism), en azami seviyede ödün verme / terfi uygulaması olarak bilinmektedir. Kadın çalışanları ve örgütte bulunan azınlıkları kapsayan bir biçimde göstermelikten olan bir çaba politikası olarak karşımıza çıkmaktadır. Kanter'in (1977) tokenism teorisine, "erkeklerin baskın olduğu organizasyonlarda çalışan simge kadın iş görenlerin daha az kazanç elde etmesinin veya terfi almalarının engellemesi olarak" sıklıkla kullanılmıştır. Örnek verilecek olursa, erkek iş görenlerin egemen oldukları işkollarında kadın iş görenlerin sadece göstermelik

olacak şekilde şirketin itibarını kurtarmak ve düzeltmek için işe alım yapmasını ve daha az önemi olan konularda görevlendirilmesi bir tokenizm uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu şekilde kadın iş görenlerin yükselmelerine engel olmaktadır. Bunun aksine kadınların egemen olduğu mesleklerde, örnek vermek gerekirse; hemşirelik, simge erkek iş görenlerin bu azınlık durumundan bir dezavantajla karşı karşıya kalmadıklarını hatta tam tersi bir şekilde yarar elde ettikleri bile söylenebilir (Budig, 2002).

Göstermecilik ödün verme (tokenizm) kavramı, kadın çalışanların yönetimle alakalı kariyerlere, ağırlıklı olarak erkek çalışanların fazla olduğu iş kollarına girmesiyle karşı karşıya geldikleri çeşitli engelleri inceler ve yönetsel görevlerde kadın çalışanların erkek çalışanlarla eşitlenmesine yönelik bir çok engelin daha fazla kadının yönetim pozisyonlarında işe alınmasıyla azaltılabileceğini öne sürer (Lamsa vd., 2012).

2.4.3 Çifte Açmaz

Çifte açmaz kavramını incelediğimizde ise davranışlardan kaynaklanan normlara atıflarda bulunur ve bir kadın çalışanın ne yaparsa yapsın hiçbir durumda başarılı olmayacağını (Bateson Jackson, Haley ve Weakland, 1956).

Çifte açmaz durumu bireyin yaşadığı ikilemlere karşı koyamadığı ve bu sebepten bu ikilemleri ne çözebildiği ne de vazgeçebildiği durumlarda karşımıza çıkmaktadır. (Puceitaite, 2012).

Psikoloji dalında çatışma toplumsal ve bireysel olmak gibi iki ilişki arasındadır. Kadın çalışanlar diğer kişilere daha duygusal ve bağışlayıcı davranışlarda bulunma eğilimlerini ifade eden toplumsal birtakım özelliklerle bağdaştırılırlar. Kadınların yapıları gereği merhametli, sepatik ve kibarlık

eğilimindedirler. Erkekler ise tam tersine agresif, kendine güvenen, gayretli ve güçlü olma eğilimini ifade eden kişisel özelliklerle bağdaştırılırlar.

Tüm bunların bir neticesi; kadın yöneticiler çifte açmaz durumu ile karşılaşılır. Şayet kadın çalışanlar yüksek oranda toplumsal olurlarsa, yeteri kadar bireysel olmamakla veya kadınlar yüksek bir oranda bireysel olurlarsa bu sefer de toplumsallık eksikliği ile eleştiriye maruz kalacaklardır.

Tüm bu durumlarda, kadın çalışanlar zor olan iş kolları için yeterince yetenek sahibi olamadıkları algısı yaratabilirler. Çifte açmazda, şaşırtıcı olan; insanların erkeklerden daha çok kadın çalışanların etki alanına daha fazla karşı koyucu olmalarıdır. Örnek vermek gerekirse şirkette gerçekleşen toplantılarda, insanlar erkek çalışanların fikirlerine ve girişimlerine kadın çalışanların ortaya koydukları fikirlerden daha ılımlı tepkiler verirler. Bir şirkette çalışan kadın yöneticinin söylemiyle “İnsanlar sesli biçimde erkeklerin hatalarını savunma ve görmezden gelme eğilimindedirler. Kadın çalışanlar ise aynı durumla karşı karşıya kaldıklarında hemen eleştirilir ve yargılanır. Kadınların baskın olma yeteneği yetersiz görülür, erkek çalışanlar ise aynı durumu gerçekleştirdiklerinde ise heyecanlı diye nitelendirilirler (hbr.org, 2016).

Çalışanların kadınları iş hayatında yönetici olarak ciddiye alınmaları için baskın ve sert duruş sergilemesi gerekmektedir, ancak beraberinde geleneksel kadınsı biçimde “normal olan kadınlar” gibi davranış göstermeleri beklenmektedir. Konuşmayı seven kadınlar edepsiz ve saygısız olarak adlandırılırken, sessiz kalan kadınlar ise görmezden gelinir. Erkek çalışanlar yaşları ilerledikçe tecrübeli ve bilgili hale gelirken, kadın çalışanlar ise yaşları ilerledikçe gereksiz bir kalabalık hale gelirler. Çifte açmaz durumunu ortadan kaldırılması için en önemli adım dilin ve iletişimin kullanım şeklinde yoğunlaşmaktadır. İletişim bütün odağımızı ve düşüncelerimizi değiştirebilecektir. Örnek vermek gerekirse, herhangi bir başarı veya kutlama anında “aferin beyler” kelimesini kullanmaktan ziyade “herkese tebrikler”

kelimelerini kullanmak ya da bilim adamı yerine bilim insanları kullanımını tercih etmek (Lamsa vd., 2012).

Kadınların iş hayatında ilerlemelerini sınırlandıran bir engeldir çifte açmaz kavramı ve kadın çalışanların iki arada bir derede kalmalarını ifade etmede kullanılır. Çifte açmaz davranış biçimi, iletişim şekli ve giyime kadar uzanır. (Özkaplan, 2013).

Cam Labirent

Cam labirent kavramını, karışık olarak ifade edilen ve bir çıkış yolu arama ve hedefe erişme olarak ele alabiliriz. Eagly ve Carli tarafından cam tavan sendromunun ikamesi olarak karşımıza çıkmıştır. Eagly ve Carli , kadın çalışanların kariyerleri boyunca karşı karşıya kaldıkları en iyi metaforun labirent terimi olduğuna inanırlar. Sebebi ise bu kavram bir hedefe doğru gidilen karmaşık bir yol anlamına çıkmaktadır. Bu zorlu yollardan geçmek öyle direkt ve sanıldığı gibi basit olmayacaktır (hbr.org, 2016).

İş hayatındaki kadınlar, çalıştıkları iş yerlerinde kadın çalışanları üst pozisyonlara getirilmesi konusunda engel yaratan bir cam tavanın var olup olmadığını irdelerler. Eagly ve Linda Carli, bir makalede böyle bir engelin bulunmadığını ama iş hayatı süresince kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları bütün zorlukların (cam labirent) kadın çalışanları hak ettikleri göreve ve kademeye getirmekten alıkoyduğunu ifade eder (forbes.com, 2016).

Eagly ve Carli'ye göre (2007), bu zorluklarla dolu engelleri aşmak, bireyin istikrarlı olması, bulunmuş olduğu süreçlerin farkında olması ve bu konuda dikkatlilik gerektirir. Bu metafor ortaya çıkan bütün engelleri kabul etmekle birlikte, kadın çalışanların iş hayatında karşı karşıya kaldıkları sorunların üstünden gelmesi adına pozitif yaklaşımlarda içerir (Lamsa vd., 2012).

2.4.4 Cam Duvar

Cam duvar metaforu kadın çalışanların kariyer merdivenlerini tırmanmaları yolunda görünmeyen diğer bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Klenke, 1997).

Cam duvar kavramı kadınların ve grupta bulunan azınlık çalışanların iş yerinde yatay hareketlerinde karşı karşıya kaldıkları engelleri tanımlamakta karşımıza çıkar. İş hayatında çoğunlukla şöyle bir algı vardır ki bir çalışanın yukarıya doğru yükselmesinde öncelikle işi öğrenmesi için yatay olarak bir bölümden diğerine geçiş yapabilmesi gerekmektedir. Kadın ve azınlık grupları yatay şekilde hareket etmelerini engelleyen bu gözle görülmeyen engeller cam duvar şeklinde tanımlanmaktadır (ehow.com, 2016).

Gözle görülemeyen bu ayrımcılık şeklinde, kadın çalışanların erkek meslektaşlarıyla başarılarını kıyaslama olanakları bulunmamaktadır. Kritik önemliliği bulunmayan insan kaynakları gibi pozisyonlara yerleştirilen kadınlar kariyer hedeflerinde istedikleri konumlarda olamamaktadırlar (dailymail.co.uk, 2016).

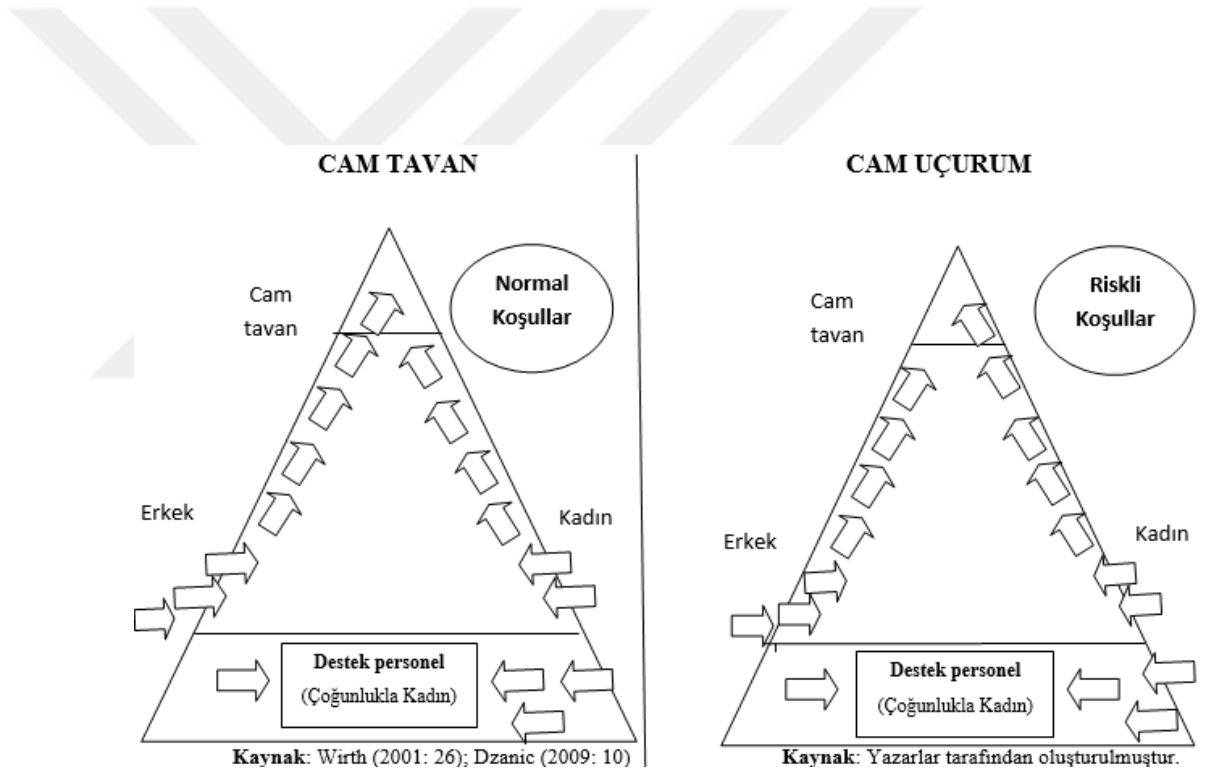
Cam duvar kavramı muhtemelen diğer kategorideki (erkek ve beyaz) personelde sorun teşkil ediyor olarak gözükmezken yalnız bir kategorideki personelin yatay hareketine engel teşkil etmektedir. Bu engel azınlıkta olan kadın çalışanların tüm bölümlerde değil finans, ürün geliştirme gibi stratejik önemi olan ve üst kademelere geçişte karşılarına çıkmaktadır (answers.com, 2016).

Kadınların yana doğru ilerleyerek örgütsel piramitte yukarıya doğru giden merkezi yolların anahtarı olarak kabul edilen ürün geliştirme veya finans gibi stratejik önemi olan bölümlerde görev almaları oldukça zordur. Çünkü şekilde görüldüğü gibi kadınların ilerlemesi cam duvarla kapatılmıştır (Wirth, 2001).

2.4.5 Cam Uçurum

Bu kavram ise cinsiyetten kaynaklanan ayrımcılığın cam tavan sendromundan sonra karşımıza çıkan bir diğer hali olarak geçmektedir (Ryan ve Haslam, 2007)

Cam uçurum kavramı, “kadınların yetkinliklerinden ya da şirketi başarıya ulaştırması beklenildiğinden değil, kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres ve baskı altında kalmalarına sebep olup, başarısızlığın sebebi olarak gösterilmek için bazı şirketlerin olumsuz finansal performans gösterdikleri dönemlerde kadın çalışanların üst pozisyonlara getirildiği [hileli] pozisyonlar” olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldız vd, 2016).



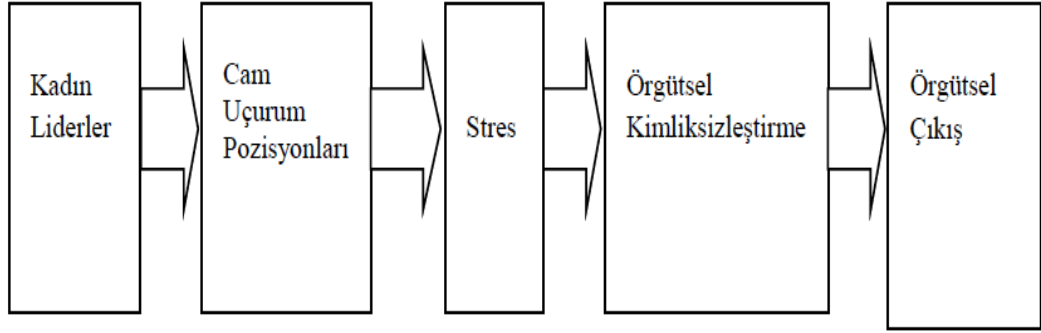
Şekil 4. Cam Uçurum: Kadınlar Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?

Kadınların cam tavan engellerini kırıdıktan sonraki süreçte, üst düzey görevlerde karşı karşıya kaldıkları bir engel olarak adlandırabiliriz cam uçurumu.

(Dzanic,2009). Bu şartlara göre cam uçurum kavramı, kadın çalışanların iş hayatında bir risk teşkil ettiği üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilmesidir. Başka bir taraftan cam uçurum yalnızca kadın çalışanların üst düzey yöneticiliğe getirilmesini ifade etmemektedir. Beraberinde mevcut olan azınlık grupların da üst pozisyonlara getirilmemesini de içine almaktadır (Kulich vd., 2014).

İş hayatında “kadın çalışanların özgür kılınması, çeşitli eğitim ve mesleki programlara katılımlarının sağlanması , tokenizm gibi göstermecilik politikaların yok edilmesi, aktif mentorluk programları, grup tabanlı kararlar alma bilinci yaratarak homojenliğin önlenmesi ve pozitif ayrımcılık” gibi cam tavanın kırılmasına dönük stratejiler cam uçurum kavramını anlayabilmekte fayda yaratabilir. (Ryan vd., 2007). Kısaca cam uçurum kavramı ne evrenseldir ne de ortadan kaldırılamaz bir kavramdır (Ryan ve Haslam, 2009).

Başarısızlık ve kriz dönemleri ile karşı karşıya kalındığında üst pozisyonlarda olan kadın yöneticiler, bu şartlar altında çeşitli psikolojik baskılar ile karşılaşabilmekte ve iyi yönetici olmadıkları düşünülmekte örgütlerin olumsuz durumlarından mesul tutulup rahatlıkla eleştirilebilirler (Wilson-Kovacs vd., 2006). Riskli göreve getirilen kadınlar başarısızlık yaşadıklarında hemen negatif eleştiriye maruz kalacak ve bu şartlarda yeniden eski pozisyonlarına geri dönmelerine sebebiyet verilecektir (Terjesen vd., 2009). Tüm bu yaşananlar toplumda cinsiyetten kaynaklı önem arz eden bir kariyer engeli olmasından dolayı önemlidir. Örgütlerin yaşadığı kriz zamanlarında yönetici pozisyonuna getirilen kadın, örgütteki kaynaklardan ve çalışanların desteklerini alamayacak olup, yöneticilikte başarılı bireyler gibi görülmeyecektir (Rantala, 2010). Yaratılan itibarla, kriz dönemlerinde ve durumu iyi olmayan şirketlere atanan kadın, şirketin iyi olmayan durumundan dolayı adil olmayan bir şekilde eleştirilere maruz kalacak, kınanacak ve sonunda ise toplumun gözünde “en iyi yöneticinin erkek yöneticiler olduğu” imajı yaratılarak, kadın yöneticilerin psikolojilerinin bozulmasına ve kadın yönetici sayısının azalmasına neden olunacaktır (McDonald, 2011).



Şekil 5. Cinsiyet - Stres - Kimliksizleştirme Modeli

Kaynak: Ryan ve Haslam, 2006: 46.

Kadın çalışanların uçurumdan düşme oranı, “politikalarını oluşturma kararlarını etkilediklerinde, güçlendirme algıladıklarında, örgütsel adalet konusunda tecrübe kazandıklarında, işyaşam dengesinde tatmin durumu kurulduğunda” daha azaldığı gözlemlenmektedir (Sabharwal, 2013).

2.5 Cam Tavan Engelleri

Kadın çalışanların yönetim kadrolarından uzaklaştırılması, cinsiyetler arasında güç paylaşımında sorunlara da sebebiyet vermektedir. Kadın çalışanların yönetim kadrolarına getirilmemeleri iş yerinde bir problem olduğunu kanıtlar niteliktedir. Çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu iş yerlerinde kadın çalışanların yükselmeleri kolay olmamaktadır. Kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları cam tavan engellerini, bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olmak üzere üç başlık altında inceleyebiliriz (Öztürk, 2011).

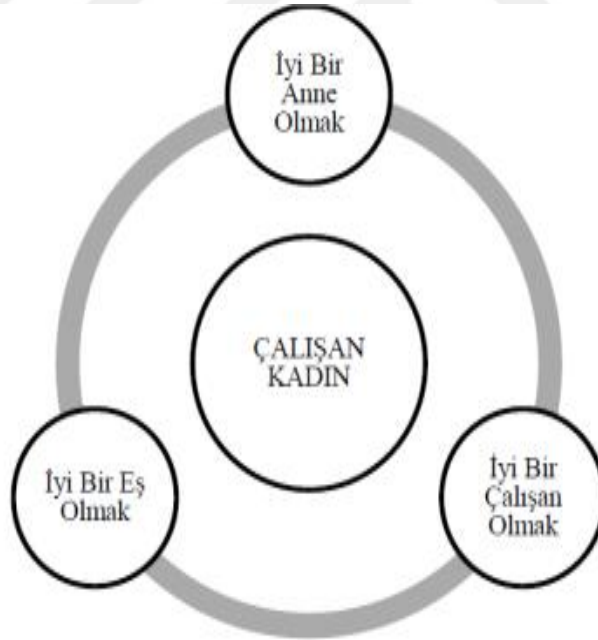
2.5.1 Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan sendromunun algılanmasına sebebiyet veren kişisel unsurlar, kadınların iş ve aile rollerinin gerektirdiği sorumlulukları bir arada yürütmesi ve üst

kademelere gelindiğinde iş hayatında karşılaşılabilecek sorunlarla karşı karşıya kalmaktan kaçınması için kullanılan bireysel tercih ve algılardan kaynaklanmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012).

2.5.1.1 Çoklu Rol Çatışması

İş ile birlikte ailenin eşzamanlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçları, iş hayatında kadınlarda çeşitli baskılar yaratabilmekte ve şahsın yapısıyla alakalı çeşitli ikilemler yaşamasına sebebiyet verebilir. Bunun sonucunda kadınlar rol çatışması yaşamakta ve duygusal olarak yıpranma yaşayabilmekte ve doğal olarak yaşam tatmininde azalma gözlemlenmektedir (Çiftçi, 2006)



Şekil 6. Kadınların çoklu rol üstlenmesi

Kaynak: Öztürk, (2011)

İş hayatındaki kadın çalışanlar üç vazifeyi en iyi şekilde yapabilmek adına fazladan emek sarf etmektedirler. Bu durumda olan kadın çalışanlara süper kadın ismi verilmiştir. Süper kadın olabilmeyi hedefleyen birçok kadın çalışan da boşanmalar, agresiflik gibi negatif durumlarla karşı karşıya kalmışlardır (Palmer, 1993).

2.5.1.2 Bireysel Tercih ve Algı

İş hayatında aktif olarak çalışan kadınlar, ev, iş ve aile arasında sıkışabilmektedir. En çok üst yönetim kadrolarında bulunan kadın çalışanların diğer kadınlara nazaran daha fazla problem yaşadıkları görülmektedir. Yaşadıkları bu durum çocukların mağdur olma ve eşin ve akrabaların çeşitli eleştirilerine ve söylenmelerine yol açmaktadır. Kadın çalışanlar, iş hayatında üst pozisyonlara yükselmeyi hedeflediğinde; uzun süren çalışma saatleri, seyahat etmek durumunda kalmak ve bunun sonucunda eşini ve ailesini ihmal edebilecek durumlarla karşı karşıya kaldığında bir yanda ailesi diğer yandan kendi kararları arasında çelişki yaşamaktadırlar. Kadın aile hayatı ve iş hayatı arasında kaldığı zaman her iki seçenek kendisine sorumluluklar gerektirdiğinden bu sorumluluğu taşıyamama düşüncesine kapılabilmektedir. Kadınlar kendilerini daha çok duygusal ve merhametli görmekte ve kendi güçlülüğünden ziyade güçsüzlüğünü kabullenmektedir. Bireysel güçlerinin ve başarabileceklerinin farkında olamayan kadınlar, yöneten olmaktan ziyade yönetilen olmayı yeğlemektedir. (Bayrak ve Yücel 2000).

2.5.1.3 Öğrenilmiş Çaresizlik

Bu kavram, 1960 senesinde hayvanların üzerinde yapılan bir araştırma ile ortaya çıkmıştır. İlerleyen yıllarda da insanlar üzerinde yapılmış deneylerle de tüm organizmalarda kullanılmış bir kavram halini almıştır. Öğrenilmiş çaresizlik, sürekli kontrol altında tutulamayan durumlarla karşı karşıya kalan organizmaların, kontrol etme olanaklarına inançlarını kaybetmiş olmalarından yaşanan olaylar karşısında hareketsiz kalmalarında kullanılmaktadır (Güler, 2006).

Bu metafor, bireylerin bir durumda birçok kez başarısızlığı ve başarısızlığın ve yaşananların kendi kontrolünün dışında olduğu ve başarıya ulaşmanın son derece zor olduğunu düşünerek kendilerine olan özgüvenlerini kaybetmeleri şeklinde tanımlanabiliriz.

2.5.1.4 Kraliçe Arı Sendromu

Üst yönetime gelmiş kadınların, iş ortamında hareket ve davranışlarını giderek değiştirerek erkek yöneticilerin gösterdiği davranış şekillerine yaklaşmış olmasını ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerin sergilediği tepkileri göstermesinde kullanılan görünmez engellerden birisidir. Kraliçe arı sendromunun niteliklerinden bazıları şunlardır; (Zel, 2002).

- Ayrımla ilgili belirtileri görmezlikten gelmek.
- Örgütteki kadın çalışanların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak,
- Erkek çalışanların davranışlarını benimseyerek bu tutumları kadın çalışanlara karşı kullanmak

Bu sendromun taşıdığı özelliklere uyum sağlayan kadın çalışanlara göre; başarılı olamadıklarında kabahati başkalarında değil kendilerinde aramadıkları, kişisel efor sarf ederek mevcut ayrımcılığı önlemeye karşı çıkılmadığı ve de aile birliği kavramlarına önem verdikleri görülmektedir. Kadınlar üst kademede tek başlarına olmalarının üstünlük ve başarının ayrıcalık olduğunu düşünmektedirler. Kadınları geldikleri mevkilere diğer çalışan kadınlarında gelebileceklerini, sadece özverili olarak emek ve çaba sarf etmedikleri düşüncesi de kraliçe arı sendromuna sebep olan etmenlerden bir tanesidir. (Zel, 2002)

Kraliçe arı sendromuna uyum gösteren kadın çalışanlara göre, başarılı olamayan kadın çalışanlar suçu kendilerinde aramalı ve yaratılan ayrımcılığın

kaldırılması adına gayret sarfetmelidir. Bu sendroma hâkim olan kadınların aile bütünlüğüne ve bu kavrama ayrıca imtiyaz gösterdikleri görülmektedir (Zel, 2002).

2.5.1.5 Süper Kadın Sendromu

İş hayatında belirli bir konuma sahip olan kadınların içlerinde bulundukları durumu izah etmek adına kullanılan bir kavramdır. Bu kavram, kadınların hem anne hem eş olma rolünün gerekliliklerini bir bütün olarak layığıyla yerine getirebilme çabası olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem aktif iş hayatı içerisinde olan hem de annelik görevi olan kadın çoklu rol üstlenerek tüm görevlerini yapmaya gayret ederken, kendilerine yeterli vakti ayıramayabilir ve bu durum sonunda kadın çalışanların daha fazla çalışıp daha fazla sorumluluk yükü almalarına sebebiyet vermektedir.

Hem anne hem eş olmanın yanı sıra kadınlar, ailelerinin bütçelerine de destek olması 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik sıkıntılarla birlikte iş hayatına atılmalarına da sebebiyet vermiştir. Bu senelerde kadınlar, çoklu rol üstlenerek hem kariyer alanında ilerlemeyi, hem iyi bir eş hem de iyi anne olmayı hedeflemişlerdir. Tüm bu sebeplerden dolayı da Süper kadın ismi verilmiştir. Bu şekilde “süper kadın” olmayı hedefleyen kadınlardan bir kısmı bu sorumluluğu kaldıramamış ve sonuç olarak, sürekli alkol tüketen, sinirsel problemler yaşayan ve boşanma sayılarında gözle görülür bir artış olduğu da gözlemlenmiştir (Palmer, 1993).

2.5.2 Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları görünmez engellerden bir tanesi de örgütsel faktörlerin sebebiyet verdiği engellerden oluşmaktadır. İşverenlerin kadınlara olan görüş ve fikirleri kadın çalışanların kariyer basamaklarında yükselmelerinde veya gerilemelerine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle yöneticilerin kadınlara pozitif tavır sergilemesi iş hayatında yükselmeleri adına rahatlık sağlayacaktır. Şirketlerin kadın çalışanlara çıkarttıkları engelleri, örgüt kültürü ve

örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama başlıkları altında incelenebilir (Jahangirov, 2012).

2.5.2.1 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı grup üyeleri içinde paylaşılan birtakım değerler, inançlar, normlar , ve semboller bütünü şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ortak değerler ve inanışlar, liderler ve kahramanlar, örgüt kültürünü oluşturan etmenlerden birkaçıdır. (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Erkeklerin ve kadınların kişisel özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar meydana geldiği ve örgütün içinde kadınlara ve erkeklere farklı şartların sunulduğu gözlemlenmiştir. (Temel vd, 2006).

Bir takım iş yerlerinde, kadınlarla çalışmaya soğuk bakan erkekler olduğu gibi kadınlarla diyalog halinde olmaktan kaçınan erkek müşteriler de vardır. Bu tarz durumlar işverenin gerçekleştireceği personel alımlarında negatif tutumlara sebep olmaktadır. Genellikle çocuğu olan bir kadın çalışmayı tercih ediyorsa, işyerine yeterince zaman ayıramayacağı, gerekli özveriyi gösteremeyeceği, uzun süren iş gezilerine ve toplantılarına katılamayacağı fikri, gerçekleşen personel alımlarında erkek çalışanların daha çok tercih edilme sebebi olarak karşımıza çıkabilmektedir (Akçamete, 2004).

Snavey örgütte çalışanların erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla olmasını şu aşağıda bulunan gerekçelerle sıralamaktadır;

- Kadın iş görenlerin bugüne değin devam eden kalıplaşmış konumu
- İş ve kariyer tanımlarının erkek egemen değer yargıları ölçüt alınarak yapılandırılması
- Kadın iş görenlerin erkek iş görenlerle sağlıklı bir diyalog oluşturmakta zorluk çekmesi
- Erkek çalışanların kadın çalışanlarla birlikte çalışmaktan memnuniyet duymamaları

Özetle, üst yönetim kademelerinde erkek çalışanların sayıca fazla bulunmaları, erkeklerin baskın olduğu örgüt yapısının meydana geleceği algısı, kadınların üst yönetimlere çıkmasına engel olmaktadır. Bu durumun neticesinde kadın çalışanların iş hayatındaki ilerlemelerinde örgütsel kültür faktöründen kaynaklanan engeller söz konusu olmaktadır (Sezen, 2008).

2.5.2.2 Örgüt Politikası

Örgütlerin politikaları; kadın çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine direkt olarak etki göstermektedir. Kimi şirketlerin benimsediği örgüt politikaları kadın iş görenlerin mesleki ilerlemelerinde onlara olanaklar yaratırken, kimi şirketlerin politikaları da tam tersi engeller oluşturmaktadır. İş yerlerinde istihdam edilme, ücretlendirme politikası, görev dağılımları, yükselme olanakları gibi hususlarda kadın çalışanlar daha fazla negatif tutumla karşılaşmaktadır. Performans ölçüm politikaları da kadınların kariyerlerinde olumsuz etkiler göstermektedir. Eşit çalışma koşullarının ve eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, erkeklerin başarıları yeteneğe bakılırken kadınların başarıları değerlendirildiğinde şans faktörünün esas olduğu belirtilmektedir. Başarısız olan kadının yetenek ve becerileri sorgulanırken, başarısız olan erkeğinki şanssızlık olarak nitelendirilmektedir. Bu sebeple, iş başarıma yönünden kadınlar da düşük potansiyel taşıdıkları inancı oluşmuştur (KSGM, 1999).

Örgütlerin ücret politikaları değerlendirildiğinde, kadınlara yönelik f.v.dlılıkların olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiler erkek meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında hem Amerika'da hem Avrupa'da daha az ücret aldıkları görülmüştür. Kadınların genelde kadın işleri olarak tanımlanan işlerde çalışması ile bu durum açıklanmaktadır (Ataay, 1998).

2.5.2.3 Mentor Eksikliği

Mentor kavramı TDK sözlüğünde, güvenilir ve akıllı danışman olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk ise, rehberlik, destekleyicilik ve koçluk aracılığıyla örgütün deneyimli çalışanı ile deneyimsiz çalışanın arasındaki gelişimi sağlamayı hedefleyen bir ilişkidir (Ceylan, 2004).

Mentor aynı örgütte yer alan ve farklı görevlerde çalışıp deneyimlenen kişi, astlarına örgütün politikası, gereklilikleri, stratejileri konusunda tavsiyelerde bulunan yol gösteren kişi olarak tanımlanabilir (<http://www.turizm-gazetesi.com/articles/article.aspx?id=34583>).

Mentorluk kavramını benimseyen kadın yöneticiler daha fazla özgüven kazanmakta, farkındalıkları ve becerilerini kullanma düzeyleri artmaktadır (Ceylan, 2004). Kadın mentorlar kadın çalışanlar için bir rol modeli de oluşturabilecekleri için daha da önemli olabilmektedir. Kadın mentor, kadın astlara kariyerlerinde yardımcı olabileceği gibi kadın yöneticiler için de potansiyel yararlar sağlamaktadır. Bu sebepten mentorluk kavramının hem kadın çalışanlara hem de kadın yöneticilerin daha üst kademelere ulaşmasında çift yönlü bir fayda sağlamaktadır (Ataay, 1998). Ancak yapılan araştırmalar kadınların mentor ilişkileri geliştirmede bir takım engellerle karşılaştıkları görülmektedir.

Örgütlerde cinsiyet stereotipleri, bilgi ağlarına ulaşma, çapraz cinsiyet ilişkileriyle ilgili kabul edilen yargılar kadınların erkek mentor bulmakta zorlanmasının sebeplerindendir. Bununla beraber, kadınlar hemcinslerinden de mentor eksikliği yaşamaktadırlar. Bu durum organizasyonel pozisyonda yöneticilik yapan kadın mentorlerin eksikliğine neden olmaktadır. Mentorluk ilişkisinin faydasının yanında maliyetinin de fazla olması örgütlerde maliyet fayda karşılaştırmasının yapılmasına ve bunda kadın ve erkek mentor için farklı ücretlendirme olacağı düşüncesi, örgütlerde mentorluk ilişkisi kurulmasını etkilemektedir (Ataay, 1998).

Sonuç olarak, kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunmaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu ilişkinin azlığı ise kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Ataay, 1998).

3 BÖLÜM

BİLGİ ve BİLGİ PAYLAŞIMI

3.1 Bilgi Kavramı

Bilgi sözcüğü Latin Dilinde “informatio” sözcüğünden köken alan bir sözcüktür. Biçim verme, biçimlendirme, haber verme, anlamlarını taşımaktadır. (Tiwana, 2003; Top, 2008). İngilizce eş anlamlı kelimeler sözlüğünde bilgi: Sezgi, anlama, idrak, tahmin, aydınlatma, sözcüklerinde de karşılık bulmaktadır (Laird, 1985). Bilgi sözcüğü Türkçe sözlükte, bir iş ya da konu üzerinde bilinen şey, malumat, ilk sezi durumunda zihince kavranmış temel düşünce, şeklinde tanımlanmaktadır. (TDK, 1974).

Bilimsel tanımıyla bilgi, verilerden kaynak alan bir gerçeği yansıtan ve insanların ussal yapılarını da kapsayan bir kaynaktır. (Krouh vd, 2002; Huotari ve Livonen, 2004). Bilgi kavramı bu boyutlarıyla irdelendiğinde, tecrübelerin, inançların, bir araya getirilmiş verilerin, enformasyonların, profesyonelleşmiş içeriklerin ve köklü sezgilerin, anlamlı değerlendirmelerin toplamı biçiminde sıralanabilir. (Tiwana, 2003). Özetle bilgi kavramı, belgelerde, dosyalarda, dokümanlarda ifade edilen şeyler olmaktan ziyade, örgütlerin günlük işleyişinde, karar alma süreçlerinde, ürün geliştirme metotlarında, tasarımlarında, yönetim politikalarında, standardizasyonlarında karşımıza çıkan kavramlar sonucu ortaya çıkmış içerikler olarak tanımlanabilir. (Davenport ve Prusak, 1998; Yaman, 2000).

Bu kavram, binlerce yıldan beri, insanoğlunun evriminin en önemli yapıtaşıdır. Bilgi kavramının tartışmaya açılması Milattan Önce beşinci yüzyılda, Yunanlı filozof Sokrates’in bilginin temel özellikleri, tanımı, aktarılması ve sınırları ile ilgili ortaya attığı sorular sonrasında olmuştur. (Malhotra, 1997). İlk yüzyılda bilgi kavramı daha çok aletlere, ve ürünlere yapılan uygulamalar ve bunların sonucunda elde edilen deneyimlerle tanımlanmıştır. Bu sürecin sanayi devrimine giden yolu başlattığı söylenebilir. İkinci aşama ise 1880’den başlayıp İkinci Dünya Savaşı ile bitmektedir. Bu dönemde bilgi kavramı yeni kazandığı yeni anlamlarla

işlere uygulanmaktadır. Son dönem ise İkinci Dünya Savaşı ile başlayan bilginin kendisine uygulanması ve buradan yeni bilgilerin elde edilmesidir. Bu aşamadan sonra bilgi, üretimin başat faktörü olmakta ve artık gerek sermaye gerek emek kavramının önünde yer almaktadır. (Drucker, 1993).

Bilgi çoğunlukla güç şeklinde anlam kazanır: yaşam için, uyum için, içinde bulunulan zor koşullarda başarı sağlamak için (Buckman, 2004). Bilgi, deneyim veya yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bir kavramdır. Gerçek olan şeylerin üst üste birikmesi sonucu elde edilmiş bir kural, kaide olarak da tanımlanabilir.

Bilgi çoğu zaman belirli problematik alanlara özeldir belirli bir alandan diğerine aktarılamaz. Bazen zaman bağımlıdır yani; belirli bir zamanda kullanılan ve doğru kabul edilen bir bilginin başka bir zamanda yanlış olduğu tespit edilebilir. İhtiyaçların değişimine göre de bilginin kullanımı değişebilir ve bazı bilgilerin kullanımına duyulan ihtiyaç azalabilir. Bilginin tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılması kimi kişisel ve sosyal değerlere, inançlara ve ihtiyaçlara bağlıdır. Başarılı deneyimler sonucu elde edilmiş bilgi tecrübe olarak karşımıza çıkar ve bu tecrübeler de uzmanlığa dönüşür. (Awad ve Ghaziri ,2004).

3.1.1 Veri

Veriler enformasyonun kaynağıdır. Enformasyonların işlenmesi ve toplanması sonucu da bilgi oluşur. (Bennet ve Gabriel, 1999). Veri; henüz işlenmemiş ve sonuca varılmamış enformasyon parçalarıdır. (Akgün ve Keskin, 2003). Bireyin kendisi tarafından değil, başkaları tarafından daha önce hazırlanmış ve çeşitli kanallardan bireylere aktarılan formlardır. Ancak verilerin biriktirilmesinden mutlak olarak enformasyon, enformasyonların birikmesinden de kesin olarak bilgi elde edilmez. Önemli olan bu biriktirmenin metodolojik bir yöntemle irdelenmesi ve belli bir bağlam içinde sunulabilmesidir. Veriler belirli içerikten bağımsız olarak tek başına anlam ifade etmeyen formlardır. (Hariharan ve Khaneja, 2003). Veri içinde bulunulan zamanda gerçekleşen ve geçmişte gerçekleşmiş hadiselerle alakalı işlenmemiş, olgunlaşmamış kimi gerçekleri içine

almaktadır. Verilerin belli bir amaç doğrultusunda sistemli işlenmesi sonucu edinilmiş bilgi başka bir konuda veri özelliği taşıyabilir.

Örnek vermek gerekirse; bir satış müdürü elemanlarının aylık satış miktarlarının bulunduğu kayıtları bilgi olarak görebilir. Bu kayıtlar satış müdürüne elemanlarının performansı hakkında anlamlı bir bilgi sağlamaktadır. (Tekin vd., 2000). Veriler, olgularla ilgili farklı nesnel gerçeklikleri göstermektedir. Örgütler açısından veri yapılan işlerin belirli bir formatla sistematik olarak kayıt edilmesidir. Örnek olarak bir toplu alımda alınan ürünlerin cinsi, sayısı ve bunun sonucunda elde edilen gelirin kaydedilmesidir. Ancak bu veri alıcının ürünü alma nedeni veya motivasyonu, neden bu sayıda satın aldığı, fiyatlandırmanın nasıl yapıldığı gibi hususlarda detaylı bir bilgi vermez. Bu anlamıyla da bu veriler tek başına bir şirketin performansını, yönetim başarısını ölçmede yetersiz kalır.

Veriler tek başına bir anlam ifade etmez, olan şeylerin bir kısmını ifade eder. Değerlendirme, yorumlama bulunmaz bu sebeple de karar sürecinde kendi başına bir kaynak olarak değerlendirilemez.

Veriler yine de kuruluşların kullandığı vazgeçilmez kaynaklardan biridir. Bütün kurumların verilere ihtiyacı vardır ancak bu bazı endüstri alanlarında daha yüksek bir veri bağımlılığı oluşturmaktadır. Örnek olarak bankalar sosyal güvenlik şirketleri verilebilir.

Kurumlar müşterilerle ilişkilerini ilerletmek amacıyla kendilerine özgü veri kültürü oluşturmaktadırlar. Bu kültürün amacı satın alıcılara ait bazı verilerin kaydedilmesidir. Şirketler bu verileri güvenlik amaçlı veya ticari fayda temelli saklama yolunu seçmektedirler. Yöneticiler enformasyon elde etmek için verileri değerlendirmektedirler. Diğer taraftan karar vericiler genellikle verilerin işlenmesinden doğan enformasyonları tercih etmektedir. (Davenport ve Prusak, 2001).

3.1.2 Enformasyon

Bu kavramda da diğer kavramlarda olduğu gibi gönderici ve alıcı kanalları mevcuttur. Enformasyonun hedeflediği, alıcının herhangi bir konu hakkında oluşmuş fikirlerinde değişiklikler meydana getirmek, olayları değerlendirirken veya sergilediği tutumlarda etki yaratmaktır. Anlayış kısmında veya bakış açısında bir değişiklik yaratmalıdır. Örnek vermek gerekirse; satılacak bir ürünle ilgili müşteriye aktarılan bir enformasyon, müşterinin düşüncelerinde, davranış ve tutumunda bir değişiklik yaratmalıdır. Birbirleriyle herhangi bir ilişkisi bulunmayan ifadelerden oluşan bir fikrin alıcı tarafından bir anlamı yoktur. Bu sebepten dolayı da mesajı gönderen kişinin mesaja bir anlam yükleyerek gönderim yapması gerekmektedir. Enformasyon kavramı, herhangi bir hedefe veya ilgiye ait olan verilerin bu hedeflerle düzenlenip şekillenmesidir (Davenport ve Prusak, 2001). Enformasyon amaç ve önemle bağlanmış veridir. Veri kavramını enformasyona dönüştürmek için bilgiye ihtiyacımız olmaktadır (Drucker, 1999).

Tablo 2. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

Veri	Enformasyon	Bilgi
Henüz yorumlanmamış sembollerdir	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkan tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış.
Nicel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırmaya yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: D. Stenmv.d (2002), "Information vs. Knowledge: The Role Of Intranets In Knowledge Management", Proceedings Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences, s. 2. A. Tiwana (2001), The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And CRM Applications, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ. s. 37.

3.2 Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Kapsamı

Kurumlarda bilgi kaynaklarının varlığının yanısıra sağlıklı bir şekilde paylaşımı da çok önem arz etmektedir. Bilgi paylaşmakla daha da değer ve anlam kazanır. Ancak, bilgi paylaşımının, özellikle de iş hayatında önünde önemli engeller bulunmaktadır. (Bryant, 2002) Kurumlarda bilgi paylaşım sürecinin yönetilmesinde teknolojik, beşeri, sosyal, ticari ve diğer pek çok karar etkili olmaktadır. (Yeniçeri, İnce, 2005). Bu paylaşım gerek iletişimle gerek de enformasyonun dağılımıyla ilişkilidir. Çünkü bilgi karmaşık ve bağlantılı bir özellik arz eder. Bilgi, organizasyon içinde gerekli koşullar elde edildikçe serbestçe taşınır. Bilgi paylaşımı genellikle iki taraf arasındaki etkileşim sonucu oluşmaktadır. Bu taraflar bilginin sahibi ve paylaşım sonucu bilgiyi elde eden kişidir. (Ipe, 2003).

Bu paylaşım taraflar arasında bilinçli şekilde gerçekleştirilir. Bilgi paylaşımı bir sohbet ortamında, bir toplantıda beklenmedik bir etkileşim sonucu da ortaya çıkabilir. (Marouf,2005).

Bilgi paylaşım süreci kurumlarda kabaca; biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma paylaşım süreciyle ilgili bir kontrol veya yönlendirmenin olup olmamasıyla ilgilidir. Bu ayrım bütün bilgi çeşitleri için söz konusudur. Biçimsel olmayan paylaşım, iki çalışan arasında üstte bahsettiğimiz kontrol ve denetleme süreçleri olmadan kendiliğinden gelişen bir iletişimdir. Mail yoluyla, yüz yüze ve pek çok farklı biçimde gerçekleşebilir. Bu tür bilgi paylaşımın şirketler tarafından kontrolü oldukça güçtür ve olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir.

Biçimsel bilgi paylaşımı bir kurumda genellikle teknolojinin önemli rol oynadığı, çeşitli denetim mekanizmaları olan bunun yanında yazılı ve hatta bazen de yazısız kuralları (sosyal, şirket kültürü, vb.) olan bir bilgi paylaşımı türüdür. Bu paylaşım türünde teknolojinin oynadığı rol denetim mekanizmalarının daha etkin kullanımı ve paylaşımının sonucunun her iki veya daha fazla taraf açısından daha objektif bir şekilde kontrolünü sağlamaktadır. (King, 2001). Ödüllendirme ve ceza mekanizmaları, kurum yapısı ve kültürü, bilgi paylaşımı politikası, teknolojinin etkin

kullanımı, karar vericilerin desteği, uygun ve şeffaf denetim ve personelden geri dönüş sağlanması önemli faktörlerdir. (Celep ve Cetin, 2004; Ipe, 2003). Bilgi paylaşımında, paylaşım rollerinin açık ve anlaşılır olması, gerekli iletişimin derecesi ve sürekliliği, karşılıklı sorumluluk gibi faktörler önemlidir (Soule, 2003). Çalışanların etkin ve nitelikli bir iletişim kurabilmesi için birbiriyle aynı dili konuşması önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra doğru bir paylaşım için kişilerin bilgiyi birbirlerine yakın bir biçimde anlamlandırmaları da çeşitli yanlış anlaşılımların önlenmesi açısından elzemdir. (Bashorat, 2006).

3.3 Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörlere bakıldığında üç fv.dlı başlık altında toplanmaktadır. Bunlar bilgi ile ilgili faktörler, bireysel ve örgütsel faktörlerdir.

3.3.1 Bilgi İle İlgili Faktörler

Bilgi genel olarak açık ve örtük olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Bilgi bu her iki tür açısından da bir değer ifade etmektedir. Örtük bilginin paylaşılması açık bilgiye göre çok daha zordur. Bilginin ticari yönden değeri arttıkça bu bilgiye sahip olanlar hem çalıştıkları örgüt hem de örgütteki diğer bireyler tarafından fv.d edilmektedirler. Bilgi paylaşımı bilginin ne zaman, nasıl ve kimle paylaşılacağı konusunda alınacak kararların oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bilginin değeri arttıkça bireyler duygusal olarak bilgiyi sahiplenme hissine kapılmaktadırlar. Bu sahiplenme sayesinde bireysel bilgi çalışanlar için statü, kariyer ve itibar gibi kazanımlara dönüşebilmektedir (Kulaklıoğlu, 2009, s. 95). Bireylerin değerinin sahip olduğu bilgi ile değerlendirildiği örgütlerde bilgi paylaşımı bireyin değerinden bir şeyler kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu da bilgi paylaşımında isteksizliğe neden olmaktadır. Profesyoneller örgütte değerlerinin sahip olduğu bilgi ile ilişkili olduğunu düşündüklerinden kendi bilgilerini korurlar. Bu nedenle bilgi paylaşımı ile ilgili isteksizlik, güvensizlik oluşmaktadır (Akgün vd., 2009, s. 188).

Bazı spesifik bilgi türleri hem birey hem örgüt açısından büyük değer taşımaktadır. Örneğin ARGE faaliyetleriyle ilgili bilgi ticari ve bilimsel açıdan taşıdığı önem nedeniyle büyük değer taşımaktadır. ARGE üzerine gerçekleştirilen araştırmalar; örgütlerin sahip olduğu yaratıcı gücün temel kaynağının belirli konularda uzmanlık, deneyim ve spesifik bilgi birikimine sahip bir grup birey tarafından gerçekleştiğini göstermektedir. Rekabetçiliğin yüksek ve bilginin de ticari açıdan değerli olduğu bir ortamda bilgiyi paylaşma ile onu kendi mülkiyetinde tutma arasında ikilimden kaynaklanan bir gerilim oluşması olasıdır (Akgün vd., 2009, s. 188).

3.3.2 Bireysel Faktörler

Bilgi paylaşımıyla ilgili çoğu çalışmanın motivasyon, algı, güven ağı gibi konuları içerdiği görülmüştür. Personel özellikleri işyerindeki davranış, tutum ve performansı içermesine rağmen bilgi paylaşımı hakkında bireysel özellikler ve kişisel özellikler ile ilgili çalışmalar yetersizdir (Matzler vd., 2011, s. 296). Oysa bilgi bir anlamda bireylerin zihninde anlam kazanır (Bhatt, 2001, s. 70). Bu nedenle bilgi paylaşımı faaliyetleri incelenirken bireylerin özelliklerinin de incelenmesi gerekir.

Matzler vd.'nin 2007 yılındaki çalışmalarında bilgi paylaşım sürecini bireysel karakteristikler açısından ele aldığı ve uyumluluk, vicdanlılık ve deneyimlere açıklık şeklinde üç temel bireysel özelliğe ayırdığı görülmektedir (Akgün vd., 2009, s. 189).

Uyumluluk; kişisel uyumluluk deneyim ve çevresel koşullarla şekillenen bir özelliktir. Uyumluluk seviyesi yüksek olan bireyler, yumuşak tabiatlı, affedici, yardımsever, yaratıcı, güler yüzlü, hoşgörülü, nazik, saygılı, özverili, sepatik bir karaktere sahip olurlar. Rekabettense iş birliğini tercih ederler. İş birliğinin yüksek olduğu bir iş ortamında uyumluluğun iş performansını etkilediği literatürde açıkça görülmüştür. Bilgi paylaşımı iş yerinde gerçekleşen yardımseverlik ve işbirliğinin özel bir türüdür ve çalışanların iş v.dadaşlarıyla ve üstleriyle iyi geçinmelerini

gerektirir. Uyumluluk bilgi paylaşımı için vazgeçilmez bir nitelik (Akgün vd., 2009, s. 189).

Vicdanlılık; vicdan yönü kuvvetli olan bireyler görevlerine daha bağlı, güvenilir, sorumluluk sahibi, düzenli, çalışkan ve başarılı olurlar. İlgili literatürde vicdanlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediği ile ilgili kanıtlar mevcuttur. Vicdanlılığın örgütsel vatandaşlık duygusunu geliştirmede de önemli rolü olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı görev duygusuna bağlı örgütsel vatandaşlığın bir türüdür. Vicdanlılığında bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi büyük bir yere sahiptir (Akgün vd., 2009, s. 189).

Deneyimlere açıklık; bireylerin entelektüel merak, yaratıcılık, esnek düşünme ve kültürel birikimi gibi kişilik özelliklerine sahip olmasını kapsar (Kulaklıoğlu, 2009, s. 100). Yüksek seviyede bir açıklığa sahip olan bireyler hem kendi iç dünyaları hem de dışarıya karşı büyük bir ilgi ve merak duyarlar. Yeni fikir ve geleneksel olmayan değerleri denemeye çok heveslidirler. Açıklık seviyesi yüksek olan bireyler, bilgi arayışında daha aktif olarak, bilgilerini de daha kolay paylaşmaktadırlar (Akgün vd., 2009, s. 190).

Bilgi paylaşımı üzerinde etkili olan faktörlerden biri de motivasyondur. Bilgi paylaşımı faaliyetlerinin gönüllü olması gerekir. Kimseyi sahip olduğu bilgiyi paylaşmaya zorlayamazsınız. Bilgi paylaşımını etkileyen motivasyonel faktörler içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır (Jones vd., 2006, s. 414). İçsel faktörler; bilgiyle birlikte algılanan güç ve paylaşım ile birlikte algılanan karşılıklılık ilkesini içermektedir. Dışsal faktörler ise; alıcı ile ilgili olan ilişkileri ve paylaşım ile ilgili ödülleri içerir (Akgün vd., 2009, s. 190).

Bilginin öneminin ve değerinin artması “bilgi güçtür” yaklaşımının oluşmasına neden olmaktadır. Bazı bireyler bilgilerini paylaştıkları takdirde değersiz görüleceklerini ve terfi edemeyeceklerini düşündükleri için bilgilerini paylaşmaktan çekinirler. Bilgi güçtür ve bireyler ancak dışsal motive edicilerle bunu paylaşmaya

razı olabilmektedirler (King ve Mv.ds, 2008, s. 131). Brown ve Woodland'a göre bireyler bilgiyi hem kontrol hem de savunma amaçlı olarak kullanabilirler. Güç politikası örgütlerde bilgi paylaşımının önemli bir faktörüdür (Akgün vd., 2009, s. 191).

Karşılıklılık yaklaşımında bireyler kendilerindeki bilgiyi bir başkasıyla paylaşıırken artı bir değer olarak kendisine dönmesini bekler. Buna sosyal takas teorisi de denilebilir. Sosyal takas teorisi; bireylerin yapacağı katkının diğerlerinin kendilerine yapacağı katkıyla orantılı olduğu görüşünü içerir (King ve Mv.ds, 2008, s. 132). Ekonomik alışverişte etkileşim süresi boyunca her kuruş için pazarlık edilir. Fakat sosyal takas teorisinde ise resmi faaliyetler ve görevlerin gerçekleştirilmesi için örgütsel birimler arasında karşılıklı güven ve geri beslemeye dayanan bir etkileşim söz konusudur (Lin, 2008, s.1510).

Bilgi paylaşım motivasyonunu etkileyen dışsal faktörlerden biri alıcı ile verici arasındaki ilişkidir. Alıcı ile ilişkiler üç temel unsuru içerir. Bunlar; güven, bağlılık ve alıcının güç ve statüsüdür (Akgün vd., 2009, s. 191). Güven kavramı; karşılıklı bir alışverişte bulunan herkes tarafından paylaşılan bir dizi beklentidir. Bilgi paylaşımı ve güven yapısını bir araya getiren birçok araştırma bulunmaktadır. Gruplar arasında karşılıklı olarak gerçekleştirilen fikir alışverişleri güven duygusu sağlar. Böylelikle iletişimde artma meydana gelir ve zamanla artmış olan iletişim bilgi paylaşımını hızlandırır. Sherif'in yapmış olduğu çalışmalar sonucunda ulaştığı kanıtlar; tekrarlanan çabalar ve iletişim kanalının ortaya çıkarttığı güvenle de yeni öngörü ve fikirlerin paylaşılmasını sağladığını göstermiştir (Celep ve Çetin, 2003, s. 100-101). Chow ve Chan'in çalışmasında; "Örgüt üyeleri arasındaki paylaşılan amaçlar bilgi paylaşımına yönelik davranışları olumlu etkiler" hipotezi doğrulanmıştır (Chow ve Chan, 2008, s. 460). Lin ise bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kişiler arası güven, organizasyonel destek ve niyetlerin etkisini vurgulamıştır (Yeniçeri ve Demirel, 2007. s. 225). Bilgi paylaşımına yönelik davranışlar bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Jiacheng vd., 2010, s. 222)

Bireylerin birbirleriyle etkileşim kurabilmeleri için aynı dili konuşmaları gerekir. Bilginin doğru bir şekilde paylaşılması için aynı dili konuşmanın yanı sıra bilgiye benzer anlam yüklemeleri de gerekir (Yeniçeri ve Demirel, 2007. s. 223)

Değişime karşı direnme, dinleme isteksizliği, bilgi paylaşımında bireylerin harcadığı zaman dilimi, bilgi paylaşımında taraflardan bir tanesinin yeterince bilgiye sahip olmaması, bilgi paylaşımına karşı negative bir tutum içerisinde olma, bireysel etki ve iletişim yetersizliği, eğitim düzeylerinin farklılığı, yaş ve cinsiyet farklılığı bilgi paylaşımı etkileyen bireysel faktörler arasındadır (Yeniçeri ve Demirel, 2007. s. 223)

3.3.3 Örgütsel Faktörler

Bilgi paylaşımını etkileyen örgütsel faktörler literatürde çeşitli şekillerde gruplandırılmıştır. Örgütsel faktörler arasında en çok üzerinde durulan faktör kültürdür. Örgüt kültürü; örgüt normları ve değerlerinden meydana gelir. Örgüt norm ve değerleri toplumsal denetim sistemi olarak işlev görürler. Örgüt norm ve değerleri bireylerin davranışlarını yönetir. Son dönemde yapılan çalışmalar, örgütsel kültürün bireylerin enformasyonu iletişim haline getirmeye ilişkin tutumları üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Celep ve Çetin, 2003, s. 93, 95). Davenport&Prusak bilgi paylaşımını engelleyen kültürel faktörleri “sürtünmeler” şeklinde ifade etmiş ve bu faktörlerin bilgi paylaşımını yavaşlattığı ya da tümüyle engellediğini ve bilginin örgüt içerisindeki hareketliliğini azalttığını öne sürmektedir. Bilgi paylaşım kültürü; bir kişinin bilgilerini ve fikirlerini kendi isteği doğrultusunda paylaşımında bulunduğu kültürel ortamları ifade eder. Örgütte bilgi paylaşımı kültürünün bulunması çalışanların bilgi paylaşımı davranışlarını sergilemelerine yardımcı olur (Karaaslan vd., 2009, s. 145).

Örgütsel iletişim; bir örgütün çeşitli bölümleri arasındaki bilgi, duygu ve yaklaşım paylaşımını ve bu süreçte kullanılan her türlü araç, gereç, yöntemle ilgili kanalları ve mesajları içermektedir. İletişim, örtülü bilginin paylaşılması için gereken

alt yapıyı oluşturmaktadır. Bireyin örgütü, örgütün bireyi tanıması için etkin bir iletişim sistemine ihtiyaç duyulur. Etkin bir iletişim sistemi, bilgi yaratımını ve bilgi paylaşımını artırır (Mısırdalı, 2006, s. 44, 46).

Bilgi paylaşımında bilgi teknolojileri faktörü önemli bir öneme sahiptir. Literatürde bilgi teknolojileri; “Herhangi bilginin bilgisayar vasıtasıyla elde edilmesini, işlenmesini, saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010, s. 114). Bilgi teknolojileri, bilgiye ulaşımı kolaylaştırır, daha geniş kitlelere yayılmasını ve bu sayede daha hızlı bir şekilde bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesini sağlar. Örgütte bilgi akışının gerçekleştirilebilmesi için mevcut alt yapının gerçekleştirilmesi gerekir. İletişim alt yapıları telgraf, telefon alt yapısı ve bunlara eklenen teleteks, radyo ve televizyon alt yapılarını içerir. İletişim alt yapıları sayesinde bilgi; metin, ses, resim ve video formlarında uzak mesafeler arasında olağanüstü hızla aktarılır.

Pfeffer’in belirttiği gibi ödül sistemi örgüt içerisindeki bilgi paylaşımını etkiler. Pfeffer’e göre; ödül, örgütün kişiye ödenmiş olan ücretten daha fazla bir anlama sahiptir. Kohn ise; ödül ne kadar çarpıcı ve güçlülük vericiyse o kadar çok içsel bir bilgi ortaya çıkaracağını ifade eder. Geleneksel özendirme sistemleri bireyselleştirmeyi ve rekabeti özendirerek bilgi paylaşma isteği üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Yenileşme için üstü örtülü yeni bilgi oluşması önemlidir. Ödül verme sistemiyle, yarışma ve bireysel edim ödüllendirilirse takım çalışması ve güven duygusu zarar görür ve insanlar birbirleriyle yarış içine girerler bu da bilgi paylaşımı üzerinde negatif etki yaratır. Oysa ki takım çalışmasına dayanan özendiricilerle takımın tüm üyeleri arasında paylaşılacak ödül kişileri bilgilerini takımla paylaşmaya iter (Celep ve Çetin, 2003, s. 108-109). Jiacheng ve v.d. Çin ve Amerika’da yürüttükleri çalışmalarında ödülün kimlik üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Jiacheng vd., 2010, s. 223)

Bartol ve Srivastava ödül verme sistemini bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi ve sonuçlara yani performansa ödül verilmesi olarak sınıflandırmaktadır.

İşletmelerde veri tabanlarında saklanan verilerin kıymeti değeri uzmanlar yoluyla ve bilgiye erişen ve pratikte kullanan çalışanların sayısı ölçülerek değerlendirilmekte ve bu sürece fayda sağlayanlar ödüllendirilmektedir. Bu bireysel bir ödüllendirme sistemidir. Bu değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde ortaya çıkan bazı zorluklar kurumları daha hiyerarşik metotları izlemeye itebilir. Karar vericiler bu zorlukları aşmak ve daha etkin bir iletişimi sağlamak amacıyla belli aralıklarda toplantılar düzenleyerek çalışanlarının fikirlerinden ve önerilerinden yararlanır. Değerli önerileri bulanan ve bu bilgileri hayata geçirilen çalışanlara performanslarından dolayı ödüller verilebilir. Yalnız bu noktada dikkat edilmesi gereken husus bireysel beklentilerden dolayı birey bilgisini grupla paylaşmak yerine kendi kullanıp ödül almaya odaklanabilir. Bu tür durumlarda kolektif olarak oluşturulan ödüllendirme sistemleri uygulanır. Bu tür ödüllendirme sistemleri ekip veya örgüt içerisinde iş birliğini, örgütü sahiplenme dürtüsünü ve grup aidiyetini yükseltme amacıyla uygulanır. Kar ve kazanç temelli ödüllendirme yöntemleri, çalışanlar ve departmanlar arasında bilgi paylaşım miktarını yukarı çekerken, çalışan sahipliği ödüllendirme planları kişinin özümsemiği nitelikli bilgileri iş arkadaşlarıyla örgüt yararına paylaşmasına olanak sağlar. Ayrıca ödüllendirme planlarının uygulanmasında adil olma ve hakkaniyet derecesine önem verme gibi unsurlar çalışanlarda gelecekte haklarının korunacağı fikrini oluşturarak bilgi paylaşımını artırabilir. Aksine adaletsizlik ise; örgüt içinde çatışmalara neden olabilir ve bilgi paylaşımını engeller (Özler vd., 2006, s. 145-147).

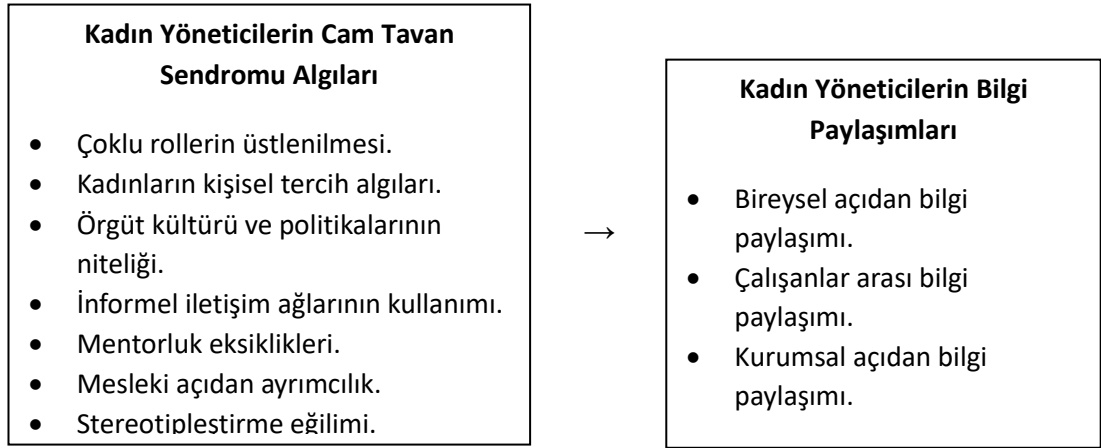
4 BÖLÜM

METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın amacı, modeli ve veri toplama şekli

Araştırma, kadın yöneticiler üzerine odaklanmış olup; literatürde de önemli bir sorun olduğu ifade edilen cam tavan konusunu ele almakta ve bu konu ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkileri incelemektedir. Buna göre araştırmanın amacı; kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna yönelik algılarının, yine bu kişilerin bilgi paylaşımları üzerindeki etkilerini, eğer varsa, irdelemektir. Gerek literatür taraması sonuçlarına ve gerekse de kullanılacak ölçüm araçlarına bağlı olarak; cam tavan sendromu algısı dahilinde bir takım alt konuların yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu alt konular arasında kadın yöneticilerin çoklu rolleri üstlenmeleri, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ile politikalarının niteliği, informal iletişim ağlarının kullanımı, stereotipleştirme eğilimi, mentorluk (akıl hocalığı) eksiklikleri ve mesleki açıdan ayrımcılık bulunmaktadır. Diğer taraftan bu kişilerin bilgi paylaşımları ise örgütsel davranış bilimine de uygun bir biçimde, üç farklı derece itibarıyla dikkate alınmıştır: bireysel, çalışanlar arası (grupsal) ve kurumsal (örgütsel) bilgi paylaşımları.

Buna göre araştırmada analizi yapılmak üzere önerilen model, Şekil 1’de görülmektedir. Modelde bahsedilen tüm alt konular ve bilgi paylaşımı dereceleri, tek tek belirtilmiş ve cam tavan sendromu algısı ile bilgi paylaşımı ana başlıkları altında toplanmıştır.



Şekil 7. Önerilen Araştırma Modeli

Her ne kadar Şekil 7’deki model, iki ana konu arasındaki bağlantıları incelese de, her bir ana konunun içerisinde çok sayıda alt konu olduğu görülmektedir. Bu yüzden araştırmada bir ana hipotez bulunmakta, ancak bu ana hipotez çok sayıda alt hipotezi de içermektedir. Dolayısıyla, Tablo 3’de görüleceği üzere, çok sayıda hipotezin testi yapılacaktır.

Tablo 3. Test Edilecek Ana ve Alt Hipotezler

H_{0Ana} : Kadın yöneticilerin cam tavan sendromu algılarının, işyerinde bilgi paylaşımları üzerinde anlamlı bir açıklayıcı etkisi bulunmamaktadır.
H_{0a} : Kadın yöneticilerin çoklu rolleri üstlenmelerinin, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H_{0b} : Kadın yöneticilerin kişisel tercih algılarının, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H_{0c} : Örgüt kültürü ve politikalarının niteliğinin, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H_{0d} : İformel iletişim ağlarının kullanımının, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H_{0e} : Mentorluk eksikliklerinin, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H_{0f} : Mesleki açıdan ayrımcılığın, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı

bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0g} : Stereotipleştirme eğiliminin, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0h} : Kadın yöneticilerin çoklu rolleri üstlenmelerinin, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0i} : Kadın yöneticilerin kişisel tercih algılarının, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0j} : Örgüt kültürü ve politikalarının niteliğinin, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0k} : İnfornel iletişim ağlarının kullanımının, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0l} : Mentorluk eksikliklerinin, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0m} : Mesleki açıdan ayrımcılığın, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0n} : Stereotipleştirme eğiliminin, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0o} : Kadın yöneticilerin çoklu rolleri üstlenmelerinin, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0p} : Kadın yöneticilerin kişisel tercih algılarının, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0r} : Örgüt kültürü ve politikalarının niteliğinin, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0s} : İnfornel iletişim ağlarının kullanımının, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0t} : Mentorluk eksikliklerinin, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0v} : Mesleki açıdan ayrımcılığın, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.
H _{0y} : Stereotipleştirme eğiliminin, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmamaktadır.

Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir. Anket, toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik ve bazı olgusal bilgileri ele alınmaktadır. İkinci bölümde cam tavan konusuna yönelik ifadeler bulunurken; üçüncü bölümde ise bilgi paylaşımı konusunu irdeleyen ifadeler vardır. Anket oluşturulurken Karaca (2007), Ergeneli ve Akçamete (2014), Ragins v.d. (1998), Köseoğlu v.d. (2011), Karavardar (2012) ve Chow v.d. (1999) tarafından hazırlanan çalışmalardaki yaklaşımlar ile ifadeler dikkate alınmıştır. Veriler, kamu sektöründe bulunan kadın çalışanlardan elde edilmiştir. Veri toplama sürecinin sonunda, katılımcı sayısı 100 olmuştur.

4.2. Katılımcılara Ait Demografik ve Olgusal Bulgular

Demografik ve olgusal unsurlar, toplam yedi adet kriteri içermektedir. Bunlar; yaş, medeni durum, (varsa) çocuk sayısı, (varsa) çocuk bakımını daha çok kimin üstlendiği, eğitim durumu, görev unvanı ve son olarak çalışma yılıdır. Tüm bu kriterler açısından elde edilen sonuçlar, Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik ve Olgusal Nitelikleri

Nitelik	Dağılım (Sayı)	Dağılım (%)
Medeni Durum	Bekâr: 38	38
	Evli (Çocuksuz): 14	14
	Evli (Çocuklu): 44	44
	Boşanmış (Çocuksuz): 3	3
	Boşanmış (Çocuklu): 1	1
(Varsa) Çocuk Sayısı	Çocuğum yok: 52	52
	Bir çocuğum var: 34	34
	İki çocuğum var: 12	12
	Üç çocuğum var: 2	2
(Varsa) Çocuk Bakımını	Ben üstleniyorum: 17	35

Daha Çok Kimin Üstlendiği	Aile büyükleri üstleniyor: 19	40
	Kreş üstleniyor: 10	21
	Bakıcı üstleniyor: 2	4
Eğitim Durumu	Lise: 33	33
	Lisans: 66	66
	Yüksek Lisans: 1	1
Görev Unvanı	Şef: 7	7
	Genel müdür: 1	1
	Diğer: 92	92
	Merkezi Ölçütler	Dağılım Ölçütleri
Yaş	Ortalama: 30,23 Ortanca: 29	Standart Sapma: 5,76 Minimum: 20 Maksimum: 50
Çalışma Yılı	Ortalama: 8,81 Ortanca: 7	Standart Sapma: 5,70 Minimum: 1 Maksimum: 30

Tablo 4'e göre katılımcıların yarısından fazlası, evlidir. Bekârlar, %38'lik bir orana sahipken; boşanmış kişilerin oranı oldukça düşük görünmektedir. Katılımcıların %52'sinin çocuğu yok iken; çocuğu olanların önemli bir kısmı (%34'ü), sadece bir çocuk sahibidir. Daha az oranda olmakla birlikte, iki çocuğu ve çok daha düşük bir oranda (%2'si) üç çocuğu olan katılımcılardan bahsetmek mümkündür. Diğer taraftan dört ve daha fazla çocuğu olduğunu ifade eden katılımcı ise yoktur. Çocuğu olan katılımcılar ise neredeyse eşit bir şekilde çocuklarına kendilerinin (%35) veya aile büyüklerinin (%40) baktığını söylemişlerdir. Ayrıca çocuk bakımında kreşin, bakıcıdan çok daha fazla rağbet gördüğü dikkat çekmektedir. Katılımcıların eğitim durumu açısından ağırlıklı olarak (%66) lisans mezunu oldukları, ancak bunun yarı oranında lise mezunu katılımcının da bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Sadece bir katılımcı, yüksek lisans mezunu iken; hiçbir katılımcının doktora eğitimi almadığı görülmektedir. Görev unvanı olarak yedi

katılımcı şef ve sadece bir katılımcı ise genel müdür olduğunu ifade ederken; geriye kalan 92 katılımcı, diğer yönetim pozisyonlarında bulunduklarını ortaya koymuşlardır.

Açık uçlu olan ve doğrudan sayısal verilerin girildiği yaş ile çalışma yılı sorularına gelindiğinde; katılımcıların genel olarak genç sayılabilecek bir yaş ortalamasına (30,23) sahip oldukları ve ayrıca yaş verilerinin sıralanması durumunda, yaş açısından oldukça homojen bir katılımcı grubunun (ortanca: 29) bulunduğu ifade edilebilir. Ayrıca en genç katılımcı 20 ve en yaşlı katılımcı ise 50 yaşında olup; genel haliyle katılımcıların yaşları birbirlerine göre 5,76 yıllık bir değişkenlik göstermektedir.

Çalışma yılı bulgularına göre katılımcılar ortalama olarak 8,81 yıldır görev yapmaktadırlar ve yine çalışma yılı açısından homojen nitelikli (ortanca: 7) bir katılımcı grubundan bahsetmek mümkündür. En kısa süreli çalışma bir ve en uzun süreli çalışma ise 30 yıldır; ayrıca katılımcılar arasında çalışma yılı açısından ortalama olarak 5,7 yıllık bir değişkenlik vardır.

4.3. Cam Tavan Sendromunun Algılanmasına Yönelik İstatistiksel Yapı

Katılımcıların demografik ve olgusal nitelikleri özetlenmiştir. Bir sonraki adımda ise, katılımcıların sağladıkları bilgiler doğrultusunda araştırma modelindeki iki konunun, cam tavan sendromu algılanması ile bilgi paylaşımının, istatistiksel açıdan nasıl birer yapı sergiledikleri ve bu yapıların güvenilirlikleri sorgulanmalıdır.

Yapıları ortaya çıkarmak için her iki konuya da, ayrı ayrı keşfedici faktör analizleri uygulanmaktadır. Bu analizlerde kullanılan kriterlere göre; temel bileşenler analizi, varimax rotasyonu ve faktör yükleri $|0,5|$ 'in altındaki ifadelerin atılması söz konusu olacaktır. Yine her iki konu üzerinde, birbirlerinden ayrı olacak şekilde güvenilirlik analizleri (Cronbach Alfa yöntemiyle) yapılmakta ve bu analizler, her bir konunun hem bütününe ve hem de ortaya çıkan her bir faktörüne ayrı ayrı uygulanmaktadır.

Buna göre önce cam tavan sendromu algısı analizlere tabi tutulmuştur. Sonuç, Tablo 3’te görülmektedir. Tablodaki tüm ifadelerin toplu Cronbach Alfa değeri 0,902’dir; dolayısıyla oldukça yüksek düzeyli bir güvenilirlik söz konusudur.

Tablo 5. Cam Tavan Sendromu Algısının İstatistiksel Yapısı ve Güvenilirliği

KMO Değeri: 0,876; Bartlett test değeri istatistiksel açıdan anlamlıdır.	Stereotipleştirme Eğilimi	Kişisel Tercih Algıları	Örgüt Kültürü ve Politikalarının Niteliği	Çoklu Rollerin Üstlenilmesi	Mentorluk Eksiklikleri	İnformel İletişim Ağlarının Kullanımı	Mesleki Açıdan Ayrımcılık
Açıklanan Varyans (%)	18,786	15,635	13,256	12,387	11,889	10,754	8,964
Cronbach Alfa Değeri	0,893	0,905	0,831	0,872	0,935	0,946	0,884
Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranış ve düşünce yapısında hareket etmektedirler. (S. 42)	0,912						
Kadınlar tepe yönetiminde “tek kadın” olmak istemektedirler. (S. 44)	0,901						
Yönetici konumunda olan erkekler, kadın yöneticiliğine sıcak bakmamaktadırlar. (S. 41)	0,896						
Erkek yöneticiler, erkekleri koruma güdüsüyle hareket ederek kadınların önünde kariyer engeli teşkil ederler. (S. 39)	0,861						
Erkekler, kadınların üst düzey işleri yapamayacaklarını düşünürler. (S. 40)	0,799						
Örgütlerde erkeklerin lider, kadınların ise onları destekleyen takipçileri algısı vardır. (S. 46)	0,754						
Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler. (S. 10)	0,676						
Kadın yöneticiler hızlı karar alamazlar. (S. 11)	0,613						
Kadın, ekonomik koşulları iyi olduğunda çalışma yaşamından	0,601						

çekilebilir. (S. 45)							
Kadın yöneticiler, üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli değildirler. (S. 4)		0,955					
Kadınlar üst düzey yönetici olmanın yalnız kalma korkusu yaşatacağını düşünüyorlar. (S. 5)		0,936					
Kadın yöneticilerin çalışma yaşamına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini önlemektedir. (S. 6)		0,903					
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından, üst düzey yöneticilikte başarılı olamamaktadır. (S. 13)		0,874					
Kadın yöneticiler sıklıkla farklı yönetim tarzlarından dolayı eleştiriye uğramaktadırlar. (S. 24)		0,863					
Kadınlar, kadın yöneticiler ile çalışmak istememektedirler. (S. 25)		0,811					
Kadınların yükselebilmeleri için erkeklerden daha fazla (zaman, miktar açısından) çalışmaları gerekmektedir. (S. 33)			0,958				
Üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat tanınmaktadır. (S. 30)			0,934				
İş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınlar daha az yararlandırılmaktadır. (S. 31)			0,902				
Kadınların ulaştıkları yöneticilik makamları örgütün tümünü yönetme imkânı tanımaz. (S. 32)			0,881				
Kariyer ve iş tanımları erkek değerlerine ve ihtiyaçlarına uygun			0,869				

tanımlanmıştır. (S. 16)							
Kadınlar yeteneklerinden daha düşük pozisyonlarda çalıştırılmaktadır. (S. 18)			0,803				
Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadır. (S. 17)			0,785				
Kurum içi görev dağılımı, kadın ve erkek arasında farklılık göstermektedir. (S. 9)			0,762				
Kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarında özveride bulunmaktadır. (S. 1)				0,899			
İş ve aile arasında denge kurmakta zorlanıyorum. (S. 3)				0,874			
Tatil dönemlerinde ve uzun saatler çalışıyor olmamı ailem hoş karşılamamaktadır. (S. 2)				0,852			
Kadınlara rol modeli olabilecek kadın yönetici sayısı azdır. (S. 27)					0,803		
Örgütte mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince faydalanamıyor. (S. 29)					0,781		
Erkek yöneticiler dedikodulardan çekindiklerinden, kadın çalışanlara mentorluk (koçluk) etmek istemezler. (S. 28)					0,756		
Yönetimle ilgili informal ilişkilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır. (S. 37)						0,933	
Erkek yöneticiler, kadın yöneticileri kendi informal iletişim ağlarının içine almak istemezler. (S. 34)						0,931	
Erkek yöneticiler, kadınların özel kulüp, toplantı ve iş dışı etkinliklere katılımını engellemektedir. (S. 3)						0,901	

35)							
Erkeklerle göre kadınlarla iletişim kurmak zordur. (S. 36)						0,876	
Örgütler, anne olma ihtimali olan kadınları işe alma ve terfi ettirmede gönülsüzdürler. (S. 22)							0,874
Örgütlerde, erkeklerin yaptığı işlerin daha değerli olduğu düşünülmektedir. (S. 23)							0,852
Örgütte kadınlara yönelik olumsuz performans değerlendirme politikası vardır. (S. 20)							0,831

Tablo 5'e göre cam tavan sendromu hakkındaki algılamının, tam olarak Şekil 1'de önerilen araştırma modelindeki gibi yedi faktörlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Daha önce bahsedildiği üzere bu tablodaki tüm ifadeler toplu olarak incelendiğinde, yüksek bir güvenilirlik değerine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Benzer bir şekilde, ortaya çıkan yedi faktörün her birisinin de yine oldukça yüksek güvenilirlik değerleri (Cronbach Alfa değerleri) sergiledikleri açıktır. Buna göre ortaya çıkan yapı hem bir bütün olarak, hem de her bir parçası (faktörü) açısından bilimsel nitelikli güvenilirlik arz etmektedir.

Tablo 5'e göre ortaya çıkan yapının KMO değeri 0,876 iken; Bartlett test değeri de istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla istatistiksel açıdan sağlıklı bir yapının ortaya çıktığı rahatlıkla ifade edilebilir. Yedi faktör, toplu olarak tüm varyansın %91,671 gibi oldukça büyük bir kısmını açıklayabilmektedir; diğer bir ifadeyle, yedi faktörlü yapı oldukça kapsayıcı ve neredeyse tüm ifadeleri saran bir nitelik göstermektedir.

Gerek güvenilirlik ve gerekse de yapı açısından sağlıklı bir sonuç ortaya çıktığından ötürü, yedi faktörün içeriğinden kısaca bahsetmek uygun olacaktır. Stereotipleştirme eğilimi faktörü, temel olarak kadın yöneticiler hakkındaki ön yargıları ifade etmektedir. Buna göre kadın yöneticilerin yetersiz oldukları, iş yaşamı

ve kariyere bağıllık konularında zafiyet sergiledikleri ve kadınların yöneticiliklerinin pek olumlu karşılanmadığı gibi düşünceler, bu faktör altında yer bulmuştur.

Diğer bir faktör olan kişisel tercih algıları ise, kadın yöneticilerin birtakım tercihlerini içermektedir. Bu kişilerin üst düzey yönetim görevleri almalarına yönelik yaklaşımları, duygusal seçimleri, kendi yönetim tarzları ve işe geçici olarak ara vermeye yönelik tercihleri, faktörün ana odağını oluşturmaktadır.

Üçüncü faktör, örgüt kültürü ve politikalarının niteliğidir. Bu faktör kısaca kadınların bizzat örgütlerinin anlayış ile uygulamalarından hangi hususlar itibariyle olumsuz bir şekilde etkilendiklerini göstermektedir. Bu hususlar içerisinde; gösterilen çaba gereksinimi, yöneticilik fırsatları, görev ile deneyim fırsatları, görev içeriği, görev dağılımı, ücretlendirme, kariyer tanımları ve yönetimin kapsamı sayılabilir.

Çoklu rollerin üstlenilmesi faktörü, kadın yöneticilerin iş ve aile arasında denge kurmalarına yöneliktir. Bu denge adına kadınların özveride bulunmaları, uzun süre çalışma ile ailenin buna yönelik tutumu ve denge kurmanın zorluğu ifade edilmektedir.

Mentorluk eksiklikleri, temel olarak kadın yöneticilerin mentorluk (akıl hocalığı) yaklaşımından faydalanmalarında sorunlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sorunlar ise kendisini kadın yönetici şeklindeki rol modellerinin azlığı, örgüt bünyesindeki mentorluktan yeterince faydalanamama ve erkek yöneticilerin, kadın çalışanlara mentorluk etmekten kaçınmaları şeklinde göstermektedir.

İnformel iletişim ağlarının kullanımı faktörü kısaca; kadın yönetici ile çalışanların örgütteki erkek yöneticilerin bulunduğu informel iletişim yapısından uzak tutulduklarını, erkek yöneticilerin kadınların iş dışı etkileşimlerin olduğu sosyal ortamlardan uzak durmalarını istediklerini ve kadınlarla iletişimin zor olduğu yönünde bir inancın var olduğunu savunmaktadır.

Son olarak mesleki açıdan ayrımcılık; resmi açıdan işletme anlayış ve uygulamalarında bulunmasa dahi, gayri-resmi olarak kadınların kendilerine özgü bazı niteliklerine bağlı olarak işe alım ve terfide olumsuz görüldüklerini,

performanslarına ön yargı ile yaklaşıldığını ve yaptıkları işlerin erkeklerin işlerine göre daha değersiz algılandığını öne sürmektedir.

4.4. Bilgi Paylaşımlarına Yönelik İstatistiksel Yapı

Cam tavan sendromuna yönelik algıların yapısı ortaya çıkmış ve onaylanmıştır. Sonraki adım olarak, Şekil 7’deki modelin diğer kısmı incelenmelidir. Bu doğrultuda, kadın yöneticilerin bilgi paylaşımları ele alınmaktadır. Daha önce bahsedilen analiz kriterleri kullanılarak, bu konunun da yapısı ortaya çıkarılmış ve incelenmiştir. Yapılan keşfedici faktör ile güvenilirlik analizlerinin sonuçları, Tablo 4’te gösterilmektedir. Tablodaki tüm ifadelerin güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa değeri) 0,852 çıkmıştır; dolayısı ile ifadeler toplu olarak değerlendirildiğinde, güvenilirliği sağlamışlardır.

Tablo 6 Bilgi Paylaşımlarının İstatistiksel Yapısı ve Güvenilirliği

KMO Değeri: 0,811; Bartlett test değeri istatistiksel açıdan anlamlıdır.	Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı	Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı	Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı
Açıklanan Varyans (%)	36,285	23,556	17,652
Cronbach Alfa Değeri	0,821	0,887	0,803
Bilgiyi paylaşırım çünkü kendimi ifade etmemi sağlar. (S. 50)	0,901		
Bilgimi paylaştıkça diğer arkadaşlarımla benimle bilgi paylaşımını sağlamış olurum. (S. 49)	0,887		
Kurumunda yeni işe başlayan arkadaşlarımla bilgilerimi paylaşmaktan çekinmem. (S. 53)	0,852		
Bilgimi paylaşırım çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar. (S. 48)	0,801		
Bilgi paylaşmam çünkü iş arkadaşlarımla yükselmemde rakip olarak görürüm. (S. 64)	-0,623		
İş arkadaşlarımla yeni gelişmelerle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum. (S. 55)		0,913	
Bilginin değeri iş arkadaşları ile paylaştıkça artar. (S. 57)		0,874	
Bilgi paylaşımı çalışanların birbirlerini tanımalarına yardımcı olur. (S. 56)		0,856	
Bilgi paylaşmam çünkü üstlerim de astlarımla da benimle bilgi paylaşmazlar. (S. 61)		-0,711	
Bilgimi paylaşırım çünkü kurumumdaki işler daha			0,937

kolay ve hızlı şekilde tamamlanır. (S. 51)			
Kurumumda herkes birbirinden muhakkak bir şey öğrenir. (S. 58)			0,921
Kurumumda bilgi paylaşan kişilere her zaman değer verilir. (S. 59)			0,916
Kurumumda bilgi paylaşımı teşvik edilir ve özendirilen bir davranıştır. (S. 60)			0,898
Bilgi paylaşmam çünkü bana olan gereksinim azalır. (S. 62)			-0,616
Bilgi paylaşmam çünkü herkesin her şeyi bildiğini düşünürüm. (S. 63)			-0,582

Tablo 6'nın de ortaya koyduğu üzere, katılımcıların bilgi paylaşımı hakkındaki görüşleri üç temel seviyeye dayanmakta ve bireysel, çalışanlar arası ve kurumsal açılardan ortaya çıkmaktadır. Bu üç seviye, Şekil 1'de önerilen araştırma modeline bire bir uygunluk ta arz etmektedir. Bilgi paylaşımı hakkındaki bu üç faktörlü yapı, yapılan faktör analizine göre sağlıklı bir nitelik sergilemektedir zira KMO değeri 0,811 çıkmış ve Bartlett test değeri de istatistiksel açıdan anlamlı olmuştur. Ayrıca sadece tüm ifadeler seviyesinde değil, ortaya çıkan üç faktörün her birisi açısından da, güvenilirlik değerleri yüksek çıkmıştır. Bireysel açıdan bilgi paylaşımı; katılımcıların kendilerini ifade etmeleri, bilgi paylaşımının karşılıklı bir süreç olduğu ve güven sağladığı gibi düşünceleri içermektedir. Bu faktör içerisindeki tek olumsuz ifade ise iş arkadaşlarının rakip olarak görülmelerine yöneliktir ve bu ifade, bireysel açıdan bilgi paylaşımı faktörünün içerisinde olduğu halde, negatif bir faktör yüküne sahiptir. Buna göre toplu bir değerlendirme yapıldığında, katılımcıların bireysel açıdan bilgi paylaşımına olumlu bir yaklaşım sergiledikleri ifade edilebilir. Benzer bir durum, ikinci faktör olan çalışanlar arası bilgi paylaşımı faktöründe de görülmektedir. Bu faktöre göre yeni gelişmelerin paylaşılması, paylaşım ile bilginin değerinin artacağı ve çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyacakları düşünülmektedir. Olumsuz nitelikli olan ve üst ile astların tutumlarından ötürü bilgiyi paylaşmayan anlayış ise yine negatif faktör yükü almıştır. O halde katılımcılar, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı denildiğinde, yapıcı bir tutum sergilemektedirler. Son olarak kurumsal seviyedeki bilgi paylaşımında yine olumlu bir gruplaşma eğilimi görülmektedir; katılımcılara göre bilgi paylaşımı ile kurumdaki işler daha kolay bir hale gelmekte, paylaşım özendirilmekte, bu sayede

herkes birbirlerinden öğrenmekte ve paylaşımlar değer görmektedir. Olumsuz nitelikli olan ve gereksinimler ile herkesin zaten bildiğini savunan anlayış üzerine odaklanan ve dolayısı ile bilgi paylaşmamayı tercih eden tutum ise negatif değerler almıştır. Kısaca, kurumsal açıdan katılımcıların paylaşım odaklı bir anlayışa sahip olmaları söz konusudur.

4.5. Hipotez Testlerine İlişkin İstatistikî Analizler

Tablo 7. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının İşyerinde Bilgi Paylaşımları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	T	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		21,22	0,000			
Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısı	0,481	8,01	0,000	71,68	0,000	0,23

Tablo 7’de kadın çalışanların cam tavan algısının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=71,68$) görülmektedir. Kadın çalışanların cam tavan algısı, iş yerinde bilgi paylaşımına ait varyansın %23’ünü açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde bilgi paylaşımının %23’ünün bu çalışanların cam tavan algısına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. Çoklu Rol Üstlenmenin Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		20,14	0,000			
Çoklu Rol Üstlenme	0,274	7,2	0,000	60,14	0,000	0,07

Bağımlı Değişken: Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı

Tablo 8’de kadın çalışanların çoklu rol üstlenmelerinin varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=60,14$) görülmektedir. Kadın çalışanların çoklu rol üstlenmeleri, iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımına ait varyansın %7’sini açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %7’sinin bu çalışanların çoklu rol üstlenmelerine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Kadınların Kişisel Tercih Algılarının Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		31,1	0,000			
Kadın Çalışanların Kişisel Tercih Algıları	0,301	10,58	0,000	68,11	0,000	0,09
Bağımlı Değişken: Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı						

Tablo 9’da kadın çalışanların kişisel tercih algılarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=68,11$) görülmektedir. Kadın çalışanların kişisel tercih algıları, iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımına ait varyansın %9’unu açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %9’unun bu çalışanların kişisel tercih algılarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Politikalarının Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		36,27	0,000			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,368	11,2	0,000	96,4	0,000	00,135
Bağımlı Değişken: Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı						

Tablo 10’da örgüt kültürü ve politikalarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=96,4$) görülmektedir. Örgüt kültürü ve politikaları, iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımına ait varyansın %13’ünü açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %13’ünün bu çalışanların örgüt kültürü ve politikalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. İnfomal İletişim Ağlarının Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		22,47	0,000			
Kadın çalışanların infomal iletişim ağları	0,350	10,4	0,000	98,5	0,000	0,12
Bağımlı Değişken: Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı						

Tablo 11’de kadın çalışanların infomal iletişim ağlarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=98,4$) görülmektedir. Kadın çalışanların infomal iletişim ağları, iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımına ait varyansın %12’sini açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %12’sinin bu çalışanların infomal iletişim ağlarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. Mentorluk Eksikliğinin Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		18,19	0,000			
Kadın Çalışanların mentorluk eksikliği	0,286	11,02	0,000	79,67	0,000	0,08

Bağımlı Değişken: Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı

Tablo 12’de kadın çalışanların mentorluk eksikliğinin varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=79,67$) görülmektedir. kadın çalışanların mentorluk eksikliği, iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımına ait varyansın %8’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %8’inin bu çalışanların mentorluk eksikliğine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. Mesleki Ayrımın Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		23,62				
Mesleki Ayrım	0,868	11,5	0,325	141	0,325	0,75

Bağımlı Değişken: Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı

Tablo 13’de kadın çalışanların mesleki ayrımlarının çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmadığı tespit edilmiş; bu sebeple H1f reddedilmiştir.

Tablo 14. Stereotipleştirme Eğiliminin Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		31,2	0,000	82,65	0,168	0,16
Streotipleştirme Eğilimi	0,401	10,4	0,168			
Bağımlı Değişken: Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı						

Tablo 14’de kadın çalışanlara yönelik streotipleştirme eğiliminin çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmadığı tespit edilmiş; bu sebeple H1g reddedilmiştir.

Tablo 15. Çoklu Rol Üstlenmenin Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		11,7	0,000	78,47	0,000	0,07
Çoklu Rol üstlenme	0,279	10,1	0,000			
Bağımlı Değişken: Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı						

Tablo 15’de kadın çalışanların çoklu rol üstlenmelerinin varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=78,47$) görülmektedir. Kadın çalışanların çoklu rol üstlenmeleri, iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %7’sini açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımının %8’inin bu çalışanların çoklu rol üstlenmelerine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1h hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. Kadınların Kişisel Tercih Algılarının Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		25,62	0,000			
Kadın Çalışanların Kişisel Tercih Algıları	0,475	12,01	0,000	96,5	0,000	0,22

Bağımlı Değişken: Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı

Tablo 16’de kadın çalışanların kişisel tercih algılarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=96,5$) görülmektedir. Kadın çalışanların kişisel tercih algıları, iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %22’sini açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımının %22’sinin bu çalışanların kişisel tercih algılarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1i hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. Örgüt Kültürü Ve Politikalarının Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		26,1	0,000			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,459	14,5	0,000	88,6	0,000	0,21

Bağımlı Değişken: Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı

Tablo 17’de örgüt kültürü ve politikalarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=88,6$) görülmektedir. Örgüt kültürü ve politikaları, iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %21’ini açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımının %21’inin örgüt kültürü ve politikalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1j hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18. İnfomal İletişim Ağlarının Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		22,8	0,000			
Kadın Çalışanların İnfomal İletişim Ağları	0,301	9,87	0,000	71,5	0,000	0,09

Bağımlı Değişken: Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı

Tablo 18’de kadın çalışanların infomal iletişim ağlarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=71,5$) görülmektedir. Kadın çalışanların infomal iletişim ağları, iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %9’unu açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımının %9’unun bu çalışanların infomal iletişim ağlarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1k hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. Mentorluk Eksikliğinin Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		21,5	0,000			
Kadın Çalışanların Mentorluk Eksikliği	0,801	7,5	0,000	93,3	0,705	0,64

Bağımlı Değişken: Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı

Tablo 19’da kadın çalışanların infomal iletişim ağlarının varyansa olan anlamlı katkısı tespit edilememiştir ($p>0,05$). Bu nedenle H1l hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 20. Mesleki Ayrımın Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		31,7	0,000	65,8	0,607	0,04
Mesleki Ayrım	0,201	15,3	0,000			
Bağımlı Değişken: Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı						

Tablo 20’de kadın çalışanların mesleki ayrıma mağruz kalmalarının varyansa olan anlamlı katkısı tespit edilememiştir ($p>0,05$). Bu nedenle H1m hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 21. Stereotipleştirme Eğiliminin Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		36,1	0,000			
Stereotipleştirme Eğilimi	0,243	12,8	0,000	41,5	0,648	0,05
Bağımlı Değişken: Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı						

Tablo 21’de kadın çalışanlara yönelik stereotipleştirme eğiliminin kurumsal açıdan bilgi paylaşımına anlamlı açıklayıcı etkisi tespit edilememiştir ($p>0,05$). Bu nedenle H1n hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 22. Çoklu Rol Üstlenmenin Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		45,5	0,000	11,4	0,863	0,05
Çoklu Rol Üstlenme	0,224	8,4	0,86			
Bağımlı Değişken: Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı						

Tablo 22’de kadın çalışanların çoklu rol üstlenmelerinin bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle H1o hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 23. Kadınların Kişisel Tercih Algılarının Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		26,4	0,000			
Kadın Çalışanların	0,469	12,5	0,000	90,7	0,000	0,22
Kişisel Tercih Algıları						
Bağımlı Değişken: Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı						

Tablo 23’de kadın çalışanların kişisel tercih algılarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=90,7$) görülmektedir. Kadın çalışanların kişisel tercih algıları, iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %22’sini açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %22’sinin bu çalışanların kişisel tercih algılarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1p hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24. Örgüt Kültürü Ve Politikalarının Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		36,5	0,000			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,549	15,9	0,601	96,3	0,600	0,30

Bağımlı Değişken: Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı

Tablo 24’de örgüt kültürü ve politikalarının bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle H1r hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 25. İnfomal İletişim Ağlarının Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		22,6	0,000			
Kadın Çalışanların İnfomal İletişim Ağları	0,408	12,1	0,000	79,5	0,000	0,16

Bağımlı Değişken: Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı

Tablo 25’de kadın çalışanların infomal iletişim ağlarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=79,5$) görülmektedir. Kadın çalışanların infomal iletişim ağları, iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %16’sını açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi

paylaşımının %16'sının bu çalışanların informal iletişim ağlarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1s hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo26. Mentorluk Eksikliğinin Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		24,53	0,000	85,6	0,000	0,14
Mentorluk Eksikliği	0,227	9,09	0,000			
Bağımlı Değişken: Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı						

Tablo 26'da kadın çalışanların mentorluk eksikliği yaşamalarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=85,6$) görülmektedir. Kadın çalışanların mentorluk eksikliği yaşamaları, iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %14'ünün bu çalışanların mentorluk eksikliği yaşamalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1t hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27. Mesleki Ayrımın Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		20,8	0,000			
Mesleki Ayrıma Mağruz Kalma	0,309	9,6	0,000	78,5	0,000	0,09
Bağımlı Değişken: Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı						

Tablo 27’de kadın çalışanların mesleki ayrıma mağruz kalmalarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=78,5$) görülmektedir. Kadın çalışanların mesleki ayrıma mağruz kalmaları, iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %9’unu açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %9’unun bu çalışanların mesleki ayrıma mağruz kalmalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1v hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28. Stereotipleştirme Eğiliminin Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		28,1	0,000			
Stereotipleştirme Eğilimi	0,517	13,6	0,000	97,2	0,000	0,26

Tablo 28’de kadın çalışanlara yönelik stereotipleştirme eğiliminin varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=97,2$) görülmektedir. Kadın çalışanlara yönelik stereotipleştirme eğilimi, iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımına ait varyansın %26’sını açıklamaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %26’sının bu çalışanlara yönelik stereotipleştirme eğilimine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1y hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın hipotez testlerini uygulamaya yönelik olarak yapılan regresyon analizlerinin sonucunda Tablo 29’de hipotez kabul red tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 29. Hipotez Kabul Red Tablosu

HİPOTEZLER	KABUL- RED DURUMU
H _{1Ana} : Kadın yöneticilerin cam tavan sendromu algılarının, işyerinde bilgi paylaşımları üzerinde anlamlı bir açıklayıcı etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1a} : Kadın yöneticilerin çoklu rolleri üstlenmelerinin, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1b} : Kadın yöneticilerin kişisel tercih algılarının, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1c} : Örgüt kültürü ve politikalarının niteliğinin, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1d} : İnfornel iletişim ağlarının kullanımının, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1e} : Mentorluk eksikliklerinin, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1f} : Mesleki açıdan ayrımcılığın, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	RED
H _{1g} : Stereotipleştirme eğiliminin, çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	RED
H _{1h} : Kadın yöneticilerin çoklu rolleri üstlenmelerinin, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1i} : Kadın yöneticilerin kişisel tercih algılarının, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1j} : Örgüt kültürü ve politikalarının niteliğinin, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1k} : İnfornel iletişim ağlarının kullanımının, kurumsal açıdan bilgi	KABUL

paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	
H ₁₁ : Mentorluk eksikliklerinin, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	RED
H _{1m} : Mesleki açıdan ayrımcılığın, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	RED
H _{1n} : Stereotipleştirme eğiliminin, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	RED
H _{1o} : Kadın yöneticilerin çoklu rolleri üstlenmelerinin, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	RED
H _{1p} : Kadın yöneticilerin kişisel tercih algılarının, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1r} : Örgüt kültürü ve politikalarının niteliğinin, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	RED
H _{1s} : İnfornel iletişim ağlarının kullanımının, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1t} : Mentorluk eksikliklerinin, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1v} : Mesleki açıdan ayrımcılığın, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H _{1y} : Stereotipleştirme eğiliminin, bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde açıklayıcı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL

SONUÇ

Kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna yönelik algılarının, yine bu kişilerin bilgi paylaşımları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada farklı eğitim seviyesinde ve farklı unvana sahip 100 kadın ile anket çalışması yapılmıştır. Katılımcılara uygulanan Cam Tavan Sendromu Algıları ve Bilgi Paylaşımları anketlerinin verileri regrasyon analizleri ile incelenmiş ve bulgular bir

önceki bölümde detaylı bir şekilde gösterilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise elde edilen bulguların sonuçları özetlenecektir.

Katılımcılara ait demografik özellikler şu şekilde özetlenebilir;

Katılımcıların büyük bir oranı evli ve çocuk sahibidir

Çocuk sayısı genelde bir tanedir.

Çocukların bakımı genelde kendileri veya aile büyükleri tarafından yapılmaktadır

Eğitim durumu lisans olanların sayısı büyük çoğunluğu oluşturmaktadır

Katılımcıların yaş ortalamaları 30,23 olarak (20-50 aralığında) hesaplanmıştır

Çalışma yılları ortalamaları 8,81'dir

Çalışma kapsamında incelenen Cam Tavan Sendromu Algıları ve Bilgi Paylaşımları anketlerine yönelik elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Kadın çalışanların iş yerinde bilgi paylaşımının %23'ünün bu çalışanların cam tavan algısına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %7'sinin bu çalışanların çoklu rol üstlenmelerine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %9'unun bu çalışanların kişisel tercih algılarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %13'ünün bu çalışanların örgüt kültürü ve politikalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %12'sinin bu çalışanların informal iletişim ağlarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımının %8'inin bu çalışanların mentorluk eksikliğine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların mesleki ayrımlarının çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir

Kadın çalışanlara yönelik streotipleştirme eğiliminin çalışanlar arası bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir

Kadın çalışanların iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımının %8'inin bu çalışanların çoklu rol üstlenmelerine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımının %22'sinin bu çalışanların kişisel tercih algılarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımının %21'inin örgüt kültürü ve politikalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde kurumsal açıdan bilgi paylaşımının %9'unun bu çalışanların informal iletişim ağlarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Bu yaklaşımla H1k hipotezi kabul edilmiştir.

Kadın çalışanların informal iletişim ağlarının varyansa olan anlamlı katkısı tespit edilememiştir

Kadın çalışanların mesleki ayrıma mağruz kalmalarının varyansa olan anlamlı katkısı tespit edilememiştir.

Kadın çalışanlara yönelik stereotipleştirme eğiliminin kurumsal açıdan bilgi paylaşımına anlamlı açıklayıcı etkisi tespit edilememiştir

Kadın çalışanların çoklu rol üstlenmelerinin bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %22'sinin bu çalışanların kişisel tercih algılarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1p hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ve politikalarının bireysel açıdan bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle H1r hipotezi reddedilmiştir.

Kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %16'sının bu çalışanların informal iletişim ağlarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür. Bu yaklaşımla H1s hipotezi kabul edilmiştir

Kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %14'ünün bu çalışanların mentorluk eksikliği yaşamalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %9'unun bu çalışanların mesleki ayrıma mağruz kalmalarına bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Kadın çalışanların iş yerinde bireysel açıdan bilgi paylaşımının %26'sının bu çalışanlara yönelik stereotipleştirme eğilimine bağlı olduğunu belirtmek mümkündür.



KAYNAKÇA

Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler (1. Baskı). Ankara: Eflatun Yayınevi.

Albayrak, B. (1998) Proje Yönetimi ve Danışmanlık, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

Arbak Y., Kabasakal, H., Katrınlı, A.E., Özmen, O.T., Ve Zeytincioğlu , I.U., (1994), “Women Managers In Turkey: The Impact Of Personalities And Leadership Styles”

Ataay, N. A. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etkenleri, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, Ankara TODAİE Yayınları

Atabey, N. Ata (2001) “Örgütlenme Ve Örgüt Yapısı” Davranış Bilimleri (Ders Notları), Editörler: Orhan GÖKÇE –N. Ata ATABEY, Konya

Bacchus, Nazreen. The Effects of Globalization on Women in Developping Nations, Pace University, 2005.

Balçık, B. (2002) İşletme Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Anka CAN, Halil - TUNCER, Doğan – AYHAN, Doğan Yaşar (2002) Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Bayrak, S.; Yücel, A., (2000). Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir

Bhatt, G. D., (2001). “Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies and People”. Journal of Knowledge Management, 5 (1), 68-75.

Bıçakçı, İ. “Gelişme Sürecinde Kadının Toplumsal Kimliği ve İletişim Araçlarında Kadın İmajı”, İktisat Dergisi, 1997, s. 80-85.

Can, H. - TUNCER, Doğan – AYHAN, Doğan Yaşar (2002) Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Ceylan C. (2004), Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. Uludağ Üniversitesi - Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu - İşletme Programı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6

Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L., & Wu, A. (1999). Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American organizations: an exploratory study. Accounting, Organizations and Society, 24(7), 561-582.

Chow, W. S. ve Chan, L. S. (2008). “Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing”. Information&Management, 45, 458- 465.

Çiftçi, B. (2006) Sanayileşme ve Kadın İşgücü, İstihdam, Kadın, İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, İstanbul

Çiftçi, O. “20.yy’ın Sonunda Kadınlar ve Gelecek”, Mülkiyeliler Birliği Dergisi. Cilt.23, Sayı.215, 1999, s. 81-97.

Davenport T.H. ve L.Prusak (1998), Working Knowledge How Organizations Manager What They Know, Harvard Business School Press (paperback), Boston.

Değirmenci, E. “Küreselleşme Kadına Ne Getirdi?” Toplumsal Ekoloji. Cilt.32, 2003, s. 17-26.

Dereli, T. (1976) Organizasyonlarda Davranış, Fakülteler Matbaası, İstanbul

Efil, İ. (2002) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul

Ergeneli, A., & Akçamete, C. (2014). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 85-109.

Ertürk, M. (2000) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Ertürk, M. (2001) İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Eyüboğlu, D, (1999) Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları

Fettahlıoğlu, Ç. A. (2007), Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu; Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Gazi Kitapevi Ankara.

Güler B. (2006), Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik, Liberte Yayınları, Ankara.

Güleş, H.K. ve H. Bülbül (2004), Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım, Yay. No: 328, Ankara.

Güner M.A. “Kadın İşgücü ve Kadının İşgücüne Katılımı: Kriz Dönemlerinde Kadın İstihdamı”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2010), s. 17.

Gürses İ. (2005), „Önyargıların Nedenleri“, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Bursa.

Huotari, M.L. ve M.Iivonen (2004), “Managing Knowledge- Based Organizations Through Trust”, Idea Group Inc.Finland, 1-29.

Işığışık Ö. , Özlem. XXI. Yüzyılda İstihdam ve İnsana Yakışır İş, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005, s. 114.

İlkkaracan, İ. “Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”, Ayşe Berkay Hacımiraçoğlu (Ed.), 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler içinde, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998, s. 285-302.

Jahangirov N,(2012) „Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma“ Gazi Üniversitesi Dış Ticaret Eğitimi Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Jiacheng, W., Lu, L. ve F, C. A. (2010). “A Cognitive Model of Intra-Organizational Knowledge-Sharing Motivations in The View of Cross-Culture”. International Journal of Information Management, 30, 220-230.

Jiacheng, W., Lu, L. ve F, C. A. (2010). “A Cognitive Model of Intra-Organizational Knowledge-Sharing Motivations in The View of Cross-Culture”. International Journal of Information Management, 30, 220-230.

Jones, M. C., Cline, M. ve Ryan, S. (2006). “Exploring Knowledge Sharing in ERP Implementation: an Organizational Culture Framework”. Decision Support Systems, 41, 411-434.

Joseph, G. (1983), Women at Work: The British Experience. Phillip Allan Publishers, Oxford.

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Karavardar, G. (2012). Çalışan ilişkileri ve bilgi paylaşımı: Bankacılık sektöründe bir uygulama. Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 143-156.

King, W. R., Marks, P. V. (2008). “Motivating Knowledge Sharing Through A Knowledge Management System”. Omega, 36, 131-146.

Koçel, T.(2001) İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul

Köseoğlu, M. A., Gider, Ö., & Ocak, S. (2011). Bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörler nelerdir? Bir kamu hastanesi örneği. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 215-243.

Krouh, G.V., K. Ichijo, ve I. Nonaka (2002), Bilginin Üretimi (Enabling Knowledge Creation), Çev: Günhan GÜNAY, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul. KSGM, 2008a, s. 8-9.

KSGM. Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep, Ankara: Ankara, Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 2010, s. 12.

Kulaklıoğlu, A. S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi : Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Laird, C. (1985), Webster’s New World Thesaurus. Updated by Williams D. LUTZ, Prentice Hall Pres Revised Edition, Newyork

Lan, Li, Wang Leung R (2001) Female Managers In Asian Hotels: Profile And Career Challeges, International Journal of Contemporary Hospitality Management.

Lin, W. B. (2008). “The Effect of Knowledge Sharing Model”. Expert Systems with Applications, 34, 1508-1521.

Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., Krogh, G. Ve Mueller, J. (2011). “Personality Traits, Affective Commitment, Documentation of Knowledge and Knowledge Sharing”. The International Journal of Human Resource Management, 22 (2), 296-310.

Metin B., Burçin Y. E. “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt.10, Sayı.2, 2008, s. 5.

Mısırdalı, F. (2006). “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi : Kütahya Porselen A.Ş.’de Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Moghadam, Valentine. “Gender and Globalization: Female Labor and Women’s Mobilization”, Journal of World Systems Research. Vol.2, 1999.

Mondy, R. Wayne- PREMEAUX, Shane R.(1995) Management: Concepts, Practices and Skills, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

Öğüt, A. (2001) Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankar

Özçer, Sema, (1988) Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 369, Ankara

Özdemir, L. (2010). “Bilişim Teknolojisi Tutumları Farklı Üniversite Personelinin Bilişim Teknolojisi Becerilerinin Değerlendirilmesi”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (1), 113-128.

Özdönmez, M. - AKESEN, A. - EKİZOĞLU, A. (1998) Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4062, İstanbul

Özler, H., Özler, Ergun, D. ve Gümüştekin, Eren, G. (2006). “Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme Sistemi İlişkisi”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi, 8 (2), 137-151.

Öztürk, A. (2011), „Kadın öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”” Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Palmer, M., B. Hyman, (1993); Yönetimde Kadınlar, Çeviren. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.

Parlaktuna, İ. (2010), Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:10.

Peker, Ö. (1995) Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, Ankara

Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. Academy of Management Perspectives, 12(1), 28-42.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat- TOKOL, Tuncer (2001) İşletme, Ezgi Yayınevi, Bursa
- Sekman M, (2006), Her Şey Seninle Başlar, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Sezen, B, (2008), Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Süleyman Ö., Halis Y. E., Sarıoğlu İ. İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi, İstanbul: İTO Yayınları, 2000, s. 30.
- Tanrıöver, H, ve T. Eyüboğlu, A., (2000), Popüler Kültür Ürünlerinde Kadın İstihdamını Etkileyebilecek Ögeler, Ankara, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını
- Taşkın E. Çetin A., Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 33
- TDK (1974), Türkçe Sözlük, Altıncı Baskı, Bilgi Basımevi, Ankara.
- Teker, E. (1997) İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları No: 200, İzmir
- Tiwana, A. (2003), Bilginin Yönetimi, Çev. Elif ÖZSAYAR, Dışbank Kitapları, No:5, Kelebek Matbaası, İstanbul.
- Top, S. (2008), İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, Beta Yayınları İstanbul.
- Tortop, N. (1990) Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, TODAİE Yayınları, Ankara
- Tortop, N.- İSBİR, Eyüp G.- AYKAÇ, Burhan (1999) Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara
- Tutar, H. (2000a) Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul
- Uygur, Sevil. Kadın İşçilerin Sorunları, Ankara: Türk-İş Eğitim Yayınları, 1999.
- Yahşi, F. “Küreselleşme ve İstihdam”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2007).

Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi”, 12, 221-234.

Yılmaz, G. (2006), Küreselleşme ve Küreselleşmenin Kadınların Çalışma Yaşamına Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yüksel, Ö.r (1999a) Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Büro Kitabevi, Ankara

Zel U, (2002), İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu., Amme İdaresi Dergisi, Sayı 2



EKLER

EK-1 Kadın İşgörenlerde Cam Tavan Sendromunun Bilgi Paylaşımına Etkisi; Kamu Sektöründe Bir Anket Çalışması

Bu anket çalışması kadın iş görenlerin cam tavan sendromunu algıladıklarında bilgi paylaşımında bulunup bulunmadıklarını test etmek için oluşturulmuştur. Anketten elde edilecek veriler bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Anket soruları tamamen sizin düşüncelerinizi ölçmeye yönelik olup soruların ne doğru ne de yanlış cevabı vardır bu yüzden bireysel olarak cevaplamaya özen göstereceğiniz beklenmektedir. Yaptığınız katkılardan ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç.Dr. Yasin AKSOY
İstanbul Arel Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı

Elgin Selin TUNA
İstanbul Arel Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı

Demografik ve Olgusal Bilgiler

1. Yaşınız.....
2. Medeni Durumunuz? a) Bekar b) Evli Çocuksuz c) Evli Çocuklu d) Boşanmış Çocuksuz e) Boşanmış Çocuklu
3. Çocuğunuzun Sayısı: a) 0 b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 ve üzeri
4. Varsa Çocuklarınızın Bakımını Daha Çok Kim Üstleniyor? a) Kendim b) Aile Büyükleri c) Kreş d) Bakıcı e) Kendileri
5. Eğitim Durumunuz? a) İlköğretim b) Lise c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora
6. Görev Ünvanınız? a) Şef b) Müdür c) Müdür Yardımcısı d) Genel Müdür e) İşletme Sahibi f) Diğerleri (Lütfen yazınız)

	1	2	3	4	5
1. Kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarında özveride bulunmaktadır.					
2. Tatil dönemlerinde ve uzun saatler çalışıyor olmamı ailem hoş karşılamamaktadır.					
3. İş ve aile arasında denge kurmakta zorlanıyorum.					
4. Kadın yöneticiler üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli değildirler.					
5. Kadınlar üst düzey yönetici olmanın yalnız kalma korkusu yaşatacağını düşünüyorlar.					
6. Kadın yöneticilerin çalışma yaşamına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini önlemektedir					
7. Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.					

8. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik pozisyonuna daha çok uygundur.					
9. Kurum içi görev dağılımı, kadın ve erkek arasında farklılık göstermektedir.					
10. Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
11. Kadın yöneticiler hızlı karar alamazlar.					
12. Kadın yöneticiler mantıksal karar alamazlar.					
13. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarında üst düzey yöneticilikte başarılı olamamaktadır.					
14. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösterememektedir.					
15. Ev geçindirmek kadının değil erkeğin görevidir.					
16. Kariyer ve iş tanımları erkek değerlerine ve ihtiyaçlarına uygun tanımlanmıştır.					
17. Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadır.					
18. Kadınlar yeteneklerinden daha düşük pozisyonlarda çalıştırılmaktadır.					
19. Kadın yöneticiler erkeklerin egemen olduğu yönetim kadrolarına ayak uydurmakta zorluk çekmektedirler.					
20. Örgütte kadınlara yönelik olumsuz performans değerlendirme politikası vardır.					
21. Personel çıkarılması gerektiğinde (özellikle kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
22. Örgütler anne olma ihtimali olan kadınları işe alma ve terfi ettirmede gönülsüzdürler.					
23. Örgütlerde erkeklerin yaptığı işlerin daha değerli olduğu düşünülmektedir.					

24. Kadın yöneticiler sıklıkla farklı yönetim tarzlarından dolayı eleştiriye uğramaktadırlar					
25. Kadınlar, kadın yöneticilerle çalışmak istememektedirler.					
26. Erkekler, kadın yöneticilerle çalışmak istememektedirler.					
27. Kadınlara rol model olabilecek kadın yönetici sayısı azdır.					
28. Erkek yöneticiler dedikodulardan çekindiklerinden kadın çalışanlara mentorluk (koçluk) etmek istemezler.					
29. Örgütte mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince faydalanamıyor.					
30. Üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat tanınmaktadır					
31. İş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınlar daha az yararlandırılmaktadır					
32. Kadınların ulaştıkları yöneticilik makamları örgütün tümünü yönetme imkanı tanımaz.					
33. Kadınların yükselebilmeleri için erkeklerden daha fazla (zaman, miktar açısından) çalışmaları gerekmektedir.					
34. Erkek yöneticiler kadın yöneticileri kendi informal iletişim ağlarının içine almak istemezler.					
35. Erkek yöneticiler, kadınların özel kulüp, toplantı ve iş dışı etkinliklere katılımını engellemektedir.					
36. Erkeklere göre kadınlarla iletişim kurmak zordur.					
37. Yönetimle ilgili informal ilişkilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.					
38. Erkekler gücü ellerinde tutmak isterler.					
39. Erkek yöneticiler erkekleri koruma güdüsüyle hareket ederek kadınların önünde kariyer engeli teşkil ederler.					

40. Erkekler kadınların üst düzey işleri yapamayacaklarını düşünürler.					
41. Yönetici konumunda olan erkekler kadın yöneticiliğine sıcak bakmamaktadırlar.					
42. Kadınlar yönetici olduklarında erkeksi davranış ve düşünce yapısında hareket etmektedirler.					
43. Kadın yöneticiler zamanla erkek tutumlarını benimseyip kadınlara karşı kullanırlar.					
44. Kadınlar tepe yönetiminde “tek kadın” olmak istemektedirler.					
45. Kadın, ekonomik koşulları iyi olduğunda çalışma yaşamından çekilebilir					
46. Örgütlerde erkeklerin lider, kadınların ise onları destekleyen takipçileri algısı vardır.					
47. Kadın yöneticiler deneyimsiz çalışanlar olarak algılanmaktadır.					
48. Bilgimi paylaşırım çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar					
49. Bilgimi paylaştıkça diğer arkadaşlarımla benimle bilgi paylaşımını sağlamış olurum					
50. Bilgiyi paylaşırım çünkü; kendimi ifade etmemi sağlar.					
51. Bilgimi paylaşırım çünkü, kurumumdaki işler daha kolay ve hızlı şekilde tamamlanır					
52. Bilgiyi paylaşırım çünkü, kurumumda ben olmadığım zamanlarda işlerin devamlılığı sağlanır					
53. Kurumumda yeni işe başlayan arkadaşlarımla bilgilerimi paylaşmaktan çekinmem					
54. Yeni bir teknik bilgi geliştirdiğimde, bunu işyerimle paylaşırım					
55. İş arkadaşlarımla yeni gelişmelerle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum					

56. Bilgi paylaşımı çalışanların birbirlerini tanımalarına yardımcı olur					
57. Bilginin değeri iş arkadaşları ile paylaştıkça artar					
58. Kurumumda herkes birbirinden muhakkak Bir şey öğrenir					
59. Kurumumda bilgi paylaşan kişilere her zaman değer verilir					
60. Kurumumda bilgi paylaşımı teşvik edilir ve özendirilen bir davranıştır					
Bilgi paylaşmam çünkü; üstlerim de astlarım da benimle bilgi paylaşmazlar					
61. Bilgi paylaşmam çünkü; bana olan gereksinim azalır.					
62. Bilgi paylaşmam çünkü; herkesin her şeyi bildiğini düşünürüm.					
63. Bilgi paylaşmam çünkü; iş arkadaşlarımı yükselmemde rakip olarak görürüm.					
64. Kurumumda düşüncelerimi, yeni fikirlerimi hiç kimseyle paylaşmamayı tercih ederim.					

KİŞİSEL BİLGİLER



- **İsim:** Elgin Selin TUNA
- **Doğum Yeri:** İzmir
- **Doğum Tarihi:** 15.09.1992
- **Uyruğu:** TC
- **Medeni Durumu:** Bekar
- **Ehliyet:** B / 2013
- **Seyahat Engeli :** Yok
- **İletişim Bilgisi :** 0542 587 24 15
- **E- mail :** elgin.selin@gmail.com
- **Adres:** Tuzla / İstanbul

ÖNYAZI

Eğitimim, tecrübelerim ve yeteneklerim ile ilgili değerlendirilmek üzere hazırladığım özgeçmişim aşağıda mevcuttur. Perakende sektöründe başlamış olduğum iş hayatım, Avm sektöründe çeşitli yönetim firmaları ile devam etmiştir. Yeni şeyler öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi seven, disiplinli, özverili ve dikkatli çalışmanın başarı getireceği kanaatindeyim. Akademik olarak; Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tezli yüksek lisans yapmakta olup, tez aşamasındayım. Akademik bilgilerimin ışığı doğrultusunda iş hayatında kıyaslama yapıp karşıma çıkacak engeller konusunda daha hazırlıklı, çözüm odaklı olup akabinde de sorumluluk bilincimde olumlu katkılar sağlamaktadır.

İŞ TECRÜBELERİ

- **Bıçen Mali ve Hukuki Danışmanlık Ofisi**

Staj- Muhasebe 06/2014 – 08/2014

- **FİBA Holding & Perakende**

Satış Temsilcisi 12/2015 – 07/ 2016

Güler yüzlü bir şekilde gelen ziyaretçileri karşılamak, geçen seneye göre belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda satış gerçekleştirmek, mevcut müşteri portföyünü genişletmek, prosedüre uygun mağaza açılış ve kapanışlarını gerçekleştirmek, kasa hesabı tutmak, müşteri memnuniyetine uygun tavır ve davranışlar içinde olmak, yılda belirli zamanlarda gerçekleşen stok sayımı ve satış sonrası hizmetlerde müşteriye yardımcı olmak.

- **ECE Türkiye Proje Yönetim A.Ş**

Danışma Görevlisi 07/2016 – 04/2017

Gelen ziyaretçilerin sorularını güler yüzlü bir şekilde cevaplayıp doğru yönlendirmeleri yapmak, telefon trafik akışını yönetmek, AVM açılışlarından önce saha içi, broşürlük, kiralanabilir veya ücretsiz reklam alanlarının kontrolünü gerçekleştirmek, pazarlama etkinliklerinde rol almak ve etkinliklerin sorunsuz geçmesini sağlamak, operasyonel konularda üstlerine destek vermek, AVM’de yapılacak çalışma izinlerinin SGK ve dökümanlarının güncelliğinin kontrolü ve sisteme doğru girilip güvenlik birimleriyle paylaşılması

- **Tuna – Tech**

Teknoparka başvuran girişimcinin KOSGEB- ARGE proje destek programı dosyasında freelance olarak personel alımı ve seçimi, İşkur ve Kosgeb mevzuat uygunluk takibinin yapılması konusunda destek vermek.

- **Neomarin Gayrimenkul Proje ve Yönetim A.Ş**

Yönetim Asistanı 05/2018 – 04/2019

Her sabah açılışlarından önce AVM müdürü, temizlik müdürü ve güvenlik müdürleriyle ile saha turu yapıp AVM'nin sorunsuz bir şekilde ziyarete açılmasını sağlamak, gerekli eksiklikleri not alıp birim sorumlularına aktararak yürütülmesini sağlamak, AVM'de gerçekleşen pazarlama etkinliklerinde fotoğraf ve video çekimi yapıp sosyal medyada yayınlanmasını sağlamak, danışma personeli ile koordineli bir şekilde şikayetlerin düzenlenip AVM müdürü ile paylaşılması, AVM mağaza ve stant kiralama süreçlerinde destek olmak, kiralama sözleşmelerinin avukatlara hazırlanması ve karşı tarafa doğru bir şekilde iletilmesi , indirim protokollerinin hazırlanması ve takipleri, tüm mağazalardan aylık bildirilmesi zorunlu olan cirolarının toplanması ve sisteme girilmesi, PDKS (Personel Denetleme ve Kontrol Sistemi) takibi ve giriş çıkışlarda parmak izi saatlerinin kontrolü ve dokümantasyonu, iş göremez raporlarının ve yıllık izin formlarının kayıt altına alınıp insan kaynakları ile paylaşılması, birimlere ait faturaların sisteme sokulması ve muhasebe ile paylaşılması, ofis içi ve teknik ekip ihtiyaçlarının siparişlerinin düzenli verilmesi.

ÖĞRENİM DURUMU

- **İstanbul AREL Üniversitesi**

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans (MBA)

2016 – Devam ediyor

- **Süleyman Demirel Üniversitesi**

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

09/2010 – 08/2015

- **Mustafa Kemal Lisesi**

09/2006 – 06/2010

TEZ

Kadınlarda Cam Tavan Sendromunun Bilgi Paylaşımına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma

Cam tavan; üst düzey görevlere ulaşmak isteyen ve bu konuda girişimde bulunan kadınların şirketlerde, kamu görevlerinde, eğitimde ve çeşitli örgütlerde karşılaştıkları kişisel, kurumsal ve toplumsal engelleri ifade etmek için ortaya çıkarılmış bir kavramdır. Cam tavan aynı zamanda bireylerin etnik kökenleri ve ırkları ile ilgili olarak iş hayatında karşılaştığı

ayırımcılık ve engelleri de içermektedir. Bu engellerin bireysel ve örgütsel faktörler tarafından meydana geldiği düşünülmektedir.

İş hayatında kadınların yükselmelerinde görünmez engeli tanımlayan cam tavan sendromu, bilgi paylaşımına etkisini görmek amaçlı kamu sektöründe çalışan 200 kadın personele anket uygulayarak yaptığım tez çalışmada sonuç olarak kadınların bu durumu algıladıklarında bilgi paylaşımı yapmadıklarını gözlemlemiş bulunmaktayım.

YABANCI DİL VE DÜZEYİ

İngilizce

- Konuşma: Orta
- Yazma: Orta
- Okuma: Orta

PROJELER

- Aiesec / Global Home

Global Home programı; Küresel hedeflere katkı sağlayan uluslararası en büyük program olan Global Volunteer ile farklı ülkelerden, farklı kültürlerden gelen gençlerin Türkiye’de geçirecekleri zaman diliminde konaklamalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Global Volunteer Programı ile çocuklara eğitim vermek amaçlı Mısır vatandaşı olan dış hekimini evimde 1 ay kadar Global Home aracılığıyla misafir ettim.

KURS VE SERTİFİKALAR

- Uygulamalı Girişimcilik / KOSGEB
- Dijital Pazarlama / İstanbul İşletme Enstitüsü
- İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi / Eczacıbaşı Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi
- Diksiyon / Dünya Akademi Eğitim ve Danışmanlık
- Hitabet / Dünya Akademi Eğitim ve Danışmanlık
- Etkili İletişim / Dünya Akademi Eğitim ve Danışmanlık
- Etkin Problem Çözme / Dünya Akademi Eğitim ve Danışmanlık

BİLGİSAYAR BECERİLERİ

- Word
- Excel
- PowerPoint
- Outlook
- PDKS

ILGI ALANLARI VE HOBİLER

Sosyal sorumluluk bilincini geliştirecek aktiviteler, Dünya ülkelerine ait kültürel belgeselleri izlemek, farklı kültürlerle tanışıklık etmek, tarih kitapları okumak, yemek tarifleri keşfetmek ve tadımlamak, bitki yetiştirmek