

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER SORUNLARI: CAM TAVAN
SENDROMU ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MELİKE GÜLBAY

İstanbul, 2012

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER SORUNLARI: CAM TAVAN
SENDROMU ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MELİKE GÜLBAY
Danışman: PROF. DR. YAŞAR SUCU

İstanbul, 2012

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Melike Gülbay
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Yaşar Sucu
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Ocak 2012
Anahtar Kelimeler	: Cam tavan, kadın yöneticiler, kariyer engelleri

ÖZET

KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER SORUNLARI: CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde kadınlar çalışma yaşamına giderek aktif oranda katılmakta fakat üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamamaktadırlar. Bu duruma neden olan çeşitli sebepler olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda kadınların, ötesine geçemedikleri bir cam tavanın altında çalışmak mecburiyetinde kaldıkları ifade edilmektedir. Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında bulunan, kadınların çalışma yaşamındaki başarılarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Bu çalışmada cam tavan sendromu kavramı ve özellikleri, Türkiye’de kadın girişimcilik ve yöneticiliğin önündeki engeller kapsamında cam tavan sendromunun varlığı üzerinde durulmaktadır. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerindeki engeller üzerine görüş ve önerilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmaya göre elde edilen bulgular ise kişilerin yöneticilere yönelik tutumları ile cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyi arasında farklılık bulunmaktadır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Melike Gülbay
Department of	: Business Administration
Program	: Human Resources Management
Thesis Advisor	: Professor.Dr. Yaşar Sucu
Thesis Type and Date	: Post Graduate - January 2012
Key words	: Glass ceiling, women managers, career barriers

SUMMARY

CAREER MANAGEMENT PROBLEMS OF WOMEN: A CASE STUDY ON THE GLASS CEILING SYNDROME

Today, women participate in business and working life increasingly, however they fail to find place in managerial staff for themselves. There are variety of reasons that cause this condition and it is expressed as the result of studies that women forced to work under a glass ceiling which they can't go beyond. Glass ceiling represents insurmountable and unobtrusive obstacles that is between women and senior management which prevent women's progress regardless of the success of women in working life. This study focuses on the concept of glass ceiling syndrome and features and the existence of glass ceiling syndrome within the scope of obstacles in front of women's entrepreneurship and management in Turkey. According to this study which is realized in order to determine the views and proposals based on the issue of obstacles in front of women in raising to senior executive positions; there are differences between people's attitudes toward managers and gender, age, number of children, the level of education.

ÖNSÖZ

Bu çalışma kadın yöneticilerin kariyer sorunlarını ve cam tavan sendromunu araştırmak için hazırlanmıştır.

Bu araştırmada yoğun çalışma programı arasında bana zaman ayıran ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocalarım Sn. Prof. Dr. Yaşar SUCU'ya ve Sn. Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE'ye, Sanko ailesinden Sn. Necdet SEZGİNER ve Sn. Aylin ERDOĞDU'ya, manevi kardeşim Müge Korkmaz'a sonsuz teşekkürler.

Son olarak varlıklarını için her an şükrettiğim kıymetli anneme ve babama tez çalışmam boyunca gösterdikleri sabır, özveri ve destek için minnettarım.

Melike GÜLBAY

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ

1.1. Toplumsal Cinsiyet Rollerini	3
1.2. Tarihsel Süreçten Günümüze Kadınların Eğitimi ve Kadın İşgücü	7
1.2.1. Dünyada Kadın İşgücü	7
1.2.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi.....	7
1.2.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası.....	9
1.2.2. Türkiye'de Kadınların Eğitim Görmelerinde Karşılaştıkları Engeller	10
1.3. Çalışma Hayatında Kadın ve İşgücü Kuramları.....	13
1.3.1. Kadın İşgücünün Görünüş Biçimleri.....	14
1.3.1.1. Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği	14
1.3.1.2. Ücretli Kadın İşgücü	15
1.3.2. Kadın ve İşgücü Kuramları	16
1.3.2.1. İkili Rol Yaklaşımı	16

1.3.2.2. İnsan Sermayesi Kuramı	16
1.3.2.3. İşgücü Sermayesinin Bölümlenmesi	17
1.3.2.4. Marksist Yaklaşım (Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın)	18
1.3.2.5. Feminist Yaklaşım.....	18
1.4.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	20
1.4.1.1. Eğitimde Eşitsizlik	21
1.4.1.2. İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik.....	23
1.4.1.3. Ücretlerde Eşitsizlik	27
1.4.1.4. Sendikal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik.....	28
1.4.1.5. Cinsel Taciz.....	29
1.4.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	33
1.4.2.1. Aile-İş Çatışması	33
1.4.2.2. Ev İşlerinde Aksama	34
1.4.2.3. Çalışan Kadının Çocuk Bakım Sorunu	35
1.4.3. Cinsiyet Ayrımcılığı	36
1.4.3.1. Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi.....	37
1.4.3.2. Kadın İstihdamının Arttırılması ve Fırsat Eşitliği Sağlanması	41

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN DURUMU VE GÜNCEL BİR YAKLAŞIM OLARAK CAM TAVAN

2.1. Yönetici Kavramı ve Toplumun Kadınların Yönetici Olma Durumuna Bakışı.....	43
2.2. Yönetim Kavramı ve Gereklilikleri.....	47
2.3. Yönetici Özellikleri	48
2.3.1. Kamu Sektöründe Kadın Yöneticiler	48

2.3.2. Özel Sektörde Kadın Yöneticiler	50
2.4. Toplumun Kadın Yöneticiliğine Bakışı	52
2.5. Kadın Yöneticilerin Özellikleri	53
2.6. Kadınların Yönetici Olamama Nedenleri.....	55
2.7. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler	57
2.8. Kariyer Yönetimi ve Kadın	59
2.9. Cam Tavan Sendromu	68
2.9.1. Cam Tavan Kavramı ve Nedenleri.....	68
2.9.2. Cam Tavan Uygulamalarının Hedef Kitleleri	71
2.9.3. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri	72
2.9.3.1. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller	72
2.9.3.1.1. Çoklu Rol Üstlenme	73
2.9.3.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	74
2.9.3.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	75
2.9.3.2.1. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	75
2.9.3.2.2. Örgüt Kültürü ve Politikaları.....	76
2.9.3.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	79
2.9.4. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri	80
2.9.4.1. Kadınların Eğitim Alma Stratejisi.....	80
2.9.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi	82
2.9.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi	84
2.9.4.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	85
2.9.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	86
2.9.4.6. Toplumda Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Bilinç Oluşturma	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER SORUNLARI: CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	90
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini	91
3.3. Verilerin Toplanması.....	91
3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular.....	91
3.3.2. Kadın Yöneticilere İlişkin Tutum Ölçeği.....	91
3.4. Verilerin Analizi.....	92
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	94
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	95
3.6.1. Örneklem Grubundaki Kişilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	95
3.6.2. Kişilerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	114
3.7. Araştırmanın Değerlendirilmesi	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
KAYNAKÇA	132
EKLER.....	150

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 3.1. Kadın Yöneticilere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 3.2. Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	95
Tablo 3.3. Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılım Tablosu	96
Tablo 3.4. Kişilerin Medeni Durumları Göre Dağılım Tablosu	97
Tablo 3.5. Kişilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayılarına İlişkin Dağılımları	98
Tablo 3.6. Kişilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım Tablosu	99
Tablo 3.7. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Dağılımı.....	100
Tablo 3.8. Kişilerin Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılımı	101
Tablo 3.9. Kişilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı	102
Tablo 3.10. Önermelere İlişkin Dağılım Tablosu.....	104
Tablo 3.11. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	114
Tablo 3.12. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	115
Tablo 3.13. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	116
Tablo 3.14. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	116
Tablo 3.15. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	117
Tablo 3.16. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması	118
Tablo 3.17. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması	119
Tablo 3.18. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Çalıştıkları Sektöre Göre Karşılaştırılması	120

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1. Çeşitli Ülkelerde Kadınların Üst Yönetim Kademesindeki Oranları	58
Şekil 3.1. Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılım Grafiği	96
Şekil 3.2. Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Yüzde Dağılım Grafiği	97
Şekil 3.3. Kişilerin Medeni Durumları Göre Yüzde Dağılım Grafiği	98
Şekil 3.4. Kişilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	99
Şekil 3.5. Kişilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	100
Şekil 3.6. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	101
Şekil 3.7. Kişilerin Hizmet Sürelerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	102
Şekil 3.8. Kişilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Yüzde Dağılım Grafiği	103

GİRİŞ

Türkiye’de kadınların iş hayatına katılım oranları 1950’lerden bu yana düşmektedir¹. Bundan sebeple kadınların işgücüne katılmayışlarının önünde birçok engel olduğu söylenebilir. Bu engeller, gerek kadınların iş yaşamına girme hususundaki karar alma süreçlerini etkileyen faktörlerde, gerek işgücü piyasasında iş ararken ve işe alım sürecinde karşılaştıkları zorluklarla, gerekse emeklerini gerçekleştirirken yaşadıkları ayrımcı davranışlarla kendini göstermektedir. Yine bu engeller, kadınların kurumlarda yöneticilik kademelerine yükselmelerinin önünde de ortaya çıkmaktadır.

Kadınların işgücüne girme kararı almaları, iş yaşamına girmeleri, işgücü piyasasında emeklerini gerçekleştirmeleri ve şirketlerde yükselmeleri aşamasında karşılaşılan birçok engelin temeli toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayanmaktadır. Toplumsal cinsiyet, bir toplum tarafından meydana getirilmiş, kadınlar ve erkekler arasında roller, davranışlar, zihinsel ve duygusal özellikler yönünden ayrışmadır. Toplumsal cinsiyete bağlı olarak kadınlara ve erkeklere atfedilen eril ve dişil özellikler ve bu özellikler çerçevesinde meydana getirilmiş toplumsal cinsiyet rolleri vardır. Kadınlar ve erkekler toplumda yetiştirilme ve sosyalleşme durumlarında bu rolleri içselleştirmektedirler. Kadınlar iş yaşamında ise, temelinde bu toplumsal cinsiyet bakış açısı olan tutum, davranış ve önyargılarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Toplumsal cinsiyet rolleriyle şekillenmiş, kadına yönelik önyargılar nedeniyle kadınlar, işe alımdan, ücretlendirmeye; eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, terfiye kadar çeşitli konularda ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler.

Kadınların örgütlerde üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki her türlü görünmez engel “cam tavan” olarak isimlendirilmektedir. Bu engeller kadınların önüne açık bir şekilde çıkmamakta, çoğu zaman toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal gözüken uygulamaların arkasına gizlenmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde toplumsal cinsiyet rolleri, tarihten günümüze kadınların eğitimi ve kadın işgücü, çalışma hayatında kadın ve iş gücü kuramları ve çalışma

¹ “İstihdamdaki Dönüşüm; Bu Dönüşümün Eğitim Alanına Yansımasının Kadınlar Açısından Sonuçları Ve Çözüm Önerileri” <http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/4536.pdf> (11.12.2011).

hayatında iş, aile odaklı ve cinsiyet ayrımcılığı konusunda karşılaştıkları sorunlar anlatılmaktadır. İkinci bölümünde kadınların karşılaştığı engellere verilen can tavan olarak isimlendirilen konu hakkında bilgi verilmektedir. Son bölümde ise kadın yöneticilerin kariyer sorunları: cam tavan sendromu üzerine bir uygulama yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ

1.1. Toplumsal Cinsiyet Rollerini

İlk olarak 1972 yılında Ann Oakley, toplumsal cinsiyeti cinsiyetle ilintilendirerek ama farklılaştırarak tanımladığında, cinsiyet değişkenini göz ardı etmeyecek bir toplum kuramı açısından keskin dönüm noktalarının da önünü açmıştır. Bunlardan birincisi, biyolojik belirlenimciliğin reddedilmesidir. İkincisi, kadın/erkek bölünmesinin iki yanının da aynı kavram altında bir araya getirilmesi yoluyla ilişkiselliğin vurgulanması, kadın sorunu kavramsallaştırmasından uzaklaşarak, bir toplumsal sistem'e, toplumsal ilişkiler bütününe dikkat çekilmesidir. Böylelikle, üçüncü olarak, içsel farklılaşmalarla çelişkileri bünyesinde barındıran, durağan tanımları reddeden, dikkatini sürece ve devingenliğe çeviren bir kavrayış mümkün olmuştur².

Toplumsal cinsiyet ilişkileri, aslında kentsel yaşamın en önemli sorunsalları arasındadır. Üretim, tüketim ve dağıtımın örgütlenmesi, uzmanlaşma, ekonomik kalkınma, aile yaşamıyla ilgili kamusal politikalar, kamusal-özel ayrımı ve bu ayrımı veri alan ya da dönüştüren düzenlemeler, kentsel toprak kullanımı ve toprağın bölünmesi, hizmetler, toplumsal etkileşim ve denetim, kültür üretimi, demokratik politikaların düzenlenişi vb. hepsi kentseldir ve kaçınılmaz olarak toplumsal cinsiyet ilişkileriyle iç içedir³.

Modern toplumlarda gündelik yaşamın özel alan-kamusal alan diye ayrılması ve kamusal alanın erkeklerin sorumluluğunda, özel alanın da kadınların sorumluluğunda görülmesi çok temel kurucu bir ilkedir. Bu bakış açısı, insanları kadınlar ve erkekler olarak ayırmakta; sahip olacakları haklar, yükümlülükler ve özgürlükler açısından farklılaştırmakta ve erkek egemenliğine dayalı bir cinsiyet rejiminin sürekliliğini sağlamaktadır. Bu nedenle, kadınlar ailede bakım, yetiştirme, beslenme gibi işleri yaparken bu işler, kamusal dünyanın temel ilkeleri olan emek-hak-karşılık bağlamında değil, sevgi-minnet-fedakârlık bağlamında

² Ayten Alkan, **Cins Cins Mekan**, İstanbul: Varlık Yayınları, 2009, s.12.

³ Ayten Alkan, **Yerel Yönetimler ve Cinsiyet**, Ankara: Dipnot Yayınları, 2005, s.22.

ele alınmaktadır. Erkek emeği ise kamusal ilişkiler içinde; piyasada işçi, devlet karşısında vatandaş, toplum karşısında insan olarak tanımlanmakta; hak ve özgürlüklerin sahibi olarak siyasal örgütlenme, toplu pazarlık yapma, ücret ve sosyal güvenlik haklarını talep etme gibi kamusal/siyasal ilişkilerin içinde konumlanmaktadır⁴.

Modern toplumların ortaya çıkışından bu yana, kadınlar, özel alan denen evlilik ve aile ilişkileri alanına kapatılarak kamusal yaşamın fırsatlarından, özellikle de eşit vatandaş olma ve eşit düzeyde temel insan haklarından yararlanma haklarından mahrum bırakılmıştır. Bu durum 19. yüzyılın başından itibaren ve 20. yüzyılın sonunda giderek ivme kazanan kadın hakları mücadeleleri ile değiştirilmeye çalışılmıştır. Bu mücadelelerin somut bir ürünü olan CEDAW (Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi) kadın hakları evrensel bildirgesi niteliğini taşımaktadır. Türkiye bu antlaşmayı 1985 yılında imzalamış ve 1986 yılında uygulamaya koymuştur.

Kadınların, yoğun olarak ücretli çalışma yaşamına katılmaya başladıktan sonra, "erkek yapımı çevre"yle ilişkili olarak karşılaştıkları güçlükleri araştıran çalışmalar, mekanla davranışsal özellikler arasında kimi bağıntısal bulgulara erişmiştir: Kayıt dışı ekonomide çalışan çok sayıda kadın bulunmaktadır ve bunlar genellikle ağır yüklerle kent içi yolculuk yapmaktadır. Ortalama olarak daha düşük gelire sahip olduklarından daha az devingenlik içindedirler⁵. Kayıtdışı ekonomiyle getirilen tedbirler bu sektörde yoğun olarak istihdam edilen kadın işçilerin haklarının verilmesi konusunda da fayda sağlayabilir.

Enformel sektörde (kayıt dışı) çalışan kadınların sayısı oldukça kabarıktır. Ev eksenli çalışma da enformel sektörde çalışan kadınların en yaygın olarak başvurduğu çalışma biçimlerinden biridir (evde oyuncak, düğme dikmek, kazak örmek vb.). 1999 verilerine göre, evde çalışan ücretlilerin yüzde 91,7'sini kadınlar, geriye kalanını erkekler oluşturmaktadır.

Formel sektörde iş bulamayan, çalışması babası veya kocası tarafından yasaklanan, küçük çocuklu ya da ailesinde bakıma muhtaç kişiler olan kadınlar evde çalışmayı tercih etmektedirler. Bu kadınların bir bölümü evinde bir işverene bağlı olarak çalışmaktadır. Bazı

⁴ KAGİDER, **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği**, İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2008, s.217.

⁵ Alkan, **Cins Cins Mekan**, s.41.

kadınlar ise, sahip oldukları becerileri kullanarak veya yeni beceriler elde ederek evde çalışmak suretiyle gelirlerini arttırmaktadır. Bu arada eğitim düzeyi düşük, piyasa tarafından talep edilen becerilere sahip olmayan kadınlar ise kentlerde orta ve üst gelir gruplarına ait ailelerin yanında temizlik, çocuk ve hasta bakımı işlerinde çalışmaktadır.⁶ Türkiye'de kadınların çalışma yaşamına katılmaları hane içinde yaptıkları veya yapmak zorunda bırakıldıkları bir dizi iş tarafından engellenmektedir. Bir kadın ancak ev işlerini, çocukların eğitimiyle ilgili sorumlulukları, hasta ve yaşlı bakımı gibi işleri tek başına veya bir yardımcı aracılığıyla hallettikten sonra dışarıda çalışmaya gidebilir.

Bu nedenle kadınlar çalışma kararını verir ve iş tercihlerini yaparken, ev içindeki görevlerini aksatacak işleri seçmemeye özen gösterirler veya etraftan kadınlar üzerinde bu yönde bir baskı olur.

Kadınların iş tercihlerini belirleyen bir başka etmen de seçilecek işin kadınlara uygun olup olmadığıyla ilgilidir. Kadınların yaptıkları veya toplum tarafından kadınlara yakıştırılmış sekreterlik, bilgisayar operatörlüğü, fabrika işçiliği, satış elemanlığı, kasiyerlik, kuaförlük, hemşirelik, öğretmenlik, muhasebecilik gibi işler kadınlar tarafından aile içindeki yükümlülüklerini daha az etkilemeleri nedeniyle tercih edilmektedir. Kadınların eğitim düzeyi arttıkça "kadın işlerini tercih etme" de azalmaktadır.

Türkiye nüfusunun yarısını oluşturan kadınların çalışma hayatına katılımı son senelerde düşmüştür. DİE 2001 verilerine göre Türkiye genelinde 2000 senesinde kadınların % 26'sı, erkeklerin ise % 73'i çalışmaktadır. Çalışan erkeklerin % 25'i, çalışan kadınların % 33'ü kamu sektöründe çalışmakla beraber; bu sektördeki 2,3 milyon çalışanın sadece % 23'ü kadınlar oluşturmaktadır. Özel sektördeki 8,4 milyon çalışanın ise yalnızca % 16'sı kadındır. Görüldüğü üzere her iki sektörde de erkekler çoğunluktadır⁷. Türkiye'de 2011 yılı verilerine göre toplam istihdam edilen 21.277.416 kişinin %72.4'ü erkek, %27.6'sı kadınlardan

⁶ KA-DER, **Kadın Siyasetçinin Elkitabı**, İstanbul: Acar matbaacılık, 2002, s.28.

⁷ KA-DER, **Kadın Sorunlarına Çözüm Arayışı Kurultayı**, İstanbul: Acar matbaacılık, 2004, s.22.

oluşturduğu görülmektedir⁸. Erkek istihdamındaki yüksek oran göze çarpmaktadır. Bu durum işe alımlarda kadınlara eşit davranılmadığının da bir göstergesidir.

Çalışan kadınlardan işveren durumunda olan % 0,7 iken, ücretsiz aile işçisi durumunda olan % 51 "dir (Erkeklerin % 10'u işveren, % 10'u aile işçisidir). Kadınların %31,7'si, erkeklerin % 41,7'si düzenli, maaşlı olarak çalışmaktadır.

Kadınların işgücüne katılımında kır-kent ayırımı ve eğitim düzeyleri önemli bir rol oynamaktadır. Bu etmenler ise şu şekildedir⁹:

- Kırsal kesimdeki kadınların yüzde 60'ı işgücüne katılmaktadır, ancak bunların büyük bir çoğunluğu ücretsiz aile işçisi konumundadır ve doğrudan kendilerine getirişi olmayan bir ekonomik faaliyet içindedirler. Çalışan bütün erkeklerin ise yüzde 66,2'si tarım dışı sektörlerde çalışmaktadır.
- Kentlere olan yoğun göç, bu nüfusu istihdam edebilecek yatırımların eksikliği ve kent gerçekleriyle baş edememe gibi etkenler kadınların şehirlerdeki çalışma yaşamına katılımını olumsuz yönde etkilemektedir. 1955'de kentlerdeki kadın nüfusunun yüzde 77'si çalışmakta iken bu oran 1989'da yüzde 35'e, 1996'da yüzde 30'a inmiştir.
- Eğitim düzeyi arttıkça kadınların işgücüne katılımı ve çalışma isteği de artmaktadır. Türkiye genelinde yüzde 30 dolayında olan kadınların işgücüne katılımı lise bitirenlerde yüzde 31,7; lise dengi meslek okulu mezunlarında yüzde 42,3; üniversite bitirmişlerde yüzde 71,9'dur.
- Düşük eğitimli kadınlar kırsal kesimde yoğun olarak işgücüne katılırken, bu kadınların kentlerde işgücüne katılma oranı sadece yüzde 5-10'dur.
- Kırsal kesimde ileri yaşlar kadınların işgücüne katılmasına engel oluşturmazken, kentlerde yaşları ilerleyen kadınların işgücüne katılma oranı çok düşüktür.

⁸ Handan Kumaş ve Atalay Çağlar, "Türkiye'de Kadın Eksik İstihdamını Belirleyen Faktörler: Tüik 2009 Hanehalkı İşgücü Anketi Ham Verileri Cinsiyete Dayalı Bir Karşılaştırma" <http://calismatoplum.org/sayi29/kumas.pdf> (14.12.2011).

⁹ KA-DER, **Kadın Siyasetçinin Elkitabı**, s.27.

- Kadınlardaki işsizlik oranı eğitim düzeyi arttıkça daha da artmaktadır. DİE verilerine göre, 1999'da işsiz kadınların yüzde 44'ü lise ve dengi okulların mezunudur; bu oran 20-24 yaş grubu kadınlarda yüzde 56'ya yükselmektedir.

Kadın eğitimine gereken önemin verilerek kadınların eğitim düzeyinin yükseltilmesi kadınların nitelikli işgücüne katılım oranının yükselmesini sağlayacaktır.

1.2. Tarihsel Süreçten Günümüze Kadınların Eğitimi ve Kadın İşgücü

Eğitim, dünyanın her yerinde sorunları olan bir konudur. Fakat Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bu sorunlar daha da ağır bir biçimde hissedilmektedir. Her şeyden önce, niteliği ve niceliği açısından verilen eğitim yeterli olmamaktadır. Yeterli olur gibi gözüktüğü zamanlarda da, birey ve toplum açısından pek işlevsel olmayan bir içerik taşıdığı görülmektedir. Ülkemiz eğitiminin en temel sorunlarından birisi, bölgeler arası eşitsizlik ve bunun doğurduğu sonuçlardır. Bölgeler arası dengesizlikten en fazla kadınların etkilenmesi, eşitsizliği daha da artırıcı bir sonuç doğurmaktadır¹⁰. Ülkemizin çağdaşlaşmasında kadınlara verilen eğitimin önemi büyüktür. Ülkemizin ilerleyebilmesi için çalışan, üreten, eğitilmiş kadınlara ihtiyacı vardır.

Bu bölümde kadınların eğitimi ile ilgili Osmanlı Devleti'nden itibaren tarihsel süreçte yapılanlar hakkında bilgi verilecektir.

1.2.1. Dünyada Kadın İşgücü

1.2.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi

İlkel toplumlarda insanlar başlangıçta yerleşik olmayan göçebe bir yaşam içinde toplayıcılık ve avcılık yaparak yaşamalarını sürdürürken, bu süreçte kadınlar önemli roller üstlenmişlerdir. Etnografik kalıntıları inceleyen toplumbilimciler, sanayi devrimi öncesi erkeklerin avcılık yaparken, kadınların bazı tohum bitkilerinin yetiştirilmesi ve çanak-çömlek

¹⁰ Ayşe Saktanber, *Türkiye'de Medyada Kadın: Serbest Müsait Kadın veya İyi Eş, Fedakar Anne*, Ankara: ODTÜ 1990, s.45.

yapımı gibi işlerle ilgilendikleri belirlenmiştir¹¹. Bu dönemde erkeklerin daha çok güç gerektiren işlerle kadınlarınsa daha az güç gerektiren işlerle uğraştıkları görülmektedir.

Sanayi devriminden önce, kadın sanayi mesleğini evde zanaat temelinde gerçekleştirilmekteydi. Dokumacının kulübesi ise işyeriydi ve tüm ailesi, karısı ve çocukları, uzun saatler çalışmakla meşgul olmaktadır. Bu model sanayi devrimi ile değişti. Dokumacılık ve eğirmecilik kulübelerden çıkıp fabrikaya girdi. El tezgâhı dokumacılarının ücretlerinin düşüklüğü, onları en sert disiplinle karşılaşacakları bu yeni fabrikalarda iş bulmak “zorunda” bıraktı. Daha önceleri kendi işyerleri üzerinde denetimi olanlar, şimdi kapitalistin denetimi altındaydılar. Fabrikaların çevresinde, yaşam koşulları kötü olan, sağlıksız ve aşırı kalabalık yeni şehirler oluşmaya başladı. Bütün ailenin saatlerce çalışması, işçi sınıfının aile yaşamını sona erdirdi. Bu, egemen sınıfın “aile değerleri”ne ilişkin ikiyüzlülüğüydü. Bugün aynı ikiyüzlülük, uzun ve insanlık dışı çalışma saatleri doğrultusunda artan baskıda görülmektedir. Kadınlar ve çocuklar sanayi devrimin ilk dönemlerinde kömür madenlerinde çalıştırılmak üzere işe alınırlardı¹². Sanayi devriminin ağır çalışma koşullarından kadınları da çok etkilendiği görülmektedir.

Eski üretimin zaman alıcı ve yorucu olması, kadının zamanını ve bütün gücünü ailesinin geçimini sağlamak için gerekli üretim faaliyetlerine ayırmasına sebep olmaktadır. Toplumsal olarak iyi bir ev kadınına gösterilen saygının temelinde kadının üretime katılarak fayda yaratması şeklinde iktisadi nedenler yatmaktadır¹³. Aynı zamanda soyun devamı için kadının kutsal rolü bilindiğinden kadına daha yüksek bir toplumsal değer atfediliyordu¹⁴.

19. yüzyılda tekstil sanayi, kadınların ev işlerinden sonra en çok çalıştırıldıkları sektördür. Yeni tekstil fabrikalarında kadınlar ve çocuk yaşta kişiler ağırlıklı olarak çalışıyordu. İşgücünün üçte biri 1830’larda, 21 yaşın altındaydı ve yarısı kadınlardan oluşmaktaydı. Fabrikalarda vasıflı işler erkeklere ayrılmıştı. Çalışma koşullarının zor olması

¹¹ TİSK, **Çağdaş Sanayi Merkezinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**, Ankara: TİSK Yayını, 2002, s.17.

¹² “Kadın ve Kapitalizm”, http://www.marksist.com/ceviriler/kadin_ve_kapitalizm.htm (05.05.2011).

¹³ Clara Zetkin, **Kadın Sorunu Üzerine Seçme Yazılar**, 3.Basım, İsmail Yarkın (çev), İstanbul: İnter Yayınları, 1996, s.12.

¹⁴ Tamer Soysal, “Uluslararası Sözleşmeler Işığında 4857 Sayılı İş Kanununda Kadın İşçiyi Koruyan Hükümler”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt.8, Sayı.4, 2006, s. 2.

çeşitli fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açıyordu. Tekstil fabrikalarında çalışan kadınların zarar gördükleri, pamuk eğirmecilerinin çocuklarının %39'unun ölü doğduğu ve yalnızca %50'sinin beş yaşına gelebildiği saptanmıştır. Anneler işlerini kaybetmemek için doğumdan üç hafta sonra fabrikaya dönüyordu ve bazı bebekler fabrikalara getiriliyor anne ancak mola verebildiğinde emzirebiliyordu. Doğum yapıncaya kadar kadınlar fabrikada çalıştırılıyordu. Hatta uzun çalışma saatleri ile sürekli ayakta çalışmaları ile fabrikaların havalandırmasının kötü oluşu, bu kadın işçiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabiliyordu¹⁵. Kadınların bu dönemde çok ağır koşullarda çalıştırıldığı, adeta haklarının gasp edildiği anlaşılmaktadır.

Sanayi devrimi öncesi kadının çalışma yaşamındaki yer alması sanayi devrimi sonrasında da yaşanmaya devam etmiş hatta dünya'nın her yerinde görülmeye başlanmıştır.

1.2.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası

Tarihin ilk dönemlerinden bu yana kadınlar, ekonomik hayatta aktif olarak bulunmaktadır. Kadının çalışma hayatında ücretli olarak yer alması 18. yüzyılın sonlarında İngiltere'de başlamış; Avrupa'ya ve daha sonra dünyaya yayılmıştır. Sanayileşme ile beraber kadının aile içindeki konumu da değişmiş ve aile içinde ekonomik katma değer açısından önemsiz kadınlar "işçi" olarak çalışma hayatında yer almaya başlamışlardır¹⁶.

Çalışma yaşamının bugünkü duruma gelmesi uzun bir süreçten geçmesi sonucunda olmuştur. 1844'te İngiltere'de 13 yaşından küçük çocukların fabrikalarda 6,5 saatten fazla çalışmamaları ve günün diğer yarısında okula gitmeleri kabul edilmiştir. Kadınların da haftada en fazla 69 saat çalıştırılabilecekleri konusunda düzenleme getirilmiştir. 1850'de 13 yaşından küçüklerle, kadınların yeraltında çalışmaları yasaklanmıştır. Aynı yasak Fransa'da 1874'de uygulanmaya başlanmıştır. Ayrıca bu düzenlemelerle ilgili uygulamaları denetlemek için müfettişler görevlendirilmiştir. 1860'dan itibaren de bu düzenlemeler her türlü işyerini kapsayacak şekilde geniş çalışma alanlarına yayılmıştır¹⁷.

¹⁵ "Kadın ve Kapitalizm", http://www.marksist.com/ceviriler/kadin_ve_kapitalizm.htm (05.05.2011).

¹⁶ Ömer Zühtü Altan, **Sosyal Politika**, Eskişehir: Ankara Üniversitesi Yayını, Yayın No:1477, 2003, s.215.

¹⁷ Herbert Heaton, **Avrupa İktisat Tarihi 1**, Ali M. Kılıçbay ve Osman Aydoğuş (çeviren), Ankara: Teori Yayınları, 1985, s.336-341.

Fransa'da çalışma sürelerine 1892 yılında 11 saatlik çalışma süresi getirilmiştir. Devletlerce bu düzenlemeler yapılırken kadın işçilerde haklarını korumak için mücadele sürecine girmişlerdir. 1830'da dünyada ilk kez, Amerika'da dokuma fabrikalarında çalışan kadın işçiler, bir sendika kurarak örgütlenmişlerdir. Kadın işçiler ilk toplu eylemlerini, 19. yüzyıl sonunda İngiltere'de yapmışlardır. 1888 yılında Londra'da 700 kadın kibrit işçisinin katıldığı bir grev yapılmış ve bunu 1889'da dokuma işçilerinin grevi izlemiştir¹⁸.

Sanayileşme süreci 19. asırda genelde bütün batı ülkelerinde tekstil sanayi ile başladığından, ücretli endüstri işçilerinin önemli bir kısmını kadın işçiler oluşturmuştur. İkinci dünya savaşından sonra ise, hizmet ve kamu sektörlerinin genişlemesi ile kadın işgücü oranını arttırmıştır¹⁹.

Sanayi dönemi öncesi ve sonrası kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları zorluklar dışında eğitim görmelerinde de engellerle karşı karşıya kalmaktadır.

1.2.2. Türkiye'de Kadınların Eğitim Görmelerinde Karşılaştıkları Engeller

İnsan hayatının olduğu gibi, toplum hayatının temeli de öğrenmedir. Her toplum öğrenmenin en mükemmel biçimde gerçekleşmesi için düzenlemeler yapar.²⁰ Temel bir insan hakkı olan eğitim; eşitlik, kalkınma ve barış hedeflerine ulaşılması için gerekli bir araçtır. Kadınların, eğitim olanaklarından yararlanmaları, hem kendilerine hem de topluma büyük katkı sağlamaktadır. Eğitimle birlikte kadın; kendini tanımlamaya başlamakta, aile içi rol dağılımında farklılaşma talep etmekte, evde geçirdiği zamanı ev işlerinden kendini geliştirmeye yönelik değiştirmekte, okuma ve televizyon izleme alışkanlıklarında seçicilik başlamakta, evlilik ve cinsel ilişkide tercihlerini yapar hale gelmektedir. Aile içi şiddet karşısında kendini tanımlamaları değişmekte; karşı durma haklarını kullanmakta, ekonomik bağımsızlık isteğini dürtüleyerek çalışma yaşamında yer alma isteğini pekiştirmekte, aile içindeki örtülü yöneticilik yeteneğini dışarı çıkararak kamusal alanda kullanmaya

¹⁸ Ömür Zühtü Altan, **Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu ile Korunması**, Eskişehir: Eskişehir İTİA Basımevi, 1980, s. 28-32.

¹⁹ Petrol-İş, 'Kadınlar Sosyal Güvenceden Yoksun', **Petrol-İş**, Sayı.92 (Ocak 1994), s.28.

²⁰ Rıfat Miser, **Topluluk Katılımı**, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 2000, s.26.

yönelmektedir.²¹ Dolayısıyla kadınların eğitimsel statüsü ile bütün sosyal göstergeler arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde de, kadınların, etkin yaşamın bütün alanlarına katılmaları, sürekli kalkınmanın, sosyal bir dengede olmanın ve barışçı bir gelişmenin bir garantisidir²².

Bilindiği gibi, kadınların toplumsal konumları, eğitsel, politik, ekonomik, sosyal, kültürel, hukuki ve dini koşullarla yakından ilişkilidir. Bu unsurlar kadınlara yönelik eşitsizlik, haksızlık ve sömürücü koşulların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Minibaş'ın, konuya ilişkin olarak belirttiği gibi insan haklarının kullanımı, çeşitli ülkelerde, zamanda ve mekânda değiştiği gibi, ülke yönetimine egemen olan siyasi parti rejimine göre de değişmektedir. Türkiye özelinde ise, uluslar arası yasalarla da desteklenmiş birçok hak ve özgürlüğün uygulamada yaşam bulabilmesi, kadınların eğitim olanaklarına ulaşabilmesiyle doğru orantılı olarak gelişmektedir.²³ Eğitim süreci, parçası olduğu toplumsal yapının egemen ideolojisini yeniden üretmektedir. Örneğin, eğitim süreci boyunca, erkek egemen toplumun ideolojisi çeşitli şekillerde yeniden üretilirken, kadınlar toplumsal işbölümünde daha sınırlı ekonomik olanaklar ve sosyal prestij sağlayan mesleklere yönlendirilmektedir. Bu da somutta, kadınların yoğun olarak annelik ve kadınlık rollerinin devanı ve türevleri olan ve üretimden çok işgücünün yeniden üretim alanlarındaki meslekleri seçmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de kadınların kurtuluşu için genel olarak eğitim sürecinin, özel olarak da örgün eğitim kurumlarının çok önemi vardır. Eğitimin özgürleştirici bir potansiyeli var olmakla birlikte²⁴, kadın bakış açısından gerçek özgürlük, her türlü eğitim programında var olan içeriklerin değişmesi ve cinsiyetçi bilgi tabanı ile kadın görünmezliğinin ortadan kaldırılmasıyla yakından ilişkilidir²⁵.

Cumhuriyet'in ilk yıllarından bu yana gözlemlenen gelişmeler kadınların toplumsal konumlarını ciddi bir biçimde değiştirmekten uzaktır. Hâlâ önemli karar verme konumlarına

²¹ Türkel Minibaş, "Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Kadın İşgücü", **Aydınlanmanın Kadınları**, Necla Arat (editör), Cumhuriyet Kitap Kulübü, 1998 s.270.

²² Server Tanilli, **Ne Olursa Olsun Savaşıyorlar: Kadın sorununun Neresindeyiz**, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2006, s.210.

²³ Minibaş, **a.g.e.**, s.269-270.

²⁴ Fatma Gök, **Türkiye'de Eğitim ve Kadınlar:1980'ler Türkiye'sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar İçinde**, Şirin Tekeli (Derleyen), İstanbul: İletişim Yayınları, 1993, s.185.

²⁵ Mine Tan, **Yaşam Boyu Öğrenme ve Toplumsal Cinsiyet Boyutunda Kimi İçermeleri.1.Yaşam Boyu Öğrenme Sempozyum Bildirileri ve Tartışmalar**, Ankara: Pegem A Yayınları, 2005, s.218.

erkekler hâkimdir; çoğunluğun kadın olduğu öğretmenlik mesleğinde bile kadın müdürler azınlıktadır. Toplumda yerleşik değer yargılarına göre kadınların erkek özelliği sayılan karar verme konumuna gelmesi yadırganmakta, aykırı sayılmaktadır. Yadırganmayan kadının bir gün evlenip evdeki emek yoğun, yıpratıcı uğraşlarla cebelleşmesidir. Bu toplumsal normların dışına düşüp, işini ciddiye alan ve başarılı olan pek çok kadın ise hem aykırı olanı yaşamakta hem de aynı anda verili aile kurumunun isterlerine cevap veremeyeceği için evlenmemekte, ya da çocuk yapmamaktadır. Kadınlar-eğitim düzeni ilişkisini çözümlenmeye çalışırken resmi sayılara yansıyan eşitsizlik ve cinsiyetçi uygulamaların dökümü yeterli olmamakta, söz konusu ilişkinin muhtevasına kadınlar açısından bakmanın gerekliliği önem kazanmaktadır. Örneğin yalnızca kadınların, işgücünün yeniden üretimine katkılarının eğitim süreci ile ilişkilerini ele alan yaklaşımın, verili, aile içinde tanımlanmış kadınlık konumunu sorgulamayan niteliği yüzünden yeterli olmayacağı açıktır. Oysa kadının zaten aktif olmak zorunda bırakıldığı özel (aile, çocuk, v.s.) ve aktif olabileceği kamu (aile-dışı, toplumsal işlevler, v.s.) alanlarının karşılıklı etkileşimi içinde eğitim sürecinin değerlendirilmesi daha verimli bir yaklaşımdır. Özel ve kamusal alanların etkileşimi içinde eğitimin rolünün anlaşılmasından kastedilen şudur: Eğitim içi başarı ile eğitim sonrası varılan konumlar, elde edilen sonuçlar kadın ve erkekler için farklılıklar göstermektedir. Bir başka deyişle, eğitimde başarı ile toplumsal konumlar arasındaki ilişki cinsiyete göre şekillenmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde lise seviyesinde, kızlar erkeklerle geleneksel kıstaslara göre karşılaştırıldığında, eşit ya da daha başarılıdırlar. Eşit sayıda kız ve erkek öğrenci liseden mezun olduğu halde, daha çok sayıda kız öğrenci yüksek okula başlamakta, ancak daha çok sayıda erkek bu okullardan mezun olmaktadır²⁶.

Kadınların eğitim görmeleri geçmişten bu yana aileler tarafından kalıplaşmış fikirlerle engellenmektedir. Türkiye, kızların okumasının doğru olmadığı, ev işlerini yapmalarının normal karşılanmadığı bir ülke konumundadır.

²⁶ John Holme Ballantine, **Eğitim Sosyolojisi**, New Jersey: Prentice Hall, 1983.

1.3. Çalışma Hayatında Kadın ve İşgücü Kuramları

Kadının işgücü, iş yaşamında özel olarak ilgilenilmesi gereken bir sosyal gruptur. Çalışma yaşamında kadının konumunun toplumsal ilişkiler ve kadının toplumdaki konumundan etkilendiği görülmektedir.

Hem kendisi ve ailesi, hem de ülke ekonomisi açısından çok yönlü ve faydalı olan kadının çalışma yaşamında yer almasıdır. Fakat kadınların geleneksel aile içi görevlerini aşarak ev dışı çalışma alanlarına çıkabilmeleri hiç de kolay olmamıştır. Kadın istihdamı, kadın emeğine zorunlu olarak gereksinim duyulan durumlarda mümkün olabilmıştır. Kadının istihdamını engelleyen nedenler ise ataerkil zihniyet, yaratılış, yasalar, eğitimsizlik ve ülkenin ekonomik koşulları olarak açıklanabilir.

Kadın işgücü kavramı, ekonomik temelli işgücü piyasası kuramlarında ve cinsiyet tabanlı feminist yaklaşımda farklı anlamları ifade etmektedir. Feminist yaklaşım, kadın erkek eşitsizliğinin üretimde ortadan kalkması ile üretimde kadın işgücü emeğinin olumsuz yönlerinin kaybolacağı görüşünü orta koyarak, kadının işgücü piyasasındaki yerini cinsel kimlik olgusu açısından açıklamaktadır²⁷. Yapılan çalışmalara göre, kadınların genelde ev kadınlığının, anneliğin bir uzantısı olan çocuk bakıcılığı, hemşirelik, temizlik işleri ve öğretmenlik gibi mesleklerle uğraştıkları görülmüştür. Yine araştırmalarda pek çok toplumda kadınların yaptığı işlerin önemsenmediği ortaya çıkmıştır. Emek piyasasında bazı kadınların yaptığı işlerin kendilerinden daha yüksek ücret alan erkeklerin yaptıkları işlerden daha fazla bilgi, tecrübe ve yetenek gerektiren işler olsa dahi sırf kadınların yaptığı işler olarak algılandığı için daha az ücret aldıkları tespit edilmiştir²⁸.

²⁷ Nazan Moroğlu, **Kadın İstihdamı Zirvesi**, İstanbul: TİSK, 10-11 Şubat 2006,

²⁸ Serap Palaz, "Türkiye'de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.99, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m5.pdf> (30.10.11).

1.3.1. Kadın İşgücünün Görünüş Biçimleri

1.3.1.1. Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği

Kadının gerçekleştirdiği işlerin maddi değerini hesaplamamanın zor olmasının nedeni, kadın emeğinin, erkeğin emeğine oranla gözle görülür bir biçimde kayıt dışı, ev içi faaliyetlerde yoğunlaşmış olmasından ötürüdür²⁹. Kadının çalışmadığı toplumlardaki ailelerde, erkek para kazanma görevini, kadınsa çocuk bakıcılığı ve ev işleri gibi görevleri üstlenmiştir ve kadının çalışma ortamı evi olmuştur³⁰. Koca-baba ailenin beslenme, barınma ihtiyacını karşılayıp aile üyelerinin dış çevre ile bağlantılarını sağlayarak ailenin toplumsal bütünlüğünü sürdürür. Anne-kadın ise aile içinde ilişkilerin düzgün işlemesine çalışır, aile üyelerine duygusal destekte bulunur, ailenin bir arada yaşamını sürdürmesi için gerekeni yapar³¹.

Türkiye’de kadınların istihdam durumları incelendiğinde, istihdam edilen kadınlarımızın büyük bir bölümü ücretsiz aile işçisi durumundadır. Kırsal yerleşim alanlarında ücretsiz aile işçiliği oldukça yaygın görülürken, kentsel emek piyasalarında daha düşük düzeyde görülmektedir. Kadın işgücü tarımda ve kırsal bölgelerde ücretsiz aile işçisi olarak daha fazlayken, kentlerdeki emek piyasalarında ücretli işçi olarak kadın iş gücüne yeterince yer verilmemektedir³².

Türkiye’de çalışan kadınların büyük çoğunluğu ücretsiz (aile işçisi), sigortasız ve sosyal güvenceden yoksun olarak çalışmaktadır. Kırsal kesimde kadının çalışmasına karşılık elde ettiği şey, yaşamını sürdürebilmesi ve evlenmelerde babasına sağladığı başlık parasıdır³³.

²⁹ Gülfer Dikbayır, **Kadın ve Erkeklerin Gelir Getirmeyen Faaliyetlerinin İncelenmesi İçinde: 4.Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı**, İzmir: Ege Üniversitesi Yayını, 1998, s.111.

³⁰ TİSK, **İstihdam Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu**, İstanbul: TİSK, Yayın No:242, Mayıs 2004, s.32.

³¹ Oğuz Onaran, Seçil Büker ve Ali Atıf Bir, **Eskişehir’de Erkek Rol ve Tutumlarına İlişkin Alan Araştırması**, Eskişehir: Ankara Üniversitesi, Yayın No:1047,1998, s.12.

³² Mustafa Özer ve Kemal Biçerli, “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (2003), s.66.

³³ Ferhan Gündüz, **Kadın İşgücünün Türk Ekonomisine Katılımı, Eyüp Kemerlioğlu’na Armağan**, Sivas: Önder Matbaacılık, 2000, s.240.

Ataerkil bir toplum olan Türkiye'nin kadınlarının ev kadını olması erkek dışarıda çalışmalı bakış açısının var olması kadına karşı oluşan cinsiyet ayrımcılığını ortaya çıkarmaktadır. Kadınlar ücretsiz aile işçisi olarak evde çalışarak ve ev kadınlığı rolünü üstlenerek eğitimden ve çalışma yaşamından soyutlandırılmaktadır.

1.3.1.2. Ücretli Kadın İşgücü

Türkiye'de tekstil sektörü gibi bazı sektörlerdeki gelişmelere paralel olarak sanayi devrimi döneminde, kadın işgücü sayısı hızla artmış; bu durumda özellikle üretim tekniğini basit hale getiren makinelerin, uzmanlaşmanın ve işbölümünün, kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırması, tekstil sektöründe kadın gücünün, erkeklerden çok daha başarılı olmasını sağlamıştır³⁴. Bu sayede kadınların işgücüne katılımı sağlanmış kadınların da çalışma hayatında bir yeri olabileceğinin önemi anlaşılmış ve gerekliliği sağlanmıştır.

Kadının çalışma yaşamındaki konumuna baktığımızda, ülkeleri gelişmişlik seviyelerine göre sınıflandırmanın gerekliliği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda ekonomisi tarıma dayalı, kent toplumu kimliğine ulaşamamış gelişmekte olan ülkelerle, endüstriyel gelişimini tamamlamış, kent toplumu kimliğini kazanmış ülkelerde çalışma şartları farklılık göstermektedir. Kadın işgücü, endüstriyel gelişimini tamamlamış ülke ve bölgelerde hizmet sektöründe, gelişmekte olan ülke ve bölgelerde ise ağırlıklı olarak tarım sektöründe yer almaktadır. Dolayısıyla ev içi işlerle özdeşleştirilen tarım sektöründeki faaliyetler ücretlendirilmemektedir³⁵. Kadının işgücüne girmesi endüstrileşme yönünden gelişmiş toplumlarla endüstrileşme yönünden gelişmemiş toplumlara göre farklılık göstermesi ücretlendirme konusunda da farklılığa neden olmaktadır. Kadın, kent kimliğine girmeyen toplumlarda tarım sektöründe çalıştırılarak ev içi işlerde çalışıyormuş muamelesi görmektedir. Bu da kadının kent kimliğine kavuşmamış bölgelerde eğitim görmesinin önemini ve sanayinin bu bölgelere de gitmesinin gerekliliğini gündeme getirmektedir.

³⁴ Şengül Altan ve Aysel Ersöz, **Kadının Çifte Yükümlülüğü, Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni**, Sayı.2 (Mart 1994), s.21.

³⁵ Ercan Tatlıdil, **Kentleşme Sürecinde Kadın ve Çalışma Yaşamı, Kadının Çalışma Yaşamı**, İzmir, Alman Kültür Merkezi, 18-19 Ekim 1993, s.53.

1.3.2. Kadın ve İşgücü Kuramları

1.3.2.1. İkili Rol Yaklaşımı

İkili rol yaklaşımı, Doeringer, Piore ile diğerleri tarafından geliştirilen bir kuramdır³⁶. Kadının ev dışında çalışmasıyla birlikte ailedeki rolünün yanında iş yaşamında da bir rol üstlenen kadının bu iki rolünün aileye zarar vermeden nasıl bağdaştırılacağı sorusuna yanıt aramak üzere ortaya atılmıştır. Bu kuram ikili işgücü piyasalarının belli başlı özelliklerini temel almaktadır. İşgücü piyasasının farklı işçi gruplarının istihdam edildiği ve birbirinden farklı işlerin bulunduğu birincil ve ikincil işgücü piyasalarından meydana geldiği varsayımından hareket edilir. Bu yaklaşım içerisinde birincil piyasalar, çalışanın insiyatifini gerektiren, istihdamın sürekli olduğu ve yaratıcı işlerin olduğu piyasalardır. İkincil işgücü piyasaları; vasıfsız işgücünün çalıştığı az deneyim gerektiren işlerin bulunduğu ve istihdam koşullarının kötü olduğu piyasalar olarak ifade edilmektedir³⁷. İşgücü piyasasındaki ücretli kadın işgücünün yerini açıklamak için ortaya atılan ilk kuram olarak bilinir.

1.3.2.2. İnsan Sermayesi Kuramı

İnsan faktörünün önemini ekonomik gelişme süreci içinde açıklamaya yönelik olarak geliştirilen insan sermayesi kuramına ilk dikkat çekenler S. Kuznets ve M. Friedman olmuş, kuram haline geçmesi ise T.W. Schultz tarafından gerçekleştirilmiştir. İnsan sermayesi kuramının tanımı insana mal olmuş bilgi, beceri ve kazanılmış diğer niteliklerin değeri olmaktır³⁸. Çalışma yaşantısındaki cinsiyet temeline dayanan iş ayrışmasını ele alan insan sermayesi görüşü, Ortodoksların perspektifinden bu konuyu “sunu-istem” arz-talep sorunu içinde bireysel tercih ile açıklama gayreti içindedir. Bu görüşe göre çalışma hayatında yer alan çalışanın kaynağı; onun eğitim seviyesini, işe ilişkin yeteneklerini ve iş deneyimi ile işle ilgili özelliklerini kapsamaktadır. Çalışanlar kendi bilgi ve becerilerine (kaynakları) göre yapabilecekleri işleri seçmekte ve kendilerini geliştirerek yükselme koşullarını arttırmak için

³⁶ Gordon Marshall, **Sosyoloji Sözlüğü**, Osman Akınbay, Derya Kömürcü (çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999, s.189.

³⁷ Yücel Uyanık, “Dualist (ikili) İşgücü Piyasası Teorisi”, **G.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt.3, (1999), s.1.

³⁸ Nazım Öztürk, **İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü**, Sosyo-Ekonomi, 2005, s.28.

çalışmaktadır³⁹. Çalışma hayatının sermayesi olan insan daha iyi bir konumda olabilmek ve cinsiyet ayrımcılığına dayalı iş paylaşımını ortadan kaldırmak için kendi bilgi ve becerisini geliştirebilecekleri işlerde çalışmaktadır. Bu durum ekonomik gelişme süreci içinde kadına çalışma yaşamında değer verilmesini a da olsa sağlamaktadır.

1.3.2.3. İşgücü Sermayesinin Bölünmesi

Bu yaklaşımda; işgücü piyasaları bazı özellikleri esas alınarak farklılaştırılmıştır. Bu farklılaştırma ise, ödeme şekilleri, piyasanın çalışma koşulları, terfi imkânları ve iş dinamizmi çerçevesinde gerçekleşerek, birincil ve ikincil işgücü piyasaları olarak ayrılmaktadır⁴⁰.

Birincil piyasalar kararlı çalışma alışkanlığı gerektirir ve geliştirir. Buna göre çalışanlar; işleri ile ilgili beceriye sahip olmalıdır, ücretler göreceli olarak yüksektir ve işte yükselme olanakları fazladır. İkincil işlerde, kararlı çalışma alışkanlıklarına ihtiyaç duyulmaz. İşgücü devri yüksek, ücretler düşük ve işte yükselme fırsatları azdır. Gençler ve kadınlar genellikle ikincil emek piyasalarında faaliyet gösterirler. İşgücü piyasasındaki bu ayrılma hem dikey hem de yatay olabilir. Bu kapsamda çalışmaların çoğu kadın ve erkek mesleklerinin arasındaki ücret farklılıklarına dayanmaktadır. Söz konusu kuram; işverenin, nitelikli kadın işgücünü birincil piyasalara çekerek, bu yolla bu piyasadaki işgücü arzını yükselterek ücretleri düşürme yoluna neden başvurmadığını açıklayamamaktadır⁴¹. Kadın ile erkek arasında ayrımcılık işgücünün bölünmesi ile de gerçekleşmektedir. Çalışma hayatının her noktasında olan bu ayrımcılık kadınların niteliksiz kadınları ikincil piyasalara yönlendirerek düşük ücretle çalışmalarını sağlamaktır. Yarısından fazlası niteliksiz kadınlarla dolu olan ataerkil bir toplumda bu durumun gerçekleşmesi çok normal gözükmektedir.

Ecevit'e göre bu kurama getirilebilecek iki noktada eleştiri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, İkili İşgücü piyasası kuramcılarının kadın işçilerin sadece ikincil piyasa içinde iş

³⁹ Selma Sallan ve Songül Acuner, "Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.26, Sayı.3, 1993, s.77.

⁴⁰ Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi MYO Yayın No:4, 1996, s.15.

⁴¹ Dilek Eyüboğlu, İncir Gülten ve diğerleri, **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, Ocak 2000, s.12.

bulabilmeleri ve bunun sebepleri hakkındaki açıklamalarının yetersizliği, ikinci eleştirisi ise, bu kuramın bütün çalışan kadınları ikincil işgücü piyasasına girmeye zorlamasıdır⁴².

1.3.2.4. Marksist Yaklaşım (Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın)

Marx'ın 'Tarihsel Materyalizm' olarak adlandırılan ve bu yaklaşımın da temel görüşlerinden biri, kültür ve toplumun maddi temelinin, maddi ve ekonomik şartlardan kaynaklandığı düşüncesi olarak ifade edilebilir⁴³.

Bu yaklaşıma göre, kapitalist sistem varlığını sürdürebilmek için yedek işgücü meydana getirerek işgücü piyasasını kontrol etmektedir. Ekonomideki dalgalanmalara göre bu yedek işgücü kullanılmaktadır. Bu grup içindeki kadınlar gizli yedek işgücü görevini üstlenmektedir. Marksist yaklaşıma göre, kapitalist sistemde kadınların işten çıkarılmaları, ataerkil aile yapısı içinde ailenin koruyucu işlevi sebebiyle olumsuz tepkiyle karşılanmaz. Marksist bakış açısı, "kadınların kurtuluğu ancak kadınların üretime geniş toplumsal katılımıla yer aldıkları ve ev içindeki görevlerinin iyice önemsiz duruma geldiğinde mümkün olur" görüřündedir⁴⁴. Marksist yaklaşım kapitalist sistem arlığını sürdürmek isterken diğer taraftan kadınların ev içi görevlerini de önemsiz hale getirmektedir.

1.3.2.5. Feminist Yaklaşım

Feminizm 17. yüzyılda İngiltere'de, kendilerini yeni toplumun ilke ve öğretilerinin tümüyle dışında bırakılmış, ayrı bir sosyolojik grup olarak gören kadınların, bir dizi talebinin ve görüşünün bir karışımı olarak doğmuştur. Feminist yaklaşımı geleneksel sınıf analizinde cinsiyet ayrımcılığını keskin bir şekilde sorgulamaktadır. Feministler diğer bütün kuram ve yaklaşımların, kadının hem ailedeki, hem de toplum içindeki ikincil konumunu veri almalarına karşı çıkmakta ve geleneksel batı etiğinin, kadınları ilgilendiren konularda görmezden geldiği olumsuzluklar üzerine odaklanmaktadır⁴⁵. Bu yaklaşım özellikle neo-

⁴² Yıldız Ecevit, "Üretim ve Yeniden Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emeği", **İktisat Dergisi**, Mart 1997, s.98.

⁴³ Josephine Donovan, **Feminist Teori**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1992, s.133.

⁴⁴ Aytunç Altındal, **Türkiye'de Kadın, İnceleme**, 5.Basım, İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi, 1991, s.256.

⁴⁵ Juliet Mitchel ve Ann Oakley, **Kadın ve Eşitlik**, 2.Basım, Fatmagül Berktaş (ev.), İstanbul: Pencere Yayınları 1992, s.132.

klasik kuramcılarının, kadınları ikincil konumda görmelerini sağlayarak, toplumsal cinsiyetçi bakışını eleştirmekte kadının çalışma yaşamında gerçek kimliğini bulmasını hedeflemektedir⁴⁶.

Genel anlamda feminist görüşlerin temel amacı, kadını her alanda pozisyonunu güçlendirmek ve kadına yapılan baskıya karşı mücadele etmektir.⁴⁷ Feministler liberal kuramının kamusal ve özel alan ayrımı üzerinde durmuş ve bu ayrım cinsiyet analizini sorgulamıştır. Geleneksel olarak kamusal alan erkek alanı, özel alan ise kadının alanı olarak ifade edilmiştir. Feminist kuramcılara göre, erkek alanı olarak kabul edilen kamusal alan, kadın alanı olarak tanımlanan özel alan üzerinde baskı kurmuş hatta tarihsel olarak özel alanla özdeşleştirilen kadın, kamu alanından açık bir şekilde dışlanmıştır. Feminizm liberal teori temelinde yatan kadının konumunu özel alanda tanımlanmasını karşı çıkmıştır. Özel ve kamusal alan ayrışmasına sonlandırarak özel alanı kamu alanından ayıran kurumlara ve kurallara sonuçlandırmayı hedeflemektedir. Feminizm kadınların kamusal alan içinde yer almasını amaçlamaktadır⁴⁸. Özellikle liberal feminizm, yaşamın kamusal alanına kadının girmesini engelleyen, kadın aktivitelerini ev içi faaliyetle sınırlayan ve kadını aile ve ev özel alanına hapseden hukukun veya hukuksal uygulamaların ortadan kaldırılması üzerine odaklanır. Kadının kamu alanına girmesi ve ekonomik hayata katılmasının sağlanması liberal feminizmin temel amaçlarındadır.

Bu yaklaşım, diğer yaklaşımlarda tarafsız oldukları ileri sürülen piyasa süreçlerinin cinsiyetler karşısında yansız olmadıklarını, cinsiyetlerin toplumsal olarak oluşturulduklarını belirtmektedir⁴⁹.

Feminist yaklaşım kadınlarında çalışma yaşamında erkekler kadar haklarının olduğunu sadece ev içi sorumlulukların değil kamusal alan ve özel alan şeklinde ayrılmadan her alanda sorumluluklarının olacağını göstermektedir.

⁴⁶ Ufuk Serdaroğlu ve Nurcan Özkaplan, “İktisat ve Toplumda Cinsiyet”, **İktisat Dergisi**, Sayı.377 (Mart 1998), s.8-9.

⁴⁷ Murat Yüksel, **Feminist Hukuk Kuramı ve Feminist Düşünce Teorileri**, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.65.

⁴⁸ Meral Akkent, **Kadın Hareketinin Kurumsallaşması Fırsatlar ve Rizikolar**, İstanbul: Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı, 1994, s.176.

⁴⁹ Eyüboğlu, Gülten ve diğerleri, a.g.e., s.12.

1.4. Kadınların Çalışma Hayatlarında Karşılaştıkları Sorunlar

1.4.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

1973'te yapılan araştırma verilerine göre, kadınların eğitimlerindeki farklılık, bir işte çalışmalarının, evli olmayanlara göre daha zor olduğu saptanmıştır⁵⁰.

Toplumun erkeklerden beklentisi, kamusal alanda varlık göstermesiyken, kadınlar için işleyen süreç bunun tam tersidir. Onlardan beklenen duygulu/zayıf olmaları, yaşam alanlarının sınırlarını ev, eş ve çocuklarla belirlemeleridir. Kadınlara verilen eğitim ve kadınların seçtiği meslekler, özel alanlarında, ailelerinde sorun yaratmayacak nitelikte olmalıdır. Çalışan kadın ev ve iş ikilemini sürekli sırtında taşımalı ve ikisini de sağlıklı bir şekilde yürütmelidir. Kadınların daha çok konfeksiyon ve elektronik sektöründe istihdam edilmeleri ise aile içindeki cinsiyete dayalı iş bölümü sonucu edindikleri el becerileri nedeniyle tercih edilmeleri bakımından önemlidir⁵¹. Kadınlara yüklenen bu işler onlara karşı gösterilen ayrımcılığın bir kanıtıdır. Ataerkil toplumun ortaya attığı bir düşünce olan bu ayrımcılığın doğru olamayacağını kadınların hem ev içinde sorumluluklarını gerçekleştirirken hem de çalışma yaşamına katılarak bu düşünceyi elimine edebilirler.

Ücretli olarak çalışma hayatına giren kadın toplumsal değerini arttırma ve özgürlük ve bağımsızlık fırsatını yakalasa bile, bir dolu eşitsizlik ve sorunla başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Kadın istihdamında başa çıkılması muhtemel sorunlardan birincisi budur. İkinci sorun ise ev ve çalışma yaşamında karşılaştığı olaylardır. Bu sorun ve çelişkilerin giderilmesi sorumluluğunun kadınlarca üstlenildiği ancak toplumsal duyarlılığın artmasıyla, kadının üzerindeki bu sorumluluğun toplumda yer edindiği de görülmektedir⁵².

Türkiye'de kadının yönetici kadrolarında istihdamını engelleyen en önemli faktörlerden biri eğitimidir. Kadının eğitim düzeyi arttıkça, istihdama, dolayısıyla sosyal ve

⁵⁰ Ferhunde Özbay, **Türkiye'de kırsal kentsel Kesimde Eğitimin Kadınlar Üzerine Etkisi**, Nermin Abadan-Unat, (editör) Ankara: Türk Toplumunda Kadın, Sosyal Bilimler Derneği, 1979, s.191-219.

⁵¹ Firdevs Gümüšoğlu, "Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet", **Kadın Çalışmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 Ocak-Nisan 2006, s.74.

⁵² Meryem Koray, "Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri", **Amme Dergisi**, Cilt 25, Sayı.1, Mart 1992, s. 97.

ekonomik hayata katılımı artmaktadır; ancak, aynı ilişkiyi kadının yöneticilik koltuğuna oturması konusunda gözlemleyebilmek mümkün değildir⁵³. Üst düzey yönetici olarak çalışmak kadınların önüne konulan engeller nedeniyle güçleşmektedir. Kadınların bu tür bir işte çalışması toplumun onlara bakış açısından dolayı engellenmektedir.

1.4.1.1. Eğitimde Eşitsizlik

Gelecekte kızların eğitimi kız çocuklarına daha eşitlikçi bir konum ve rol sağlayacak aynı zamanda üretken kılacaktır. Bu bağlamda Türkiye, eğitim alanındaki olumsuz hususları yok etmek için büyük bir atılım atmıştır. Hem kadınlarda hem de erkeklerde okuryazarlığın ve okullulaşma oranının %100'e ulaşması amaçlanmakta olup bu çerçevede incelemeler yapılmaktadır. Ayrıca iş piyasasına girmede önemli rol oynayan mesleki eğitim programları da sektörlerin talepleri gözardı edilmeden yeniden belirlenmektedir. Özellikle okuma-yazma bilmeyen yetişkin kadınlar için yaygın eğitimin kapasitesinin artırılmasına ve genişletilmesine yönelik çalışmalar sürmektedir. Kız çocuklarının eğitime katılımı, oluşturacağı bireysel kazanımların yanı sıra hem ülkenin refah düzeyi, hem de hayat standardı açısından önemlidir. Kadınların eğitim seviyesi erkeklerle eşit duruma gelecek biçimde başarısız olan ülkelerin, daha yavaş büyüme ve azalan gelir düzeyi ile karşı karşıya oldukları görülmektedir. Kız çocuklarının eğitimi bölgesel dengersizlikleri de azaltabilir. Okuma-yazma oranı arttıkça kadın, çağdışı (töre cinayetleri, kuma vb.) uygulamalar karşısında daha bilinçli bir tavır sergileyerek toplumun çağdaş bir yapı kazanmasına katkıda bulunacaktır⁵⁴.

Bir düşünür, "Bir ülkede kadın ve erkeğin eğitimi eşit olsaydı, onların güç ve başarıları da aynı olurdu" demiştir. Eğitimde, kadınlarla erkeklerin eşit imkânlarla sahip olmadığı tarihin her döneminde ve dünyanın her yerinde görülmektedir. Eğitim de cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda yapılan bazı çalışmalar, Acar ve Tan kadının eğitimci sıfatıyla yaşadığı ayrımcılığı irdelemiştir. Eğitimcilikte kadına karşı yapılan ayrımcılık genelde görev dağılımında görülmektedir. Dünyadan alınan verilerde kadınların okullarda alt basamak

⁵³ Nermin Abadan-Unat, **Türk Toplumunda Kadın**, 2. Basım, İstanbul: Araştırma, Eğitim, Ekin Yayınları, 1982, s.30.

⁵⁴ Celalettin Dilli, "Zorunlu Eğitim Çağında Bulunan Kız Çocuklarının Okula Gitmeme Nedenleri (Şırnak İli Örneği)", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Fırat Üniversitesi SBE, 2006), s.73.

sınıflara verildiği, erkeklerin ise üst sınıflarda görevlendirildiği görülmektedir⁵⁵. Ancak, bu çalışmada eğitimde cinsiyete dayalı ayrımcılıktan kastedilen eğitim alabilme hakkında karşılaşılan ayrımcılıktır.

Toplumumuzda kız çocuklar ve kadınlar, çok kültürlü ve dinli bir imparatorluktan lâik bir ulus devlete dönüşümü sağlayan Cumhuriyet Devrimi ile birlikte yaygın ve örgün eğitim olanaklarına kavuşmuşlardır. 1927 yılında altı ve daha yukarı yaşlardaki kadınların %95.4'ü okuma-yazma bilmiyordu. 1928 yılında Lâtin alfabesinin kabulü, kız ve erkek çocukların birlikte eğitim görecekları karma eğitim ilkesine geçilmesi ve Öğretim Birliği Yasası'nın desteği ile kadınlar için eşit eğitim olanağı doğduğu gibi, tüm mesleklerin kapıları da ardına kadar açılmıştır⁵⁶.

1982 Anayasası 42. maddesinde “kimse eğitim ve öğretim hakkından yoksun bırakılamaz” ifadesi yer almıştır. Ancak kadınların bu temel haktan yararlanmaları bütün eğitim seviyelerinde erkeklerden çok düşüktür. En temel haklar bile yasalarda ve formal alanda belirtilmesi onların gerçekleştirilmelerini sağlamaya yetememektedir⁵⁷. Okuma yazma oranının artmış olması, eğitim öğretim kurumlarında kadınlarında eğitim alması için çıkarılan kanunlar eğitim düzeyinin istenen noktaya gelmesini sağlayamamaktadır. Kısıtlı ekonomik imkanlar, ataerkil değerlerin devam etmesi, olağanüstü bir iç göç yaşanması, çarpık kentleşme, öğretim birliği yasasının delinmesi, yani dinsel eğitimin lâik eğitim karşısında artan gücü; siyasal istikrarsızlık ve bölgesel dengesizlikler yüzünden okuma-yazma bilmeyen kadın oranı halâ yüzde 19.4 erkeklerde %6,1 dolayındadır⁵⁸.

Okullaşma oranının dışında eğitimdeki ayrımcılığın bir diğer boyutu da eğitim görülen alanın seçilmesinde karşımıza çıkmaktadır. Kızların belirli bazı dallarda eğitim görmeye, toplumsal ya da yasal itilimle yönetilmesi hatta zorlanması, nedenleri ve sonuçları yönünden önemlidir. Nedenleri açısından, toplumun kadınları ne denli erkeklere eşit gördüğünü saptayan bir gösterge olduğu için çok önemlidir. Sonuç olarak, genellikle daha az para

⁵⁵ Mine Tan, **Kadının Ekonomik Yaşamı ve Eğitim**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1979, s.21.

⁵⁶ Necla Arat, “Türkiye'nin Kadınları, Panel Konuşması”, <http://www.baskonsolosluk.ch/3633/> (05.05.2011).

⁵⁷ Türkiye İstatistik Kurumu, 2000, www.tuik.gov.tr (05.05.2011).

⁵⁸ Fatma Gök, “Türkiye’de Kadınların Eğitimi; Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Kadın Eserleri Kütüphanesi Makale Arşivi**, No.6, 1999, s.1.

kazanan ve daha önemsiz mesleklerde çalışmak isteyen kadınlar, çalışma hayatları boyunca erkeklerin himayesi altında olmaya sebep olmaktadır. Kadınların iyi eğitimden geçmemiş olması, onların yeteneksizliğine bir kanıt olarak gösterilmektedir. Böylece, bir noktadan kırılması gereken bir kısır döngü içinde bulunmaktadır⁵⁹. Kadın eğitim görsün veya görmesin her noktada her koşulda ayrımcılığa maruz kalmaktadır. İlk önce yapılması gereken toplumun bilinçlendirilmesi yani toplum geçmişten bu güne yaşanan erkek egemenliğinden kurtularak ve bu zihniyetten arındırılarak ayrımcılığı ortadan kaldırabilir.

Geleneksel olarak kadınlar mühendislik, matematik bilimleri gibi alanlarda eğitime yönelmezlerken, erkekler özellikle bu alanlarda eğitim almaya eğilimlidirler. Bu eğilimlerin nedeni yine toplumun küçük yaşlarda bireylere uyguladığı ayrımcı tutumlardır. Kız çocuklarına daha sosyal, daha nitel iş ve meslek grupları örnek gösterilirken, erkek çocuklara daha fazla zaman ve güç isteyen, kariyer imkânının daha fazla olduğu daha nicel işler gösterilir⁶⁰. İşte yukarıda da bahsedildiği gibi toplum bilinçlendirilmedikçe kadınlara uygulanan bu ayrımcılık devam edecektir.

Uluslararası CEDAW ve Pekin Protokolü kapsamında taraf devletlere eğitimde kadınların erkeklerle eşit hakka sahip olmalarını sağlamak için kadınlara karşı ayrımı önleyen bütün önlemlerin alınması yükümlülüğü getirilmiştir. Dünya’da ki uluslararası kuruluşlar, kadın-erkek arasında ki bu eğitim hakkından yararlanabilme eşitsizliğinin farkındadır. Eğitim dünyanın her yerinde sorunlu bir konudur. Özellikle bölgeler arası eşitsizlik ve bunun doğurduğu sonuçlar en önemli sorunlardandır. Bölgeler arası dengesizlikten en fazla kadınların etkilenmesi, eşitsizliği daha da artırıcı bir sonuç doğurmaktadır⁶¹.

1.4.1.2. İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik

DİE 2000 yılı verilerine göre, kadınların işsizlik oranı erkeklere oranla daha fazla olmakla birlikte, Türkiye genelinde bu oran kadınlarda % 6,1’dir. Maalesef, eğitim düzeyi

⁵⁹ Türker Alkan, “Kadın Erkek Eşitsizliği Sorunu”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Yayın No: 475, 2000, s.47.

⁶⁰ Mats Alvesson ve Yvonne Due Billing, **Gender Managers And Organizations**, Berlin-Newyork: Walter De Gruyter, 1994, s.18.

⁶¹ Alkan, **a.g.e.**, s.45.

yükseldikçe de genç kadınların işsizlik oranları azalmamaktadır. Eğitimli kadın genç işsizlik oranı %29 olup, bu oran şehirlerde %26 ve kırdaki %43'tür. 12-24 yaş arası, ilkokul mezunu kadınların işsizlik oranı %7 iken, bu oran ortaokul mezunlarında %26, lise mezunlarında %34, yükseköğretim mezunlarında ise %34'dir. Kırsal kesimdeki genel kadın işsizlik oranı %1,9'dur, ancak bu oranın kırdaki düşük olmasının sebebi, kırdaki kadınların ücretsiz aile işçisi olarak sayılmasından kaynaklanmaktadır⁶².

Araştırmalara göre kadınların tepe noktalara gelmelerini engelleyen nedenler şunlardır⁶³ :

- Kadınlar, genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedirler.
- Kadınlar, mühendislik, işletme, liderlik becerilerinden yoksun oldukları gerekçesiyle tepe yönetime hazır değildirler.
- Kadınların, çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları ve durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınlar, duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.
- Kadınlar, geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını kendileri seçmektedirler.
- Böylece tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadırlar.
- Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendini işine vermesine engel olmaktadır.
- Kadınlarda, tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi ve otorite azdır.

Çalışma hayatında yer almaya başladıkları zamandan beri kadınlar, iş bulma konusunda birçok engelle karşı karşıya kalmaktadır. Firmalar işe alırken, özellikle bekar ve genç kadınları tercih etmekte, daha çok kapitalist sistemlerde olmak üzere, kadın gücünün ucuz ve niteliksiz olması beklenmektedir. İş görüşmelerinde yapılan mülakatlarda eğitim düzeyi ne olursa olsun kadınlara, erkeklerin aksine, evlilik ve çocuk sahibi olma konusunda

⁶² "Türkiye'de Kadın Olmak" <http://wap.ntvmsnbc.com/id/25189975/> (06.05.2011).

⁶³ Ricky Griffin, **Management**, 4th Edt., Texas, 1993, s.579.

sorular sorulmaktadır⁶⁴. Kadınlara sorulan bu sorular çalışma hayatında onu engelleyecek durumların olmamasını sağlamaktır. Ancak kadın hem iş hayatında hem de ev hayatında sorumluluklarını yerine getirebilecek güçtedir. İşe alırken kadınların bu muameleye maruz kalması onların iş yaşamında karşılaştığı sorunlardan biridir.

Günümüzde kadınlar tarafından ileri sürülen, “Kadın ve erkeğin kariyerleri arasında bir farklılık olmaması gerektiği” konusunda tartışmalar yaşanmaktadır. Buna karşılık her ne kadar kariyer hedeflerinin birbirine benzer olduğu savunulsa bile “cinsiyet ayrımı, eşit istihdam fırsatı” gibi tartışmaların halen devam etmesinin de gösterdiği gibi, uzmanlar arasında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Süre gelen bu tartışmalardan birisi, kadınların, kariyer gelişiminin erkeklerden farklı olduğunu savunan görüştür. Bu görüşün dayandığı noktalar ise şunlardır⁶⁵:

- Ebeveynlik rolü, kadın ve erkek için farklı tanımlanmıştır. Kadınların, annelik rolü, babalık rolüne göre daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir.
- Evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlamaları konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Kadınlar genellikle daha mobil ve kocalarının kariyer ihtiyaçlarına daha fazla uyum gösteren bir pozisyonda yer almaktadırlar.
- Kadın ve erkeğin İşe uygunluk açısından beklentileri farklıdır. Bu sebeple kadın ve erkek çalışanların seçecekleri işlerin tipi de farklı olacaktır.
- Kadınların iş hayatı ve kariyerlerini, evlilik ve çocuk sekteye uğratmaktadır. Bu da, kadınların kolay kolay üst kademelere yükselmesini engellemektedir.
- Erkeklerle kadınlar arasındaki karşılaştırmada, kadınlar işyerlerinde daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Ayrımcı ve önyargılı düşünceler, kariyer gelişimlerine zarar vermektedir.

⁶⁴ Erdoğan Gülüşan Özgül, “İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Bakış Açısıyla Kadın Yönetici Terfilerinde Terfi Engelleri (Tekstil Sektöründe Bir 113 Araştırma)”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, 2002, s.66.

⁶⁵ Susan Vinnicombe ve Nina Colwill **The Essence of Women in Management**, Prentice Hall,1995, s.79-106.

Kadınlar iş piyasası, aile ile ilgili sebepler ve sosyo-kültürel kısıtlamalar sonucu, iş bulma konusunda erkeklere göre daha sınırlı imkânlarla sahiptir⁶⁶. Ayrıca kadınlar, iş piyasasında yedek işgücü olarak çalıştırılmaktadır. Emeğine ekonomik büyüme dönemlerinde ihtiyaç duyulurken, kriz dönemlerinde işten çıkarılma durumları artmaktadır. Evini geçindirmesi gereken kişi olarak bakılan erkek, kriz dönemlerinde daha fazla tercih edilmektedir. İşverenler kadın çalışanı istihdam etmeyi ve onlara yatırım yapmayı tercih etmemektedir. Bunun sebebi de, kadınların işgücü piyasasına çok sık girip çıkmaları sebebiyle daha çok marjinal uğraşlarla sınırlı kalmaları gerektiğini düşünmeleri ve işverenlerin kadınları anne adayları olarak görmeleri ve doğum durumunda ücretsiz veya ücretli izin gibi sosyal haklar talep etmeleri gösterilmektedir⁶⁷. İşverenlerin tavrı kadınların iş yaşamına engel oluşturmaktadır. Toplumun onlara yaşattığı ayrımcılığı işverenlerde yaşatmaktadır.

Kadınların seviyesi yüksek işlerde erkeklere oranla az önemsenmelerinin sebebi OECD verilerinde göre ‘cam tavan’ olarak adlandırılan; kadınların erkekler gibi kariyer fırsatları olan işlerde çalışmalarına rağmen, üst kademelere terfi ettirilmelerinde erkeklere oranla şanslarının daha az olmasıdır. Bu bağlamda, sosyal tutum ve davranışlar, kültürel önyargılar; kadınların ayrımcılığa uğramasına sebep olan ve üst kademedeki pozisyonlara ulaşmalarını engelleyen temel faktörler olarak görülmektedir. Ayrıca, uzun çalışma süreleri, düzensiz iş seyahatleri ve yer değişikliği var olduğunda çocuk bakımının ve ev sorumluluklarının aileler arası dengesiz dağılımı, kadınların üst kademelere ulaşmasında diğer bir engel olarak görülmektedir. Konuyla ilgili “sonu olmayan, kör bir açıklama” olarak isimlendirilmektedir. Buna göre kadınların erkeklere oranla üst kademedeki pozisyonlara daha az sıklıkla terfi ettirilmelerinin sebebi, kadınların daha az terfi fırsatı olan işlerde çalışıyor olmalarıdır. Kadınların ve erkeklerin farklı sektörler ve meslekler arasında dağılması ise, bu hususu mantıklı hale getirmektedir. Fakat eldeki söz konusu veriler, bu düşüncenin

⁶⁶ Hale Üstüngüler ve Filiz Cicioğlu, “Kamu ve Özel Sektördeki Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller: Sakarya İli Örneği”, **Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulama**, 3. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 05-09 Haziran-Celalabat/Kırgızistan, 2005, s. 21-22.

⁶⁷ KSSGM (Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara: T.C. KSSGM Yayınları, 2000, s.15.

araştırılmasında daha da ileriye gidilmesini sağlamaktadır⁶⁸. Kadınların ev içi sorumluluklarının olması terfi ve üst yönetim pozisyonlarına katılımlarını engellemekte ve hem işverenlerin bekar kadın çalışanları işgücüne dahil etmesi hem de erkeklerin terfisi fazla olan işlere yönelmeleri kadın ayrımcılığını ve iş hayatındaki sorunları ortaya çıkarmaktadır.

1.4.1.3. Ücretlerde Eşitsizlik

Türkiye dâhil birçok ülkede, kanunlarla getirilen koruyucu hükümlere rağmen, kadınlar erkeklerden daha az ücret almaktadır. Gençler arasında ücret farklılığında değişme olmazken, zamanla fark açılmakta; orta yaş ve kariyer sonunda fark zirveye ulaşmaktadır. Ücret farklılıklarının bir sebebi de, kadınların düşük ücretli işlerde yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer önemli sebep de, kadınların yeteneklerinin yeterince önemli kabul edilmemesidir. Kadınlar daha önemsiz konumlarda, erkekler ise önemli görevler ve terfi de tercih edilmekte ve bu sebeple de erkekler daha çok ücret almaktadırlar. Ayrıca kadınların bir iş alanına girdiklerinde daha az paraya çalışmaya razı olmaları, aldıkları ücretin düşmesine yol açmaktadır. Çünkü birçok kadın, kendi değerinin bilincinde olmayarak, mesleğini erkeğiyle eşit görmemektedir. İşverenler de, aynı işte bir kadın çalıştırarak ücreti %25-30 oranında düşürebileceklerinin bilinciyle hareket ederler⁶⁹.

Türkiye’de kadınların iş yaşamında karşılaştığı sorunların başında ücret düşüklüğü gelmektedir. Kadınlar erkekler ile karşılaştırıldığında önemli oranda eşitsizlik olduğu görülmektedir. 2006 yılı verilerine göre çalışan kadınlar içerisinde ücretli çalışan kadınların oranı ilkokul ve altı eğitim düzeyine sahip iken, %13,2’si ilköğretim ve ortaokul, %27,2’si lise, %9’u meslek lisesi ve %30’u yüksekokul ve üstü eğitim düzeyine sahiptir. Kadınlarda haftalık normal çalışma süresi en fazla olan eğitim kesimi ilkokul ve altı kesimdir. En az çalışma süresi ise yüksekokul ve üstü kesimdedir. Aylık ortalama brüt ücret incelendiğinde kadınlarda ücret ortalamasının ortalama bin 91 YTL olduğu görülmektedir. Erkeklerde ise bu oran bin 107 YTL’dir. Kadınların erkeklere oranla ücret konusunda geride kaldığı görülmektedir. Kadınlarda ücret miktarının eğitim seviyesi yükseldikçe arttığı görülmektedir.

⁶⁸ OECD, “Employment Outlook, Women At Work: Who Are They And How Are They Faring?”, 2002, s.95-96, <http://www.oecd.org/dataoecd/36/7/17652667.pdf> (06.05.2011) .

⁶⁹ Mine Gerni, **Yönetimde Kadınlar**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.20-21.

İlkokul ve altı eğitim düzeyindeki kadın çalışanların aylık ortalama brüt ücreti 2006 yılı verilerine göre 650 YTL iken, yüksekokul ve üstü eğitim düzeyindeki kadınlarda bu miktar bin 837 YTL'yi bulmaktadır⁷⁰.

Kadınların önündeki engellerden bir tanesi de ücretlerdeki eşitsizliktir. Onlar erkeklerden daha az almasının yanında eğitim durumuna bağlı olarak da değişim yaşanmaktadır.

1.4.1.4. Sendikal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Çalışma yaşamında karşılaşılan cinsiyetler arası ücret eşitsizliğinin yanı sıra, ücret eklemelerinden veya sosyal haklardan faydalanmanın da eşitsizlikten pay aldığı görülmektedir. Bu bağlamında çalışma hayatında yer alan kadınların, "kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi" kapsamında; hastalık, işgöremezlik, yaşlılık, iş kazası, mesleki hastalık, analık ve işsizlik risklerine karşı koruyan sosyal güvenlik hizmetlerinden faydalandırılmalıdır ve bu risklere uğrayan kadınların sosyal yardım haklarından cinsiyet ayırımı yapılmaksızın faydalandırılmaları esas olmaktadır. Bu yasal eşitliğe rağmen, kadınların erkeklere oranla enformel sektörde daha fazla yer almaları ve dolayısıyla kayıtlı işgücüne dahil olmamaları sebebiyle yasal korumalarının olmamaları, düşük sosyal güvenceyle sürekli değişen bir yapı içinde çalıştıkları görülmektedir⁷¹. Sendikalar çalışma yaşamında karşılaşılan kadın sorunlarına çözüm getiren bir uygulamadır. Bu açıdan kadın çalışanlar güçlenmektedir.

Sosyal haklardan bir diğeri de, "sendikal örgütlenme hakkı"dır. Ataerkil toplum yapılarında, sendikal örgütlenme siyaset gibi erkek-işi olarak değerlendirildiğinden, kadın işçilerin sendikalaşma eğilimleri erkeklere oranla düşük olmaktadır. Çalışma hayatı ile ilgili yayımlanmış Temmuz 2000 istatistiklerinde, toplam 677.669 kadın işçiden 315.772'sinin,

⁷⁰ Seyida Erkek ve Hakan Karagöz, **Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar**, Konya: Konya Ticaret Odası, 2009, s.15.

⁷¹ "Women and The Economy, The United Nations Fourth World Conference on Women", <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/economy.htm>, (06.05.2011).

yani %46,60'nın, toplam çalışan 3.843.412 erkek işçiden ise 2.152.819'unun, yani %56,01'inin sendikalı olduğu görülmektedir⁷².

Sendikalar da, üyelerinin temel hak ve menfaatlerini geliştirmeye ve korumaya çalıştıklarını söyleyerek, kadın üyelerin iş ilişkisinde cinsiyet özellikleri gereği farklı tanımlanmaları ve bu farklılığın gözetilmesi karşısında isteksiz kalmaktadır. Sendikalarca, toplu-iş sözleşmelerinde kadın çalışanların problemleri anlatılmakta, kadın komiteleri kurulmamakta ve kadın üyeleri hedef alan eğitim seminerleri arttırılmaktadır. Sendikal etkinliklerde kadınların ev içindeki sorumlulukları gözönüne alınmakta, iş kolu neticesinde kadın politikaları geliştirilmeyerek, kadın çalışan sorunu daha çok konfederasyonlar düzeyinde açıklanmaktadır⁷³. Kadın üyelerin de zaman, ilgi ve bilinç eksikliği sebebiyle, sendikal örgütlenme ve sendikal mücadele içinde etkin olma tercihleri bulunmamaktadır⁷⁴.

Sendikalar kadınların işgücüne katılımını desteklemekte ve onlara bu yolda cesaret vermektedir. Kadınların önündeki engelleri ve nasıl giderilmesi gerektiği konusunda seminerler düzenlemektedir. Yapılan bu çalışmalar kadınlara karşı uygulanan bu ayrımcılığı ortadan kaldırabilir.

1.4.1.5. Cinsel Taciz

Çalışma ortamında cinsel taciz, toplumsal, psikolojik ve ekonomik olmak üzere birçok boyuta sahip bir husustur. Çalışma ortamında cinsel taciz problemi toplumların gündemine son yıllarda girmiştir. Endüstriyel devrimden bu yana çalışma yaşamında sürekli söz konusu bir problem bulunmasına rağmen, çalışma ortamında cinsel taciz konusunun dikkat edilmesi hali 1970'li yılların ortalarına rastlar. Çalışma ortamında cinsel taciz konusuna duyarlılığın meydana gelmesi ve tacizi önlemeye yönelik yasal düzenlemelerin gerçekleşmesinde,

⁷² Adnan Mahiroğulları, "Türkiye'de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2006, s.171, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/98.pdf>, (05.05.2011).

⁷³ "Kadın Emeği Platformu Raporları", http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/Kad%C4%B1n_Emegi_Platformu_Komisyon_Raporlar%C4%B1.pdf, (06.05.2011).

⁷⁴ Meryem Koray, **Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri**, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası, İstanbul: BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları:23, 1993, s.59.

kadınların iş dünyasında zamanla sayılarının artmasının ve özellikle 1960'larda başlayan kadın kuruluşlarının gayretlerinin payı büyüktür. Ülkemizde de son yıllarda kadın kuruluşları ve medyanın gayretleriyle konuya ilgi artmakla beraber, dinsel tacizi doğrudan ele alan araştırmalar henüz mevcut değildir. Bu konuda yeni yapılan kapsamlı bir çalışma konuyu daha çok hukuki boyutuyla ele almaktadır⁷⁵.

Kişilik hakları ihlalinin bir örneği olan cinsel taciz, çalışma yaşamı içinde çok önemli bir yere sahip olan diğer bir sorundur. Cinsel taciz, çoğunlukla kadınların kişilik haklarına, çalışma hak ve özgürlüğüne saldırı oluşturduğundan dolayı, bir cinsiyet grubundakilerin diğerine kıyasla mağdur olmasına yol açan, bu nedenle de cinsiyet ayrımcılığına sebebiyet veren bir olgudur⁷⁶. Kadınlara uygulanan cinsel taciz kadınların tek ve çok önemli ayrımcılık olayıdır. Kadınlar birçok iş alanında cinsel tacize maruz kalarak işten çıkmaları sağlanmakta ve bu şekilde mağdur bırakılmaktadır.

Türkiye'de işyerinde cinsel tacizle ilgili doğrudan ve kapsamlı çalışmalar henüz yapılmamış olduğundan, cinsel tacizin geçmişini ve boyutlarını ortaya koymak kolay değildir. Ülkemizde geçerli toplumsal değerler sistemi taciz mağduru kadının daha fazla mağdur olacağı korkusuyla konuşmasını engellemektedir. Bu duruma rağmen doğrudan cinsel tacizle ilgili olmayan ancak cinsel tacizle ilgili problemlerin de sorulduğu cinsiyet ayrımcılığını araştıran incelemelerden, işyerinde cinsel tacizin ülkemizde de önemli bir problem olduğu anlaşılmaktadır. Bu incelemelerden biri, Nazmiye Yeni'ye ait Ankara ve Denizli illerinde 12-19 yaş gruplarındaki konfeksiyon işçilerini içeren araştırmadır⁷⁷. Araştırmaya katılan işçilerin %12'si cinsel tacize uğradıklarını ifade etmişlerdir. Diğer bir çalışma Hak-İş'e bağlı Öz-İplik İş Sendikası tarafından yapılan tekstil sektöründe kadın işgücünün istismarı konulu araştırmadır. Araştırmaya katılan kadın çalışanların %11'i tacizle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir⁷⁸.

⁷⁵ Kadriye Bakırcı, **İşyerinde Cinsel Taciz**, İstanbul: Yasa Yayın, 2000, s.90.

⁷⁶ Başar Baypınar, **İşyerinde Cinsel Taciz, Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, 2.Basım, Aşkın Keser (editör), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.417-427.

⁷⁷ TÜBA, **İş İşçi Çalışma Bülteni**, Ankara: Türkiye Basın Ajansı, 1993, s. 21.

⁷⁸ Meryem Koray, Sevda Demirbilek ve Tunç Demirbilek, **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, 1999, s. 21.

Sık sık araştırmalara konu olan cinsel taciz konusu, değişik Şekillerde ve dolaylı olarak meydana gelen davranışları da içerir. Bakırcı, bir çalışanın veya aile üyelerinden birinin kişilik haklarının ihlalini meydana getiren veya belli bir kişiye yneltilememle birlikte çalışanları rahatsız eden, rahatsız edici bir çalışma ortamı yaratan, ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı her türlü cinsel nitelikli, cinsiyet veya cinsel tercihe dayalı davranışların da cinsel tacizi meydana getirdiğini belirtir⁷⁹.

Cinsel tacizin amacı, kadının işteki rolünü ve fonksiyonlarını geri plana itip onun toplumdaki asıl fonksiyonunun cinselliği olduğunu vurgulamak ve kadının cinsiyete dayalı çaresizliği, yetersizliği ve pasifliğine dikkat çekilerek çalışma rolünü azaltmaktır. Cleveland ve Kers⁸⁰ kurumsal, kişisel veya kişilerarası güç özelliklerinin cinsel tacizle olan bağlantılarını ortaya koymuşlardır. Sosyal ve kurumsal güç kaynakları cinsel tacizi artırabilen ya da engelleyebilen alışma Şartlarına temel oluştururlar. Erkekler alışma ortamında formal ve informal açıdan kadınlardan daha güçlü durumdadır. Cinsel taciz, güçlünün güçsüz üzerinde kontrol sağlama metotlarından birisidir⁸¹. Cinsel tacizde formal güç farklılıkları taciz eden yönetici olduğu zaman daha açık gözlemlenmektedir. Cinsel taciz yönetici tarafından yapılırsa, üstün işgal ettiği pozisyon sebebiyle tacizin sonuçları hem mağdur hem de firma için daha zararlıdır. Cleveland ve Kerst⁸² aynı ya da benzer konumlarda bulunan kadın ve erkekler arasındaki informal güç farklarının da taciz ortamı yaratabildiğini göstermişlerdir. Firmalarda başarı ve destek veren, terfi ve kabul görme kararlarında etkili olan sosyal iletişim ağlarına kadınlar fazla katılamamaktadırlar. Bu ilişki ağlarına dahil olmak erkek çalışana resmi statüsü dişında bir güç kazandırmaktadır. İşte aynı statüdekiler veya astlar tarafından gerçekleştirilen cinsel taciz, kadının sahip olmadığı informal güç kaynaklarına erkeğin sahip olduğu durumlarda ortaya çıkabilir.

Cinsel taciz, kadınların karşılaştığı önemli bir problem olmasına rağmen, iş ortamında huzursuzluk yaratan ve herkesi ilgilendiren bir husustur. Kadın ayrımcılığının ve düşmanlığının arttığı ve cinsel tacizlere göz yumulduğu çalışma ortamında, çalışma atmosferi

⁷⁹ Bakırcı, **a.g.e.**, s.101.

⁸⁰ Jeanetta N. Cleveland ve Melinda E. Kerst, ‘‘Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under Articulated Relationship’’, **Journal of Vocational Behaviour**, 1993, s.49-67.

⁸¹ Ann M. Morrison, Randall P. White ve Ellen Van Velsor, **Breaking The Glass Ceiling**, Reading, A.M: Addison-Wesley, 1987, s. 23.

⁸² Cleveland ve Kerst, **a.g.e.**, s.49-67.

de bozulmakta, işçilerin performansı, verimliliği, motivasyonu düşmekte ve işgücü kaybı oranları yükselmektedir⁸³. Kadınların işveren tarafından ya da aynı statüdeki çalışma arkadaşları tarafından cinsel tacize maruz kalması terfi, önemli kararlarda söz hakkı yönünden güçlü tarafta olan erkeklerin engeli olmaktadır. Kadınlara bu şekilde cinsel bir varlık olarak bakılmaktadır. İşgücüne girmeleri konusunda güçlük çeken kadınların çalışmaya başladıktan sonra yaşadığı bu olaylarla da (cinsel taciz) sorun yaşaması kadını çalışma yaşamından soyutlamaktadır.

Cinsel tacizin kadının işine ve kariyerine etkileri oldukça önemlidir. Cinsel taciz hedefi, stresi arttırmaktadır. Renick⁸⁴ tacize uğrayanların daha fazla kazaya eğimli olduklarını ve daha fazla hastalık izni aldıklarını belirtmektedir. Taciz, işletmelerde ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır⁸⁵. Tacize uğrayan kadın, terfi de önemli rol oynayan sosyal iletişim ağlarından uzaklaşır. Taciz olayı, tacizecinin diğer erkek çalışanlarla anlaşması ve hedefi tecrit etmesine de dönüşebilir. Taciz kadının işinden uzaklaşma ve başarısında gerilemeye sebep olabilir. Çoğunlukla cinsel taciz kadının deneyim kazandığı işini değiştirmesi ya da aynı iş yerinde başka bir bölüme geçmesiyle sonuçlanmaktadır. Böyle bir sonucun kadının kariyerini ve terfi şansını olumsuz etkilemektedir. Araştırmalardan ortaya çıkan sonuç kadınların onda birinin cinsel taciz sebebiyle işten ayrıldığı yönündedir. Türkiye'de Ankara ve Denizli'de konfeksiyon işçilerini içeren araştırma, mağdurların %6,8'inin taciz sebebiyle işlerini değiştirdiklerini belirlemiştir⁸⁶.

Çalışma yaşamında kadınların en çok maruz kaldığı olay cinsel tacizdir. Cinsel tacize maruz kalan kadınların kariyerine olumsuz etkileyebilmektedir.

⁸³ Ali Seyyar, **Sosyal Siyaset Açısından Kadın ve Aile Politikaları**, İstanbul: Birey Yayıncılık, 1999, s.114.

⁸⁴ James Renick, Sexual Harassment at Work: Why It Happens, What to Do About it?, **Personel Journal**, August, 1980, s.658-682.

⁸⁵ Nancy Di Tomaso, **Sexuality in the Workplace: Discrimination and Harassment**, J. Hean, D.L. Sheppert, Tancred. P.I. Sheriff, G. Burrell (editör), The Sexuality of Organization Newbury Park, CA: Sage, 1989, 71-90.

⁸⁶ TÜBA, **a.g.e.**, s. 22.

1.4.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

1.4.2.1. Aile-İş Çatışması

Ataerkil toplum yapısı, kadından öncelikle toplumsal rollerini yerine getirmesini beklerken, kadın için çalışma yaşamı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır. Bu nedenle çalışan kadın, işinde başarılı olmaya çalışırken, toplumun kendisine atfettiği ev kadını ve annelik rollerini en ideal şekilde yürütme çabasındadır. İşi nedeniyle evini ihmal ettiğinde mutlu olamadığı gibi; ev ve çocuk sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, kendisini işine tam olarak veremeyerek, işyerinde zayıf bir konuma da düşebilmektedir. Bu durumların yaşanması, işyerinde çatışmalara ve işverenin kadın işgücüne olan güveninin azalmasına neden olmaktadır⁸⁷. Kadınların bu durumu toplumun onlar adına koyduğu kurallar yüzünden oluşmaktadır. Kadından beklenenin sadece aile bakımı değil çalışma yaşamı ve kariyer basamaklarında ilerleme de olmalıdır.

İş-aile yaşam çatışmasını ele alan çalışmaların geçmişi Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal tarafından rol kuramı ile ilgili olarak yapılan çalışmaya dayanmaktadır. Kahn ve diğerlerine göre, rol çatışması, kişinin bir role adapte olmasının bir diğer role adapte olmasını zorlaştırması, diğer bir ifadeyle, aynı anda iki ya da daha fazla rolü üstlenmenin kişi üzerinde oluşturduğu baskı sonucu oluşan gerilim durumudur. Daha açık bir şekilde açıklanacak olursa, kişinin bir rolü üstlenmesi, diğer bir rolü daha üstlendiği durumlarda güçleşmektedir. Üstlendiği rollerinin gereği olarak sergilediği tutum ve davranışlar üstlendiği diğer rollerin gereği olarak üstlenmesi gereken tutum ve davranışlarla uyum göstermeyebilir. Bu uyumsuzluk durumu söz konusu kişiler üzerinde baskı yaratır. Yaşadığı baskının yoğunlaşması neticesinde, söz konusu kişinin roller arası çatışma yaşamaması olasıdır. İş-aile yaşam çatışması ise, roller arası çatışmanın bir türü olarak kabul edilmektedir. Bu çatışma, bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol arasında bir uyumsuzluğun var olması neticesinde oluşur. İş ve aile yaşamının gereği olarak benimsenen rollerin uyumsuzluk göstermesinin çalışan üzerinde oluşturduğu gerilim çoğaldıkça, çalışanın iş-aile yaşam dengesinin bozulması, iş-aile yaşam

⁸⁷ Gerni, a.g.e., s.24.

çatışması yaşaması beklenir⁸⁸. Kadınlar iş ve aile yaşamını sağlıklı ve uyumlu bir şekilde yürütmesi onların iki yaşam arasında kalmamasını ve çatışma yaşamasını sağlar.

Bireyin birden fazla üstlendiği rolle aynı anda buluşması ve bu roller arasında olabilecek olası uyumsuzluk, rol çatışmasına neden olur. Rol çatışmalarından, kadının maruz kaldığı iş-aile çatışması çok yönlü bir süreçtir. Çatışmanın öncesini, kişinin işine ve ailesine bağlılığının derecesi, iş ve ailede yaşanan problemler ve iş ve aileden kaynaklanan talepler oluştururken; sonucunda kişinin iş ve aile hayatından, genel olarak yaşamdan aldığı tatmin düşmektedir⁸⁹. Kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı engellere birde iş ve aile yaşamındaki uyumsuzluk eklenirse kadın psikolojik olarak sorun yaşayabilir.

1.4.2.2. Ev İşlerinde Aksama

Kadın işin ardından evde ikinci bir işgünü yaşamaktadır. Günümüzde birçok çalışan kadın, ev ve çocuk bakımı ile ilgili olarak eşinden yardım görmemektedir. Yapılan araştırmalar, evin günlük işleri nedeniyle kadınların erkeklere göre haftada 15 saat daha fazla çalıştıklarını göstermektedir. Başka bir araştırma göre ise, ev işlerinin %75'inin hala kadınlarca yapıldığını belirtmektedir. Eğitimli erkekler bile, belirli rol değişimlerini kabul etse de, geleneksel davranış kalıplarını devam ettirmektedir. Kadının eşi ile aynı eğitim düzeyinde olması da bu sonucu değiştirememektedir. Bazı çalışan kadınlar ise, eşi kendisine yardım etse dahi, yetiştirilmeyle ilgili olarak geleneksel rollerinden vazgeçemeyerek bu rolleri devredememektedir⁹⁰. Kadın eşiyle aynı eğitim düzeyine sahip olsa bile çocuk bakımını hatta bazen ev işlerinde bile sorumluluğu kadına bırakarak kadının ev işleri ile dışarıdaki işi arasında gidip gelirken aksamalar yaşamasına sebebiyet vermektedir.

Profesyonel meslek sahibi olan, yüksek gelir sağlayan işlerde çalışan kadının kariyerine olan bağlılığı da, işten aldığı doyum kadar bu işi nedeniyle ev-aile yaşamını iyi bir biçimde dengeleyebilmesine bağlıdır. Bunun sonucunda, kadın için yapılan iş ve çalışma

⁸⁸ Jeffrey H. Greenhaus ve Nicholas J. Beutell, Sources of Conflict Between Work and Family Roles, **Academy of Management Review**, 10, 1995, s.76-88.

⁸⁹ Gülay Saka, "Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadınların Cinsiyet Ayrımcılığı Sorunları (Sakarya Örneği)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi SBE, 2004, s.53-54.

⁹⁰ Gerni, a.g.e., s.24.

koşulları aile yaşamını etkilediği kadar, sorumlulukları da kadını iş yaşamında erkekten daha fazla etkilemektedir⁹¹. Kadına yüklenen ev içi sorumluluklar kadının çalışma yaşamında üstlendiği sorumluluğun önüne geçebilmektedir. Bu durum çalışma yaşamında edindiği doyum ve çalışmaya bağlılık kadını ev ve iş yaşamında bocalamaya sürüklemektedir.

Ekonomik yönden rahat olan çalışan kadının diğer çalışan kadınlara oranla avantajları bulunmaktadır. Örneğin, kendisine ev işlerinde yardım edebilecek birisini bedelli olarak tutarak, iş yaşamına daha fazla zamanını ayırabilecektir. Bunun sayede iş yaşamında diğer çalışan kadınlara oranla daha iyi bir kariyere sahip olabilecektir. DİE verilerince kadının medeni durumuna göre işgücüne katılım oranı, Türkiye genelinde evli kadınlarda %27,2, kentte %13 ve kırdada %48'dir. Boşanmış kadınların işgücüne katılımı %46 ile ilk sıradadır. Hiç evlenmemiş kadınların oranı ise % 30'dur. Evli kadınların işgücüne katılımı, bekâr ya da boşanmış kadınların oranından daha düşüktür. Bu oran kentte %47 ile daha yüksek seyretmektedir. Kırsal alanda evli kadınların daha çok işgücüne katılmasının nedeni, aile içi tarım işçisi olarak çalışmalarından kaynaklanmaktadır⁹².

1.4.2.3. Çalışan Kadının Çocuk Bakım Sorunu

Çalışan kadınların evlenme ve çocuk sahibi olma durumu, yaşa bağlı olarak yükselmekte ayrıca, çalışma yaşamına katılım oranları da düşmektedir⁹³.

Çocuk bakımı, çalışan annelerin karşılaştığı en temel zorluklardandır. Öte yandan, yeni çalışma biçimlerinin kadınlar tarafından tercih edilmesinde etkisi olduğu bilinen konulardandır. Bunun temel nedeni, bu sorunun çalışan bir çiftin daha bebek dünyaya gelmeden en çok düşündükleri konu olmasıdır. 1992 yılında Türkiye'de, Marmara Bölgesi dışında gerçekleştirilen araştırmada, kadınların, günlük çalışma sürelerinin %30.67'sini çocuk bakımına, %26.37'sini de yemek hazırlamaya ayırdıkları ortaya konulmuştur⁹⁴.

⁹¹ Gülay, a.g.e., s.57.

⁹² "Kim Neden İş Arıyor", <http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=2315&ano=113> (06.05.2011).

⁹³ Ayşe Eyüboğlu, Şemsa Özar ve Tufan H. Tanrıöver, **Kentli Çalışanların Çalışma Koşulları Ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri**, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Oya Çitçi (editör), Ankara: TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları, 1998, s.207-216.

⁹⁴ Nurattin Yıldırak, **Köy Kadınlarının Sosyo Ekonomik ve Kültürel Konumları**, İstanbul: FES Yayıncılık, 1992, s.63.

Kreşlerin fiyatlarının yüksek olması ve devletin temel eğitim kurumlarının mesai saatleriyle uyum sağlamayacak şekilde yarı-zamanlı olması, kadının çalışma yaşamında sorun yaşamasına neden olmaktadır. Yaşı, eğitim seviyesi, sosyo-ekonomik statüsüne bakılmaksızın, Türkiye’de çocuğa en iyi annenin bakacağı görüşü de kadının içinde bulunduğu çıkmazı derinleştirmektedir. Ancak çalışma ile ilgili kararlı ya da buna “ekonomik” açıdan mecbur olan kadının çocuklarının bakım ve eğitimi geniş aile içi dayanışma sayesinde bir nebze olsun kolaylaşabilmektedir⁹⁵. Kadınların aile-iş arasında kalmaması için ailedeki diğer üyelerinde kadına yardımcı olması gerekmektedir. Bu sayede kadında çalışma yaşamında yer bulur ve kariyerini rahat ve sağlıklı bir şekilde yürütür.

Kadının çalıştığı ailelerde anne babalar, çocuğun hayatına dair sadece bebeklik döneminde değil, genel süreçte de pek çok zorlukla karşılaşabilmektedir. Örneğin çocuk okula gidiyorsa, anne ise gittiğinde onu okula kim götürecektir ya da servise kim bindirecek, eve anneden önce gelirse onu kim karşılayacak, ihtiyaçlarıyla kim ilgilenecek gibi sorunlar yaşanmaktadır⁹⁶. Bugün pek çok çalışan kadın, bakıma muhtaç yaştaki çocuğu ile ilgilenmesi için ailesinden ya da yakın akrabalarından destek almaktadır. Ancak, kentlerde mesafeler ve ulaşım sorunu bu imkânı da giderek azaltmaktadır⁹⁷. Kadın yaşamında her alanı ve her noktada sorun ve engellerle karşılaşmaktadır. Bu sorun ve engellerin en aza indirilebilmesi için toplumun onlara hayatı kolaylaştıracak ve çalışma hayatına katılımlarını sağlayacak olanakları sağlaması gerekmektedir.

1.4.3. Cinsiyet Ayrımcılığı

Ayrımcılık, geniş anlamda farklı muamele demek olup cinsel ayrımcılık cinsiyet sebebiyle kadına ve erkeğe farklı muamele yapılması anlamındadır⁹⁸. Kadına, cinsiyeti nedeniyle erkeğe davranılandan daha olumsuz ya da daha az olumlu davranılması durumuna denir. Cinsiyete dayalı ayrımcılık ise personel alımında ve terfilerde gözlenebilmektedir. Ayrıca ayrımcılık kadına istenen şeyi vermeyi belli bir şarta bağlama şeklinde de görülebilmektedir.

⁹⁵ Eyüboğlu, Özar ve Tanrıöver, **a.g.e.**, s.214-215.

⁹⁶ Sevda Demirbilek, **Sosyal Güvenlik Sosyolojisi**, İzmir: Legal Yayıncılık, 2005, s.191.

⁹⁷ Birgül Çiftçi, “Türkiye’de Sanayileşme Sürecinde Çalışan Kadınlar ve Aile İçi Yaşam”, TİSK Yayınları, İstihdam, **Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu**, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1097>. (05.05.2011).

⁹⁸ Yüksel, **a.g.e.**, s.154.

Ayrımcılık, negatif ve pozitif ayrımcılık olmak üzere ikiye ayrılır. Negatif ayrımcılık bir grup aleyhine yapılan muamele, pozitif ayrımcılık bir grup lehine yapılan muamele anlamındadır⁹⁹. Pozitif ve negatif ayrımcılık kadınlara ve erkeklere yönelik yapılan farklı farklı ayrımcılıktır. Bu ayrımcılık unsurları kadına karşı gösterilen ve onların sorunlarla baş başa bırakan iki kavramdır.

1.4.3.1. Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

CEDAW'a göre, yaşam hakkı, kadın erkek eşitliği, kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi, cinsiyete dayalı ayrımcılığın önlenmesi, ayrımcı olmayan ve eşit eğitim hakkı, karar alma mekanizmalarına eşit katılım, özgürlük ve bireyin güvenlik hakkı, adil, uygun eşit iş koşulu ve ücret, kanun önünde eşit korunma hakkı, insanlık dışı muamele ve aşağılayıcı davranışlara maruz kalmama hakkı; kadın haklarının temelini oluşturmaktadır¹⁰⁰. Kadına karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesi kadına toplum içinde ve çalışma yaşamında önüne konulan engellerle başa çıkma yolunda haklar vermektedir.

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 1979'da bütün dünya ülkelerini içeren Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi hakkındaki sözleşmeyi kabul etmiş ve 3 Eylül 1985 tarihinde sözleşme ülkemizde yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin hedefi; ülkelerin kadın-erkek eşitliğine ters düşen yasalarını değiştirmek, toplumun kültüründen, geleneğinden gelen taraflı tutumları ortadan kaldırmaktır¹⁰¹. Kadın bu sözleşme ile birlikte hakkını çiğnetmemekte ve yeni yasaları öğrenebilmektedir.

Uluslararası platformda kadınların cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmalarını önlemeye ve konularını iyileştirmeye yönelik pek çok kuruluş ile karşılaşılabilir: Birleşmiş Milletler Örgütü, Avrupa Konseyi, Avrupa İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konferansı ve Uluslararası Çalışma Örgütü vb. Toplumsal işbölümü sürecinde

⁹⁹ Yüksel, **a.g.e.**, s.154.

¹⁰⁰ Aydeniz T. Alıbsah, "Kadın Hakları ve Yeni Medeni Kanun", **İstanbul Barosu Dergisi**, Cilt.81, Sayı.2, (2007), s.562.

¹⁰¹ Gerni, **a.g.e.**, s.6.

kadının erkeğe nazaran farklı bir konumla yüz yüze kalmasını aşmak, biyolojik olarak erkekten farklı olan kadının sosyolojik olarak farklılaşmasını engellemek ya da tarihsel sürecin bu sonucunu eşitlik doğrultusunda değiştirmek, bu uluslararası kuruluşların hedefleri arasında bulunmaktadır. Hatta 2007 yılı herkes için eşitlik yılı olarak Berlin’de yapılan AB Çalışma ve Sosyal İşler Bakanları bilgilendirme toplantısında ele alınarak konu üzerinde bugün ısrarla durulmaktadır¹⁰².

Sözleşmenin 1. maddesi kadınlara karşı yapılan ayrımı tanımlamaktadır. “İşbu Sözleşmeye göre "Kadınlara karşı ayırım" deyimini kadınların, medeni durumları gözetilmeksizin ve kadın ile erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer alanlardaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanınmasını, kullanılmasını ve bunlardan faydalanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya bunu hedefleyen ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım ve kısıtlama anlamına gelecektir.”

Ayrıca sözleşmenin 11. Maddesinde kadın çalışana yapılan ayrımın engellenmesi hükme bağlanmıştır. “Taraflar Devletler, istihdam alanında kadınlara karşı ayrımı engellemek ve kadın-erkek eşitliği esasına dayanarak eşit haklar sağlamak için uygun önlemleri alacaklardır. Evlilik ve analık sebebiyle kadınlara karşı olan ayrımı önlemek ve etkin çalışma hakkını sağlamak amacıyla, Taraflar Devletler uygun önlemleri alacaklardır. Bu maddede yer alan konulara ilişkin koruyucu yasalar bilimsel ve teknik bilgi ışığı altında periyodik olarak yeniden gözden geçirilecek ve gerekirse değiştirilecek, kaldırılacak veya uzatılacaktır.”

Madde 2- Hukuki alanda tedbirler alma yükümlülüğü; Taraflar Devletler kadınlara karşı ayrımcılığın her biçimini yasaklayıp, her türlü vasıtayla ve hiç vakit kaybetmeden kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etme politikası izlemeyi kabul ederler ve bu amaçla aşağıdaki konularda taahhütte bulunurlar¹⁰³:

- Erkeklerin ve kadınların eşitliği prensibini henüz ulusal anayasalarına veya diğer ilgili mevzuatlarına içselleştirmemişler ise, bu prensibi içselleştirmeyi ve yasalar ve diğer uygun vasıtalarla bu prensibin pratik olarak uygulanmasını sağlamak

¹⁰² “AB Haber”, Brüksel, www.abhaber.tr, (07.05.2011).

¹⁰³ Cedaw, **Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Sözleşme**, 1981, s.4.

- Kadınlara karşı her türlü ayrımcılığı yasaklayan ve gerektiği takdirde yaptırımlar getiren gerekli mevzuatı çıkarmak ve diğer tedbirleri almak
- Kadınların haklarını erkeklerle eşit bir biçimde koruyacak hukuki mekanizmalar kurmak ve yetkili ulusal yargı yerleri ile diğer kamu kurumları vasıtasıyla her hangi bir ayrımcılık karşısında kadınların etkili bir biçimde korunmasını sağlamak
- Kadınlara karşı ayrımcılık niteliğindeki bir eylem veya uygulamadan kaçınmak ve kamu kurum ve kuruluşların bu yükümlülüğe uygun davranmalarını sağlamak
- Her hangi bir kişi, kurum veya kuruluş tarafından kadınlara karşı ayrımcılık yapılmasını önlemek için gerekli her türlü tedbiri almak
- Kadınlara karşı ayrımcılık oluşturan mevcut yasaları, hukuki düzenlemeleri, gelenekleri ve uygulamaları değiştirmek veya kaldırmak için gerekli her türlü tedbiri almak
- Kadınlara karşı ayrımcılık oluşturan bütün ulusal ceza hükümleri kaldırmak

Madde 10- Eğitim hakkı; Taraf Devletler eğitim alanında kadınların erkeklerle aynı haklara sahip olmalarını sağlamak için kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etmek üzere gerekli her türlü tedbiri ve kadınlarla özellikle erkeklerin eşitliğine dayanan aşağıdaki tedbirleri alır¹⁰⁴:

- Meslek ve sanat rehberliği verilmesinde, kentsel alanlarda olduğu gibi kırsal alanlarda da eğitim kuruluşlarına girme ve bu kuruluşlardan diploma almada eşit şartların sağlanması; bu eşitlik okul öncesi eğitim ile genel, teknik, mesleki ve yüksek teknik eğitimde ve her çeşit mesleki öğretimde sağlanır.
- Aynı öğretim programına katılmaları, aynı sınavlara girmeleri, nitelik bakımından aynı düzeydeki eğitimcilerden eğitim almaları, aynı nitelikteki bina ve eğitim araçlarına sahip olmaları sağlanır.
- Erkeklerin ve kadınların kalıplaşmış rolleriyle ilgili kavramların eğitimin her düzeyinden ve biçiminden tasfiye edilmesi için karma eğitim ve bu amaca ulaşılmasına yardımcı olacak diğer eğitim türleri teşvik edilir ve özellikle okul kitapları ve ders programların gözden geçirilir ve bu öğretim metoduna göre uyarlanır.

¹⁰⁴ Unicef, "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığının Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi", **Unicef Turkey**, 2004, s.8.

- Burs ve diğer eğitim yardımlarından yararlanmada aynı imkânlar sağlanır.
- Erkekler ile kadınlar arasında varolan eğitim açığını mümkün olan en kısa sürede kapatmayı amaçlayan yetişkinler için programlar ile okuma yazma programları da dâhil, sürekli eğitim programlarına katılmaları konusunda aynı imkanlar sağlanır.
- Kız öğrencilerin okuldan ayrılma oranlarının düşürülmesi ve okuldan erken ayrılan kızlar ve kadınlar için eğitim programları düzenlenir.
- Spora ve beden eğitimine faal olarak katılmalarını sağlamak için aynı imkânlar tanınır.
- Aile planlaması hakkında bilgi ve tavsiyeler dâhil, aile sağlığını ve iyiliğini sağlayamaya yardımcı olacak özel bazı eşitsel bilgiler verilir.

Madde 11-Çalışma hakkı; Taraf Devletler istihdam alanında erkekler ile kadınların eşitliğini sağlayacak şekilde kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etmek için kadınlara aynı hakları ve özellikle aşağıdaki hakları tanır¹⁰⁵:

- Her insanın vazgeçilmez bir hakkı olan çalışma hakkı
- İstihdam konularında seçim yapılırken aynı ölçülerin uygulanması da dahil, aynı istihdam imkanlarından yararlanma hakkı
- Mesleğini ve işini serbestçe seçme hakkı, meslekte ilerleme hakkı, iş güvenliğine sahip olma ve hizmet karşılığı imkânlardan ve menfaatlerden yararlanma hakkı ile çıraklık eğitimi, ileri düzeyde mesleki eğitim ve bilgi yenileme eğitimi gibi mesleki eğitim ve yenileme eğitimi alma hakkı
- Tazminatlar da dâhil eşit ücret alma, ve eşit değerde yapılan işe karşı eşit muamele görme ile birlikte işin niteliğinin değerlendirilmesinde eşit muamele görme hakkı
- Özellikle emeklilik, işsizlik, hastalık, malullük, yaşlılık ve diğer iş göremezlik gibi hallerde sosyal güvenlik hakkı ile birlikte ücretli izin hakkı
- Sağlığın korunması ve doğurganlık yeteneğinin korunması da dahil, çalışma şartlarında güvenlik hakkı

¹⁰⁵ Unicef, **a.g.e.**, s.9.

1.4.3.2. Kadın İstihdamının Arttırılması ve Fırsat Eşitliği Sağlanması

Roma Antlaşması'nın hazırlık çalışmaları, Avrupa Birliği kapsamında çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliğini sağlamak amacıyla yapılan düzenlemelerin kaynağıdır. Roma Antlaşmasınının 119. maddesi kadın-erkek işçiler arasında eşit işe eşit ücret ödenmesine dair hüküm içermektedir. Kadın-erkek eşitliğini sağlamak amacıyla, Avrupa Topluluğu düzeyinde sekiz Yönerge, bir karar, iki tavsiye kararı, on bir bağlayıcı olmayan karar, bir beyanname ve bir sonuç bildirisi bulunmaktadır¹⁰⁶.

Kadın-erkek eşitliği ile ilgili AB Direktiflerinin ilki “Eşit Değerde İşe Eşit Ücret Ödeme İlkesi”dir. 1975’te yapılan direktif (75/117), üye olan devletlerin kadınlar ve erkekler arasında ücretlerle ilgili olarak tüm ayrımcı uygulamaları bitirmesi ve eşit değerde işe eşit ücret verilmesiyle ilgilidir.

1976’da 76/207 sayılı yönerge ise, “İşe Giriş, Mesleki Eğitim, Yükselme Ve Çalışma Koşullarında Eşit Muamele İlkesi”ni düzenlemiştir. Yönergenin ikinci maddesinde, medeni duruma ve aile içindeki duruma dayalı olarak doğrudan ya da dolaylı hiçbir biçimde cinsiyete dayalı ayrımın yapılamayacağını belirtilmiştir. Ayrıca işin niteliği ve kapsamı gereği çalışanın cinsiyetinin belirleyici olduğu mesleki faaliyet ve uygulamaları kapsam dışında tutma hakkı üye devletlere verilmiştir. Yönergenin 3’üncü, 4’üncü ve 5’inci maddelerinde de işe alınmadaki seçim kriterleri dâhil olmak üzere, çalışılacak sektör ya da etkinlik alanı her ne olursa olsun, mesleki yükselme, yönlendirme, rehberlik, geliştirme ve yeni meslek edindirmede; işten çıkarılmanın da dahil olduğu çalışma koşullarında, hiçbir biçimde cinsiyet temelli ayrımcılığın yapılamayacağı açık bir biçimde belirtilmiştir. Son olarak yönergede, kadınlar lehine “pozitif ayrımcılığın” eşit muamele ilkesine aykırı olmadığını belirtilmesidir¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Ercüment Tezcan, **Çalışma Yaşamında Kadın-Erkek Eşitliği ve Avrupa Birliği Çerçevesindeki Uygulamalar**, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Oya Çitçi (editör), Ankara: TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları, 1998, s.173-175.

¹⁰⁷ TÜSİAD-T (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), **Kadın – Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset**, İstanbul: TÜSİAD-T Yayınları, Aralık 2000, s.188.

1979 tarihinde 79/7 sayılı “Sosyal Güvenlikte Kadın ve Erkeklere Eşit Muamele İlkesi” yönerge, faaliyetlerine hastalık, kaza, arızı işsizlik gibi bir nedenle ara veren çalışanlara, iş arayan, emekli ya da malul işçilere muamele eşitliği prensibini getirmektedir. Muamele eşitliği, özellikle rejimlerin kapsamı ve bunlardan yararlanma koşulları, prim ödeme zorunluluğu, primlerin hesaplanması ve ödeneklerden yararlanma süresine dair koşullar bakımından, doğrudan veya özellikle medeni ya da ailevi nedenle dolaylı olarak yapılan cinsiyet ayrımcılığının kaldırılması anlamındadır¹⁰⁸.

Sosyal güvenlik sisteminde benimsenmiş olan eşit muamele ilkesi, 1986 tarihli ve 86/378 sayılı “İşyeri Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Kadın ve Erkeklere Eşit Muamele İlkesi”nde, işyerlerini de bünyesine almıştır. Son olarak 1989 tarihli 86/613 sayılı “Kendi Hesabına Çalışan Kadınların Hamilelik ve Analık Durumunda Korunması Ve Kendi Hesabına Serbest Çalışan (tarımı da kapsamak üzere) Kadın ve Erkekler Arasında Eşit Muamele İlkesi”nde eşit muameleye uyulması hükmü getirilmiştir¹⁰⁹.

¹⁰⁸ İKV (İktisadi Kalkınma Vakfı), **Avrupa Birliği’nin Sosyal Politikası ve Türkiye’nin Uyumu**, İstanbul: İKV Yayınları, 2001, s.24.

¹⁰⁹ TÜSİAD-T, **a.g.e.**, s.188.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN DURUMU VE GÜNCEL BİR YAKLAŞIM OLARAK CAM TAVAN

2.1. Yönetici Kavramı ve Toplumun Kadınların Yönetici Olma Durumuna Bakışı

Yönetici (manager) manus kökenli olan bu kelime handie anlamında el ile idare etmeyi anlatmaktadır. Günümüzde ise yönetici, gerçekten bir işi yöneten, işe yoğunlaşan, iş yapanları doğrudan kontrol eden şahısları ifade etmektedir¹¹⁰. Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedef gerçekleştirmek için uyum içinde ve iş birliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek mecburiyetinde ve yükümlülüğünde olan kişidir. Ancak bu tanımlar bugün uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak durumundadır¹¹¹.

Profesyonel yöneticiler, işin kar ve zararını başkaları için düzenler, belirli bir ücret karşılığında çalışırlar. Bu yüzden, ayrıntılı, resmi olarak yetki göreviyle önemli kararlar almak durumundadırlar¹¹². Yani yönetim fonksiyonlarını icra eden bir yöneticinin en önemli işlevi, karar almaktır. Karar alma; alternatif yaratma, alternatif geliştirme ve bunlar arasından en uygununu seçme ve tercih etme sürecidir. Değişimin öncelikli kural olduğu günümüzde önemli temel beceri; sürekli fırsatları, çevreyi, rekabeti, pazarı araştırmaktan, sezinlemekten ve yeni farklılıklar ve şaşırtıcı başkalaşımalar yaratabilmekten geçmektedir. Tüm bu işlevleri gerçekleştirirken evrensel etik, çevre ile uyum ve sosyal sorumluluk anlayışları ön planda gelmektedir¹¹³. Yöneticinin işletmeye kar odaklı yaklaşması insan odaklı yönetim anlayışının ortaya çıkması ve insan kaynağının değişen koşullarla birlikte bir rekabet aracı olmasıyla değişmeye başlamıştır.

¹¹⁰ Paul Lawrence ve Jay Lorsch, **Organisation an Environment: Managing Differentiation and Integration**, Illinois, 1973, s.4.

¹¹¹ İrfan Erdoğan, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.33.

¹¹² Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağılımı Ltd. Şti., 1999, s.15.

¹¹³ Akın Marşap, **Yönetimsel Sistem, Yeni Bin Yıllın Özgüncü Açılım ve Politikaları**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s.36.

İşletmeleri etkileyen yakın ve genel çevre şartları göz önünde bulundurulduğu zaman, yöneticiyi sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kurabilme olarak tanımlayabiliriz¹¹⁴.

İlerleme imkânları olmayan kariyer hedeflerine yönlendirilen ve tepe yöneticilik aday havuzuna dahi alınmayan kadınların yöneticilik kariyerleri baştan ölü doğmaktadır. Yatay ve dikey ilerleme ihtimallerinin çok az olduğu hallerde kadın personeller genellikle kariyer platosuna girmekte ve kariyerlerini aynı pozisyonda devam ettirmek mecburiyetinde kalmaktadırlar. Bu sebeple sürekli aynı pozisyonlarda çalışan kadınlar için cam tavanlardan bahsedildiği kadar, onların yatay ilerlemesini engelleyen cam duvarlar da söz konusudur¹¹⁵. Cam tavanların ve cam duvarların ortadan kalkması için kadınların hakları bilmeleri ve toplumun onlara gösterdiği ayrımcılıktan kendilerine sunulan olanaklardan haberdar olarak kurtulabilirler.

Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, “kadınların erkeklerden farklı olduğu” ve bu nedenle etkin bir yönetimin gerekliliğini gerçekleştiremeyeceği diğer bir ifadeyle erkekler kadar yöneticilik için gerekli özelliklere sahip olmadığı düşüncesine sahip kültürlerin ve bu cinsiyet kalıp yargılarının etkisinde kalan erkeklerin tutumları kadınlar aleyhine süren bu olumsuz durumun sürekliliğine katkı sağlamaktadır. Bu tip bir cinsiyet kalıp yargısı kadınların yönetsel kademelere gelmelerini engellemenin dışında, bu pozisyonlarda çalışan kadınların yetkilerini kullanma biçimini de etkilediği göz ardı edilemez. Pek çok kadının yönetici olduğu şirketlerde “erkeksi” bir tutum sergilemesi de bu durumdan kaynaklanmaktadır. Üst düzey yönetim pozisyonlarında beğenilme ve kabul edilme için erkeksi bir tavır takınmanın gerektirdiği inancında olan ve bu psikolojik baskı altında kalan kadınlar daha demokratik, esnek ve katılımcı bir liderlik modeli çizme gayreti gösterirken, erkek egemen bir yönetim çevresinde kararsız, otoriter olamayan dolayısıyla da güvenilmeyen liderler olarak açıklanmaktadır¹¹⁶. Bu durum, kadın yöneticilere bakış açısından kaynaklanan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

¹¹⁴ Erdoğan, a.g.e., s.33.

¹¹⁵ Serpil Aytaç, “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, **Kadın ve Kariyer**, 1997, s.910.

¹¹⁶ Yusuf İnandı, Saynur Özkan, Sevinç Peker ve Ümide Atik, “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1 (Haziran 2009), s.79.

Yönetimde kadınlar konusunda son yıllarda yapılan araştırmaların “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememektedir?” sorusuna yanıt aradıkları belirtilmiştir. Erkek çalışanlar ile kıyaslandığında kadın yöneticilerin üst basamaklara kolayca ulaşamadıkları ve görünmez bir tavan ile karşı karşıya kaldıkları bilinen bir gerçektir. Kadınların yönetici pozisyonlarına gelememesinin nedeni stereotiplerdir. Stereotipleme, karmaşık olaylar ve işlerle etkin bir şekilde uğraşmanın basit bir yoludur. Stereotip, başka şahıslar hakkında, onların etnik grup üyeliklerine göre taraflı yargıda bulunmaktır¹¹⁷. Stereotipler bir grubun en çok akılda kalan özelliklerini ifade eder ve stereotipler insanları cinsiyetleri, ırkları, dinleri, etnik grupları veya yaşadıkları coğrafik bölgeye ilişkin olabilirler¹¹⁸.

Kalaycıoğlu ve Toprak (2003) tarafından, kadınların siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı hususunda, 1557 kadın ve 993 erkekle yapılan yüz yüze görüşmelere dayanarak yapılan araştırmada; ücretli bir işte çalışmayan kadınlardan % 23.6’sı, çalışmama nedenleri arasında ‘küçük çocuklara bakma zorunluluğu’nu gösterirken, % 18.2’si ‘ailedeki erkeklerin izin vermemesi’ni, % 18.1’i ise ‘iş bulamama’yı göstermiştir. Kadınların iş yaşamındaki rolünün de irdelendiği araştırmada katılımcıların % 25’i, kadınların üst yönetimde görev almalarının önünde engel olmadığını belirtirken, % 35’i ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir¹¹⁹. Kadına aile ve toplum tarafından verilen rollerin kadınların iş ve siyaset dünyasına katılmalarına engel teşkil ettiği görülmektedir.

Kadınların yönetici olmak için yeteri kadar kendilerine güven duymayışları, Türk toplumunda pasif karakterler olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Fakat kadınların pasif kişilikler olarak algılanmasına içinde yetiştikleri Türk kültürü sebep olmaktadır. Ataerkil aileler içinde büyüyen kadınlara hiçbir zaman öncelikle kendilerini düşünme ve kendilerine güven desteği verilmeyişi, erkek hegemonyasının yıllar boyu aşılması toplumda pasif bireyler olarak yer almalarına neden olmuştur¹²⁰. Erkek egemenliğinin olduğu bir toplumda kadınların söz hakkına sahip olması nasıl mümkün gözükmemekteyse çalışma hayatında üst

¹¹⁷ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.139.

¹¹⁸ Semra Arıkan, “Yönetsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt.1 Sayı.4, 2005, s.150.

¹¹⁹ Ersin Kalaycıoğlu ve Binnaz Toprak, “Türkiye’de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim ve İş Yaşamına Katılımı”, 2003, www.ntvmsnbc.com (6.11.2011).

¹²⁰ İnandı ve diğerleri, **a.g.e.**, s.81.

düzy pozisyonlarda da olmaları mümkün gözükmemektedir. Çünkü erkek ailede hem üst basamaklara çıkarılmakta “erkek her şeyi yapar o evine ekmek getirir, o güçlüdür” şeklindeki zihniyette erkek yetiştirilmekte böyle bir durumda kadın hep arkada kalmaktadır.

İş hayatında kadının kariyer problemine genel olarak değerlendirdiğimizde aşağıdaki neticelere ulaşmak mümkündür¹²¹.

- Kadınların, mesleki ilerlemeyi getiren ileri seviyede öğrenim ve eğitime katılımı azdır.
- Kadınların meslektaşlarıyla evlenmeleri, kariyer ilerlemesine olumlu katkı sağlayan bir etmen olarak görülmektedir. Hatta kariyer amaçları kendisinininkine paralel olan bir erkekle evlilik yapan kadınların meslekleri ile ilgili bazı imkânlarla kavuşmalarında evliliklerinin özellikle yardımcı olduğu söylenmektedir.
- Çocuk büyütme ve aile sorumlulukları, istihdama ara verilmesine neden olmakta, bu da kadınların kariyerinde ciddi bir problem ortaya çıkarmaktadır
- Gerek kadınlara erkeklerin egemen olduğu mesleklerin özelliklerini kazandırma gayreti gerekse kadınların egemen olduğu hizmet mesleklerinin seviyesini yükseltme stratejisi, kadınlara erkeklerinkine eşit statü ve kazançta işlere girebilmeleri fırsatı sağlama hususunda henüz bir başarı gösterememiştir. Birçok kadın, çocuk doğurduğu zaman işlerini kaybetmekte veya terk etmektedir. Bir süre sonra işe geri dönen kadın, vasıf seviyesinin düştüğünden yakınmaktadır.
- Elit meslek sahibi kadınlar, mesleki kariyerlerini korumak için bedelli yardım ya da aile içi yardım şeklinde diğer kadın olanaklarından yararlanmaktadırlar.
- Kariyer ilerlemesinde kadın, rol çatışmasından ciddi olarak etkilenmektedir.
- Kariyer ve aile rolleri arasında uyumsuzlığa yol açan toplumsal ve kültürel faktörler, pek çok yerde kadınların mesleki ilerlemesini engelleyen etmenler olarak görülmektedir. Kadınlar daha “kadınca” alanlara toplanmışlardır. Ayrıca

¹²¹ Rosanna Hertz, **More Equal Than Others, Women and Men in Dual-Career Marriages**, University of California Press, 1986, s.134.

kadınların “önü kapalı” (dead end), alt düzey statülü işlere katılımı daha yoğundur.

Kadınların çalışma hayatında gelişiminin ve yükselmesinin önündeki her türlü sorun, gerek ülke ekonomisinin gelişimine gerekse kurumsal karlılığa yararlı olabilecek becerilerin etkin bir şekilde kullanılamamasına sebep olmaktadır.

2.2. Yönetim Kavramı ve Gereklilikleri

İlk yönetim işlevlerinin ailede başladığı sonra kabilelerde uygulandığı söylenebilir. Modern yönetim kavram ve uygulamalarının bir bölümü çok eskiye dayanır. Örneğin, Hazreti Süleyman M.Ö. X.yüzyılda ticaret antlaşmaları imzalamış, inşaat işlerini yönetmiş ve barış antlaşmaları yapmıştır. Eski krallardan pek çoğu güvenilir adamlarına kendi adlarına hareket etmeleri ve istenilenleri yerine getirmeleri için gerekli yetkiyi devrederek yardımcı durumuna getirmiştir. İlk yönetim ilkelerinin çoğu askerlikle birlikte gelişmiştir. Ordunun belli sayıdaki timlere (manga, bölük gibi bölümlere) ayrılması ve bölümlerin her birinde savaşa hazırlık için uygulanan eş metotlar ve özellikle kurmaylık hizmetleri yönetim işlevine büyük katkıda bulunmuştur¹²².

Yönetim toplumdun her alanında uygulanan bir işleyiştir. Ailede yönetimi erkek ele geçirirken, işletmelerde işverenler ele geçirmektedir. Toplum bile devlet tarafından yönetilmektedir. Bu böyle olunca yönetimin gerekliliği de anlaşılmaktadır. Ancak kadın bu yönetim işleyişinde ayrımcılığa maruz kalırsa birçok engelle karşılaşır. Yönetimin kadını ikinci plana atması doğru değildir. Yönetim ile kadın ayrımcılığı ilişkili olmamalıdır.

¹²² Güngör Önal, **İşletme Yönetim Modelleri Araştırması**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, No.5, 1995, s.34.

2.3. Yönetici Özellikleri

2.3.1. Kamu Sektöründe Kadın Yöneticiler

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul, komisyon ve komitelerde kadınların temsil düzeyi oldukça düşüktür. AB Komisyon'u her yıl “Karar Alma Süreçlerinde Kadın ve Erkekler 2007 Raporu”nu yayınlamaktadır. Komisyon, karar alma şeklini, örgütsel veya hiyerarşik düzeyde karar alabilme veya kararları etkileyebilme şeklinde bir pozisyon olarak açıklamaktadır. Komisyonun yayınlamış olduğu raporun kapsamı, Avrupa ve ulusal düzeyde etkili olan üç temel alandaki (siyasi, kamu, ekonomik) işletmelerle ve bu işletmeler içerisinde karar almada önemli rol oynayan seviyeler veya makamlarla sınırlı hale getirilmiştir. Bu rapora göre, Türkiye’de kamu sektöründe üst düzey yönetici olarak çalışan kadın sayısı oranı sıfırdır. Bu rakam, kadın erkek eşitliğinde Türkiye’de en olumsuz durumun kamu sektöründe yaşandığını göstermektedir. Kamu sektörünün en üst iki kademesinde kadınların oranı AB genelinde yaklaşık % 30, AB üyesi Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde de % 40’ın üzerine çıkmaktadır. 2007 yılının ortalarında kamu sektöründe hiyerarşinin en üst iki düzeyinde görev yapan müsteşar ve müsteşar yardımcılarının hepsi erkeklerden meydana gelmektedir. Kamu yönetimi, yüksek eğitim görmüş kadınların başlıca çalışma alanı olmaktadır. Ancak karar alma mekanizmasında kadın sayısı halen çok azdır¹²³. Kadının ayrımcılığı en fazla yaşadığı sektör kamu sektörüdür. Kamu sektöründe erkek egemenliği yaşanmaktadır.

Kadınlar için kamu sektöründe çalışma tercih edilen bir durumdur. Kadının adresi belli, sosyal güvence sağlayan, ailevi yükümlülüklerini uzlaştırma bakımından gerektiğinde görece hoşgörü bulabileceği kamu sektörü en temel istihdam alanıdır. Kadınlar için mesleğin güvenliği büyük önem taşımakta olup, kamu sektörüne duyulan güven demek devlete duyulan güven demektir¹²⁴. Kadının en çok ayrımcılık yaşadığı kamu sektörü aslında kadın için güvenilir bir meslektir. Çünkü kadının yaşadığı ücretlerde eşitsizlik, terfi sorunu, iş-aile çatışması bu sektörde görülmemektedir.

¹²³ Senem Besler ve İlke Oruç, “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1, 2010, s.21.

¹²⁴ Şenay Eser, **Part-time Çalışmanın Türkiye’de Kadın İstihdamına Etkisi**, Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayıncılık, 1997, s.122,123.

Meclisteki temsil oranlarında, son seçimlerde kadın parlamenterlerin oranının % 4'ten % 9'a çıkmış olduğu görülmektedir. Türkiye, parlamentolarda kadın milletvekili oranları bakımından 177 ülke arasında yapılan sıralamada Türkiye ancak 101. sırada yer almaktadır. Türkiye, Avrupa'da Malta ile birlikte sonuncu durumdadır. Dünya parlamentolarında ortalama kadın milletvekillerinin oranı ise 2007 yılı itibarıyla % 17,7'dir¹²⁵.

Kamu sektöründe kadının hizmet sınıflarına göre oranları ve yoğunlaştıkları meslek grupları kadın-erkek meslekleri ayrımını doğrular niteliktedir. Ancak Türkiye'nin bazı mesleklerde gelişmiş ülkelerden yüksek seyreden kadın çalışan oranlarına sahip olduğu da bir gerçektir¹²⁶. Bu açıklama kamu sektöründe dahi ayrımcılığın olduğunu göstermektedir. Ancak gelişmiş ülkelere nazaran ülkemizde bazı mesleklerde kadın çalışan oranının fazla olması kadınların çalışma yaşamına katılımının zamanla artış göstereceği niteliğindedir.

Türkiye İstatistik Enstitüsünün yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, kamuda 23 bin 585 üst düzey yöneticiden sadece 4 bin 250'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bakanlıklarda bulunan 21 müsteşar arasında kadın bulunmamaktadır. Müsteşar yardımcılarının sadece %5.3'ü kadınlar tarafından yürütülmektedir. 155 vali arasında kadın bulunmazken, vali yardımcılarının %0.9'unu kadınlar oluşturmaktadır. Kamuda genel müdür statüsünde ise kadınlar %13.4 düzeyindedir. Genel müdür yardımcılığı makamının %13.4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların üst düzey yöneticiliği büyük oranda müdür ve müdür yardımcılığı ile sınırlıyken, kamuda müdür ve müdür yardımcısı kadın sayısı 3 bin 850'yi bulmaktadır. 12 bin 567 müdürden %13.8'i, 9 bin 849 müdür yardımcısının da %21.5'i kadındır. Şeften müsteşarlığa kadar uzanan orta ve üst düzey yönetici dağılımında kadınların oranı çok düşüktür. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır¹²⁷.

Kamu sektöründe en fazla kadın istihdam edilen eğitim yöneticiliği genellikle bir "kadın alanı" değildir. Eğitimde yönetim, başka alanlarda olduğu gibi erkekler tarafından gerçekleştirilir, tanımlanır, erkek yaşantı ve değerlerinden oluşan pratiklerle örülür¹²⁸.

¹²⁵ Besler, Oruç, **a.g.e.**, s.21-22.

¹²⁶ Ayşe Öncü, **Uzman Mesleklerde Türk Kadını**, Türk Sosyal Bilimler Derneği, Ankara: Araştırma Eğitim Ekin Yayıncılık, 1982, s.271.

¹²⁷ Besler ve Oruç, **a.g.e.**, s.21-22.

¹²⁸ Mine Tan, "Eğitim Yönetimindeki Kadın Azınlık", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.29, 1996, s.33.

Adalet Bakanlığına bağlı tüm kuruluşlarda kadın hakim ve savcılarının oranı % 19.7'dir. Dışişleri Bakanlığında 187 büyükelçiden sadece 15'i kadındır. Polis teşkilatında çalışan kadınların ise sadece % 3.7'si emniyet müdürü konumundadır. Rakamlar, kadının üniversitelerde yönetim kademelerinde de düşük düzeyde yer aldıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre üniversitelerde toplam 93 rektör görev yaparken, bunların sadece 5'ini kadınlar üstlenmiş durumdadır. Üniversitelerdeki toplam 648 dekindan da 82'sini kadınlar oluşturmaktadır. Yüksek öğretimde öğretim elemanından % 35.9'u kadındır. Kadın profesörlerin oranı ise % 27'i bulmaktadır¹²⁹. Kadının en çok görüldüğü yer eğitim sektörüdür. Aslında bu durum ataerkil toplumun getirdiği bir ilkedir. Kadın istediği sektörde istediği mesleği seçmekte özgür olmalıdır. Kadına gösterilen ayrımcılık yukarıda yazılan oranlardan görülmektedir.

2.3.2. Özel Sektörde Kadın Yöneticiler

Çalışan kadın konusu son yıllarda Amerika ve Avrupa ülkelerinde farklı sektörler ve seviyeler itibarıyla ele alınarak detaylı araştırmalar yapılmaktadır. Türkiye'de ise çalışan kadınlarla ilgili araştırmaların 1970'li yıllardan bu yana yoğunlaştığı ve bu araştırmalarda kadınların çalışma yaşamlarındaki konumları, sorunları, demografik özellikleri, çalıştıkları seviyeler, ücretleri gibi temel sorunlara değinildiği ve genellikle kamu sektörüne yönelik olduğu dikkat çekmektedir¹³⁰.

Günümüzde Fortune 500'de yer alan firmalar, kadın yöneticilerin %15.7 düzeylerinde kaldığı görülmektedir, Bu sonuç, kadınların üst düzeye gelmelerinin ne kadar zor olduğunu göstermektedir. Aslında kadın CEO'ların 2003 yılından itibaren düştüğü görülmektedir. Kadınlar CEO düzeyine ulaşmasalar bile en az üst yönetim seviyelerine ulaşmaktadır ancak bu sonuçta da son yıllarda değişmektedir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun AB Komisyonu için hazırladığı "Karar Alma Süreçlerinde Kadın ve Erkekler 2007 Raporu"na göre, Türkiye'de özel sektörde üst düzey yönetici olarak çalışan kadın sayısı oranı AB ortalamasını yakalamış görünmektedir. Bu oran %11'dir. Türkiye özel sektörde AB üyesi 12

¹²⁹ Besler ve Oruç, **a.g.e.**, s.21-22.

¹³⁰ Meryem Akoğlan, **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Yayını No.4, 1997, s.3

ülkeyi geride bırakmıştır. Almanya ile aynı düzeyde yer almaktadır¹³¹. Kadınların özel sektörde Avrupa ile aynı düzeye gelmesi kadınların işgücüne katılmaları konusunda gelişme gösterildiğinin bir kanıtıdır. Bir şeylerin değiştiğini gözler önüne sermektedir.

Kadınların özel sektörde de iş yerinde üst düzey karar alma yetkisi olan pozisyonlara gelme açısından çok az yol kat ettikleri söylenebilir. KSSGM tarafından Gülay Günlük Şenesen'nin yönetiminde yaptırılan Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İş Gücüne Muhtemel Talep Araştırmasında Bankacılık-Sigorta Sektörü, Tekstil-Giyim Sektörü ve Turizm Sektöründe Çalışan Kadınlar ele alınmıştır. Bu araştırmada kadınlar aleyhine en yoğun meslek ayrımı tekstil-giyim sektöründe yaşanmakta, kadınlar erkeklere göreli olarak vasıfsız personel kademesinde yoğunlaşmakta buna karşılık, üst yönetici ve orta kademe yönetici düzeyinde daha az temsil edilmektedirler. Turizm sektöründe meslek ayrımını etkileyen faktörlere bakıldığında ise, yönetim düzeyinde kadınların sayısının yüksekliği meslek ayrımını azaltırken, işletmelerin ölçeğinin küçülmesi yükseltmektedir. Bankacılık-sigorta sektöründe kadınlar erkeklere göre vasıflı personel kademesinde yoğunlaşmakta, buna karşılık üst yönetici, orta yönetici ve vasıfsız personel düzeyinde daha az temsil edilmektedirler. Genel olarak her üç sektörde küçük ölçekli işletmelerde ayrımcılık, büyük ölçekli işletmelerdekinden daha yüksek düzeydedir¹³². Bunun anlamı büyük ölçekli işletmelerin insan sermayesi olarak kadını uygun gördükleri ve kadın çalışanın işletmeye yararlı olabilecekleri kanısına varmaları olabilir. Küçük ölçekli işletmeler ise kadına karşı yapılacak olan ayrımcılığın işletmeyi zedelemeyeceği düşüncesiyle kadını ikinci plana atmaktadır.

Türkiye'deki yaklaşık % 95'lik aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü kuşaklara geçmeye başlamasıyla yönetimdeki kadın sayısı artmaktadır. Bu kuşaklarla birlikte Türk iş dünyasının köklü sanayici ailelerinin yöneticileri değişince kadınların ağırlığı artmıştır. Günümüzde Türkiye'nin önde gelen holdinglerinin başına geçen ve milyar dolarları yöneten kadınlar, başarının, eğitim, cesaret ve tecrübeden geçtiğini göstermektedir. İş dünyasında da kadınların sayısı oldukça azdır. Türkiye'nin AB'ye tam üye olmasını en çok isteyen işveren

¹³¹ Besler ve Oruç, **a.g.e.**, s.21-22.

¹³² Gülay Günlük Şenesen ve Engin Pulhan, **Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep**, Ankara: KSSGM Yayınları, 2000, s.143.

kuruluşlarının başında gelen 507 üyeli Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'nin (TÜSİAD) sadece 19'u kadındır¹³³.

2.4. Toplumun Kadın Yöneticiliğine Bakışı

Kadınlar, dinlerin, gelenek ve göreneklerin, yasaların etkisiyle, daima iyi bir eş ve anne olmaya, evin günlük işlerinden sorumlu kişi rolüne koşullandırılmışlardır. Özel alana hapsedilmeye çalışılan, özgürlükleri engellenen kadınların, her alanda bütün yeteneklerini geliştirme haklarına sahip çıkmaları, kamusal alanda da var olabildiklerini göstermeleri çok büyük ve önemli bir adımdır. Ancak erkeklerin doğal kadın görevi olarak kadınlara uygun gördükleri işlerin dışındaki alan olan kamusal alanın kendilerine ait olduğunu düşünmeleri, kadınların toplumsal yaşamdaki yerleri açısından büyük olumsuzluklara neden olmaktadır. Kültürel anlamda da kadın, tarihsel gelenek ve göreneklerin etkisiyle, ikinci planda kalmaktadır¹³⁴. Toplumda kadınlar uzun uğraşlarla çalışma yaşamına girmekte ancak erkeklerin düşünceleri kadınları geri plana itmektedir.

Türk toplumunda kadın evinde oturur ve çocuğuna bakar düşüncesi hâkimdir. Yakın ve uzak çevre kadın için önemlidir. Kadın da zaten toplumdan soyutlaşmamaktadır. Kadınların çalışmasını engelleyen en önemli etken, çocuktur. Doğumdan sonra anne genelde çocuğundan ayrılmak istemez. Bu yüzden işine dönmez. Anne Türk toplumunda çocukları yetiştiren kişidir. Türkiye'de kadın ancak kocası izin verirse çalışabilir. İzin vermezse ev hanımı olur. Eğer biri fedakârlık edecekse bu genelde kadın (anne) olur¹³⁵. Kadınların çalışmasının önündeki engellerin kaldırılması erkeğin kadının yükünü üzerinden alması ile gerçekleşebilir.

Toplumun erkeklerden beklentisi, kamusal alanda varlık göstermesiyken, kadınlar için işleyen süreç bunun tam tersidir. Onlardan beklenen duygulu/zayıf olmaları, yaşam alanlarının sınırlarını ev, eş ve çocuklarla belirlemeleridir. Kadınlara verilen eğitim ve

¹³³ Besler ve Oruç, **a.g.e.**, s.21-22.

¹³⁴ Oya Dinçer Durmuş, "Kadın Gözüyle Kadın Filmleri", **Kadın Çalışmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 Ocak-Nisan 2006, s.82.

¹³⁵ Gözde Narman, **Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri**, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.24.

kadınların seçtiği meslekler, özel alanlarında, ailelerinde sorun yaratmayacak nitelikte olmalıdır. Çalışan kadın ev ve iş ikilemini sürekli sırtında taşımaları ve ikisini de sağlıklı bir şekilde yürütmelidir. Kadınların daha çok konfeksiyon ve elektronik sektöründe çalışmaları ise aile içindeki cinsiyete dayalı iş bölümü sonucu edindikleri el becerileri sebebiyle tercih edilmeleri bakımından önemlidir¹³⁶. Kadınlar el beceri gerektiren işlerde daha kolay iş bulmakta ve işveren tarafından bu alana daha çok kadın çalışan alınmaktadır. Toplumun kadınların her şeyin üstesinden gelebileceği konusunda bir kez daha düşünmesi gerekmektedir.

2.5. Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Kadın yöneticilerin özellikleri ve erkeklerden farklı taraflarının belirlenmesi amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu konudaki literatür incelendiğinde bazen birbirinden farklı sonuçlara da rastlanmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin farklılıklarını belirlemeye yönelik ilk araştırma 1977 yılında L. Moore ve U. Rickel tarafından yapılmıştır. Eğitim, yaş, organizasyon basamağı faktörleri dikkate alınmadan yapılan bu araştırmada; erkek yöneticilerin uzun dönemli hedeflere, gelir elde etme ve kararlarda etkili olma, örgüt geliştirme fırsatına öncelik verirken; kadın yöneticilerin iş çevresi, çalışma ilişkileri, anlaşabilecekleri astlarla çalışma, yükselme fırsatına öncelik verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kadın yöneticilerin en belirgin özellikleri şu şekilde sınıflandırılabilir¹³⁷:

Ekip çalışması: Kadınların bir diğer özelliği de anne olmasının verdiği duyguyla, ailesinin bütün problemlerine yönelmek, aileye olacak bir kazancı sadece kendisi için düşünmeyip bunları güzel organize edip, dağıttığından; ekip çalışması yapabilme kabiliyetinin bir hayli yüksek oluşudur. Bir kurumun başındaki kadın, genellikle kurumun her detayını, ekibini çok güzel organize ederek tek bir hedef doğrultusunda yönlendirebilir. Ekip çalışmasında kadınla çalışan erkekler çok daha rahat çalıştıklarını ifade etmektedirler. Çünkü kadın iyi çalışana ödül vermesini çok iyi bilen, yetkileri paylaşmasını bilen bir insan olarak

¹³⁶ Gümüšoğlu, a.g.e., s.74.

¹³⁷ Meral E. Toprak, Yönetimde Kadın: Lider Olmanın Sırları, **Anahtar Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı.57, 1993, s.21.

küçük yaştan itibaren yetiştirilmektedir. Erkekler baskıyı kendi altlarındaki kadrolara yansıtırken, kadınlar ekipleriyle birlikte çözüm üretmektedirler.

Özyeterlik: Başarılı bir kadın yöneticinin en önemli özelliği her zaman kim olduğunu bilmesidir. Kişi çevresindeki kişileri memnun etmek için davranış biçimini değiştirme gereğini duymaz öz yeterlikten kastedilen de budur.

Duygusallık özelliği: Kadın yöneticinin duygusal yanları vardır. Onlar kendilerini beraberinde çalıştıkları bireyleri, üzerinde hakimiyet kurulacak, güç gösterileri yapılacak duygudan yoksun insanlar olarak görmezler. Çalışanlarında doğal olarak duygusal oldukları, birtakım sorunlarının olduğu anlar olabilir. Bu yüzden fazla üretken olmayacakları zamanlar da mümkündür.

Organizatörlük yeteneği: Doğdukları andan itibaren kızlar çok iyi birer organizatör olarak şartlandırılarak yetiştirilmektedirler. Dolayısıyla yetişen kadınlar organizasyon yeteneği son derece güçlü olarak, hatta annesinden görerek ve çok küçük yaşlarda eğer annesi çalışıyorsa evde üstüne bir miktar yük alarak yetişmektedir¹³⁸. Kadınların her şeyi organize etmesi küçük yaştan itibaren öğrenilmektedir. Hatta annesi çalışıyorsa bu durum daha da çabuk gerçekleşmektedir. Bu durum çalışma hayatında atıldığında ve anne olduğunda da kendini göstermektedir.

Yaratıcı agresyon: Yaratıcı agresyondan söz ederken inisiyatif sahibi olmak başkalarını yönetmek, topluluk karşısında konuşmak gibi özellikler kastedilmektedir. Bunlar olumlu özellikler olarak dikkate alınmaktadır. Ancak kadın agresyonu eskiden beri gelen bir anlayışla olumsuz edici motiflerle tanıtılmıştır. Toplumda kabul edilemez kadın agresyonu yaşamın ve gelişmenin hizmetinde yeniden tanımlanabilir. Buna yaratıcı agresyon denilmektedir.

Sezgisel yetenekleri: Kadınların altıncı his denilen sezi kabiliyetleri erkeklere göre son derece fazladır. Bu belki de kadınların iç dünyalarına, duygularına dönük yaşamaya daha

¹³⁸ Mülkiyeliler Vakfı, **Kadın Liderlik Yöneticilik Sempozyumu Bildirileri**, 18–20 Kasım, Ankara, 1993, s.5.

eğilimli olmalarından, içlerinden gelen sesi dinleme ve hissettiklerine öncelik vermede etkin olduklarından kaynaklanmaktadır. Kadınlarda yoğun olan sezi gücü ile elde edilen bilgi, bilimsel bilgi ile birleştirilerek oluşturulacak güç, yöneticilik için önemli bir avantajdır¹³⁹. Kadınların sezi yeteneği onları çalışma hayatında erkeklerden bir adım öne geçirebilmektedir.

2.6. Kadınların Yönetici Olamama Nedenleri

Genellikle erkeklerin başarı, kendine güvenme, bağımsızlık, atılganlık gibi niteliklere sahip oldukları düşünülürken kadınlar, anlayışlı olma, insanlara dönük olma, nazik olmayı ifade eden içtenlik gibi niteliklere sahip olarak algılanmıştır. Cinsiyete ilişkin stereo tiplere şu örnekler verilebilir¹⁴⁰:

- Kadınlar daha eşitlikçidir, oysa erkekler kişi ve konular: kategorize etmeye daha eğilimlidir
- Kadınlar erkeklerden daha fazla değilken bir ruh haline sahiptir ve bu nedenle üst düzey yönetsel pozisyonlar için uygun değildir.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerinde odaklanır.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Kadınların başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki ise yüksektir.
- Erkekler uzak ve erişilmezdir.
- Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.
- Kadınlar çok duygusaldır.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.
- Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.

Kadınları üst düzey yönetici pozisyonlarda çalışmadan alıkoyan stereotip faktörünün yanı sıra başka faktörler de vardır. Bunlardan biri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri yüzünden yönetim mesleği için uygun olmadıklarına ilişkin bir algılamadır. Bu güvensizliğin çeşitli nedenler, vardır ve bu nedenlerin başın da kadınların çeşitli korkuları

¹³⁹ Mülkiyeliler Vakfı, **a.g.e.**, s.5.

¹⁴⁰ Arıkan, **a.g.e.**, s.150.

gelir. Kadınlar erkek işi olarak görülen yönetim alanında, toplumsal baskı görecekları, kadınsı özelliklerini kaybedecekleri ve evlilik nedeni ile mesleklerini bırakmak zorunda kalabilecekleri şeklinde ifade edilebilecek korkular yüzünden bu mesleği seçme konusunda tereddüt gösterebilirler¹⁴¹. Bunun yanı sıra aile içi sosyalleşmeden kaynaklanan bir güvensizlik de söz konusu olabilir. Kız çocukların gerek aile içindeki, gerekse toplumdaki sosyalizasyonları erkek çocuklardan farklıdır. Erkek çocuklar evden dışarı, dış dünyaya çabuk itilirler, oysa kız çocukları evde tutulur¹⁴². Erkek çocuklar için hırs risk alma, rekabet etme, saldırganlık kabul edilir davranışlarken kız çocuklarından istenen, itaatkâr olmalarıdır. Bunun sonucunda kadınlar, itaatkâr ve uysal bir hale gelir ve yönetim için çok önemli olan "risk alma" kavramından uzaklaşırlar ve bu tur bu sosyalizasyon sonucu kadınlar, yöneticilikten ziyade, toplumsal beklentilere daha uygun olan hemşirelik, öğretmenlik ve sekreterlik gibi işleri tercih eder hale gelirler.

Üçüncü bu faktör, kadının çalışmacına rağmen anne ve ev kadını olarak sorumluluklarını tek başına yerine getirmek zorunda olmasıdır. Kadınlar zaman ve enerjilerinin büyük bu bölümünü çocuk bakımı ve ev işlerine ayırırlar. Bu tür işleri meslek yaşamı ile birlikte sürdürmek kolay değildir. Kadınlık ve annelik rolleri çalışan kadınlar için bala önemim korumakta, bunları ihmal, en başta, kadının kendisinde suçluluk duygusu yaratmaktadır¹⁴³. (Aile sorumlulukları nedeni ile yüksek mevkilerden kaçan çok sayıda kadın vardır) Diğer taraftan şirketler anne olabilecek yaştaki kadınları işe alma ve terfi ettirmekte gönülsüzdür. Onlara göre bu yaştaki kadınlar muhtemelen çocuk sahibi olacaktır ve bu uzun bir doğum izni demektir.

Ancak bir başka görüşe göre kadınların yöneticilik mevkilerinden kaçınmasının tek nedeni ailevi sorumlulukları değildir. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşabilmesi çok güçtür. Çalışma yaşamında kadınlar, unvan, maaş ve terfi gibi konularda erkek meslektaşlarından farklı bir muamele görürler ve bunun sonucu kariyerlerinin geleceği konusunda bir tatminsizlik duyarlar. Kadınların yaşadıkları bu tatminsizlik duygusu, zaman

¹⁴¹Şeyda Smith, ‘Obstacles For Women On the Way To Management: A Study of Business Student's Images of The Ideal Manager’, **Journal of 'Contemporary Management**, 3. March, 1990, s.181.

¹⁴² Mülkiyeliler Vakfı, **Kadınlar, Liderlik Yöneticilik**, İstanbul, s.135.

¹⁴³ Meryem Koray, ‘Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri’, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1, (1992), s.119.

ve enerjilerini daha fazla tatmin duyacakları annelik ve ev kadınlığı gibi faaliyetlere daha fazla zaman ayırmaları ile sonuçlanmaktadır¹⁴⁴. Kadınların iş yaşamında desteklenmemesi onlara iş alanında söz hakkının az tanınması hatta hiç tanınmaması onları annelik yapmaya yönlendirmekte çünkü annelik onları daha fazla söz sahibi yapmakta daha çok tatmin edebilmektedir.

Kadınların yükselememesinin bu diğer nedeni, mevcut erkek ilişkisi ağının dışında kalmalarıdır. Aynı işyerinde çalışan erkekler birlikte spor yapar, yemeklere çıkar, ama kadınlar, genelde bu informel toplantılara katılamazlar ve böylelikle, bu tür toplantılarda konuşulan ve üst düzeye gelinmesine yardımcı olacak bazı bilgileri zamanında elde edemezler¹⁴⁵. İşyerinde erkek işbirliği kadınların dışlanması ve işle ilgili bilgilerin transferine katılamaması kadınların yükselmesindeki engeldir. Bu yüzden çalışma yaşamında kadın oranının yüksek olması kadınların da buluşup bir şeyler yapmasını sağlayabilir.

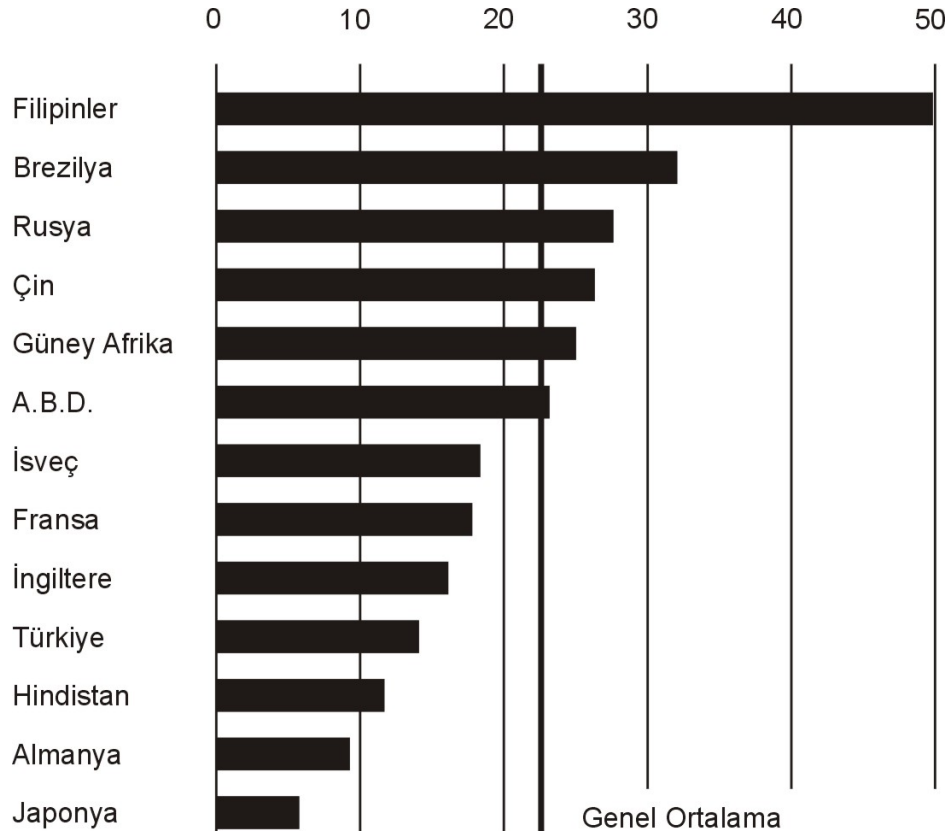
2.7. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Kadına yönelik şiddet ve kadın-erkek eşitsizliği konularının, gelişmişlik düzeyine göre az ya da çok, tüm dünyanın ortak sorunu olduğu bilinmektedir. Bunun yanında, tüm dünya ülkelerinin ciddi bir şekilde yüzleşmek zorunda olduğu, kadına ilişkin bir diğer sorun, işgücü piyasasına katılım konusunda ortaya çıkmaktadır. Ancak kadın sorununa ilişkin diğer alanlarda olduğu gibi istihdama katılım konusunda da ülkemiz, dünya ülkelerinin oldukça gerisinde kalmaktadır. Türkiye İşveren Sendikaları’nın OECD verilerini kullanarak 2005 yılında hazırladığı işgücü piyasasına ilişkin rapora göre, OECD ülkelerinde, çalışan kadınların, çalışma çağındaki kadınlara oranı konusunda Türkiye, 24.3 ile en kötü durumdaki ülkedir. Türkiye’den sonra en kötü durumdaki ikinci ülke konumunda bulunan Meksika’da bile, bu oran Türkiye’nin yaklaşık iki katı, 41.3’tür. Meksika’yı 45.2 ile İtalya, 45.5 ile Yunanistan, 46.4 ile Polonya, 49 ile İspanya izlemektedir. Lüksemburg’da 50.6, Macaristan’da 50.7, Slovakya’da 50.9, Güney Kore’de 52.2, Belçika’da 53, İrlanda’da 55.8, Çek Cumhuriyeti’nde 56, Fransa’da 56.9 olan bu oran, AB’nin ilk 15 üye ülkesinin ortalaması

¹⁴⁴Arıkan, a.g.e., s.151.

¹⁴⁵Arıkan, a.g.e., s.152.

alındığı takdirde 57.1'dir. Listede ABD 65.4, Kanada 68.4, İsviçre 70.3, Norveç 72.7 ve İzlanda 79.4 ile en iyi konumdaki ülkeler arasında yer almaktadır¹⁴⁶.



Şekil 2.1. Çeşitli Ülkelerde Kadınların Üst Yönetim Kademesindeki Oranları

Kaynak: “Grant Thornton International Business Report 2007”,

http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?story_id=8871935

(06.05.2011).

Yönetime katılan kadın oranlarının azlığı diğer alanlarda da gözlenmektedir.¹³⁴ Nitekim S. Özbasar ve Z. Aksan 1970’lerde İstanbul ve çevresindeki 48 sanayi kuruluşunda yaptıkları araştırmada, kadınların bu işyerlerinde toplam çalışanların % 25’ini oluşturduğunu, ancak yönetim kademelerinde bu oranın orta kademedeki % 14, üst kademedeki ise % 4’e

¹⁴⁶“Kadın İstihdamında OECD’nin En Sonundayız”, 2005, <http://www.ucansupurge.org/index.php?option=com.content&task=view&id=2577&Itemid=76> (06.05.2011).

düştüğünü belirlemişlerdir. 1980’lerde F. Tabak tarafından yine sanayi sektöründe yapılan başka bir araştırma, kadın yöneticilerin oranında bir artış olmadığını ortaya çıkartmıştır. Tabak, bu çalışmasını 500 büyük Türk Sanayi kuruluşu arasından, tesadüfi örnekleme yoluyla seçtiği 80 firmada gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya göre, 100 kişiden fazla personel çalıştıran yerlerde, kadınlar toplam personelin % 17’sini oluştururken, yönetici düzeyinde bu oranın % 15’e, üst düzey yöneticiler arasında da % 3’e düştüğü görülmüştür. Daha küçük firmalarda ise üst yönetim kademelerinde kadınlara rastlanmamıştır¹⁴⁷.

Ülkemizde, kadın konusunda, son yıllarda bir iyileşme olduğu söylenebilmekle birlikte, ne yazık ki bunun tatmin edici boyutlardan çok uzakta olduğu da bir gerçektir. Ayrıca son yıllarda gerçekleşen iyileşmenin, kadın sorununa ilişkin her alanda olduğunu ifade etmek mümkün olamamaktadır. Örneğin, Dünya Ekonomik Forumu’nun dünyadaki kadın-erkek eşitliğine ilişkin 2008 yılı raporuna göre, Türkiye, 130 ülke arasında 123. sırada yer almaktadır. Raporla göre, gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye, son 2 yılda 3 basamak daha gerileyerek, geri kalmış olarak tabir edilen Gana (77), Zimbabve (92) ve Etiyopya (122) gibi ülkelerinde gerisinde kalmaktadır. Türkiye ayrıca, Tunus (103), Ürdün (104) ve Birleşik Arap Emirlikleri (105) gibi Müslüman ülkelere de daha kötü bir konumdadır. Araştırmaya konu olan 130 ülkede, kadının parlamentoda temsil oranı alanında ise 105. sırada yer alan Türkiye, kadının bakanlık düzeyinde temsilinde 123, eğitim olanaklarından yararlanmasında 108, kişi başına düşen gelir sıralamasında 110, yöneticilik düzeyinde temsilde 111 ve profesyonel ve teknik işlerdeki kadın oranlamasında 89. sırada yer almaktadır¹⁴⁸.

2.8. Kariyer Yönetimi ve Kadın

Fransızca “carriere”den gelen bu kariyer kelimesi, meslek, uzmanlık, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön gibi işte ilerleme ve

¹⁴⁷ Hayat Kabasakal, **Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili, 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998, s. 303.

¹⁴⁸“Kadın Erkek Eşitliğinde Sondan Yedinciyiz”, 2008, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/465543.asp>, (06.05.2011).

yaşam boyu yapılan işler dizini olarak da algılanmaktadır¹⁴⁹. Kariyerle ilgili daha birçok tanım bulunabilir ancak bu tanımlamaları içeren geniş anlamıyla kariyer; insanın iş yaşamı boyunca yer aldığı basamaklı mevkiler, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir¹⁵⁰.

Kariyer ve iş kavramı zaman zaman birbirleri yerine kullanılan ancak birbirlerinden farklı kavramlardır. Kariyer uzun dönemli düşünülebilen ve bir dizi işi içeren bir süreçtir. Kariyer tanımı gereği, içinde işler silsilesini barındırabilen ve sadece ücret için çalışmayı değil, hayatın bütününe yayılabilen çabaları içermektedir. İş ise, bir örgüt için gerçekleştirilen özel bir görevdir ve ücret kazanmak için yapılır. Örgüt çalışanlarından birinin yerine getirmekle görevli olduğu görev birimidir¹⁵¹.

Kariyer kavramı, insanın gereksinim ve isteklerini karşılayan eylemlerin tümüne verilen genel bir açıklamadır. İnsan çalışma yaşamına başladığı günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak için, işinde ilerlemek ve hiyerarşik yapıda yükselmek ister. Fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sosyal açıdan doyum, toplum içinde saygı görme gereksinimi ve son olarak kişinin kendi isteklerini gerçekleştirmek istemesi kariyer yapma olgusunun en temel nedenlerindedir. Bireyler ilk olarak fizyolojik gereksinimlerini karşılamak isterler. Bunların belli oranda karşılanmasından sonra ise dinamik bir yapı gösteren öteki gereksinimleri ortaya çıkar. Birey kariyerinin en üst noktasına ulaştığında kendi kişisel beklentilerinin doyumunu beklemektedir. Burada önemli olan nokta gereksinim karşılanmadan ötekine geçilemeyeşidir. Bireyin bütün gereksinimlerini karşılama isteği kariyerinin kapsamını belirlemektedir¹⁵².

Kariyer kavramında iki boyut söz konusudur; birey ve organizasyon. Birey çalışma yaşamı içinde bulunduğu yeri bilmek ve anlamak, kişiliğini oluşturacak yol ve yönü belirlemek isteyecektir ki, buna organizasyonel davranış terminolojisinde kendini gerçekleştirme adı verilir. Fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş bir birey için, psikolojik

¹⁴⁹ Cengiz Yılmaz, Zümrüt Ecevit ve Ercan Duygulu, “Örgütsel Başarı İle Kariyer Geliştirme İlişkisi”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs, Kayseri, 2000, s.249-251.

¹⁵⁰ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.14.

¹⁵¹ Dilek Arslan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Emekler”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi SBE, 1997, s.3.

¹⁵² Can, ve diğerleri, **a.g.e.**, s.174.

bakımdan bu sağlıklı bir gelişimi ifade eder. Organizasyonsa, kendi amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefeden ayrılmadan ve bireyin amaçlarının da içerik ve felsefesini bozmadan kendine uydurmalıdır¹⁵³. Kariyer kavramının bu iki boyutu birbirlerine bağlı halde ilerler, örgütlerin gelişmesi ve verimliliği her seviyedeki çalışanlarının performansına bağlıdır, çünkü örgütsel hedeflere ancak kişisel çabalarla ulaşılabilir¹⁵⁴. Birey de geleceğe yönelik beklentilerini oluştururken, yer alacağı basamak ve mevkileri örgüt ve örgütün desteği olmadan belirleyemez. Öyleyse örgüt, bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirmelerine yardım etmek suretiyle çalışanlarını kendi hedeflerine hizmet eder duruma getirmelidir. Kişilerin kariyerleri boyunca ona eslik eden temel faktörler vardır. Bunlar ihtiyaçların, değerlerin, tutum ve yeteneklerin birleşimidir. Diğer yandan kariyerin temelinde beş öge bulunmaktadır:

- Yetenek
- Yaratıcılık
- Güvenlik
- Bağımsızlık
- Teknik ve işlevsel yetenek,

Kariyer, çalışanların haklarını, yükümlülüklerini, güvenliklerini ve tüm hizmet koşullarını nesnel koşullarla belirten statülere göre çalışarak, yetişerek ve yönetsel hiyerarşide yükselerek görevlerini yürütmeleridir. Bu açıklamaların ışığı altında kariyerin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁵⁵:

- Çalışanların belli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulmalıdır.
- Bir iş kolunda çalışanların ilerlemesi ve başarı kazanması temel olmalıdır.
- Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmalıdır.
- Çalışanların durumu statülerle, yasalarla belirlenmelidir.
- Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmamalıdır.
- Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime ağırlık verilmelidir.

¹⁵³ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996.

¹⁵⁴ Aytaç, **a.g.e**, s.14.

¹⁵⁵ Tayfun Akgüner, **Kamu Personel Yönetimi**, İstanbul: Yayılım Matbaası, Der Yayınları, 1992, s.3.

- Kıdeme, o isteki çalışma süresine önem verilmelidir.
- Yeterlilik ilkesi göz önünde tutulmalıdır.
- Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanmalıdır.

Kariyer aşamalarından bahsedecek olursak da ilk aşama keşif (tetkik) aşamasıdır. Bu aşamada bireyler ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini teşhis etmeye çalışırlar. İlgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlar, meslektaşlarından, arkadaşlarından ve aile fertlerinden meslekler, kariyer fırsatları ile ilgili bilgiler alırlar. Akraba, öğretmen ve arkadaşlarından duydukları, TV’de veya bir köşe basında gördükleri ve yaptığı sporlar kişinin meslek tercihlerini daraltmaya başlar ve kesin yönlerde liderlik ederler. Şüphesiz ebeveynlerin meslek ilgi ve emelleri, maddi kaynaklar, hangi mesleklerin elde edilebilir veya hangi okul veya üniversiteleri düşünebileceği karar vermede ağırlıklı olarak bu aşamada bireye etki eder. Tipik olarak tetkik aşaması 15-16 yaşlarında başlar ve 20’li yaşlara kadar sürer. Bireyin ise başlamasından sonrada devam eder. Çoğu zaman ise yeni başlayan personel başkalarının yardımı ve yönlendirmesi olmadan görevler ve roller almaya hazır değildir. Keşif aşaması bireyin beklentilerinin ortaya çıktığı dönemdir. Başarılı bir keşif stratejisi belirlendiği takdirde gelecek hakkında gerçekçi kararlar verilebilir. Bu dönemde ise yönelik tutumlar ve sosyal ilişkilerin kalıpları düzenlenir ve bireyin kendi değerleri, ilgi alanları, istekleri belirlenmiş olur¹⁵⁶. Schuler’e göre bu aşama doğumdan 25 yaşına kadar olan dönemi kapsar¹⁵⁷. Bu kariyer aşaması kadının başlamadan bitirebileceği bir dönemdir. Eş veya baba kadının çalışmasına izin vermeyebilir. Dolayısıyla ilgi duyduğu bir mesleğe yönelemeyebilir ve arkadaşlarından, ailesinden bu konuda destek görmeyebilir.

İkinci aşama kurulma (kariyer başlangıcı) aşamasıdır. Bu aşama da gerek aynı örgüt içinde kalma gerekse başka bir örgüte geçme sürecidir. Bireyin ilgisi, güvenlik ihtiyacından başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına doğru kayar. Sorumluluk ve öncülük etme özellikleri taşıyan işlere geçme isteği egemendir¹⁵⁸ Kurulma aşamasında en önemli konulardan biri “Gerçek Şoku” (reality shock) dur. Gerçek şoku, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Bireyler özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri

¹⁵⁶ Aytaç, a.g.e., s.14.

¹⁵⁷Mustafa Aytaç, Serpil Aytaç, Fırat Zerrin, Bayram Nuran ve Aşkın Keser, **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**, Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, 2001, s.15.

¹⁵⁸ Can ve diğerleri, a.g.e., s.174.

dönemde, gerçekçi olmayan büyük beklentiler içindedir, ilk işe başladıkları zamanlarda bunu fark etmeseler de zamanla bu açığı anlayacaklardır. Diğer bir konu ise "kendini kanıtlamak"tır. Birey, iş başlangıcından sonra hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumluluk alarak kendini kanıtlayacaktır. Bu aşama bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir¹⁵⁹. Kadın eğer ilk kariyer aşaması olan keşif aşamasını başarıyla geçerse bu aşamada da sorunlarla karşılaşabilir. Bunun nedeni erkek çalışma arkadaşları ve işveren yüzünden ayrımcılıkla karşı karşıya kalabilir.

Üçüncü aşama da kariyer ortası (devamlılık) aşamasıdır. Kariyer ortası (devamlılık) kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenenden öğretici olmaya geçmesi beklenir. Güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta, başarı, saygınlık, özgürlük ihtiyacı artmakta ve daha fazla sorumluluk isteyen işlere geçme isteği artmaktadır¹⁶⁰. Bu aşamada birey yeteneklerini güncellettirmeye ve örgüte katkıda bulunmaya devam etmektedir. Bu aşamadaki bireylerde yüksek mesleki tecrübe ve bilgi mevcut olup, örgütün nasıl yürüdüğü konusunda derin kavrayış gücü gözlemlenir. Bu nedenlerden dolayı bu aşamadaki personellerden, personel eğitimi, müşavirlik, örgüt hedef ve politikalarını değerlendirme, önemli problemlerle karşılaşan birimlere görüş bildirme şeklinde yararlanılabilir¹⁶¹. Kariyer ortası aşamasında, geçmişte elde edilen kazanımların pekiştirilmesi söz konusudur. Bununla birlikte, birçok psikolojik ve finansal ihtiyaçlar giderildiği için bu döneme bir yaratıcılık aşaması da denebilir. Kariyer ortası aşaması, kendini gerçekleştirme ihtiyacının çok önemli olduğu bir dönemdir¹⁶². Kadın bu dönemde kendini gerçekleştiremeyebilir. Çünkü önündeki tek engel vardır oda erkek egemenliğidir.

Kişinin performansını aynı seviyede tutarak yaşadığı kariyer durgunluğu (plato) evresi, bir yakının kaybı, boşanma, hastalık gibi nedenlerin yanı sıra kariyer ortasına gelmiş olmaktan, orta yaş krizi de denilen bir döneme girmiş olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu krizde kişi kendini yani yaşam stilini, hedeflerini ve seçimini de yeniden sorgulamaya başlar. Ayrıca zihinsel ve fiziksel olarak da bireyin yavaşladığı bu süreç kendini bireyde stres ve can

¹⁵⁹ Aytaç ve diğerleri, **a.g.e.**, s.14.

¹⁶⁰ Aytaç, **a.g.e.**, s.15.

¹⁶¹ Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Canan Çetin (çeviren), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.123.

¹⁶² Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Ankara: Ümit Yayıncılık, 2001, s.12.

sıklığı olarak gösterir ki bu sebepler bireyin verimliliğini doğrudan etkileyen sebeplerdir. İnsan kaynaklarının etkili bir eğitim stratejisiyle bu kişiler motive edilebilir. Bu noktada kişi başlıca dört nedenden dolayı performansını arttıramıyor olabilir:

- Can sıkıntısı
- Rekabet eksikliği
- Yetersiz yöneticiler
- Başarı eksikliği

Bu nedenlerle daha enerjik hale getirilmesi gereken bireye bu krizi aşma, tükenmişliği önleme amacıyla katkıda bulunarak, etkili kariyer geliştirme programlarıyla yardımcı olunabilir¹⁶³. Plato aşamasında ise kadın diğer aşamalarda karşılaştığı sorunlar ve üzerindeki yükü daha da sıkılır ve yaşamında değişiklikler olabilir.

Kariyerin dördüncü aşaması kariyer sonu (çözülme)'dir. Bu aşama önceki yıllarda güçlendirilen kariyerin son yıllarının yaklaştığı bir dönem olarak görülmektedir. Kimileri bu dönemde çalışma yaşamının üst düzeyine ulaşmışlar ve kariyerin sorumlu alanlarına geçmişlerdir. Bu dönem, emekliliğe kadar sürer ve bireyler genelde himayeci özelliği taşırlar¹⁶⁴. Bu aşama bireyin kariyerinin en uzun dönemi olup kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Genelde kariyer ortası sorunlar bu döneme taşınır. Bu dönemde birey sağlığı ile daha çok ilgilenir, genç çalışanlar tarafından gördüğü saygıyla mutlu olur¹⁶⁵. Birey, bu aşamada olgunluk dönemindedir. Öğrenme yavaşlamış, buna karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanmıştır. Orta yaş krizi sorunları atlatılmış ve birey daha çok durgunluk ve gerileme sürecine girmektedir. Özellikle devre sonuna doğru bireyin iş yaşamına olan ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer¹⁶⁶. Kadın erkek egemenliğinden ve kadın ayrımcılığından dolayı bu döneme geldiğinde üst düzeye geçememiş olabilir.

¹⁶³ Aytaç, a.g.e., s.16.

¹⁶⁴ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2001, s.377-378.

¹⁶⁵ Aytaç, a.g.e., s.16.

¹⁶⁶ Özden, a.g.e., s.12.

Son aşama olan azalma (emeklilik) aşamasında, bireyler çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlanırlar. Çözülme dediğimizde emeklilik, spor, hobiler, seyahat veya gönüllü işler gibi görevsizliği içeren aktivitelere konsantre olmuş yaşlı personel aklımıza gelir¹⁶⁷. İşin kaybı bireyleri bir boşluk içine bırakır. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını ister¹⁶⁸. Bunun yanında personel, yaşlarını göz önünde bulundurmadan isteklerini ve uğraşlarını değiştirmek için şirketten ayrılmak isteyebilir. Küçülme ve birleşmeler yüzünden bazıları işten çıkarılabilir. Diğerleri de ilgileri, değerleri ve yetenekleri yüzünden işten ayrılabilirler¹⁶⁹. Bütün zorluklara rağmen bu aşamaya kadar gelebilen bir kadın emekliliğin tadını çıkarabilmektedir.

Son yıllarda teknolojik ve sosyal gelişmelerle birlikte örgütlerde insan kaynağının öneminin anlaşılması sonucu kariyer ve geliştirme konularına önem verilmeye başlanmıştır. Günümüzde çalışanlar kariyerindeki başarılarını hem iyi bir ücret alıp, statü ve itibar kazanarak, hem de kendilerini geliştirip, yeni bilgi ve beceriler elde edip eğitilerek görmek istiyor. Ayrıca yaptıkları işlerde de bağımsız kararlar verip, sorumluluk üstlenerek üst düzeydeki sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeyi arzuluyorlar¹⁷⁰.

Örgütlerin ise değişen koşullar altında çalışanlardan beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da sabit kalmamakta; işe alınan personel eğitilip, işe başlatılmakta ve performansı değerlendirilmektedir. Bu nedenle uzun dönemde gerek işgören, gerek işletme açısından ortaya çıkacak değişiklikler dikkate alınarak, bireylerin örgüt içerisindeki gelişim ve yükselmeleri planlanmalıdır¹⁷¹. Örgüt bunu yaparken de bireyin ihtiyaçlarını göz önüne almalı, bireye kariyer planlamasında yardımcı olup, ona yol gösterici olmalıdır. Bu doğrultuda, kariyer planlama; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti

¹⁶⁷ Noe, a.g.e., s.124.

¹⁶⁸ Aytaç, a.g.e., s.16.

¹⁶⁹ Noe, a.g.e., s.124.

¹⁷⁰ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.95.

¹⁷¹ Yalçın, a.g.e., s.95-96.

yapmalarını imkân sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları aşaması olarak belirtilebilir¹⁷².

Kariyer planlaması, bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir¹⁷³. Kariyer planlamasında, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılması gerekir. Kariyer yollarının belirlenmesi, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizilimini anlatmaktadır. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması beklenen sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir; kariyer planları bağlamında kariyer yolları ise, bu amaçları başarmak için gerekli araçları ifade etmektedir¹⁷⁴.

Örgütsel anlamda kariyer yönetimini, örgütün önderliğinde, çalışanların kariyerlerini geliştirmeyi ve iş doyumunu yükseltmeyi amaçlayan faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olup, birey-örgüt bütünlüğünün sağlanması için vazgeçilmez bir unsurdur. Birey-örgüt bütünlüğü sonucu birey çalışma doyumunu ve mutluluğunu sağlayarak, işinde iyi mal ve hizmet üretmeye başlar. Bu da örgütün, sertleşen rekabet ortamında kendine yer edinerek yükselmesine olanak sağlayabilecektir¹⁷⁵.

Bireyin, kendi kariyerini örgüt içi eğitim, yeni iş bulma ve iş ile ilgili deneyimlerden faydalanarak planlamasını bireysel kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle çalışanların hangi alanlarda üstünlük ve zayıflıklarının olduğunu belirlenerek, bu doğrultuda kişinin tercihlerine yönelik olarak kariyer hedefi saptanır. Daha sonra bireyin çalıştığı yerdeki kariyer imkanlarının ne olduğunu araştırılması, eğer örgüt içinde yeterli kariyer geliştirme imkanları bulunmuyorsa, örgüt dışı imkanların araştırılması aşamasına geçilmektedir. Dördüncü aşama ise, belirlenen kariyer yollarına (career path) ulaşmak için hazırlıklar yapma, hangi yollardan amaçlanan

¹⁷²Turgay Uzun, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması", Muğla Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, 2006, Cilt.5, Sayı.2,

http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny, (05.05.2011).

¹⁷³ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitapevi Yayınları, Ekim 2003, s.123.

¹⁷⁴ Uzun, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny, (05.05.2011).

¹⁷⁵ Uzun, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny (05.11.2011).

hedefe ulaşılabileceğinin tespit edilmesidir. Son olarak da hedefler belirlenerek geri bildirim (feed-back) yapılmaya başlanmalıdır¹⁷⁶.

Kadınlara toplumsallaşma sürecinde empoze edilen ve kendilerinin de içselleştirdikleri toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların çalışma hayatlarına etki etmekte ve kariyer gelişimlerini ve bu yöndeki beklentilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, kadınlar kendilerini yönetici konumunda yer almak için yeterli olarak görememe eğilimine sahip olabilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar kadınların toplumsal cinsiyet rollerine ait görevleri aksatma korkusuyla yöneticilik, yoğun zaman ve seyahat gerektiren işleri tercih etmedikleri görülmektedir¹⁷⁷.

Kadınların kariyer yapamamalarının ya da yetki sahibi olamamalarının (Cam Tavan açısından) altında yatan temel sebepler arasında; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılar da önemli etkenler olarak kabul edilmektedir¹⁷⁸. Kadınların kariyer yaşamlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de erkeklerden farklı olarak toplum içerisinde benimsedikleri cinsiyet rolüdür. Cinsiyet rolü, hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunun belirlenmesini sağlamakta hatta çalışma hayatına başlayabilmenin temel koşulu olan eğitim ortamlarında da bunların yansımaları olabilmektedir. Nitekim toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik işlerden (yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük v.b) ziyade uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk, öğretmenlik v.b) yönlendirmektedir. Böylece cinsiyet rolüne dayalı önyargılar pekişmektedir. Kendisi de bu önyargıların var olduğu bir ortamda büyüyen kadın; önünde örnek alabileceği rol modellerinin olmayışı, ileri bir kariyerin aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkilerini düşünmesi, biraz da toplumsallaşma sürecinde öğrendiği roller ile iş hayatının beklentileri arasında yaşadığı rol çatışmaları (anne-eş rolü ile iş kadını rolü arasındaki ikilem) ile iş

¹⁷⁶ Nigün Anafarta, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2003, Cilt.1, <http://www.tspakb.org.tr/docs/rapor03/aracikuruluslar2003.pdf> (05.11.2011).

¹⁷⁷ Aysel Günindi Ersöz, “Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri”, **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, 1997, s.256–263.

¹⁷⁸ Edip Örucü, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.14, Sayı.2, (2007), s.120.

yaşamına ilişkin isteklerini şekillendirmektedir¹⁷⁹. Kadınlara eğitimde fırsat eşitliğinin getirilerek eğitilmiş kadınların artması, kadınlara model olabilecek bireylerin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca kadına karşı toplumsal önyargıların kaldırılması da ülkemizde kadınların eğitim düzeyinin yükselmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışma yaşamında kadın çalışan sayısının artmasıyla birlikte cinsiyet kaynaklı sorunlar da önemli bir kariyer geliştirme sorunu haline gelmiştir. Özellikle örgütlerin üst kademelerinde çalışan kadın yönetici sayısının azlığı cam tavan sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tip kariyer sorunlarının başlıcaları, kadınların kariyerlerinde daha fazla araların olması, kadınlara karşı uygulanan ücret adaletsizliği ve kadının aile içindeki sorumluluklarının fazlalığıdır¹⁸⁰. Bu sorunun meydana gelmesi ve aşılmasında da örgüt kültürünün etkisi oldukça önemlidir.

2.9. Cam Tavan Sendromu

2.9.1. Cam Tavan Kavramı ve Nedenleri

Cam tavan kavramı, 1970'lerde ABD'de "kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına geçmesini engelleyici örgütsel ve davranışsal önyargılardan kaynaklanan görünmez doğal olmayan engelleri" açıklamak için kullanılmaya başlanmıştır. Diğer anlamda, bu kavram genel olarak "şirket, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen faaliyetlerde üst kademe pozisyonlara geçmek amacıyla gayret eden kadınların karşılaştığı engelleri" nitelendirmektedir. Fakat cam tavan kavramı, kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Etnik azınlıklarla erkeklerin, tıpkı kadınlar gibi gelişimleri noktasında engellerle karşılaşma durumları da cam tavanla açıklanabilir¹⁸¹.

Cam tavan, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelip, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü, üst ya da tepe yönetime terfilerinin

¹⁷⁹ Suzanne M. Crampton ve Jitendra M. Mishra, "Women in Management", **Public Personnel Management**, Vol. 28, No.1, (1999), s.89.

¹⁸⁰ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2003, s.25.

¹⁸¹ Adem Ögüt, "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2006, s.58.

engellenmeleri, bir anlamda yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına geldiği söylenebilir¹⁸². Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir¹⁸³. Erkek egemenliğinin olduğu ortamda ve toplumun kadına bakış açısı yüzünden kadın ev içi işlere ve çocuk bakımına önem vermekte ve üst düzey yönetici olma yolunda önüne engel konulmaktadır. Halbuki kadının önündeki cam duvarları ve üstündeki cam tavan kaldırılırsa kadının önünde hiçbir güç duramaz.

Cam tavan kadınların üst yönetim basamaklarında ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir¹⁸⁴. Cam tavan kavramı ilk kez 1986'da Wall Street Journal'da, kurumsal kadın üzerine yayınlanan özel bir raporda yer alan, Hymowitz ve Schellhardt'ın makalelerinde kullanılmıştır. Yazarlar Amerikan şirketlerine çok sayıda alt seviye kadın yönetici alınmasına rağmen, bunların çok azının erkek meslektaşlarıyla aynı hızda ve aynı seviyeye kadar yükselebildiklerini belirtmektedirler. Bununla beraber kadın yöneticilerin çoğu erkeklere göre daha az yetkiyle ve daha düşük ücretlerle çalışmaktadır. Hymowitz ve Schellhardt, üst yönetime giden yolun, kadınlar için kurumsal gelenekler ve önyargılarla kapatıldığını belirtmektedir. Ayrıca sıklıkla kadınların güvenden, gerekli niteliklerden ve şirkete bağlılıktan yoksun oldukları düşünülmektedir. Sonuçta, kadınların ilerlemesinin önünde görünmez bir cam tavan oluşmaktadır¹⁸⁵. Makalenin yayımlanmasından sonra "cam tavan" kavramı, örgütlerde kadınları ve azınlıkları belirli bir seviyenin altında tutan görünmez engeller olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu engeller, üst kademelere ulaşmak için gerekli yeteneklerden yoksun olmaktan ziyade, cinsiyet ve ırk faktörlerine dayanmaktadır¹⁸⁶. Kadınlar için üst kademelere ulaşma konusunda engellemelerin kaldırılması kadın hakları alanında uluslararası standartlara ulaşma konusunda da fayda sağlayacaktır.

¹⁸² Şule Aydın, Emrah Özkul, Gülnur Tandoğan ve Nilüfer Şahin, "Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, s.313.

¹⁸³ Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin, **a.g.e.**, s.312.

¹⁸⁴ Birgit Weyer, "Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?", **Women In Management Review**, Cilt.21, Sayı.6, (2006), s. 442.

¹⁸⁵ Carol Hymowitz ve Timothy D. Schellhardt, "The Corporate Woman (A Special Report): The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blocks Them From The Top Jobs" **Wall Street Journal (Eastern edition)**, March 24, 1986, s.1.

¹⁸⁶ Janet Cooper Jackson, "Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling", **Women In Management Review**, Cilt.16, Sayı.1, (2001), s.30.

Siyve (2004) ise, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri açıklayan Cam Tavan'ı yaratan iki önemli faktöre vurgu yapmaktadır. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine ürettiği engellerdir. Bunlar, aile yaşamlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem söz konusu değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, çalışma yaşamını kendi cinsini, ilk olarak kadınları rakip olarak görme eğilimi biçiminde tanımlanabilir. İkincisini ise "çevresel faktörler" biçiminde tanımlamak uygundur. Mesela, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" biçiminde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların doğası itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma imkanı düşük, liderlik özelliği olmayan kişiler biçiminde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir¹⁸⁷. Bu önyargıların kırılması için kadınların daha azimli ve yükselmeyi hedefleyen çabalar içine girmesi faydalı olabilir.

Cam tavan kavramına ilişkin üç farklı görüşten bahsedilebilir: İlki, kadınlar kendi gayret ve çalışmalarıyla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi, kadınlar iş hayatında ilerlerken, iş ve ev hayatını dengelemek için mücadele ederler; üçüncüsü, küçük şirketlerle bu şirketlerdeki kadınların girişimsel başarılarını yok sayılmaktadır. Başka ifadeyle, bu tür çalışmalarda yalnızca büyük firmalara odaklanılarak, ekonominin geneli gözden kaçırılmaktadır¹⁸⁸. Bu perspektiften konuya yaklaşıldığında, cam tavan kavramını destekleyen verilerin değerlendirilmesinde objektiflikten uzaklaşıldığı söylenebilir.

Şirketlerin birçoğu kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde işletmelerde daha da yaygın bir görüş olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika'da, gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran artırmıştır. Şirketlerin yönetiminde yer alan kadınların oranının istenilen düzeyde olmadığı bir

¹⁸⁷ Edip Örucü, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç, "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.14, Sayı.2, (2007), s.120.

¹⁸⁸ Ögüt, **a.g.e.**, s.58-59.

gerçektir¹⁸⁹. 1960’lardan itibaren yönetimdeki kadınların sayısı giderek artmaktadır. İlerici bir gelişme gibi görülebilir, ama en üst kadın yöneticilerin ancak orta kademe yönetim konumlarında olduğunu unutmamak gerekir¹⁹⁰. Kadın işgücünün örgütlerdeki konumu gelişmekle birlikte istenilen düzeye ulaşamamıştır denilebilir.

2.9.2. Cam Tavan Uygulamalarının Hedef Kitleleri

Geleneksel cinsiyet rolleri aile, akranlar, okul ve kitle iletişimi yoluyla öğrenilir. İş hayatında kadına konulan cam tavan engeli yoğun olarak üst yönetim kademelerine yaklaşıldıkça hissedilir ancak kadının oynaması gereken rol yetiştirme aşamasının her kademesinde kadına öğretilmiştir. Kadının sınırları çocukluğundan itibaren çizilmektedir. Sonuç olarak cam tavanın uygulama süreci üst kademeye yaklaşıldığı zaman başlayormuş gibi gözükse de çocukluktan itibaren devam eden bir süreçtir denilebilir. Hemen hemen her kültürde kız ve erkek çocuklara erken yaşlardan itibaren farklı davranılmaktadır. Sosyalleşme süreci boyunca kız çocukların uysal, yumuşak ve özverili; erkek çocukların ise yarışmacı, atak ve girişken olma davranışları pekiştirilmektedir. Muhtemelen eğitim farkı, kız ve erkek çocukların yönedikleri serbest etkinlik türlerini ve dolayısıyla gizli güçlerini geliştirebilecekleri alanları, daha da ileride meslek seçimini ve meslek yaşamlarını etkilemektedir¹⁹¹. Sosyalleşme süreci içerisinde kadın, erkek egemen toplumda olması gereken şekilde yetiştirilerek geleceğe hazırlanmaktadır denilebilir.

Eğitimin son evrelerinde bir yandan kadınlar çalışma hayatına hızlı bir biçimde girme eğilimi sergilerken diğer yandan kadınların ev içinde yürüttüğü rollerin yerine getirilmesi zorunluluğu bazı mesleklerin de kadın işgücünü talep etmesine neden olmuştur. Özellikle, öğretmenlik gibi mesleklerin faaliyet alanı genişlemiş ve öğretmenlik alanında ağırlıklı olarak kadının varlığına gereksinim duyulmuştur. Aytaç ve Bayram’ın üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada benzer sonuca ulaşılmış, sonuç bayanların toplumun kendilerine yüklediği rol gereği öncelikle, eş, aile, çocuk bakımı gibi toplumsal sorumluluklarını

¹⁸⁹ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005, s.260.

¹⁹⁰ Özen Kutunis Rana ve Hancı Ayşegül “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, 3. Ulusal Bilgi, **Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 2007, s.142.

¹⁹¹ Yıldız Kuzgun ve Seher A. Sevim, “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.37 Sayı.1, (2005), s.16.

üstlenecekleri konulara eğilim gösterdikleri, iş hayatına katılımı ise ikinci planda düşünme eğilimleri ile açıklanmıştır¹⁹². Bu durum kadınların cam tavan sendromuna yakalandığının açıkça göstergesidir.

Kendilerine cinsiyete dayalı ayrımcılık uygulanan çalışan kadınların ayrımcılığın farkında olma seviyeleri de örgütteki konumlarına göre değişmektedir. Türkiye'nin en büyük bankalarından birinde Özsoy'un yaptığı çalışmada, kadınların buldukları hiyerarşik kademe yükseldikçe, ayrımcılığa uğradıkları yönündeki hislerinin arttığını göstermektedir. Bankalarda en alt düzeylerde çalışan memurlar ayrımcılık yönünde en ufak bir duyarlılık içinde değilken, üst düzey yöneticilik konumlarına çıkabilen kadın katılımcılar ayrımcılık yasadıklarından bahsetmişlerdir. Araştırmacı tarafından durum, "cam tavana" yaklaşıldıkça ayrımcılığın anlaşıldığı ya da terfi etme durumunda bir terfi kotası bulunduğunun aniden farkına varılması şeklinde yorumlanmaktadır¹⁹³. Yönetici düzeyindeki kişilerin cinsel ayrımcılık konusunda daha bilinçli oldukları söylenebilir.

2.9.3. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

2.9.3.1. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller

Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; "Kadının yeri neresi?" sorusunun cevabını bulamayışı. Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme. İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile basa çıkamamak; Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak; Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme

¹⁹² Fatma Fidan, Öznur İşçi ve Tuncay Yılmaz, "Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği Tabuları Asmak", **2. Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı**, Doğu Akdeniz Üniversitesi, 2006, s.2.

¹⁹³ Özgür Ciner, "Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi SBE, 1988, s.40.

konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisindedir¹⁹⁴. Kadınların mesleklerinde yükselebilmek için kendilerine kariyer hedefleri koymaları gerekmektedir.

2.9.3.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Geleneksel alt-kültür, kadın çalışanları öncelikleri konusunda sürekli “ev” ve “eve ilişkin” aile sorumluluklarına yönlendirmektedir. Genelde her iki rolün de gereğini yapmaya çalışan kadın, sonuçta her ikisinde de yetersiz kalabilmektedir. Bunun sonucunda kadında çelişkiler ve rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır¹⁹⁵. Bu da kadının psikolojisi üzerinde etkili olabilmektedir.

Örgütler de kadınların bulunduğu sosyal konumlarına bağlı olarak politikalarını bu yönde belirlemekte, işe al unlarda ya da terfilerde anne olabilecek kadınları tercih etmemektedirler. Bu kadınlar ileride çocuk sahibi oldukları takdirde işyerlerindeki görevlerinden doğum izni nedeniyle uzaklaşabileceklerdir. Üst düzey pozisyonlardaki kadınların, bekar, çocuk sahibi olmamış ya da tek çocuğu olmuş yöneticiler olduklarını göstermektedir¹⁹⁶. Kadın yöneticiler üst düzeylere ulaşabilmek için aile yaşantılarından fedakârlık edebilmektedirler. Ancak erkek yöneticiler kariyerleri için sosyal rollerinden (baba, eş) vazgeçmemektedirler.

Kadın hem ailede yapılması gereken işleri yapmak, hem de günümüzde dayanılmaz boyutlara varan iş rekabetinde de başarılı olmak zorundadır. İşte bu noktada bazı problemlerin çıkması kaçınılmaz görünmektedir. Çünkü hafta tatilin sürekli ev işlerini yapmakla geçiren kadınların, dinlenerek geçiren erkeğe nazaran hafta basında eşit şart ve moralde ise başlaması oldukça güçtür. Bu aşamada yorgun bir bireyle dinlenmiş bir bireyin çalışarak üst yönetime aday olmaları söz konusudur ki, bu da eşit şart ve hizmetler ilkesiyle oldukça ters orantılı olduğu söylenilebilir. Kadın için iş ve ailedeki rollerinin birbiri üzerinde yarattığı etkiler, çoğunlukla olumsuzdur. Modern toplum hem işgücü olarak kadına ihtiyaç duymakta hem de

¹⁹⁴ Örucü, Kılıç ve Kılıç, a.g.e., s.121

¹⁹⁵ BKSSGM, **Kadın 2000, 21.Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış (Pekin+5), İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı**, BKSSGM Yayınları, 2000, s.12

¹⁹⁶ Necla Pur, **Girişimci Kadınlar, Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik**, İstanbul: Mülkiyeliler Vakfı, 1993, s.74-75.

ondan es ve anne olarak rolünü sürdürmesini istemektedir. Oysa kadın işgücü olarak duyulan ihtiyaç ile ev kadını ve anne olarak duyulan ihtiyaç çok zaman birbiriyle çelişmektedir. Ev işleri değilse de özellikle çocukların bakımı ve eğitimi açısından kadına duyulan ihtiyaç ve anneliğin toplum açısından taşıdığı önem nedeniyle birçok toplumda kadının çalışması önemli bir sorun yaratmaktadır. Cinsiyetçi iş bölümünün pek değişmemesi ve ev işleri ile çocuk bakımının daha çok kadına kalması, kısaca kadının bu iki farklı alan ve farklı rolü üstlenmesi nedeniyle bir görev yığının içinde kaldığı söylenebilir¹⁹⁷. Elit meslek sahibi bayanlar, mesleki kariyerlerini, eşlerinin ev işlerine yardım etmesini istemeden sürdürebilmek için bedelli yardım ya da aile içinde yardım şeklindeki diğer bayanların olanaklarından yararlanmaktadırlar. Örneğin büyürken evlerinde bayan yardımcılarla yetişmiş olanlar, bu geleneği yaşamlarını ev kadını olarak sürdürseler bile devam ettirdikleri söylenebilir. Ancak annesi tarafından yetiştirilmemiş, eve yardımcı almamış, orta halli ailelerden gelen bayanlara bakıldığında, kariyerleri için ev işlerinde ve çocuk bakımında yardımcı tuttukları zaman huzursuz oldukları ve vicdan azabı duydukları gözlenmiştir¹⁹⁸. Kadına yardım eden birinin olmaması kadının kariyer basamaklarında ilerlemelerinde sorun yaratmaktadır.

2.9.3.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınlar genelde olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadırlar. Genel olarak, erkeklerin bulunmaları gereken yer 'işyeri', kadınların ise 'ev ve aile' olarak kabul edilmektedir. Bu algı, kadının kendini algılayış biçimini de etkilemektedir. Kadınların 'ev kadınlığı' kimliğini üzerlerinden atamamış olmaları, onların çalışma yaşamında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır¹⁹⁹. Haefner (1977), 588 çalışanı (%64'ü erkek) kapsayan çalışması sonucunda; çalışanların kadınlar, yaşlılar ve yeteneksiz insanlarla çalışmak istemediklerini ortaya koymuştur. Çalışanların, çok yetenekli kadın ve çok yetenekli erkek arasında seçimleri de erkeklerden yana olmuştur²⁰⁰.

¹⁹⁷ BKSSGM, *İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı*, BKSSGM Yayınları, 1999, s.20.

¹⁹⁸ Çiğdem Kirel, "Kariyer Yönetiminde Toplumsallaşmanın Önemi", *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1998, s.44.

¹⁹⁹ KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: Cem Web Ofset, 2000, s.132-137.

²⁰⁰ Fiona Margaret Wilson, *Organizational Behaviour and Gender*, England: McGraw Hill Book Company, 1995, s. 62-67.

2.9.3.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir²⁰¹. Erkeklerin kadınları işyerinde dışlaması ve gücü elinde tutmaları erkek yöneticiler tarafından konulan bir engeldir. Kadın da üst düzey yönetici olmaya cesaret edememektedir.

2.9.3.2.1. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar

Yönetici kadınların karşılaştıkları problemlerden biri, belki de en önemlisi toplumda var olan genelleme ve önyargılardır. Kadınlara yakıştırılan duygusallık, her zaman akılcı olamama, dar kapasiteli olup, çok yönlü düşünememe, insancılık, pasiflik gibi özelliklerin yöneticilikte olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi kadınların üst düzey görevler alabilmelerine engel teşkil etmektedir²⁰². Serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünebilme, kararlarında örgütsel amaçları ön planda tutma, dolayısı ile örgütten insan, para ve hammadde giderlerini en verimli şekilde mal ve hizmet çıktıklarına dönüştürme faaliyetlerini gerçekleştirebilme niteliğine sadece erkeklerin sahip olduğu önyargısı hala toplumlarda mevcuttur²⁰³. Kadınların duygusal olması onlara yüklenen bir önyargıdır. Bu da onları iş hayatında dışlamanın bir göstergesidir.

Önyargılar kadınların yönetici olması önünde büyük bir engeldir. Kadınlara yakıştırılan birçok negatif önyargı vardır. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma”

²⁰¹ Örucü, Kılıç ve Kılıç, **a.g.e.**, s.121.

²⁰² Aykut Bedük, “Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, Cilt:3, Sayı:12, s.113, www.e-sosder.com, (05.11.2011).

²⁰³ Filiz Demirci Güler, “Eğitimde Kadın”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı.24, 2005, s.75.

isteğidir.²⁰⁴ Kadınlar, üst düzey yönetici olsalar bile, firmada bulunan üst düzey yönetimindeki erkek iş arkadaşları informal iletişim ağının içine alınmazlar.

Yöneticilik çoğu zaman kadınlara yakışan bir meslek olarak görülmemiştir. Toplumda var olan önyargıları kırarak yönetici pozisyona yükselmek isteyen kadınlar, çoğu zaman kendi cinsel kimliklerini yok sayarak, erkek değerlerini kabul etmek durumunda kalmışlardır²⁰⁵. Kadınlar yönetici pozisyona yükselirken aynı zamanda ideal bir yöneticinin sahip olduğu özelliklere sahip olup olmadıkları konusunda da, diğer kişileri ikna etmede erkeklere göre daha fazla çaba göstermek zorundadırlar. Çünkü kadın yöneticilere karşı var olan önyargıları da kırma sorunu ile karşı karşıyadırlar. Yönetici olabilmek için yeterince atak, rekabetçi, güçlü, akılcı ve dayanıklı oldukları konusunda erkeklerin sahip olduğu düşünülen davranış kalıplarına sahip olduklarını kanıtlamaları gerekmektedir. Amerika’da Catalyst şirketinin başarılı kadın yöneticilerle ilgili olarak yaptığı bir anket çalışması sonucunda, kadın yöneticilerin %77’si sürekli beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, %61’i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir tarz geliştirebilmelerini, %50’si sürekli zor projeleri tamamlamalarını, %37’si etkili bir koç/rehbere sahip olmalarını başarılarını önde gelen sebepleri arasında gördükleri ortaya çıkarmıştır²⁰⁶.

2.9.3.2.2. Örgüt Kültürü ve Politikaları

Kadınların kariyer imkânlarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre değişmektedir. Bazı örgütlerde koşullar eşit olmasına karşın bazılarında ise kendilerini kabul ettirmek için daha fazla gayret sarf etmektedir. Erkek odaklı örgüt kültürleri kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir. Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir²⁰⁷. Örgüt kültürü cinsiyet eşitliğini savunuyorsa kadın şanslı demektir.

²⁰⁴ Edip Örucü, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.14, Sayı.2, 2008, s.119.

²⁰⁵ Necla Arat, **Kadın Sorunu**, İstanbul: Say Yayınları, 1986, s.93.

²⁰⁶ Murat Yeşildere, “Camdan Tavan”, 2005, s.1, www.insankaynaklari.com (05.11.2011).

²⁰⁷ Rozi Mizrahi ve Hakan Aracı, “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, (2010), s.150.

Kadınlar, ataerkil toplum düzeninin bir yansıması olarak oluşan ve sanayi sonrası dönemde kadınların örgütsel yaşama geç adım atmalarıyla gelişen “erkek egemen örgüt kültürü” içinde kendilerine yer bulmakta zorlanmaktadır. Çünkü tarihsel olarak örgütler erkekler tarafından erkekler için kurulmuştur. Kadınların istihdam edilmesiyle beraber şirketlere kattıkları artı değer kabul edilmekte ancak, şirketlerde liderlik pozisyonları toplumsal cinsiyetle erkeklere atfedilen sıkı, kararlı, saldırgan gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Ayrıca birçok kuruluş hala kadınları öncelikle ailesinden sorumlu geleneksel rolleriyle görmektedir²⁰⁸. Bu durum kadınlara karşı ayrımcılığın ve cam tavanın, daha çok çalışma pratikleri ve kültürel normların içine gizlendiğini ortaya koymaktadır²⁰⁹. Meyerson ve Fletcher, örgütlerde kadınların dezavantajlı durumunu belirtmek için “adı konmamış bir problem”in var olduğunu söylemektedirler. Bu adı konmamış problem erkek merkezli bir örgüt kültürüdür. Ancak yazarlar ayrımcılığın kökünde erkek merkezli bir örgüt kültürü olduğunu öne sürseler de, bunun her zaman erkeklerin suçu olduğu anlamına gelmeyeceğini belirtmektedirler²¹⁰. Aynı eğitim düzeyine sahip erkek ve kadınların çalışma yaşamında aynı statüde ve aynı ücrette olması aynı kariyer basamaklarından geçmesi ve bunu yaparken eşit şartlara sahip olması kolaylıkla gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürü içinde kadınlara engel teşkil eden bir diğer yapı kadınların algılamalarının, tutum ve davranışlarının erkeklerle, daha doğrusu erkekler tarafından yönetilen örgütlerin politika ve uygulamalarıyla, çatışma içinde olmasıdır²¹¹. Bu çatışma nedeniyle kadınlar örgütlerde erkek egemen biçimsel olmayan gruplara rahat girememekte, iletişim kurarken erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirmeye çalışmakta, liderlik niteliklerini erkeklerinkine uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Sonuçta bunlar ve benzeri etmenler kadınların örgüt kültürü ve uygulamaları içinde kendilerini rahat hissetmemelerine sebep olmaktadır.

²⁰⁸ Debra Meyerson ve Joyce Fletcher, "Cam Tavanı Parçalamak için İlimli Bir Manifesto", Harvard Business Review, 2000, İçinde; **Harvard Business Review-İş Yaşamında Kadınlar**, İstanbul: MESS, Yayın No.494, 2006, s.80-81.

²⁰⁹ Meyerson ve Fletcher, **a.g.e.**, s.75.

²¹⁰ Meyerson ve Fletcher, **a.g.e.**, s.78-80.

²¹¹ Felice N. Schwartz, **Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları, İçinde; Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, İstanbul: MESS, Yayın No.351, 1986, s.113.

Çalıştıkları işletmelerden ayrılıp kendilerini kuran kadınların işten ayrılma sebeplerinin incelendiği bir çalışmaya göre; bu sebepler organizasyonlardaki cam tavanı işaret etmektedir. Araştırmacılara göre örgüt kültürü iş tatminini, verimliliği, işyerindeki morali ve örgüte bağlılığı olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışmanın örneklemini oluşturan-çalıştıkları örgütten ayrılıp kendi işini kuran kadın girişimcilerin %28'i eski çalıştıkları işletmenin çalışma ortamından ve kültüründen rahatsız olduklarını ve bunun işten ayrılmalarında bir etken olduğunu belirtmektedirler²¹². Bu durumda, çalışmaya katılan kadınların önemli bir kısmını eski işletmelerindeki örgüt kültürünün olumsuz olarak etkilediği söylenebilir.

Örgüt kültürü ve uygulamalarının kadınlar üzerine olumsuz bir yansıması da kadınların işe alımda cinsiyetlerine uygun alanlara yerleştirilmeleridir. Bunlar, (örneğin insan kaynakları bölümü gibi) geleneksel olarak üst yönetime ilerleme fırsatı sunmayan alanlardır. Kadınları böyle alanlarda kümelemek, yeteneklerini ve üst yönetim tarafından görünürlüklerini artıracak iş rotasyonlarına katılımlarını engellemekte ve kariyer gelişimlerini zarara uğratmaktadır²¹³.

Knutson kadınların ilerlemesini engelleyen örgüt kültürlerinde aşağıdaki koşulların ortaya çıktığını ifade etmektedir²¹⁴;

- Erkekler kadın meslektaşlarını ciddiye almazlar.
- Erkekler kadınlara karşı üstünlük kurmaya çalışırlar.
- Erkekler bir kadın için çalışmaktan rahatsız olurlar.
- Kadınlar biçimsel olmayan gruplardan ve iletişim ağlarından dışlanırlar.
- Kadınlar kendilerine yardımcı olacak bir mentora sahip olamamaktadırlar.
- Kadınlar yeterince tecrübe kazanamamaktadırlar.
- Şirketler kadınların taleplerine karşı duyarsızdır.

²¹² Mary Mattis, "Women Entrepreneurs: Out From Under Glass Ceiling", **Women In Management Review**, Cilt.19, Sayı.3, 2004, s.154.

²¹³ Janet Cooper Jackson, "Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling", **Women In Management Review**, Cilt.16, Sayı.1, 2001, s.30-41.

²¹⁴ John Knutson ve Raymond Schmidgall, "Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 1999, s.73.

- Örgüt kültürü kadınlara karşı açık fikirli değildir.
- Pozitif ayrımcılık politikaları etkin bir şekilde uygulanmaz.
- Müşteriler kadınlarla görüşmekten rahatsız olurlar.

2.9.3.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadınların karşılaştıkları engellerden bazıları, bizzat kendilerinin meydana getirdikleri engellerdir. Bunlar üç ana grupta incelenebilir: Risk, kurtarma ve dürüstlük. Kadınların, bütün ana gereklere sahip olmaksızın risk üstlenmeye daha az gönüllü olması, kariyer yapmak için imkânlar sunan yüksek riskli görevleri almalarını engeller. Kadınların karşılaştığı ikinci engel, yüksek seviyede gelişmiş sorumluluk duygusuyla hareket etmeleridir. Kadın personelin içinde buldukları grup için kurtarıcı veya anne rolüyle hareket ederek fazla sorumluluk üstlenmeleri ve detaylarla çok uğraşmaları, zaman ve enerjilerini önemli hususlara odaklamaktan ziyade çok çalışıp yorulmalarına sebep olmaktadır. Buna ek olarak kadınlar, çalışma arkadaşları tarafından çok daha daha, samimi, anlaşılır, genel olarak daha dürüst bulunmalarına karşın; daha az objektif, daha az esnek ve duygusal kontrolü daha az şahıslar olarak görülmektedir²¹⁵. Kadınların kendi imkânlarını doğru kullanması gerekmektedir. Bu sayede zaten toplumun bakışı nedeniyle birçok engelle karşılaşan kadınların kendi kendilerine engel koymaları ortadan kalkabilir. Kadınların kendilerine has olan duygularını yoğun yaşamamaları gerekmektedir.

Kadın yöneticiler hemcinslerinin kariyerleri önünde engel teşkil edebilmektedir. Kendini referans alma yanılığısı yani; kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok” mantığı kadınlar önünde bir çeşit engel yaratabilir. Kadın yönetici erkekler gibi düşünerek, onlardan biri olduğunu gösterme çabası içerisine girebilir. Kadın çalışanların çeşitli nedenlerle (aile hayatı, fiziksel özellikler vb.) bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi de kadın yöneticiler tarafından kadın çalışanların kariyerlerine engel olabilmektedir²¹⁶.

²¹⁵ Öğüt, a.g.e., s.66.

²¹⁶ “Kadının Kariyer Gelişimi Önündeki Engelleri”

http://www.haber365.com/Haber/Kadinin_Kariyeri_Onundeki_Engeller/ (06.05.2011).

Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır: Kendini referans alma yanılması; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır. “Kraliçe arı sendromu” (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

2.9.4. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri

2.9.4.1. Kadınların Eğitim Alma Stratejisi

Kadınların istihdamda yerini alması bakımından onlara eğitim verme önem ve önceliği yeni bir stratejidir. Ekonomik gelişmede kadınlara daha fazla imkân tanınması, kadın işsizliğinin azaltılması ve çalışma hayatındaki faaliyetlerin artırılması, kadınların emek piyasasında arz bakımından bazı faktörler karşısında erkeklere göre daha esnek olmaları, kadınlara ilişkin ayrıcalıklı ve kalite boyutu olan istihdam yaratacak politikalar ortaya konmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak 1980’li yılların ortalarından itibaren kadınlara yönelik mesleki eğitim politikaları üretilmektedir. Zira kadınlara verilecek mesleki eğitim bir yandan daha nitelikli işgücü artışı sağlarken bir yandan da tüm toplumun kültür düzeyini yükseltecektir²¹⁷. Üst düzey yönetim kademelerine gelmek isteyen kadın çalışanlar açısından eğitim önemi ve gerekliliğinin oldukça fazla olduğu söylenebilir. Kadınlar için en önemli stratejinin, hem temel eğitimlerini artırarak hem de geliştirme programlarına katılarak mesleki donanımlarını geliştirmeleri olduğu söylenebilir. Kadınların işte başarılı olmak için sahip olmaları gereken kişisel faktörlerin araştırıldığı bir çalışmada, entelektüel yeteneklerle ilgili faktörlerin en önemlisinin eğitim düzeyi olduğu belirtilmektedir²¹⁸. Hayatının her anında eğitime önem veren ve her zaman öğrenmek için çaba harcayan kadınlar çalışma yaşamında bir adım öne geçmeleri muhtemel olabilmektedir.

²¹⁷Erdem Cam, “Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar ve Uygulanan Politikalar 2: İstihdam Politikaları”, **Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı**, Yıl.3 Sayı.13 (Eylül-Ekim 2003), s.1.

²¹⁸ Knutson ve Schmidgall, **a.g.e.**, s.70.

Lewis ve Fagenson'a göre, kadınlar üst yönetim kademelerine gelebilecek kadar eğitim almaktadırlar. Dolayısıyla kadınlar kendilerine yönelik cam tavanı yaratan önyargıların asılmasını sağlamak için, öncelikle yeteri kadar eğitim alarak üst pozisyonları hak ettiklerini gösterebilirler. Ücreti daha iyi ve içeriği daha yüksek olan kariyer ilerlemeleri açısından daha iyi olabilecek işler için daha yüksek eğitim ve beceri gerekmektedir. Daha yüksek eğitim, kadının gelişiminde kariyer ilerletmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca kadının erkek egemen iş dünyasında kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir²¹⁹. Sonuç olarak üst düzey yönetim kademeleri için iyi bir eğitim önemli bir gerekliliktir ve kadın yönetici adayının öncelikle iyi bir eğitim alması gerekebilmektedir denilebilir.

Çalışanlarının gelişmesine ve ilerlemesine önem veren işletmeler, kadınların üst yönetim pozisyonuna ulaşmalarını sağlayabilmek için, alt kademe yöneticilerin ulaşabileceği eğitim ve gelişme programları hazırlamakta ve bu programları ilerlemede bir kriter olarak görmektedirler. Goodman ve arkadaşlarının çalışmasında “ilerleme ve gelişmeye önem verildikçe kadınların üst yönetime gelme olasılığı artar” hipotezi test edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir²²⁰.

Mesleki eğitim programları, yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerini geliştirmeye ilişkin kuramsal ve uygulamalı dersleri içermektedir. Programların en belirgin avantajı, kadının eğitimden sonra parçası olacağı erkek egemen iş dünyası ile henüz eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini onlarla beraber geliştirmesi durumu, kadının iş hayatına girdiğinde uyumunu kolaylaştıracak önemli bir etkidir. Kadın henüz adaylık aşamasında, kendi ile bir erkek rakibinin farklılığını görebilmektedir. Programın başka bir avantajı ise, erkek yönetici adaylarının kadınlara yönelik potansiyel önyargılarının eğitim ortamlarında azalması ya da tamamen yok olmasıdır. Her iki cinsiyeti de içeren eğitimlerin en bilinen kısıtı, kadının asıl eksik olduğu konuların üzerine yoğunlaşılması ve kadınların eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadan eğitimin tamamlanmasıdır. Bir başka kısıt da,

²¹⁹ Esmeray Ayşe Yoğun Erçen, “Kadınların Cam Tavanı Asma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi SBE, 2008, s.33.

²²⁰ Jodi S. Goodman, Dail L. Field ve Terry C. Blum, “Cracks In The Glass Ceiling: In What Kind Of Organizations Do Women Make It To Top?”, **Group & Organization Management**, 2003, Cilt.28, Sayı.4, s.493.

söz konusu programlara kadınların erkeklerle eşit oranda katılmasının, yönetimde de erkeklerle eşit yer aldığı yanlış görüldüğünü doğurmasıdır. Ancak, kadınların, eğitim programlarına erkeklerle eşit katılması ayrımcılığı önlemeye yetmemektedir. Yeteri kadar eğitim almasına rağmen, bir erkek aday rakibi ile karşı karşıya kaldığında kadın hala ayrımcılığa uğramaktadır²²¹. Kadın eğitimi yaşamının her anına soksa bile çoğu zaman erkek tarafından koyulan ayrımcılığa maruz kalabilmektedir.

İşletmelerde genellikle kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle eğitim ve gelişme programlarına zaman ayırmak istemeyeceklerine yönelik bir varsayımda bulunulmakta ve kadınlar bu tür programlar için tercih edilmemektedir. Ayrıca kadınların çalışma hayatını ya da örgütü terk edebileceğine dair basmakalıp yargı yaygın olduğu için kadınlara bu tür pahalı yatırımlar yapılmak istenmemektedir. Ülkemizde 2001 yılında yapılan bir çalışmaya göre, kadın yöneticiler, yönetici geliştirme programlarına katılmada kadınlara yeterince fırsat eşitliği sağlanmamasının kariyer gelişimleri için büyük engel olduğundan şikâyet etmektedirler²²².

2.9.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentorluk; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. Mentor'un sözlük anlamı, "akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz" dur. Mentorluk, kökeni Yunan mitolojisine dayanan 3500 yıllık bir kavramdır. Yunanlı ozan Homeros'un Odyssey Destanı'na göre mentor; büyük imparator Odysseus'un Truva savaşlarına giderken, varisi Telemachus'u ve evini emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Yıllar sonra mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir. Mentor terimi; deneyimini, uzmanlığını ve bilgeliğini paylaşan binlerce insanı tanımlamak için kullanılmıştır²²³.

²²¹ Yoğun Erçen, **a.g.e.**, s.34-35.

²²² Zeynep Aycan, "Kadınların Kariyer Gelişimini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s.178.

²²³"Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk" <http://www.isgucegi.org>, (06.05.2011).

Kadınlar etkin bir mentorla çalıştıklarında öncelikle uzun dönem amaçlarını tanımlamada ve bunlara nasıl ulaşacaklarını belirlemede yardım almaktadırlar. Etkili bir mentor ayrıca yol gösterdiği kadına kariyer gelişiminde güçlü bir kişisel ilgi göstererek onu cesaretlendirebilmekte, bir rol model olarak ona ilham verebilmektedir. Tüm bunların ötesinde etkili bir mentorun en büyük faydası, kadınlara yeteneklerini sergileyerek kendilerini gösterebilecekleri özel fırsatlar yaratabilmesidir²²⁴. Bazı araştırmacılar bir mentorla çalışanların daha fazla yükseldiklerini, daha fazla kariyer hareketliliğine sahip olduklarını ve mentorlu olmayanlara göre daha hızlı geliştiklerini belirtmektedirler²²⁵. Ayrıca mentorlu çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır²²⁶. Akıl hocası kadına çalışma yaşamında yardımcı olabilmekte onlara bu yolda yol göstermektedir.

Kökünü Yunan Mitolojisine dayanan ve günümüzde birçok alanda yararlanılan mentorluktan iş hayatında da faydalanılabilir. Geçmişte kadın çalışanlar ve azınlıklar, bir mentor bulmakta güçlük yaşar dolayısıyla da kariyerlerinde ilerlerken sık sık güçlüklerle karşılaşarlardı. Günümüzde güçlüklerle karşılaşan gruplar için özel mentorluk programları geliştirilmekte, hatta çapraz-cinsiyet (cross-gender) mentorluk uygulamaları teşvik edilmektedir. 1990 yılında, New York'ta Commonwealth Fund tarafından yapılan bir araştırma çapraz cinsiyet mentorluk uygulamalarının ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir. Bir mentorun danışmanlığı altındaki çoğu siyah ve İspanyol asıllı, 400 Amerikalı lise öğrencisine mentorluktan ne kadar memnun kaldıkları, ne kadar yararlandıkları sorulmuştur. Öğrencilerden % 55'i üniversite eğitimi almaya karar verdiğini söylemiş. Öğrencilerin % 64'ü mentorunun kendisini üniversite eğitimi alması için cesaretlendirdiğini, % 59'u mentorunun notlarını yükseltmesinde kendisine yardımcı olduğunu ifade etmiş. Öğrencilerin % 90'ı uygulamadan memnun kaldığını, % 86'sı tekrar bir mentorla çalışmak istediğini belirtmiş. Mentorlar açısından çalışmanın sonuçlarına bakılacak olursa yine çarpıcı sonuçlar görülecektir. Öğrencilere mentorluk yapan 400 mentorun ancak yarısı siyah mentordur; geri kalanları ise beyaz mentorlardır. Mentorlardan % 92'si lise öğrencilerine mentorluk yapmanın onları çok meşgul ettiğini, % 64'ünün öğrencileri ile akraba gibi yakın

²²⁴ Knutson ve Schmidgall, **a.g.e.**, s.65.

²²⁵ Belle Rose Ragins, Bickley Townsend ve Mary Mattis, "Gender Gap In Executive Suite: CEOs and Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling", **Academy Of Management Executive**, Cilt.12, Sayı.1, (1998), s.28-42.

²²⁶ Jackson, **a.g.e.**, s.33.

olduklarını, % 45'i çalışmanın kendi yeteneklerini geliştirdiğini, sorumluluk duygularını güçlendirdiğini ifade etmiştir²²⁷.

Kadın yöneticiler mentor desteği alabilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan mentorluk programlarına katılabilmektedirler. Örneğin, Procter&Gamble ve Nynex gibi şirketler biçimsel mentorluk programları oluşturarak, kadın çalışanlarına kariyer planlamada ve yönetsel yeteneklerini geliştirmede yardımcı olmaktadır. Örgütlerinde biçimsel mentorluk programları düzenlenmeyen kadınlar, biçimsel olmayan mentorluk programlarına başvurabilirler. Ancak Lewis ve Fagenson biçimsel olmayan mentorluk programlarının kadınların üst yönetime yükselmesine yardımcı olduğunu belirtmekle beraber; biçimsel programların genellikle daha etkin olduğunu vurgulamaktadırlar²²⁸.

Lewis ve Fagenson'a göre, özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım alma stratejisi çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada konusunda da önemli yararları söz konusudur. Ancak, kadınlara yönelik önyargılar sebebiyle bir kadın için mentor bulmak bir erkek için mentor bulmaktan daha zordur. Yani kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar. Kadınların çirak olarak istenmemesinde, onların beceriksiz, motivasyonu düşük çalışanlar olarak algılanması ya da evlilik veya çocuk gibi nedenlerle isten ayrılacakları yönündeki inançlar etkili olmaktadır²²⁹. Mentordan yardım alma stratejisinde de kadınlara karşı olan olumsuz önyargılar engel teşkil etmektedir. Kafalardaki olumsuz kadın imajı kadının kariyerinin her basamağında karşısına çıkabilmektedir.

2.9.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Sosyal ilişki ağları geliştirmek, Knutson ve Schmidgall'in çalışmasında da kadınlar tarafından kişisel olarak kullanılan, yaygın stratejiler arasında yer almaktadır. Kadınların

²²⁷ Nezihe Palankök, "Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi SBE, 2006), s.16.

²²⁸ Andrea E. Lewis ve Ellen A. Fagenson, "Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives?", **Journal of Management Development**, Vol.14, No.2, (1995), s.47-48.

²²⁹ Yoğun Erçen, **a.g.e.**, s.37-38.

erkekler tarafından kabul gören iş davranışları geliştirmelerinin de kariyer ilerletme sürecinde önemli olduğu belirtilmektedir. Ek olarak yukarıda da değinildiği gibi, kabul gören üslup ve davranışları geliştirmesi kadının sosyal ilişki ağları içerisinde ne kadar bulunduğu ile ilgilidir. Kadının sosyal ilişki ağının içine girebilmesi oldukça önemlidir yargısına varılabilir. Kadının sosyal ilişki ağının içine girebilmesi hususu Lockwood'un çalışmasında da belirtilmiştir. Çalışmada cinsiyet temelli engeller arasında yer alan, kabul görmüş liderlik biçimleri ve iletişim tiplerinin kadınlar tarafından anlaşılması ve uygulanabilmesi için, kadınların daha çok sosyal ilişkiler geliştirmeleri önerilmektedir. Yine aynı çalışmada kadınların, erkek ilişki ağlarından uzak durmasının, kariyer ilerletmelerinin önündeki önemli engellerden birisi olduğu vurgulanmıştır²³⁰. Sosyal ilişki geliştiren kadınlar kariyer basamaklarını hızla tırmanabilmektedir.

2.9.4.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Kariyer geliştirme ve izleme programları, kariyer yapma konusunda istekli ve iyi bir kariyer yapabileceği konusunda potansiyel gösteren veya vaat eden çalışanlara sunulmaktadır. İşletme kariyer geliştirme ve izleme programlarıyla yüksek performans gösteren çalışanlara yatırım yapmaktadır. Farklı biçimlerde gerçekleştirilen kariyer geliştirme ve izleme programlarının tamamını Chen, kariyer geliştirme programları olarak adlandırmaktadır. Kariyer geliştirme programları işletmedeki yönetici potansiyeline sahip çalışanların değerlendirilmesi bakımından faydalı olabilmektedir. Yine işletme çalışanın programlardan faydalanarak tepe yönetime çıkması işletme çalışanlarını kariyer yapmaya yönelik teşvik edici bir unsur olabilmesi bakımından önem arz edebilmektedir. Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Söz konusu programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Programların kadının kariyer yaşamındaki olumlu etkileri Lewis ve Fagenson tarafından da teyit edilmiştir. Ayrıca Lockwood da kadının kariyer ilerletmesinde karşılaştığı engeller arasında mesleki eğitim ve deneyim eksikliğine vurgu yapmaktadır. Programlar sayesinde kadının mentorluk ilişkisi geliştirmeansı da artacaktır. Eğitimler

²³⁰ Yoğun Erçen, **a.g.e.**, s.40.

sırasında olası mentor adayı ile ilişki geliştirme şansı bulan çalışan kadının kariyer ilerletmesi daha kolay olacaktır²³¹.

2.9.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadınlar örgütlerde ön plana çıkabilmek için sürekli daha fazla çalışmak, yüksek performans sergilemek, potansiyellerini ve yönetici olarak güvenilirliklerini kanıtlamak zorunda hissetmektedirler²³². ABD’de 1997 yılında kadınların üst yönetime gelmek için kullandıkları stratejilerin sıralandığı bir çalışmada, “performans beklentisini aşmaya çalışmak” ilk sırada bulunmaktadır²³³. Benzer şekilde Fortune 1000 şirketlerindeki kadın yöneticiler arasında yapılan bir çalışmada, kadın yöneticilerin %99’u “sürekli olağanüstü performans beklentisinin” kritik ve oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Kadın yöneticiler olumsuz önyargıları gidermek için sürekli ve aşırı performans sergileyebilecek yetenekte olduklarını kanıtlama ihtiyacı duymaktadırlar²³⁴. Kadın ayrımcılığına maruz kalan kadınlar kendilerini göstermek ve ilerlemek için sürekli kendilerini kanıtlama ihtiyacı duyarlar bu şekilde üzerilerindeki cam tavandan kurtulmaya çalışırlar.

Ragins ve arkadaşlarının çalışmasına göre, kadının istikrarlı bir biçimde beklenenin üstünde performans göstermesi, onun kariyer geliştirmeye yönelik vazgeçilmez bir stratejisidir. Ragins ve arkadaşlarının yaptıkları kapsamlı çalışmada on üç ayrı strateji irdelenmiştir. Beklenenin üstünde performans sergileme stratejisi en sık kullanılan stratejidir ve kritik öneme sahip bir stratejidir. Üç önemli konuyu içeren stratejinin içerdiği hususlar; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmek. Alt hususlar yönetici kadınlarla yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmelerde, yönetici kadınlar, kendilerinde diğerlerinde olmayan yetenekler olduğu için ve herkesten daha çok çalıştıkları kariyerde ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir²³⁵.

²³¹ Yoğun Erçen, **a.g.e.**, s.40.

²³² Jackson, **a.g.e.**, s.33.

²³³ Knutson ve Schmidgall, **a.g.e.**, s.65.

²³⁴ Ragins, Townsend ve Mattis, **a.g.e.**, s.29.

²³⁵ Yoğun Erçen, **a.g.e.**, s.41.

Kadınlar üst yönetim pozisyonlarına ulaştıklarında da yüksek performans beklentisi ortadan kalkmamaktadır. Yönetici kadınların performansları öncelikle erkek meslektaşlarının performanslarıyla kıyaslanmaktadır. Ayrıca kadın yöneticiler gelecekte üst yönetime yükseltilecek kadınlar için bir deneme olarak görülmekte ve test edilmektedirler²³⁶. Bu nedenle kadınlar her zaman beklentinin üzerinde performans sergileyerek yetkinliklerini kanıtlamaya çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak cam tavan kadınların kariyerleri önünde büyük bir engeldir ancak kadınların kariyerlerinde izledikleri azim ve kararlılık engeli geçmelerinde önemli bir etkidir. Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırmada etkili bir strateji olduğu, Lockwood'un çalışmasında da belirtilmiştir. Alt strateji, Ragins ve arkadaşlarının çalışmasındaki alt stratejilerle, uyumluluk göstermektedir. Ayrıca Lockwood, kadınların mevcut işlerini terk etme nedenlerinden birisi olarak kadının sahip olduğu becerileri kullanabileceği, daha iyi performans sergileyebileceği bir iş bulma arayışına işaret etmiştir. Yönetici kadın adayların, kendi niteliklerini kullanamayacağı işlerden ayrılma eğiliminde olduğu kabul edilebilir. Cam tavanı kırmaya yönelik kariyer geliştirme programları ile potansiyel kadın yönetici adaylarının işlerini terk etmesi engellenecektir²³⁷. Sonuç olarak üst düzey yöneticilik yapabilecek düzeye gelen bir çalışanın engeller nedeniyle örgütten ayrılması örgüt için büyük bir kayıptır sonucuna varılabilir.

2.9.4.6. Toplumda Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Bilinç Oluşturma

Cinsiyet ayrımcılığı doğrudan faaliyetler biçiminde olabileceği gibi gizli ya da dolaylı biçimlerde de gerçekleşebilir. Özellikle günümüzde, cinsiyet önyargıları ve ayrımcılığı daha kompleks bir hal almıştır. Toplum artık bu tür davranışları hoş görmediği için, fertler belki çoğu zaman kendilerinin de farkında olmadıkları dolaylı şekilde ayrımcılık yapmaktadırlar. İşten çıkarılma oranının kadınlarda fazla olması doğrudan cinsiyet ayrımcılığına bağlanabilir. Cinsiyet ayrımcılığı, iş kollarının kadının gereksinimleri noktasında düzenlenmemesi ve kadın

²³⁶ Jackson, a.g.e., s.33.

²³⁷ Yoğun Erçen, a.g.e., s.42.

için güçleştirilmesi gibi yöntemlerle gizil ya da dolaylı olabilir²³⁸. Kadınlara yönelik yapılan bu gizli ayrımcılık kadınları daha da içinden çıkılmaz sorunlarla baş başa bırakmaktadır.

Kadın hakları hususundaki duyarlılığın artış göstermesinde, demokrasi ve eşitlik kavramlarının gelişiminin yanında kadın hareketlerinin de etkisi olmuştur. Kadın ve erkekler arasında sosyal eşitliği savunan feminizme göre kadınların özgürlüğünü artırmak, cinsiyet tabakalaşmasını yok etmek ve cinsel tacizi bitirmek kadar kadınlar için sosyal eşitliği sağlayacak bir siyasi faaliyet gerçekleştirmek ve sosyal değişim oluşturmak gerekmektedir. Feminist hareketin, bazı dikkate değer başarılar elde etmesi neticesinde kadınların özgürlüğü ve cinsiyet eşitliği toplumlarda geniş ölçüde tartışılmıştır²³⁹.

Buna ek olarak kadın ve erkek arasında söz konusu olan hukuki eşitliğin kadınlar lehine bozularak uygulanmasını açıklayan pozitif ayrımcılığa yönelik politikalar özellikle Avrupa Birliği tarafından benimsenmiş ve üye ülkeleri bağlayan hukuki bir nitelik kazanmıştır. Kadınların siyasi partilerin ya da sendikaların yönetimlerinde ve parlamentoda bulunabilmeleri için kotalar, eğitim imkânlarından faydalanabilmeleri veya işlerinde daha üst kademelere yükselmelerinde tanınan öncelikler bu uygulamalar kapsamında bulunmaktadır²⁴⁰.

Kadınlara yönelik ayrımcılık probleminin çözümünde öncelikle probleminin içeriğini anlama düzeyi geliştirilmeli, daha sonra çözüm için neyin yapılması gerektiğine karar verilmelidir. Fakat bu neticelere ulaşmak için birlikte hareket edilmedikçe ve siyasi faaliyete girilmedikçe önemli bir adım atılması imkânsızdır. Bu noktada, sosyolojik analiz ve sosyal faaliyet önem kazanmaktadır. Nihayet, cinsiyet ayrımcılığının yalnızca ayrımcılığa uğrayan gruba yönelik olmaktan çok toplumun bütününe yönelik bir problem olduğu göz önünde bulundurularak mücadele edilmelidir²⁴¹. Toplum içinde yaşayan insanların sadece kadının sorunu şeklinde bakıp hareket etmezse bir gün herkesin başına gelebilecek bu ayrımcılık daha büyüyebilir.

²³⁸ Zehra Dökmen, **Toplumsal Cinsiyet**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s.126.

²³⁹ Sevda Demirbilek, "Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açından İncelenmesi" **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt.44, Sayı.511, 2007, s.24.

²⁴⁰ Altan, **a.g.e.**, s.231.

²⁴¹ Demirbilek, **a.g.e.**, s.25.

Sonuçta kadınla erkek arasında farklılıkların olduğu ancak bunların abartılmaması gerektiğini ifade etmek mümkündür. Günümüzde abartılan farklılıkların aslında çeşitli önyargılar ve kalıp yargılarla beslenen ve kadın ve erkeğin psikolojisini etkileyen tutumlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. En fazla cinsiyet farklılığı saldırganlık ve sözel olmayan iletişimde gözlemlenmiş fakat çalışmalarda kalıp yargıların boyutu pek dikkate alınmadığı bilinmektedir. Bu doğrultuda aslında çeşitli kalıp yargıların yıkılmasıyla kadının ve erkeğin her alanda birbirine eş duruma gelebileceğini söylemek doğru olacaktır, yeter ki toplumlarda bu yönde bir eğilim olsun. İleride toplumların bu yönde gelişmesiyle bir temenni değil gerçek boyut kazanacaktır. Bunun sebebi günümüzde değişen kalıp yargılar bunun en büyük göstergesidir. Bugün kadının yapamaz dendiği pek çok şeyi başardığı spor, sanat, bilim, sosyal yapılarda ve kurumlarda yerini aldığını görmekteyiz. İşte bütün bu pozitif gelişmeler kadın ve erkek arasındaki farkları giderek azalırken kadının ikincil statüsü giderek bakış açılarında ve yaşayış biçimlerinde değişmektedir²⁴². Kadın sorunu toplum sorunu olarak görülür ve toplumun kadına karşı önyargısı değiştirilirse kadın ayrımcılığı ortadan kalkabilir.

²⁴² Özlem Çelik, “Ataerkil Sistem Bağlamında Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Benimsenmesi” (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, 2008), s.34.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER SORUNLARI: CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölüm, çalışmanın teori kısmında sunulan bilgilerin yapılan uygulama çalışması ile desteklenmesini sağlayacak araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, hipotezleri, kullanılan yöntem, araştırmanın sınırlılıkları ve bulguların değerlendirilmesi bu bölümde incelenecek başlıklardır. Araştırmada kullanılan anketin soruları aynı konuda daha önce hazırlanmış çalışmalardan yola çıkılarak oluşturulmuştur²⁴³.

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın teori kısmında da belirtildiği üzere, kadın yöneticilerin tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen ve “cam tavan” olarak nitelenen çok çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller, kadınların çoklu rol üstlenmesi ve kişisel tercihleri gibi bireysel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi örgütsel ve toplumsal bir takım faktörlerden de kaynaklanabilmektedir.

Araştırmanın amacı kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerindeki engeller üzerine görüş ve önerilerini tespit amacıyla gerçekleştirilen bir çalışmadır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlara gelmeleri etkileyen faktörler nelerdir” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir.

²⁴³ Ayşe Karaca, “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, 2007), s.124-127.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul İli Bakırköy ilçesindeki iki özel bankanın çalışanları ve Bakırköy ilçesindeki iki özel hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem ise; bu kişiler arasından tesadüfi olarak seçilen 120 kişiden oluşmaktadır. 120 kişiye anket dağıtılmış ve eksiksiz bir şekilde toplanmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil verilere ulaşılması amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket süreci; anket sorularının hazırlanması, anketin ulaştırılacağı katılımcıların belirlenmesi, anketlerin ulaştırılması, alınan sonuçların kullanılabilir veri setlerine dönüştürülmesi ve yorumlanması aşamalarından oluşmuştur. Anket katılımcısına, isim açıklama zorunluluğu getirilmemiş, böylece alınan cevapların doğruluk derecesinin arttırılması hedeflenmiştir.

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki kişilere yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, örneklem grubunda yer alan kişilerin cinsiyeti, yaşları, eğitim durumu, medeni durumları, çocuk sayıları, mesleki deneyimleri, çalıştıkları sektör ve halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet süreleri ve unvanlarına ilişkin kişisel özelliklerine yönelik bilgi sorularından oluşmaktadır.

3.3.2. Kadın Yöneticilere İlişkin Tutum Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak kadın yöneticilere ilişkin tutumları bildiren “kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğine verdikleri cevapları için beşli likert ölçekte 46 maddelik,

ankete katılanların maddeleri “1:Kesinlikle Katılmıyorum”, ”2:Katılmıyorum”, “3:Kararsızım”, ”4: Katılıyorum”, ve “5:Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için ($5-1=4$) hesaplanan aralık katsayısına göre ($4/5=0,80$) seçenek aralıkları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum : 1,00- 1,79 arasında,
- 2: Katılmıyorum : 1,80- 2,59 arasında,
- 3:Kararsızım : 2,60- 3,39 arasında,
- 4: Katılıyorum : 3,40- 4,19 arasında,
- 5:Kesinlikle Katılıyorum : 4,20- 5,00 arasındadır.

3.4. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ya da İki Bağımsız Grup Parametrik T testlerine ve Non Parametrik testlerden ise Mann-Whitney U Testi ile Kruskal Wallis Testine yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır:²⁴⁴

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır. Aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi

²⁴⁴Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009, s.82-131.

reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şekilde yorum yapılır. Mann Whitney U testinde sürekli değişkenlerin iki grup içerisinde, değerlerini sıralı hale dönüştürülerek, iki grup arasındaki sıralamalarının farklı olup olmadığı değerlendirilir. Kruskal Wallis Testinde ise sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır²⁴⁵.

Hipotezler

H₁: Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₃: Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₄: Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H₅: Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H₆: Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H₇: Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₈: Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermektedir.

Ankette kullanılan kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğinin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

²⁴⁵ Mustafa Ergün, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)**, Ankara: Ocak Yayınları, 1995, s.86.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılmaktadır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir²⁴⁶.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Çalışmamızda yer alan kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 2, 6, 7, 8, 11, 17, 19 ve 25. sorularını ölçekten çıkartılarak analize devam edilmiştir.

Tablo 3.1. Kadın Yöneticilere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kadın Yöneticilere İlişkin Tutum Ölçeği	0,882	38

Tablo 3.1'de Cronbach's alpha değerinin 0,882 olması, ankette kullanılan kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, anketimize katılımı sağlanan ve 120 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının

²⁴⁶ Kalaycı, a.g.e., s.405.

incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun ana kütle/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.6 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.6.1. Örneklem Grubundaki Kişilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

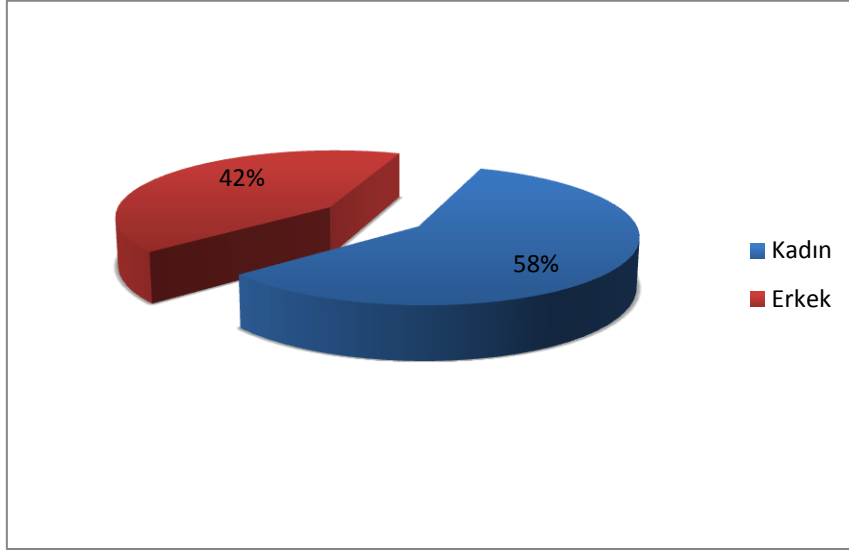
Bu bölümde araştırmamıza katılan kişilerin cinsiyeti, yaşları, eğitim durumu, medeni durumları, çocuk sayıları, mesleki deneyimleri, çalıştıkları sektör ve halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine ilişkin kişisel özellikleriyle ilgili durumları incelenmiştir ve karşılaştırmalarına yer verilmiştir.

Tablo 3.2’de örneklem grubundaki kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.2. Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	70	58,3	58,3	58,3
Erkek	50	41,7	41,7	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Şekil 3.1’de kişilerin cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



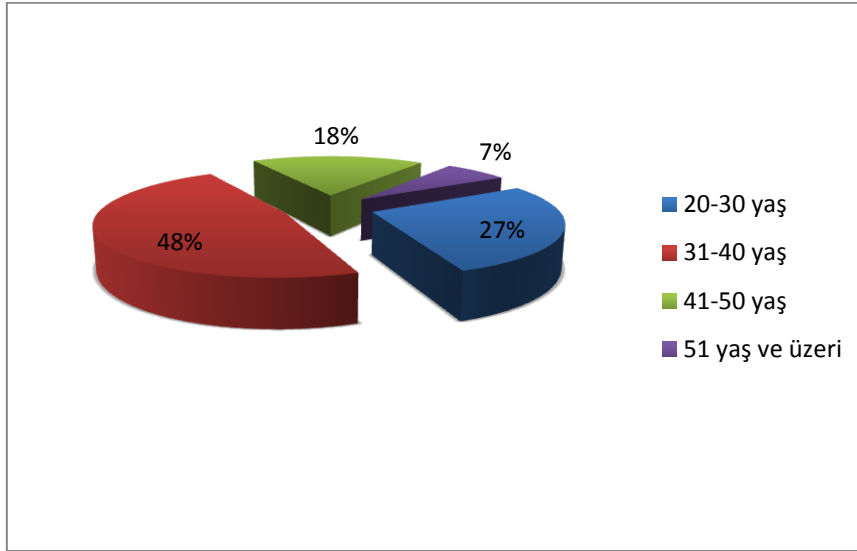
Şekil 3.1. Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılım Grafiği

Örneklem grubunu oluşturan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; %58'i (70 kişi) kadın, % 42'si (50 kişi) erkektir. Tablo 3.3'te kişilerin yaşlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.3. Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılım Tablosu

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30 Yaş arası	33	27,5	27,5	27,5
31-40 Yaş Arası	57	47,5	47,5	75,0
41-50 Yaş Arası	22	18,3	18,3	93,3
51 ve üzeri	8	6,7	6,7	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Şekil 3.2'de kişilerin yaş gruplarına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



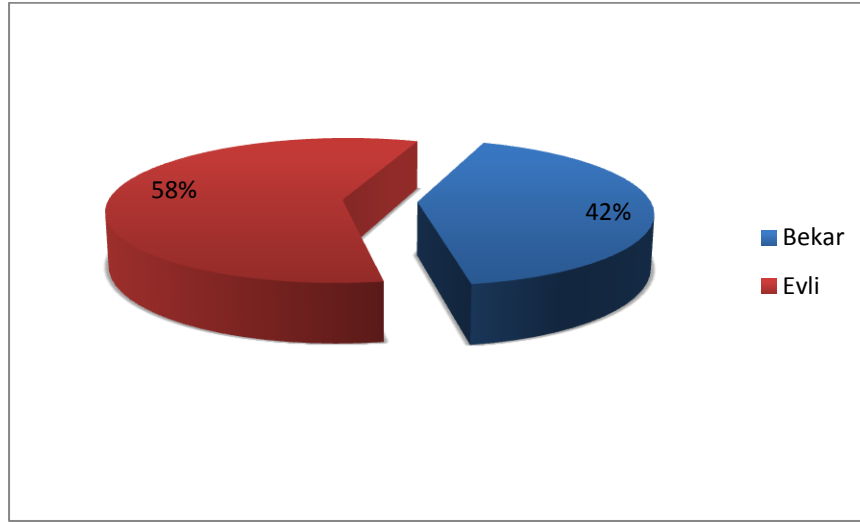
Şekil 3.2. Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Yüzde Dağılım Grafiği

Örneklem grubunu oluşturan kişilerin yaş gruplarına bakıldığında % 48'inin (57 kişi) 31-40 yaş aralığında, % 27'sinin (33 kişi) 20-30 yaş, % 18'inin (22 kişi) 41-50 yaş aralığında ve % 7'si (8 kişi) ise 51 yaş üstü bir yaşa sahip olduğu belirlenmiştir. Tablo 3.4'te örneklem grubunda yer alan kişilerin medeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.4. Kişilerin Medeni Durumları Göre Dağılım Tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	50	41,7	41,7	41,7
Evli	70	58,3	58,3	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Şekil 3.3'te kişilerin medeni durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



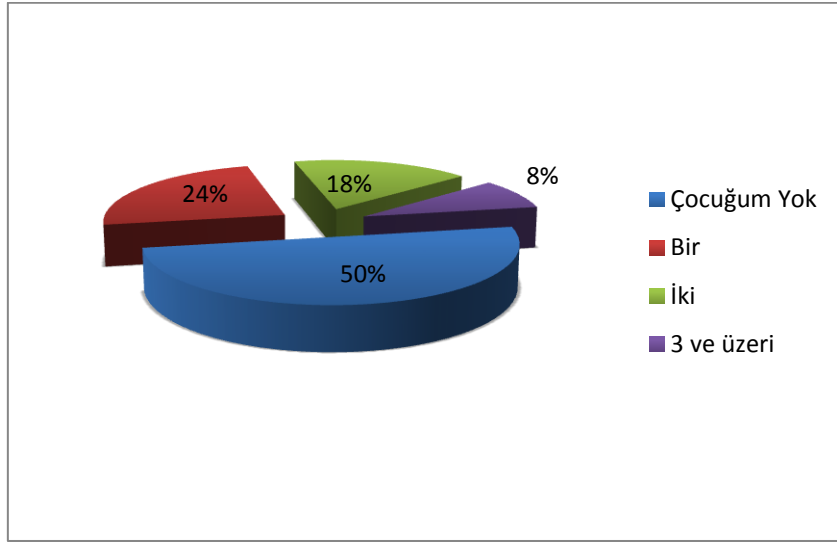
Şekil 3.3. Kişilerin Medeni Durumları Göre Yüzde Dağılım Grafiği

Örnekleme grubunu oluşturan kişilerin medeni durumları göre dağılımları incelendiğinde; %58'nin (70 kişi) evli, % 42'si ise (50 kişi) bekar olduğu belirlenmiştir. Tablo 3. 5'te kişilere sahip oldukları çocuk sayılarına ilişkin dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.5. Kişilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayılarına İlişkin Dağılımları

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çocuğum Yok	59	49,2	50,0	50,0
Bir	28	23,3	23,7	73,7
İki	21	17,5	17,8	91,5
3 ve üzeri	10	8,3	8,5	100,0
Toplam	118	98,3	100,0	

Şekil 3.4'te ise kişilerin sahip oldukları çocuk sayılarına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



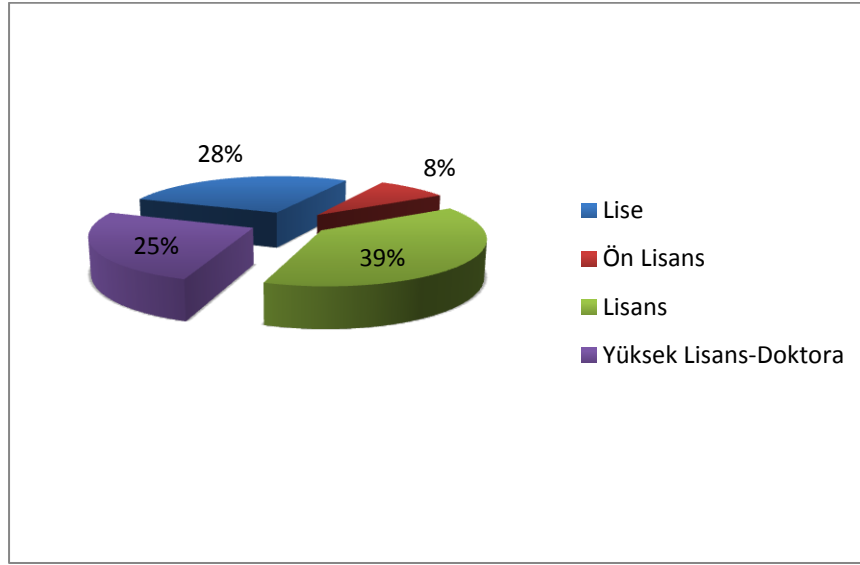
Şekil 3.4. Kişilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Çalışmamızda yer alan kişilerin sahip oldukları çocuk sayısına ilişkin dağılım incelendiğinde; kişilerin % 50'sinin (59 kişi) çocuğu olmadığı, % 24'nün (28 kişi) bir çocuğa sahip olduğu, % 18'nin (21 kişi) iki, % 8'nin (10 kişi) ise üç ve üzeri çocukları olduğu belirlenmiştir. Tablo 3. 6'da kişilerin eğitim durumlarına ilişkin dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.6. Kişilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	33	27,5	27,7	27,7
Ön Lisans	10	8,3	8,4	36,1
Lisans	46	38,3	38,7	74,8
Yüksek Lisans-Doktora	30	25,0	25,2	100,0
Toplam	119	99,2	100,0	

Şekil 3.5'te kişilerin eğitim durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



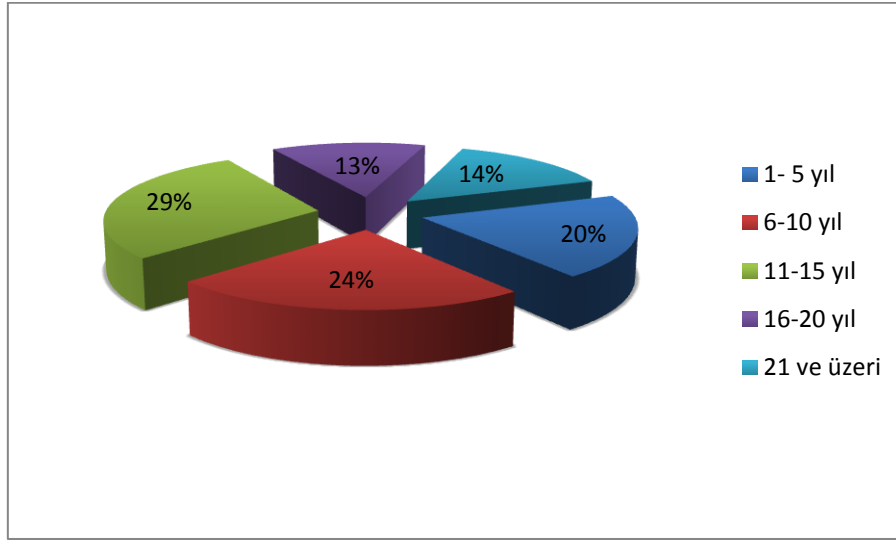
Şekil 3.5. Kişilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Çalışmamızda yer alan kişilerin eğitim durumlarına bakıldığında % 39'nun (46 kişi) lisans mezunu, %28'nin (33 kişi) lise mezunu olduğu, % 25'nin (30 kişi) yüksek lisans-doktora, % 8'nin (10 kişi) ise ön lisans mezunu kişiler olduğu belirlenmiştir. Örneklem grubunda yer alan kişileri mesleki deneyimleri araştırılmış ve kişilerin mesleki deneyimlerine ilişkin dağılımlarına Tablo 3.7. 'de yer verilmiştir.

Tablo 3.7. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Dağılımı

Mesleki Deneyimleri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1- 5 yıl	24	20,0	20,2	20,2
6-10 yıl	28	23,3	23,5	43,7
11-15 yıl	34	28,3	28,6	72,3
16-20 yıl	16	13,3	13,4	85,7
21 ve üzeri	17	14,2	14,3	100,0
Toplam	119	99,2	100,0	

Şekil 3.6'da kişilerin mesleki deneyimlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



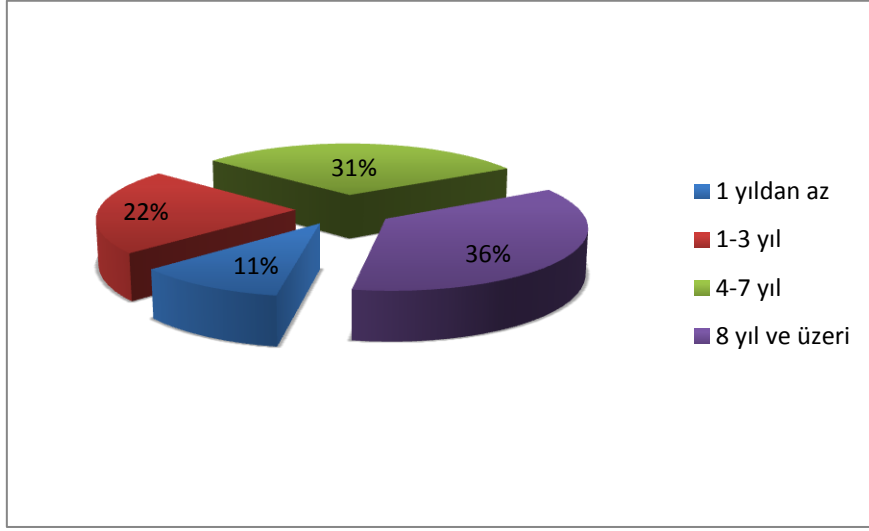
Şekil 3.6. Kişilerin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Örnekleme grubundaki kişilerin mesleki deneyimlerine ilişkin sürelerine bakıldığında; %29'nun (34 kişi) 11-15 yıl arasında deneyime sahip olduğu, % 24'nün (28 kişi) 6-10 yıl arasında, % 20'sinin (24 kişi) 1-5 yıl arasında, % 14'nün (17 kişi) 21 yıl ve üzeri bir süredir mesleki deneyimi olduğu, % 13'nün ise (16 kişi) 16-20 yıl arasında bir süredir mesleki deneyime sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir. Tablo 3.8'de ise çalışmamızda yer alan kişilerin halen çalışmakta oldukları kurumdaki (veya en son çalıştıkları) hizmet sürelerine ilişkin dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.8. Kişilerin Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	13	10,8	10,8	10,8
1-3 yıl	27	22,5	22,5	33,3
4-7 yıl	37	30,8	30,8	64,2
8 yıl ve üzeri	43	35,8	35,8	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Kişilerin halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine ilişkin yüzde dağılım grafiği ise Şekil 3.7'de gösterilmektedir.



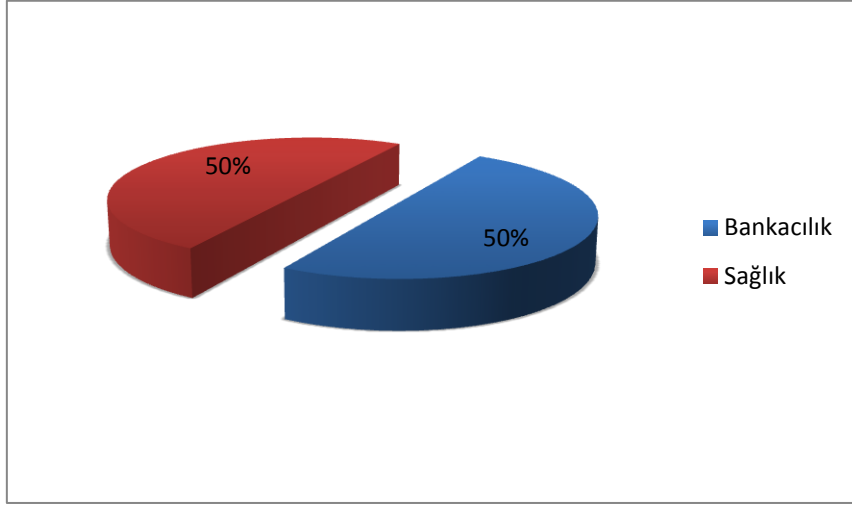
Şekil 3.7. Kişilerin Hizmet Sürelerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Örneklem grubundaki kişilerin halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine ilişkin dağılımları incelendiğinde; kişilerin %36'sının (43 kişi) 8 yıl ve üzeri bir süredir hizmet ettiği, kişilerin % 31'inin (37 kişi) 4-7 yıl arasında, % 22'sinin (27 kişi) 1-3yıl arasında ve % 11'nin (13 kişi) bir yıldan az bir süredir hizmet sürelerinin olduğu görülmektedir. Tablo 3.9'da ise örneklem grubunda yer alan kişilerin çalıştıkları sektöre ilişkin dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.9. Kişilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bankacılık	60	50,0	50,0	50,0
Sağlık	60	50,0	50,0	100,0
Toplam	120	100,0	100,0	

Şekil 3.8'de ise kişilerin çalıştıkları sektöre göre yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 3.8. Kişilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Yüzde Dağılım Grafiği

Örnekleme grubundaki kişilerin çalıştıkları sektörlere göre dağılımları incelendiğinde; %50'sinin sağlık, %50'sinin bankacılık sektöründe çalışmakta oldukları görülmektedir. Çalışmamızda yer alan kişilere kadın yöneticilere ilişkin cam tavan sendromuna ilgili 46 önerme yönetilmiş ve kişilerin bu önermelere katılım düzeyi incelenmiştir. Burada amaç kadın yöneticilere ilişkin cam tavan sendromuna yönelik hangi unsurların öne çıktığını, kişilerin bu konuyla ilgili düşüncelerinin incelenmesidir. Bu amaca yönelik olarak Tablo 3.10'daki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.10. Önermelere İlişkin Dağılım Tablosu

Önermeler	Ortalama	Std. Sapma	(1) Kesinlikle Katılmıyorum		(2) Katılmıyorum		(3) Kararsızım		(4) Katılıyorum		(5) Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
37. Aldığım eğitim seviyesi bulunduğum pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.	3,950	1,1365	6	5,00	11	9,17	11	9,17	47	39,17	45	37,50
43. Ailem kariyer gelişimim konusunda beni destekler.	3,941	1,0680	7	5,88	7	5,88	8	6,72	61	51,26	36	30,25
38. Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır.	3,758	1,1449	9	7,50	9	7,50	15	12,50	56	46,67	31	25,83
39. Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma oranla daha çok çalışmam etkili olmuştur.	3,742	1,0651	5	4,17	13	10,83	18	15,00	56	46,67	28	23,33
45. Kadın çalışanlar cam tavanı kırmak için çaba gösterirler	3,492	1,2161	9	7,50	17	14,17	29	24,17	36	30,00	29	24,17
24. Kadınların kendilere rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici	3,358	1,0355	3	2,50	31	25,83	16	13,33	60	50,00	10	8,33

sayısı oldukça azdır.												
26. İşletmedeki görev dağılımları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	3,328	1,0901	1	0,84	36	30,25	23	19,33	41	34,45	18	15,13
15. Pek çok kadın yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalıştırılmaktadır.	3,303	1,1900	7	5,88	33	27,73	13	10,92	49	41,18	17	14,29
35. Kadınlar aile yaşantılarını etkileyeceğini düşündüklerinden fazla mesai ve iş seyahatlerine olumlu yaklaşmazlar.	3,292	1,2728	11	9,17	29	24,17	16	13,33	42	35,00	22	18,33
27. Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine gelebilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadırlar.	3,267	1,2751	7	5,83	38	31,67	17	14,17	32	26,67	26	21,67
14. Üst düzey yöneticilik için erkeklerle performans değerlendirmesi eşit olarak uygulanmaktadır.	3,225	1,2055	10	8,33	29	24,17	22	18,33	42	35,00	17	14,17

42. Kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan fedakarlık ediyorum.	3,175	1,1999	12	10,00	28	23,33	20	16,67	47	39,17	13	10,83
20. İşletmelerde uygulanan iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	3,144	1,2762	13	11,02	31	26,27	18	15,25	38	32,20	18	15,25
46. Cam tavan sendromuna maruz kalmam beni kendi işletmemi açmaya/açma düşüncesine yönlendirmiştir.	3,092	1,0923	8	6,67	28	23,33	43	35,83	27	22,50	14	11,67
44. Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.	3,050	1,2012	16	13,33	25	20,83	26	21,67	43	35,83	10	8,33
29. Erkekler üst düzey yöneticilik pozisyonlarına uygundurlar.	2,958	1,3246	21	17,50	29	24,17	19	15,83	36	30,00	15	12,50
5. Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz etkiler.	2,875	1,2269	16	13,33	37	30,83	26	21,67	28	23,33	13	10,83
22. Erkekler iş yerlerinde hemcinslerini kayırmacı davranışlar	2,858	1,0556	6	5,00	49	40,83	30	25,00	26	21,67	9	7,50

sergilerler.												
13. Kadınlar maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	2,825	1,2412	15	12,50	45	37,50	20	16,67	26	21,67	14	11,67
10. Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini arka plana iterler.	2,822	1,2239	17	14,41	37	31,36	26	22,03	26	22,03	12	10,17
18. Kriz döneminde yönetici pozisyonundan biri işten çıkarılacaksa bu genelde kadın yöneticilerden biri olur.	2,792	1,0992	12	10,00	42	35,00	34	28,33	23	19,17	9	7,50
1. Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.	2,788	1,3889	25	21,19	38	32,20	7	5,93	33	27,97	15	12,71
32. Hızlı ve mantıksal kararlar almada erkekler kadınlara göre daha başarılıdır.	2,739	1,2586	21	17,65	38	31,93	23	19,33	25	21,01	12	10,08
16. Yönetici pozisyonlarında çalışan kadınlar genelde aynı konumdaki erkek yöneticilerden daha az ücret almaktadırlar.	2,708	1,0484	10	8,33	51	42,50	30	25,00	22	18,33	7	5,83

9. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında kurum içince yalnız kalma korkusu yaşarlar.	2,697	1,1971	18	15,13	44	36,97	23	19,33	24	20,17	10	8,40
40. İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta sıkıntı çekiyorum.	2,692	1,2353	20	16,67	47	39,17	11	9,17	34	28,33	8	6,67
30. Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.	2,683	1,3657	29	24,17	34	28,33	18	15,00	24	20,00	15	12,50
34. Kadınların daha duygusal olması üst düzey yöneticilikte başarılı olmalarını engeller.	2,617	1,3232	25	20,83	46	38,33	14	11,67	20	16,67	15	12,50
33. Kadınların iş dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür.	2,610	1,2475	21	17,80	47	39,83	20	16,95	17	14,41	13	11,02
23. Kadınlar informal iletişim ağlarına girmekte problem yaşarlar.	2,602	0,9620	8	6,78	57	48,31	33	27,97	14	11,86	6	5,08
41. Aileme yeterince vakit ayıramadığımdan kendimi suçlu hissediyorum	2,592	1,2535	23	19,17	49	40,83	12	10,00	26	21,67	10	8,33

3. Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	2,479	1,2612	24	20,17	55	46,22	13	10,92	13	10,92	14	11,76
31. Kadınlar erkekler kadar kariyerlerine bağlı değildirler.	2,450	1,2492	30	25,00	43	35,83	21	17,50	15	12,50	11	9,17
12. Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli değildirler.	2,442	1,1581	20	16,67	61	50,83	16	13,33	12	10,00	11	9,17
4. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz etkiler.	2,427	1,1841	23	19,66	56	47,86	12	10,26	17	14,53	9	7,69
21. Kadınlar astları ve üstleri ile cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşamazlar.	2,408	1,1486	21	17,50	62	51,67	14	11,67	13	10,83	10	8,33
36. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için yetersiz kalmaktadır.	2,233	1,2212	36	30,00	52	43,33	10	8,33	12	10,00	10	8,33
28. Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına uygun değildirler.	1,924	1,2498	58	48,74	40	33,61	4	3,36	6	5,04	11	9,24

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Tablo, ortalamaların azalan sıralamasında düzenlenmiştir. Ortalamanın yüksek olması, ilgili tutuma katılma derecesinin yüksekliğini işaret etmektedir. Tabloda üst sıralarda sorular örneklem grubunun daha çok katılım gösterdiği önermelerdir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğine verdikleri cevapların dağılımları incelenmiştir. Kişilerin katılım düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip önermeler şu şekildedir:

- Aldığım eğitim seviyesi bulunduğum pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.
- Ailem kariyer gelişimim konusunda beni destekler.
- Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır.
- Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma oranla daha çok çalışmam etkili olmuştur.
- Kadın çalışanlar cam tavanı kırmak için çaba gösterirler.
- Kadınların kendilere rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısı oldukça azdır.

Kadın yöneticilere olan tutumlara ilişkin önermeler arasında kişilerin katılımlarının en yüksek olduğu önerme; “Aldığım eğitim seviyesi bulunduğum pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.” ifadesidir. Kişilerin bu tutum sorusuna katılma derecelerine ilişkin ortalama puanları $\bar{X}=3,950 \pm 1,1365$ arasında değişmektedir. Kişilerin bu önerme için katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde, örneklem grubumuzda yer alan kişilerin % 37,5’i aldığı eğitim seviyesinin bulunduğu pozisyona ulaşmasında önemli bir faktör olduğuna kesinlikle katılmakta olduğu belirlenmiştir. Kişilerin %39’u katılıyorum cevabını vermiş, % 11’i aldığı eğitim seviyesinin bulunduğu pozisyona ulaşmasında önemli bir faktör olduğu konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Kişilerin %11’i bu ifade için katılmıyorum şeklinde görüş bildirirken, % 5’i ise kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdikleri yani aldığı eğitim seviyesinin bulunduğu pozisyona ulaşmasında önemli bir faktör olmadığını düşündüklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Kişilerin “Ailem kariyer gelişimim konusunda beni destekler.” İfadesine katılma derecelerine ilişkin ortalama puanları $\bar{X}=3,941 \pm 1,0680$ arasında değişmektedir. Kişilerin bu önerme için katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde, örneklem grubumuzda yer alan kişilerin % 31’i ailesinin kariyer gelişimi konusunda her zaman desteklediğini, %47’si bu ifadeye katılıyorum cevabını vermiş, % 12,5’i ailesinin kariyer gelişimi konusunda destek olması konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Kişilerin %15’i bu ifade için katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiş yani ailesinin kariyer gelişimi konusunda destek olmadığını düşündüklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin “Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır.” ifadesine katılma derecelerine ilişkin ortalama puanları $\bar{X}=3,758 \pm 1,1449$ arasında değişmektedir. Kişilerin bu önerme için katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde, örneklem grubumuzda yer alan kişilerin % 31’i üstlerinden edindiği bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır ifadesine kesinlikle katıldığını, %28’i bu ifadeye katılıyorum cevabını vermiş , % 15’i üstlerinden edindiği bilgiler terfi etmesinde önemli katkılar sağladığı konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Kişilerin %15’i bu ifade için katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiş yani üstlerinden edindiği bilgiler terfi etmesinde önemli katkılar sağlamadığını düşündükleri görülmektedir.

Kişilerin “Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma oranla daha çok çalışmam etkili olmuştur.” ifadesine katılma derecelerine ilişkin ortalama puanları $\bar{X}=3,742 \pm 1,0651$ arasında değişmektedir. Kişilerin bu önerme için katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde, örneklem grubumuzda yer alan kişilerin % 23’ü bu pozisyona gelmede iş arkadaşlarına oranla daha çok çalışmasının etkili olduğuna kesinlikle katıldığını, %47’si bu ifadeye katılıyorum cevabını vermiş, % 15’i bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Kişilerin %15’i bu ifade için katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiş yani bu pozisyona gelmede iş arkadaşlarına oranla daha çok çalışmasının etkili olmadığını düşündüklerini ifade ettikleri görülmektedir.

“Kadın çalışanlar cam tavanı kırmak için çaba gösterirler.” İfadesine çalışmamızda yer alan kişilerin katılma derecelerine ilişkin ortalama puanları $\bar{X}=3,492 \pm 1,2161$ arasında değiştiği görülmektedir. Kişilerin bu önerme için katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde, örneklem grubumuzda yer alan kişilerin % 24’ü kadın kişilerin cam tavanı kırmak için çaba gösterdiğine kesinlikle katıldığını, %30’u bu ifadeye katıldığını, % 24’ü bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Kişilerin % 14’ü bu ifadeye katılmadığını, %7,5’si kadın kişilerin cam tavanı ırmak için çaba gösterdiğine kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin “Kadınların kendilere rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısı oldukça azdır.” İfadesine çalışmamızda yer alan kişilerin katılma derecelerine ilişkin ortalama puanları $\bar{X}=3,358 \pm 1,0355$ arasında değiştiği görülmektedir. Kişilerin bu önerme için katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde, kişilerin % 8’i kadınların kendilerine rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısının az olduğuna kesinlikle katıldığını, %50’si bu ifadeye katıldığını, % 25’i bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Kişilerin % 25’i bu ifadeye katılmadığını, %2,5’si kadınların kendilerine rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısının az olduğuna kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğine verdikleri cevapların katılım düzeyleri incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip önermeler şu şekildedir:

- Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için yetersiz kalmaktadır.
- Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına uygun değildir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere olan tutumlara ilişkin önermeler arasında katılım puanlarının en düşük olduğu önerme; “Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına uygun değildir.”ifadesidir. Kişilerin bu tutum sorusuna katılma derecelerine ilişkin ortalama puanları $\bar{X} = 1,924 \pm 1,2498$ arasında değiştiği görülmektedir. Kişilerin bu önerme için katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde; % 49’nun bu ifadeye kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdiği, yani kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına uygun değildirler ifadesine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışmamızda yer alan kişilerin % 34’ü ise yine katılmıyorum şeklinde cevap vermekte, %3’ü bu konuda kararsız kaldıklarını; % 14’ü ise katılıyorum şeklinde yanıt verdiklerini, kadınların üst düzey pozisyonlara uygun olmadığını düşündükleri dile getirdikleri görülmektedir.

Çalışmada katılım puanlarının düşük olduğu diğer bir ifade “Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için yetersiz kalmaktadır.”olduğu görülmektedir. Bu önermeye ilişkin kişilerin katılma dereceleri ortalama puanlarına bakıldığında, ortalama puanlarının $\bar{X} = 2,233 \pm 1,2212$ arasında değişmektedir. Kişilerin bu önerme için katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde; % 30’u kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için yetersiz kalmaktadır ifadesin kesinlikle katılmadıkları ifade ettikleri görülmekte, benzer şekilde kişilerin % 43’ü bu ifadeye katılmıyorum şeklinde yanıt verdiği belirlenmiştir. Ayrıca kişilerin % 8’i bu konuda kararsız kaldıklarını, % 18’i ise kadınların yeteneklerinin üst düzey yönetici olmaları için yetersiz kalmaktadır ifadesine katılıyorum şeklinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

3.6.2. Kişilerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin algılarında demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna ilişkin olarak örneklem grubumuzda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinin cinsiyete göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.11’de yer verilmiştir.

Tablo 3.11. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	t Değeri	p
Kadın	70	2,8656	,47123	,05632	-2,061	,042
Erkek	50	3,0568	,54015	,07639		

Tablo 3.11 incelendiğinde; çalışmamızda yer alan kişilerin H_1 :“ Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan bağımsız t testi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin cinsiyetlerine göre ($p=0,042<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre çalışmamızda yer alan erkekler ile kadınlar arasında kadın yöneticilere yönelik olan ifadelerle ilişkin tutumlarının farklı olduğu, erkeklerin kadınlara göre önermelere katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.12’de yer verilmiştir.

Tablo 3.12. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F	p.
20-30 yaş	33	2,8336	,33292	,05795	3,975	,010
31-40 yaş	57	2,8843	,50099	,06636		
41-50 yaş	22	3,2640	,60211	,12837		
51 yaş ve üzeri	8	2,9640	,61038	,21580		
Toplam	120	2,9453	,50779	,04635		

Tablo 3.12 incelendiğinde; çalışmamızda yer alan kişilerin H₂:“ Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre ($p=0,010<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc Tukey Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; yaş aralığı 20-30 yaş aralığında olan kişiler ile 41- 50 yaş aralığında olan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olduğu, 41-50 yaş aralığındaki kişilerin 21-30 yaş aralığındaki kişilere göre önermelere daha olumlu cevaplar verdikleri katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yaş aralığı 41-50 yaş aralığındaki kişilerin 31-40 yaş aralığındaki kişilere göre tutumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.13’te yer verilmiştir.

Tablo 3.13. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	t Değeri	p
Bekar	50	2,9250	,53962	,07631	-,363	,717
Evli	70	2,9598	,48723	,05824		

Tablo 3.13 incelendiğinde; çalışmamızda yer alan kişilerin H₃:“ Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan bağımsız t testi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin medeni durumlarına göre ($p=0,717>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ifadelerinde ilişkin algıları evli ya da bekar olmalarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelere katılım düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.14’te gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması

Çocuk Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
Çocuğum Yok	59	2,8508	,45521	,05926	2,803	,043
Bir	28	3,0189	,50092	,09466		
İki	21	2,9562	,49954	,10901		
Üç ve üzeri	10	3,3222	,72073	,22792		
Toplam	118	2,9494	,51106	,04705		

Tablo 3.14'ü incelersek; çalışmamızda yer alan kişilerin H₄:“ Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısına göre ($p=0,043<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc Tukey Testi uygulanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda; hiç çocuğu olmayan kişiler ile 3 ve üzeri çocuğa sahip olan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olduğu, 3 ve üzer çocuğu olan kişilerin hiç çocuğu olmayan kişilere göre önermelere katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin eğitim düzeylerine göre kadın yöneticilere ilişkin tutumlarında farklılık olup olmadığı incelenmiş ve buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalamaları	K-W Testi Ki-Kare Değeri	p
Lise	33	73,02	8,159	,043
Ön Lisans	10	60,95		
Lisans	46	50,55		
Yüksek Lisans-Doktora	30	59,85		
Toplam	119			

Çalışmamızda yer alan kişilerin H₅:“ Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Ancak ANOVA analizinin varsayımlarından biri olan varyansların

homojenliği varsayımı sağlanamadığından dolayı alternatifi olarak Non- Parametrik testlerden biri olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis testi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin eğitim düzeylerine göre ($p=0,043<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Buna göre eğitim düzeyi lise olan kişiler ile lisans mezunu kişiler arasında kadın yöneticilere ilişkin önermelere katılım düzeylerinde farklılıklar olduğu, lise mezunu kişilerin lisans mezunu kişilere göre katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.16’da ise kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelere katılım düzeylerinin mesleki deneyimlerine göre farklılık olup olmadığı ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 3.16. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Mesleki Deneyim	N	Sıra Ortalamaları	K-W Testi Ki-Kare Değeri	p
1- 5 yıl	24	56,46	6,043	,196
6-10 yıl	28	61,80		
11-15 yıl	34	54,75		
16-20 yıl	16	78,47		
21 ve üzeri	17	55,15		
Toplam	119			

Çalışmamızda yer alan kişilerin H_6 :“ Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Ancak ANOVA analizinin varsayımlarından biri olan varyansların homojenliği varsayımı sağlanamadığından dolayı alternatifi olarak Non- Parametrik testlerden biri olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis testi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin mesleki

deneyimlerine göre ($p=0,196 > 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinde mesleki deneyim süresinin farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinin halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlara Tablo 3.17’de yer verilmiştir.

Tablo 3.17. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalamaları	K-W Testi Ki-Kare Değeri	p
1 yıldan az	13	47,50	3,009	,390
1-3 yıl	27	66,28		
4-7 yıl	37	57,86		
8 yıl ve üzeri	43	63,07		
Toplam	120			

Çalışmamızda yer alan kişilerin H_7 :“ Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Ancak ANOVA analizinin varsayımlarından biri olan varyansların homojenliği varsayımı sağlanamadığından dolayı alternatifi olarak Non-Parametrik testlerden biri olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis testi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre ($p=0,390 > 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinde çalıştıkları kurumdaki hizmet süresinin farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Son olarak çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinin çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediğine incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlara Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Kişilerin Kadın Yöneticilere İlişkin Tutumlarının Çalıştıkları Sektöre Göre Karşılaştırılması

Sektör	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U değeri	p
Bankacılık	60	63,67	3820,00	1610,000	,319
Sağlık	60	57,33	3440,00		
Toplam	120				

Çalışmamızda yer alan kişilerin H_3 :“Kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutum ölçeğine ilişkin önermelere katılım düzeyleri çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin yapılan Bağımsız T Testi uygulanmıştır. Ancak analizinin dağılımın normal dağılması varsayımı sağlanamadığından dolayı alternatifi olarak Non-Parametrik testlerden biri olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Mann –Whitney U testi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin çalıştıkları sektöre göre ($p=0,319 > 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinde çalıştıkları sektörün farklılık yaratmadığı görülmektedir.

3.7. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Günümüzde kadın işgücünün ekonominin tüm kesimlerinde sayıca gittikçe artmakta olduğu şüphe götürmez bir gerçek olduğu görülmektedir. Kadının eğitim imkânlarının artması, çeşitli demografik özelliklerinin gelişmesi, aile, annelik kavramında düzenlemeler iyileştirmeler, çalışma ortamlarının düzenlenmesi gibi durumlar kadının toplumda yer almasında etken olan faktörlerdir. Kadınların kamu ve hizmet sektöründe ağırlığının oluşması, teknolojik gelişmeler sonucunda yeni faaliyet alanlarının, çeşitli üretim ve gelişim süreçlerinin oluşması kadınlara yeni iş olanaklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Toplumda her ne kadar kadının kadınların yönetsel pozisyonlarındaki ağırlığı, bu pozisyonları paylaşımının arttığını görülüyor olsa da, oransal olarak bakıldığında bu artışın oldukça yavaş bir şekilde gerçekleştiği bilinmektedir. Kadınların iş gücüne katılımının yoğunluğu, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yönetimlerdeki üst düzeydeki kadın yönetici sayısının önemsenmeyecek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum elbet beraberinde kadın yöneticilerin üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen ve “cam tavan” olarak adlandırılan çok çeşitli engellerin bulunduğunu göstermektedir. Bu engeller, kadınların birçok rolü üstlenmesi, sorumluluklarının artması, kişisel tercihleri gibi bireysel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi örgütün ve toplumdaki değer yargıları ve çeşitli birçok faktörlerden de kaynaklanabildiği bilinmektedir.

Buna ilişkin olarak bu çalışma, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerindeki engeller üzerine görüş ve önerilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu konu doğrultusunda yapılan literatür araştırmasının ardından, konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar değerlendirilerek alan araştırılması yapılmıştır. Kadınların bankacılık ve sağlık sektöründe ağırlığının göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmamızın evrenini İstanbul İlinde Bakırköy ilçesindeki iki özel bankanın çalışanları ve Bakırköy ilçesindeki iki özel hastanenin çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem ise bu kişiler arasından tesadüfi olarak seçilen 120 kişiden oluşmakta, bu kişilere konu ile ilgili hazırlanan anketler ulaştırılmıştır.

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerden yararlanılmıştır. Ankette kullanılan kadın yöneticilere ilişkin tutum leğinin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir.

Cronbach's alpha değerinin 0,882 olması, ankette kullanılan kadın yöneticilere ilişkin tutum leğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Araştırmamıza katılan kişilerin demografik özellikleri ile ilgili durumları incelenmiştir ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Örneklem grubunu oluşturan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; %58'i kadın, % 42'sinin erkek çalışan olduğu,
- Yaş gruplarına bakıldığında % 48'inin 31-40 yaş aralığında, % 27'sinin 20-30 yaş, % 18'inin 41-50 yaş aralığında ve % 7'si ise 51 yaş üstü bir yaşa sahip olduğu,
- Medeni durumları göre dağılımları incelendiğinde; %58'nin evli, % 42'sinin bekar,
- Sahip oldukları ocuk sayısına ilişkin dağılım incelendiğinde; kişilerin % 50'sinin çocuğu olmadığı, % 24'nn bir çocuğa sahip olduğu, % 18'nin iki, % 8'nin ise üç ve üzeri çocukları olduğu,
- Eğitim durumlarına bakıldığında % 39'nun lisans mezunu, %28'nin lise mezunu olduğu, % 25'nin yüksek lisans- doktora, % 8'nin ise ön lisans mezunu kişiler olduğu,
- Mesleki deneyimlerine ilişkin sürelerine bakıldığında; %29'nun 11-15 yıl arasında deneyime sahip olduğu, % 24'nn 6-10 yıl arasında, % 20'sinin 1-5 yıl arasında, % 14'nn 21 yıl ve üzeri bir süredir mesleki deneyimi olduğu, % 13'nn ise 16-20 yıl arasında bir süredir mesleki deneyime sahip oldukları,
- Çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine ilişkin dağılımları incelendiğinde; kişilerin %36'sının 8 yıl ve üzeri bir süredir hizmet ettiği, kişilerin % 31'inin) 4-7 yıl arasında, % 22'sinin 1-3yıl arasında ve % 11'nin bir yıldan az bir süredir hizmet sürelerinin olduğu belirlenmiştir.

Örneklem grubundaki kişilerin çalıştıkları sektörlere göre dağılımlarına baktığımızda %50'sinin sağlık, %50'sinin bankacılık sektöründe çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu

durum kadın çalışanların hizmet sektöründe daha ağırlık olarak çalıştığı sonucu göstermektedir.

Çalışmamızda yer alan kişilere kadın yöneticilere ilişkin cam tavan sendromuna ilgili 46 önerme yönetilmiş ve kişilerin kadın yöneticilere ilişkin cam tavan sendromuna yönelik hangi unsurların öne çıktığını, kişilerin bu konuyla ilgili önermelere katılım düzeyleri incelenmiştir. Buna ilişkin olarak şu bulgulara ulaşılmıştır:

Kadın yöneticilere olan tutumlara ilişkin önermeler bakıldığında katılımcıların önermelere ilişkin katılıyorum yanıtı verdikleri görülmektedir. 38 önerme arasında kişilerin katılımlarının en yüksek olduğu önerme; “Aldığım eğitim seviyesi bulunduğum pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.” ifadesidir. Kişilerin büyük bir çoğunluğu kişilerin (% 77’si) aldığı eğitim seviyesinin bulunduğu pozisyona ulaşmasında önemli bir faktör olduğunu belirlenmiştir. Kişilerin az bir çoğunluk ise (%5’i) aldığı eğitim seviyesinin bulunduğu pozisyona ulaşmasında önemli bir faktör olmadığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Örnekleme grubumuzda yer alan kişilerin büyük bir çoğunluğu (% 78’i) ailesinin kariyer gelişimi konusunda her zaman desteklediğini, bir kısmı ise (% 15’i) ailesinin kariyer gelişimi konusunda destek olmadığını düşündüklerini ifade ettiklerine ulaşılmıştır.

Çalışmamızda ön plana çıkan önermelerden bir diğeri ise “Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır.” ifadesidir. Kişilerin % 59’u üstlerinden edindiği bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır ifadesine katıldıklarını, % 15’i üstlerinden edindiği bilgiler terfi etmesinde önemli katkılar sağladığı konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Kişilerin %15’inin ise üstlerinden edindiği bilgiler terfi etmesinde önemli katkılar sağlamadığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda ayrıca kişilerin % 70’i bu pozisyona gelmede iş arkadaşlarına oranla daha çok çalışmasının etkili olduğuna katıldıklarını, %15’i ise bu pozisyona gelmede iş arkadaşlarına oranla daha çok çalışmasının etkili olmadığını düşündüklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin “Kadın çalışanlar cam tavanı kırmak için çaba gösterirler.” ifadesine katılım derecelerini incelediğimizde, % 54’ü kadın kişilerin cam tavanı kırmak için çaba gösterdiğine düşündükleri belirlenmiştir. Ancak bunun yanı sıra yine azımsanmayacak bir kısmı ise bu konuda kararsız olduklarını, % 22’si ise kadın çalışanların cam tavanı ırmak için çaba gösterdiğine kesinlikle katılmadığını belirttiği, çaba gösterdiğine inanmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmamızda yer alan kişilerin “Kadınların kendilere rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısı oldukça azdır.” ifadesine katılım derecelerini ilişkin dağılımlarını incelediğimizde, kişilerin % 58’i kadınların kendilerine rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısının az olduğuna katıldıkları gözlenmiştir. % 25’i bu konuda kararsız olduklarını, kişilerin % 5’i ise kadınların kendilerine rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısının az olduğuna katılmadığını belirtmiştir. Ancak bu sonuçlara baktığımızda kadınların kendilerine rol model alacak kadın yöneticilerden yoksun oldukları görülebilmektedir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere olan tutumlara ilişkin önermeler arasında katılım puanlarının en düşük olduğu önerme; “Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına uygun değildir.”ifadesi olduğu; kişilerin çok büyük bir çoğunluğu (% 83’ü) kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına uygun olmadığına katılmadıklarını belirtmişlerdir. % 14’ü ise kadınların üst düzey pozisyonlara uygun olmadığını dile getirmişlerdir. Bu doğrultuda baktığımızda çalışmamızda yer alan kişilerin kadınların tepe pozisyonlarda yer alması gerektiğini düşündükleri sonucu ulaşılabilmektedir.

Bunun yanı sıra çalışmamızda yer alan kişilerin büyük bir çoğunluğu (%73’ü) kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için yetersiz kalmaktadır önermesine katılmıyorum şeklinde yanıt verdiği, kişilerin % 18’i ise kadınların yeteneklerinin üst düzey yönetici olmaları için yetersiz kaldığını düşünüyor olsa da genel olarak baktığımızda, kadınların tepe pozisyonlar için yetenekli olduklarını düşündükleri belirlenmiştir.

Çalışmamızda ayrıca yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin algılarında demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna ilişkin olarak su sonuçlara ulaşılmıştır.

Kişilerin H_1 hipotezine ilişkin olarak kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin cinsiyetlerine göre ($p=0,042<0,05$ olduğundan dolayı) erkekler ile kadınların tutumlarının arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışmamızda yer alan erkeklerin kadınlara göre önermelere katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık olup olmadığı bakıldığında ise H_2 hipotezine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin yaş gruplarına göre ($p=0,010<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yaş aralığı 20-30 yaş aralığında olan kişiler ile 41- 50 yaş aralığında olan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olduğu, 41-50 yaş aralığındaki kişilerin cam tavan sendromuyla ilişkin olan önermelere daha çok katılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yaş ilerledikçe ortada olan engellerle ilgili daha çok farkındalığın oluştuğunu göstermektedir.

Çalışmamızda yer alan kişilerin H_3 hipotezine ilişkin yapılan bağımsız t testi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin medeni durumlarına göre ($p=0,717>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kişilerin sahip oldukları çocuk sayısına göre tutumlarında farklılık olup olmadığı incelenmiş ve H_4 hipotezine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin sahip oldukları çocuk sayısına göre ($p=0,043<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Hiç çocuğu olmayan kişiler ile 3 ve üzeri çocuğa sahip olan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin önermelere katılım düzeyleri arasında farklılık olduğu, 3 ve üzeri çocuğu olan kişilerin hiç çocuğu olmayan kişilere göre önermelere katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum kadınların annelik kavramını ortaya çıkarmakta, anne olan kadınların üst düzey yönetici olmaların karşılaştıkları sorunların daha çok olduğunu, kadının geleneksel rolü ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırıldığı, bu konudaki beklentilerin mesleki başarı ve kariyeri etkilediği sonucunu göstermektedir.

Kişilerin eğitim düzeylerine göre tutumları incelediğinde; H₅ hipotezine ilişkin yapılan analiz sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin eğitim düzeylerine göre ($p=0,043<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın lise mezunu olan kişiler ile lisans mezunu kişiler arasında olduğu, lise mezunlarının lisans mezunu kişilere göre katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu ulaşılan sonuçlardan birisidir. Burada kadının eğitim düzeyinin önemli olduğu vurgusunun öne çıktığı görülmektedir.

Kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinin mesleki deneyimlerine göre farklılık olup olmadığı ilişkin sonuçlara bakıldığında; H₆ hipotezine ilişkin yapılan analiz sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin mesleki deneyimlerine göre ($p=0,196>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Benzer şekilde hizmet sürelerine bağlı olarak farklılıklarına bakıldığında; H₇ hipotezine ilişkin analiz sonucunda kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre ($p=0,390 > 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinde çalıştıkları kurumdaki hizmet süresinin farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Son olarak çalışmamızda yer alan kişilerin kadın yöneticilere ilişkin tutum ölçeğindeki ifadelerle katılım düzeylerinin çalıştıkları sektöre göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda H₈ hipotezinde yer alan kişilerin kadın yöneticilere yönelik tutumların yer aldığı önermelere katılım düzeylerinin çalıştıkları sektöre göre ($p=0,319 > 0,05$

olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre her sektördeki kişiler tarafında kadın yöneticilerin tepe pozisyonlarına gelmelerinde engeller olduğunu düşündükleri görülmektedir.

2004 yılında Ergeneli ve Akçamete tarafından yapılan çalışmada kadın ve erkek banka yöneticilerinin kadın çalışanların kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerine ilişkin tutumlarının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Çalışmada ele alınan hiçbir demografik faktörün, çalışmaya katılan kadın ve erkek banka yöneticilerinin kadın yöneticilere ilişkin tutumları ile ilişkisinin bulunmadığı yine bu araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Bu durum bizim bulduğumuz araştırma bulgularını çalışılan sektör, medeni durum ve kurumdaki hizmet süresi açısından desteklemektedir²⁴⁷.

Sağlık sektöründe diğer sektörlere kıyasla son derece farklı bir görünümün ortaya çıktığı görülmektedir. Sektörde yardımcı profesyonel meslek mensuplarının (laborant, sağlık teknisyeni vb) %72'sini, büro ve müşteri hizmetlerinde istihdam edilenlerin %62,9'unu, hizmet ve satış elemanlarının ise %51'ini kadınlar oluşturmaktadır. Daha az prestijli ve meslek hiyerarşisinin genellikle alt düzeylerini meydana getiren “ilişkisel/müşteriyle yüz yüze ilişkileri” kapsayan, özellikleri nedeniyle de kadın işi olarak tanımlanan bu tür işlerde istihdam edilen kadınlar, sağlık sektöründe toplam istihdam edilen kadınların %69'unu oluşturmaktadır²⁴⁸.

²⁴⁷ Azize Ergeneli ve Ceren Akçamete, “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları”, **Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 22, Sayı. 2, 2004.

²⁴⁸ Türkiye İstatistik Kurumu, “İşgücü istatistikleri (Dinamik Sorgulama)”, 2009, www.tuik.gov.tr (05.05.2011).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmak, insanların gereksinimlerini karşılamak üzere yaptığı ekonomik değeri olan bir eylem olarak nitelendirilmektedir. Ekonomik değeri olmayan eylemler ise günlük işler olarak görülmektedir. Dolayısıyla geleneksel olarak kadına yüklenmiş olan rollerde çalışma eylemi olarak görülmemektedir. Böylelikle kadının çalışma yaşamında yer alması, kadına geleneksel olarak yüklenmiş olan rollerin dışında ekonomik değeri olan eylemleri yapması şeklinde düşünülebilir.

Tarihsel süreçte kadınlar, içinde yaşadıkları çağın şartlarına göre kendi niteliklerine uygun olan ekonomik değere sahip işlerde çalışmışlardır. Sanayi devriminin başlamasıyla artan işgücü gereksiniminin karşılanması kapsamında kadınlar çalışma hayatına geçmişe nazaran daha fazla katılmışlardır. Süreç içerisinde özellikle II. Dünya savaşından sonra kadın istihdamında artış gözlemlenmiştir.

Dünyada ve Türkiye’de 1970’li ve özellikle 1980’li yıllarda yapılan hukuki düzenlemeler ve kadınların nitelikli iş gücü durumuna gelmesi, kadınların istihdamının hızlı bir şekilde artmasına sebep olmuştur. aynı zamanda çocukların eğitimi ve diğer hususlarda kadının evde üstlendiği sorumluluğunun yükünü hafifleten hizmetler sektöründeki gelişmeler kadınların işyerinde kariyerleri ile ilgilenmelerine daha fazla imkan tanımıştır. 2000’li yıllarda Türkiye ekonomisinde yaşanan ekonomik dalgalanmalardan doğan krizlerin etkisiyle işgücünde daralmalar meydana gelmiştir. Bu daralmada kadın işgücü oranının payı, çok daha yüksek seviyelerde gerçekleşmiştir. Günümüzde geleneksel olarak kadının görevi olarak görülen ev işlerinde de erkekle kadın arasında bir iş bölümü bulunmakta, çocukların eğitimi ve bakımı resmi veya özel kurumsal yapılarca üstlenilmekte, ev işlerinin görülmesi için eve dışarıdan yardımcı elemanlar getirilmektedir. Bu gelişmeler kadına işine daha fazla odaklanabilme olanağı tanımıştır.

Yapılan son düzenlemeler ile yasal olarak kadın ve erkeğin eşit olması, kadınların da erkekler gibi her sektörde görev almasına ve içinde buldukları örgütsel yapıda yükselmelerine olanak tanımaktadır. Ekonomik gayelerin yanında psikolojik bir varlık olan insan, kendini ispatlamak ve bir şeyler başarmak için kariyer yapma eğilimi göstermektedir.

Dolayısıyla hem erkekler hem de kadınların bir takım kariyer gayeleri bulunmaktadır. Halen bazı sektörlerde kadının kariyer basamaklarını bir bir çıkmak isteyen kadının önünde bir takım engellerin bulunduğu söylenebilir. Bu engeller toplumsal olabildiği gibi kadının doğasından veya kendinden de kaynaklanabilmektedir.

Birçok kadın, kariyer gelişimleri için önüne çıkan engellerin büyük bir kısmını aşmış ve giderek daha çok iş hayatının içine katılmaya başlamışlardır. Genel anlamda ekonomik gelişme ve kalkınma yönünden kadınların nitelikli duruma gelmesi ve çeşitli sektörlerde görev almaları önemlidir. Özellikle gelişmekte olan Türkiye yönünden nitelikli iş gücünün yerinde ve aktif olarak kullanılması, ülkemizin gelişme hızını arttıracaktır. Sonuçta toplumsal düzen ve sağlıklı bir toplum için hem erkekler hem de kadınlar evde geçirdikleri hayatları ile çalışma hayatları arasında bir denge kurmak mecburiyetindedir. Bunun nedeni bir kadının veya erkeğin işi için ailesini ikinci plana atması ve ailesine karşı sorumluluklarını yerine getirmemesi, toplumsal yönden problemlere sebep olacaktır. Bu sebeple iş ve aile hayatı arasında dengenin iyi kurulması gerekmektedir.

Kadın işgücünü ele alan yaklaşımlara bakıldığında, kadının asıl görevinin, ev ve ailenin sorumlulukları olarak tanımlandığı ataerkil anlayışın yansımalarının işgücü piyasalarında da kabul gördüğü bilinmektedir. Geleneksel toplumsal yapıdan aktarılan, ataerkil ilişkiler ve tüketim kültürünün kesiştiği noktada, çalışan kadınların erkek çalışanlara göre dezavantajlı konumda bulunduğu ifade edilebilir. Kadınların iş hayatında zaman geçtikçe artan sayıları, yönetim kademelerine çok kısıtlı yansımıştır. Yönetim kademelerinde, erkeklerin sayıca üstünlüğü, son derece sık tartışılan bir husustur. Ayrıca kadın işgücünün, artan oranlarda yönetim kademelerinde kendilerine yer bulmaya başlaması, kadın işgücünün artık ayrımcı tutumlara daha az maruz kaldığını göstermemektedir.

İşgücü piyasalarında kadınların işe alınmaları, terfi ettirilmeleri ve ücretlendirilmeleri erkek çalışanlardan farklı olarak verimlilik dışındaki faktörlerden etkilenmektedir. İşgücü piyasalarında kadınların objektif olarak değerlendirilebilen kıstasların dışında erkek çalışanlardan farklı değerlendirilmesi, kadınların işgücü piyasalarında ayrımcılık ile karşı karşıya kalınması anlamına gelmektedir. Buna göre ayrımcılık, personelin işiyle ilgili

olmayan nitelikleri sebebiyle işveren tarafından farklı muamele görmesi biçiminde açıklanabilir.

Kadını üst yönetim kademelerinden dışlama girişimleri, işyerinde cam tavan olduğunun kanıtıdır. Cam tavan, yalnızca kadın oldukları için kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik, görünmeyen engellerin hepsidir. Kadınların üst yönetim kademelerine kabul edilmeleri, erkek ve kadın arasında güç paylaşımı problemini de beraberinde getirmektedir. Erkek egemen işletme kültürü kadının güç sahibi olmasını istememektedir. Bu sebeple, üst yönetim kademeleri, kadınlara, şeffaf bir cam tavanla kapatılmıştır.

Kariyer gerektiren işlerde çalışan kadınlar, çalıştıkları örgütün yönetim hiyerarşisinde nadiren yükselmektedir. Bu durum cam tavan etkisinin var olduğunu göstermektedir. Dünyanın birçok ülkesinde gerçekleştirilen araştırmalarla kadınların kariyer gelişimlerinde erkeklere oranla daha fazla engelle karşılaştıkları ortaya konmuştur. Kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları temel engel, örgütlerde süren erkek egemen kültürdür. Zira otorite ve buna ilişkin kavramlar, erkeklere has olarak değerlendirilmektedir.

Toplum ve aile tarafından kadına ve erkeğe verilen roller ile yöneticilik özellikleri arasında ilişki olduğu saptanmaktadır. Cam tavan etkisini yaratan faktörler; kadınların kendilerine yeterince güvenememeleri, kadınların eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, kadınların çalışma hayatında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları, işyerlerinin erkek yöneticileri tercih etmesi ve yönetici ve astların kadın yöneticilere karşı negatif tutumları olarak söylenebilir.

Kadın yöneticiler kariyerlerinde karşılaştıkları engellerle, yada bir başka deyişle cam tavan sendromuyla başa çıkmak için öncelikle kararlı, tutarlı ve hırslı olmak mecburiyetindedir. Ev hayatıyla çalışma hayatını birbirine karıştırmamaya özen göstermelidirler. Kariyer yolunda ilerlerken toplum baskılarından arınarak kararlarını kendileri vermelidirler. Hedefe yönelik davranmalı, kabiliyetlerini zorlayarak tuttuğunu koparan bir tutum sergilemelidirler. Kariyer engellerini aşarak tepe yöneticisi konumuna

gelen kadın yöneticiler ise kendileriyle çalışan kadınları desteklemeli ve hangi cinsten olursa olsun, motivasyonu yüksek ve kabiliyetli bireylerin önünü açmalıdırlar.

Tüm bu çalışmalar ve benzer konudaki çalışmaların bulgularından yola çıkarak kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları engellerin en aza indirilmesi için bazı öneriler getirilebilir:

- Kadınlar geleneksel rolleri ve işyerinde aldıkları sorumlulukların her ikisini de gereğince yerine getiremeyecekleri düşüncesine karşı gerek tepe yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları ve çevresine karşı mücadele etmeli, bu önyargıları kırmak için çabalamalıdır.
- Cinsiyete dayalı ayrımcılık soyut bir kavramdır, önüne geçmek için yazılı yaptırımli yasalar çıkartılması yeterli olamayabilir. Toplumun kadının yerinin evi olduğu düşüncesinden arınması için kadınları çalışma hayatına teşvik edici propagandaların artması ve desteklerin çoğalması sağlanmalı, kadınların bu konuda küçük yaşlardan itibaren aktif olmaları desteklenmelidir.
- Kadınların iş hayatındaki tüm sektörlerde aktif olarak yer almalarını sağlayabilmek için öncelikle özgüvenlerinin geliştirilmesi ve aileden bu konuda alacakları eğitim için destek görmeleri önemlidir. Bu şekilde yetiştirilen kadınlar topluma her alanda hizmet verebilir ve buldukları görevlere kendilerini layık gördükleri için daha başarılı olacak ve yükselmeye devam edebileceklerdir.
- Dünyadaki konjonktürün de kadınlardan yana tavır alması ile birlikte kadın çalışanlar hedeflerini yüksek tutmalı, bu hedefe ulaşmak için her türlü çaba ve gayreti göstermeli, zorluklardan yılmamalıdırlar.
- Toplumsal hayattaki sosyal rollerini birbirine karıştırmamalı, ev ve iş yerinde karşılaşılan problemleri her iki alana yansıtılmaya özen göstermelidirler.
- Çalışan kadın işgücü evli yada bekar olması fark etmeksizin diğer kadınlara örnek teşkil edebilecek davranış modelleri geliştirmelidir. Rol model olarak aldıkları kadın yöneticilerin stratejilerini kendilerine uyarlamalı ve geliştirdikleri yeni çözüm yollarını birbirleri ile paylaşarak uygulamalıdırlar. Kadınlar yönetici konumuna geldiklerinde de, kendilerinden sonra gelenlere yardımcı olmalı, onları desteklemelidir.

KAYNAKÇA

“AB Haber”, Brüksel, www.abhaber.tr, (07.05.2011).

“Kadın Erkek Eşitliğinde Sondan Yedinciyiz”, 2008, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/465543.asp>, (06.05.2011).

“Kadın İstihdamında OECD'nin En Sonundayız”, 2005, <http://www.ucansupurge.org/index.php?option=com.content&task=view&id=2577&Itemid=76> (06.05.2011).

“Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk” <http://www.isgucdergi.org>, (06.05.2011).

“Women and The Economy, The United Nations Fourth World Conference on Women”, <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/economy.htm>, (06.05.2011).

Abadan-Unat, Nermin. **Türk Toplumunda Kadın**. 2. Basım, İstanbul: Araştırma, Eğitim, Ekin Yayınları, 1982.

Akgüner, Tayfun. **Kamu Personel Yönetimi**. İstanbul: Yayılım Matbaası, Der Yayınları, 1992.

Akkent, Meral. **Kadın Hareketinin Kurumsallaşması Fırsatlar ve Rizikolar**. İstanbul: Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı, 1994.

Akoğlan, Meryem. **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Yayını No.4, 1997.

Aldemir, Ceyhan. Ataol Alpay ve Budak, Gönül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 2001.

Alıbsah, T. Aydeniz. “Kadın Hakları ve Yeni Medeni Kanun”, **İstanbul Barosu Dergisi**, Cilt.81, Sayı.2, 2007.

Alkan, Ayten **Yerel Yönetimler ve Cinsiyet**. Ankara: Dipnot Yayınları, 2005.

Alkan, Ayten. **Cins Cins Mekan**. İstanbul: Varlık Yayınları, 2009.

Alkan, Türker. “Kadın Erkek Eşitsizliği Sorunu”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Yayın No: 475, 2000.

Altan, Ömer Zühtü. **Sosyal Politika**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1477, 2003.

Altan, Ömür Zühtü. **Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu ile Korunması**. Eskişehir: Eskişehir İTİA Basımevi, 1980.

Altan, Şengül ve Ersöz, Aysel. **Kadının Çifte Yükümlülüğü, Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni**. Sayı.2, Mart 1994.

Altındal, Aytunç. **Türkiye’de Kadın, İnceleme**. 5.Basım, İstanbul:Anahtar Kitaplar Yayınevi, 1991.

Alvesson, Mats ve Billing, Yvonne Due. **Gender Managers And Organizations**. Berlin-Newyork: Walter De Gruyter, 1994.

Anafarta, Nigün. “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2003, Cilt.1, <http://www.tspakb.org.tr/docs/rapor03/aracikuruluslar2003.pdf> (05.11.2011).

Arat, Necla. “Türkiye’nin Kadınları, Panel Konuşması”, <http://www.baskonsolosluk.ch/3633/> (05.05.2011).

Arat, Necla. **Kadın Sorunu**. İstanbul: Say Yayınları, 1986.

Arıkan, Semra. “Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt.1 Sayı.4, 2005.

Arslan, Dilek. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Emekler, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi SBE, 1997.

Aycan, Zeynep. “Kadınların Kariyer Gelişimini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001.

Aydın, Şule, Özkul, Emrah, Tandoğan, Gülnur ve Şahin, Nilüfer. “Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007.

Aytaç, Mustafa, Aytaç, Serpil. Zerrin, Fırat. Nuran, Bayram ve Keser, Aşkın. **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**. Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, 2001.

Aytaç, Serpil. “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, **Kadın ve Kariyer**, 1997.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.

Bakırcı, Kadriye. **İşyerinde Cinsel Taciz**. İstanbul: Yasa Yayın, 2000.

Ballantine, John Holme. **Eğitim Sosyolojisi**, New Jersey: Prentice Hall, 1983.

Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**. Ankara: Feryal Yayım, 2000.

Baypınar, Başar. **İşyerinde Cinsel Taciz, Çalışma Yaşamında Dönüşümler**. 2.Basım, Aşkın Keser (editör), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitapevi Yayınları, Ekim 2003.

Bedük, Aykut. “Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, Cilt:3, Sayı:12, www.e-sosder.com, (05.11.2011).

Besler Senem ve Oruç, İlke. “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.10, Sayı.1, 2010.

BKSSGM. **İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı**. BKSSGM Yayınları, 1999.

BKSSGM. **Kadın 2000, 21.Yüzyıl İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Kalkınma ve Barış (Pekin+5), İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı**. BKSSGM Yayınları, 2000.

Cam, Erdem. “Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar ve Uygulanan Politikalar 2: İstihdam Politikaları”, **Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı**, Yıl.3 Sayı.13, Eylül-Ekim 2003.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.

Cedaw. **Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Sözleşme**.1981.

Ciner, Özgür. “Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık”, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi SBE, 1988.

Cleveland, N. Jeanetta ve Kerst, E. Melinda. Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under Articulated Relationship, **Journal of Vocational Behaviour**, 1993.

Crampton, M. Suzanne ve Mishra, M. Jitendra. "Women in Management", **Public Personnel Management**, Vol. 28, No.1, 1999.

Çelik, Özlem. "Ataerkil Sistem Bağlamında Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Benimsenmesi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi SBE, 2008.

Çiftçi, Birgül. "Türkiye'de Sanayileşme Sürecinde Çalışan Kadınlar ve Aile İçi Yaşam", TİSK Yayınları, İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1097>. (05.05.2011).

Demirbilek, Sevda. "Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi" **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt.44, Sayı.511, 2007.

Demirbilek, Sevda. **Sosyal Güvenlik Sosyolojisi**. İzmir: Legal Yayıncılık, 2005.

Dikbayır, Gülfer. **Kadın ve Erkeklerin Gelir Getirmeyen Faaliyetlerinin İncelenmesi İçinde: 4.Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı**. İzmir: Ege Üniversitesi Yayını, 1998, s.111.

Dilli, Celalettin. "Zorunlu Eğitim Çağında Bulunan Kız Çocuklarının Okula Gitmeme Nedenleri (Şırnak İli Örneği)", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Fırat Üniversitesi SBE, 2006.

Donovan, Josephine. **Feminist Teori**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1992.

Dökmen, Zehra. **Toplumsal Cinsiyet**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.

Durmuş, Oya Dinçer. “Kadın Gözüyle Kadın Filmleri”, **Kadın Çalışmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, Ocak-Nisan 2006.

Ecevit, Yıldız. “Üretim ve Yeniden Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emeği”, **İktisat Dergisi**, Mart 1997.

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Erdoğan, Nihat. **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Mart 2003.

Ergeneli, Azize ve Akçamete, Ceren. “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları”, **Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 22, Sayı. 2, 2004.

Ergün, Mustafa. **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)**, Ankara: Ocak Yayınları, 1995.

Erkek, Seyida ve Karagöz, Hakan. **Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar**, Konya: Konya Ticaret Odası, 2009.

Ersöz, Aysel Günindi. Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri, **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, 1997.

Eser, Şenay. **Part-time Çalışmanın Türkiye’de Kadın İstihdamına Etkisi**. Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayıncılık, 1997.

Eyüboğlu, Dilek, Gülten, İncir ve diğerleri. **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, Ocak 2000.

Eyüboğlu, Ayşe, Özar Şemsa ve Tanrıöver, H. Tufan. **Kentli Çalışanların Çalışma Koşulları Ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri**”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek. Oya Çitçi (editör), Ankara: TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları, 1998.

Fidan, Fatma, İşçi, Öznur ve Yılmaz, Tuncay. ‘Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği Tabuları Asmak’”, 2. Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı, Doğu Akdeniz Üniversitesi, 2006.

Gerni, Mine. **Yönetimde Kadınlar**. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Goodman, S. Jodi, Field, L. Dail ve Blum, C. Terry “Cracks In The Glass Ceiling: In What Kind Of Organizations Do Women Make It To Top?”, **Group & Organization Management**, Cilt.28, Sayı.4, 2003.

Gök, Fatma. “Türkiye’de Kadınların Eğitimi; Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Kadın Eserleri Kütüphanesi Makale Arşivi**, No.6, 1999.

Gök, Fatma. **Türkiye’de Eğitim ve Kadınlar:1980’ler Türkiye’sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar İçinde**, Şirin Tekeli (derleyen), İstanbul: İletişim Yayınları, 1993.

Greenhaus, H. Jeffrey ve Beutell, J. Nicholas. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. **Academy of Management Review**, 10, 1995.

“Grant Thornton International Business Report 2007”,

http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?story_id=8871935

(06.05.2011).

Griffin, Ricky. **Management**. 4th Edt., Texas, 1993, s.579.

Güler, Filiz Demirci. “Eğitimde Kadın”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı.24, 2005.

Gümüőođlu, Firdevs. "Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet", **Kadın alıőmaları Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, Ocak-Nisan 2006.

Gündüz, Ferhan. **Kadın İşgücünün Türk Ekonomisine Katılımı, Eyüp Kemerlioğlu'na Armağan**. Sivas: Önder Matbaacılık, 2000.

Heaton, Herbert. **Avrupa İktisat Tarihi 1**. Ali M. Kılıçbay ve Osman Aydoğuş (çev.), Ankara: Teori Yayınları, 1985.

Hertz, Rosanna. **More Equal Than Others, Women and Men in Dual-Career Marriages**. University of California Press, 1986.

Hymowitz, Carol ve Schellhardt, D. Timothy. "The Corporate Woman (A Special Report): The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem To Break The Invisible Barrier That Blokcs Them From The Top Jobs" **Wall Street Journal (Eastern edition)**, March 24, 1986.

İKV (İktisadi Kalkınma Vakfı). **Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikası ve Türkiye'nin Uyum**. İstanbul: İKV Yayınları, 2001.

İnandı, Yusuf, Özkan, Saynur, Peker, Sevinç ve Atik, Ümide. "Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, Haziran 2009.

'İstihdamdaki Dönüşüm; Bu Dönüşümün Eğitim Alanına Yansımalarının Kadınlar Açısından Sonuçları Ve Çözüm Önerileri', <http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/4536.pdf> (11.12.2011).

Jackson, Janet Cooper. "Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling", **Women In Management Review**, Cilt.16, Sayı.1, 2001.

Kabasakal, Hayat. **Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili, 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998.

KA-DER. **Kadın Siyasetçinin Elkitabı**. İstanbul: Acar Matbaacılık, 2002.

KA-DER. **Kadın Sorunlarına Çözüm Arayışı Kurultayı**. İstanbul: Acar Matbaacılık, 2004.

‘‘Kadın Emeği Platformu Komisyonu Raporları’’,
http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/Kad%C4%B1n_Emegi_Platformu_Komisyon_Raporlar%C4%B1.pdf, (06.05.2011).

‘‘Kadın ve Kapitalizm’’, http://www.marksist.com/ceviriler/kadin_ve_kapitalizm.htm
(05.05.2011).

‘‘Kadının Kariyer Gelişimi Önündeki Engelleri’’,
http://www.haber365.com/Haber/Kadinin_Kariyeri_Onundeki_Engeller/
(06.05.2011).

KAGİDER. **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği**, İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2008.

Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009.

Kalaycıoğlu, Ersin ve Toprak, Binnaz. ‘‘Türkiye’de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim ve İş Yaşamına Katılımı’’, 2003, www.ntvmsnbc.com (6.11.2011).

Karaca, Ayşe. ‘‘Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma’’ (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi SBE, 2007.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996.

Kırel, Çiğdem. ‘‘Kariyer Yönetiminde Toplumsallaşmanın Önemi’’, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1998.

‘‘Kim Neden İş Arıyor’’,
<http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=2315&ano=113> (06.05.2011).

Knutson John ve Schmidgall, Raymond. ‘‘Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry’’, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 1999.

Koray, Meryem, Demirbilek, Sevda ve Demirbilek, Tunç. **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, 1999.

Koray, Meryem. ‘‘Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri’’, **Amme Dergisi**, Cilt 25, Sayı.1, Mart 1992.

Koray, Meryem. **Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri**. Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası, İstanbul: BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları, No.23, 1993.

Kozak, Meryem Akoğlan. **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi MYO Yayın No:4, 1996.

KSSGM (Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü). **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**. Ankara: T.C. KSSGM Yayınları, 2000.

KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü). **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**. Ankara: Cem Web Ofset, 2000.

Kumaş, Handan ve Çağlar, Atalay ‘’ Türkiye’de Kadın Eksik İstihdamını Belirleyen Faktörler: Tük 2009 Hanehalkı İşgücü Anketi Ham Verileri Cinsiyete Dayalı Bir Karşılaştırma’’, <http://calismatoplum.org/sayi29/kumas.pdf> (14.12.2011).

Kuzgun, Yıldız ve Sevim, A. Seher. “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.37 Sayı.1, 2005.

Lawrence, Paul ve Lorsch, Jay. **Organisation an Environment: Managing Differentiation and Integration**, Illinois, 1973.

Lewis E. Andrea ve Fagenson, A. Ellen. “Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives?”, **Journal of Management Development**, Vol.14, No.2, 1995.

Mahiroğulları, Adnan. “Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.2, Sayı.1, 2006, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/98.pdf>, (05.05.2011).

Marshall, Gordon. **Sosyoloji Sözlüğü**. Osman Akınbay ve Derya Kömürcü (çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999.

Marşap, Akın. **Yönetmel Sistem, Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Mattis, Mary. “Women Entrepreneurs: Out From Under Glass Ceiling”, **Women In Management Review**, Cilt.19, Sayı.3, 2004.

Meyerson Debra ve Fletcher, Joyce. "Cam Tavanı Parçalamak için İlimli Bir Manifesto", Harvard Business Review, 2000. İçinde; **Harvard Business Review-İş Yaşamında Kadınlar**, İstanbul: MESS, Yayın No.494, 2006.

Minibaş, Türkel. Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Kadın İşgücü, **Aydınlanmanın Kadınları**, Necla Arat (editör), Cumhuriyet Kitap Kulübü, 1998.

Miser, Rıfat. **Topluluk Katılımı**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 2000.

Mitchel Juliet ve Oakley, Ann **Kadın ve Eşitlik**. 2.Basım, Fatmagül Berktaş (çev.), İstanbul: Pencere Yayınları 1992.

Mizrahi Rozi ve Aracı, Hakan. “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2010.

Moroğlu, Nazan. **Kadın İstihdamı Zirvesi**. İstanbul: TİSK, 10-11 Şubat 2006.

Morrison, M. Ann, White P. Randall ve Velsor, Ellen Van. **Breaking The Glass Ceiling**. Reading, A.M: Addison-Wesley, 1987.

Mülkiyeliler Vakfı. **Kadın Liderlik Yöneticilik Sempozyumu Bildirileri**, 18–20 Kasım, Ankara, 1993.

Mülkiyeliler Vakfı. **Kadınlar, Liderlik Yöneticilik**, İstanbul.

Narman, Gözde. **Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Noe, Raymond. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Canan Çetin (çeviren), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.

OECD. “Employment Outlook Women at work: who are they and how are they faring?”, 2002, <http://www.oecd.org/dataoecd/36/7/17652667.pdf> (06.05.2011) .

Onaran, Oğuz Seçil Büker ve Ali Atıf Bir, **Eskişehir’de Erkek Rol ve Tutumlarına İlişkin Alan Araştırması**. Eskişehir: Ankara Üniversitesi, Yayın No:1047,199.

- Öğüt, Adem. “Türkiye’de Kadın Girişimciliğın ve Yöneticiliğın Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2006.
- Önal, Güngör. **İşletme Yönetim Modelleri Araştırması**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, No.5, 1995.
- Öncü, Ayşe. **Uzman Mesleklerde Türk Kadını**. Türk Sosyal Bilimler Derneği, Ankara: Araştırma Eğitim Ekin Yayıncılık, 1982.
- Örücü, Edip, Kılıç Recep ve Kılıç, Taşkın. “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.14, Sayı.2, 2008.
- Örücü, Edip, Kılıç, Recep ve Kılıç, Taşkın. “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.14, Sayı.2, 2007.
- Özbyay, Ferhunde. **Türkiye’de Kırsal Kentsel Kesimde Eğitimin Kadınlar Üzerine Etkisi**. Nermin Abadan-Unat, (editör) Ankara: Türk Toplumunda Kadın, Sosyal Bilimler Derneği, 1979.
- Özden, Mehmet Cemil. **Bireysel Kariyer Yönetimi**. Ankara: Ümit Yayıncılık, 2001.
- Özer, Mustafa ve Biçerli, Kemal. “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003.

Özgül, Erdoğan Gülüşan. “İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Bakış Açısıyla Kadın Yönetici Terfilerinde Terfi Engelleri (Tekstil Sektöründe Bir 113 Araştırma)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, 2002.

Öztürk, Nazım. **İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü**. Sosyo-Ekonomi, 2005.

Palankök, Nezihe. “Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi), Ankara Üniversitesi SBE, 2006.

Palaz, Serap. “Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**.
<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m5.pdf> (30.10.11).

Petrol-İş. Kadınlar Sosyal Güvenceden Yoksun, **Petrol-İş**, Sayı.92, Ocak 1994.

Pur, Necla. **Girişimci Kadınlar, Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik**. İstanbul: Mülkiyeliler Vakfı, 1993.

Ragins, Belle Rose. Townsend, Bickley ve Mattis, Mary. “Gender Gap In Executive Suite: CEOs and Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling”, **Academy Of Management Evecutive**, Cilt.12, Sayı.1, 1998.

Rana, Özen Kutanis ve Hancı, Ayşegül. “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, 3. Ulusal Bilgi, **Ekonomi Ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 2007.

Renick, J. **Sexual Harassment at Work: Why It Happens, What to Do About it?**. Personel Journal, August, 1980.

Saka, Gülay. “Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadınların Cinsiyet Ayrımcılığı Sorunları (Sakarya Örneği)”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sakarya Üniversitesi SBE, 2004.

Saktanber, Ayşe. **Türkiye’de Medyada Kadın: Serbest Müsait Kadın veya İyi Eş, Fedakar Anne**. Ankara: ODTÜ 1990.

Sallan, Selma ve Acuner, Songül Türk. “Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.26, Sayı.3, 1993.

Schwartz, N. Felice. **Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları, İçinde; Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi**, İstanbul: MESS, Yayın No.351, 1986.

Serdaroğlu, Ufuk ve Özkaplan, Nurcan. “İktisat ve Toplumda Cinsiyet”, **İktisat Dergisi**, Sayı.377, Mart 1998.

Seyyar, Ali **Sosyal Siyaset Açısından Kadın ve Aile Politikaları**. İstanbul: Birey Yayıncılık, 1999.

Smith, Şeyda. “Obstacles For Women On the Way To Management: A Study of Business Student's Images of The Ideal Manager”, **Journal of 'Contemporary Management**, 3. March, 1990.

Soysal, Tamer. “Uluslararası Sözleşmeler Işığında 4857 Sayılı İş Kanununda Kadın İşçiyi Koruyan Hükümler”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt.8, Sayı.4, 2006.

Şenesen, Gülay Günlük ve Pulhan, Engin. **Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep**. Ankara: KSSGM Yayınları, 2000.

Şimşek, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağılımı Ltd. Şti., 1999.

- Tan, Mine. “Eğitim Yönetimindeki Kadın Azınlık”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.29, 1996.
- Tan, Mine. **Kadının Ekonomik Yaşamı ve Eğitim**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1979.
- Tan, Mine. **Yaşam Boyu Öğrenme ve Toplumsal Cinsiyet Boyutunda Kimi İçermeleri. 1.Yaşam Boyu Öğrenme Sempozyum Bildirileri ve Tartışmalar**. Ankara: Pegem A Yayınları, 2005.
- Tanilli, Server. **Ne Olursa Olsun Savaşıyorlar: Kadın sorununun Neresindeyiz**, İstanbul: Alkım Yayınevi, 2006.
- Tatlıldil, Ercan. **Kentleşme Sürecinde Kadın ve Çalışma Yaşamı, Kadının Çalışma Yaşamı**. İzmir: Alman Kültür Merkezi, 18-19 Ekim 1993.
- Tezcan, Ercüment. **Çalışma Yaşamında Kadın-Erkek Eşitliği ve Avrupa Birliği Çerçevesindeki Uygulamalar, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek**. Oya Çitçi (editör) , Ankara: TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları, 1998.
- TİSK. **Çağdaş Sanayi Merkezinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**, Ankara: TİSK Yayını, 2002.
- TİSK.**İstihdam Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu**, İstanbul: TİSK, Yayın No:242, Mayıs 2004, s.32.
- Tomaso, Nancy Di. **Sexuality in the Workplace: Discrimination and Harassment**, J. Hean, D.L. Shepport, Tancred. P.I. Sheriff, G. Burrell (editör) , The Sexuality of Organization Newbury Park, CA: Sage, 1989.

Toprak, E. Meral. “Yönetimde Kadın: Lider Olmanın Sırları”, **Anahtar Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı.57, 1993.

TÜBA. **İş İşçi Çalışma Bülteni**. Ankara: Türkiye Basın Ajansı, 1993.

Türkiye İstatistik Kurumu. 2000, www.tuik.gov.tr (05.05.2011).

Türkiye İstatistik Kurumu. “İşgücü istatistikleri (Dinamik Sorgulama).” 2009, www.tuik.gov.tr, (05.05.2011).

“Türkiye’de Kadın Olmak” <http://wap.ntvmsnbc.com/id/25189975/> (06.05.2011).

TÜSİAD-T (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği). **Kadın – Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset**. İstanbul: TÜSİAD-T Yayınları, Aralık 2000.

Unicef. “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığının Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi”, **Unicef Turkey**, 2004.

Uyanık, Yücel. “Dualist (ikili) İşgücü Piyasası Teorisi”, **G.U.İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt.3, 1999.

Uzun, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, Muğla Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, 2006, Cilt.5, Sayı.2, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny, (05.05.2011).

Üstüngüler, Hale ve Cicioğlu, Filiz. “Kamu ve Özel Sektördeki Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller: Sakarya İli Örneği”, **Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulama, 3. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi**, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 05-09 Haziran-Celalabat/Kırgızistan, 2005.

Vinnicombe, Susan ve Colwill, Nina. **The Essence of Women in Management**. Prentice Hall, 1995.

Weyer, Birgit. “Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?”, **Women In Management Review**, Cilt.21, Sayı.6, 2006.

Wilson, Fiona Margaret .**Organizational Behaviour and Gender**. England: McGraw Hill Book Company, 1995.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Yeşildere, Murat. “Camdan Tavan”, 2005, www.insankaynakları.com (05.11.2011).

Yıldırak, Nurattin. **Köy Kadınlarının Sosyo Ekonomik ve Kültürel Konumları**. İstanbul: FES Yayıncılık, 1992.

Yılmaz, Cengiz, Ecevit, Zümrüt ve Duygulu, Ercan. “Örgütsel Başarı İle Kariyer Geliştirme İlişkisi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs, Kayseri, 2000.

Yoğun Erçen, Esmeray Ayşe. “Kadınların Cam Tavanı Asma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi SBE, 2008.

Yüksel, Murat. **Feminist Hukuk Kuramı ve Feminist Düşünce Teorileri**. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

Zetkin, Clara. **Kadın Sorunu Üzerine Seçme Yazılar**. 3.Basım, İsmail Yarkın (çev), İstanbul: İnter Yayınları, 1996.

EKLER

Sayın Yönetici;

Bu anket çalışması İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü tarafından Melike Gülbay'a verilen "Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Elde edilecek veriler sadece konu ile ilgili araştırma için akademik amaçla kullanılacak olup, alınacak cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın bulguları istendiği takdirde bir rapor halinde tarafınıza iletilecektir. En fazla 10 dakikanızı alacak çalışmamıza gösterdiğiniz ilgiye ve yardımlarınıza teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof.Dr. Yaşar SUCU

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Melike GÜLBAY

melikegulbay@hotmail.com

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgiler bölümünü doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3. Medeni Haliniz:

Bekar Evli

4. Çocuk Sayınız:

Çocuğum Yok 1 2 3 ve üzeri

5. Eğitim Durumunuz:

Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans-Doktora

6. Mesleki Deneyiminiz:

1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzeri

7. Halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki süreniz (veya en son çalıştığınız)

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

8. Unvanınız/ Statünüz:-----

SORU NO:	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için kariyerlerinde ilerleme ve gelişme çok önemlidir.					
8	Kadınlar iyi bir yönetici olabilmek için gerekli olan objektif görüş ve inisiyatif kullanabilme yetkinliklerine sahiptirler.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında kurum içinde yalnız kalma korkusu yaşarlar					
10	Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini arka plana iterler					
11	Öz güveni yüksek kadınlar üst düzey yönetici olmanın getirdiği zorlukları daha kolay aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda yeterince istekli değildirler.					
13	Kadınlar maaş ve prim gibi parasal konularda ayrımcılığı maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklerle kadınlara eşit fırsat sağlanmamaktadır.					
15	Pek çok kadın yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Yönetici pozisyonlarında çalışan kadınlar genelde aynı konumdaki erkek yöneticilerden daha az ücret almaktadırlar.					
17	İş eğitimi fırsatları genelde kadın ve erkek yönetici adaylarına eşit olarak tanınmaktadır.					
18	Kriz döneminde yönetici pozisyonundan biri işten çıkarılacaksa bu genelde kadın yöneticilerden biri olur.					
19	İşletmelerde kadın ve erkeklere performans değerlendirmesi eşit olarak uygulanmaktadır.					
20	İşletmelerde uygulanan iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar astları ve üstleri ile cinsiyet farkı olmaksızın iletişim kurmakta problem yaşamazlar.					
22	Erkekler işyerlerinde hemcinslerini kayırmacı davranışlar sergilerler.					
23	Kadınlar informal iletişim ağlarına girmekte problem yaşarlar.					
24	Kadınların kendilerine rol model olarak alabilecekleri kadın yönetici sayısı oldukça azdır.					
29	Erkekler üst düzey yöneticilik pozisyonlarına uygundur.					
30	Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.					

SORU NO:	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31	Kadınlar erkekler kadar kariyerlerine bağlı değıldirler.					
32	Hızlı ve mantıksal kararlar almada erkekler kadınlara göre daha başarılıdır.					
33	Kadınların iş dünyasının güçlüklerine karşı gösterdikleri direnç erkeklerden daha düşüktür.					
34	Kadınların daha duygusal olması üst düzey yöneticilikte başarılı olmalarını engeller.					
35	Kadınlar aile yaşantılarını etkileyeceğini düşündüklerinden fazla mesai ve iş seyahatlerine olumlu yaklaşmazlar.					
36	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için yetersiz kalmaktadır.					
37	Aldığım eğitim seviyesi bulunduğum pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.					
38	Üstlerimden edindiğim bilgiler terfi etmeme önemli katkılar sağlamıştır.					
39	Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma oranla daha çok çalışmam etkili olmuştur.					
40	İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta sıkıntı çekiyorum.					
41	Aileme yeterince vakit ayıramadığımdan kendimi suçlu hissediyorum.					
42	Kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan fedakarlık ediyorum.					
43	Ailem kariyer gelişimim konusunda beni destekler.					
44	Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.					
45	Kadın çalışanlar cam tavanı kırmak için çaba gösterir.					
46	Cam tavan sendromuna maruz kalmam beni kendi işletmemi açmaya/açma düşüncesine yönlendirmiştir.					

ÖZGEÇMİŞ

1986 İstanbul doğumluyum. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimimi Özel Uğur Koleji'nde tamamlamış olup, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi bölümünden 2008 yılında mezun oldum. Halen Sanko Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğünde, Uzman olarak çalışmaktayım. İngilizce ve Almanca biliyorum.