

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALİ
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİMDALİ**



**KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İlknur DOĞAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Akın MARŞAP**

İSTANBUL-2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1012.040028 numaralı öğrencisi **İlknur DOĞAN** 'ın "**KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 04.07.2014 tarih ve 2014/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *Aykanlıgöle* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :09/09/2014

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Derya KULOĞLU

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tevfik Ercüment İSTEMİ

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖN SÖZ

Günümüzde gelişen ve değişen teknoloji ve endüstrileşme ile birlikte her geçen gün çalışma hayatına katılan kadın sayısında artış olmaktadır. Ülkemizde halen kadınlarımızın iş yaşamına girmelerini ve yönetici olmalarını engelleyen birçok sorun halledilmeyi beklemektedir. Kadının çalışma yaşamında karşı karşıya bulunduğu sorunların temelinde, toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısındaki bazı aksaklıklar yatmaktadır. Bu aksaklıkların çözülmesiyle kadınlar çalışma hayatına ve yöneticilik pozisyonlarına daha çabuk girecektir.

Araştırmada öncelikle kadının çalışma yaşamına girmesi ve bunun tarihsel süreçleri incelenmiştir. Daha sonra cam tavan kavramı açıklanmıştır. Cam tavan engelleri olan bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler incelenmiş, bu engelleri aşma stratejileri açıklanmıştır. Son olarak da çalışan kadın ve erkeklerin cam tavan ile ilgili tutumlarını araştırmaya yönelik anket uygulaması yapılmıştır.

Bu çalışmayı hazırlayabilmem için bana desteğini esirgemeyen eşime ve tez çalışmamda her türlü desteği veren Prof. Dr. Akın MARŞAP hocama sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar DİZİNİ.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADININ YERİ

1.1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE KADIN İŞGÜCÜ.....	4
1.1.1. Dünya’da Kadın İşgücü.....	4
1.1.2. Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın İşgücü	5
1.1.3. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın	6
1.2. TÜRKİYE’DE KADIN İŞGÜCÜ.....	8
1.2.1. Osmanlı Döneminde Kadın İşgücü.....	9
1.2.2 Cumhuriyet Döneminde Kadın İşgücü.....	10
1.3. KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI	
SORUNLAR.....	14
1.3.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	17
1.3.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	20

İKİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

2.1. CAM TAVAN KAVRAMI.....	22
-----------------------------	----

2.2. CAM TAVAN ENGELLERİ	23
2.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Cam Tavan Engelleri.....	23
2.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme	23
2.2.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	25
2.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	26
2.2.2.1. Örgüt Kültürü.....	26
2.2.2.2. Örgüt Politikaları.....	27
2.2.2.3. Mentor Eksikliği	29
2.2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama.....	30
2.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	31
2.2.3.1. Mesleki Ayrım	31
2.2.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar) 32	
2.3. CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER.....	33
2.3.1. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	33
2.3.2. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi	34
2.3.3. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	35
2.3.4. Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	36
2.3.5. Sosyal İlişkiyi Geliştirme Stratejisi	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	38
3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	38
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	39
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	39
3.5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ.....	39
3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	40

3.7. ANALİZ VE BULGULAR.....	43
3.8. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA.....	78
EKLER	86
ÖZET	93
ABSTRACT.....	94

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılma Oranları.....	11
Tablo 2: 1970 – 1996 Yılları Arasında İşgücü Katılım Oranları	12
Tablo 3: Cam Tavan Sendromuna İlişkin İfadelerin Anketteki Numara Karşılığı.....	40
Tablo 4: Ölçeğin Güvenirlik Katsayısı.....	41
Tablo 5: 10. ve 20. İfadelerin Sıklık Dağılımı	42
Tablo 6: Cinsiyete İlişkin Sıklık ve Yüzdeler	43
Tablo 7. Yaşa İlişkin Sıklık ve Yüzdeler.....	44
Tablo 8. Medeni Duruma İlişkin Sıklık ve Yüzdeler	45
Tablo 9. Eğitim Duruma İlişkin Sıklık ve Yüzdeler	46
Tablo 10: Çocuk Sayılarına İlişkin Sıklık ve Yüzdeler	47
Tablo 11. Mesleki Deneyim Süresine İlişkin Sıklık ve Yüzdeler	48
Tablo 12: Sektörlere İlişkin Sıklık ve Yüzdeler.....	50
Tablo 13: Konumlara İlişkin Sıklık ve Yüzdeler	51
Tablo 14: Mesleki Deneyim Süresinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı	52
Tablo 15: Medeni Durumunun Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı	53
Tablo 16: Eğitim Durumunun Çocuk Sayısına Göre Çapraz Dağılımı.....	53
Tablo 17: Kurumda Çalışma Sürelerinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı ...	54
Tablo 18: Kurumda Görevlerinin Medeni Duruma Göre Çapraz Dağılımı....	54
Tablo 19: Kurumda Görevlerinin Çocuk Sayısına Göre Çapraz Dağılımı.....	55
Tablo 20: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cinsiyete Göre Farkları Açıklayan Bulgular	56
Tablo 21: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Cinsiyete Göre Farklarını Açıklayan T Testi Sonuçları	58
Tablo 22: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Yaşa Göre Farkları Açıklayan Bulgular	59
Tablo 23: Ev İşlerinde Eşit Sorumluluk Paylaşımı Gereklidir Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi.....	60

Tablo 24: Şu Anda Ya da Gelecekte Çocuk Sahibi Olma Düşüncesi Kadınların Kariyer Hedeflerini Sınırlar Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi.....	61
Tablo 25: Ailemle Yeteri Kadar Zaman Geçiremediğim İçin Kendimi Suçlu Hissediyorum Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi	62
Tablo 26: Kadınlar İçin İşlerinde İlerleme Ve Gelişme Olanakları Çok Önemlidir Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi	63
Tablo 27: Kadın Yöneticiler Kadın Astlarını Yönetici Olabilecekleri Konusunda Teşvik Ederler Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi.....	64
Tablo 28: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Yaşa Göre Farklarını Açıklayan ANOVA Testi Sonuçları.....	65
Tablo 29: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Medeni Durumlarına Göre Farkları Açıklayan Bulgular	67
Tablo 30: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Yaşa Göre Farklarını Açıklayan T Testi Sonuçları	69
Tablo 31: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Yaşa Göre Farklarını Açıklayan Anova Testi Sonuçları	70
Tablo 32: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Çocuk Sayılarına Göre Farklarını Açıklayan Anova Testi Sonuçları.....	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: OECD Ülkelerindeki Kadın İstihdam Oranları.....	8
Şekil 2: Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi	24
Şekil 4: Cinsiyete İlişkin Gruplama	43
Şekil 5: Yaşa İlişkin Gruplandırma	44
Şekil 6: Medeni Duruma İlişkin Gruplandırma	45
Şekil 7: Eğitim Duruma İlişkin Gruplandırma	47
Şekil 8: Çocuk Sayısına İlişkin Gruplandırma	48
Şekil 9: Mesleki Deneyim Sürelerine İlişkin Gruplandırma	49
Şekil 10: Sektörlere İlişkin Gruplandırma.....	51
Şekil 11: Konumlara İlişkin Gruplandırma	52

GİRİŞ

Dünya nüfusunun yaklaşık olarak yarısını oluşturan kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılımları erkeklere oranla daha düşüktür. Buna rağmen kadınların iş dünyasındaki ağırlığı giderek artmaktadır. Ancak henüz istenilen düzeye ulaşamamıştır. Bu durumun birçok sebebi olmakla birlikte temel nedeni toplumsal ve ekonomik yaşamda uygulanan cinsiyet ayrımcılığıdır.

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar ve bunun neden olduğu yorgunlukların ardından bir de evdeki sorumlulukları kariyerlerinde ilerlemelerine engel olmaktadır. Türkiye’de üst düzey yöneticilere bakıldığında çoğunluğun erkek olduğu görülmektedir. Cam Tavan Sendromu dediğimiz, kadınların ilerlemelerini engelleyen açıkça görülmeyen engeller kadınların üst kademelerde yönetici olamamalarına sebep olmaktadır.

Bu tez çalışmasında çeşitli sektörlerde çalışan erkek ve kadınların, çalışan kadınlara yönelik tutumlarını cam tavan sendromu nedenselliğinde araştırmaktır. Tezin birinci bölümünde; sanayi devrimi öncesinde ve sonrasında kadınların çalışma yaşamları tarihsel bir süreç içerisinde kavramsal olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde Cam Tavan Sendromu kavramı ve kapsamı açıklanmıştır. Buna bağlı olarak Cam Tavan Sendromunun nedenleri olan bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise İstanbul’da eğitim, bankacılık, kamu, sağlık, tekstil ve diğer çeşitli sektörlerde (sigorta, reklam v.b.) çalışan erkek ve kadınlar üzerinde yapılan anket çalışmasına ilişkin sonuçlara ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADININ YERİ

Toplumda kadının görev ve sorumluluğunun ev ve çocuk bakımından ibaret olduğu kanısı oldukça yaygındır. Bu nedenle kadınlar aile ve toplumun ihtiyaç duyduğu ev işleri ve bakım hizmetlerinin hemen hemen tümünü üstlenmiş durumdadırlar. Bu durumla birlikte kadın veya erkek herhangi bir insanda bulunabilen çeşitli dişil ve eril özellikler toplumsal cinsiyet rollerini doğurmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerinde ise kadının dişil özellik ve erkeğin eril özellik göstermesi beklenmektedir¹.

Kadının elde ettiği gelir “evin geçimin sağlama” değil de “ek gelir” olarak nitelendirildiği için genelde düşük ücretle, düşük konumlarda ve kötü çalışma koşullarında iş yaşamlarını sürdürmektedirler². Birçok kadın zaten ek gelir niteliğinde olan çalışma yaşamını, bu koşulların da sebep olmasıyla birlikte ya işten uzaklaşmak isteyecektir ya da işten ayrılma eğiliminde bulunacaktır.

Kadın çalışanların üst yönetimdeki sayıları oldukça azdır. Geniş imkanlara rağmen, kadın çalışanlar iş yaşamının yüksek koridorlarında temsil edilememektedir. Geçmiş yıllara bakıldığında kadının bugünkü iş gücü artmıştır. Ancak hala azınlık işgücü olarak iş yerlerine entegre edilmektedir. Özellikle kadın haklarının öneminin vurgulandığı tüm dünyada çeşitli yöneticilik pozisyonlarında kadın sınırlı düzeydedir³.

Kadınların çalışma hayatı artarak günümüzdeki seviyesine ulaşmıştır. Kadınlar, özellikle 20. yüzyıldan sonra çalışma yaşamında eskiye oranla daha fazla yer almaya başlamışlardır. Ancak henüz erkeklere oranla iş yaşamında yeterince yer almadıklarını görülmektedir. Alt düzey kademeler için bu durum farklılık gösterse

¹ Demet, Bacacı, Varoğlu, “**Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Roller**”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed: Salih Güney) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 324

² Ahmet, Demirel, vd., “Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi”, **KSSGM Yayınları**, Ankara, 1999, s.16

³ Osibanjo Adewale, Iyiola Oluwale, Anthonia Adenike “Glass-Ceiling and Female Career Advancement: A Study of the Nigeria Police”, ANVESH The Journal of Management, Indian Education Society’ Management College and Research Centre, Mumbai, Vol. 6 No. 1, 49- 59, 2013, s.50

de, üst kademeler göz önüne alındığında bu gerçeklik net bir şekilde ortaya çıkmaktadır

Kadınlara atfedilen “kadının yeri evidir”, “kocasının eşi, çocuklarının annesi” şeklindeki ifadelerin birçoğu kültürel ve geleneksel düşünceden gelmektedir. Bu yapıdaki geleneksel düşünceleri baskın olan toplumlarda kadının çalışma yaşamında yeterince yer bulamadığını bilinmektedir.

Kadının iş yaşamı erkeklere göre daha kısa sürmektedir. Kadının evlilik, doğum, çocuk bakımı gibi görevleri nedeniyle iş yaşamının uzun mesailerine ve yoğun çalışma koşullarına belirli bir süre sonra dayanamamaktadır. Ayrıca kadının çalışma yaşamında kalması konusunda, bu süreçleri atlama kadar işveren gerekli toleransı göstermemektedir.

Kadınların tepe noktalarda yer almaması çeşitli sebeplerden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bunlar;

- Kadınların çocuk büyütme için kariyerlerine ara vermeleri ya da bir süreliğine ara vermeleri,
- Kadın çalışanların aile ve meslek yaşamı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Kadınların bağımsız çalışma istekleri, kendi işlerini kurma istekleri olarak sıralanabilmektedir⁴.

Kadın, çalışma yaşamına başlamasıyla çalışma yaşamından vazgeçmesi arasında sürekli çelişkiler yaşamaktadır. Çalışma hayatındaki bir kadın başlangıçta yüksek bir motivasyonu ve ailesinin çalışması hususundaki desteğine rağmen, aile içindeki rolü ve sorumlulukları performansının azalmasına ve kariyerinden vazgeçmesine neden olmaktadır.⁵

Kadınların ekonomik yaşama katılımları henüz istenilen ve beklenen düzeyde değildir. Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını kadınların oluşturmasına rağmen

⁴ Gönen, Dündar, Cavide, Uyargil, vd., “**Kariyer Geliştirme**”, Beşinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.289

⁵ Serpil, Aytaç , “**Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**”, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 1997, s.267

ekonomik yaşama katılımları ile toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanma düzeyleri, doğru orantılı değildir⁶.

Kadınların dünya nüfusunun yaklaşık olarak yarısını oluşturmaları nedeniyle, kadınların iş yaşamına aktif bir şekilde dahil olmaları ekonominin büyümesine katkı sağlayacaktır. Günümüzde kadınların, iş yaşamlarındaki sayılarında giderek artan bir büyüme görülmektedir. Ancak istenilen ve beklenen, üst yönetsel pozisyonlarda kadın sayısının artmasıdır.

Kadınların çalışma yaşamında ve yönetici pozisyonlarında istenilen düzeye ulaşabilmeleri için birçok ülkede çalışmalar yapılmaktadır. Ülkemizde de eskiye nazaran yasal düzenlemeler getirilmiştir. Bütün bu çalışmalara rağmen örgüt içinde yükselmeden, ücrete kadar birçok yerde kendini gösteren cinsiyet ayrımcılığı tam olarak ortadan kaldırılamamıştır. Kadınların, çalışma yaşamına çok önemli katkılarda bulunduğu, hatta çoğunluğu oluşturduğu alanlarda bile kadınlara yönelik geleneksel önyargılar ve cinsiyet ayrımcılıklarının halen devam ettiği görülmektedir⁷

1.1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE KADIN İŞGÜCÜ

1.1.1. Dünya’da Kadın İşgücü

Bu başlık altında dünyadaki kadın işgücünün tarihinden günümüze kadar olan devrelerinin literatür çalışması bulunmaktadır. Bunlar Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası şeklinde kategorize edilerek incelenecektir.

⁶ Faruk, Kocacık, Veda B., Gökkaya, “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Sayfa 196, 2005

⁷ Kubilay, Özyer, Öznur, Azizoğlu, “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2014, Cilt:10, Sayı:1, 139 – 156, s.140

1.1.2. Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın İşgücü

İlkel toplumlarda insanlar göçebe bir yaşam tarzı sürdürürken; erkekler avcılık ve toplayıcılıkla, kadınlar çocuk bakımı ve bitki toplayıcılığı ile uğraşmışlardır. Antropolojik araştırmalara bakıldığında ilkel dönemlerde anaerkil toplum olarak bilinen kadın otoritesinin ve kontrolünün egemen olduğu toplumlar görülmektedir. Bu anaerkil toplumda sistemin amacı kadın iş grubu içerisinde sürekli bir kadın dayanışması sağlamaktır. Çünkü anaerkil toplumlar genellikle üretimin kadınlar tarafından yapıldığı tarım toplumlarında görülmektedir. Bu toplumlarda kadın işgücü önemli olduğu için anaerkil bir kültür oluşmuş ve kadın üstün tutulmuştur⁸.

Mülkiyetin ortaya çıkması ve avcılıktan tarım toplumuna geçiş yerleşik hayata geçilmesine neden olmuştur. Yerleşik yaşamla birlikte fiziksel gücün önem kazanması ile erkeklerin otoritesi artmış kadınlar ise daha pasif kalmıştır.⁹ Bunun sonucunda da kadınlar aktif üretim sürecinden çekilmiş ve böylece ataerkil aile düzeni ortaya çıkmıştır¹⁰.

Sanayi devrimi öncesinde kadın ilk devrelerde kadın işgücü önemli görülmüştür. Yerleşik hayatla birlikte bu önem azalmış, kadın iş gücü yardımcı pozisyonuna indirgenmiştir.

Yerleşik düzene geçtikten 10. Yüzyıla kadar olan dönem kölelik dönemi olarak nitelendirilmiştir. Bu dönem kadın ve erkek kölelerin aynı anda çalışmaları sebebiyle herhangi birinin birbirleri karşısında üstünlüğü olmamıştır¹¹.

⁸ Bozkurt, Güvenç, “**İnsan ve Kültür**” Boyut Yayın Grubu, 13.Baskı, İstanbul, 2010, s.320

⁹ Solmaz, Coşkun, “Çalışma Hayatı, Kadın İşgücü ve Kadın Girişimciler. İstihdam, Kadın İşgücü Yeni İş Kanunu Sempozyumu”, <http://tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1100> (18.01.2014)

¹⁰ TISK, 2002, “Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği”, http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=22 , (19.12.2013)

¹¹ Ece, Zeybek, “Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 2010, s.14

1.1.3. Sanayi Devrimi Sonrası Kadın

Sanayi devrimi, kadının ev dışında çalışma yaşamına başlamasında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Makinenin üretimde kullanılmasıyla başlayan sanayileşme, İngiltere başta olmak üzere birçok batılı ülkede dokuma imalatıyla başlamış ve kadın işgücünün önemli bir kısmını içinde barındırmıştır. Böylelikle artık kadın emeğini ücret karşılığında satmaya başlamıştır¹².

Sanayileşme kadın iş gücünün yeniden hareketlenmesine neden olmuştur. Fabrikalaşma ile birlikte kadınlar iş yaşamında aktif rol üstlenmiştir. Ancak bu evrede kadınlar yönetsel pozisyonlarda çok fazla görülememektedir.

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde kadın düşük ücret ve günde on iki saat çalıştırılmıştır. Erkek iş gücünün alternatifi olarak düşünülen kadın işgücü İngiltere’de 1841 yılında %35,2 iken 1911 yılında %44,9’a yükselmiştir¹³.

19. yüzyılda dokuma sektörünün dışında teknik gelişmelerin yaşanması ile birlikte iş bölümü ve uzmanlaşmanın ortaya çıkması da kadın işgücü sayısını arttırmıştır¹⁴. Kötü çalışma şartları 19.yüzyılın ortalarından itibaren liberal devlet anlayışının değişmesiyle düzelmiştir. Çalışma sürelerinin sınırlandırılması gibi çeşitli koruyucu yasalar uygulanmaya başlamıştır¹⁵.

Kadın işgücü I. Dünya savaşlarının yaşandığı yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Erkeklerin cepheye gitmesiyle boş yerler kadın işgücü ile doldurulmuştur¹⁶. Diğer bir kısım kadınların işgücü piyasasına girişinde erkeklerin savaşa gitmesi ile aile gelirinin düşmesi ve evde yapılacak işlerin azalması etkili olmuştur. Durum emek talebi açısından değerlendirildiğinde; erkeklerin savaşa gitmeleri ekonomi işgücü talebini ve ücretleri yükseltmiş ve dolayısıyla kadınların emek piyasalarına

¹² Faruk, Kocacık, Veda B., Gökkaya, s. 196

¹³ Ömer Faruk Çolak, Cem Kılıç, Yemi Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği, Ankara, **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları**, 2001,s.32

¹⁴ TİSK, 2002, http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=2 (10.01.2014)

¹⁵ Kocacık ve Gökkaya, a.g.m., s.198

¹⁶ F. Özlem, Ertan, “Yönetimde Kadınların Azlığına Yol Açan Etkenler ve Yöneticilerin Kadınların Yönetim Görevlerinde Çalışma Konusundaki Görüşleri İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1996,s.9

girişlerini teşvik etmiştir¹⁷. Savaşlar nedeniyle eksik kalan işgücü kadınlar tarafından doldurulmaya çalışılmıştır. Böylelikle kadın çalışanların önemi artmıştır.

II. Dünya savaşları sonrası erkek nüfusunun azalmasıyla kadınlar, kamu ve hizmet sektörlerinde de yer almışlardır. Eğitim imkanlarının artması, teknolojinin, özellikle de kadınlara ev işlerinde kolaylık sağlayacak ev aletleri teknolojisinin, gelişmesi ile birlikte kadınların emek piyasasına yönelmeleri sağlanmıştır¹⁸.

Kadının tarım dışı sektörlerde istihdamı, küresel ölçekte yavaş da olsa artış göstermiştir. 1990 yılında dünya genelinde tarım dışı sektörlerde çalışan kadın oranı %35 iken bu oran 2000 yılında %37'ye, 2010 yılında ise %40'a yükselmiştir¹⁹. OECD ülkelerinde 2011 yılındaki 15-64 yaş aralığındaki kadının istihdama katılım oranları Şekil 1.'de gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde 2011 yılında %77,3 ile İzlanda en yüksek orana sahipken %27,8 oranına sahip Türkiye ise en son sırada görülmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2012 Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu'nda 135 ülkenin tümünde ekonomiye katılım konusundaki cinsiyet eşitsizliğinin sürdüğü belirtilmiştir²⁰. Aynı işi yapsalar bile kadınlar erkeklerden %17 ile %35 oranında daha az maaş almaktadır. Kadınlar dünya genelinde işlerin %66'sını, gıda üretiminde %50'sini gerçekleştirmekte, ancak %10'unu elde edebilmektedir²¹.

¹⁷ Mustafa, Özer, Kemal, Biçerli, "Türkiye'de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı1, 55-82, s.58

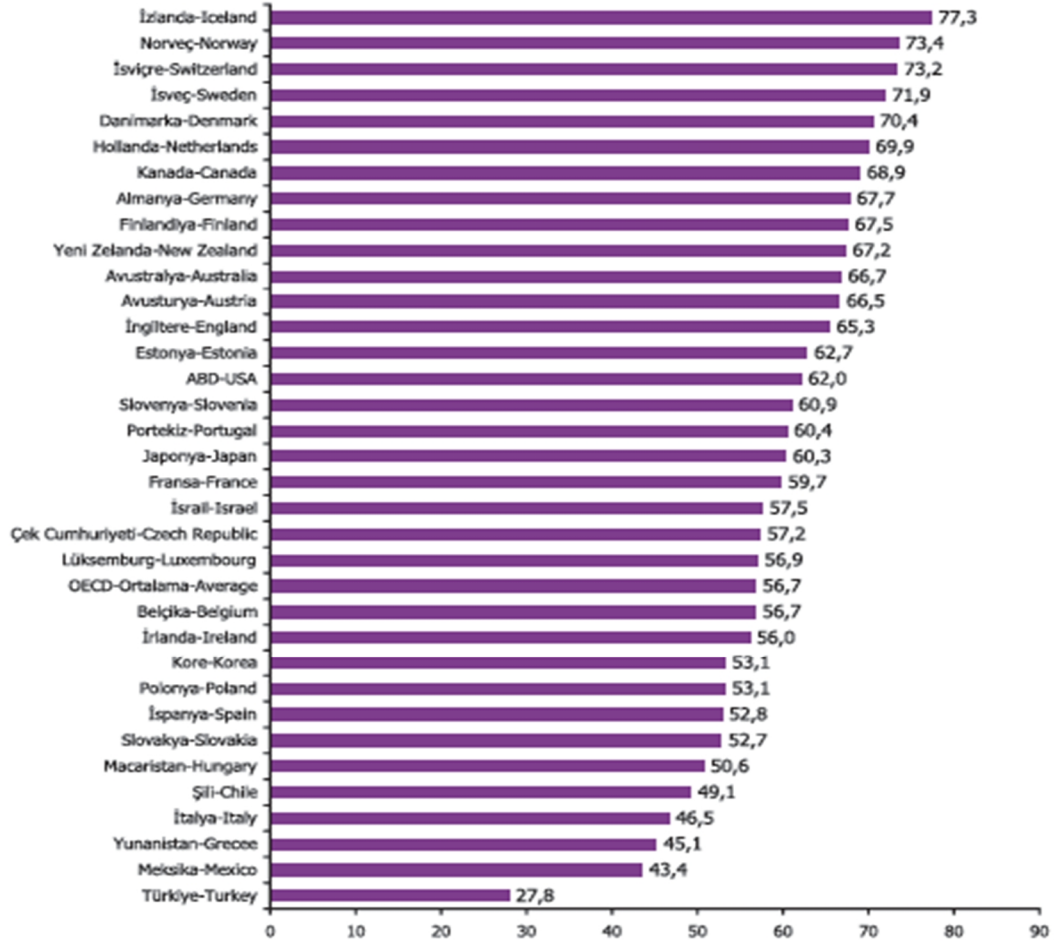
¹⁸ Ayşe, Karaca, "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2007, s.15

¹⁹ Murat, Korkmaz, Dilbaz Nur, Alacan, Dilek, Cesim, Yücel, Tuna, Ali Serdar, Gökçen, Aras "Türkiye'de Kadın İstihdamının Amerika Birleşik Devletlerindeki Kadın İstihdamı İle Karşılaştırılması", **Turkish Studies Dergisi**, Edebiyat ve Tarih Makalesi, Cilt 8/9, 1845-1863, Ankara, 2013, s.1850

²⁰ Murat Korkmaz, vd., s.1851

²¹ BM Enformasyon Merkezi, "Kadın erkek eşitliği topyekûn kalkınmanın temeli, http://www.unicankara.org.tr/v2/pages/posts/kadin-erkek-esitligi-topyekun-kalkinmanin-temeli-724.php#Uy8-uf1_tqU, 2013, s.1. (20.12.2013)

15-64 yaş-age



Kaynak: OECD veri tabanı

Not: Türkiye verileri 15-64 yaş grubu için TÜİK tarafından hesaplanmıştır.

Source: OECD database

Note: 15-64 age group data for Turkey is calculated by TurkStat

Şekil 1: OECD Ülkelerindeki Kadın İstihdam Oranları

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2012, s.71.

1.2. TÜRKİYE'DE KADIN İŞGÜCÜ

Türkiye'deki kadın işgücü Osmanlı ve Cumhuriyet dönemleri olarak incelenmiş ve şu sonuçlarla karşılaşılmıştır:

1.2.1. Osmanlı Döneminde Kadın İşgücü

Osmanlı döneminde kadınlar sosyal yaşamda belirli ölçülerde aktif rol almışlardır. Ancak kadının çalışma yaşamı sadece ev ile kısıtlanmıştır. Tarım işleriyle ve evde bulunan dokuma tezgâhları ile kadının çalışma yaşamı sınırlı kalmıştır. Bu durum sanayi devriminin Osmanlı Devleti' ne yansımalarıyla birlikte değişmiş ve gelişmiştir.

Osmanlı Devletinin kuruluşundan fetih devrine kadar kadının sosyal yaşamı erkeklerle hemen hemen aynıdır. Kadın, savaşa katılabiliyor, at biniyor, tarlada çalışabiliyor ve aile içi kararlara aktif biçimde katılabilmektedir²².

Osmanlı döneminde toplumsal üretim ve tüketim faaliyetlerinin merkezinde yer alan ailenin bütün bireyleri üretim biriminin elemanları olmuştur. Dolayısıyla kadın, hem toplumsal hem de iktisadi açıdan bu üretim biriminin merkezinde yer almaktadır. Bu geleneksel üretim biçiminde ailenin ihtiyacı esas alınmıştır. Üretim yeri ev, üreticileri aile bireyleridir. Kadınların iktisadi faaliyetlerinin büyük bir kısmı evlerinde bulunan dokuma tezgâhları sayesinde üretime katkıda bulunarak gerçekleştirmişlerdir²³.

Sanayi devrimi ile birlikte teknolojik gelişmeler Osmanlı devletini de etkilemiştir. Bu etkilenme neticesinde batılılaşma hareketiyle birlikte yönetim, hukuk, ekonomi ve sanayi, eğitim – öğretim, sosyal hayat gibi çeşitli gelişmeler yaşanmıştır²⁴.

Osmanlı döneminde kadının toplumsal statüsü, 1839 Tanzimat Fermanı ile resmi boyutta tartışılmaya başlanmıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde ekonomik yaşam 19.yüzyılın başlarına dek tarım, hayvancılık, ticaret, el ve ev sanatlarına dayalı olmuştur. Dokuma, maden, savaş, sanayi gibi bazı sanayi kollarında ücret karşılığı çalışan kadınlar da yer almıştır. Bu sanayi kolları eğitimle

²² Yasemin, Erdem, Tümer, Halime Yiğit, “Bacıyan-ı Rum’dan Günümüze Türk Kadının İktisadi Hayattaki Yeri”, İTO Yayınları, İstanbul,2010,s.61

²³ A.g.e., s.82

²⁴ A.g.e., s.89

daha iyi hale getirilmesi savunulmuştur. Bunun sonucunda kadınlara bazı haklar verilmiştir²⁵.

Tanzimat döneminde kadın için en önemli gelişme eğitim alanında gerçekleşmiştir. 1843 yılında ebelik kursları açılmış ve kadınlar bu kurslarda eğitim alarak yeni alanlarda çalışma imkânı bulmuştur. Bununla birlikte ilk kez 1859 yılında kadın öğretmen yetiştirme okulları açılmıştır. 1869 yılında kız sanayi mektepleri açılmış, 1870 yılında ise ilk kez okul idareciliği ile görevi verilmiştir. Böylelikle kadınların çalışma yaşamlarının zeminini oluşturacak okullar ve kurslarla kendilerini geliştirebilme imkanı bulmuşlardır²⁶.

Balkan savaşının, kadının sosyal yaşamın içerisine girmesinde büyük etkisi olmuştur. Savaşa gitmek için var olan işlerini bırakan erkeklerin yerlerini kadınlar almışlardır. Özellikle yaşanan ekonomik bunalım ve savaş nedeniyle erkek işçilerin sayılarının azalması, kadın işçi alımını hızlandırmıştır²⁷.

1.2.2 Cumhuriyet Döneminde Kadın İşgücü

Cumhuriyet' in ilan edilmesiyle kadına sosyal ve ekonomik haklar tanınmıştır. Kadının arka planda kalması Cumhuriyet dönemiyle geride kalmıştır. Kadınların ekonomik özgürlüklerini ellerine almasıyla birlikte kadınlar, aktif şekilde iş yaşamına girmeye başlanmıştır.

Cumhuriyet dönemiyle kadın iş gücünün önemi artmıştır. Kadın iktisadi ve sosyal hayata dahil olmuştur. Cumhuriyet döneminin açtığı olanaklarla kadınlar görünür olmaya ve daha önce bulamadıkları olanaklara kavuşmuşlardır.²⁸ 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresi'nde kadınların Türk ekonomisinde yer almasının önemi vurgulanmıştır. Ayrıca yetişkin erkek gücünün azalmasıyla

²⁵ Ece, Zeybek, "Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletme Eğitimi Anabilimdalı, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2010, s.17

²⁶ Erdem ve Yiğit, a.g.e., s.89

²⁷ a.g.e.,s.122

²⁸ Tülin, Öztürk, "Türkiye'de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir'de Bir Alan Çalışması", Yaşar Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2007, s.20

doğrudan kadın istihdamı da zorunlu kılınmış ve böylelikle kadın işçi sayısı artış göstermiştir²⁹.

Cumhuriyetin ilk yıllarında kadınlar tarlada ve fabrikalarda işçi, kamu sektöründe memur statüsünde çalışmıştır. Ücretsiz aile gücüyle çalışan küçük işletmelerin sayısı oldukça fazladır. Bu işletmeler, tarım nüfusunun dörtte üçünü barındırmaktadır. Tablo 1’de de gösterildiği gibi bu tür tarımsal yapıda genellikle kadınların iş gücüne katılma oranı yüksek olmuştur³⁰.

Tablo 1. Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılma Oranları

Yıllar	İşgücüne Katılma Oranları
1923-1927	81,5
1950	81,5
1955	72,0
1960	65,3
1965	56,2

Kaynak: İlhan, Dülger, “Türkiye’de Şehirde Yaşayan Kadının Siyasi Haklarının Kullanma Eğilimleri”, **Türk Kadınına Siyasi Hakların Tanınmasına 50.Yılı Uluslararası Konferansı**, Ankara, 1984, s.95

Cumhuriyetin ilk yıllarından 1950’ ye kadar kadınların işgücüne katılım oranları %81,5’dir. Cumhuriyetin ilan edilmesiyle kadının haklarının iyileştirilmesi bu oranı ortaya çıkarmıştır. Ancak 1950-1980 yılları arasında ücretli çalışanlar içinde kadın nüfus oranı artarken, toplam çalışanlar içindeki kadın nüfus oranı %47,1’den % 36, 8’ e düşmüştür. Özellikle kentleşme süreci ile birlikte, Türkiye’de kadın çalışma yaşamından uzaklaşmaya başlamıştır³¹.

²⁹ Ömer, Zühtü, Altan, ”Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1457 Sayılı İş Kanununa göre Korunması”, İktisadi ve Ticaret İlimleri Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1980, s.68

³⁰ A.g.e., s.169

³¹ Tansel, “İktisadi Kalkınma Ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Türkiye’den Zaman - Serisi Kanıtları ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri”, **ERC Working Papers in Economics**, Mayıs 2002, s.5

Tablo 2: 1970 – 1996 Yılları Arasında İşgücü Katılım Oranları

Yıllar	Kadın (%)	Erkek (%)
1970	33,30	44,93
1975	31,67	44,97
1980	31,43	44,71
1985	30,59	40,22
1990	31,05	30,24
1996	22,73	22,14

Kaynak: A. Mesud, Küçükkalay, “Türkiye’de Planlı Dönemde Kadın Nüfusu ve Kadın İşgücü İstihdamındaki Gelişmeler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 3 (Güz), 1998,s.38

Cumhuriyetin ilanıyla birlikte kadınların işgücüne katılma oranları oldukça artmıştır (Tablo1). Kadınlara verilen hak ve özgürlükler bu artışın önemli nedenlerindedir. Daha sonraki yıllarda kadınların işgücüne katılma oranının düştüğü görülmektedir (Tablo 2). Bunun nedenine bakıldığında ise okuma oranının artması ön plana çıkmaktadır.

Köyden kente göç ile beraber 1950’lerden sonra kadın gerçek manada işgücü piyasasında yer almaya başlamıştır. Bu dönemlerde gelişen hizmet sektörü kadınlara yeni iş olanakları sağlamıştır. Kent yaşamına uyum süreciyle birlikte kadının konumu ve çalışma yaşamı da bu süreçten etkilenmiştir. Bu değişim sürecinde kadın eğitim almaya ve işgücü piyasasındaki konumları değişime uğramıştır³². Toplumumuzdaki bu gelişmeler, toplumsal cinsiyete ilişkin duyarlılığın artmasına neden olmuştur. Kadınların kendilerini ifade edebileceği alanlar artmıştır³³

1970’ li yıllara gelindiğinde kadın işgücü %33,30, 1996 yılında ise 22,73’e gerilemiştir. Bu düşüşün nedenleri arasında; eğitimin yaygınlaşması, okuma sürelerinin uzaması, köyden kente göç ve tarımda makineleşme gösterilmektedir.

³² Metin, Berber, Burçin Yılmaz Eser, “Türkiye’de kadın istihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, “İş, Güç” **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.10, Nisan 2008, 2-3, s.2.

³³ Elif, Kadılar, “**Üç Kuşak Kadının Cinsiyet Rollerini**”, Kum Saati Yayınları, 2012, İstanbul, s.35.

Özellikle kentleşme süreciyle birlikte kadın çalışma yaşamından uzaklaşmaya başlamıştır³⁴.

Kadınların kariyer engellerinin bir kısmını aşmasıyla birlikte çağdaş, modern kadın her alanda çalışmaya ve başarılarla imza atmaya başlamıştır. TÜİK verilerine göre kadınların okuma yazma bilmeyen kadınların oranı 1980 yılında %45,3 iken 2011 verilerinde %7,8'e gerilemiştir. 1980 yılında ilkokul mezunu kadın oranı %24,7, ortaokul mezunu %2,2, lise ve dengi %3,5, yükseköğretim mezunu kadın oranı ise %1,6' dır. 2011 yılına bakıldığında ilkokul mezunun kadın oranı %38,3, ortaokul mezunu %5,1, lise mezunu %14,5, yükseköğretim mezunu %8,8' e yükselmiştir. ³⁵ Eğitim düzeyinin artmasıyla kadının işgücüne katılım oranı da artmaktadır. 2004 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %23,3 iken 2012'de %29,5'e yükselmiştir. TÜİK 2013 verilerine göre 14-24 yaş grubuna giren yükseköğretim veya fakülte mezunu 236 bin kadın işçi istihdam edilmiştir. 2000 yılında bu sayı 98 bindir³⁶.

Dünya Ekonomik Forumu'nun (DEF) yayımladığı 2013 cinsiyet ayrımcılığı raporuna göre, son bir yıl içerisinde birçok ülkede kadın ile erkek arasındaki eşitsizlik durumunda az da olsa olumlu gelişmeler kaydedilmiştir. 2012 yılında 135 ülke arasında 124. sırada yer alan Türkiye, raporun ilk yayımlandığı yıl olan 2006'da 115 ülke arasında 105. sıradadır. 2013 yılı verilerinde ise kadının yeri itibarıyla Türkiye'nin sıralaması şu şekildedir:

- Ekonomik katılım ve fırsat 127. sırada,
- İşgücüne katılım 123. sırada,
- Eşit işe eşit ücret 79. sırada,
- Eğitimde başarı 104. sırada,
- Sağlık 59. sırada,
- Siyasal yetkilendirme 103. sıradadır.

Dünya Ekonomik Forumu'nun yayınladığı Türkiye 2013 yılı raporunda belirtilen verilere göre; kadınlar arasında işsizlik oranı %11, erkeklerde ise %9,

³⁴ Erdem ve Yiğit, a.g.e., s.170

³⁵TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2012, Ankara, http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=11&KITAP_ID=238, s.66 (02.12.2013)

³⁶ TÜİK, 2013, http://tuikapp.tuik.gov.tr/Dagitim_uyg/?kn=72&loca.le=tr (02.12.2013)

kadınlar arasında yarım gün çalışma oranı %24, erkeklerde ise %9, tarım dışı istihdamda kadın işgücü oranı %23, banka hesabı olan kadınların oranı %33, erkeklerin ise %82, işletmelerde liderlik konumuna yükselebilen kadın oranı %4'dür³⁷.

1.3. KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Kadın iş yaşamında Toplumsal statü kaynaklı nedenlerden dolayı sürekli zorluklarla yüz yüze gelmektedir. Bu sebeplerle birlikte erkeklere göre bir adım geride ilerleyen kadın, işe başlama isteği ile düşünmesi, hesaba katması gereken ev sorumlulukları, çocuk bakımı gibi görevleri vardır. Bu durum kadının iş sahibi olmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla da kadınların iş yaşamında fazlaca bulunması, işlerinde kariyer açısından yükselmesi, eğitim gibi olanaklardan geri kalmaktadır.³⁸

Geçmişten günümüze, yaşamın her alanında kadın ve erkeklerin toplum düzeylerine katkıları eşit seviyede olmuştur. Ancak buna rağmen kadınlar hep ikinci sırada yer almaktadır. Bunun bir sonucu olarak kadınlar düşük statülü işlerde çalışan olarak kabul edilmektedir. İdari pozisyonlara yükselmek isteyen kadınlar bu durum ile çok sık karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle de idari pozisyonlarda kadınlar sınırlı sayıda bulunmaktadır³⁹

Geleneksel rollere uygun davranmak zorunda bırakılan kadın, iş ve aile dengesini kurmakta güçlük çekmektedir. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğünün 2012'de Türkiye'de Kadının Durumu konulu

³⁷ BBC Türkçe, "Türkiye, Kadın - Erkek Eşitliğinde 120. Sırada", http://www.bbc.co.uk/turkce/haberler/2013/10/131025_kadin_erkek_esitligi.shtml (25.04.2014)

³⁸ Arife, Mayuk, "Çalışma Yaşamında Kadın Ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir, 2013, s.28.

³⁹ Didem, Koşar, Esen, Altunay, Münevver Yalçınkaya, "The Difficulties of Female Primary School Administrators in the Administration Process and Solution Suggestions", Educational Sciences: Theory & Practice, **Educational Consultancy and Research Center**, 14(3), 1-15, 2014, s.2

bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada kadının çalışma alanındaki sorunlarını şu şekilde özetlemiştir:

- Kadınların eğitim düzeyi arttıkça, işgücüne katılım olanakları artmaktadır. Ancak, halen eğitimin her kademesinde kadınlar için bir eşitsizlik söz konusudur. Bu eşitsizliğin gelecekte giderilmesi ümit edilse bile, kadın emeğine vasıf kazandırabilmek için örgün eğitim yanında bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik yaygın eğitime ihtiyaç vardır.
- Kadınların çalışma yaşamına girmesi veya girdikten sonra işe devamları konusunda yasalarda cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusu değildir. 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu'nda aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmayacağı hükmedilmektedir. Ancak belli iş ve mesleklerin kadınlara uygun işler olarak toplumsal kabul görmemesi, görev dağılımında adil davranılmaması, ekonomik kriz dönemlerinde önce kadınların işten çıkarılması, özellikle kayıt dışı sektörde ücretlerin düşük tutulması gibi bazı ayrımcılık örnekleriyle karşılaşılmaktadır.
- İş piyasasında iş ve mesleklerin "kadın işleri" ve "erkek işleri" olarak ayrışıp toplumsal kabul görmesinden dolayı, kadınlar ancak geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaşmakta, daha düşük statülü ve ücretli işlerde çalışmaya razı olmaktadır. Bu işler süreli ve geçici çalışmayı, sosyal güvencesizliği beraberinde getirmektedir.
- Kadın işgücü ucuz emek olarak emek-yoğun iş kolları olan tekstil, gıda, hazır giyim, tütün gibi sanayi dallarında yoğunlaşmıştır. Ancak, tarım sektörü ile karşılaştırıldığında bu sektörlerdeki kadın işgücü oranı düşüktür.
- Tarım sektöründeki kadınlar, çoğunlukla ücretsiz aile işçisi konumunda olmaları nedeniyle gelir elde etmemeleri ya da gelir azlığı nedenleriyle, yasal bir engel olmamasına rağmen sosyal güvenlik kapsamına büyük ölçüde girememektedirler.
- Türkiye'de işçi statüsünde çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumuna (SSK), memur statüsünde çalışanlar Emekli Sandığına, bağımsız çalışanlar ise Bağ-

Kur kapsamında yer alabilmekte iken, 20.5.2006 tarihinde yürürlüğe giren 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile üç farklı sosyal güvenlik kuruluşu tek çatı altında birleştirilmiştir. Ülkemizde bir işyerinde çalışmasına rağmen sigortalı olmayan çok sayıda kadın vardır. Ev kadınlarına isteğe bağlı sigortalılık olanağı sağlayan uygulama ise primlerin yüksekliği, prim ödemede eşe bağımlı olma ve yeterli bilgi sahibi olmama gibi nedenlerle sınırlı kalmaktadır.

- Çalışma yaşamına girebilen kadınların çalışma yaşamlarını kısa bir dönemde bitirmesi ve/veya kariyerde yükselme doğrultusunda tüm potansiyelini ortaya koyamamasının temel nedeni, ev ve iş yaşamını uzlaştırma konusunda yaşadıkları sorunlardır. Kadın, aile yaşamında çocuk bakımı, yaşlı ve hasta bakımı gibi yükümlülükleri kocası ile ve/veya devletle paylaşmak durumundadır. Ancak ülkemizde kreş gündüz bakımevi gibi sosyal destek kurumları tüm çabalara karşın yeterli sayıya ulaşamamıştır⁴⁰.

Kadınları çalışma yaşamında erkeklere göre daha geri kalması sonucunda ücret farklılıkları, sosyal haklardan yararlanamama, iş yaşamında yükselememe gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Çocuk büyütme ve aile sorumlulukları, kadının çalışma yaşamına ara vermesine ve böylelikle kariyerinde ilerlemesinin de önünün kesilmesine sebep olmuştur.

Öztürk'e göre kadının iş yaşamında karşılaştığı sorunlar şunlardır:

- Eğitim ve mesleki eğitimde yaşanan eşitsizlikler,
- Çalışma yaşamında ücret dağılımı sürecindeki eşitsizlik,
- Kadınların sosyal haklardan yararlanma sürecindeki eşitsizlik,
- Kadınların iş bulma ve meslekte yükselme konularında yaşadıkları eşitsizlik,
- Ücretlendirme konusunda yaşanan dengesizlik,
- Kadınların ev işlerinde erkeklerden fazla sorumluluk üstlenmesi,
- Aile yaşamının ve çocukların kadına yüklediği sorumluluklar,
- Cinsiyete göre belirlenmiş işler,

⁴⁰ Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, "Türkiye'de Kadının Durumu", Ekim 2012, Ankara, s.28-29.

- Cam tavan kavramı,
- Basma-kalıp yargılar,
- Kadınlara önyargılı yaklaşan bir örgüt kültürü kadınların karşılaştığı sorunlar arasında yer almaktadır.⁴¹

Kadınların çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlarını 2 başlık altında toplayabiliriz. Bunlar⁴²:

- İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar
- Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

1.3.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Kadınlar iş yaşamında cinsiyet farklılığı nedeniyle bir çok sorunlar yaşamaktadırlar. Bunlar;

- Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik,
- İş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik,
- Ücretlendirmede eşitsizlik,
- Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik
- Cinsel taciz⁴³.

Kadınların eğitim konusu ülkemizde henüz olması gereken düzeye gelmediği ve hala sorunlu olduğu açıktır. Günümüz Türkiye'sinde hala vazgeçilmeyen bir cinsiyet ayrımcılığı söz konusudur. Geleneksel yapıdaki toplumsal cinsiyet rolleri, geleneksel kültürü teşvik etmekte ve böylelikle kadının eğitimini erkeğin eğitiminden daha geri planda olması gerektiği düşünülmektedir. Erkeğin evin geçimini sağlayacak rolde olması onun eğitim alması gerekliliğini düşündürmektedir. Bu nedenle de kadın eğitimde ikinci sırada yer almaktadır.

Kadınlara yönelik eğitimde genel bilgilere bakıldığında şu şekilde özetlenebilir⁴⁴:

⁴¹ Aslı, Öztürk, "Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Büro Yönetimi Ana Bilim Dalı, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Mayıs 2011, Ankara, s.22-23

⁴² Ayşe, Karaca, a.g.e., s.21.

⁴³ Kocacık ve Gökkaya, a.g.m., s.206, s.207.

- Okuma yazma bilmeyen her üç kişiden ikisi kadındır.
- Afrika ve Asya’da kadınların % 80 i okuma yazma bilmemektedir.
- Dünya’da işgücünün 1/3 ünü kadınlar oluşturmaktadır.
- Gelişmekte olan ülkelerde köy kadınları yiyecek üretiminin % 50 sini karşılamaktadır.
- Kadınlar erkeklerden %40-60 daha az kazanmaktadırlar.
- Kadınlar Dünya’daki gelirin ancak 1/10’unu alabilmektedir.
- Kadınların sahip oldukları mal varlığı 1/100 oranındadır.
- Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını kadınlar oluşturmaktadır.
- Kadınlar yaşlılık dönemlerinde yoksulluk riskini erkeklere göre daha fazla yaşamaktadırlar.
- Türkiye’de çalışan kadınların % 60’ı sosyal güvenlik kapsamı dışında (Erkekler % 39) çalışmaktadır.

Görüldüğü gibi kadınlar erkeklerin kullandığı olanaklardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Olanaklardan eşit şekilde faydalanamayan kadınlar hayatın her alanında geride kalmaktadır. Kadınlar, eşit olmayan olanaklara rıza gösterdiği müddetçe yerinde saymaya devam edecektir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da kadınlar iş yaşamlarında başarısız olmaktadır.

Eğitim düzeyi düşük kadınların, düşük ücretli, sosyal güvencesi olmayan işlere talip olmakta ya da ev hanımı olmayı tercih etmektedir⁴⁵. Eğitimde kadınlara yönelik eşitsizlik; biçimsel eğitim düzeylerinin düşük tutulması, beceri isteyen işlere hazırlayıcı özel eğitimlerin verilmemesi, iş yerlerinde verilen geliştirici eğitimlerden daha düşük düzeyde yararlandırılmaları şeklinde olmaktadır⁴⁶.

İşletmelerde çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bilgi ve becerilerin güncelliğini hızla yitirdiği bir iş dünyasında her gün kendisini yenilemeyen ve her üç – dört yılda bir adeta kendisini yeniden yaratmayan işletmeler

⁴⁴ Mehmet, Taşpınar, “Kadının İşgücünün Mesleki Eğitimi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, http://kizlarinegitimi.meb.gov.tr/files/img/mesleki_egitim_kadin.pdf, s.1 (05.11.2013)

⁴⁵ a.g.m., s.5.

⁴⁶ Dilek, Eyuboğlu, “Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Yayın No:637, 1999, Ankara, s.31.

başarılarının düştüğünü görecektir.⁴⁷ Bu yüzden kadınların iş bulma konusunda karşılaştığı en büyük sorun cinsiyet ayrımcılığıdır. Ne yazık ki işveren işe eleman alımı için yapılan görüşmelerde, kadın ve erkek adaylara farklı kriterlerle değerlendirmekte, aynı niteliklere sahip erkek ve kadının aynı pozisyonla başvurması durumunda erkek tercih edilmektedir.⁴⁸

İşe alımlarda, kadının yaşamındaki evlilik, hamilelik, doğum öncesi ve sonrasındaki süreçler gibi önemli olan ve kadını iş yaşamında etkileyen durumlar nedeniyle erkek adaylar tercih edilmektedir. İşverenler, kurumdan kopmamış ve ara vermemiş olacakları düşünülerek tercihlerini, erkeklerden yana kullanmaktadırlar.

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları bir diğer sorun da görevde yükselme konusunda yaşadıkları eşitsizliktir. İşveren kadınların yükselmelerine imkan sağlamamaktadır. Tercihlerini erkeklerden yana kullanmaktadırlar. Kadının yaşamındaki süreçlerden etkilenerek işini ve iş yerindeki yöneticilik görevlerini aksatması, dolayısıyla iş yerinin düzeninin bozulması düşüncesi kadının görevde yükselmesini engellemektedir. Kadından önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır.⁴⁹

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları bir diğer sorun da ücretlendirmede eşitsizliklerdir. Aynı çabayı ve emeği gösteren kadın işveren tarafından adil bir ücretlendirmeye tabi tutulmamaktadır. Erkekle aynı işi yapan kadın, erkeğe göre daha düşük ücretle çalıştırılması, kadının iş yaşamından uzaklaşmasına sebep olmaktadır.

Kadınların sağladığı gelir bir aile içerisinde ek gelir niteliğinde görülmektedir. Bunun nedenine bakıldığında verilen işlerin genellikle geçici nitelikte ve düşük ücretli işler olması kaynaklıdır. Böylelikle kadın işgücünün kalitesi düşmekte ve kadınların uzun süreli istihdamının kısıtlanmasına yol açmaktadır.⁵⁰

Sosyal hakların içerisinde yer alan sosyal güvenlik, sendikal örgütlenme, grev hakları gibi konular kadınlar açısından eşitsizlik yaşandığı bir diğer konudur.

⁴⁷ İsmet, Barutçugil, “**Yöneticinin Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı İstanbul, 2006,s.75.

⁴⁸ Tülin, Öztürk, “Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması”, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, 2007, İzmir, s.48.

⁴⁹ Kocacık ve Gökkaya, a.g.m., s.208.

⁵⁰ A.g.m., s.211.

Kadınların sosyal haklardan yararlanamama nedenlerinde birisi, bazı sosyal hakların çağdışı, eve ekmek getiren aile reisi kavramına dayanması, diğeri ise söz konusu hakların genellikle aile ile meslek yaşamı arasında kaldığını ve bunun getirdiği yükü taşımak zorunda olduğunu dikkate almamasıdır. Sosyal güvenlik sistemlerinin çoğu için geçerli olan bu durum, Avrupa Birliği'nde "Yoksulluğun Kadınsallaştırılması" olgusunun nedenlerinden birisini oluşturmaktadır. Pek çok örnekte, kadınların mevcut sosyal haklar konusunda uygun bilgiye erişim imkanı bulamadığı veya ulaşmak için çaba harcamadığı görülmektedir⁵¹.

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlardan biri de cinsel tacizdir. Cinsel taciz kadınları iş yaşamından uzaklaştırmaktadır. Avrupa Parlamentosu ve Konseyi cinsel tacizin cinsiyet temeline dayalı bir ayrımcılık olarak nitelendirmekte ve böyle bir davranışın kadın ve erkek arasında ayrımcılık oluşturacağını kabul etmektedir. Buna göre cinsel taciz; insan onurunu ihlal etme amacına yönelik veya bir sonucu doğuran, istenilmeyen her türlü cinsel nitelikte sözlü, sözlü olmayan veya cinsel nitelikte fiziksel ve özel olarak düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı ve saldırgan bir ortam yaratan davranış olarak tanımlanmıştır⁵².

1.3.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Günümüzde çalışan kadınlar iş-aile dengesini kurmakta zorlanmaktadır. Toplumsal rol gereği aile içerisindeki görev ve sorumlulukları iş yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan kadın eşine ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmak istemekte, ancak iş dünyasındaki yoğunluk sebebiyle iş-aile çatışması oluşmaktadır⁵³.

İş dünyasının yoğun temposu nedeniyle fazla mesailer, çalışma saatlerinin fazla olması kadını iş yaşamından uzaklaştırmaktadır. Zaten iş de yorulan kadın eve

⁵¹ Sinem, Göçmener, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Kadın Erkek Eşitliği", Bahçeşehir Üniversitesi, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, 2008, İstanbul, s.96.

⁵² a.g.e., s.82.

⁵³ Tülin, Öztürk, s.57.

geldiğinde dinlenmek isteyecektir. Bu iki yapıyı dengelemeye çalıştığında da erkeklere göre aşırı bir rol yüklenmesine yol açtığı görülmektedir⁵⁴.

Kadınlık, annelik, aile kurma gibi farklı rol ve statülere sahip olan kadınların her biri için, sahip olunan her sıfat bir çeşit cam tavan sendromuna dönüşmektedir. Çünkü bu sıfatların her biri çalışma hayatında kadının yükselişi önündeki engelleri bir bir inşa etmektedir⁵⁵

Çalışan kadınlar yoğun iş temposunun ardından evde kendilerini bekleyen ev işleriyle de karşı karşıya kalmaktadır. Eve yorgun gelen kadın bir de yemek, temizlik, ütü, çamaşır, bulaşık gibi işlerle ilgilenmek zorunda bırakılmıştır. Konumu, kazancı ne olursa olsun hala ev işlerinin en büyük yükünü kadın taşımaktadır.⁵⁶ TÜİK' in 2006 yılı verilerine ev içi sorumluluk paylaşımı konulu anket çalışmasında yemek yapma oranı kadınlarda %87,1, erkeklerde 2,0, sofranın kaldırılmasında erkeğin eşine yardım etme oranı %2,4'dür. Bu oranlardan da anlaşılacağı üzere ev işlerinde kadın yalnız bırakılmıştır.

Çalışan kadınların en çok sıkıntı yaşadıkları konulardan biri de çocuk bakımındır. Çalışan kadın çocuk düşündüğü andan itibaren işini kaybetme düşüncesi ile ya da çocuk bakımı sorununun nasıl atlatılabileceği konusunda karşı karşıya kalabilmektedir. Doğum öncesi ve doğum sonrası yasa tarafından belirlenen izinler yeterli olmamaktadır. Bu yüzden kadın için en önemli süreçler olan annelik; işteki kariyerinin önüne geçmektedir. Buna bağlı olarak da kadın tekrar işine dönmekte zorlanmaktadır⁵⁷.

Çalışma yaşamına dönmek isteyen kadın çocuk bakımı konusunda çeşitli zorluklar yaşamaktadır. Kurumsal işletmelerde annenin çalışma yaşamına yardımcı olacak çocuk bakımı için kreş ve yuvalar bulunmaktadır. Ancak bu olanaklar çoğu iş yerlerinde sağlanamamaktadır. Akraba olanağı olmayan kadınlar ise çalışma yaşamına çocuk büyüyene kadar ara vermek zorunda kalmaktadır⁵⁸

⁵⁴ Kocacık ve Gökkaya, s.213.

⁵⁵ Hatice, Karakuş, "Kraliçe Arı Sendromu – Pembe Taciz", Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014, 334-356, s.335.

⁵⁶ Seyhan, Hıdıroğlu, "Sağlık İş Kolunda Çalışan Kadınların Çalışma Yaşamı İle İlgili Sorunların Değerlendirilmesi", Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, 2006, İstanbul, s.14.

⁵⁷ Tülin, Öztürk, s.60.

⁵⁸ TİSK, 2002, s.37, s.38.

İKİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

2.1. CAM TAVAN KAVRAMI

Cam tavan kavramı ilk kez Hymowitz ve Schellhardt tarafından 1970’lerde ABD’de Wall Street Journal’ de “İş Yaşamında Kadın” başlıklı raporda yer almıştır. Buna göre Lockwood’ un tanımında cam tavan: “Devlet ve özel şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller” olarak ifade edilmiştir⁵⁹.

Bir başka tanıma göre cam tavan kadın çalışanların, belirli bir kademeye kadar geldikten sonra üst ya da tepe yönetimine terfilerinin ön yargılardan ötürü engellenmesi ve kadınların yönetim kadrolarından uzak tutulmalarıdır.⁶⁰ Jackson’a göre cam tavan, işletmelerde kadınların yönetimde belli bir aşamadan sonra yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir⁶¹.

Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek, işletmede daha üst basamaklara çıkmalarının, görünmeyen ve kırılmayan faktörler sebebiyle engellenmesidir.⁶² Başka bir tanıma göre de cam tavan, sadece kadın olmaktan dolayı üst seviyelerden uzak tutulması gereken bir grup olarak görülen kadınlara yönelik engellerdir⁶³.

Lockwood, cam tavan kavramına yönelik üç farklı görüşten bahsetmiştir. Birincisi, kadınlar kendi çabalarıyla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi, kadınlar iş yaşamında ilerlerken, iş ve ev yaşamını dengelemek için mücadele

⁵⁹ Aslı, Öztürk, s.51.

⁶⁰ Ş., Aydın, E., Özkul, K.G., Tandoğan, N., Şahin, “Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetimine Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Kasım, Sakarya, 312 - 319, 2007, s.312.

⁶¹ N., Anafarta, F., Sarvan, N., Yapıcı “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (15)**, 111-137, 2008, s.114

⁶² Aydın vd., a.g.e., s.312.

⁶³ Filiz, Tabak, “**Women’s Upward Mbility in Manufacturing Organizations in Istanbul: A Glass Ceiling Initiative?**”, Sex Roles, Vol: 36, No:1/2, 93-102, 1997, s.93.

ederler; üçüncüsü, küçük işletmeler ile bu işletmelerdeki kadınların girişimsel başarıları yok sayılmaktadır⁶⁴.

Bu tez çalışmasında cam tavan kavramı kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde karşılaştıkları güçlükler ve zorluklar anlamında kullanılacaktır.

2.2. CAM TAVAN ENGELLERİ

Karaca kadın çalışanlarda Cam Tavan engellerini şu şekilde kategorize etmiştir⁶⁵;

<u>Bireysel Faktörden</u>	<u>Örgütsel Faktörlerden</u>	<u>Toplumsal Faktörlerden</u>
<u>Kaynaklanan Engeller</u>	<u>Kaynaklanan Engeller</u>	<u>Kaynaklanan Engeller</u>
1. Çoklu Rol Üstlenme	1. Örgüt Kültürü	1. Mesleki Ayrım
2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	2. Örgüt Politikaları	2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar
	3. Mentor Eksikliği	
	4. İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılmama	

2.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Cam Tavan Engelleri

2.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Kadınların aile yaşamında şekil 2’de de gösterildiği gibi erkeklerden daha fazla sorumlulukları vardır. İş yaşamının yanında bir de kadını eve geldiğinde bekleyen ev işleri, yemek, temizlik, çocuk bakımının gibi sorumluluklarla karşı

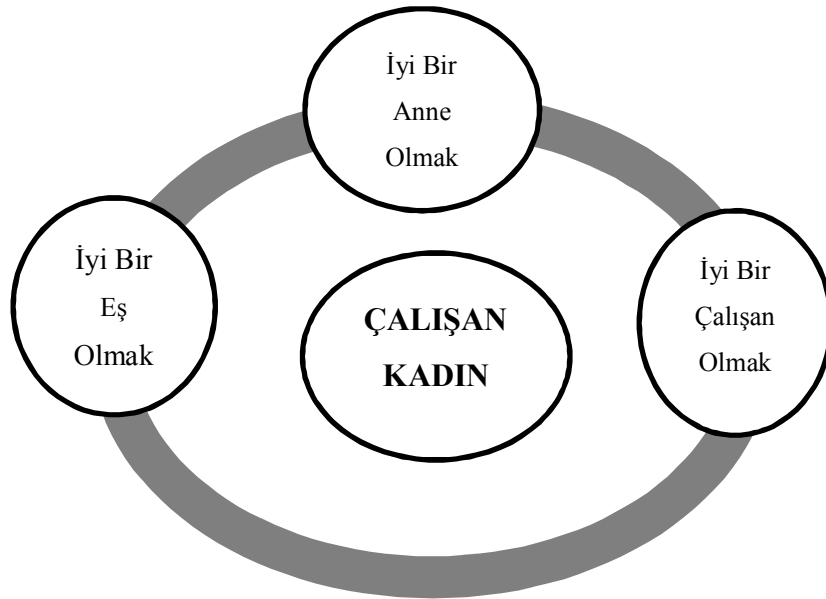
⁶⁴ Adem, Ögüt, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam tavan Senromu”, **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 55-77, 2006, s.58

⁶⁵ Karaca, a.g.e., s.53

karşıya kalmaktadır. İş hayatının yoğunluğunun yanında aile içindeki sorumlulukları kadının çalışma yaşamında zorlanmasına, performansının düşmesine ve işten ayrılmasına neden olmaktadır.

Kadın çalışanlar evde kadın ve anne, iş de çalışan kadın olma rollerini üstlenmektedir. Bu üçlü rol çerçevesinde hem bir yaşam hem de çalışma temposu sürdürmektedirler. Bu yoğun tempoyu kaldıramayan kadınların işten ayrılma eğilimi artmaktadır⁶⁶.

Kadınların evlilik ve çocuk sonrasındaki rol ve sorumlulukları kadının kariyer sürecini yavaşlatmalarına veya doldurmalarına sebep olmaktadır. Kadın rollerinin bu eş zamanlı baskısı kadın yöneticilerin aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına sebep olmaktadır⁶⁷.



Şekil 2: Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi

Kaynak: Öztürk, Aslı, s.37

Kadınların, çalışma yaşamlarında aile ve çocuk doğurma sorumlulukları yönetici konumuna gelmelerini engellemektedir. Evlenen bir kadın iş yaşamında “her

⁶⁶ Serpil, Aytaç, s.50

⁶⁷ Aslı, Öztürk, a.g.e., s.37

an çocuk sahibi olabilir” gözüyle bakılmaktadır. Kadının iş yaşamında en verimli yılları ise çocuk bakımı yıllarına rastlamaktadır⁶⁸.

Sonuç olarak kadının anne, kadın ve çalışan kadın rollerini üstlenmesi kadın çalışanların terfi etmesine, yönetici kademesinde yer almasına engel olmaktadır.

2.2.1.2.Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen bir diğer cam tavan engeli kişisel tercih ve algılarıdır. Ev ve iş yaşamının vermiş olduğu yoğunluk kadını sıkıştırılmaktadır. İş yaşamında kariyer peşine düştüğünde eşine ve çocuklarına yeterli vakit ayıramama gibi düşüncelerle kendi vicdanı ile sorunlar yaşamaktadır. Bu durum uzun mesailere, iş yemeklerine, uzun süren toplantılara katılmak istememesine neden olmakta ve böylelikle iş yaşamından geri kalarak kariyer basamağında bir adım ileriye gidememektedir.

Aycan’ın 2006’da ki araştırmasına göre kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller şunlardır⁶⁹ ;

- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar,
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek,
- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek,
- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği veya inancı olmamak,
- Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak.
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamaktır.

Kadınlar aile ile iş yaşamının sorumluluklarını dengeleyememekte, sosyal değerleri sorgulamadan kabul etmekte, kendilerini geliştireceklerine olan inançları düşük olmakta, kariyerlerinde daha üst nokta için çaba göstermemekte ve gereken

⁶⁸ Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, “Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, **KSSGM Yayınları**, Ankara, 2000, s.17.

⁶⁹ Zeynep Aycan, “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller”, <http://www.maksimum.com/kadin/haber/23837.php> (12.12.2013)

sorumlulukları almamaktadırlar. Düşük özgüvenleri, tam olarak isteklerini belirlemelerini engellerken, cinsiyet rolü olarak kadının yeri hususunda cevapsız kalmakta ve kendilerini değiştirme gücünü kendilerinde bulamamaktadırlar⁷⁰.

2.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

2.2.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Tushman ve Anderson' a göre tepe yöneticiler neyin önemli olduğunu savunurlarsa, örgüt üyeleri de neye önem vermeleri ve neye göre davranışta bulunmaları gerektiğini kestirebilirler. Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde bu durumu örgüt kültürü olarak nitelendirilmektedir. Başka bir tanıma göre de örgüt kültürü, işlerin o örgüt içinde yapılış biçimidir. Bir örgütün kültürü, bir anlamda o örgütün kişiliğidir.⁷¹

Örgüt kültürü işletmenin gelenekleri, yapısı ve işleyişi hakkında bilgi vermektedir. Her işletmenin işini yaparken, içinde faaliyet gösterdiği çevrenin milli, bölgesel, sektörel, mesleki ve profesyonel kültürlerinin de dışı vurur. Yani işini sahip olduğu kültür yapısına göre yapar. İşletmeye yeni gelerek çalışmaya başlayacak bireylerin de bu kültüre uygun davranmaları istenir⁷².

Kadın çalışanların kariyer olanaklarını sağlamada eşit fırsatlar oluşturulması örgüt kültürüne bağlıdır. Kadınlara karşı ayrıştıracı bir örgüt de kadın çalışanın yükselmesine engel teşkil etmektedir. Buna göre kadınların örgüt içinde

⁷⁰ Y., Günden, M., Korkmaz, G., Yahyaoğlu, “Cam Tavan Sorunu ve Sendromuna İlişkin Antalya ve Muğla Bölgesinde Bulunan Turizm İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 28, 1-26, s.9.

⁷¹ Turhan, Erkmek, “**Örgüt Kültürü, İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**”, Beta Yayınevi, 2010, 1.Baskı, s.3.

⁷² Hayri, Ülgen, S., Kadri, Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2014, s.419.

yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı performans değerlendirmesine dayanan güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğine engel olan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir⁷³.

İşletmelerin çoğunda erkek egemen bir yapı söz konusudur. Snavelly bir işyerinin “erkek egemen” olmasını şu sebeplerle açıklamaktadır⁷⁴;

- Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, örgütün tümünü yönetme imkanı tanımaması,
- Kariyer ve is tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun olarak tanımlanması,
- Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamaları.

İşletme içerisinde erkek egemen bir örgüt yapısının olması o işletmede ayrımcılığı doğurmaktadır. Erkek çalışanın kadınlarla çalışmak istememesi, işe alımlarda kadın ve erkeğin eşit şartlarda değerlendirilmemesi gibi ayrıştırmalar söz konusu olmaktadır. Böyle bir örgüt yapısının da kadının üst yönetime ulaşmasını engellemiş olmaktadır⁷⁵.

2.2.2.2. Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları da kadınların kariyer gelişimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Günümüzde işletme sahibi veya yönetici kadının kariyer gelişimi için fırsatlar ortaya koyabildiği gibi engeller de oluşturabilmektedir. Aslında en başında

⁷³ Azize, Ergeneli, Ceren, Akçamete, “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:22(2), 2004, Ankara, s.99.

⁷⁴ Uğur, Zel, “İs Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, http://www.ugurzel.com/dosyalar/doc_details/8--arenasnda-kadn-yoeneticilerin-alglanmas-ve-kralice-ar-sendromu.html , s.40 (02.10.2013)

⁷⁵ Naide, Jahan.girov, “Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik. Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2012, s.36.

yeni işe alımda dahi toplumsal önyargılar sebebi ile çeşitli engellerle karşılaşmaktadır⁷⁶.

Örgütlerde kadınların evli ve çocuklu olmaları; onların uzun seyahat yapmalarına, mesailere kalmalarına, uzun süren toplantılara katılmalarına engel olabileceği düşüncesi kadının örgüt içerisindeki yerini belirlemektedir. Örgüt politikasına bağlı olan bu nedenler daha çok erkek çalışanların talep edilmesine sebep olmaktadır⁷⁷.

Örgütsel iklim, liderlik tarzlarından etkilenmektedir. Yöneticilerin astlarını motive etme, enformasyon toplayıp kullanma, karar verme, değişim girişimlerini yönetme ve demokratik bir örgüt politikaları sergilemeleri gerekmektedir⁷⁸. İşletmelerde işverenlerin ve yöneticilerin kadınlara yönelik tutumları örgütsel iklime yansımaktadır.

Örgütlerin ücret konusunda uyguladığı cinsiyet farklılığından kaynaklanan eşitsizlik politikası da kadının çalışma yaşamından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ücretlerin düşük olması kadınların birçoğunu çalışma yaşamına katılmak yerine ev kadını olarak kalmayı tercih etmelerine sebep olmaktadır⁷⁹.

Örgütlerde kültürün etkisi olarak kadınlar ve erkekler için oluşmuş şablonlar vardır. Randstad Türkiye Genel Müdürü Altuğ Yaka'ya göre erkeklere yüklenen; sorumluluk üstlenen ve fikrini kabul ettiren, kadına yüklenen şablon ise toplumlarda diğer bireylerin bakımlarını üstlenen kişiler olarak tanımlamakta ve erkeklere yüklenen bu değerler iş dünyası ile daha uyum gösterdiğini savunmaktadır. Erkeklerin iş yaşamında egemen olması günümüzde çalışanların çoğunlukta erkek olması, yöneticilerde erkeklerin iş dünyasında daha tecrübeli olduğu kanısını yaratmaktadır⁸⁰.

⁷⁶ Aylın, N., Ataay, "Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenleri", 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, (Ed: Oya Çitci), **TODAIEYayınları**, Yayın No: 285, Ankara, 1998, s.247.

⁷⁷ Aytaç, a.g.e., s.70.

⁷⁸ Cemal, Engin, "İnsan Yönetimi", Harvard Business Review, Optimist Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2014, s.10.

⁷⁹ Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013", Ankara, 2008, s.35.

⁸⁰ KİGEM, "Kadın Çalışan Erkek Yönetici İstiyor", <http://www.kigem.com/kadin-calisan-erkek-yonetici-tercih-ediyor.html>, (06.10.2013)

2.2.2.3. Mentor Eksikliği

Mentor, deneyimi az çalışanın, işi ve kişisel yaşamı ile ilgili yeni şeyler keşfetmesine yardımcı, rehberlik ve destek sağlayan daha deneyimli olan kişidir. Bu konuyu ele alan Levinson ve arkadaşları(1978); mentorluğu, deneyimi az çalışanın kariyer gelişiminde, çok önemli izler bırakan bir ilişki olarak tanımlamakta ve aynı zamanda bu ilişkinin, deneyimi az çalışanın özsaygısının ve iş kimliğinin gelişiminde de anahtar rol oynadığını belirtmektedir. Kram ve Isabella' ya göre mentorlük, çalışanın kariyer eğitimini ve gelişiminde özellikle ilk ve orta kariyer aşamasında onu örgüte sosyalle etmede kullanılan önemli bir araçtır⁸¹.

Mentorlük bireyler arasında kapalı bir ilişkidir ve danışanların sahip olduğu yetenekleri istenilen yönde değişim ve gelişimini sağlamak üzere yapılan yol gösterme uygulamasıdır.⁸² Farkındalık yaratmak, geliştirmek, anlatmak, deneyim aktarmak, yönlendirmek şeklinde ifade edilen mentorlük yaklaşımının iş yaşamında uygulanması kritik bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, kıdemli ve başarılı çalışanlara yeni bir kariyer fırsatı yaratırken, deneyimsiz çalışanların, kıdemli ve deneyimli çalışanlar tarafından iş başında yetiştirilmelerine olanak sağlamaktadır. Öte yandan mesleğe yeni başlamış çalışanlar için çok önemlidir ve onların mesleki bir kimlik oluşturmalarına yol göstereceği gibi verimliliklerinin de artmasına katkı sağlamaktadır⁸³.

Kadınların kariyer geliştirme konusunda mentorlük ilişkisinde daha deneyimli kişiler ya da yöneticiler rehberlik etmektedir. Kram ve Isabella' ya göre, deneyimli olan kişiden; kariyer, destek ve rol modeli işlevlerinden yararlanmaktadır⁸⁴.

Kadınların çalışma hayatına geç katılığı ve yükselmelerinin önündeki çeşitli engeller kadın yöneticilerin sayısının az olmasına neden olmaktadır. Böylelikle kadın

⁸¹ Nurettin, İbrahimoglu, "Biçimsel Olmayan Mentorlük Yoluyla Öz-Etkinliğin Arttırılması", **Sosyo-Ekonomi Dergisi**, 2013-1, s.144.

⁸² E., Ökalp, Ç., Kirel, Z., Sungur, A.A. , Cengiz, "Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorlük ve mentorun yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (2) 55-69, 2006, s.56.

⁸³ Sönmez, Çelik, "Kütüphaneci Eğitiminde Mentorlük Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği", **Bilgi Dünyası Dergisi**, 12. cilt, 2. sayı, Ekim, 2011, 295 -318, s.301.

⁸⁴ İbrahimoglu,a.g.e, s.14.

mentor eksikliğinin sıkıntısını yaşamaktadır. Jackson'a göre; erkek egemen örgütlerde, kadın sınırlı bir şekilde mentorlük fırsatına sahip olabilmektedir. Özellikle kadınların biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememeleri bir mentora sahip olmalarını engellemekte ve bu nedenle örgütün karar alıcıları tarafından fark edilerek üst yönetime getirilme fırsatları azalmaktadır⁸⁵.

Sonuç olarak kadınların mentorluk ilişkisinden yararlanamamaları ve kadın mentorlerin azlığı nedeniyle kariyerlerinde cam tavan engeli olarak karşılaşmaktadırlar.

2.2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama

İnfomal iletişim “doğal iletişim” olarak bilinmektedir. İnfomal iletişim; sorunları çözme, koordinasyon sağlama, çatışmaları çözümleme ve bilgi paylaşımı gibi organizasyonun başarısına katkı da bulunmaktadır⁸⁶.

Sitterly' e göre iletişim ağları yani şebeke (networking) bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek için özel bağlantılar kurmayı ifade etmektedir. ⁸⁷ Rosabeth Moss Kanter'in Şirketin Erkek ve Kadınları adlı çalışmasında kadınların yükselme olanaklarından mahrum bırakılırken, terfi için çok önemli olan sosyal ağla ve kişisel ilişkilerin dışına itildiğinden bahsetmiştir⁸⁸.

Kadın çalışanların iletişim ağına girememeleri sonucunda örgütte neler olup bittiğini, hangi mevkilerin boş olduğunu, insanların örgüte karşı nasıl bir tutum içerisinde oldukları gibi konulardan uzak kalarak kendilerini geliştirme ve fırsatlardan yararlanma olanaklarından faydalanamamaktadırlar. Genellikle erkek egemen işletmelerde kadınların erkeklerin infomal ağlarına girmekte zorlandıkları görülmektedir.

⁸⁵ Buket, Akdöl, “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2009, s.65.

⁸⁶ Tamer, Koçel, “**İşletme Yöneticiliği**” Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul, 2011, s.532.

⁸⁷ Karaca, a.g.e., s.62.

⁸⁸ Ali, Çalışkan, “Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2012, s. 95.

2.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

2.2.3.1. Mesleki Ayrım

Mesleki ayrım cinsiyete dayalı bir ayrımcılıktır. Bu ayrımın temelinde; kadının “kadın işlerinde” , erkek “erkek işlerinde” çalışmalıdır mantığı yatmaktadır. Cinsiyete dayalı bu ayrım; toplum, kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibariyle onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir⁸⁹.

Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği erkeklerin temelde eril yönelim, kadınların ise temelde dişil yönelim taşımaları beklenmektedir. Buna göre; erkeklerin bağımsızlık, özgüven ve saldırganlık gibi özellikler taşıdıkları; kadınların ise anlayışlılık, yumuşak başlılık gibi özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Nitekim toplum, kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibariyle onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Cinsiyet rolleri olarak ifade edilen bu beklentiler, bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını da belirlemektedir⁹⁰.

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığını en önemli göstergesi, işlerin kadın-işçi ve erkek-işçi olarak ayrılmasıdır. Literatür incelendiğinde, işlerin cinsiyet bakımından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Toplumsal yargılar nedeniyle kadınların yoğun olarak büro, ev hizmetleri, tarım gibi alanlarda vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalıştırılmaktadır⁹¹.

Bazı mesleklerin erkek mesleği olarak tanımlanması yatay ve dikey olarak ayrıştırmaktadır. Yatay meslekte mühendislik, yöneticilik, genel müdürlük erkek işi olarak tanımlanmaktadır. Dikey ayrımcılıkta aynı iş yerinde çalışan kadın ve erkek arasında kadınların farklı değerlendirmelere maruz kalmasını ifade etmektedir. Dikey ayrımcılık kadınların meslek hayatında ilerlemesinin erkeklere göre daha uzun sürmesine neden olmaktadır⁹².

⁸⁹ Eyuboğlu, a.g.e., s.33.

⁹⁰ Karaca, a.g.e., s.64.

⁹¹ Yavuz, Demirel, “İşyerinde Ayrımcılık, Kavramsal Bir İnceleme”, **TİSK Akademi Dergisi**, 2011, Cilt 6, Sayı 12, s.76.

⁹² Güneş Han, Salihoğlu, “Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Çorum, 2014, s.26.

Kadın yöneticinin, yönetimde olması kurumunda “erkek gibi” olma hallerine ilişkin beklenti artmaktadır. Bir başka ifadeyle yönetici olmak erkeksi davranış kalıplarıyla hareket etmeyi yani “sert, hemen karar verebilme, duygusal davranmama ve katı olma” halleriyle birlikte beklenilmektedir. Kadınsı özellikler ise duygusal, ağırbaşlı, nazik olma gibi sıfatlarla tanımlandığından kadınların yönetici olması çok da kabul edilmemektedir⁹³.

2.2.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Stereotip, diğer kişiler hakkında, onların etnik grup üyeliklerine göre tarafgir yargıda bulunmak demektir. Stereotipler bir grubun en çok hatırlanan niteliklerini tanımlayan özelliklerdir ve insanın cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri veya yaşadıkları coğrafik bölgeye ilişkin olabilmektedir⁹⁴.

Kadınlara yönelik stereotipleme; cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri ve yaşadığı bölge gibi özellikleri nitelendirilmektedir. Örneğin, erkekler; başarılı, bağımsız, kendine güven vb. gibi özellikler ile tanımlanırken; kadınların nazik, anlayışlı, insanlara dönük özelliklerle tanımlanmaktadır⁹⁵.

Heller’ e göre cinsiyete ilişkin stereotiplerden bazıları şunlardır⁹⁶;

- Kadınlar erkeklerden daha fazla değişken bir ruh haline sahiptir ve bu nedenle üst düzey yönetsel pozisyonlar için uygun değildirler.
- Kadınların başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki ise yüksektir.
- Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.

⁹³ Ayşe, Alican, “Kamu Memur Sendikalarında Çalışan Yönetici Kadınlar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, 2007, s.125.

⁹⁴ Semra, Arıkan, “Yönetsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, 1999, 144-154, s.150.

⁹⁵ Nilüfer, Nergiz, Aysun, Yemen, “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2011, Sayı:24,195-214,s.202.

⁹⁶ Arıkan, a.g.e., s.150.

- Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerinde odaklanır.
- Kadınlar çok duygusaldır.
- Erkekler uzak ve erişilmezdir.
- Kadınlar daha eşitlikçidir, oysa erkekler kişi ve konulara göre kategorize etmeye daha eğilimlidir.

2.3. CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Kadınların yönetici olmalarında bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller vardır. Ancak kadın günümüzde var olan konumunu sorgulamaya başlamış ve çözüm arayışı içerisinde olmuştur. Öncelikle iş-aile yaşamının dengelenmesiyle çalışan kadının başarısı artacaktır. Kişinin kendi denge modelini oluşturması için de elinde olan bireysel özelliklerini, ailedeki kaynak ve destekleri kullanması gerekmektedir⁹⁷.

Kadınların üst düzey yönetici olmalarında çoklu rol üstlenme, mentor eksikliği, toplumsal önyargılar, iletişim ağına katılamama gibi engeller söz konusu olmaktadır. Bu engelleri aşmak için belirli stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Bu stratejiler aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir⁹⁸.

2.3.1. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadınların çalışma istekleri ve azimleri yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. Kadının yüksek performans göstermesi kariyer fırsatlarından yararlanması için önemli bir adımdır. Rogins ve arkadaşlarının (1998) çalışmasına göre, kadının beklenenden daha yüksek performans göstermesi, onun kariyer

⁹⁷ T., Yılmaz, N., Hotun Şahin, "İş-aile çatışması ve kadın yaşamı üzerine etkileri", İ.Ü.F.N. **Hemşirelik Dergisi**, 16(63), 188-194, 2008, s.192.

⁹⁸ Yoğun, Erçen, "Kadınların Cam tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, Adana, 2008, s.33.

geliştirmeye yönelik vazgeçilmez bir stratejisidir. Rogins' e göre; en sık kullanılan ve kritik öneme sahip strateji yüksek performans gösterme stratejisidir. Bu strateji beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirme gibi üç ana konuyu içermektedir. Bu üç konuyla yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Görüşmelerde, kadınlar kendilerinde olmayan yetenekler olduğu ve diğer çalışanlardan daha çok çaba gösterdiklerini ve daha çok çalıştıkları için de kariyerlerinde ilerlediklerini belirtmişlerdir⁹⁹.

Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır¹⁰⁰. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir¹⁰¹.

Knutson ve Schmidgell kadınlar için kariyer ilerletmede en önemli stratejinin çok çalışarak beklentileri aşmak olduğunu belirtmişlerdir. Kariyer gelişimi için düzenli olarak beklentileri aşmak yani yüksek performans sergilemek gerekmektedir. Ayrıca yönetici adayı kadının uygulayabileceği başka bir strateji ise, üst yönetimle uyumlu iş davranışı geliştirmektir¹⁰².

2.3.2. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

İş yaşamındaki gelişmeler ve yenilikler eğitim gereksinimini önemli kılmaktadır. Kadınların bu gelişmelere ve değişimlere ayak uydurabilmeleri ve üst kademelere yükselebilmeleri için eğitilmiş olmaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Erkek egemen bir iş dünyasında kadının kendisine yönelik önyargıları yıkması için eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle kendisini sürekli geliştirmesi gerekmektedir.

⁹⁹ a.g.e., s.41.

¹⁰⁰ Koçel, a.g.e, s.638.

¹⁰¹ a.g.e., s.627.

¹⁰² Erçen, a.g.e., s.42.

Mesleki eğitim programlarının en belirgin avantajı, kadını eğitimden sonra parçası olacağı erkek egemen iş dünyası ile henüz eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini onlarla beraber geliştirmesidir. Kadın henüz adaylık aşamasında, kendi ile erkek rakibinin farklılığını görebilmektedir. Mesleki eğitimin bir başka avantajı ise, erkek yönetici adaylarının kadınlara yönelik potansiyel önyargılarının bu eğitim ortamlarında azalması ya da tamamen yok olmasıdır¹⁰³.

İşletmelerde kadınların meslekte eşit ilerleme, kurum olanaklarından eşit olarak yararlanma haklarına sahip olmaları gerekmektedir. Genellikle işletmeler kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle eğitim ve gelişme programlarına zaman ayıramayacaklarına yönelik bir varsayımda bulunmakta ve kadınlar bu tür programlar için tercih edilmemektedir. Ayrıca kadınların çalışma hayatını ya da örgütü terk edebileceğine dair basmakalıp yargı yaygın olduğu için kadın çalışanlara bu tür yatırımlar yapılmak istenmemektedir¹⁰⁴.

Eğitim ihtiyacı bulunan tüm iş görenlere, cinsiyet ayrımı uygulanmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen her kişiye eşit koşullar altında eğitim kapılarının açılması gerekmektedir¹⁰⁵. İşletmelerde mesleki deneyim ve donanımların artmasını sağlayacak eğitim fırsatları oluşturulmalıdır. Kadınlara da bu konuda gerekli destek ve teşvik sunulmalıdır.

2.3.3. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Kadınların kariyer geliştirme programlarına katılması iş yaşamında kendilerini kanıtlamaya yardımcı olacaktır. Kariyer gelişimi programları sayesinde kadınlar iş yaşamında ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanacaktır¹⁰⁶.

Kadın çalışanların kariyer geliştirme programlarına katılmaları sayesinde iş yaşamındaki yeniliklere ve gelişmelere kolayca adapte olacaklardır. Böylece kariyerinde yöneticilik pozisyonu için önemli olan donanımlı bir çalışan profiline

¹⁰³ Erçen, a.g.e., s.34.

¹⁰⁴ Serpil, Akdöl, a.g.e., s.73.

¹⁰⁵ Cavide, Uyargil, Zeki, Adal, İsmail, Durak, Ataay, Ahmet, Cevat, Açar, A., Ova, Özçelik, Ömer, Sadullah, Gönen, Dündar, Lale, Tüzüner, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 2013, s. 171.

¹⁰⁶ Erçen, a.g.e., s.41.

erişmiş olacaktır. Kariyer geliştirme programları işletmeler tarafından uygulanması ve kadınlara kariyer gelişimi noktasında fırsatlar tanınması gerekmektedir.

2.3.4. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentor; daha önce de bahsedildiği gibi deneyimi az olan çalışanın iş ve kişisel yaşamı ile ilgili yeni şeyler keşfetmesine yardımcı, rehberlik ve destek sağlayan daha deneyimli olan kişidir¹⁰⁷. Mentorlerin yardımıyla daha az deneyimi olan çalışanlar, işletmelere kolay adapte olabilmekte ve böylece işletmenin de verimliliği artmaktadır.

İşletmelerde çalışanlar yapılan işler konusunda bilgili ve tecrübeli kişilerden yardım almaya ve yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Kadınlar da çalışma yaşamında, kariyerlerinde ileri seviyeye götürecek donanımlı mentorlerden faydalanmak istemektedirler. Ancak günümüzde kadın çalışanlar mentor bulmakta güçlük çekmektedir.

Mentor ilişkisi, ilişkinin aktif olması, yardımı amaçlaması, öğretme ve öğrenmeyi içermesi, davranışları yönlendirmesi, kişisel ve kariyer gelişim süreçlerinin olması ve her iki taraftan beklenen davranışların belirlenmesi gibi özellikler içermektedir. Lewis ve Fagenson' a göre (1995), özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada da önemli yararları söz konusu olmaktadır. Ancak, bir kadın için mentor bulmak önyargılar nedeniyle erkeklere göre daha zor olmaktadır. Mentor bulma konusunda da kadın ayrımcılığa uğramaktadır¹⁰⁸.

2.3.5. Sosyal İlişkiyi Geliştirme Stratejisi

Erkek egemen bir iş dünyasında, kadının sosyal ilişkiler kurması zorlaşmaktadır. Yönetici adayı olan kadın, erkek egemen işletmelerde yönetici olan

¹⁰⁷ İbrahimoglu, a.g.e., s.144.

¹⁰⁸ Erçen, a.g.e., s.37.

erkeklerin sosyal iletişim alanlarına girmek için ya çok başarılı olup dikkatlerini çekerek ya da onlar gibi davranarak bunu başarabilmektedir.

Dreher' e göre zaman içinde daha çok kadın, erkek egemen yönetim hiyerarşilerine girmeye başladıkça kadınların ilerleme fırsatları artacaktır. Başka bir deyişle, alt düzey yöneticilik konumlarında kadınların sayısı arttıkça, yüksek yöneticilik düzeyleri de artacaktır. Bu da sosyal ilişki ağlarını geliştirmeye bağlıdır¹⁰⁹.

İşletmelerde sosyal ağları geliştirme amaçlı faaliyetler düzenlenmelidir. Ehrich' e göre (1994) patronlarla golf oynama erkek kulüplerine ve spor faaliyetlerine erkek meslektaşları kadar sıklıkla katılamayan veya davet edilmeyen kadınların önemli iş bağlantılarının dışında kaldıklarına dikkat çekmektedir. Böylelikle sosyal iletişim ağlarından dışlanan kadınlar kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalacaklardır¹¹⁰.

¹⁰⁹ Suna, Başak, "Cam Tavanlar", **Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, Güz 2009, 119-132, s.125.

¹¹⁰ Anafarta v.d., a.g.e., s.120.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan literatür çalışmasında kadının iş yaşamında yeterli ölçüde bulunmaması ve işgücüne yeterli sayıda dahil olamaması sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte üst yönetim kademelerine yükselmelerine cam tavan adı verilen görünmez ve aşılması zor engeller sebep olmaktadır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan bu olgu kadınların kariyerlerinde ilerlemesine engel olmakta ve iş yaşamından uzaklaşmasına neden olmaktadır.

İkinci bölümde de belirtildiği üzere kadınların çalışma yaşamında üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerine cam tavan sebep olmaktadır. Bu çalışmanın amacı kadınların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelere engel olan cam tavan engellerinin neler olduğunu ve kadınların yönetici olmalarını engelleyen nedenler konusundaki algılarını tespit etmektir. Bu amaçla kadın ve erkek çalışanların, kadın çalışanlara ilişkin tutumları arasında bir fark olup olmadığı incelenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın temel amacı yukarıda da belirtildiği gibi kadınların üst yönetici pozisyonlarına yükselmelerine engel olan sebepleri belirleyebilmektir. Bu amaçla kadın ve erkek çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim değişkenlerine göre karşılaştırılmasıyla aşağıdaki varsayımlar oluşturulmuştur.

- a) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- b) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar yaşa göre farklılık göstermektedir.
- c) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

- d) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir
- e) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar mesleki deneyim sürelerine göre farklılık göstermektedir.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak literatür araştırması ve alan araştırmasında anket ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlara cam tavan sendromunu temel bileşenleri olan; çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorlük, mesleki ayırım ve stereotiplere ilişkin 38 adet soru sorulmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni İstanbul’da eğitim, bankacılık, kamu, sağlık, tekstil ve diğer sektörlerden basit tesadüfi örnekleme seçimi ile oluşturulmuştur¹¹¹.

Sektörlerin çok çeşitli olması nedeniyle sadece 6 sektör araştırmaya dahil edilmiştir. 600’ e yakın anketin dağıtımı sonucunda ancak 470 tanesi istenilen nitelikte doldurulmuş olarak geri dönmüştür.

3.5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, Ayşe Karaca’ nın 2007 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ nde hazırlamış olduğu “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri; Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı yayınlanmış yüksek lisans tezinden yararlanılarak anket soruları geliştirilmiştir.

¹¹¹ R., Altunışık, R., Coşkun, S., Bayraktaroğlu, E., Yıldırım, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, Sakarya Yayıncılık, 6.Baskı, Sakarya, 2010, s.137.

Hazırlanan anket formu, belirlenen eğitim kurumu, banka, kamu kurumu, hastane, tekstil ve diğer çeşitli firmalara hem elden teslim edilerek hem de “Google drive” aracılığıyla firma çalışanlarının maillerine anket formu gönderilerek elektronik ortamda da yanıtlamalarına olanak sağlanmıştır. Modern anket türleri olarak da tanımlanan bu yöntemle daha fazla kişiye daha kısa zamanda ulaşılmıştır.¹¹² Toplanılan veriler SPSS 18 istatistik programına girilmiştir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların kişisel bilgilerine, demografik özelliklerine ilişkin 9 adet soru sorulurken, ikinci bölümde cam tavan sendromuna yönelik 5’ li Likert ölçeği ile hazırlanan 37 adet ifade yer almaktadır.

Cam tavan sendromuna ilişkin ifadeler 7 gruba ayrılmıştır. İfadelerin kategorize edilmiş halleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3: Cam Tavan Sendromuna İlişkin İfadelerin Anketteki Numara Karşılığı

Çoklu Rol Üstlenme	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Kadınların Kişisel Tercih Ve Algıları	9, 10, 11, 12, 13, 14, 22
Örgüt Kültürü ve Politikaları	26, 28, 29, 30, 31
Stereotipler	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24
Mesleki Ayrım	23, 25, 27
İnformal İletişim Ağlarına Katılamama	32, 33, 34, 35
Mentorlük	36, 37

3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Anketin planlanması, ardından anket soruların hazırlanması ve uygulanması çok önemli bir süreçtir. Bununla beraber yapılan çalışmaların doğruluğu, soruların birbirleri arasındaki tutarlılığı ve anket formunun güvenilir olması da sürecin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Anket formunun somut olarak güvenilir olup olmadığını test etmek, ölçmek mümkündür. Bunlardan bir tanesi de "Cronbach's Alpha"

¹¹² a.g.e., s.81

katsayısıdır. Cronbach's Alpha; Alpha katsayısı, ölçekte yer alan soruların varyansları (değişim yüzdeleri) toplamının genel varyans oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişim gösterir¹¹³.

X' i çıkan katsayı değeri olarak düşünürsek:

$0.00 \leq X < 0.40$: ise anket güvenilir değildir.

$0.40 \leq X < 0.60$: anket düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq X < 0.80$: anket oldukça güveniliridir.

$0.80 \leq X < 1.00$: anket yüksek derecede güveniliridir.

Bu çalışmanın ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği için de Reliability Alpha Cronbach testi uygulamıştır. Testin sonucu Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4: Ölçeğin Güvenirlik Katsayısı

Alpha Cronbach	
Tüm Anket İçin Güvenirlik Katsayısı	.737

Anketin Alpha katsayısı " $0.60 < a < 0.80$ " olduğuna göre ölçek "oldukça güvenilir" anket grubuna girmektedir.

Araştırmanın güvenilirliğini saptamak için ankette kontrol sorusu bulunmaktadır. 10. soru, 20. soruyu kontrol etmeyi hedeflemiştir. Kontrol sorusu zıt yönlüdür. Aşağıdaki Tablo 5' de kontrol sorusunun frekans tablosu sunulmuştur.

¹¹³ Kazım Özdamar, **Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2002, s.66.

Tablo 5: 10. ve 20. İfadelerin Sıklık Dağılımı

	10- Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.		20-Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.
Kesinlikle Katılmıyorum	Sayı	19	144
	%	4	30,6
Katılmıyorum	Sayı	43	191
	%	9,1	40,6
Kararsızım	Sayı	50	50
	%	10,6	10,6
Katılıyorum	Sayı	149	54
	%	31,7	11,5
Kesinlikle Katılıyorum	Sayı	206	28
	%	43,8	6
Boş	Sayı	3	3
	%	0,6	0,6
Toplam	Sayı	467	467
	%	100	100

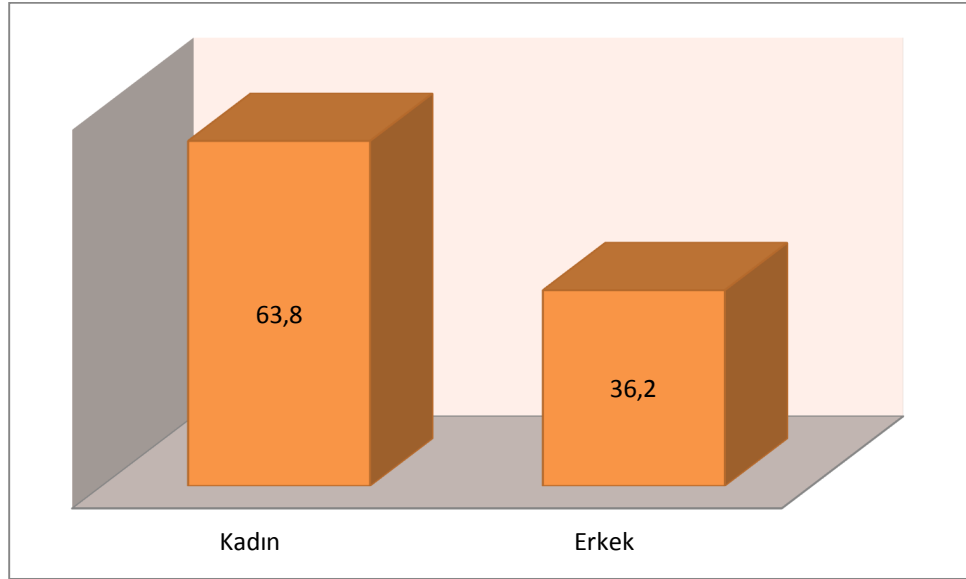
Genel olarak bakıldığında, 10. Önermede “Kesinlikle katılmıyorum” ile "Katılmıyorum" cevabının oranı %13,1'dir. 20. önermede ise bunun zıttı sorulmuş ve bu kez “Kesinlikle katılmıyorum” ile "Katılmıyorum" cevabının oranı %71,2 olmuştur. İki soru da temelinde benzer anlamlar içermektedir.

3.7. ANALİZ VE BULGULAR

Tablo 6: Cinsiyete İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	300	63,8
	Erkek	170	36,2
	Toplam	470	100

Tablo 6' ya göre araştırmaya katılanların %63,8'i bayan, %36,2'si ise erkektir. Araştırmaya katılanların cinsiyet durumları Şekil 4'de grafik olarak gösterilmiştir.

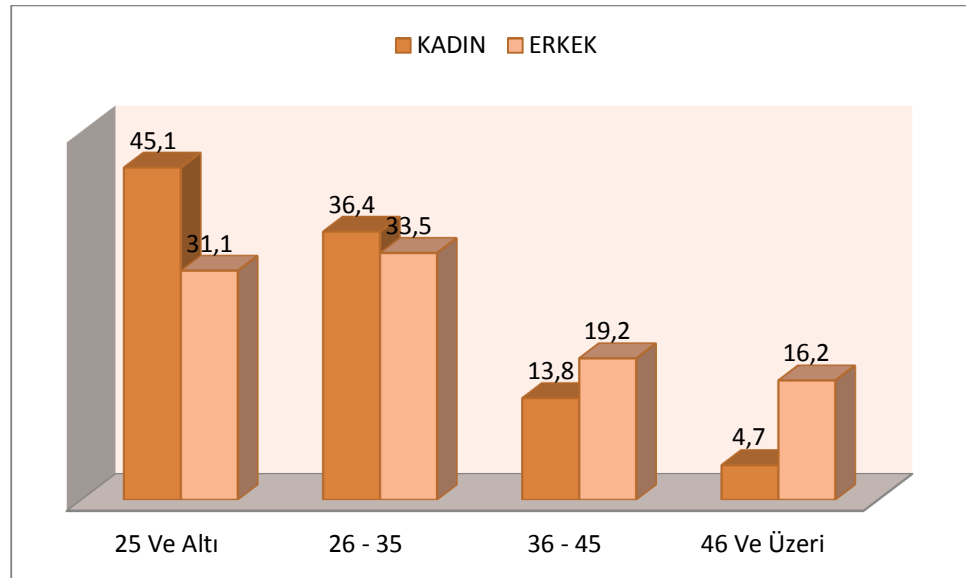


Şekil 3: Cinsiyete İlişkin Gruplama

Tablo 7. Yaşa İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

YAŞ GRUPLARI	KADIN		ERKEK	
	FREKANS (N)	YÜZDE (%)	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
25 Ve Altı	134	45,1	52	31,1
26 - 35	108	36,4	56	33,5
36 - 45	41	13,8	32	19,2
46 Ve Üzeri	14	4,7	27	16,2
Toplam	297	100,0	167	100,0

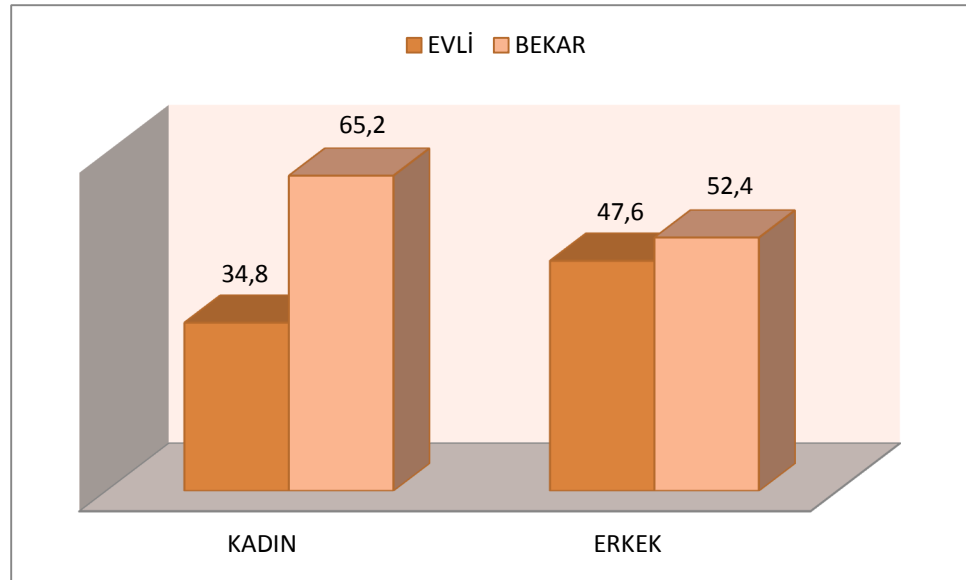
Araştırma kapsamında çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo.7) kadın çalışanlarda 25 ve altı yaş grubu %45,1 ile en yüksek değer olduğu görülmektedir. Bunu %36,4 ile 26 ile 35 yaş grubu kadın çalışanlar takip etmektedir. Ardından sırayla 26 - 35 yaş grubundan erkek çalışanlar %33,5, 25 ve altı yaş grubu erkek çalışanlar %31,3, 36 – 45 yaş grubu erkek çalışanlar %19,2, 46 ve üzeri erkek çalışanlar %16,2, 36 – 45 yaş grubu kadın çalışanlar %13,8 ve son olarak 46 ve üzeri yaş grubunda ankete katılan kadın çalışanların oranı % 4,7 dir. Araştırmaya katılanların yaşa ilişkin bulguları Şekil 5’de grafik olarak gösterilmiştir.

**Şekil 4: Yaşa İlişkin Gruplandırma**

Tablo 8. Medeni Duruma İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

MEDENİ DURUM	KADIN		ERKEK	
	FREKANS (N)	YÜZDE (%)	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
EVLİ	104	34,8	80	47,6
BEKAR	195	65,2	88	52,4
Toplam	299	100,0	168	100,0

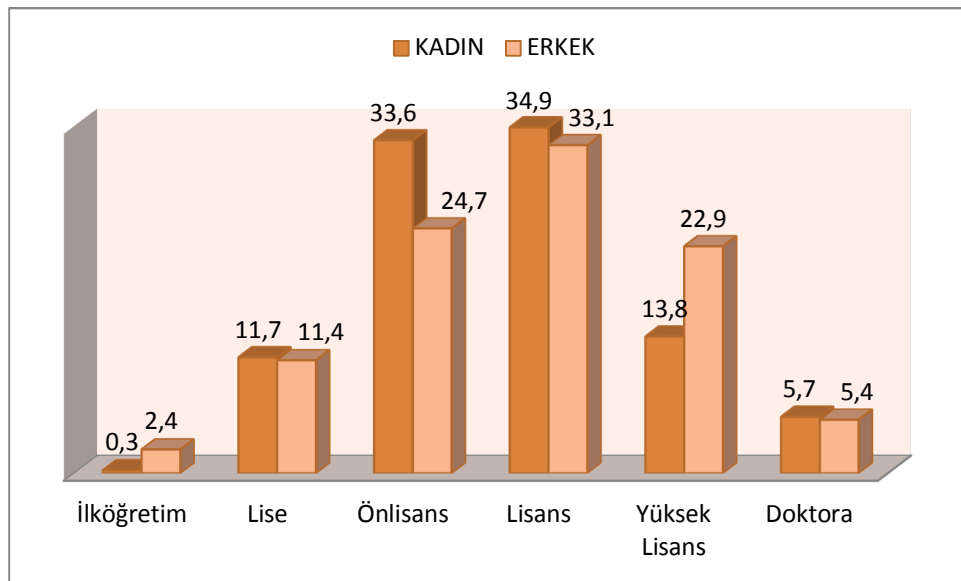
Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ait bulgular incelendiğinde (Tablo 8) kadın çalışanların %65,2'si bekar, % 34,8'i evli olduğu saptanmıştır. Erkek çalışanların medeni durumuna bakıldığında ise %52,4'ü bekar, %47,6'sının evli olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların medeni durumuna ilişkin bulguları Şekil 6 'de grafik olarak gösterilmiştir.

**Şekil 5: Medeni Duruma İlişkin Gruplandırma**

Tablo 9. Eğitim Duruma İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

EĞİTİM DURUMLARI	KADIN		ERKEK	
	FREKANS (N)	YÜZDE (%)	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
İlköğretim	1	0,3	4	2,4
Lise	35	11,7	19	11,4
Önlisans	100	33,6	41	24,7
Lisans	104	34,9	55	33,1
Yüksek Lisans	41	13,8	38	22,9
Doktora	17	5,7	9	5,4
Toplam	298	100,0	166	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde (Tablo 9) lise mezunu sayısının çok düşük olduğu görülmüştür (%1,1). Kadın katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında lisans mezunu oranı %34,9, önlisans mezunu oranı %33,6, yüksek lisans oranı %13,8, doktora mezunu oranı %5,7 ve son olarak ilköğretim mezunu oranı ise %0,3'dür. Erkek katılımcıların mezuniyet durumlarına bakıldığında ise, lisans mezunu oranı %33,1, ön lisans mezunu oranı 24,7, yüksek lisans mezunu oranı 22,9, doktora mezunu oranı 5,4 ve son olarak ilköğretim mezunu oranı %2,4'dür. Elde edilen bu veriler sonucunda kadın ve erkek katılımcıların ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumuna ilişkin bulguları Şekil 7 'de grafik olarak gösterilmiştir.



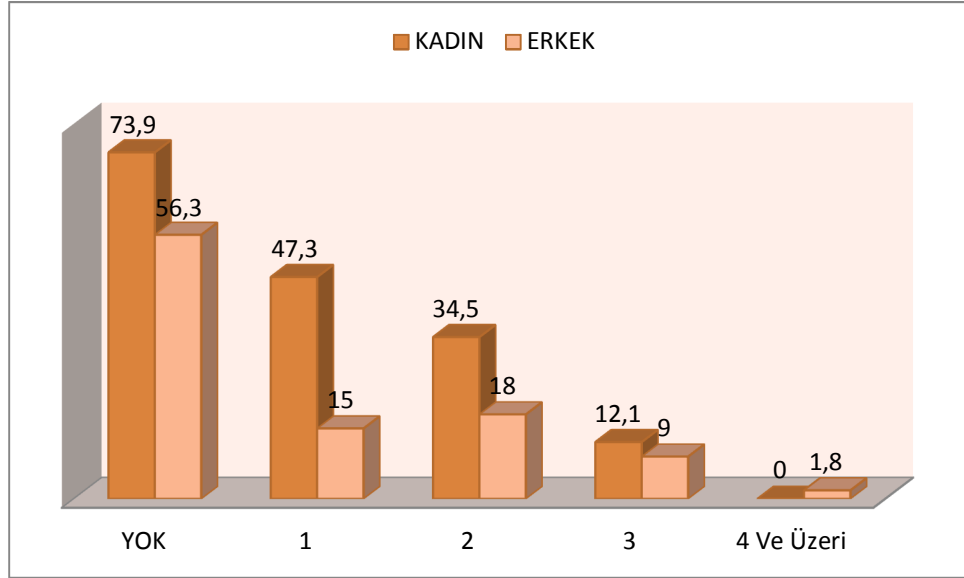
Şekil 6: Eğitim Duruma İlişkin Gruplandırma

Tablo 10: Çocuk Sayılarına İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

ÇOCUK SAYILARI	KADIN		ERKEK	
	FREKANS (N)	YÜZDE (%)	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
YOK	218	73,9	94	56,3
1	49	47,3	25	15,0
2	24	34,5	30	18,0
3	4	12,1	15	9,0
4 Ve Üzeri	0	0,0	3	1,8
Toplam	295	100,0	167	100,0

Araştırmaya katılanların kadın çalışanların %73,9'unun, erkek çalışanların da %56,3'ünün (Tablo 10) çocuğu bulunmamaktadır. Kadın katılımcıların 4 ve üzeri çocukları bulunmamaktadır. Kadın katılımcılardan 1 çocuğu olanların oranı %16,6, 2 çocuğu olanların oranı %8,1 ve 3 çocuğu olan kadın çalışanların oranı ise %1,4'dür. Erkek çalışanların çocuk sayılarına bakıldığında 1 çocuğa sahip olanların oranı %15, 2 çocuğa sahip olanların oranı %18, 3 çocuğu olanların oranı %9 ve 4 ve

üzeri çocuğu olanların oranı ise %1,8'dir. Ayrıca 470 katılımcıdan 8 kişi çocuk sayısı ile ilgili ifadeyi yanıtlamadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların çocuk sayılarına ilişkin bulguları Şekil 8'de grafik olarak gösterilmiştir.

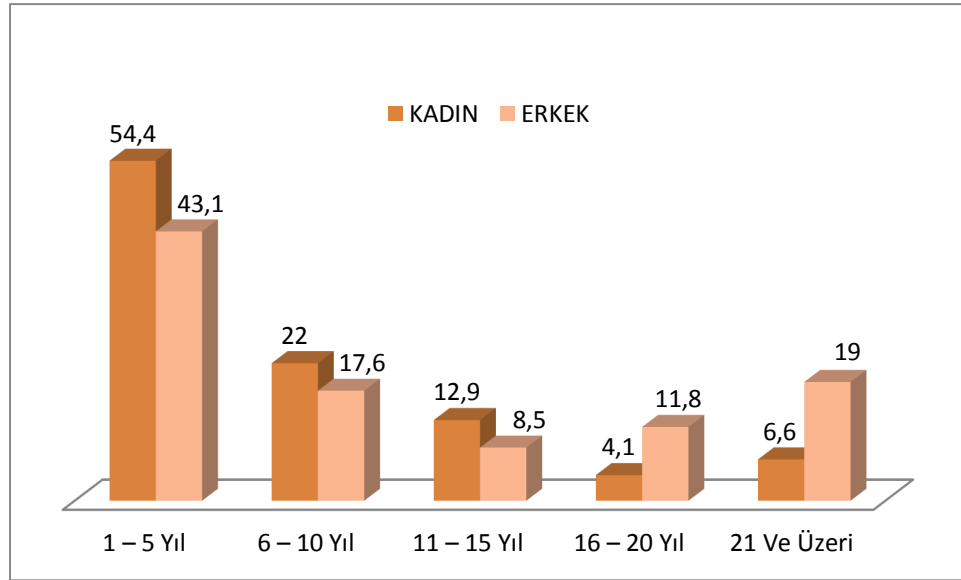


Şekil 7: Çocuk Sayısına İlişkin Gruplandırma

Tablo 11. Mesleki Deneyim Süresine İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

MESLEKİ DENEYİM SÜRESİ	KADIN		ERKEK	
	FREKANS (N)	YÜZDE (%)	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
1 – 5 Yıl	131	54,4	66	43,1
6 – 10 Yıl	53	22,0	27	17,6
11 – 15 Yıl	31	12,9	13	8,5
16 – 20 Yıl	10	4,1	18	11,8
21 Ve Üzeri	16	6,6	29	19,0
Toplam	241	100,0	153	100,0

Araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri incelendiğinde (Tablo 11) ağırlıklı olarak 1 – 5 yıl olduğu görülmüştür. Kadın çalışanların mesleki deneyim süresine bakıldığında 1 – 5 yıl olan mesleki deneyim süresi oranı %54,4, 6 – 10 yıl oranı %22, 11 – 15 oranı %12,9, 16 – 20 yıl oranı %4,1 ve son olarak 21 ve üzeri mesleki deneyim süresi oranı %6,6'dır. Erkek çalışanların mesleki deneyim sürelerine bakıldığında ise 1 – 5 yıl oranı %43,1, 6 – 10 yıl oranı %17,6, 11 – 15 yıl oranı %8,5, 16 – 20 yıl oranı %11,8 ve son olarak 21 ve üzeri mesleki deneyim süresi oranı ise %19'dur. 11 yıl ve üzerindeki mesleki deneyim sürelerine bakıldığında erkeklerin kadınlara oranla uzun süre meslek hayatında kaldıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca 76 kişi bu ifadeyi yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılanların mesleki deneyim sürelerine ilişkin bulguları Şekil 9'da grafik olarak gösterilmiştir.

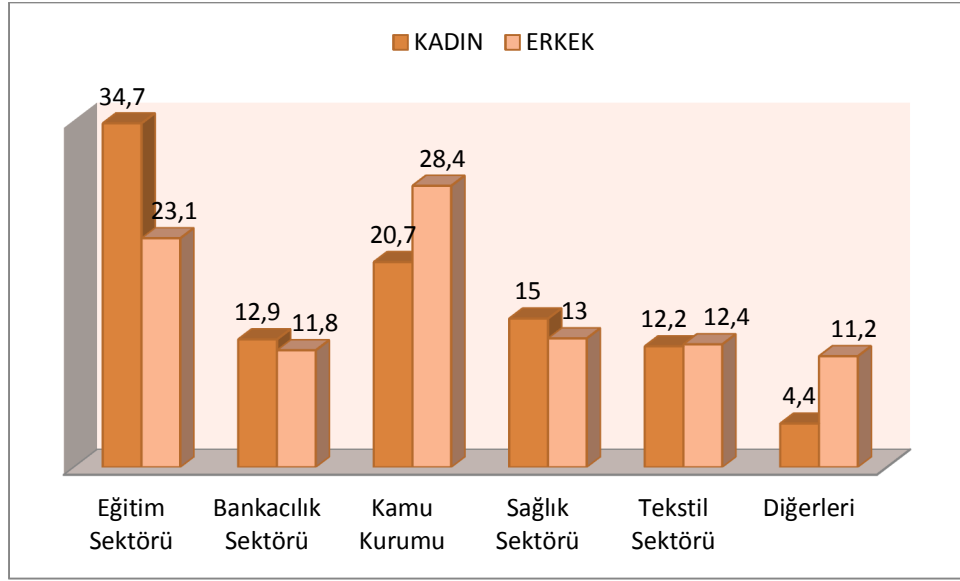


Şekil 8: Mesleki Deneyim Sürelerine İlişkin Gruplandırma

Tablo 12: Sektörlere İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

SEKTÖRLER	KADIN		ERKEK	
	FREKANS	YÜZDE	FREKANS	YÜZDE
	(N)	(%)	(N)	(%)
Eğitim Sektörü	102	34,7	39	23,1
Bankacılık Sektörü	38	12,9	20	11,8
Kamu Kurumu	61	20,7	48	28,4
Sağlık Sektörü	44	15,0	22	13,0
Tekstil Sektörü	36	12,2	21	12,4
Diğerleri	13	4,4	19	11,2
Toplam	294	100,0	169	100,0

Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanlar 6 adet sektör bazında gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma neticesinde (Tablo 12) kadın çalışanların %34,7' si eğitim sektöründen, %20,7' si kamu kurumundan, %15,0' ı sağlık sektöründen, %12,2' si tekstil sektöründen, %12,9' u bankacılık sektöründen ve son olarak %4,4' ü diğer sektörlerden katılmışlardır. Erkek çalışanların sektör dağılımlarına bakıldığında; %28,4' ü kamu kurumunda, %23,1'i eğitim sektöründe, %13,0'ı sağlık sektöründe, %12,4'ü tekstil sektöründe, %11,80'i bankacılık sektöründe ve son olarak da %11,2' si diğer sektörlerde çalışmaktadır. Ayrıca 7 kişi bu soruyu cevaplandırmamıştır. Araştırmaya katılanların sektör dağılımlarına ilişkin bulguları Şekil 10'da grafik olarak gösterilmiştir.



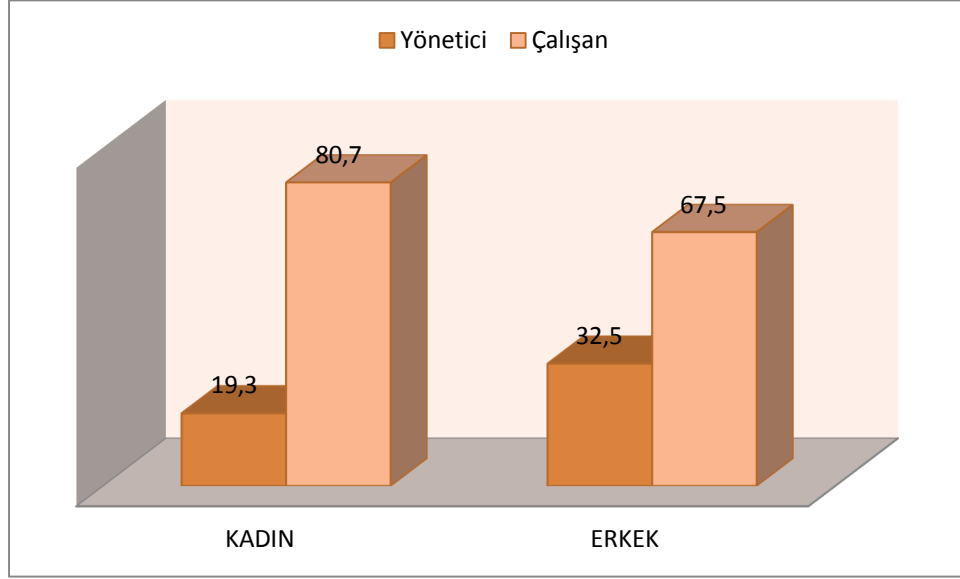
Şekil 9: Sektörlere İlişkin Gruplandırma

Tablo 13: Konumlara İlişkin Sıklık ve Yüzdeler

Konumları	KADIN		ERKEK	
	FREKANS (N)	YÜZDE (%)	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Yönetici	56	19,3	54	32,5
Çalışan	234	80,7	112	67,5
Toplam	290	100,0	166	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların konumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde (Tablo 13) kadın yöneticilerin %19,3'ü yönetici, erkeklerin ise %32,5'i yönetici olarak çalışmaktadır. Yönetici konumunda olmayan kadınların oranı %80,7 iken erkeklerin oranı ise %67,5'dir. Ayrıca araştırma sonucunda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların işyerlerindeki konumlarına ilişkin bulguları Şekil 11'de

grafik olarak gösterilmiştir.



Şekil 10: Konumlara İlişkin Gruplandırma

Tablo 14: Mesleki Deneyim Süresinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

Mesleki Deneyim Süresi		1-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	21 VE ÜZERİ	Toplam
Cinsiyet	KADIN	152	53	31	10	16	262
	ERKEK	69	27	13	18	29	156
Toplam		221	80	44	28	45	418

Araştırma kapsamındaki çalışanların mesleki deneyim süresinin cinsiyete göre çapraz dağılımına ilişkin bulgular incelendiğinde (Tablo 14); ankete katılan kadın çalışanlarda 152 kişi 1-5 yıl arasında mesleki deneyime sahipken 16-20 yıl arasında mesleki deneyime sahip kadın çalışan sayısı 10'dur. Erkek çalışanların 69'u 1-5 yıl mesleki deneyim süresine sahipken 11-15 yıl mesleki deneyim süresine sahip erkek çalışan sayısı 13'dür. Genel olarak bakıldığında Toplamde kadın sayısının yarısından fazlası 1-5 yıllık mesleki deneyim süresine sahiptir. Erkeklerle bakıldığında ise bu sayının daha düşük olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre kadın

çalışanların mesleki deneyim süreleri erkeklere göre daha azdır.

Tablo 15: Medeni Durumunun Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

		MEDENİ DURUMUNUZ		Toplam
		EVLİ	BEKAR	
CİNSİYETİNİZ	KADIN	104	195	299
	ERKEK	80	88	168
Toplam		184	283	467

Kadın katılımcıların 195'i bekâr, 104'ü ise evlidir(Tablo 15). Erkek katılımcılardan 88'i bekâr 80'i evlidir. Kadınların çoğunluğunun bekâr olması, çoklu rol üstlenme konusundaki fikirlerinin yaşanmışlıktan öte sadece düşüncelerini yansıtması bir dezavantaj oluşturmuştur.

Tablo 16: Eğitim Durumunun Çocuk Sayısına Göre Çapraz Dağılımı

Eğitim Durumunuz		İLK ÖĞRETİM	LİSE	ÖN LİSANS	LİSANS	YÜKSEK LİSANS	DOKTORA	Toplam
ÇOCUK SAYINIZ	YOK	0	31	124	98	46	11	310
	1	2	8	11	34	14	4	73
	2	2	11	2	16	13	10	54
	3	1	3	3	7	4	0	18
	4 VE ÜZERİ	0	0	0	0	1	1	2
Toplam		5	53	140	155	78	26	457

Katılımcılardan 283 kişinin bekar olduğu sonuçlardan anlaşılmıştır. Geriye kalan 27 kişi evli, ancak henüz çocuk sahibi değildir. Tablo 16' ya bakıldığında Lisans mezunu 34 kişinin 1 adet çocuğu varken, 4 ve üzeri çocuğu olan yüksek lisans ve doktora mezunu olan 1'er kişi bulunmaktadır. Genel itibariyle bakıldığında ise katılımcıların 73'ünün 1 tane, 54'ünün ise 2 adet çocukları olduğu görülmüştür.

Tablo 17: Kurumda Çalışma Sürelerinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

		CİNSİYETİNİZ		Toplam
		KADIN	ERKEK	
ŞU ANDA BULUNDUĞUNUZ KURUMDA NE KADAR ZAMANDIR ÇALIŞIYORSUNUZ?	1-5	208	74	282
	6-10	28	25	53
	11-20	11	9	20
	21 VE ÜZERİ	2	3	5
Toplam		249	111	360

Katılımcıların neredeyse tamamına yakını buldukları kurumda 1-5 yıl arasında çalışmaktadır. Ancak kadın çalışanların oranı erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu duruma eğitim sürelerinin ve yaşın etkisi bulunmaktadır.

Tablo 18: Kurumda Görevlerinin Medeni Duruma Göre Çapraz Dağılımı

KURUMDAKİ GÖREVİNİZ	CİNSİYETİNİZ			
	EVLİ		BEKÂR	
	FREKANS (N)	YÜZDE (%)	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
YÖNETİCİ	64	36,4%	45	16,2%
ÇALIŞAN	112	63,6%	232	83,8%
Toplam	176	100,0%	277	100,0%

Tablo 18’de görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğunun çalışan olduğu tespit edilmiştir. %36,4’ünün evli ve yönetici olduğu görülmektedir. Bekarlarında %16,2’si yönetici olarak çalışmaktadır.

Tablo 19: Kurumda Görevlerinin Çocuk Sayısına Göre Çapraz Dağılımı

KURUMDAKİ GÖREVİNİZ		ÇOCUK SAYINIZ					Toplam
		YOK	1	2	3	4 VE ÜZERİ	
YÖNETİCİ	FREKANS (N)	56	21	22	8	2	109
	YÜZDE (%)	51,4%	19,3%	20,2%	7,3%	1,8%	100,0%
ÇALIŞAN	FREKANS (N)	248	50	30	10	1	339
	YÜZDE (%)	73,2%	14,7%	8,8%	2,9%	0,3%	100,0%

Tablo 19’da görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğunun çocuğu olmadığı tespit edilmiştir. Yönetici olan katılımcıların %51,4’ ünün çocuğu yok, %7,3’ünün 3 çocuğu, %1,8’inin ise 4 ve üzeri çocuğu bulunmaktadır. Çalışanlara bakıldığında %73,2’sinin hiç çocuğu yok, %14,7’sinin 1 çocuğu, %8,8’inin 2 çocuğu, %2,9’unun 3 çocuğu ve %0,3’ünün 4 ve üzeri çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 20: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cinsiyete Göre Farkları Açıklayan Bulgular

Önermeler	Kadınlar		Erkekler		p
	Ortalama	Std.Sapma	Ortalama	Std. Sapma	
S1	3,013333	1,3288	2,076471	1,22597	0
S2	1,446667	0,71801	2,105882	1,15152	0
S3	3,993333	1,03773	2,888235	1,29376	0
S4	3,571906	1,09484	3,017647	1,26151	0
S5	3,258389	1,15047	2,910714	1,2373	0
S6	3,204013	1,20479	2,928994	1,2844	0,02
S7	3,481605	1,11826	3,369048	1,25998	0,32
S8	1,711409	1,0203	1,869048	1,07536	0,12
S9	1,585284	0,87196	2,3	0,9721	0
S10	1,668896	1,00706	2,511905	1,1477	0
S11	3,755853	1,13985	3,053254	1,05931	0
S12	3,976667	0,99638	3,130178	1,23716	0
S13	1,751678	0,93135	2,315476	1,00977	0
S14	4,23569	0,92177	3,813253	1,05374	0
S15	4,080537	1,11625	3,309524	1,19356	0
S16	1,75	0,97159	2,652941	1,16285	0
S17	3,706667	1,15401	2,596386	1,21595	0
S18	3,953177	1,03519	2,952096	1,25058	0
S19	2,966667	1,18472	2,505952	1,12669	0
S20	4,137124	1,0123	3,172619	1,18875	0
S21	1,953177	1,1634	2,754491	1,23925	0
S22	3,408027	1,09026	3,04142	1,00803	0
S23	3,798658	1,11904	2,536145	1,21427	0
S24	4,056667	1,0117	3,12426	1,11374	0
S25	2,516667	1,15216	2,16568	0,97395	0
S26	2,789298	1,13771	2,386905	1,12631	0
S27	3,153333	1,26299	3,203593	1,16443	0,67
S28	2,518395	1,10315	2,307229	1,0712	0,05
S29	4,353333	1,02892	3,60241	1,22539	0
S30	3,361204	1,09144	3,269461	1,06668	0,38
S31	3,197324	1,15474	2,95858	1,14098	0,03
S32	2,207358	0,98503	2,431138	1,00288	0,02
S33	2,493289	1,03228	3,10119	1,1819	0
S34	3,080537	1,09185	2,721893	1,06885	0
S35	3,73913	1,12574	3,473373	1,26333	0,02
S36	2,85906	1,17218	2,911765	1,19088	0,64
S37	2,722408	1,19838	2,823529	1,17847	0,38

Yapılan Independent Sample t-testine göre, “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu” ölçeğinde belirtilen görüşlere katılma dereceleri bakımından Tablo 20’deki 7., 8., 27., 28., 30., 31., 36. ve 37. önermelerde kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. ($P>0,05$) Test sonuçları incelendiğinde 37 ifadeden sadece 8 ifadede erkek ve kadınlar arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir.

Çoklu rol üstlenme ifadelerini oluşturan 7. Ve 8. Önermelerin, erkekler ve kadınların verdiği cevaplar neticesinde fark olmadığı gözlenmiştir. Mesleki ayrımı ifade eden 27. Önerme olan; “Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır” a verilen cevaplarda kadınların ve erkeklerin aynı düşünceye sahip oldukları görülmüştür. Bir diğer farkın bulunmadığı 28. önerme ise örgüt kültürünü ifade eden “Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır”. Buna göre erkek ve kadınlar çalıştıkları kurumlarda ücret konusunda eşit bir politika ile yönetildiklerini göstermektedir. 30. Ve 31. İfadelere bakıldığında ise terfi konusunda kadınlara daha fazla imkan verildiği ve kurumun erkek kurallarıyla yönetilmesi işletmelerin örgüt kültürü hakkında erkek ve kadınların aynı düşünceye sahip olduklarını göstermiştir. 36. Ve 37. İfadelerde ise mentor eksikliği ifadeleri yer almaktadır. Kadın çalışanların mentor eksikliği konusunda kadınlar ve erkekler aynı düşüncede oldukları görülmektedir

Tablo 21: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Cinsiyete Göre Farklarını Açıklayan T Testi Sonuçları

	CİNSİYETİNİZ	N	Ortalama	St. Sapma	F	P
Çoklu Rol Üstlenme	KADIN	294	2,9656	,58878	,018	,000
	ERKEK	164	2,6563	,59898		
Kişisel Tercih Algıları	KADIN	291	2,7951	,38135	1,384	,037
	ERKEK	158	2,8774	,42734		
Stereotipler	KADIN	297	3,5228	,59673	2,164	,000
	ERKEK	165	2,9082	,66763		
Mesleki Ayrım	KADIN	297	3,3072	,72195	,394	,000
	ERKEK	162	2,8519	,68794		
Örgüt Kültürü Ve Örgüt Politikası	KADIN	298	3,2463	,49141	7,616	,000
	ERKEK	163	2,9067	,60666		
İletişim Ağlarına Katılamama	KADIN	296	2,5935	,62488	,012	,012
	ERKEK	166	2,7490	,65385		
Mentor Eksikliği	KADIN	299	2,8595	1,48211	,851	,949
	ERKEK	170	2,8676	,92395		

Tablo 21’ de kişisel tercih algıları ve mentor eksikliği değişkenleri ile cinsiyet durumu arasında yapılan Independent Sample t-testinin sonuçlarına göre, $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki ayrım örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılamama ile cinsiyet durumu arasında yapılan t testi sonuçlarında ise $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunduğu gözlenmiştir.

H1: Kadın çalışanlara yönelik tutumlar cinsiyete göre farklılık gösterir hipotezi kişisel algıları ve mentor eksikliği değişkenlerine göre reddedilirken, Çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki ayrım örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılamama değişkenlerine göre kabul edilmiştir.

Tablo 22: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Yaşa Göre Farkları Açıklayan Bulgular

Önerm.	25 VE ALTI		26 - 35		36 - 45		46 VE ÜZERİ		p
	Ort.	Std.Sap	Ort.	Std.Sap	Ort.	Std.Sap	Ort.	Std.Sap	
S1	2,586	1,32975	2,7195	1,43381	2,7671	1,37962	2,6829	1,25377	0,733
S2	1,5215	0,93118	1,7317	0,90056	1,7945	0,99943	2,0488	1,09433	0,005
S3	3,4865	1,14259	3,2317	1,18579	3,3425	1,28257	3,5366	1,14231	0,119
S4	3,7527	1,18692	3,5	1,18529	3,3973	1,47892	3,6585	1,27691	0,182
S5	3,1351	1,21051	2,9877	1,14389	3,2083	1,26644	3,625	1,07864	0,023
S6	2,957	1,28116	3,1411	1,1909	3,2083	1,20956	3,561	1,20517	0,031
S7	3,3135	1,25069	3,5062	1,10474	3,4795	1,13173	3,6585	1,13159	0,244
S8	1,7204	1,12337	1,8457	1,02497	1,7465	0,96686	1,8049	0,90054	0,723
S9	1,5892	0,83659	2,0061	0,96247	1,9589	1,08575	2,0976	1,04415	0
S10	1,7784	1,03712	2,092	1,16962	2,1644	1,24737	2,025	1,04973	0,023
S11	3,712	1,08071	3,372	1,19383	3,3699	1,18447	3,3902	1,20162	0,023
S12	3,8548	1,09811	3,5183	1,16951	3,6986	1,22117	3,5366	1,14231	0,043
S13	1,7946	0,95609	2,0432	0,97387	1,9726	1,02703	2,2927	1,14551	0,013
S14	4,2	0,91959	4,0621	1,05883	4,0556	0,83731	3,775	1,09749	0,082
S15	3,8226	1,22396	3,7654	1,23381	3,8333	1,13832	3,9	1,0328	0,92
S16	1,9785	1,10016	2,1341	1,16453	1,9863	1,00683	2,3415	1,23713	0,207
S17	3,3817	1,32318	3,2407	1,24014	3,4028	1,28545	3,1463	1,33343	0,558
S18	3,6344	1,21953	3,6135	1,19838	3,5833	1,20737	3,425	1,27877	0,798
S19	2,8871	1,24038	2,6341	1,14594	2,9028	1,08977	2,9512	1,20315	0,143
S20	3,8011	1,16628	3,811	1,16477	3,8219	1,15881	3,6923	1,19547	0,946
S21	2,087	1,27311	2,3415	1,23069	2,3151	1,24585	2,375	1,19158	0,206
S22	3,3118	1,18073	3,2683	0,98515	3,3194	1,0458	3,1	1,00766	0,708
S23	3,4324	1,29675	3,3416	1,32337	3,2329	1,31783	3,3077	1,23871	0,716
S24	3,8763	1,09089	3,6442	1,21554	3,6849	1,07854	3,439	1,02588	0,077
S25	2,3548	1,16383	2,2378	1,00222	2,589	1,07801	2,75	1,14914	0,019
S26	2,5591	1,19424	2,6524	1,12198	2,8611	1,1665	2,675	1,0225	0,309
S27	3,2486	1,25231	3,092	1,22631	3,2192	1,19311	3	1,20416	0,511
S28	2,2258	1,07682	2,4756	1,08787	2,7143	1,06516	2,8	1,06699	0,001
S29	4,1622	1,13524	4,128	1,18868	4,0548	1,10416	3,6923	1,1506	0,133
S30	3,2151	1,08403	3,3232	1,0906	3,5915	1,02229	3,4	1,05733	0,091
S31	3,2688	1,14032	3,0184	1,16255	2,9861	1,22754	2,9512	1,0235	0,105

S32	2,1784	0,96997	2,3374	1,00751	2,4306	1,0724	2,3659	0,94223	0,227
S33	2,5323	1,1254	2,7683	1,15433	3,0141	1,08881	2,85	0,97534	0,012
S34	2,957	1,15701	3,0427	1,07024	2,9014	1,07111	2,6341	0,9684	0,196
S35	3,7957	1,21307	3,5854	1,17699	3,6111	1,13281	3,4	1,0328	0,157
S36	2,7957	1,22637	2,9329	1,17296	3,5833	4,95544	2,8049	1,05403	0,079
S37	2,4677	1,22652	3,0244	1,16151	2,8056	1,20607	2,9756	0,82121	0

Yapılan ANOVA analizine göre "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu" ölçeğinde belirtilen görüşlere katılma dereceleri bakımından yaş grupları arasında Tablo 22'de görüldüğü gibi 2., 5., 6., 9., 10., 11., 12., 13., 28. Ve 37. önermelerde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. ($P>0,05$)

Tablo 23: Ev İşlerinde Eşit Sorumluluk Paylaşımı Gereklidir Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi

Tukey HSD			
YAŞ	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
25 VE ALTI	186	1,5215	
26 - 35	164	1,7317	1,7317
36 - 45	73	1,7945	1,7945
46 VE ÜZERİ	41		2,0488
Sig.		,260	,146

Tablo 23'de veriliği gibi, "Ev İşlerinde Eşit Sorumluluk Paylaşımı Gereklidir." önermesinde tespit edilen farklılık sonucunda, bu farklılığı hangi grupların meydana getirdiğini bulmak için yapılan Tukey HSD testine göre; "46 ve üzeri" yaş grubuyla; "36 – 45" yaş grubu arasında görüşlere katılma dereceleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir.

Tablo 24: Şu Anda Ya da Gelecekte Çocuk Sahibi Olma Düşüncesi Kadınların Kariyer Hedeflerini Sınırlar Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi

Tukey HSD			
YAŞINIZ	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
26 - 35	163	2,98773	
25 VE ALTI	185	3,13514	
36 - 45	72	3,20833	3,20833
46 VE ÜZERİ	40		3,625
Sig.		0,64492	0,1211

Tablo 24’ de verildiği gibi, “Şu Anda Ya da Gelecekte Çocuk Sahibi Olma Düşüncesi Kadınların Kariyer Hedeflerini Sınırlar.” önermesinde tespit edilen farklılık sonucunda, bu farklılığı hangi grupların meydana getirdiğini bulmak için yapılan Tukey HSD testine göre; “26 – 35” yaş grubu ile, “25 ve altı, 36 – 45” yaş, “46 ve üzeri” yaş grupları arasında görüşlere katılma dereceleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir. “26 – 35” yaş gurubunun katılma derecesi “Katılmıyorum” iken, Diğer yaş gruplarının katılma derecesi ise “Kararsızım” şeklindedir.

Tablo 25: Ailemle Yeteri Kadar Zaman Geçiremediğim İçin Kendimi Suçlu Hissediyorum Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi

Tukey HSD			
YAŞINIZ	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
25 VE ALTI	186	2,95699	
26 - 35	163	3,1411	3,1411
36 - 45	72	3,20833	3,20833
46 VE ÜZERİ	41		3,56098
Sig.		0,56798	0,13623

Tablo 25’ de verildiği gibi, “Ailemle Yeteri Kadar Zaman Geçiremediğim İçin Kendimi Suçlu Hissediyorum.” önermesinde tespit edilen farklılık sonucunda, bu farklılığı hangi grupların meydana getirdiğini bulmak için yapılan Tukey HSD testine göre; “25 ve altı” yaş grubuyla “26 – 35” yaş, “36 - 45” yaş ve “46 ve üzeri” yaş grupları arasında görüşlere katılma dereceleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir. “25 ve altı” yaş grubunun katılma derecesi “Katılmıyorum” iken diğer yaş gruplarının katılma derecesi ise “Kararsızım” şeklinde olmuştur.

Tablo 26: Kadınlar İçin İşlerinde İlerleme Ve Gelişme Olanakları Çok Önemlidir Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi

Tukey HSD			
YAŞINIZ	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
25 VE ALTI	185	1,58919	
36 - 45	73	1,9589	1,9589
26 - 35	164		2,0061
46 VE ÜZERİ	41		2,09756
Sig.		0,06287	0,78677

Tablo 26’ de verildiği gibi, “Kadınlar İçin İşlerinde İlerleme Ve Gelişme Olanakları Çok Önemlidir.” önermesinde tespit edilen farklılık sonucunda, bu farklılığı hangi grupların meydana getirdiğini bulmak için yapılan Tukey HSD testine göre; “46 ve üzeri” yaş, “26– 35” yaş grubuyla, “36-45” yaş ve “46 ve üzeri” yaş grupları arasında görüşlere katılma dereceleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu söylenebilir.

Tablo 27: Kadın Yöneticiler Kadın Astlarını Yönetici Olabilecekleri Konusunda Teşvik Ederler Önermesinde Bulunan Farklılığın Yaş Grupları Bağlamında Değerlendirilmesi

Tukey HSD			
YAŞINIZ	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
25 VE ALTI	186	2,46774	
36 - 45	72	2,80556	2,80556
46 VE ÜZERİ	41		2,97561
26 - 35	164		3,02439
Sig.		0,26035	0,63618

Tablo 27'ye bakıldığında “Kadın Yöneticiler Kadın Astlarını Yönetici Olabilecekleri Konusunda Teşvik Ederler” ifadesinde tespit edilen farklılıklar sonucunda “26 – 35” yaş grubu ile, diğer yaş grupları arasında görüşlere katılma dereceleri açısından istatistiksel olarak bir farkın olduğu görülmüştür. “26 – 35” yaş grubunun katılma derecesi “Kararsızım” iken, diğer yaş gruplarının katılma derecesi ise “Katılmıyorum” şeklindedir.

Tablo 28: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Yaşa Göre Farklarını Açıklayan ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş Grupları	Ortalama	St. Sapma	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	25 VE ALTI	2,8128	,59197	2,323	,074
	26 - 35	2,8467	,62562		
	36 - 45	2,8714	,65800		
	46 VE ÜZERİ	3,0906	,50079		
Kişisel Tercih Algıları	25 VE ALTI	2,7877	,38307	1,013	,387
	26 - 35	2,8497	,40884		
	36 - 45	2,8644	,39117		
	46 VE ÜZERİ	2,8480	,39433		
Stereotipler	25 VE ALTI	3,3402	,71250	,358	,783
	26 - 35	3,2680	,66409		
	36 - 45	3,3239	,67869		
	46 VE ÜZERİ	3,2784	,63715		
Mesleki Ayrım	25 VE ALTI	3,2133	,78733	,952	,415
	26 - 35	3,0797	,74467		
	36 - 45	3,1597	,67175		
	46 VE ÜZERİ	3,1184	,62259		
Örgüt Kültürü Ve Örgüt Politikası	25 VE ALTI	3,0886	,56792	1,348	,258
	26 - 35	3,1227	,58260		
	36 - 45	3,2464	,51007		
	46 VE ÜZERİ	3,1179	,48497		
İletişim Ağlarına Katılamama	25 VE ALTI	2,5532	,64153	2,953	,032
	26 - 35	2,7198	,63172		
	36 - 45	2,7729	,67517		
	46 VE ÜZERİ	2,6250	,56582		
Mentor Eksikliği	25 VE ALTI	2,6317	,95301	3,973	,008
	26 - 35	2,9787	,88503		
	36 - 45	3,1944	2,53782		
	46 VE ÜZERİ	2,8902	,71162		

Yapılan Anova testi sonucunda (Tablo 28) kişisel tercih algıları, Çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki ayrım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları değişkenleri ile yaş durumu arasında, $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir.

İletişim ağlarına katılamama ve mentor eksikliği ile yaş durumu arasında yapılan Anova testi sonuçlarında ise $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunduğu gözlenmiştir.

H2: Kadın çalışanlara yönelik tutumlar yaşa göre farklılık gösterir hipotezi kişisel tercih algıları, Çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki ayrım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları değişkenlerine göre reddedilirken, İletişim ağlarına katılamama ve mentor eksikliği değişkenlerine göre kabul edilmiştir.

Tablo 29: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Medeni Durumlarına Göre Farkları Açıklayan Bulgular

Önermeler	Evli		Bekar		p
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	
S1	2,6957	1,38484	2,6749	1,35805	0,873
S2	1,7717	,95360	1,6184	,94678	0,89
S3	3,2663	1,24565	3,4291	1,14606	0,15
S4	3,3750	1,33700	3,7597	1,15725	0,001
S5	3,0829	1,18733	3,1560	1,19181	0,519
S6	3,1813	1,22816	3,0424	1,24270	0,23
S7	3,5628	1,14120	3,3617	1,18878	0,7
S8	1,7790	,96367	1,7624	1,09200	0,868
S9	2,0163	1,01613	1,7340	,92620	0,003
S10	2,1639	1,17455	1,8505	1,09173	0,004
S11	3,3641	1,13706	3,5887	1,16943	0,04
S12	3,5410	1,23467	3,7562	1,10796	0,054
S13	2,0164	,96917	1,9179	1,01443	0,296
S14	3,9451	1,02846	4,1871	,93907	0,01
S15	3,7650	1,15525	3,8286	1,23534	0,575
S16	2,1304	1,07345	2,0389	1,16779	0,393
S17	3,2802	1,25418	3,3488	1,30633	0,575
S18	3,5330	1,18765	3,6406	1,22576	0,35
S19	2,7253	1,15214	2,8516	1,20249	0,26
S20	3,7033	1,16576	3,8582	1,16949	0,164
S21	2,3497	1,23060	2,1679	1,26592	0,126
S22	3,2473	1,01881	3,2862	1,11058	0,703
S23	3,2747	1,28799	3,3978	1,31516	0,321
S24	3,6576	1,08499	3,7624	1,17670	0,327
S25	2,4426	1,12208	2,3569	1,09634	0,417
S26	2,7033	1,11736	2,5957	1,16582	0,324
S27	3,1967	1,19734	3,1530	1,25416	0,706

S28	2,5922	1,07898	2,3498	1,09863	0,02
S29	4,0276	1,13250	4,1241	1,17908	0,383
S30	3,3757	1,05001	3,3014	1,10544	0,472
S31	2,9565	1,15388	3,2206	1,14380	0,016
S32	2,3407	,99412	2,2447	,99486	0,311
S33	2,8729	1,11075	2,6099	1,13045	0,014
S34	2,9116	1,04506	2,9717	1,13265	0,56
S35	3,4890	1,12598	3,7385	1,21260	0,026
S36	3,1749	3,23987	2,8233	1,20455	0,098
S37	2,8743	1,18161	2,6749	1,19112	0,77

Yapılan İndependent Sample t-testine göre (Tablo 29), “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu” ölçeğinde belirtilen görüşlere katılma dereceleri bakımından Tablo 25’ deki 4., 9., 10., 11., 14., 28. ve 35 önermelerde evli ile bekarlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. ($P>0,05$)

“Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler” önermesinde evli olanların katılma seviyeleri bekar olanlara göre daha düşüktür. Evli olanların katılma seviyesi “Kararsızım” iken, bekarların katılım seviyesi “Katılıyorum” şeklindedir. “Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler” önermesi sonuçlarına bakıldığında evlilerin katılma seviyeleri bekâr seviyesine göre daha düşük şekildedir.

Tablo 30: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Yaşa Göre Farklarını Açıklayan T Testi Sonuçları

	MEDENİ DURUMUNUZ	N	Ortalama	St. Sapma	F	t	p
Çoklu Rol Üstlenme	EVLİ	177	2,8573	,61811	,006	,081	,936
	BEKAR	279	2,8526	,60828			
Kişisel Tercih Algıları	EVLİ	178	2,8357	,41281	,141	,533	,595
	BEKAR	269	2,8151	,39241			
Stereotipler	EVLİ	181	3,2620	,65005	1,544	-1,117	,265
	BEKAR	278	3,3356	,71336			
Mesleki Ayrım	EVLİ	179	3,1020	,72361	,390	-1,025	,306
	BEKAR	277	3,1751	,75723			
Örgüt Kültürü Ve Örgüt Politikası	EVLİ	178	3,1348	,52960	,840	,249	,803
	BEKAR	280	3,1214	,57931			
İletişim Ağlarına Katılamama	EVLİ	179	2,7114	,60003	,983	1,703	,089
	BEKAR	281	2,6074	,66222			
Mentor Eksikliği	EVLİ	183	3,0246	1,74413	,313	2,229	,050
	BEKAR	283	2,7491	,91032			

Yapılan T testi sonucunda (Tablo 30) kişisel tercih algıları, Çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki ayrım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılamama değişkenleri ile medeni hal durumu arasında, $p > 0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Mentor eksikliği ile yaş durumu arasında yapılan T testi sonuçlarında ise $p > 0,05$ anlamlı bir farklılık bulunduğu gözlenmiştir.

H3: Kadın çalışanlara yönelik tutumlar medeni hal durumlarına göre farklılık gösterir hipotezi kişisel tercih algıları, çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki

ayrım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılamama değişkenlerine göre reddedilirken, mentor eksikliği değişkenlerine göre kabul edilmiştir.

Tablo 31: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Yaşa Göre Farklarını Açıklayan Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	Ortalama	St. Sapma	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	İLKÖĞRETİM	2,6250	,36443	1,658	,143
	LİSE	2,9519	,60083		
	ÖNLİSANS	2,7995	,62402		
	LİSANS	2,8839	,58994		
	Y.LİSANS	2,7747	,62284		
	DOKTORA	3,0721	,55921		
Kişisel Tercih Algıları	İLKÖĞRETİM	2,4375	,58184	1,481	,195
	LİSE	2,8525	,49403		
	ÖNLİSANS	2,7862	,40812		
	LİSANS	2,8627	,36097		
	Y.LİSANS	2,7894	,39795		
	DOKTORA	2,8550	,30337		
Stereotipler	İLKÖĞRETİM	2,7857	,72375	2,400	,036
	LİSE	3,2910	,65786		
	ÖNLİSANS	3,3495	,70843		
	LİSANS	3,2720	,67938		
	Y.LİSANS	3,2218	,67144		
	DOKTORA	3,6703	,55515		
Mesleki Ayrım	İLKÖĞRETİM	3,1000	,57554	1,917	,090
	LİSE	3,2689	,79941		
	ÖNLİSANS	3,2268	,75680		
	LİSANS	3,1000	,77481		
	Y.LİSANS	2,9595	,58671		
	DOKTORA	3,2885	,58606		
Örgüt Kültürü Ve Örgüt	İLKÖĞRETİM	3,2800	,43818	2,198	,053
	LİSE	3,2604	,49859		

Politikası	ÖNLİSANS	3,0837	,59289		
	LİSANS	3,1019	,53906		
	Y.LİSANS	3,0842	,53890		
	DOKTORA	3,3846	,44514		
İletişim Ağlarına Katılamama	İLKÖĞRETİM	3,0667	,64118	1,427	,213
	LİSE	2,7908	,62879		
	ÖNLİSANS	2,5674	,65070		
	LİSANS	2,6688	,63188		
	Y.LİSANS	2,6450	,65413		
	DOKTORA	2,6282	,58368		
Mentor Eksikliği	İLKÖĞRETİM	2,7000	,67082	1,978	,081
	LİSE	2,9151	2,96411		
	ÖNLİSANS	2,6135	,87090		
	LİSANS	2,9340	,90901		
	Y.LİSANS	3,1329	,88328		
	DOKTORA	3,0769	,84489		

Yapılan Anova testi sonucunda (Tablo 31) kişisel tercih algıları, çoklu rol üstlenme, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği değişkenleri ile medeni hal durumu arasında, $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Stereotipler ile yaş durumu arasında yapılan Anova testi sonuçlarında ise $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunduğu gözlenmiştir.

H4: Kadın çalışanlara yönelik tutumlar eğitim seviye durumlarına göre farklılık gösterir hipotezi kişisel tercih algıları, çoklu rol üstlenme, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği değişkenlerine göre reddedilirken, stereotipler değişkenlerine göre kabul edilmiştir

Tablo 32: Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumların Cam Tavan Engellerinin Çocuk Sayılarına Göre Farklarını Açıklayan Anova Testi Sonuçları

	Çocuk Sayısı	Ortalama	St. Sapma	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	YOK	2,8434	,62810	1,261	,285
	1	2,9041	,53502		
	2	2,9151	,60980		
	3	2,6042	,60520		
	4 VE ÜZERİ	2,4375	,26517		
Kişisel Tercih Algıları	YOK	2,8135	,38846	,908	,459
	1	2,7757	,41924		
	2	2,9069	,40838		
	3	2,8603	,44608		
	4 VE ÜZERİ	2,8750	,00000		
Stereotipler	YOK	3,3318	,70201	4,101	,003
	1	3,3393	,60914		
	2	3,3022	,59318		
	3	2,7302	,76522		
	4 VE ÜZERİ	2,5000	,30305		
Mesleki Ayrım	YOK	3,1713	,78260	2,009	,092
	1	3,0822	,59227		
	2	3,2010	,65387		
	3	2,7222	,77597		
	4 VE ÜZERİ	2,6250	,53033		
Örgüt Kültürü Ve Örgüt	YOK	3,1039	,58740	4,748	,001
	1	3,1750	,45401		
	2	3,2680	,39920		

Politikası	3	2,9895	,57917		
	4 VE ÜZERİ	1,7000	,70711		
İletişim Ağlarına Katılamama	YOK	2,6186	,65053	1,009	,402
	1	2,6389	,59930		
	2	2,7867	,64860		
	3	2,7895	,62074		
	4 VE ÜZERİ	2,5000	,70711		
Mentor Eksikliği	YOK	2,7532	,94375	2,239	,064
	1	3,0405	,80986		
	2	3,2736	2,87490		
	3	2,8947	,95130		
	4 VE ÜZERİ	2,6667	,76376		

Yapılan Anova testi sonucunda(Tablo 32), kişisel tercih algıları, çoklu rol üstlenme, mesleki ayırım, iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği değişkenleri ile medeni hal durumu arasında, $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Stereotip, örgüt kültürü ve örgüt politikaları ile çocuk sayı durumları arasında yapılan Anova testi sonuçlarında ise $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunduğu gözlenmiştir.

H4: Kadın çalışanlara yönelik tutumlar çocuk sayı durumlarına göre farklılık gösterir hipotezi kişisel tercih algıları, çoklu rol üstlenme, mesleki ayırım, iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği değişkenlerine göre reddedilirken, Stereotip, örgüt kültürü ve örgüt politikaları değişkenlerine göre kabul edilmiştir.

3.8. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kadın ve erkeklerin eğitim durumlarının lisans ve ön lisans olduğu görülmektedir. Ayrıca erkek katılımcıların kadın çalışanlarla karşılaştırıldığında yüksek lisans mezuniyetinin %22,9 olduğu dikkat çekmektedir.

Mesleki deneyim süreleri kadınların ve erkeklerin çoğunluk itibariyle 1 – 5 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dikkat çeken bir diğer husus; erkek çalışanların 21 ve üzeri mesleki deneyim süresi oranı %19 ile 2.sırada olduğudur. Bu durum yaş ile bağlantılı olarak kadınların mesleklerine ara vermeleri ile ilgili olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan kadınların %80,7' si çalışan, %19,3'ü ise yöneticidir. Erkeklerde bu oran %67,5 çalışan, %32,5 yönetici olarak değişmektedir. Ayrıca evli olup yönetici olanları oranı (%36,4), bekar olup yönetici olanların oranından (%13,2) oldukça fazladır. Bu duruma bakıldığında kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az olduğu görülmektedir. Tesadüfî seçilen bir örnekleme dahi kadın yöneticilerin azlığı dikkat çekmektedir.

Yöneticilerin çocuk sayılarına bakıldığında çocuk sayısı arttıkça idari görevde bulunma oranının düştüğü görülmektedir.

Lisans mezunu katılımcılardan 34'ünün 1 çocuğu, yüksek lisans mezunu katılımcılardan 14'ünün 1 çocuğu, doktora mezunu katılımcılardan ise 4' ünün 1 çocuğu bulunmaktadır. Bu duruma göre eğitim seviyesi arttıkça çocuk sayısı azalmaktadır.

Kadınların yönetici olmalarını engelleyen cam tavan bileşenleri incelendiğinde şu sonuçlara varılmıştır;

- Çoklu rol üstlenme değişkenini oluşturan anne – çalışan kadın – eş rolleri kadın çalışanlar için genel itibariyle yönetici olmalarına engel olabileceği konusunda kararsız kaldıkları, erkeklerin ise kadının yönetici olmasına olumsuz etkisinin bulunmadığı kanaatini taşıdıkları görülmektedir. Buna bağlı olarak da kadınların iş – aile dengesini kuramayacakları endişesini taşıdıkları sonucuna varılmıştır.
- Kadın katılımcıların literatürde bahsedildiği gibi terfi etme konusunda isteksiz oldukları görülmüştür

- Erkek çalışanların kadın çalışanlara ve kadınların kariyerlerine yönelik tutumları daha olumludur. Kadınların yöneticilik vasıflarını taşıdıklarına inandıkları sonucuna varılmıştır.
- Kadınlar ve erkekler, kadınlara rol model olabilecek mentorlerin olmadığını düşünmektedirler.
- Kadınlara yönelik mesleki ayırım konusunda net bir tutum olmadığı için herhangi bir sonuç çıkarmak mümkün görünmemektedir.
- Kadınlar erkek çalışanlarının informal ağlarına giremediklerini, erkekler ise bunun tam tersini yani kadınların erkeklerle rahat iletişim kurduklarını düşünmektedirler
- Kadın çalışanlara yönelik tutumlar cinsiyete göre kişisel algıları ve mentor eksikliği değişkenlerine anlamlı bir farklılık görülmezken, çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılmama değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.
- Kadın çalışanlara yönelik tutumlar yaşa göre kişisel tercih algıları, çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmazken, iletişim ağlarına katılmama ve mentor eksikliği değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.
- Kadın çalışanlara yönelik tutumlar medeni hal durumlarına göre kişisel tercih algıları, çoklu rol üstlenme, stereotipler, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılmama değişkenlerine göre farklılık göstermezken, mentor eksikliği değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.
- Kadın çalışanlara yönelik tutumlar çocuk sayı durumlarına göre farklılık gösterir hipotezi kişisel tercih algıları, çoklu rol üstlenme, mesleki ayırım, iletişim ağlarına katılmama, mentor eksikliği değişkenlerine göre farklılık yoktur. Stereotip, örgüt kültürü ve örgüt politikaları değişkenlerine göre çocuk sayılarına göre farklılık görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadınların iş yaşamındaki sayıları giderek artarken üst yönetsel kademelerde henüz yeterli seviyede temsil edilememektedir. Kadınların çalışma yaşamlarını kısıtlayan ve üst yönetsel pozisyonlara ulaşmalarını engelleyen cam tavan engelleridir. Bu engeller bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellerdir. Çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar bireysel faktörlerden kaynaklanan engellerdir. Örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama ise örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller olarak incelenmektedir. Son olarak da mesleki ayırım ve cinsiyetle bağdaştırılmış kalıplar (stereotipler) ise toplumsal faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerini oluşturmaktadır.

Araştırmanın literatür incelemesinde de belirtildiği gibi geleneksel rollerin baskın olduğu toplumlarda kadının birçok rol üstlenmesi beklenmektedir. Yoğun ve karmaşık iş yaşamına; bir de evde kadını bekleyen ev işleri, çocuk bakımı vs. gibi görevler de eklenince, kadının çalışma yaşamında kariyer peşine düşmeleri, üst kademelere yükselmeleri gibi hedeflere zamanları ve enerjileri kalmamaktadır. En verimli yaşlarında evlilik, doğum, annelik gibi önemli süreçlerden geçen kadın, iş yaşamına ya ara vermektedir ya da tamamıyla iş yaşamından uzaklaşmaktadır.

Kadınlardaki cam tavan sendromunu kırmaya yönelik çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Yüksek performans gösterme stratejisi ile kadın başarısını işletme içerisinde fark ettirebilmesine yardımcı olacaktır. Bir diğer strateji olan üniversite, mesleki eğitim edinme stratejisi ve kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi kadınların mesleki bilgilerine ve dolayısıyla iş yaşamlarına katkı sağlayacaktır. Kadın çalışanların, mentorden destek almaları sayesinde yeni başlanılan işe ve kurum kültürüne daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olacaktır. Bu sayede işin mantığını ve kurumun kültürünü kavrayan kadın, daha kolay üst yönetim pozisyonlarına yükselecektir. Son strateji ise sosyal ilişkiyi geliştirme stratejisidir. İşletmenin iç çevresini oluşturan çalışanlarla sosyal ilişkinin canlı tutulması, kadının iş yaşamında oluşturacağı sosyal ilişkinin desteği alınmasıyla yönetim kademelerine adım atmaları sağlanabilmektedir.

Ankete katılan kadın ve erkekler, kadın mentor sayısının az olduğunu ve kadınların mentorden yeteri kadar faydalanamadıklarını düşünmektedir. Kadın yöneticiler kadın astlarını rakip olarak görebilmektedir. Bu nedenle işletmelerde mentorlük işveren tarafından da teşvik edilmelidir.

İş yaşamında mesleklerin “kadın işi” ve “erkek işi” olarak ayrılmaları toplum tarafından kabul görmektedir. Bunun doğurduğu sonuçlardan en önemlisi kadınların, “kadın işi” olan mesleğe yoğunlaşmalarıdır. Böylelikle bu mesleklerde kadınların fazla sayıda olmaları düşük ücret ve daha düşük statünün ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kadınların ev ve iş yaşamlarını dengede tutabilmeleri için çalışma saatlerinin esnek olması gerekmektedir. Bu durum yasalarla düzenlenebilmektedir. Böylece kadın rol çatışmasına girmeyecek ve daha verimli, etkili çalışabilecektir.

Kadın katılımcılar, erkek baskın iletişim ağlarına rahat bir şekilde giremediklerini düşünmektedirler. Erkek baskın bir işletmede kadınlar bu ağlara giremedikleri için üst yönetsel pozisyonlardan uzakta kalmaktadır. İşletmelerin sosyal iletişimi artırıcı ve kadın – erkek eşitliğini gösteren programlar, etkinlikler düzenleyerek kadınların, kurumda aktif hale getirilmesi sağlanacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre, kadın çalışanlar cam tavan engelleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Ülkemizde henüz yeterli sayıda kadın yönetici bulunmaması cam tavan engellerini aşmayla çözümlenecektir. Toplumda kadınlar hakkında oluşmuş önyargıların kırılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde kadınların önündeki engeller aşılabilecektir.

Kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar verilmelidir. İş yaşamında kadınlara erkeklerle eşit davranılmalıdır. Kadınların kişisel gelişimlerine olanak sağlayıcı faaliyetler, kurslar ve etkinlikler düzenlenmeli ve kadınların bu etkinliklere katılımı için olanaklar sağlanmalıdır. Kadınlar da potansiyel yönetici olarak görülmeli, kendilerini ve mesleki bilgilerini geliştirici programlara dahil edilmelidir.

KAYNAKÇA

ADEWALE, Osibanjo, OLUWOLE, Iyiola, ADENİKE, Anthonia “Glass - Ceiling and Female Career Advancement: A Study of the Nigeria Police”, ANVESHYA The Journal of Management, Indian Education Society’ Management College and Research Centre, Mumbai, Vol. 6 No. 1, 49- 59, 2013,s.50

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, “**Türkiye’de Kadının Durumu**”, Ekim 2012, Ankara.

AKDÖL, Buket, “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2009.

ALİCAN, Ayşe, “Kamu Memur Sendikalarında Çalışan Yönetici Kadınlar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, 2007.

ALTAN, Ömer, Zühtü, “**Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1457 Sayılı İş Kanununa göre Korunması**”, İktisadi ve Ticaret İlimleri Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1980.

ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E., “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”, Sakarya Yayıncılık, 6.Baskı, Sakarya, 2010.

ANAFARTA, N., SARVAN, F. Ve YAPICI N., “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (15), 111-137, 2008.

ANAFARTA, Nilgün, SARVAN, Fulya, YAPICI, Nuray, “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (15) 2008, 111-137.

ARIKAN, Semra, “Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt 4, 1999, 144-154.

ATAAY, N. Aylin, “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenleri”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, (Ed: Oya Çitci), **TODAIEYayınları**, Yayın No: 285, Ankara, 1998.

AYCAN Zeynep, “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller”, <http://www.maksimum.com/kadin/haber/23837.php> (12.01.2014)

AYDIN, Ş., ÖZKUL, E., TANDOĞAN, K.G., ŞAHİN, N., “Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetimine Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2007, 25-27 Kasım, Sakarya, 312 - 319, 2007.

AYTAÇ, Serpil, “**Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**”, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 1997.

BACACI, VAROĞLU, Demet, “**Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini**”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed: Salih Güney) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

BARUTÇUGİL, İsmet, “**Yöneticinin Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı İstanbul, 2006.

BAŞAK, Suna, “Cam Tavanlar”, **Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, Güz 2009, 119-132.

BBC Türkçe, “Türkiye, Kadın - Erkek Eşitliğinde 120. Sırada”, http://www.bbc.co.uk/turkce/haberler/2013/10/131025_kadin_erkek_esitligi.shtml (25.04.2014)

BERBER, Metin, ESER, Burçin Yılmaz, “Türkiye’de kadın istihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.10,Nisan 2008, 2-3.

BM Enformasyon Merkezi, “Kadın erkek eşitliği topyekûn kalkınmanın temeli, http://www.unicankara.org.tr/v2/pages/posts/kadin-erkek-esitligi-topyekun-kalkinmanin-temeli-724.php#.Uy8-uf1_tqU, 2013. (20.12.2013)

COŞKUN, Solmaz (2003); “Çalışma Hayatı, Kadın İşgücü ve Kadın Girişimciler. İstihdam, Kadın İşgücü Yeni İş Kanunu Sempozyumu, <http:tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1100>. (31.10.2010)

ÇALIŞKAN, Ali, “Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2012.

ÇELİK, Sönmez, “Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği”, **Bilgi Dünyası Dergisi**, 12. cilt, 2. sayı, Ekim, 2011, 295-318.

ÇOLAK, Ömer Faruk, KILIÇ, Cem Yemi Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği, Ankara, **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları**, 2001.

DEMİREL, Ahmet, v.d., “Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi”, KSSGM Yayınları, Ankara, 1999.

DEMİREL, Yavuz, “İşyerinde Ayrımcılık, Kavramsal Bir İnceleme”, **TİSK Akademi**, 2011, Cilt 6, Sayı 12.

DÜLGER, İlhan, “Türkiye’de Şehirde Yaşayan Kadının Siyasi Haklarının Kullanma Eğilimleri”, **Türk Kadınına Siyasi Hakların Tanınmasına 50.Yılı Uluslararası Konferansı**, Ankara, 1984.

DÜNDAR, Gönen, UYARGİL, Cavide v.d., “**Kariyer Geliştirme**”, Beşinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008.

ERÇEN, Yoğun, “Kadınların Cam tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, Adana, 2008.

ERDEM, Tümer, YİĞİT, Yasemin, Halime, “**Bacıyan-ı Rum’dan Günümüze Türk Kadının İktisadi Hayattaki Yeri**”, İTO Yayınları, İstanbul, 2010.

ERGENELİ, Azize, AKÇAMETE, Ceren, “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:22(2), 2004, Ankara.

ERKMEN, Turhan, “**Örgüt Kültürü, İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**”, Beta Yayınevi, 2010, 1.Baskı.

ERTAN, F. Özlem, “Yönetimde Kadınların Azlığına Yol Açan Etkenler ve Yöneticilerin Kadınların Yönetim Görevlerinde Çalışma Konusundaki Görüşleri İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1996.

EYUBOĞLU, Dilek, “Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler”, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Yayın No:637, 1999, Ankara.

GÖÇMENER, Sinem, “Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Kadın Erkek Eşitliği”, Bahçeşehir Üniversitesi, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, 2008, İstanbul.

GÜNDEN, Y., KORKMAZ, M., YAHYAOĞLU, G., “Cam Tavan Sorunu ve Sendromuna İlişkin Antalya ve Muğla Bölgesinde Bulunan Turizm İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 28, 1-26.

HIDIROĞLU, Seyhan, “Sağlık İş Kolunda Çalışan Kadınların Çalışma Yaşamı İle İlgili Sorunların Değerlendirilmesi”, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, 2006, İstanbul.

İBRAHİMOĞLU, Nurettin, “Biçimsel Olmayan Mentorlük Yoluyla Öz-Etkinliğin Arttırılması”, **Sosyo-Ekonomi Dergisi**, 2013-1.

JAHANGIROV, Naide, “Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2012.

KADILAR, Elif, “**Üç Kuşak Kadının Cinsiyet Rollerini**”, Kum Saati Yayınları, 2012, İstanbul, s.35.

Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, “Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, **KSSGM Yayınları**, Ankara, 2000.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, “**Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013**”, Ankara, 2008.

KARACA, Ayşe, “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2007.

KARAKUŞ, Hatice, “Kraliçe Arı Sendromu – Pembe Taciz”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014, 334-356

KİGEM, “Kadın Çalışan Erkek Yönetici İstiyor”, <http://www.kigem.com/kadin-calisan-erkek-yonetici-tercih-ediyor.html> (06.10.2013)

KOCACIK, Faruk, GÖKKAYA, Veda B. , “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005.

KOÇEL, Tamer, “**İşletme Yöneticiliği**” Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul, 2011.

KORKMAZ, Murat, ALACAN, Dilbaz Nur, CESİM, Tuna Dilek, YÜCEL, Ali Serdar, ARAS Gökçen, “Türkiye’de Kadın İstihdamının Amerika Birleşik

Devletlerindeki Kadın İstihdamı İle Karşılaştırılması”, **Turkish Studies Dergisi, Edebiyat ve Tarih Makalesi**, Cilt 8/9, 1845-1863, Ankara, 2013.

KOŞAR, Didem, ALTUNAY, Esen, YALÇINKAYA, Münevver, “The Difficulties of Female Primary School Administrators in the Administration Process and Solution Suggestions”, Educational Sciences: Theory & Practice, **Educational Consultancy and Research Center**, 14(3), 1-15, 2014.
<http://www.edam.com.tr/kuyeb/pdf/en/dfe893892c622849dea290aa232ab312rsten.pdf> (01.05.2014)

KÜÇÜKKALAY, A.Mesud, “Türkiye’de Planlı Dönemde Kadın Nüfusu ve Kadın İşgücü İstihdamındaki Gelişmeler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 3 (Güz), 1998,s.38.

MAYUK, Arife, “Çalışma Yaşamında Kadın Ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir, 2013.

NEGİZ, Nilüfe, YEMEN, Aysun, “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2011, Sayı:24,195-214.

ÖĞÜT, Adem, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam tavan Senromu”, **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 55-77, 2006.

ÖZDAMAR, Kazım, “**Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri**”, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2002.

ÖZER, Mustafa, BİÇERLİ, Kemal, “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı1, 55-82.

ÖZKALP, E., KIREL, Ç, SUNGUR, Z, CENGİZ, A.A. , “Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentorun yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (2) 55-69, 2006.

ÖZTÜRK, Aslı, “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Büro Yönetimi Ana Bilim Dalı, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Mayıs 2011, Ankara.

ÖZTÜRK, Tülin, “Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması”, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, 2007, İzmir.

ÖZYER, Kubilay, AZIZOĞLU, Öznur, “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2014, Cilt:10, Sayı:1, 139 – 156.

SALİHOĞLU, Güneş Han, “Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Çorum, 2014.

TABAK, Filiz, “Women’s Upward Mobility in Manufacturing Organizations in Istanbul: A Glass Ceiling Initiative?”, **Sex Roles**, Vol: 36, No:1/2, 93-102, 1997.

TANSEL, Aysıt, “İktisadi Kalkınma Ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Türkiye’den Zaman-Serisi Kanıtları ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri”, **ERC Working Papers in Economics**, Mayıs 2002.

TAŞPINAR, Mehmet, “Kadının İşgücünün Mesleki Eğitimi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, http://kizlarinegitimi.meb.gov.tr/files/img/mesleki_egitim_kadin.pdf. (05.11.2013)

TİSK, 2002, “Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği”, http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=22 (19.12.2013)

TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2012, Ankara

http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=11&KITAP_ID=238, s.66. (02.12.2013)

TÜİK,2013, http://tuikapp.tuik.gov.tr/Dagitim_uyg/?kn=72&locale=tr (02.12.2013)

UYARGİL, Cavide, ADAL, Zeki, DURAK, İsmail, ATAAY, Ahmet, AÇAR, Cevat, , ÖZÇELİK, A., Ova, SADULLAH, Ömer, DÜNDAR, Gönen, TÜZÜNER, Lale, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 2013, s. 171.

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S., Kadri, “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2014.

YILMAZ, T., HOTUN, ŞAHİN, N., “İş-aile çatışması ve kadın yaşamı üzerine etkileri”, İ.Ü.F.N. **Hemşirelik Dergisi**, 16(63), 188-194, 2008.

ZEL, Uğur, “İs Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, http://www.ugurzel.com/dosyalar/doc_details/8--arenasnda-kadn-yoeneticilerin-alglanmas-ve-kralice-ar-sendromu.html .(02.10.2013)

ZEYBEK, Ece, “Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletme Eğitimi Anabilimdalı, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2010.

EKLER

EK 1. Anket Formu


<p>Sayın Katılımcı, Bu araştırmanın amacı; çalışan kadınların üst yönetimde görev almalarını engelleyen faktörlerin belirlenmesidir. Elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.</p> <p>İlknur ŞİMŞEK DOĞAN ilk_nurum_18@hotmail.com (212) 422 06 70 (119-120)</p>						
Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgileriniz belirtiniz.						
YAŞINIZ						
CİNSİYETİNİZ	() KADIN () ERKEK					
MEDENİ DURUMUNUZ	() EVLİ () BEKAR					
ÇOCUK SAYINIZ	() YOK () 1 () 2 () 3 () 4 VE ÜZERİ					
EĞİTİM DURUMUNUZ	() İLKÖĞRETİM () LİSE () ÖNLİSANS () LİSANS () Y.LİSANS () DOKTORA					
HANGİ SEKTÖRDE ÇALIŞIYORSUNUZ						
KURUMDAKİ GÖREVİNİZ						
MESLEKİ DENEYİM SÜRENİZ						
Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.						
		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Kadının yeri esinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde esit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yasamı bir kadının iyi bir anne ve es olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Su anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Ailemle yeteri kadar zaman geçirmedigim için kendimi suçlu hissediyorum.					
7	İs ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.					
8	Ailem, kariyer gelişimi konusunda beni desteklemektedir.					
9	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
10	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
11	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
12	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
13	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla asarlar.					
14	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
15	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					

16	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
17	Kadınlar is dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
18	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
19	Kadınlar uzun mesailere, sehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
20	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					
21	Kadınların da her türlü işi yapabileceklerine inanıyorum					
22	Kadın çalışanlar kurumlarda kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.					
23	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
24	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlir.					
25	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.					
26	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
27	Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır.					
28	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
29	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar isten çıkarılmalıdır.					
30	İşletmelerde kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir.					
31	Kurumda is yasamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
32	Kadınlar erkek is arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
33	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
34	Kadınlar erkek-baskın iletişim ortamına girmekte zorlanmaktadır.					
35	Kariyer seçimlerimi ailemin beklentileri doğrultusunda yaparım					
36	Kadınlara model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici vardır					
37	Kadın yöneticiler kadın astlarını yönetici olabilecekleri konusunda teşvik ederler					

EK 2. Anket Formu

https://docs.google.com/a/gelisim.edu.tr/forms/d/1Yu7ymAgTUGqVmuvpOeG28Xf5FZq_ynS6VNMfU4f5Tr0/viewform

cam tavan sendromu



Bu çalışmanın amacı çalışan kadınların üst yönetimde görev almalarını engelleyen faktörlerin belirlenmesidir.

* Gerekli

EV İŞLERİNDE EŞİT SORUMLULUK PAYLAŞIMI GEREKLİDİR *

KESİNLİKLE KATILYORUM

KATILYORUM

KARARSIZIM

KATILMIYORUM

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADININ YERİ EŞİNİN YANINDA BULUNMAK VE İYİ BİR ANNE OLMAKTIR *

KESİNLİKLE KATILYORUM

KATILYORUM

KARARSIZIM

KATILMIYORUM

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

ÇALIŞMA YAŞAMI BİR KADININ İYİ BİR ANNE VE EŞ OLMASINI ÖNLER *

KESİNLİKLE KATILYORUM

KATILYORUM

KARARSIZIM

KATILMIYORUM

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLARIN EVLİ YA DA ÇOCUK SAHİBİ OLMALARI PERFORMANSLARINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLER *

KESİNLİKLE KATILYORUM

KATILYORUM

KARARSIZIM

KATILMIYORUM

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

ŞU ANDA YA DA GELECEKTE ÇOCUK SAHİBİ OLMA DÜŞÜNÇESİ KADINLARIN KARIYER HEDEFLERİNİ SINIRLAR

KESİNLİKLE KATILYORUM

KATILYORUM

KARARSIZIM

KATILMIYORUM

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

AİLEMLE YETERİ KADAR ZAMAN GEÇİRMEDİĞİM İÇİN KENDİMİ SUÇLU HİSSEDİYORUM *

KESİNLİKLE KATILYORUM

KATILYORUM

KARARSIZIM

KATILMIYORUM

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

İŞ VE AİLE HAYATIM ARASINDA DENGE KURMAKTA ZORLANIYORUM *

KESİNLİKLE KATILYORUM

KATILYORUM

KARARSIZIM

KATILMIYORUM

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

AİLEM,KARIYER GELİŞİMİ KONUSUNDA BENİ DESTEKLEMEDİĞİ İÇİN KENDİMİ SUÇLU HİSSEDİYORUM *

KESİNLİKLE KATILYORUM

KATILYORUM

KARARSIZIM

KATILMIYORUM

KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR İÇİN İŞLERİNDE İLERLEME VE GELİŞME OLANAKLARI ÇOK ÖNEMLİDİR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR BAŞARILI BİR YÖNETİCİ OLMAK İÇİN GEREKLİ YETENEK, OBJEKTİF GÖRÜŞ VE İNŞİYATİFE SAHİPTİR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR ÜST YÖNETİCİ OLDUKLARINDA YALNIZ KALMA KORKUSU YAŞARLAR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLER,KADIN OLMA ÖZELLİKLERİNİ YİTİRİRLER *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KENDİNE GÜVENİ OLAN KADINLAR,ÜST YÖNETİCİ OLMANIN ZORLUKLARINI KOLAYLIKLA AŞARLAR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR TERFİ ETME VE DAHA YÜKSEK POZİSYONUNA GELME KONUSUNDA İSTEKSİZDİRLER

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADIN YÖNETİCİLER HIZLI VE MANTIKSAL KARAR ALAMAZLAR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİNE SAHİPTİRLER *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR İŞ DÜNYASININ GÜÇLÜKLERİNE ERKEKLER KADAR DİRENÇ GÖSTEREMEZLER *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR ERKEKLERE GÖRE DAHA DUYGUSAL OLDUKLARINDAN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİKLE BAŞARILI OLANMAZLAR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR UZUN MESAİLERE, ŞEHİRLER ARASI YA DA ÜLKELER ARASI SEYAHATLERE SICAK BAKMAZLAR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLARIN YETENEKLERİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMALARI İÇİN SINIRLIDIR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLARIN DA HER TÜRLÜ İŞİ YAPABİLECEKLERİNE İNANIYORUM *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADIN ÇALIŞANLAR KURUMLARDA KENDİLERİNE YÖNELİK KARIYER ENGELLER OLDUĞUNU KABULLENMİŞLERDİR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

ERKEKLER KADINLARA GÖRE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİK KONUMUNA DAHA UYGUNDUR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLARIN DA HER TÜRLÜ İŞİ YAPABİLECEKLERİNE İNANIYORUM *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADIN ÇALIŞANLAR KURUMLARDA KENDİLERİNE YÖNELİK KARIYER ENGELLER OLDUĞUNU KABULLENMİŞLERDİR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

ERKEKLER KADINLARA GÖRE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİK KONUMUNA DAHA UYGUNDUR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR ÜST DÜZEY YÖNETİM KADEMELERİNE ÇIKABİLMEK İÇİN ERKEKLERDEN DAHA FAZLA ÇALIŞMAK ZORUNDADIR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR AYNI KONUMDAKİ ERKEK ÇALIŞANLARLA EŞİT ÜCRET ALMAKTADIR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

PERSONEL ÇIKARILMASI GEREKTİĞİNDE (KRİZ DÖNEMİNDE) ÖNCELİKLE KADINLAR İŞTEN ÇIKARILMALIDIR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

İŞLETMELERDE KADINLARA TERFİ KONUSUNDA DAHA FAZLA İMKAN VERİLMEKTEDİR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KURUMDA İŞ YAŞAMI ERKEKLERİN KURALLARIYLA YÖNETİLMEKTEDİR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR ERKEK İŞ ARKADAŞLARI VE ÜSTLERİ İLE RAHAT İLETİŞİM KURABİLİRLER *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

ERKEKLER GENELLİKLE RESMİ OLMAYAN KURUM DIŞI İLİŞKİLERİN ETKİSİYLE KENDİ CİNSLERİNİ KAYIRICI DAVRANIŞLARDA BULUNURLAR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLAR ERKEK BASKIN İLETİŞİM ORTAMINA GİRMEKTE ZORLANMAKTADIR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KARİYER SEÇİMLERİMİ AİLEMİN BEKLENTİLERİ DOĞRULTUSUNDA YAPARIM *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
- KATILYORUM
- KARARSIZIM
- KATILMIYORUM
- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KADINLARA MODEL OLABİLECEK YETERLİ SAYIDA KADIN YÖNETİCİ VARDIR *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
 KATILYORUM
 KARARSIZIM
 KATILMIYORUM
 KESİNLİKLE KATILMIYORUM

HANGİ SEKTÖRDE ÇALIŞIYORSUNUZ *

YAŞINIZ *

KADIN YÖNETİCİLER KADIN AŞTLARINI YÖNETİCİ OLABİLECEKLERİ KONUSUNDA TEŞVİK EDERLER *

- KESİNLİKLE KATILYORUM
 KATILYORUM
 KARARSIZIM
 KATILMIYORUM
 KESİNLİKLE KATILMIYORUM

KURUMDAKİ GÖREVİNİZ *

MESLEKİ DENEYİMİNİZ *

ŞU ANDA BULUNDUĞUNUZ KURUMDA NE KADAR ZAMANDIR ÇALIŞIYORSUNUZ *

CİNSİYETİNİZ *

- KADIN
 ERKEK

MEDENİ DURUMUNUZ *

- EVLİ
 BEKAR

ÇOCUK SAYINIZ *

- YOK
 1
 2
 3
 4 VE ÜZERİ

EĞİTİM DURUMUNUZ *

- İLKÖĞRETİM
 LİSE
 ÖNLİSANS
 LİSANS
 Y.LİSANS
 DOKTORA

ÖZET

İlknur Doğan, “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Aydın Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.

Değişen ve gelişen dünyada kadının yeri ve konumu henüz istenilen düzeye gelememiştir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda kadınların iş yaşamına katılım oranları artmaktadır. Buna rağmen kadın yöneticilerin azlığı dikkat çekmektedir. Bu duruma neden olan faktörlerden en önemlisi ve güncel olanı “cam tavan” dır. Kadınların “cam tavan” baskısı altında çalıştıkları gözlenmektedir.

Kadınların birçok rolü üstlenmesi, mentor eksikliği, erkek egemen toplum ve örgütlerin var olması neticesinde kadın yönetici sayısı istenilen seviyeye ulaşamamaktadır. Kadının iş yaşamında yükselmesine engel olan “cam tavan” lar kolay ve çabuk aşılabılır engeller değildir. Yoğun iş temposu, çoklu rollere sahip olması, toplumsal önyargılar, yol gösterici yöneticilerin olmaması gibi nedenlerle “cam tavan” aşılammamaktadır.

Araştırmada önce kadının tarihsel süreçteki çalışma yaşamı literatür çerçevesinde incelenmiştir. Daha sonra ise çalışan erkek ve kadınların kadın çalışanlarda cam tavan engellerini nasıl algıladıkları ve farklılıkları konusunda anket uygulaması yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler

Cam Tavan

Cam Tavan Sendromu

Çalışan Kadın

Görünmez Engeller

Kadın Yönetici

ABSTRACT

İlknur Dogan, "A Study on Women Workers in the Glass Ceiling Syndrome", Istanbul Aydin University, Master Thesis, Istanbul, 2014.

The place and the position of woman in the changing and improving world has not yet achieved the desired level. Researches in recent years shows that women's involvement to business life ratio is increasing. However the rarity of woman executives is remarkable. One of the most important and the most recent factors of this is 'glass ceiling syndrome'. It is observed that women work under the pressure of 'glass ceiling'.

The fact that women are undertaking several roles, lack of a mentor, the presence of male-dominated society and organizations, are the reasons why the number of woman executives can't reach the desired level. The 'glass ceiling' barriers that hinders woman's promotion in professional life is not an easy and quick obstacle to overcome. Because of busy working schedule, having multi-roles, societies' prejudices and not having guiding administrators the 'glass ceiling' can't be overcome.

Firstly, this research is studied within the scope of women's working life literature in the historical period. Afterwards, a survey on how both working man and woman perceive the glass ceiling obstacles and what they think about the differences is made.

Keywords

Glass Ceiling

Glass Ceiling Syndrome

Working Women

Invisible Barriers

Women Leaders