

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**ÇALIŞMA YAŞAMINDA CAM TAVAN  
SENDROMU: TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
İDARİ PERSONEL ÖRNEĞİ**

SELMA BİNER

DANIŞMAN  
PROF. DR. M. ENGİN SANAL

EDİRNE 2022

**Tezin Adı:** Çalışma Yaşamında Cam Tavan Sendromu: Trakya Üniversitesi İdari Personel Örneği

**Hazırlayan:** Selma BİNER

## ÖZET

Çalışmanın amacı; iş yaşamında kadınlara yönelik kariyer engellerinin var olup olmadığı, eğer var ise bu engellerin hangi faktörlere bağlı olduğu ve demografik özelliklerle kariyer engellerinin birbirleriyle olan ilişkilerini meydana çıkarmaya çalışmaktır.

Çalışmayı oluşturan üç bölümden ilkinde tarihsel süreç içinde dünyada ve Türkiye’de kadın işgücü konularına değinilmiş ve ülkemizde kamu sektöründe kadın istihdamı analiz edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; toplumsal cinsiyet, kariyer kavramı (aşamaları, geliştirilmesi, sorunları), kadın yöneticiler ve kariyer engelleri ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Ülkemizde ve dünyada kadın yöneticilerin durumu ve özelliklerinin üzerinde durulmuştur. Çalışan kadınların aile yaşamı ile iş yaşamında karşılaştıkları sorunlara yer verilmiştir. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar olarak; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik ve cinsel taciz konularına yer verilmiştir. Aile yaşamında karşılaştıkları sorunlar ele alınırken iş-aile çatışması, ev işleri, evde çalışma ve çocuk bakımı sorumluluğu hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışma yaşamında kadınların belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen "cam tavan sendromu" ayrı bir başlık altında toplanarak açıklanmıştır. Cam tavan sendromunun ne olduğu ve bu sendroma benzer terimler, çalışan kadınlarda cam tavan engelleri (bireysel, örgütsel, toplumsal faktörler), cam tavan sendromunun bireysel ve örgütsel sonuçları ile cam tavanı kırmaya yönelik stratejilere yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde; Trakya Üniversitesi idari personeline anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışmasına 304 kişi katılmıştır. Anket formu demografik bilgiler ve kariyer engellerine ilişkin olmak üzere iki bölüm ve 36 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen veriler SPSS for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Bonferroni karşılaştırma testi, grup sayısı 30'dan küçük olan değişkenlerde Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlikler Cronbach Alpha ile incelenmiştir. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu; cam tavan algısı ile cinsiyet, yaş grupları ve mesleki deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken cam tavan algısı ile medeni durum, eğitim durumları ve kadro durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Son olarak elde edilen bulgular ışığında sonuçlar yorumlanarak öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Cam Tavan Sendromu, İdari Personel, Kadın Yönetici, Kariyer, Kariyer Engelleri, Toplumsal Cinsiyet, Trakya Üniversitesi.

**Name of Thesis:** Glass Ceiling Syndrome in Working Life: Trakya University Administrative Staff Case

**Prepared by:** Selma BİNER

## **ABSTRACT**

The present study aims to theoretically explain the career barriers against female employees in working life in the context of the glass ceiling and to examine the perception of glass ceiling in Trakya University through field research.

The study consists of three parts, the first one of which addresses women's labor issues in the world and in Turkey throughout the history and analyzes women's employment in the public sector in Turkey.

The second part of the study conducts a literature review on gender, career concept (stages, development, problems, etc.), female managers and career barriers. The situation and characteristics of women managers in Turkey and the world are emphasized. Problems faced by working women in family life and business life are included. Inequality in education and vocational training, inequality in employment and promotion, inequality in remuneration, inequality in benefiting from social rights and sexual harassment are included as the problems faced by women in business life. This part also gives information about work-family conflict, housework, working at home and child care responsibilities within the frame of problems women encountered in their family life.

"Glass ceiling syndrome", which prevents women working in managerial positions from getting promotion after a certain stage, is explained exclusively. The meaning and content of glass ceiling syndrome and similar terms, glass ceiling barriers in female managers (individual, organizational and social factors), individual and organizational consequences of glass ceiling syndrome, and strategies to break the glass ceiling are included in this section.

The third and the last part of the study applies a questionnaire to the administrative staff of Trakya University. The survey study includes 304 people. The questionnaire consists of two parts and 36 questions on demographic information and career barriers. The data obtained from this study are analyzed using the SPSS for Windows 25.0 program. In the comparison of quantitative data, independent sample t-test is used to compare two groups, one-way analysis of variance (ANOVA) test is used for comparing more than two groups, Bonferroni comparison test is used to determine the origination of difference in groups, and Kruskal Wallis H test is used for variables with less than 30 groups. The reliability of the scale is analyzed with Cronbach Alpha. Factor analysis is conducted to reveal the factor pattern of the scale. The analyses determine a significant relationship between the perception of the glass ceiling and gender, age groups and professional experiences. On the other hand, no significant relationship is found between the perception of glass ceiling and marital status, educational status and staff status. Finally, the results are interpreted in the light of the findings and suggestions are made for future studies.

Keywords: Administrative Staff, Career, Career Barriers, Glass Ceiling Syndrome, Gender, Female Manager, Trakya University.

## ÖNSÖZ

Çalışma yaşamında kadınların üst yönetim kademelerinde yeterince yer almadıkları ve cam tavan sendromu ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Cam tavan sendromu, çalışan kadınların üst yönetime geçiş sürecinde karşılarına çıkan görünmez ve aşılması güç engelleri ifade etmektedir. Çalışma yaşamının zorluklarının yanı sıra kadınların kurumlarda yönetim kademesinde yer almaları da kolay olmamaktadır. Kadınların işlerine gereken zamanı ayıramayacakları inancından dolayı erkeklere sağlanan terfi imkanları kendilerine sunulmamaktadır. Kadınlar, bu ve benzeri nedenler yüzünden kariyerlerinde kolay yükselememektedirler.

Bir kamu üniversitesinde söz konusu engellerin ve boyutlarının neler olduğunun araştırılması, bu tezin ana konusunu oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı üniversitede yirmi dört yıldır çalışan bir kamu personeli olmam, lisansüstü eğitimime başladığım ilk anlarda tez konumu belirleyen en önemli etken olmuştur.

Yüksek Lisans eğitimim esnasında bana destek olan Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı öğretim üyelerine ve çalışmam süresince bilgisini, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. M. Engin SANAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Trakya Üniversitesi'nde birlikte görev yapmaktan keyif aldığım çalışma arkadaşlarım ile değerli Hocam Prof. Dr. Gülay ŞEREN'e bu süreçte yanımda oldukları ve desteklerini esirgemedikleri için minnettarım.

Son olarak, ufku genişleten ve beni geliştiren lisansüstü eğitimim süresince manevi destekleri ile her zaman yanımda olan eşim Osman Ataman BİNER'e, kızım Fadile BİNER'e ve oğlum Halil Baran BİNER'e hayatımda oldukları için teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1
1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN İŞGÜCÜ .....	3
1.1. Sanayi Devriminden Günümüze Dünyada Kadın İşgücü.....	3
1.2. Osmanlı Döneminde ve Cumhuriyet Döneminde Türkiye’de Kadın İşgücü ....	7
1.2.1. Osmanlı Döneminde Kadın İşgücü.....	8
1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Kadın İşgücü .....	10
1.3.Kadın İşgücü (Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği, Ücretli Kadın İşgücü)..	12
1.3.1. Kadın Yöneticiler.....	18
1.4. Türkiye’de Kamu Sektöründe Kadın İstihdamının Analizi.....	21
2- ÇALIŞMA YAŞAMI VE KADIN .....	25
2.1. Kadınların İş ve Aile Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar .....	25
2.1.1. Kadınların İş Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar .....	25
2.1.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik.....	26
2.1.1.2. İş Bulma ve Yükseltirmede Eşitsizlik .....	29
2.1.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik .....	29
2.1.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik .....	31
2.1.1.5. Cinsel Taciz.....	31
2.1.2. Kadınların Aile Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar .....	32
2.1.2.1. İş-Aile Çatışması.....	33
2.1.2.2. Ev İşleri .....	34
2.1.2.3. Evde Çalışma .....	34
2.1.2.4. Çocuk Bakımı Sorumluluğu.....	35
2.2. Kariyer Kavramı, Evreleri, Gelişimi ve Sorunları.....	37

2.2.1. Kariyer Kavramı .....	37
2.2.2. Kariyer Evreleri .....	39
2.2.2.1. Keşif Evresi (0–25 Yaş) .....	39
2.2.2.2. Kurulma Evresi (26–35 Yaş) .....	39
2.2.2.3. Kariyer Ortası Evresi (36–50 Yaş).....	40
2.2.2.4. Kariyer Sonu Evresi (51–65 Yaş) .....	40
2.2.2.5. Azalma / Emeklilik Evresi (65–75 Yaş).....	40
2.2.3. Kariyer Geliştirme .....	41
2.2.3.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme .....	42
2.2.3.2. Bireysel Kariyer Geliştirme .....	45
2.2.4. Kariyer Sorunları .....	45
2.2.4.1. Başlangıç Dönemi Sorunları .....	46
2.2.4.2. Kariyer Ortası Sorunları .....	46
2.2.4.3. Kariyer Sonu Sorunları .....	48
2.2.4.4. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar .....	49
2.3. Toplumsal Cinsiyet.....	53
2.4. Cam Tavan (Cam Tavan Sendromu) Kavramı .....	58
2.4.1. Cam Tavan ile Benzer Terimler .....	60
2.4.2. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Engelleri (Bireysel, Örgütsel, Toplumsal Faktörler) .....	64
2.4.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler .....	64
2.4.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme .....	65
2.4.2.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	66
2.4.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler.....	67
2.4.2.2.1. Örgüt Kültürü .....	67
2.4.2.2.2. Örgüt Politikaları.....	70
2.4.2.2.3. Mentor Eksikliği .....	71
2.4.2.2.4. Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama.....	73
2.4.2.2.5. Erkek Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler .....	74
2.4.2.2.6. Kadın Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler.....	75
2.4.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler .....	77
2.4.2.3.1. Mesleki Ayrım .....	78



2.4.2.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)..	79
2.4.3. Cam Tavan Sendromunun Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	81
2.4.3.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları .....	81
2.4.3.1.1. Motivasyon Kaybı .....	81
2.4.3.1.2. İşe Yabancılaşma.....	82
2.4.3.1.3. İş Tatmininin Azalması .....	83
2.4.3.1.4. Örgütsel Bağlılıkta Azalma .....	84
2.4.3.1.5. Örgütsel Güvende Azalma .....	85
2.4.3.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları.....	86
2.4.3.2.1. Maliyet Artışı .....	86
2.4.3.2.2. Devamsızlık Artışı.....	86
2.4.3.2.3. İş Gören Devir Hızı Artışı .....	87
2.4.3.2.4. Kalite ve Verimlilik Düşmesi .....	88
2.4.4. Cam Tavani Kırmaya Yönelik Stratejiler .....	89
2.4.4.1. Meslek Eğitim ve Üniversite Eğitimi Alma Stratejisi .....	90
2.4.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	91
2.4.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi.....	92
2.4.4.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	93
2.4.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi .....	94
2.4.4.6. Pozitif Ayrımcılık .....	94
3. TRAKYA ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİNİN CAM TAVAN ALGISI..	96
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	96
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	97
3.3.Trakya Üniversitesi'nde Çalışan Personele İlişkin Sayısal Veriler.....	98
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	100
3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	100
3.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	101
3.7. Anket Formu.....	102
3.8. Araştırma Verilerinin Analizi.....	104
3.9. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	105
3.9.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlar Hakkında Genel Veriler .....	105

3.9.2. Faktör Analizleri .....	108
3.10. Araştırmanın Hipotez Sonuçları .....	117
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	118
KAYNAKÇA .....	122
EKLER .....	136

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> OECD Üyesi Ülkelerin 2019 Yılı Kadın İşgücüne Katılım Oranları (15 yaş üstü).....	5
<b>Tablo 2</b> Avrupa Ülkelerinde Kadın Yönetici Oranı (2018).....	6
<b>Tablo 3</b> Cinsiyete ve Ekonomik Faaliyetlere Göre İstihdamın Yüzde Dağılımı (2007-2016) (15 yaş üstü).....	14
<b>Tablo 4</b> Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu (%).....	14
<b>Tablo 5</b> Türkiye İş Kurumu'na Yapılan Başvurular (2003-2017).....	16
<b>Tablo 6</b> Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonundaki Bireylerin Oranı, 2012-2017 (%).....	20
<b>Tablo 7</b> Hizmet Kolları ve Cinsiyete Göre Kamu Görevlileri Sayısı, 2020.....	22
<b>Tablo 8</b> Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Rektör Sayıları (21 Ocak 2022) .....	23
<b>Tablo 9</b> Türkiye'de Bulunan Devlet Üniversitelerindeki Öğretim Elemanı Sayıları (21.01.2022).....	24
<b>Tablo 10</b> Türkiye'de Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılım Oranı, Ocak 2017, Ocak 2018 .....	26
<b>Tablo 11</b> Türkiye'de Eğitim Durumuna Göre İstihdam Oranı; Ocak 2017, Ocak 2018 .....	27
<b>Tablo 12</b> Türkiye'de Eğitim Durumuna Göre İşsizlik Oranı, 2018.....	27
<b>Tablo 13</b> Hanedeki Küçük Çocukların Gündüz Bakımı, 2016.....	35
<b>Tablo 14</b> Biyolojik ve Toplumsal Cinsiyet Arasındaki Temel Farklılıklar.....	54
<b>Tablo 15</b> Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler.....	55
<b>Tablo 16</b> İşyerinde Cinsiyete Göre Oluşan Algı Tablosu .....	56
<b>Tablo 17</b> Kadınların Erkek Egemen Örgüt Kültürü İçinde Çeşitli Konumlandırılmaları .....	68
<b>Tablo 18</b> Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Memur Sayıları (Kasım 2021).....	98
<b>Tablo 19</b> Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan 4-B Sözleşmeli ve İşçi Sayıları (Kasım 2021).....	99
<b>Tablo 20</b> Trakya Üniversitesi Yönetim Hizmetlerinde Yer Alan İdari Personel Sayıları (Şubat 2020) .....	99
<b>Tablo 21</b> Anket Maddelerine Ait Puanlar, Seçenekler ve Sayısal Sınırlar.....	104

<b>Tablo 22</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	106
<b>Tablo 23</b> Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	106
<b>Tablo 24</b> Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı .....	106
<b>Tablo 25</b> Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı .....	107
<b>Tablo 26</b> Katılımcıların Mesleki Deneyim Dağılımı .....	107
<b>Tablo 27</b> Katılımcıların Kadro Dağılımı .....	107
<b>Tablo 28</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ....	108
<b>Tablo 29</b> Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	110
<b>Tablo 30</b> Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması..	111
<b>Tablo 31</b> Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	112
<b>Tablo 32</b> Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	113
<b>Tablo 33</b> Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	114
<b>Tablo 34</b> Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması .....	115
<b>Tablo 35</b> Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Kadrolara Göre Karşılaştırılması.	116
<b>Tablo 36</b> Hipotezlerin Sonuçları .....	117

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1</b> M Eğrisi .....	13
<b>Şekil 2</b> Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Yıllık Ortalama Düzenli Brüt Ücret, 2018.....	30
<b>Şekil 3</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Maslow, 1943) .....	38

## GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde kadının sosyal statüsü ve çalışma yaşamındaki yeri, ekonomik özgürlüğü bağlamında sürekli gelişmiş ve değişmiştir. Sanayi devriminin toplumsal yaşama en önemli kazanımlarından biri, kadının çalışma yaşamına aktif katılımı sayılabilir. Kadın, toplumda olduğu gibi iş hayatında da yadsınamaz bir yere sahiptir. Ancak hem kadının geleneksel algıdan dolayı sahip olduğu rol hem de bu rolle birlikte fırsat eşitsizliklerinin de ortaya çıkması, kadının iş yaşamında engellerle karşılaşmasına neden olmakta ve kadınlar, özellikle yönetici kademesinde bu tür engellere daha çok maruz kalmaktadırlar.

Çalışma hayatına katılımda görülen kadın erkek eşitsizliği, yöneticilik kademelerine çıktıkça daha belirgin bir hal almaktadır. Cam Tavan Sendromu, çalışma yaşamında yer alan kadınların hak ettikleri halde üst yönetim pozisyonlarını alamadıkları için hayatımıza giren bir kavramdır. Çalışma yaşamında kadınların yeterliliklerinin, başarılarının göz ardı edilerek yükselmelerinin engellenmesi ve kadınların sadece kadın oldukları için üst yönetim kademelerinden uzak tutulmalarıdır.

Önceleri iş gücü piyasasına girişi engellenen kadın, çağımızda da kariyerinde ilerleyebilmesi için mücadele vermek zorunda kalmıştır. Bu çalışmanın konusu olan cam tavan kavramı bu durumu anlatmak için kullanılmaktadır.

Bu konuda yapılan istatistikler; kadınların üst düzey pozisyonlarda erkeklere göre payının arttığını gösterse dahi oransal olarak yavaş ilerlediklerini tespit etmektedir. Özellikle çalışma ortamındaki önyargılı davranış ve tutumların neden olduğu engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesine engel olmaktadır. Çalışan kadın sayısındaki artış ve kadınların iş dünyasındaki ağırlığının gittikçe artmasına rağmen üst düzey

yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen seviyede değildir (Karcioğlu ve Leblebici: 2014: 3-4).

Cam tavan sendromu olarak açıklanan ve birçok etkenin bir araya gelmesiyle oluşan kariyer engellerinin; bireysel engeller, örgütsel engeller ve toplumsal engeller olarak üç başlık altında bölümlendirildiği görülmektedir. Bireysel engeller; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları başlıkları ile ele alınmaktadır. Örgütsel engeller de; örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılamama, erkek yöneticilerden ve kadın yöneticilerden kaynaklanan nedenler olarak sınıflandırılmaktadır. Toplumsal engellerin ise mesleki ayırım, stereotipler (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar) olarak sınıflandırılmıştır.

Bu çalışmada bir kamu üniversitesinde çalışan kadın ve erkek idari personelin cam tavan hakkındaki görüşleri, kadın personel ile erkek personelin cam tavan algısındaki farklılıklar ve cam tavan algısını etkileyen demografik unsurlar incelenecektir. Bu amaçla araştırmanın ilk bölümünde tarihsel süreçte kadın işgücü konusu incelenip bu konu hakkında istatistiki bilgilere yer verilecektir. Çalışmanın ikinci kısmında, çalışma yaşamındaki kadının kariyeri ile ilgili konular ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Çalışmanın özgünlüğünü sağlayacak olan, anket verilerinin değerlendirmesinin bulunduğu üçüncü ve son bölümde ise araştırmanın amacı, ortaya konulan hipotezler, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıkları vb. hakkında bilgiler verildikten sonra anket çalışmasından elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilecektir.

Bu çalışma ile daha önce yapılmış olan çalışmalara ek olarak elde edilen bulgularla literatürün genişletilmesi ve cam tavan algısı hakkında farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır.

## 1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN İŞGÜCÜ

Kadın işgücünün tarihsel gelişimi konusunda Sanayi Devrimi, önemli bir dönüm noktasıdır. Sanayi Devrimi'nden önce kadınlar geleneksel rollerinin dışına çıkamamışlardır. Çalışan birey olarak kabul edilmemiş, erkeklere yardımcı iş gücü olarak görülmeğe kurtulamamışlardır. Ücret karşılığında “işçi” statüsünde çalışmaları Sanayi Devrimi ile birlikte olmuştur. Bu nedenle, konuyu incelerken başlangıç noktamızı Sanayi Devrimi oluşturacaktır.

### 1.1. Sanayi Devriminden Günümüze Dünyada Kadın İşgücü

Kadınlar her dönemde ihtiyaç duyulduğu şekilde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmışlardır. Sanayi Devrimi, kadınların çalışma yaşamına girmesi anlamında ayrı bir öneme sahiptir. Bunun nedeni kadınların ilk kez bu dönem ile birlikte ücret karşılığı düzenli bir işte çalışmaya başlamalarıdır. Bu nedenle Sanayi Devrimi, kadın işgücü kavramının doğmasına yol açan en önemli tarihsel gelişme olarak görülmektedir (Aytaç, Sevüktekin, Işığışok, Bayram, Yıldız, Eryiğit 2002: 20).

Sanayi Devrimi'nin ardından hızla gelişen dokuma sektöründe, kadın emeğine olan ihtiyaç ortaya çıkarak teknik ilerlemenin de etkisiyle bir işte uzmanlaşma, iş paylaşımı gibi kavramlar, kadın emeği ile hayat bulmuştur (Ersöz, 1993: 15).

1950'li yıllardan itibaren gelişmiş ülke ekonomilerinde yaşanan sektör ile ilgili dönüşüm, kadınların işgücüne katılımlarını arttırmanın yanı sıra işgücünün görünümünü de değiştirmiştir. Bu dönemde ekonomilerde tarım ve sanayi, yerini hizmetler sektörüne bırakmış; bu durum kadın işgücüne katılımını olumlu yönde etkilemiştir. 1990'lı yıllar itibariyle işgücüne katılan kadınların; Latin Amerika'da % 71'i, Asya ve Pasifik'te % 40'ı, Afrika'da %20'si, diğer gelişmiş bölgelerde % 62'sinin hizmetler sektöründe



çalışması, bu sektörün kadın istihdamı açısından önemini göstermektedir (Tokol, 1999: 21).

19. Yüzyılda gerek kamu gerekse hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler, kadınların işgücüne katılımlarını arttırmış ve II. Dünya Savaşından sonra sosyal politikalarda kadınların korunmaya başlanması, kadın işgücündeki artışı beraberinde getirmiştir (Koray, 1992: 35).

Kapitalizmin gelişmesiyle; gelişmekte olan ülkeler Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi kurumların önerilerini ve borç verme koşullarını kabullenmiş; bu yüzden artan dış borçlar ve bu borçların faizleri dolayısı ile kaynaklarını, gelişmiş ülkelere aktarmak zorunda kalmaları sonucu, kendi ülkelerine gereken yatırımları yapamamışlardır. Bu da üretimde ve kişi başına düşen milli gelirlerinde azalmaya; işsizlikte artışa ve tüketim fiyatlarında yükselmeye neden olmuştur. Bu durumdan en çok etkilenen kadınlar, çocuklar ve yoksullar olmuştur (Önder, 2013: 42).

Gelişen kapitalizm ve küreselleşme, işgücü piyasalarına üretim sisteminde esneklik adında yeni bir sistem getirmiş; bu da kadının işgücüne katılım oranında, arzında ve ücretlerde değişikliklere neden olmuştur. Çalışma saatlerindeki esneklik, evli olan ve çocuklu kadınların işgücüne katılımını büyük oranda arttırmıştır (Çolak ve Kılıç, 2001: 34-49).

Gelişen teknolojinin çalışma hayatında daha çok yer almasıyla uzaktan çalışma ve kısmi çalışma şeklindeki esnek çalışma biçimlerin ortaya çıkması, günümüzde kayıt dışılığı azaltıp kadınların işgücüne daha çok katılmalarını sağlamaktadır. Yaşamlarının belli zamanlarında esnek çalışma olanağına sahip olan kadın, iş yaşamından kopmayıp koşulları elverdiği zaman tam zamanlı çalışma olanağına sahip olmaktadır. Bakım sorumluluklarının aile fertleri arasında eşit dağılması ve toplumsal cinsiyetçi görüşlerin kısa sürede değişmesi kolay olmadığından; esnek çalışma şekilleri, kadınların çalışma

yaşamına girmelerini kolaylaştırmakta ve ayrılmalarının da önüne geçmektedir (Önder, 2013: 44).

**Tablo 1** OECD Üyesi Ülkelerin 2019 Yılı Kadın İşgücüne Katılım Oranları (15 yaş üstü)

Ülke	Kadın İşgücüne Katılım Oranı (%)
Türkiye	34,27
İtalya	41,00
Yunanistan	44,54
Meksika	45,58
Macaristan	48,45
Polonya	48,60
Belçika	48,95
Fransa	50,65
Şili	51,80
İspanya	52,16
Slovakya	52,35
Çekya	52,81
Slovenya	53,30
Japonya	53,56
G. Kore	53,77
Lüksemburg	54,62
Portekiz	54,72
Avusturya	55,16
Almanya	55,64
Finlandiya	55,73
Letonya	55,79
Kolombiya	56,19
İrlanda	56,29
Amerika B. D.	56,76
Litvanya	57,26
Estonya	57,45
Danimarka	57,88
Birleşik K.	58,09
Hollanda	59,00
İsrail	59,60
Norveç	60,59
Avustralya	60,82
Kanada	61,13
İsveç	61,19
İsviçre	62,90
Yeni Zelanda	64,88
İzlanda	70,21

Kaynak: Dünya Bankası veri tabanından elde edilen verilerle oluşturulmuştur.

Bütün bu olumlu gelişmelere rağmen Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ülkeleri arasında 2019 yılı Dünya Bankası'na ait veriler ele alınarak incelendiğinde (Tablo 1) 37 ülke arasında %34,27 ile en düşük katılıma sahip ülke, Türkiye olmuştur. İzlanda %70,21 ile en yüksek katılıma sahip olup ilk sırada yer almaktadır.

**Tablo 2** Avrupa Ülkelerinde Kadın Yönetici Oranı (2018)

Ülke	Kadın Yönetici Oranı (%)
Kıbrıs	19,4
Türkiye	21,9
Lüksemburg	23,3
Danimarka	27,2
İtalya	27,9
Hollanda	29,2
Almanya	30,6
Çekya	31,3
Avusturya	32,0
Yunanistan	32,1
Malta	32,3
Hırvatistan	32,3
İsviçre	33,8
Sırbistan	33,9
Romanya	34,6
K.Makedonya	35,6
İspanya	35,9
AB Ortalaması	36,9
İngiltere	37,2
Belçika	37,3
Finlandiya	37,4
Fransa	37,6
Norveç	37,9
Slovakya	38,8
Portekiz	40,4
İrlanda	41,2
Litvanya	41,5
İsveç	41,6
Macaristan	41,9
Slovenya	44,1
Estonya	45,9
İzlanda	46,0
Polonya	47,9
Bulgaristan	49,0
Letonya	53,5

Kaynak: Eurostat'ın açıkladığı verilere göre oluşturulmuştur.

Kadınlar, cinsiyet eşitliği için son yıllarda büyük mücadeleler vermesine rağmen çalışma yaşamında büyük oranda erkeklerin gerisinde kalmaktadırlar. Avrupa Birliği İstatistik Ofisi'nin (Eurostat) açıkladığı verilere göre, Avrupa'da kadın yönetici oranında Türkiye %21,9 ile 34 ülke içinde sondan ikinci sırada yer almaktadır. Kadın yönetici oranının zirvesinde %53,5 ile Letonya bulunmaktadır. Avrupa ülkelerinde kadın yönetici oranları (2018) Tablo 2'de yer almaktadır.

Günümüzde kadın işgücü oranının yükselmesinde, hizmet sektöründeki gelişmelerle birlikte birbiriyle ilişkili birçok unsurun etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bahsi geçen unsurlar; dünyanın birçok yerinde çalışan kadınları destekleyici ve koruyucu uygulamalar ile yasaların çoğalması, eğitim imkanlarının çoğalması, demografik gelişmeler, standart dışı (atipik) çalışma biçimlerinin doğması ve gittikçe yaygınlaşması, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerde meydana gelen iyileşmeler, toplumların kadınların çalışmasına yönelik tutumlarında oluşan olumlu yöndeki gelişmeler şeklinde sıralanmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 199).

## **1.2. Osmanlı Döneminde ve Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Kadın İşgücü**

8. yüzyılın ortalarına kadar olan dönemde Türk kadını, toplumdaki yeri itibarıyla neredeyse erkekle eşitti. Orta Asya'da Hun hakimiyeti döneminde kadının da devlet yönetiminde söz hakkı bulunuyordu. Bu dönemde kadınlar da erkeklerle aynı şekilde eğitilirler, erkeklere özgü kabul edilen kılıç kullanmak gibi konuları dahi bilerek yetiştirilirdi. İslam'ın kabul edilişi ile birlikte kadının önemi biraz daha artmış ancak zamanla başka kültürlerin de etkisiyle kadınlar eve kapatılarak sosyal yaşamdan uzaklaştırılmışlardır (Doğramacı, 1993: 15-16).

Koca (2011)'ya göre, Türkiye'de kadınların çalışma hayatına katılmaları 20.

yüzyılın başındaki savaşlar nedeni ile azalan erkek işgücüne destek olmak üzere başlamıştır. Cumhuriyet döneminin başlamasıyla sanayileşme; kentleşme ve göçler ile birlikte cumhuriyet rejiminin kadınlara kazandırdığı kadın ve erkeğin eşitliği, öğrenim görme ve meslek edinme hakları, kadınlara yeni iş sahalarının açılmasına neden olmuştur. Kadınların kariyerleri ile aileleri arasındaki tercihleri zaman içerisinde değişiklik göstermiştir. Kadınlar; 1900-1920 yılları arasında “aile ya da kariyer”, 1920-1945 yılları arasında “aileden daha çok işi”, 1946-1960 yılları arasında “işten çok aileyi”, 1960-1980 yılları arasında “aileden çok kariyeri”, 1980-1990 yılları arasında “kariyer ve aileyi” tercih etmişlerdir (Zengin, Erkol ve Eker, 2014: 1147).

### **1.2.1. Osmanlı Döneminde Kadın İşgücü**

Osmanlı döneminde kadının geri planda olmasının en önemli nedenlerinden biri, Osmanlı Devleti'nin bir İslam devleti olmasıdır. Bu dönemde kırsal kesimde yaşayan kadınlar, üretime katılmaları nedeniyle kentte yaşayanlara göre daha özgür konumdaydılar. Yine de Osmanlı Devleti'nde kadının durumun Ortaçağ Avrupa'sından çok daha iyi konumda olduğu söylenebilir. Osmanlıda kadınlar; toplumdan tamamen soyutlanmamış, tersine ticari faaliyetlerde bile bulunmuşlardır. Kanuni dönemindeki bazı fermanlarda kadınların çamaşırhane açtıkları, bazılarının da köle ticaretiyle uğraştıkları belirtilmektedir. Bunun yanı sıra vakıf kurucuları arasında kadınların da yer aldığı bilinmektedir (Biricikoğlu, 2006: 2).

Osmanlıda kadınlar, batıda olduğu gibi ilk olarak özel kesimde çalışma yaşamına girmişlerdir. Farklı tahminler olmakla beraber, Osmanlı Devleti'nde 1908 yılı itibariyle 250 bin sanayi işçisi bulunmakta ve bunların 75 bininin kadın olduğu ifade edilmektedir. Kadınların kamu kesiminde yer almaları daha geç dönemdedir. 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren öncelikle sağlık ve eğitim alanlarında kamu hizmetine girmişlerdir (Aslan, 2006: 120-121).

İnan (1982)'a göre Osmanlıda sanayide kadınların çalıştırılmalarındaki temel unsur, diğer ülkelerde olduğu gibi kadınların ve kız çocuklarının erkeklere nazaran düşük ücretler almasıdır. Kadınların dokumacılıkta, imalat sanayiinde vb. belirli iş kollarında toplanması, cinsiyete dayalı iş ayırımının sonucunda oluşmaktadır (Önder, 2013: 38).

Osmanlı Devleti'nde modernleşme hareketleriyle birlikte kadının toplumsal konumunda da değişimler olmuştur. Kadının kamuda çalışma hayatına girmesi de Tanzimat Dönemi'nde olmuştur. 1873'te bir kadının ilk defa öğretmen olarak atanması, 1881'de kadının kamusal alanda konuşma yapması ve 1883'te kadının okullara yönetici olarak atanması bunlardan bazıları olarak sayılabilir (Biricikoğlu, 2006: 3).

Balkan Savaşları ve I. Dünya Savaşı nedeniyle erkeklerin savaşa gitmeleri; kentlerde ve kırsal alanlarda yeteri kadar erkek işgücünün olmamasına dolayısıyla kadınların fabrikalarda çalışmaya başlamasına sebep olmuştur. Kadınlar sadece ev hizmetlerinde değil, ihtiyaç duyulan her alanda çalışmaya başlamışlardır. Osmanlı İmparatorluğu'nda 19. yüzyılın sonları, 20. yüzyılın başları itibariyle kadının çalışma yaşamındaki yeri, küçümsenemeyecek bir düzeydedir. Bu yer, genel çizgileriyle ve belirli bir zaman aralığıyla batı ülkeleri deneyimine koşut özellikler göstermektedir. Bununla birlikte batı ülkelerinde tedrici bir biçimde kadın çalışanları koruyucu sosyal politika önlemleri alınmışken, Osmanlıda bu önlemler mevcut değildir. Çalışma hayatının hiçbir alanında sosyal politika önlemleri olmayan bir toplumda, sadece kadınlar için koruyucu önlemlerin bulunmasını beklemek de yanlıştır. Osmanlı İmparatorluğu'ndaki kadın işçilerin çalışma koşulları, Cumhuriyetin özellikle ilk dönemlerinde de benzer biçimde devam edecektir. Salt kadın emeği açısından bakıldığında da, çalışma hayatına ilişkin birçok konuda olduğu gibi, İmparatorluk ile Cumhuriyet arasında süreklilik ve geçişliliklerin esas olduğu görülmektedir (Makal, 2010: 18-21).

## 1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Kadın İşgücü

Kadınların çalışma hayatına katılması, dünyada olduğu gibi ülkemizde de sanayileşmeye paralel olarak artmıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Tanzimat ile birlikte çalışma yaşamına ilişkin mevzuat öngörülmeğe başlanmışsa da kadın işgücü için düzenleme yapılması ancak Cumhuriyet Dönemi'nde gerçekleşebilmiştir (Önder, 2013: 37).

Cumhuriyetin ilanından sonra toplumsal hayatın her alanında olduğu gibi kadınlar açısından da önemli gelişmeler kaydedilmiştir. 1923 yılında düzenlenen İzmir İktisat Kongresi'nde doğum izinlerine düzenleme getirilmiştir. 1923'ten itibaren eğitim, kılık kıyafet, seçme ve seçilme hakkı gibi kadının sosyal ve politik alanlarına dair düzenlemeler getirilmiştir. En önemlisi de 1936 yılında iş kanunundaki düzenlemelerle, çalışan kadınların oranı arttırılmaya çalışılmıştır. Yani Cumhuriyet Dönemi'nde, kadının iş hayatına girişte ona engel olabilecek kısıtlamaları kaldırmak adına, her alanda çalışmalar yapılmıştır (Karaca, 2007: 20).

Cumhuriyet Dönemi'nde kadın işçilere yönelik ilk önemli sayısal veriler, 1927 Sanayi Sayımı sonuçlarıdır. Bu sayım sonuçlarına göre çalışan kadın oranı %25,58'dir. Teşvik-i Sanayi Kanunu yürürlükte iken 1927-1942 yılları arasında birtakım kadın istatistikleri bulunmaktadır. Yapılan bu istatistiklere göre, 1932-1934 yılları arasındaki çalışan kadın oranı %25 dolaylarındadır ve bu oranda 1947'ye kadar çok büyük bir değişim olmamıştır (Önder, 2013: 39).

Dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkemizde de cumhuriyet rejimine geçilmesiyle beraber yapılan devrimler sayesinde kadınlar çok önemli haklara sahip olmuştur. Türkiye'de kadınların çalışma hayatına etkin bir şekilde katılmaları 1950'li yıllarda olmuştur. Hizmet sektöründe yaşanan artış, toplumsal yapının değişmesi, eğitim

imkanlarının artması ile kadınlar farklı sektörlerde de çalışmaya başlamıştır (Kocacık vd, 2005: 196).

Ülkemizde kadınların daha önce çalışmadıkları alanlarda yer almaları, II. Dünya Savaşı sonrası kalkınma planlı dönemle birlikte sanayileşmenin artması sonucu oluşan göçlerle gerçekleşmiştir. Kadınların eğitim seviyeleri yükselmiş; akademisyenlik, avukatlık ve öğretmenlik gibi alanlarda işgücüne katılmışlardır. Toplumsal kültüre, geleneklere ve engellere karşın önemli sayılacak ilerleme elde etmişlerdir. 1980 sonrası erkek işi olarak görülen reklamcılık, bankacılık, sigortacılık, girişimcilik vb. değişik mesleklerde yer almaya başlamışlardır (Önder, 2013: 41).

1960'larda başlayan kadın hareketleri; siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda erkekler ile eşit konumda olabilmesi için çeşitli kararlar alınmasını ve politikalar üretilmesini de beraberinde getirmiştir. 1970'lerden itibaren sanayi ile hizmet sektöründe kadınların daha fazla yer almaları ve 1980'lerden sonra ihracat sektöründe de aynı artışın yaşanması nedeniyle bazı araştırmacılar bu durumu "işgücünün kadınlaşması" olarak tabir etmişlerdir (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 81).

Kadının çalışması ile ilgili yürürlükte olan düzenlemeler bakımından konuyu ele alacak olursak, günümüzde iki yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Birincisi, kimi zaman boomerang etkisi yapan "geleneksel koruyuculuk yaklaşımı", ikincisi ise soyut bir eşitlik anlayışının izini taşıyan "nötr" yaklaşımdır (Burada "boomerang etkisi" ile anlatılmak istenen geleneksel koruyuculuğun kadın üzerinde pozitif etki göstermesi beklenirken, negatif etki göstermesidir). İlk yaklaşım; kadınların çalışabilecekleri alanlar ve emeklilik konusunda yapılan düzenlemelere yansırken, nötr eşitlik çalışma yaşamına ilişkin tüm düzenlemelerle, eğitim ve siyaset alanlarında benimsenmiştir. Ancak, bilindiği gibi soyut eşitlik anlayışına dayalı nötr politikalar, genel bir kural olarak var olan eşitsizliklerin dezavantajlı gruplar için daha da artmasına yol açmaktadır. Yani soyut eşitlik anlayışı, uygulama olarak yine eksik kalmaktadır. Gözlenen gelişmelere karşılık, yine 1990'ların



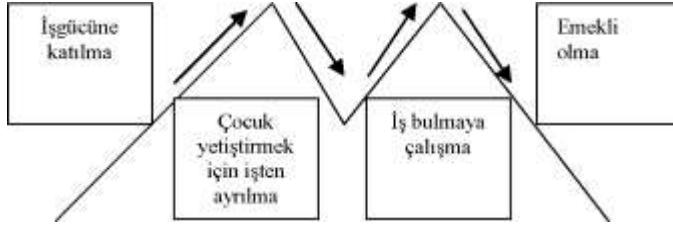
sonunda kadınlar bakımından demokrasinin gerçek anlamının tümüyle yaşama geçmediği; tüm toplumsal sistemlerde kadınlara karşı ayrımcılık yapıldığı, Avrupa'nın tüm ülkelerinde cinsiyetçiliğin hakim olduğu ve toplumsal cinsiyet kalıplarının hüküm sürdüğü görülmektedir. Ekonomik ve siyasal dışlanmışlıklarının yanında karar verme mekanizmalarındaki oranları da oldukça düşüktür (Çitci, 1999: 84 -85).

### **1.3.Kadın İşgücü (Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği, Ücretli Kadın İşgücü)**

Kadınların evlerinin dışında çalışmaları için karar almalarını etkileyen unsurlardan birkaçı; ev işlerinin, çocuk bakımının ve yapılan hizmetlerin kim tarafından karşılanacağıdır. Kentte kadınların dışarda çalışmaları, ev işi ve çocuk bakımını karşılayacak ücreti aldığı sürece mümkündür. Dışarda çalışma ile elde edilen gelire evde yapılan işlerin toplam ekonomik değerini karşılaştırarak, çalışıp çalışmama kararlarını vermektedirler. Kadınlar tarafından evde yapılan işlerin toplam değeri, “rezervasyon ücreti” olarak adlandırılmaktadır. Rezervasyon ücreti, dışarda çalışma ile elde edilecek ücretin altında ise kararları olumlu yönde, yakın olması ise olumsuz yönde etkilemektedir (Ecevit, 2000: 157).

Kadınların çalışma yaşamı Şekil 1’de görüldüğü gibi “M” şeklinde bir eğriye benzemektedir. Kadınların çoğunun, 25–35 yaş arasında çocuk yetiştirmek için kısmi zamanlı işlerde çalıştığı veya işten ayrıldığı; bu dönemi geçiren kadınlardan bazılarının ise daha sonra tam zamanlı işlere geri döndükleri görülmektedir. Doğal olarak bu durum, terfide yavaşlamaya ve daha az kazanmaya yol açmaktadır (Wirth, 2001: 29-32).

**Şekil 1** M Eğrisi



Kaynak: Wirth, 2001: 4

Çalışma hayatında kadınlar, erkeklere göre özellikle şehirlerde daha fazla kayıt dışı olarak çalışmaktadır. Bu durum, kadınların geleceğe yönelik beklentilerini azaltarak işgücüne katılımını düşüren önemli nedenlerden biri olmaktadır. Kadının işgücüne katılımının en yüksek olduğu yerlerin kırsal bölgeler olduğu görülmektedir. Bu bölgelerde kadın ücretsiz aile işçisi olarak işgücü hesaplamasına dahil edilmekte, çalışması karşılığında ekonomik bağımsızlığını ve sosyal güvenliğini sağlayamamaktadır. Kısmi süreli çalışanların sosyal güvenliği de önemli bir sorundur. Kısmi süreli çalışmanın mevzuatımıza girmesi kadınların istihdamın kolaylaştırmış olsa da sosyal güvenlikle ilgili mevzuatta bazı değişikliklerin yapılmasını da gerektirmektedir (Önder, 2013: 48).

Kadın işgücününün toplam işgücü içindeki yerini daha iyi anlayabilmek açısından istihdamın, cinsiyete ve ekonomik faaliyetlere göre dağılımlarının incelenmesi gerekmektedir (Tablo 3). Türkiye’de kadınların sektörlere göre dağılımına bakıldığında, yoğunlukla istihdam edilen alanın hizmet sektörü olduğu görülmektedir. Toplam kadın çalışanlar içinde hizmet sektöründe çalışanların oranı 2007 yılında %41,2; 2010 yılında %41,7; 2013 yılında %47,7; 2016 yılında ise %55,4 olmuştur. 2016 yılı itibariyle çalışan kadınların %28,7’si tarım sektöründe, %15,9’u sanayi sektöründe ve %55,4’ü hizmetler sektöründe çalışmaktadır.

**Tablo 3** Cinsiyete ve Ekonomik Faaliyetlere Göre İstihdamın Yüzde Dağılımı (2007-2016) (15 yaş üstü)

Yıl	Ekonomik Faaliyetler								
	Tarım			Sanayi			Hizmet		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
2007									
2008	23,5	16,8	42,7	26,7	30,4	16,1	49,8	52,8	41,2
2009	23,7	17,1	42,1	26,8	30,8	15,7	49,5	52,1	42,3
2010	24,6	18,1	41,6	25,3	29,1	15,3	50,1	52,7	43,1
2011	25,2	18,3	42,4	26,2	30,3	15,9	48,6	51,4	41,7
2012	25,5	18,7	42,2	26,5	31,1	15,2	48,1	50,3	42,6
2013	23,6	17,8	37,0	26,4	31,1	15,3	50,0	51,0	47,7
2014	21,1	16,1	32,9	27,9	32,4	17,1	51,0	51,5	50,0
2015	20,6	15,9	31,4	27,2	32,0	16,2	52,2	52,1	52,5
2016	19,5	15,5	28,7	26,8	31,6	15,9	53,7	53,0	55,4

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın 2017, İşgücü İstatistikleri, 2007-2016

Yukarıda belirtilen istatistiksel veriler ışığında; kadınların işgücüne katılımı ile ilgili olarak sosyal faktörler başlığı altında eğitim düzeyinin, köyden kente göçün etkileri ile katılımın önündeki sosyo-kültürel engeller ve işe alımlarda cinsiyete dayalı ayrımcılık hususlarına değinilecektir. Eğitim seviyesi, ülkemizde kadının işgücüne katılma oranının artmasında önemli unsurlardan biridir. 2019 Temmuz ayı hane halkı işgücü anketi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4** Eğitim Durumuna Göre İşgücü Durumu (%)

Eğitim Durumu	2018	2019
Okur-yazar olmayanlar	16,9	16,2
Lise altı eğitilmişler	29,0	28,6
Lise	35,5	34,8
Mesleki veya teknik lise	42,3	43,3
Yükseköğretim	70,4	70,6

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri, Temmuz 2019 verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ülkemizde kadının işgücüne katılmasını sağlayan en önemli unsur eğitimidir. Tablo 4’te yer aldığı gibi kadınların eğitim durumu ile işgücüne katılım oranları arasında paralel bir ilişki vardır. Kentte eğitim düzeyi arttıkça kadınların işgücüne katılması belirgin olarak artmaktadır. Eğitim sadece işgücünün üretkenliğini arttırarak ücretlerin yükselmesine imkan tanımamakta, ataerkil zihniyet yapılarını zayıflatarak kadınların işgücüne katılımına toplum huzurunda meşruiyet sağlamaktadır. Lise ve dengi okullar ile lise altı eğitilmiş kadınların katılımlarının düşüklüğünün sebebi ise bu eğitimin işgücü piyasalarında gereken yetkinlikleri kazandıramamasıdır. Küçük yerleşim bölgelerinde kadınların geleneksel ataerkil aile yapısına uymayan yerlerde çalışmasına izin verilmemesi, istihdama katılımı olumsuz yönde etkilemektedir (Toksöz, 2006: 23-24).

Toplumda kadına yüklenen roller işgücü piyasasına katılımı etkilemektedir. Geleneksel olarak evdeki yaşlı ve çocukların bakım hizmetleri kadının görevi olarak görülmektedir. Burada bakım sözcüğü iki anlam içermektedir. Biri bakımla ilgili faaliyetler, diğeri ise bakımla ilgili duygulardır. Bakım emeği duygusal bağları her zaman kapsar. Bakım emeği ile duygusal emeğin içi içe geçmesi birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Ev işleri piyasadaki karşılabilir ve değeri ölçülebilir; ancak duygusal emeğin ölçülmesi mümkün olmamaktadır. Bu durumun duygusal yükünü de yaşayan çalışan anneler, çocuklarını bakıcı veya kreşlerde büyütürken vicdan azabı çekmektedirler (Özkaplan, 2009: 16-17).

Ayrıca belirtilmesi gerekmekte olan bir konu da işgücü piyasalarında yatay ve dikey katmanlaşma bulunmasıdır. Yatay katmanlaşma ile öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik vb meslekler kadın işi olarak sınıflandırılmakta; montaj, mühendislik, bilim ve teknoloji ile ilgili meslekler de erkek işi olarak görülmektedir. “Cam tavan” olarak da adlandırılan dikey katmanlaşma henüz kırılmış değildir. Üst ve orta düzey yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması bunun göstergesidir (Önder, 2013: 51).

Kadınların işgücüne katılabilmesi için iş arama aşamasında kültürel engeller de etkili olmaktadır. Kadınlar daha çok tanıdık ve yakınlarının tavsiyesiyle iş aramaktadırlar. Türkiye İş Kurumu'na yapılan başvuruların sayıları (2003-2017) Tablo 5'te gösterilmiştir. 2015 yılından itibaren nispeten olumlu gelişme gözlenmektedir.

**Tablo 5** Türkiye İş Kurumu'na Yapılan Başvurular (2003-2017)

Yıllar	Başvurular		
	Erkek	Kadın	Toplam
2003	452.991	104.101	557.092
2004	486.460	159.722	646.182
2005	380.272	136.431	516.703
2006	416.498	147.890	564.388
2007	487.601	169.368	656.969
2008	928.135	347.539	1.275.674
2009	922.244	512.780	1.435.024
2010	759.316	458.620	1.217.936
2011	860.206	538.149	1.398.355
2012	1.476.264	820.061	2.296.325
2013	1.496.699	862.605	2.359.304
2014	1.500.064	875.519	2.375.583
2015	1.550.732	1.091.780	2.642.512
2016	1.926.488	1.390.396	3.316.884
2017	2.629.197	1.868.360	4.497.557

Kaynak: Türkiye İş Kurumu 2017 Yıllık tablolarındaki verilerden yararlanılarak yeniden düzenlenmiştir. (03.11.2019)

Bu konunun bir diğer boyutunda ise; ev/aile içi ücretsiz çalışma yer almaktadır. Bu çalışmanın iki temel özelliğinden biri, çalışma ortamının ev/aile içi olması diğer özelliğinin ise çalışma süresinin çalışana bağlı olmasıdır. Bu özellikleri nedeniyle pek

çok toplumda kabul gören söz konusu çalışma şekli sayesinde kadınların iktisadi faaliyetlere katılımı artmaktadır. Ancak bu esnek çalışma biçiminde doğrudan bir kazanç sağlanması söz konusu değildir. Bu nedenle “ev içi ücretsiz çalışma” denmektedir. Kadın hem ev işleri ve çocuk bakımından hem de tarımsal üretimin her aşamasındaki işlerden sorumlu tutulmaktadır (Koray, Demirbilek S. ve Demirbilek T. 1999: 16).

Ev içi ücretli çalışmada, ev içi ücretsiz çalışmada olduğu gibi çalışma ortamı ev/aile içidir. Ancak elde edilen gelire bakıldığında çalışan, düzenli bir kazanç elde etmektedir. “Eve iş verme” de denilen ev içi ücretli çalışma, ev içi ücretsiz çalışma ile ev dışı düzenli çalışmanın karma bir modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Ev içi ücretli çalışmada iş; yemek yapımı, çocuk bakımı gibi geleneksel işler olabileceği gibi emek yoğun sanayilerde parça başı işler de olabilir. Ülkemizde özellikle tekstil sektöründe eve iş verme sık rastlanılan bir çalışma biçimidir (Alkaya, 2011: 13).

Ülkemizde kadınların çalışma ortamını kamusal alan yönünden ele alacak olursak; 19. Yüzyılın ikinci yarısında kadın çalışanlar, yine kadınlara yönelik alanlarda hizmet vermeleri maksadıyla kamu hizmetine alınmışlardır. Cumhuriyetle beraber yasal düzenlemelerle kamu hizmetlerinin her alanına girmeye başlamışlardır. İlerleyen tarihlerde esnek çalışma şekliyle, özellikle taşeronlaşmış alanlarda daha çok istihdam edilmişlerdir (Altan Arslan, 2000: 5).

Bu bağlamda, kadın emeğinin ücretli işgücü niteliği kazanmasının sonuçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Acar, Güneş Ayata ve Varoğlu, 1999: 31);

- a) Kadının eve aidiyeti ile erkeğin topluma aidiyeti olarak tanımlanan rol ayrımını belirsizleştirmektedir.
- b) Kadının; emeğinin bir değer olduğunu anlaması, tarihsel bağlamda oluşturulmuş erkek egemen yapıya karşı çıkışına neden

olmaktadır.

- c) Kadınlar, kendi ücretleri ile ailede sağlanan ekonomik iyileşmeyi avantaj olarak kullanarak evdeki kuralları ve uygulamaları daha eşitlikçi bir konuma getirmek istemektedirler.
- d) Kadının aile reisi olduğu hane halklarının artışı, ev kurallarının cinsiyete dayalı yapısını ortadan kaldırmaktadır.

### **1.3.1. Kadın Yöneticiler**

Çalışma yaşamında kendini daha çok göstermeye başlayan kadının yükselerek yönetimde görev almaya başlaması, geleneksel yönetim anlayışının da değişmesine önayak olmuştur.

Katılımı cesaretlendiren, güç ve bilgiyi paylaşan, işi heyecanlı ve zevkli bir hale getiren kadın yöneticiler, artık 2000’li yılların yeni yönetim anlayışını belirlemektedir. Amacı her şeyi kontrol etmek olan, emir vermeye dayalı, hiyerarşik yapı içinde katı kurallar uygulayan, liderin rolünün emir vermek ve her şeyi bilen yönetici olduğu, bilginin kontrol altında tutulduğu geleneksel yönetim anlayışı; yerini kadının liderliğindeki yeni yönetim anlayışına bırakmakta olup bu yönetim anlayışında amaç, değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine, merkezde liderin olduğu ağ modeli bir organizasyon anlayışı yerleşmektedir. Erkekler ve kadınlar arasındaki ayrımcılık, işyerlerinde her birinin cinsiyetine göre tanımlanması, herhangi birinin sahip olduğu üstün bir yeteneğe gözünü kapatmakla sonuçlanabilir (Barutçugil, 2002: 17).

İngiltere’de Leeds Üniversitesi’nde yapılan ve Times’ta yayınlanan, 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan araştırmada “Çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri” istenmiş ve yapılan araştırma sonucu,

çalışanların kadın patronla çalışmayı istedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların daha çok kadın patron tercih etmelerindeki sebepler ise şöyle sıralanmaktadır (Sabah, 2004).

- a) Kadınlar, bir iş için erkekten daha fazla çaba sarf ediyorlar ve daha dikkatli.
- b) Kadınlar, çalışanlarına gerekli eğitimi daha iyi verebiliyorlar. Kadınların öğreticilik yanı, erkeklere oranla daha gelişkin.
- c) Kadınlar, yeni durumlara ve değişimlere daha rahat ayak uydurabiliyor.
- d) Kadınların yanlarında çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yetenekleri, erkeklere oranla daha gelişkin.
- e) Kadınlar yeni fikirlere daha açıktır. Ayrıca kadınların yaratıcılıkları da iş yaşamında başarının kapısını aralıyor.
- f) Kadınlar, gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir biçimde kullanabiliyor.
- g) Çalışanlarıyla iletişim kurarken kadının sağladığı başarı, daha iyi bir yönetici olmasında olumlu bir etki yapıyor.
- h) Kadının problem çözebilmedeki başarısı, bir yönetici olarak erkekten daha başarılı olmasını sağlıyor.
- i) Kadınlar özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahip.
- j) Kadınlar, iş yaşamında erkeklere oranla daha neşeli ve eğlenceli olabiliyor.



Anket sonuçlarının ortaya koyduğu bu gerçeklere rağmen birçok kadın, erkek egemen organizasyonlarda başarılı olabilmek için erkek gibi davranması gerektiğine inanmaktadır. Bu, hem kadınlar hem de şirketler açısından ciddi bir sorun olmaktadır. 1980’li ve 1990’lı yıllardaki yaygın eğilim, geleneksel olarak kadınların ve erkeklerin iş yaşamındaki en iyi özelliklerini birleştiren bir karma cinsiyete sahip olmak; yani “Androgynous” bir yönetici olmaktır. Oysa kadınlar, kendi kişisel özelliklerinde vazgeçmek yerine, onları ortaya koyarak işyerini dönüşümüne katkıda bulunabilirler (Barutçugil, 2002: 19-21).

Ülkemizdeki yönetici pozisyonunda bulunan kadınların durumunu incelemek üzere Tablo 6’da yer alan TÜİK Hane Halkı İşgücü Araştırması sonuçlarına bakıldığında; 2012-2017 yılları arasında şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki erkek yöneticilerin oranlarının %80’lerin üzerinde olduğu, aynı pozisyonundaki kadın oranının ise 2012 yılında %14,4 iken 2017 yılında %17,3’e olduğu görülmektedir.

**Tablo 6** Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonundaki Bireylerin Oranı, 2012-2017 (%)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2012	100,0	85,6	14,4
2013	100,0	83,4	16,6
2014	100,0	84,5	15,5
2015	100,0	85,6	14,4
2016	100,0	83,3	16,7
2017	100,0	82,7	17,3

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2018, İşgücü İstatistikleri (2012-2017)

Bu konuya ek olarak Türkiye’de üst düzey yönetici konumuna gelebilmiş olan kadınların ortak özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Mardin, 2000: 22).

- a) Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm
- b) Fazla ön plana çıkmamak
- c) Yüksek sosyoekonomik geçmiş
- d) Evli ve çocuklu olmak
- e) Feminist olmamak
- f) Kuvvetli şahsiyet
- g) Başarma gereksinimlerinin ve beklentilerinin benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek oluşu.

#### **1.4. Türkiye’de Kamu Sektöründe Kadın İstihdamının Analizi**

Türkiye’de kadınlar resmi olarak 3 Mart 1924 tarihinde Tevhidi Tedrisat Kanunu’nun kabul edilmesinden itibaren yasalarla kamu yönetiminde görev alma hakkını elde etmişlerdir (Acuner ve Sallan, 1993: 81).

Devlet güvencesindeki kamu sektörünün pek çok avantajı ve dezavantajı vardır. Kamu sektörü; işten atılma ihtimalinin düşük olduğu, sağlık güvencesi sağlanan, belirli sayıda yıllık izin hakkına sahip olunduğu, hafta sonlarının tatil olduğu, düzenli bir mesai saati ve maaş getirisi olduğu için yoğun talep gören bir alandır (Koray, 2008: 431).

Başlıca dezavantajları ise çok çalışan ile az çalışan arasındaki ayrımın ücrete yansıtılmaması, maaşın performansa göre belirlenmemesidir. Ayrıca kariyer yapmak,

özel sektöre göre daha uzun sürebilmektedir. Kurumlar arasında değişiklik gösterse de çalışanın kariyerinde ilerlemesi, belli bir takvime göre planlanan görevde yükselme sınavlarına bağlı bulunmaktadır.

Günümüzdeki kamu personeli istihdamına, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı Çalışma Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı Çalışma Hayatı İstatistikleri (2020) verileri ışığında bakacak olursak (Tablo 7); sadece Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri ile Sağlık ve Sosyal Hizmetler alanlarındaki kadın çalışanların oranlarının erkeklere göre daha önde olduğu; diğer tüm hizmet gruplarındaki erkek kamu çalışanlarının oranının, kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Oran farkının en az olduğu alan Büro, Bankacılık ve Sigortacılık Hizmetleri, en fazla olduğu alanın ise Ulaştırma Hizmetleridir.

**Tablo 7** Hizmet Kolları ve Cinsiyete Göre Kamu Görevlileri Sayısı, 2020

Hizmet Kolu	Kamu Görevlisi Sayısı				
	Erkek	%	Kadın	%	Toplam
Büro, Bankacılık ve Sigortacılık Hizmetleri	176.185	61,06	112.354	38,94	288.539
Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri	592.868	48,30	634.694	51,70	1.227.562
Sağlık ve Sosyal Hizmetler	261.831	41,97	362.087	58,03	623.918
Yerel Yönetim Hizmetleri	96.609	78,87	25.887	21,13	122.496
Basın, Yayın ve İletişim Hizmetleri	21.182	65,32	11.244	37,68	32.426
Kültür ve Sanat Hizmetleri	11.909	62,20	7.236	37,80	19.145
Bayındırlık, İnşaat ve Köy Hizmetleri	33.225	71,11	13.498	28,89	49.723
Ulaştırma Hizmetleri	24.912	86,93	3.744	13,07	28.656

Tarım ve Ormancılık Hizmetleri	60.093	74,78	20.266	25,22	80.359
Enerji, Sanayi ve Madencilik Hizmetleri	27.447	74,74	9.276	25,26	36.723
Diyanet ve Vakıf Hizmetleri	105.171	82,56	22.213	17,44	127.384
Toplam	1.411.423	53,59	1.222.499	46,41	2.633.931

Kaynak: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü'nün Çalışma Hayatı İstatistikleri-2020 verilerinden yararlanılarak yeniden düzenlenmiştir.

Bu bağlamda üniversitelerdeki durumu inceleyecek olursak; ülkemizde toplam 209 üniversite bulunmaktadır. Bunlardan 131'i devlet üniversitesi ve 78'i vakıf üniversitesidir.

**Tablo 8** Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Rektör Sayıları (21 Ocak 2022)

	Erkek	%	Kadın	%	Toplam
Rektör Sayısı	124	94,66	7	5,34	131

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi verilerinden ve üniversitelerin web sayfalarından yararlanılarak düzenlenmiştir.

Üniversite yönetiminin en üst kademesinde bulunan rektörlerin sayılarındaki oranları karşılaştığımızda (Tablo 8); kadın rektörlerin oranı %5,34, erkek rektörlerin oranının ise çok büyük farkla %94,66 olduğunu görmekteyiz. Ülkemizde 2022 yılında Devlet üniversitelerinde sadece 7 rektörün kadın olması dikkat çekicidir.

Bu çalışmanın yapıldığı Trakya Üniversitesi'nin de içinde yer aldığı devlet üniversitelerindeki akademisyen sayılarını incelediğimizde ise (Tablo 9) öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi sayılarının birbirine yakın olduğu, akademik kariyerin üst noktalarına çıkıldıkça sayılar arasındaki farkın kadın akademisyenler aleyhine açıldığını görmek mümkündür.

**Tablo 9** Türkiye'de Bulunan Devlet Üniversitelerindeki Öğretim Elemanı Sayıları (21.01.2022)

	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Toplam</b>
Profesör	17.996	8.853	26.849
Doçent	10.311	6.645	16.956
Doktor Öğretim Üyesi	18.006	13.809	31.815
Öğretim Görevlisi	16.331	14.575	30.906
Araştırma Görevlisi	23.153	23.946	47.099
Genel Toplam	85.797	67.828	153.625

Kaynak: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi verilerinden yararlanılarak düzenlenmiştir.

## 2- ÇALIŞMA YAŞAMI VE KADIN

Kadınların tarım dışı alanlarda üretime katılımı, Sanayi Devrimi ile başlamakta, İkinci Dünya Savaşı sonrası artmakta; bilgiye dayalı yeni bir ekonomik yapılanmaya geçişin yaşandığı 21. yüzyılda ise kadınlar, çalışma hayatında erkeklerle eşit bir konumda olmayı talep etmektedir (Günsel, Köroğlu ve Demirci, 2015: 80).

Çalışma yaşamı; kadınlara ekonomik özgürlük kazandırmakla kalmayıp aynı zamanda kendilerini geliştirme fırsatı vermekte, özgüvenlerini ve toplumsal saygınlıklarını arttırmakta, aile içindeki konumlarını daha da iyileştirmektedir. Kadınlar, işgücü piyasasına katılımda yasal açıdan herhangi bir ayrıma maruz kalmasa da aile yaşamında onlara yüklenen sorumluluklar nedeniyle çalışıp çalışmama arasında tercih yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, kadınların kariyer gelişimlerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Umutlu ve Öztürk, 2020: 298).

### 2.1. Kadınların İş ve Aile Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar

Kadınların “kadın” olmalarından dolayı, sadece cinsiyet faktörüne bağlı olarak karşılaştıkları sorunları, iş yaşamında karşılaşılan sorunlar ve aile yaşamında karşılaşılan sorunlar olarak iki ana grupta ele almak mümkündür.

#### 2.1.1. Kadınların İş Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar

Ülkemizde kadınların iş yaşamında karşılaştığı sorunların başında ücret düşüklüğü gelmektedir. Erkeklerle kıyaslandığında önemli oranda eşitsizlik olduğu göze çarpmaktadır. Buna ek olarak kadınların iş yaşamında cinsiyete bağlı olarak yaşadıkları diğer sorunlar; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükseltimede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, cinsel taciz olarak karşılarına çıkmaktadır.

### 2.1.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Ülkemizde yoksul aileler eğitime yeterince kaynak ayıramamakta, çocuklar eğitimden mahrum kalmaktadırlar. Eğitimsiz kalan çocuklar da geleceğin yeni yoksul kuşağını oluşturmaktadırlar. Bunun faturası en çok kız çocuklarına kesilmektedir. Kadınların ve kız çocuklarının eğitime ulaşamaması, cinsiyet eşitsizliği ve yoksulluğun daha da derinleşmesine yol açmaktadır (Yıldırım, 2009: 439-440).

TÜİK 2018 yılı verilerine göre ülkemizde eğitim durumuna göre kadın ve erkeklerin işgücüne katılım oranı; okuryazar olmama, lise altı eğitilmişler, lise eğitilmişler, mesleki veya teknik lise eğitilmişler ve yükseköğretim mezunu olma değişkenleri; işgücüne katılma oranı, istihdam oranı ve işsizlik oranı bakımından aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 10** Türkiye'de Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılım Oranı, Ocak 2017, Ocak 2018

Eğitim Durumu	İş Gücüne Katılma Oranı					
	Toplam		Erkek		Kadın	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Toplam	51,5	52,1	71,5	71,3	32,0	33,2
Okur Yazar Olmayanlar	17,7	18,0	30,7	32,0	14,9	15,1
Lise Altı Eğitilmişler	47,3	48,0	68,2	68,1	25,7	27,0
Lise	53,4	54,1	69,9	70,2	34,0	34,2
Mesleki veya Teknik Lise	65,3	64,8	79,4	79,5	43,3	42,6
Yükseköğretim	80,1	79,6	87,2	86,1	71,5	72,0

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Ocak 2018

Tablo 10'daki işgücüne katılma oranını incelediğimizde; erkeklerin

kadınlara göre her eğitim koşulunda oran olarak önde olduğu, sadece yükseköğretim mezunu olma durumunda kadın erkek oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 11** Türkiye'de Eğitim Durumuna Göre İstihdam Oranı; Ocak 2017, Ocak 2018

Eğitim Durumu	İstihdam Oranı					
	Toplam		Erkek		Kadın	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Toplam	44,8	46,4	63,0	64,5	27,1	28,7
Okur Yazar Olmayanlar	16,3	16,7	25,8	27,0	14,3	14,6
Lise Altı Eğitimliler	41,4	43,1	59,4	61,3	22,7	24,2
Lise	45,2	46,5	61,9	62,4	25,5	26,9
Mesleki veya Teknik Lise	55,7	57,5	70,0	72,9	33,6	34,0
Yükseköğretim	69,7	70,6	79,0	79,1	58,2	60,6

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Ocak 2018

Tablo 11'de istihdam oranı verilerini incelediğimizde; işgücüne katılma oranındaki gibi erkeklerin kadınlara göre her eğitim koşulunda oran olarak önde olduğu, mesleki veya teknik lise eğitimlilerde oranlar arasındaki farkın en fazla olduğu ve okuryazar olmayanlarda oranlar arasındaki farkın en az olduğu görülmektedir.

**Tablo 12** Türkiye'de Eğitim Durumuna Göre İşsizlik Oranı, 2018

Eğitim Durumu	İşsizlik Oranı					
	Toplam		Erkek		Kadın	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Toplam	13,0	10,8	11,9	9,6	15,4	13,4
Okur Yazar Olmayanlar	7,9	7,3	16,0	15,8	4,4	3,6
Lise Altı Eğitimliler	12,5	10,1	12,8	10,0	11,7	10,5
Lise	15,4	14,0	11,4	11,1	24,9	21,3
Mesleki veya Teknik Lise	14,6	11,4	11,9	8,3	22,5	20,1
Yükseköğretim	13,1	11,3	9,4	8,1	18,6	15,8

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Ocak 2018



Tablo 12’de işsizlik oranı verilerini incelediğimizde; kadınların her eğitim durumunda erkeklere göre oran olarak önde olduğu, okur yazar olmama ile mesleki veya teknik lise olma durumunda farkın fazla olduğu, lise ve altı eğitimli durumundakilerde ise oranlar arasındaki farkın en az olduğu görülmektedir.

Kadınların eğitim alarak işgücüne katılmaları, erkeklere göre farklılık göstermektedir. Kadınlar, eğitim aldıkları esnada iş ve aile yaşamını birlikte yürütme yollarını da belirlemektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan kadınlar, iş ve aile yaşamı dengesini eğitim seviyesi düşük olan kadınlara nazaran daha kolay dengelemektedir. Bunun nedenlerinden biri; eğitim seviyesi yüksek kadınların aldıkları ücretin daha yüksek olması nedeniyle ev işleri ve çocuk bakımı gibi hizmetleri dışarıdan sağlayabilmeleridir. Bir diğer neden de çalıştıkları formel sektörlerde uygulanan İş Kanunu çerçevesinde; doğum ve emzirme izinleri, işe geri dönebilmeleri, belirli sürelerde çalışarak emeklilik hakkı kazanabilmeleri gibi hakları bulunmasıdır. Eğitim seviyesi daha düşük olan kadınlar ise genel olarak informal sektörlerde istihdam edilmekte, kötü çalışma koşullarına maruz kalmakta ve iş-aile yaşamı dengede yürütme olanakları zorlaşmaktadır (Umutlu vd, 2020: 299).

Teknolojinin sürekli gelişmesi, küreselleşme sonucunda ulusal sınırların ortadan kalkması, mal veya hizmete olan talebin sürekli değişmesine bağlı olarak üretim biçimlerinin değişmesi gibi durumlar, eğitimin önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir. Günümüzde eğitim; sadece eğitim kurumlarından mezun oluncaya kadar geçirilen süre olarak düşünülmemekte, yaşam boyu devam etmektedir. Ancak yaşam boyu eğitim, değişim içerisinde olan işgücü piyasasının ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir (Korkmaz ve Korkut, 2012: 59).

### **2.1.1.2. İş Bulma ve Yükseltirmede Eşitsizlik**

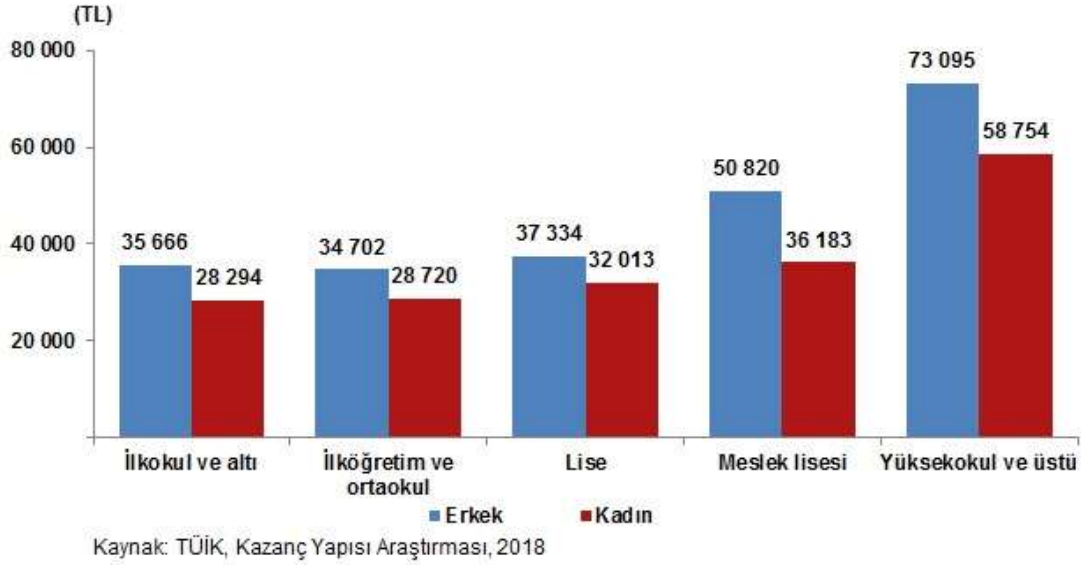
Ülkemiz işgücü piyasalarındaki işverenler; genel kabul gören inanç ve önyargılarla çalışma hayatında kadının erkekler kadar güvenilir olmadığını, evlendikleri ya da çocukları olduğunda işi bırakacağını veya evdeki sorumlulukları nedeniyle kendilerini işe tam veremeyeceklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla kadınların çalışma yaşamında ilk karşılaştıkları ayrımcılık, işe alınma ile ilgili olmaktadır (Çakır, 2008: 33).

İşgücü piyasalarında belirli meslekler kadınlara uygun olmayan işler olarak görülmekte ve kadınlar bazı sektörlerde ucuz emek olarak nitelendirilmektedir. Erkeğin “eve ekmek getiren” olarak belirlendiği ataerkil toplumlarda işsizlik arttıkça cinsiyet ayrımı da kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Kadın emeğine talep, erkeklere oranla genel olarak düşüktür. Bunun yanında kadın işgücü, daha çok yan ya da ek gelir için çalışan bireylerden oluşmaktadır. Kadına yüklenen bu rol, onları işgücü piyasasında dezavantajlı hale getirmektedir. Bu şartlar da kadınların teknolojik ve beceri açılarından gelişmesini, yeni istihdam şartlarında rekabet etmesini zorlaştırmaktadır (Erkek ve Karagöz, 2009: 19).

### **2.1.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik**

Kadınların işgücüne katılımının, erkekle göre daha az olmasının nedenlerinin başında düşük ücret bulunmaktadır. Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Yıllık Ortalama Düzenli Brüt Ücret (2018) verilerini inceleyecek olursak (Şekil 2);

**Şekil 2** Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Yıllık Ortalama Düzenli Brüt Ücret, 2018



Cinsiyete dayalı ücret farkı, erkek ve kadın arasındaki ücret farkının, erkek ücreti içindeki yüzdesi olarak tanımlanmaktadır. Şekil 2'deki TÜİK verilerine göre; cinsiyete dayalı ücret farkı, toplamda ve tüm eğitim düzeylerinde erkek ücretinin lehine gerçekleşmiştir. Cinsiyete dayalı ücret farkı, toplamda %7,7 olmuştur. Bu fark, en fazla %28,8 ile meslek lisesi mezunu erkekler ve kadınlar arasında görülürken en az fark %14,3 ile lise mezunu erkekler ve kadınlar arasında olmuştur.

Kadın istihdamının ülkemizde daha çok tarım sektöründe bulunduğu ve ücretsiz aile işçisi pozisyonunda fazlalaştığı göz önüne alındığında, kadınların erkeklere göre ücret bakımından neden çok gerilerde olduğu açıkça anlaşılabilir. Yönetici kadın sayısının düşük olması da bunun diğer nedenlerinden biridir. Eğitim düzeyi arttıkça kadın ve erkek arasındaki ücret farkı da azalmaktadır. Özel sektörde kadın-erkek ücret eşitsizliği daha fazla iken kamu sektöründe bu oran daha azdır (Erkek vd, 2009: 16).

#### **2.1.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik**

Sosyal haklar kapsamında; sendikal örgütlenme hakkı, sosyal güvenlik hakları, kadın çalışanların analık ve doğum izni gibi yasal izinleri yer almaktadır. Sendikalar, kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine yükselmelerinde karşılaştıkları cam tavan engeline karşı bireysel olarak yetersiz kaldıkları durumlarda hem yasaların desteği hem de örgüt üstünde kurabilecekleri baskılarla onlara destek olabilmektedir. Buna ilave olarak sendikalar; üst düzeydeki yöneticileri, kadın çalışanların analık ve doğum izni gibi yasal izinleri ile hakları konusunda bilgilendirerek çalışanlarına bu hakların kullandırılmasında kolaylık sağlarlar. Ayrıca örgütler, kadın ve erkekler arasında sosyal güvenlik konusunda işlem eşitliği sağlamalıdır. Özellikle aynı kademelerdeki kadın ve erkek yöneticilerin ücretlerinde eşitlik sağlanmalıdır (Taşkın ve Çetin, 2012: 25).

Kadınlar, enformal sektörler ve standart olmayan işlerde erkeklere göre daha fazla yer almaktadır. Evde çalışma, kadınların enformal sektörde en yaygın olarak çalıştığı biçimdir. Özellikle eğitim seviyesi düşük olan kadınlar formel sektörün istediği bilgi ve beceriye sahip olmadığından, beceri gerektirmeyen işlerde çalışmakta (ev işleri, çocuk bakımı vb) ve bu sektörde çalışanların çoğunun sigorta ve özlük hakkı bulunmamaktadır. Çalışan kadının; nitelikli işlerin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmaması, bunun yanında eş ve annelik görevlerinin olması, iş gücüne katılımına ve işinde uzmanlaşmasına dolayısıyla yükselmesine engel olmaktadır (Erkek vd, 2009: 16-17).

#### **2.1.1.5. Cinsel Taciz**

Cinsel taciz, karşı cins tarafından yapılan her türlü rahatsızlık verici, istenmeyen ve devamlılığı olan tavır ve davranışlardır. Bu davranışları, bir işyerinde bir çalışanın başka bir çalışana cinsel amaçlı olarak tehdit etmesi ve ona hakaret etmesi veya

onu hor görmesi olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca kişiye cinsel taciz hissini verecek, performansını kötü yönde etkileyebilecek, iş güvenliğini ortadan kaldıracak şekilde tehlikeli, yıldırıcı bir iş ortamı oluşturacak istenmeyen ve tekrar edilen sözel, fiziksel cinsel yaklaşımlar, küçük düşürücü cinsel konuşmalar ile cinsel ayırım amacı güden sözler de “cinsel taciz” olarak tanımlanabilmektedir. Cinsel tacizi, alt boyutlarına aşağıdaki şekilde ayırabiliriz;

- a) **Sözel taciz**; istenmeyen aşırı ilgi, cinsel içerikli kelimeler, fıkralar, şakalar, tekrar edilen yemek ve buluşma talepleri.
- b) **Görsel taciz**; kişinin bedenine çevrilmiş sürekli ve sabit bakışlar, göz süzmeler, müstehcen özellikli belge veya resim gösterilmesi.
- c) **Fiziksel taciz**; gereksiz olarak elle dokunma, hoş gitmeyecek şekilde temas, şaka görünümlü dokunma istekleri, vücutların birbirine değecek şekilde yakın olması.
- d) **Psikolojik taciz**; söze dayalı aşağılama, hor görme, başkalarının yanında küçük duruma düşürme, alay etme ya da kişi hakkında dedikodu çıkarma şeklindedir (Aytaç ve Aytaç, 2009: 160-161).

### **2.1.2. Kadınların Aile Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar**

Çalışma hayatı, Türkiye gibi erkek egemen yapının hakim olduğu toplumlarda, kadın açısından aşılması gereken duvarları da beraberinde getirmektedir. Kadın çalışma hayatına atılsa bile toplumun ondan beklediği eş ve anne sorumluluklarında bir değişim olmamakta; kadının çalışma hayatı ile aile hayatını dengeleyebilmesi sorunu karşımıza çıkmaktadır (Günsel vd, 2015: 76-77).

Çalışma yaşamındaki kadınların aile yaşamında karşılaştıkları sorunları; iş-aile çatışması, ev işleri, evde çalışma ve çocuk bakımı sorumluluğu başlıkları altında incelemek mümkündür.

### **2.1.2.1. İş-Aile Çatışması**

Ataerkil toplum yapısı, kadından öncelikle toplumsal rollerini yerine getirmesini beklediğinden, kadın için çalışma yaşamı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır. Bu nedenle çalışan kadın, işinde başarılı olmaya çalışırken, toplumun kendisine attığı ev kadını ve annelik rollerini de en ideal şekilde yürütme çabasıdadır. İşi nedeniyle evini ihmal ettiğinde mutlu olamadığı gibi ev ve çocuk sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, kendisini işine tam olarak veremeyerek, işyerinde zayıf bir konuma da düşebilmektedir. Bu durumların yaşanması, işyerinde çatışmalara ve işverenin kadın işgücüne olan güveninin azalmasına neden olmaktadır (Gerni, 2001: 24).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş-aile çatışması; aile yapısının çekirdek aile yapısı yönünde değişmesi, kadınların iş hayatına katılımlarının artması, aile içi birtakım işlere (ev temizliği, çocuk bakımı, yemek yapma vb.) yardım eden aile büyüklerinden uzaklaşılması, kentlerde hayatın zorlaşması, işin ve ailenin çalışan ebeveynlerden beklentilerinin artması gibi sebeplerden dolayı çalışanların ve işletmelerin her geçen gün ağırlaşan bir problemi haline gelmiştir. İş-aile yaşamı çatışması, iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşanan uyumsuzluk durumudur. Uzun ve düzensiz çalışma saatleri, fazla mesai, örgütün büyüklüğü, düşük ücret, üst yönetimin olumsuz tavrı, iş ilişkileri, kişinin işte bulunma süresinin uzunluğu, terfi, aile ilişkileri, aile beklentileri, sağlık durumu, çocuk sayısı, yaş, gelir, çalışan performansı gibi çeşitli iş ve kişisel özellikler, iş-aile veya aile iş çatışmasının en önemli nedenleri arasında sayılmaktadır. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması, demografik faktörler ve sahip oldukları değerlere göre de farklılık

gösterebilmektedir. Cinsiyetin, iş-aile yaşam çatışması üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda da kadınların erkeklerden daha fazla çatışma yaşadıkları ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra bireylerin sahip olduğu çocuk sayısının fazla ve küçük yaşta olması, eşlerin her ikisinin de çalışması, eşlerin birbirlerine destek olmamaları, çocukların bakımı ve sorumluluklarının eşlerden biri tarafından üstlenilmiş olması gibi çeşitli aile özelliklerinin iş-aile çatışmalarına neden olduğu belirtilmektedir (Çelik ve Turunç, 2011: 229-230).

### **2.1.2.2. Ev İşleri**

Kadının çalışması ve karşılığında bir gelire sahip olması, onun özgürlüğünün ilk aşaması olmaktadır. Fakat kadınların işleri ya da görevleri denildiğinde akıllara ilk gelen, onların geleneksel görevleri olarak kabul edilen annelik ve ev işleri olmaktadır. Aslında toplu hayata geçişle birlikte kadın, hem evde hem de dışarıda ekonomik hayata katkıda bulunmuştur (Günsel vd, 2015: 79).

Ancak yaşanan tüm gelişmelere karşın, kadın çalışma hayatında olsa bile çocuk bakımı ve ev işleri onların sorumluluğunda kalmaktadır. Erkekler ve toplum bu sorumluluğu paylaşma konusunda çok da istekli değillerdir. Kadınlar, görevleri olarak görünen ev işleri nedeni ile işgücüne katılımda erkeklere göre dezavantajlı olmaktadır. Ev işleri, düşük ücretler, uzun çalışma süreleri ile birlikte işgücü piyasasından ayrılmasını hızlandırmaktadır (Özçatal, 2009: 50).

### **2.1.2.3. Evde Çalışma**

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

çalışmaktadır. Bazıları ise sahip oldukları becerileri kullanarak veya yeni beceriler elde ederek evde çalışmak suretiyle gelirlerini arttırmaktadırlar (KA.DER, 2002: 28).

Ülkemizde kadının işgücüne katılma oranlarının istatistiki verilerde düşük olması; “çalışmıyor” olarak görülen ve bir çoğu kentli olan kadınların, özellikle tekstil sektöründe fason üretim yapan işletmelerden ve toptancılardan parça başına iş aldığı; bunların dışında iğne oyası, dikiş, gündelik işçilik, örgü işi gibi işlerde de çalıştıkları bilinmekte ve “kayıt dışı” olarak görünmektedir (Özer ve Biçerli, 2004: 67).

#### 2.1.2.4. Çocuk Bakımı Sorumluluğu

Çocuklu kadınların, çocuklarını bırakabilecekleri yerlerin olmayışı veya pahalı oluşu onları tamamen emek piyasalarının dışına çıkarabileceği gibi; tekstil, örme, terzilik gibi evde yapılabilen ve para getiren işlere de yöneltebilmektedir. Ancak bunun da çevre şartları ve iş olanaklarına bağlı olduğu görülmektedir (Özer vd, 2004: 67).

Kreş, anaokulu ve bakıcı hizmetlerinin kadının işgücüne katılmasında arttırıcı rol oynadığı bilinmektedir. Bu yüzden söz konusu hizmetler yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır. Ancak bu hizmetlerin güvenli ve uygun maliyette olması gerekmektedir. Kadınlar, çocuk bakımı ile ilgili maliyetlerin yüksek olması durumunda çalışmayı tercih etmemektedirler (Korkmaz vd, 2012: 58-59). Tablo 13’te görüldüğü üzere kreş veya anaokulu ile bakıcı yüzdelerinin çok düşük oluşu, kadının işgücüne katılımında olumsuz etki yapmaktadır.

**Tablo 13** Hanedeki Küçük Çocukların Gündüz Bakımı, 2016

Bakımın Kim Tarafından Yapıldığı	%
Toplam	100,0
Annesi	86,0



Anneannesi veya babaannesi	7,4
Kreş veya anaokulu	2,8
Bakıcısı	1,5
Diğer yakın akraba veya komşusu	1,3
Birden fazla gündüz bakımı olan	1,0

Kaynak: TÜİK Aile Yapısı Araştırması, 2016

TÜİK'in 2016 Aile Yapısı Araştırmasına göre, hanedeki 0-5 yaş aralığındaki çocukların gündüz bakımının kim tarafından yapıldığı incelendiğinde; hanelerin %86'sında bakım işini annelerin üstlendiği görülmüştür. Gündüz bakım işini, anneden sonra %7,4 ile en fazla anneanne veya babaannenin üstlendiği; bakımın, kreşte veya anaokulunda sağlanma oranı %2,8 iken bakıcı tarafından yerine getirilme oranı %1,5 olduğu görülmektedir (Tablo 13).

Son dönemlerde, doğum izni ve çocuk bakımıyla ilgili çalışan kadınların lehine bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Belirli sayıdaki çocuklar için devlet teşvikinin verilmesi, doğum öncesi ve sonrası izinlerin arttırılması, çalışan kadınların çocuklarını emzirme hakkı gibi bir takım düzenlemeler, bu konudaki önemli gelişmelerdir. Ancak bu düzenlemelerin pratikte ne kadar hayata geçebildiği tartışılmaktadır. Kamu veya özel sektörde çalışan kadınların bu haklarını kullanabilmeleri için belli bir alt yapının bulunması gerekmektedir. Örneğin, çalışan annenin gün içinde çocuğunu emzirebilmesi için kreş, bakım evi, yakın mekan ve taşıma alt yapısı gibi imkanların bulunması gerekmektedir. Sonuç olarak; çalışan kadınlar, kadın olarak karşılaştıkları diğer sıkıntılara ilave olarak anneliğin getirdiği zorlukları göğüslemek zorundadırlar. Çocuk sahibi olma durumu, çalışan kadınları normal çalışmanın yanı sıra, yükselme aşamasında da uğraştıran önemli bir sorun olmaktadır (Çaha, H., Çaha Ö. ve Aydın Yılmaz, 2016: 111-130).

## 2.2. Kariyer Kavramı, Evreleri, Gelişimi ve Sorunları

Günümüzde bilgi, sahip olan kişiye çok büyük güç kazandırmaktadır. “Kariyer geliştirme” tekrar tekrar üretilmiş olan bu bilgilere ve bunları elde edişe dayanmaktadır. Organizasyonların da bireylerle birlikte bilgiye odaklı yapılanma yaklaşımına sahip olmaları gerekmektedir. Bireyin ve organizasyonun edinilen bu bilgilerle daha da etkinleştiği bu sürece “kariyer yönetimi” denir. Bu süreçte kariyer planlaması, geliştirilmesi ve yönetilmesi sadece bireye bırakılmayıp örgüt tarafından da çaba sarf edilmelidir (Eryiğit, 2000: 1).

### 2.2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kelimesinin kaynağını; Latince carrus (at arabası) ve carrera (yol), Fransızca carriere (koşu yolu, arena), İngilizce career (meslek, meslek hayatı) kelimeleri oluşturmaktadır. Kariyer kavramının çok eskiden beri kullanılmasına rağmen özellikle 1970'li yıllardan itibaren işletmecilik, personel yönetimi ve sonrasında insan kaynakları yönetimi literatüründe sık sık ele alındığı ve bu konuda ayrıntılı akademik çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Dündar, 2010: 264).

Türkçeye de girmiş olan kariyer sözcüğü, günlük hayatta sıkça kullanılan kavramların başında gelmektedir. Kariyer sözcüğünün sözlük anlamı "arena"; genel kullanım alanı ise, "yaşam, iş ve meslek"tir (Aytaç, 2005: 5).

Örgütteki bireyin maddi çıkar karşılığı örgütün amaçlarına hizmet ettiği kabul edilmiştir. Maddi çıkarı karşılığında hizmet ettiği düşünülen bireyin aynı anda kendi kariyer amaçlarını da düşündüğü bir gerçektir. Kişi, bir taraftan örgüt için çaba sarf ederken diğer taraftan da örgüt içinde yükselmeyi ister. Yükselme isteği, kişinin maddi çıkarının ötesinde olup kendine olan saygısının gereği kariyer sahibi olma arzusu, etkili

bir güdülenme olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin benlik ve kendini geliştirme ihtiyacı kapsamında kariyer edinmeye, ardından da yükseltmeye çalışmasını Maslow'un İhtiyaçlar Piramidinin (Şekil 3) tepesindeki son iki kademe ile ilişkilendirebiliriz (Eryiğit, 2000: 1-2). Yakın dönemde bu piramidin üst kademelerine, anlama ve bilme ihtiyacı ile estetik ihtiyacı da dahil edilmiştir.

**Şekil 3** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Maslow, 1943)



Geleneksel kariyer yaklaşımı, kişinin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Kariyer literatürü incelendiğinde, “sınırsız” (boundaryless) ve “çok yönlü” (protean) kariyer olmak üzere iki bakış açısının geliştiği ve ön plana çıktığı görülmektedir. Sınırsız kariyer; psikolojik ve fiziksel anlamda değişkenliğe açık olan, yani örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimini anlatmaktadır. Sınırsız kariyer; kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı kapsamamakta, çok sayıda iş değiştirmeyi içermektedir. Çok yönlü kariyerse; kişinin kendi tarafından yönlendirilen, bireysel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik olan, yaşamın dönemlerini bütünsel olarak kapsayan ve para, terfi, güç gibi nesnel başarılarından çok, psikolojik anlamda başarıya odaklanan kariyer yönelimidir (Seçer ve Çınar, 2011: 51-52).

## **2.2.2. Kariyer Evreleri**

Kariyer evrelerini keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu, azalma/emeklilik evreleri olarak aşağıdaki şekilde kısaca özetleyebiliriz.

### **2.2.2.1. Keşif Evresi (0–25 Yaş)**

Bu dönemde başta aileler ve ailedekilerin meslekleri olmak üzere, öğretmenler, arkadaşlar, medya ve bireyin okul seçimi kariyer tercihlerinin belirlenmesi açısından önemli bir rol oynar (Argon ve Eren 2004: 256).

Kendini tanımaya çalışan birey, hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır. Kendi kendini keşfetmeye; güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini belirlemeye çalışır. Kişiliğini tanır ve geliştirir (Bayraktaroğlu, 2008: 147-148).

### **2.2.2.2. Kurulma Evresi (26–35 Yaş)**

Bu evre; farklı kaynaklardan iş aramaya başlayıp, gerçek dünyadaki başarı ve başarısızlıkları kanıtlayan ilk iş bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve yaşlıları tarafından kabul edilme sürelerini kapsar (Aytaç, M., 2001: 3).

Bu aşamada birey yetişkinlik dönemindedir. Aradığı işi bulmuş olup çalışma ortamına fizyolojik ve psikolojik olarak uyum sağlamaya çaba gösteren birey, kariyer planlamasının ihtiyaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadır (Okutan ve Akbaş, 2019: 35).

### **2.2.2.3. Kariyer Ortası Evresi (36–50 Yaş)**

Bu evre, gerek aynı örgüt içinde gerekse örgütler arası bir işten başka bir işe geçme evresidir. Bu evrede başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacı ön plana çıkarken güvenlik ihtiyacının önemi arka planda kalmaktadır. Bu aşamada kariyer, kişiler için büyük önem taşımaktadır. Daha önceki kariyer sonuçlarını gözden geçirmek, yeniden planlamak, amaçlarda birtakım değişiklikler yapmak, iş ile üretkenliği aynı seviyede tutmak gayreti içindedir. Kişilerin bu evrede bireysel olarak terfi olanakları olabilmektedir (Eryiğit, 2000: 5).

### **2.2.2.4. Kariyer Sonu Evresi (51–65 Yaş)**

Geç kariyer düzeyi de denilen bu evre, kişiye genellikle bir parça rahatlamayla birlikte tecrübeli bir çalışan rolünü oynama imkanı sağlar. Bu evrede kişi, geçmişte düşündüğü gibi dünyayı değiştiremeyeceği ya da sonsuza dek etkili olarak kalamayacağı gerçeğini görmeye başlar (Argon vd, 2004: 257).

Bireyin kariyerinin en uzun evresi olup kariyer yaşamının sonuna geldiği dönemdir. Kariyer ortası sorunları da bu evreye taşınır. Bu dönemde kişinin dikkati sağlığına da çevrilebilir. Genç çalışanlar tarafından saygı gördükleri zaman hoşlarına gider ve gurur duyarlar. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır (Aytaç, 2005: 72).

### **2.2.2.5. Azalma / Emeklilik Evresi (65–75 Yaş)**

Emeklilik aşaması; genelde 55 veya 65 yaşlarında oluşmaktadır. Emeklilik dönemi yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalmaktadır. Bu evre çalışanın kariyerinin son bulmasıdır ve bu durum bazı bireyler için bir travma

dönemidir. (Kızıloğlu, 2019: 122).

Kişi, bu dönemde kariyerini tamamlamış ve örgüt ile ilişkisi fiilen kesilmiştir. Bu dönemde emekli olunmasına rağmen danışmanlık ve benzer şekilde örgütle bağlarını koparmak istememesi durumu olabilmektedir. Sosyal güvenlik destek primi ödenerek ülkemizde örgütte tekrar çalışma olabilmektedir (Eryiğit, 2000: 5).

### **2.2.3. Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirme; insanların iş hayatları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri uyum sağlama, yetkinlik, yeterlilik ve kişilik geliştirme gibi tüm eylemler ve faaliyetlerdir.

Örgütlerin zamanla gelişen ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için personelini geliştirmesi gerekmektedir. Personel geliştirme, işe alınan personelin eğitilmesi ile olmaktadır. Örgütün sağladığı ya da kendi olanakları ile kişinin kendini devamlı geliştirmesi ve iyileştirmesine “kariyer geliştirme” denilebilir. Örgüt tarafından bakarsak eğitim faaliyetlerini planlama, uygulama personeli değişen şartlara uygun hale getirme ve örgüte bağlama süreci diyebiliriz (Eryiğit, 2000: 14-15).

Kariyer geliştirme uygulamaları; örgütlere, çalışanlara yol gösterici olarak aşağıdaki yararları da beraberinde getirdiği söylenebilir (Geylan, 2013: 139).

- a) Çalışanlara daha iyi iş, ücret ve statü olanakları sağlamak,
- b) Çalışanlara kariyer fırsatları sağlamak ve bu konuda kariyer danışmanlığı yaparak kendilerini daha iyi tanımalarını sağlamak,

- c) Farklı özelliklere sahip çalışan grupları için farklı kariyer planlarının geliştirilmesini sağlamak,
- d) Çalışanların potansiyel güçlerinden daha etkili biçimde yararlanılmasını sağlamak.
- e) Çalışanların iş tatminlerini arttırmak,
- f) Çalışma ortamının ve ilişkilerinin, örgütle çalışanların bütünleşmesini sağlayacak bir biçimde düzenlemesini sağlamak,
- g) İnsan kaynakları planlamasına destek sağlayarak örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirilmesini sağlamak,
- h) Örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde ve vizyonuna ulaşmasında gerekli desteği sağlamak.

### 2.2.3.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme programlarının, bir taraftan performans değerlendirme, ilerleme ve örgütsel amaçları sınıflandırmaya yardımcı olma gibi personel sistemlerinin etkinliğini sağlaması söz konusu iken; diğer yandan çalışanların güçlü yönlerini ve bağlılıklarını artırma, yetenek ve becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlama ile iletişimi hızlandırma konularında destek verme özelliği de bulunmaktadır (Eryiğit, 2000: 1-15).

Örgütlerinde kullanılan kariyer geliştirme araçları şöyle sıralanabilir;

- a) **Kariyer Danışmanlığı**, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak için kariyer yollarını belirler. Ayrıca bu danışmanlık; kişilerin ilgi, istek ve

yeteneklerini dikkate alarak örgüt içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi vermek durumundadır (Aytaç, 2010: 409).

- b) **Mentorluk**, deneyimli; konusunda uzman bir kişinin, bilgi, beceri, birikim ve deneyimlerini diğer bir kişiye aktarması, bu konuda ona örnek oluşturmasını içeren öğrenme ve gelişim süreci olarak adlandırılmaktadır (Dündar, 2010: 283).

Günümüz iş yaşamında mentor, kurum kültürü ve iklimini yeni çalışanlara aktararak entelektüel sermayenin diri tutulmasına destek verir. Bu yapılırken kariyer yolunda ilerleyen genç çalışanların deneyimli meslek üyelerinden icazet alması ve kurum bilincinin yükseltilmesi amaçlanır (Baltaş, 2013: 287).

- c) **Yedekleme**, örgütler, işletme sahibi ya da işletme üst yönetiminin kararı ile işten çıkartılan ya da kendi isteği ile ayrılan anahtar konumundaki çalışan kişilerin yerine, zaman geçirmeden başka birinin yerleştirilmesi için yedekleme planlarını hazır bulundurmalarıdır. Bu planlama; söz konusu pozisyonlar için düşünülen adayların yetiştirme, geliştirme ve kimlik kazandırma ile “örgütsel liderliği” oluşturma şeklinde tanımlanabilmektedir (Eryiğit, 2000: 13).

- d) **Kariyer Merkezleri**, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için çalışanlarına destek olan, onların kendilerini değerlendirmeleri konusunda danışmanlık ve eğitim hizmeti veren örgüt içi yapılardır (Aytaç, 2005: 215).

- e) **Kariyer Rehberliği**, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belirli yeteneklerini geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer



olanakları, işletme içindeki ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek ve benzeri yöntemlerle yön gösterilmesidir (Bayraktaroğlu, 2008: 57).

- f) **Kariyer Eğitim ve Geliştirme Programları**, kişisel gelişime paralel olarak devreye sokulacak işbaşı ve iş dışı eğitimlerin sonuçları değerlendirildikten sonra, eğitim faaliyetlerine ilişkin gerekli düzenlemelerin, güncellemelerin yapılması, kariyer sisteminin etkili olması açısından önem taşımaktadır (Dündar, 2010: 283).

Kariyer planlama sürecinde amaç, çalışanın bireysel gelişme ihtiyacı kapsamında kariyer gelişim uzmanı veya danışmanı ile birlikte kişinin kendi amaçları doğrultusunda kariyer planı oluşturulmasıdır. Bu planlar için oryantasyon eğitimi, teknik beceriler eğitimi ve yönetimsel beceriler eğitimi gibi özel eğitim programları oluştururlar (Aytaç, 2005: 222).

- g) **İş Rotasyonu**, çalışanların örgütteki farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan sistemli bir programdır. Eğitime katılanlar; birkaç gününü, haftasını, ayını hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Rotasyon yöntemi; etkinliği artırır, geleceğin yönetici adaylarını hazırlar, sosyal bütünlüğü sağlar ve monotonluk duygusunu ortadan kaldırır (Tunçer, 2012: 220).

İş rotasyonu, çalışanların kariyer gelişimini sağlamak amacıyla örgüt içinde sistemli şekilde yatay olarak yer değiştirmesidir. Farklı özellik gerektiren işlerde yapılan rotasyonda, çalışanlar kendi yetenek ve tercihlerini gözden geçirme imkanı bulurlar. İş rotasyonunda önemli olan, mevcut becerilere yenilerinin eklenmesidir. İş rotasyonu; işe bağlılığı, bilgi ve becerinin artmasını sağladığı gibi, bölümler arası anlayış ve uyumu da arttırmaktadır (Aytaç, 2005: 226).

- h) **İş Zenginleştirme**; belirli bir işin, çalışanların daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesidir. Çalışanları; kendi işlerini planlama, organize etme, kontrol ve değerlendirme ile sorumlu tutacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi anlatır. İşin içeriğinin çalışanlara, başarı ve kişisel gelişim sağlayacak; daha çok sorumluluk yükleyecek, işleri daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Tunçer, 2012: 220).

### 2.2.3.2. Bireysel Kariyer Geliştirme

Psikolojik doyum ve kendini ispat etme bağlamında kariyer, günümüzde özellikle kadınlar açısından önemli bir kavram sayılmaktadır. Bireysel kariyer geliştirme, psikolojik bir doyumun yanında ekonomik doyum da sağlamaktadır. Birey, edindiği kariyer gelişimi sayesinde toplumda saygınlık kazanmakta ve çevre ile olan ilişkilerinde kendine güven duygusu gelişmektedir. Bireysel kariyer geliştirme açısından; bireyin kariyer sahibi olma isteğine yön veren en önemli unsur, kişinin ilgi alaka ve beklentileri olmaktadır (Türkkahraman vd, 2010: 79-80).

### 2.2.4. Kariyer Sorunları

Birey, kariyeri boyunca bazı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Güncel olarak karşılaşılan sorunlar; cinsiyetten, beceri kaybedilmesinden kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi, kariyerinin çeşitli aşamalarında değişik nedenlerle bireyin karşısına çıkan sorunlar da olabilmektedir. Çalışanlar, karşılaşılabileceği bu sorunlarla başa çıkabilmelidir. Başa çıkamadığı durumlarda psikolojik olarak yıpranır; kendine güvensiz, işe karşı isteksiz olur ve stres, gerginlik ve motivasyonda azalma yaşayabilir (Aytaç, 2005: 262).

Kariyer dönemi sorunlarını üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları, kariyer sonu sorunları olarak sıralanabilir.

#### **2.2.4.1. Başlangıç Dönemi Sorunları**

Öğrenimini bitirerek çalışma yaşamına ilk defa atılan birey, umutlu ve heveslidir. Gerçekleştirmek istediği birçok hedefi bulunmaktadır. Bu dönemde kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır (Bayram, 2008: 45).

Kariyerinin başlangıcında büyük hedeflerle, kariyer beklentileriyle çalışma yaşamına giren kişi, her zaman beklediği gibi bir ortamla karşılaşmamaktadır. Bunun sonucunda kendi eğitimi, tutumu, kişiliği gibi özellikleri ile katılmış olduğu organizasyonun yapısının uyuşmadığını gören birey iş tatmini azalınca kendine daha uygun başka bir iş aramaya başlamaktadır (Dündar, 2010: 291).

Çalışan büyük ümitlerle kendini ispatlamak, performansını, yeteneklerini göstermek, etkin olmak için aşırı sosyal davranışlara girebilmekte; bu da kişinin kurum içinde "olumsuz" olarak nitelendirilmesine neden olabilmektedir. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak birey ilk kariyer aşamasında, kariyer oryantasyonunu geliştirip kariyer amaçlarını oluşturmalı ve amaca ulaşmak için olası kariyer yollarını aramalıdır (Aytaç, 2005: 277).

#### **2.2.4.2. Kariyer Ortası Sorunları**

Çalışma yaşamındaki kişinin belli bilgi birikimi ve tecrübe kazandıktan sonra izleyeceği kariyer yoluna "kariyer ortası" denilmektedir. İş çevresinde ilerleme fırsatlarının azalması, modern bilgilere sahip yeni kişilerin örgütteki ön

plana çıkma uğraşları, orta yaşta ve kariyerinin ortasında olan bu çalışanlar tarafından tehdit olarak görülür. Kariyer ortası sorunlarından birini kariyer platosu (kariyer düzleşmesi) olarak verebiliriz. Kariyer düzleşmesi özellikle büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorun olabilmektedir. Düzleşme aşamasındaki bireyleri tanımak ve anlamak, örgütün daha etkili ve verimli bir hale getirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde bireylerin kariyer düzleşmesi dönemlerinin gereğinden çok uzun sürmesi, kişiyi ve örgütü olumsuz etkilemektedir (Aytaç, 2005: 278-281).

Bireyin kariyer platosuna girmesi durumunda, kariyerinde hiyerarşik ilerleme ihtimali oldukça azalmaktadır. Örgütlerde bireylerin platoya girmesi, performanslarında düşüşler yaratabilmektedir. Platoya giren bireyin rehber aracılığı ile kariyer stratejileri geliştirmesi, hem kendisi hem de örgüt açısından önemlidir (Anafarta, 2002: 120).

Kariyer platosunu; Perence, "bir kariyerde hiyerarşik ilerleme olasılığının aza ulaştığı nokta"; Evans ve Gilbert "hiyerarşide çalışanların yavaş yavaş ilerlemesi"; Stoner ve Warrer ise "yukarı doğru terfi olasılığının azaldığı kariyer noktası" diye tanımlamışlardır. Edgar Schein'e göre kariyer düzleşmesi yalnız bireysel faktörlerden değil, örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Bu problem; yükselme imkanlarının azlığı, kişinin yeteneksizliği ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi örgütteki kadroların dolu olmasından da kaynaklanabilmektedir. Bu durumdaki çalışanlara "ilerleme olanağı sınırlanmış personel" denmektedir. Bireylerin "dead end job" diye nitelenen önu kapalı işlerde çalışmaları; süreç içinde mutsuz olmalarına, motivasyonları kaybetmelerine ve verimliliklerinin düşmesine yol açmaktadır (Aytaç, 2005: 279-280).

Kariyer ortası sorunlarından birinin de beceri ve yeteneğin yitirilmesi olduğu söylenilebilir. Kişi kariyer ortası döneminde kariyeri ile ilgili bir durağanlık yaşayabileceği gibi; beceri ve yeteneğini kaybetme tehlikesi ile de karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle kişi; bedenen yorulma, sağlık sorunları, tükenmişlik,

adaptasyon zorluğu gibi psikolojik ve fizyolojik nedenlerle, kariyerinde bir inişe geçebilmektedir (Dündar, 2010: 271).

Beceri ve yetenek kaybı veya bozulması, kişinin moralini etkilediği gibi örgütün amacına ulaşmasına da engel olabilir. Bu sebeple örgütler, kariyer sorunları ile başa çıkan modeller geliştirmişlerdir. Bunlardan bazıları kariyer danışmanlığı aracılığı ile yapılan performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleridir (Aytaç, 2005: 285).

### **2.2.4.3. Kariyer Sonu Sorunları**

Kariyer sürecinin son evresinde bulunan bireyler için en önemli sorun emekliliktir. Emeklilik; birçok duygusal, finansal ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir.

Bireylerin bu dönemin sonunda yani emeklilikleri yaklaştıkça; güçleri, sorumlulukları ve kariyerleri gittikçe azalmaktadır. Emeklilik, kişinin kariyerinin son bulmasıdır. Bu nedenle bu dönem bazıları için bir şok olabilmektedir. Emeklilik diğer taraftan, kişinin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı ve yeni rollerin geliştiği aşamadır. Ancak iş kimliğinin kaybı, birçok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine neden olmaktadır (Okutan vd, 2019: 35).

Bunun emekli olan birey için bir son değil, yeni bir hayata başlangıç dönemi olarak kabul edilmesi yönünde psikolojik destek hizmetinin verilmesi son derece önemlidir. Böyle olduğu zaman kişi, üretici olmaya ve kendine olan öz saygısını sürdürmeye çalışacaktır. Örgütün sağladığı emeklilik öncesi ve sonrası destek programları, kişilerin emekliliğe geçişini kolaylaştırmaktadır (Aytaç, 2005: 287).

#### 2.2.4.4. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Kişinin çalışma yaşamı boyunca kariyer sürecinde birtakım özel sorunları da olmaktadır. Bu sorunlar ile genellikle bireysel nedenlerden dolayı karşılaşılmaktadır. Özellikle günümüzde çalışanların kariyerlerine ilişkin daha çok ve daha karmaşık sorunların üstesinden gelmesi gerektiği gözlenmektedir. Özel sorunları; cinsiyetten kaynaklı sorunlar, çift kariyerli eşler, ay ışığı sendromu ve çift kariyerlilik başlıkları altında toplamak mümkündür (Geylan, 2013: 133).

- a) **Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**, kadının doğal yapısından olduğu gibi toplumsal rolü dolayısıyla da ortaya çıkabilmektedir. Kadının yapısından kaynaklanan sorunlara yönelik olarak uluslararası sözleşmeler yapılmıştır. Örnek olarak 1937 yılında Milletlerarası Çalışma Teşkilatı'nın onayladığı "Yeraltı-Maden İşlerinde Kadınların Çalıştırılmaması Hakkında 45 Sayılı Sözleşme" ve 1966 yılında onayladığı "Eşit Değerdeki İş için ve Kadın İşçiler arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 nolu Sözleşme"sini verebiliriz. Ülkemizde de aşağıda örnekleri verilen benzer düzenlemeler yapılmıştır (Eryiğit, 2000: 22).
- 1475 sayılı iş kanununun 70. Maddesiyle düzenlenen "Analık Halinde Çalıştırma Yasağı"
  - 1987 yılında kabul edilen "Gebe Veya Emzikli Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla, Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Tüzük"
  - 1973 yılında kabul edilen "Kadın İşçilerin Sanayiye Ait İşlerde Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Tüzük"
  - İş Kanununun "Gece Çalıştırma Yasağı" başlıklı 69. maddesi

**b) Çift Kariyerli Eşler** sorununu ele alanların bir çoğu kadınların kendi kariyer tercihlerinden daha çok gelire ihtiyaçlarından dolayı çalıştıklarını iddia etmektedir. Ancak sadece gelir elde etmenin dışında, kariyer ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere kadınların çalışma hayatının içinde olmaları artık anlaşılmiş bulunmaktadır. İlk olarak “Çift kariyerli eşler” (Dual Career Spouse) terimi, 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport tarafından ortaya atılmıştır. “Her iki eşin belli bir ücret karşılığı çalışma hayatında yer alıp kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması” şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, S, 2001: 10).

Ayrıca belirtilmesi gerekmekte olan bir konu da erkek tam zamanlı işlerde çalışırken kadın genellikle kısmi zamanlı olarak çalışmakta, bu durum kadınların kariyerleri açısından engel oluşturmaktadır.

**c) Ay Işığı Sendromu,** bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe edinmek veya başka nedenlerle ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır. Ay ışığı kavramı, ikinci bir iş değildir; fakat bazı uzmanlar "kariyer gelişim stratejisi" olarak adlandırmaktadırlar. Yapılan bir araştırmada, çalışan erkeklerin %8'den fazlası, kadınların da %6'sının, bir işte gereken beceriyi karşılayacak gerekli tecrübeyi kazanmak için çalıştıkları gözlenmiştir (Aytaç, 2005: 275).

Ay ışığın sendromundaki ana sorun; bireyin asıl işinde harcaması gereken enerjiyi başka işlerde kullanmasıdır. Bunun sonucu olarak kişinin performansının düşmesi, işe geç gelme, erken ayrılma, devamsızlık ve iş bağlılığının düşmesi gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmasıdır. Bu durum da örgütler tarafından onaylanmamakta ve kariyer yolunda birey açısından engeller oluşturmaktadır (Dündar, 2010: 91).

- d) **Çift Kariyerlilik**, bireyin aynı anda iki kariyere birden sahip olması durumudur. Birden fazla işte çalışan kişiler açısından, her iki işte de belli bir uzmanlık, tecrübe gerekiyorsa ve her ikisi de kişiye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu kişi çift kariyerli demektir (Aytaç, 2005: 276).

Birey, kariyerinde zaman ve demografik özellikleri dışındaki sebeplerden ötürü de bazı kariyer sorunlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sorunları; gözden düşme, işten çıkartılmak, stres, tükenmişlik ve engellenme olarak sıralayabiliriz.

- a) **Gözden Düşme**; yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucunda işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademede durağan konumuna girmesidir. Bu durumun nedenlerini; kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, yeteneksizlik, olarak sıralamak mümkündür (Aytaç, 2005: 289).

- b) **İşten Çıkartılmak**, çalışanın kendi iradesi dışında işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır.

İşten çıkarılma travmatik bir olaydır. Kişide moral bozukluğu meydana getirir. Niteliği yüksek kişilerin işten çıkarılmaları durumunda, yeni iş bulma fırsatları bulunmakta; ancak özellikle de ülkemizde olduğu gibi işsiz sayısının yüksek olduğu ülkelerde işten çıkarılanların şansları daha az olmaktadır (Eryiğit, 2000: 12).

- c) **Stres**, örgüt içinde çalışan insanın kariyer gelişimi ile ilgili; iş güvenliği, terfi, transfer, kariyer beklentisi ve kariyer gelişimi ile ilgili yaşanan durumlardır. Çalışanların terfileri sırasında yanlış alınan örgütsel bir karar, adaletsiz ve keyfi performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizliği



konuları da çalışanlarda stres yaratabilmektedir. Uzun süre her an terfi etmeyi bekleyen ve kariyer hedefini bu doğrultuda yapan bir kişinin terfi ettirilmemesi, kişiyi fizyolojik ve psikolojik olarak hasta dahi edebilmektedir. Personel ile yönetici arasındaki çatışmalar, yetersiz bilgi, bozuk iletişim gibi stres kaynakları da kişide psikolojik, davranışsal ve bedensel sorunlar yaratmaktadır. 1970'li yıllarda stres kaynaklı farklı bazı davranışlar gözlemlenmiş ve bunlar tükenmişlik kavramı altında toplanmıştır (Aytaç, 2005: 292-293).

- d) **Tükenmişlik**, dört evre ile tanımlanmıştır. Evrelere ayırma, tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir aşamadan diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur. Bu evreler; şevk ve coşku evresi, durağanlaşma evresi, engellenme evresi, umursamazlık evresi olarak sıralanabilir (Kaçmaz, 2005: 30).

Maslach (1982), tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” şeklinde tanımlamıştır. Tükenmişlik sendromu, çalışanların kendi emeklerine karşı yabancılaşmaları sürecinin bir parçasıdır. İşini yaparken yaşadığı enerji kaybı, motivasyon eksikliği ve diğer kişilere karşı negatif tutum göstermenin başlaması; tükenmişlik hissini doğurmakta ve beraberinde sosyal grubun içinden geri çekilmeyi getirmektedir (Çitçi, 2009: 204).

- e) **Engellenme**, herhangi bir zaman biriminde örgüte katılan kişiler; zamanla oluşan birtakım kişisel özelliklerini, kişilik, tutum, beceri ve yeteneklerini de beraberinde getirir. Bu süreç içinde kişi, örgüte sunduğu bu kişisel özelliklerinin zaman içinde etkilenecek şekilde değiştiğini görebilmektedir. Bu değişimler iyiye doğru olabildiği gibi kötüye

(olumsuz) doğru da olabilir. İyiyeye doğru olmasında kişinin kişisel gelişmesi söz konusudur. Bu kişisel gelişme; kariyerde ilerlemenin verdiği başarı duygusu, fiziksel ve duygusal sağlık, artan özsaygı ve güvenlik duygusu, kişilik gelişmesi olarak kendini gösterebilir. Böylece kişisel yeterlilik, aile yaşantısını da olumlu yönde etkiler. Ancak bazen de birey işi veya çevresi ile uyuşamaz, beklentilerine karşılık bulamaz, ilerleyemez ise olduğu yerde kalır ve engellenme duygusuna kapılabilir (Aytaç, S, 2001: 37).

### **2.3. Toplumsal Cinsiyet**

Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğünde “bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiyi ayırt ettiren yaradılış özelliği, eşey, cinslik, seks” olarak tanımlanan “cinsiyet” (Türk Dil Kurumu, 2019), tanımdan da anlaşılacağı gibi, biyolojik ve fiziksel özellikleri tanımlayan bir kavramdır.

Cinsiyet, toplumun iki temel öğesi olan kadın ve erkekle ilgili biyolojik temelli farklılıklara, toplumsal cinsiyet ise sosyo-kültürel temelli farklılıklara işaret etmektedir (Dökmen, 2004: 25-26).

Toplumsal cinsiyet, kadının ve erkeğın sosyal olarak belirlenen rol ve mesuliyetlerini anlatmak için kullanılır. Kadın ve erkeğın biyolojik farklılıklarından ötürü değil; toplumun kadın ve erkek olarak kişileri nasıl gördüğü, algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmalarını beklediği ile ilgili bir kavramdır (Özpolat ve İşğör, 2013: 224).

Cinsiyet kavramı, biyolojik ve fiziksel özelliklere vurgu yapmakla birlikte toplumsal ve sosyo-kültürel anlamlara sahiptir ve kadın ya da erkek denildiğında

aklımıza gelenlerin büyük bir kısmı, bu toplumsal anlamların oluşturduğu değerlerle ilgilidir (Dökmen, 2004: 11).

Kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi ve çalışma hayatına katılımının artması, endüstri ilişkileri alanında da “kadın ve toplumsal cinsiyet çalışmaları”na ilgiyi fazlaştırmıştır (Kağnıcıoğlu, 2015: 89).

Kadın ve toplumsal cinsiyet alanında çalışma yapan Kamla Bhasin’e göre (2003) biyolojik ve toplumsal cinsiyet arasındaki temel farklılıkları Tablo 14’te görebiliriz.

**Tablo 14** Biyolojik ve Toplumsal Cinsiyet Arasındaki Temel Farklılıklar

<b>Cinsiyet</b>	<b>Toplumsal Cinsiyet</b>
Doğuştan gelir.	Sosyokültürel ve insanın yarattığı bir olgudur.
Biyolojiktir, cinsel organlardaki gözle görülür farklılığa ve üreme işlevlerindeki farklılıklara işaret eder.	Sosyokültürel ve eril ve dişil niteliklere, davranış biçimlerine, rollere, sorumluklara vs. işaret eder.
Değişmez, değiştirilemez, her yerde aynı kalır.	Değişkendir, değiştirilebilir, zamana, kültüre, hatta aileye göre değişkenlik gösterir.

Kaynak: Bhasin, Kamla (2003). Toplumsal Cinsiyet “Bize Yüklenen Roller” (14-18).

Nicholson (1994)’a göre toplumsal cinsiyet kavramı, başlangıçta kadın ve erkek arasında var olan farklılıkları sadece biyolojik tabanlı olarak tanımlamanın

sınırlamasından kurtulmak için kullanılmıştır. Yani toplumsal cinsiyet kavramı; kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların sadece biyolojik farklılıklar olmadığını, bu farklılıkların sonucu olarak ortaya çıkan sosyal ve kültürel değerlerin oluşturduğu farklılıkları göstermek için kullanılmıştır. Böylece toplumsal cinsiyete ilişkin kategoriler; örneğin kadınlık ve erkeklik kavramına ilişkin olan davranışlar, kişilik özellikleri, roller, tümü aslında sosyal ve kültürel bir dizi yapı etrafında oluşturulmuş kategorilerdir. Bu kategoriler toplumsal olarak oluşturuldukları ölçüde sabit ve evrensel tanımlara sığdırılmazlar; tam tersine toplumsal değişim sürecinde değişip dönüşmektedirler (Dedeoğlu, 2000: 142).

Bu açıklamalar bağlamında, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan bazı dişil ve eril özellikleri Tablo 15’te görebiliriz.

**Tablo 15** Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler

<b>Kadının Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rolünü Oluşturan Dişil Özellikler</b>	<b>Erkeğin Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rolünü Oluşturan Eril Özellikler</b>
Pasiflik	Aktiflik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Şefkat	Akılcılık (rasyonellik)
Merhamet	Denetim altında bulundurma
Empati	Üstünlük kurma
Duygusallık	Saldırganlık
Besleyicilik	Hırs
Duyarlılık	Bireycilik
Yardımsızlık	Rekabet

Kaynak: Demet Bacacı Varoğlu, “Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini”, Yönetim ve Organizasyon, (Edt: Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 324.

Toplumlar; kadın ve erkeğin davranış biçimlerini, hangi rolleri benimseyeceğini ve hangi kişisel özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirleyen birtakım kurallar

koyarlar. Konulan bu kurallar, kadın ve erkeklerin belirli kalıplar içinde algılanmasına neden olur. Bu kurallar ve farklı algılamalar toplumdan topluma hatta aynı toplumda zamanla değişebilir (Barutçugil, 2002: 23).

İş yaşamında cinsiyete yönelik stereotipleri araştıran Josefowitz (1980), Blau ve Ferber'in "The Economics of Women, Men and Work" isimli kitabında, cinsiyet farklılıklarından doğan algıyı "İşyerinde Cinsiyete Göre Oluşan Algı" tablosu (Tablo 16) ile özetlemiştir.

Tablo 16 incelendiğinde; cinsiyete göre ayrımcılığın oluşmasında, önyargının rolünün büyük olduğunu göstermektedir. Cinsiyete göre değişiklik gösteren bu ve bunun gibi birçok önyargılar, cam tavan oluşumuna neden olmaktadır. Kadınların bu önyargılardan dolayı ekonomik, siyasi ve saygınlık hiyerarşi yönünden alt kademe de kaldığı görülmektedir (İnel, Garayev ve Bakay, 2014: 4).

**Tablo 16** İşyerinde Cinsiyete Göre Oluşan Algı Tablosu

İşyerinde Erkeklere Karşı Algı	İşyerinde Kadınlara Karşı Algı
Aile fotoğrafı erkeğin masasında: -Ne kadar ciddi sorumluluk sahibi bir erkek!	Aile fotoğrafı kadının masasında: Ailesi mesleğinden önde geliyor!
Erkeğin masası çok dağınık: -Çok çalışkan ve işine düşkün bir adam.	Kadının masası çok dağınık. -Mutlaka düzensiz bir kadın.
Erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor. -Mutlaka işteki son değişiklikler ile ilgili konuşuyordur.	Kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor. -Mutlaka kaynatıyordur.
Erkek yerinde yok. -Bir toplantıda olmalı.	Kadın yerinde yok. -Mutlaka alışverişe gitmiştir!
Erkek patronu tarafından eleştirildi. -Bu onun performansını arttıracak.	Kadın patronu tarafından eleştirildi. -Bu durumdan o çok üzülecek.
Erkek evleniyor. -Daha düzenli ve kararlı olacaktır.	Kadın evleniyor. -Hamile kalıp işi bırakacaktır.

Erkek iş seyahatine çıkacak. -Kariyeri için iyi bir fırsat.	Kadın iş seyahatine çıkacak: -Acaba kocası ne der?
Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor. -Fırsatları iyi değerlendiriyor!	Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor. -Kadınlara güvenilmez!

(Josefowitz, 1980; Blau ve Ferber'den, 1986)

Kurumlarda cinsiyet kavramı; kadın ile erkek arasındaki farkları tanımlarken aynı anda güç farklılıklarını da tanımlamaktadır. Erillik ve dişilik; toplumda kadınlara ve erkeklere yüklenen rollerin, geçerli ve baskın değerlerin hangi oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Hofstede'ye göre erillik, sosyal cinsiyet rollerinin açık şekilde belli olduğu; dişillik ise sosyal cinsiyet rollerinin örtüştüğü ya da arasında farkın olmadığı toplumları tanımlamaktadır. Eril toplumlarda erkeklerin kararlı, sert ve maddi kazanca yoğunlaştığı; kadınlarınsa alçakgönüllü ve yaşam kalitesine daha çok önem verdikleri görülmektedir. Kadınlara ait değerlerin baskın olduğu toplumlarda, samimi ve sıcak ilişkiler bulunmaktadır. Bu toplumlarda güçsüzlere yardım etmek, yaşama kalitesi ve hizmet önemli olmaktadır. Erkeğe özgü olarak düşünülen değerler arasında ise rekabet, başarı, güçlü olma, hırs, saldırganlık, çalışanlar arasında ölçülü ve mesafeli ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Kadınlar ile erkekler; aynı toplumda yaşamalarına ve ortak değerlere sahip olmalarına rağmen, ait oldukları kültürün etkisiyle farklı sosyal cinsiyet rolleri benimsemektedirler (Birsal, İslamoğlu ve Börü, 2008: 58).

Son olarak "Küresel Cinsiyet Eşitsizliği" konusuna değinecek olursak; Dünya Ekonomik Forumu tarafından her yıl hazırlanan ve yayınlanan 156 ülkenin; eğitim, sağlık, ekonomiye katılım ve siyasi yaşamda temsil alanlarına göre incelendiği "2020 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi"ne göre cinsiyet eşitsizliğinin en az olduğu ilk üç ülke sırasıyla; İzlanda, Finlandiya ve Norveç'tir. En son sırada Afganistan bulunmaktadır. Türkiye 2019 yılına oranla 3 basamak gerileyerek 133. sırada bulunmaktadır.

## 2.4. Cam Tavan (Cam Tavan Sendromu) Kavramı

“Cam tavan” kavramı ilk defa 1986'da, Wall Street Journal'ın Hymowitz ve Schellhardt tarafından çalışan kadınlarla ilgili bir raporunda kullanılmıştır. Cam tavan; şirketlerde, devlette, eğitimde ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, üst düzey pozisyonlara (aynı zamanda daha yüksek maaş seviyelerine) ulaşmaya çalışan veya bunu hedefleyen kadınların karşılaştığı engelleri ifade etmektedir. Ayrıca erkekler, farklı ırktan olanlar ve etnik azınlıklar da cam tavan ile karşılaşabilirler (Lockwood, 2004: 2).

Bir başka tanıma göre yönetici pozisyonunda çalışan kadınların belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen etkenlerin toplamına "cam tavan" ya da "cam tavan sendromu" denmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 118).

Cam tavan kavramı, örgütsel önyargılar veya kalıplar tarafından oluşturulan, kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini önleyen, yapay engelleri ifade etmektedir. Bu tanımlara göre cam tavanın, kadın çalışanların ancak belli bir kademeye kadar gelmeleri, tam olarak adlandırılmayan nedenlerden ve önyargılardan ötürü üst ya da tepe yönetime terfilerinin engellenmeleri ve bir anlamda yönetim kadrolarından uzak tutulmaları anlamına geldiği söylenebilir (Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin, 2007: 312).

Kadınların üst görevlere gelmelerinde görünmez bir engel olarak adlandırılan cam tavan sendromu kavramı, sadece kadınlar için uygulanan keyfi bir bariyer olarak algılanmakta, yönetim kademelerinde üst basamaklara yükselen kadınların tepe noktalara geldiklerinde bu cam tavana çarptıkları görülmektedir. Çalışma yaşamında kadınlar, kariyer hedefi belirlemekte; ancak bu cam tavan engelini aşmak çoğunlukla pek mümkün olmamaktadır (Yaprak, 2009: 184).

Ayrıca açıklanması gerekmekte olan bir kavram da “öğrenilmiş çaresizlik”tir. Öğrenilmiş çaresizlik kavramı, sürekli olarak kontrol edemediği durum ve olaylar karşısında kalan canlının, kontrolünü sağlayabildiği daha sonraki durumlarda bile bu durumu değiştirebileceğine olan inancını kaybetmesinden dolayı olaylar karşısında tepkisiz kalmasını ifade etmektedir. Sosyal, kültürel ve ekonomik birçok nedenden ötürü erkeklere göre tanımlanan, erkekler tarafından kendilerine bağımlı, güçsüz, sahip olunacak bir varlık olarak gösterilen kadın, kendi ile ilgili karar verme aşamasında kontrolünü kaybetmekte ve çevresindeki şartlar onu kontrol eder hale gelmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik, sosyalleşme süreci ile kişiye neleri yapıp yapmaması gerektiğini çok güçlü bir şekilde öğretir. O kişi; mevcut kuralların, yargıların dışına çıkamayarak ve yeni bir davranışta bulunmayı düşünmeyerek kendisinden beklenen davranış ve tutumu gösterip kaybetmeyi baştan kabul etmektedir (Bilican Gökkaya, 2015: 61-64).

Öğrenilmiş çaresizlik konusunda ilk araştırma Hiroto ve Seligman (1975)’a aittir. Kavramın günümüzdeki anlamda kullanılması ve literatürde yer alması ise Overmeir ve Seligman’ın (1967) “çaresizliğin öğrenilebilir bir durum” olduğunu ispatlamak için yapmış oldukları deneylerin sonuçlarını açıklamaları sayesinde olmuştur (Tutar, 2007: 144-145).

Cam tavan kavramının adının klasik hale gelmesine neden olan hikayesini Altaylı (2006), “Yapabileceğinin Sınırı” başlıklı yazısında şöyle açıklamıştır; “Cam tavan sendromuyla ilgili olarak pireler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre bilim insanları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Bilim insanları pirelerin birkaçını toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Sonra metal olan zemin ısıtılır. Sıcaklıktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar; ancak her zıpladıklarında başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler, camın ne olduğunu bilmedikleri için kendilerini neyin engellediğini anlamakta güçlük çekerler. Kafalarını defalarca cama vuran pireler, sonunda o zeminde 30 cm’den fazla zıpla(ya)mamayı



öğrenirler. Bilim insanları pirelerin hepsinin 30 cm zıpladığını görünce deneyin ikinci aşamasına geçerler ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır ve tüm pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplarlar. Pireler, üzerlerinde cam engeli olmamasına rağmen daha yükseğe zıplamaya cesaret edemezler. Aslında pirelerin kaçma imkanları da vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık pirelerin zihinlerindedir. Onları engelleyen cam ortadan kalkmıştır; ama içlerindeki 30 cm'den fazla zıplayamama inancı pireleri etkilemiştir. Bu deney ile canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendikleri ortaya çıkmıştır. Bu pirelerin yaşadıkları olaya cam tavan sendromu adı verilmektedir” (Altaylı, 2006).

Bu deneyi çalışma yaşamında üst yönetim pozisyonlarına gelme konusunda kadınların karşılaştıkları cam tavan sendromuna benzetecek olursak; kadınlar da pirelerde olduğu gibi kendilerini neyin sınırladığını bilmeden, birçok konuda öğrenilmiş çaresizlik duygusuyla hareket ederek üst yönetime gelememektedirler.

#### 2.4.1. Cam Tavan ile Benzer Terimler

Özellikle 20. yüzyıldan sonra kadınların iş yaşamında aktif hale gelmesi ile doğan cam tavan kavramı, ilerleyen süreçlerde sadece kadın çalışanlara özgü bir kavram olmaktan öteye gitmiştir. Bu durum beraberinde cam tavana benzer yeni kavramlar doğurmuştur. Bu kavramlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz. (Gül ve Oktay, 2009: 426-427);

- a) **Ters cam tavan**, kadın ağırlıklı sektörlerde (sağlık vb.) erkeklerin kariyer yapmasını ifade etmektedir.
- b) **Bambu tavan**, Doğu Asyalıların yükselmesine karşı engelleri anlatır. Gerekçe ise liderlik potansiyellerinin olmadığı veya iletişim yeteneklerinin yetersiz olduğudur.

- c) **Beton tavan**, beyaz kadınlar cam tavana maruz kalırken, azınlıklara mensup kadınların daha sert engellerle karşılaşmalarını ifade etmektedir.
- d) **İkinci cam tavan**, ilk engel aşılsa da ikinci bir engelle karşılaştığı anlamını taşımaktadır.
- e) **Cam dolap**, eşcinsellerin bazı işlerden veya sektörlerden uzak tutulması anlamında kullanılmaktadır. Medya buna tipik bir örnektir.
- f) **Cam asansör ve cam yürüyen merdiven**, kadın ağırlıklı sektörlerde erkeklerin hızla ilerlemesini anlatır.

Başka bir deyişle, cam asansör ya da cam yürüyen merdiven kavramları; “şirketin yetkili sınıfı tarafından erkekleri zirveye taşıyan görünmeyen bir aracı” ifade etmektedir. Cam yürüyen merdiven; ilkokul öğretmenliği, hemşirelik, kütüphanecilik ve sosyal yardım gibi kadın ağırlıklı mesleklerdeki erkeklerin, erkek egemen mesleklerdeki kadınlardan daha yükseğe, daha hızlı ve daha kolay nasıl yükseldiğini ya da nasıl daha fazla terfi fırsatı elde ettiğini anlatır (Yıldız, 2017: 125).

- g) **Cam Labirent**, güç sarf ederek çıkış yolunu bulmaktır. İş hayatındaki engellerin çetrefilliğini anlatır.

Bu kavram bir anlamda kadınların yöneticilik yolundaki zorlu serüveni anlatmaktadır.

- h) **Yapışkan zemin**, kadınların çocuk bakımı gibi sorumlulukları nedeniyle kariyer basamaklarında yukarıya doğru ilerlemesinin zor olduğu vurgulanmaktadır.

- i) **Yapışkan merdiven**, şirket merdivenlerinde yükselme çabasını ve zorluğunu ifade eder.
- j) **Bambu Perde (Bamboo Curtain)** kavramının kaynağı Asya ülkeleri olup kadınların sosyal ve ekonomik yaşamdan ayrı tutulmasını ifade etmektedir. Kadınlar sosyal ve ekonomik kendilerini gösterme şansı bulsalar bile erkek egemen toplum nedeniyle geride kalmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2009: 116-117).
- k) **Cam Uçurum, (Glass Cliff)**, Ryan ve Haslam (2005) tarafından kadınların şirketin başarısızlık riskinin yüksek olduğu ya da tehlikeli liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha fazla getirilmesi durumu anlatmaktadır. Cam uçurum kavramı, “kadının yetkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği (hileli) pozisyonları” ifade etmektedir (Yıldız 2017: 131-132).
- l) **Anneliğe Özgü Duvarlar (Maternal Walls)**, çocuk sahibi olan kadınların kariyer fırsatlarının sınırlı olması ve istedikleri işlerin daha az verilmesini ifade eden kavramdır. Yöneticilerin çocuk sahibi kadınların verimli çalışamayacaklarını, önceliklerinin işleri değil aileleri olduğu düşüncesine sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2009: 352).
- m) **Göstermelik Ödün Verme (Tokenizm)**; sembolizm olarak da görülmekte olup bir kuruluşun cins, farklılık, engellilik, ırk, yaş, din ya da etnik kimliklere karşı duyarsızlık suçlamasından kurtulmak amacıyla tek bir bireyi ya da önemsiz sayıda çalışanı saflarına almasını anlatmak için kullanılır (Tükeltürk ve Perçin, 2009: 352-353).

Kanter'ın (1977) tokenizm teorisine, erkek egemen organizasyonlarda çalışan simge kadınların daha az gelir elde etmesinin veya yükselmelerinin engellemesinin bir açıklaması olarak yaygın bir biçimde başvurulur. Örneğin, erkeklerin baskın olduğu mesleklerde kadınların göstermelik olarak şirketin saygınlığını kurtarmak için işe alınması ve önemsiz komisyonlarda görev verilmesi bir tokenizm uygulamasıdır ve bu durum kadınların terfi etmesini engellemektedir (Yıldız, 2017: 127).

Tokenizm kavramının açıklamasına, “-miş” gibi yapmak da denilebilir. Erkek işi olarak kabul edilen bazı işlerde çok az sayıda kadın istihdam edilmesiyle amaçlanan; bu işlerde ve iş yerlerinde eşit muamele yapılarak kadınlar da “çalıştırılıyormuş” gibi görüntü yaratmaktır. Tokenizm teorisine göre; “tokenler”, içinde bulunduğu bir grubun toplamının %15'inden azını oluşturan ve bu iş yerinde ilerlemeleri için yüksek görünürlük, izolasyon ve sınırlı fırsatlar gibi çeşitli zorluklar yaşadığı düşünülen kişilerdir (Kumkale, 2019: 1-2).

- n) **Pembe Taciz**, işgücü piyasasında çoğunlukla cam tavanı aşabilmiş, mobbing ve stres ortamına uyum sağlamış olan kadın çalışanların, kadın cinsiyetine mahsus vurgulamaları diğerlerine (yatay veya dikey pozisyondaki kadın çalışanlara) de yapmasıdır. Ayrıca kadın yöneticilerin hemcinslerine daha şiddetli mobbing uyguladığı, kadınlar arasındaki bu durumun kişiselleşerek dedikodu yoluyla daha da arttığı şeklinde bulgulara rastlanmıştır (Öztürk ve Cevher, 2015: 164).
- o) **Fildişi Bodrum** kavramı üniversitelerdeki alt düzeyde çalışan akademik ve akademik olmayan personelin çoğunun kendilerini buldukları konuma hapsedmeleri ve bu konumun üstüne çıkmaya çalışmamaları durumunu anlatmaktadır. Bu kavram akademisyenliği “fildişi kule”ye

benzeten genel kanının tersi bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle kişilerin kendilerini gerçekleştirebilecekleri en uygun kurumlar olarak görülen üniversiteler, tam tersine kişileri pasif hale getirip buldukları konuma hapsedebilmektedir. Bu durumdan erkeklerden çok kadın akademisyenler etkilenmekte, yükselmeyi istememektedirler (Demirtaş ve Yeşilyurt Gündüz: 2020: 234-235).

### **2.4.2. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Engelleri (Bireysel, Örgütsel, Toplumsal Faktörler)**

Kadınlar; cam tavan ile kamu sektöründe, politik yaşamda, eğitimde, akademik mecrada vb. çalışma yaşamının her alanında karşılaşılabilmektedir. Bu karşılaşma sadece üst düzeyde değil, diğer yönetsel düzeylerde de görülmektedir.

Cam tavan sendromunun nedenleri bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler olarak üç bölümde incelenebilmektedir. Bu engeller de kendi aralarında çeşitli faktörlere ayrılırlar. Varsayılan engellerin genel olarak hepsinin, kadının cinsiyet farklılığıyla birlikte getirmiş olduğu diğer özelliklerle (doğurganlık, vb.) ilgili olduğu görülmektedir. Ancak temelde toplumsal algının da bu engellerin belirginleşmesinde büyük rolü olduğunu belirtmek mümkündür.

#### **2.4.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler**

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engelleri, kadının birden fazla rol üstlenmesi ve önceliklerinden dolayı kişisel tercih ve algıları şeklinde iki başlık altında incelemek mümkündür. Kadının hem anne hem eş; hem birey ve hem de çalışan olarak birçok role sahip olması, kadının üst pozisyonlara gelmesinde engelleyici bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle kadın yöneticiler, bazen ailesi ve işi arasında

kalabilmektedirler. Bu durum, kadınların iş hayatında çok yetenekli ve eğitimli olsalar bile erkeklere göre daha uzun sürede kariyer hedeflerine ulaşmalarına neden olmaktadır. Kariyer engelleri diğer kişi ve dış koşullardan oluşmayıp bazen kişinin kendisinden ve tercihlerinden de kaynaklanabilmektedir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018: 688-689).

#### 2.4.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

İş yaşamındaki kadınlar; bir taraftan geleneksel ev kadını, eş, anne ve evlat rollerini bir taraftan da işi ile ilgili rollerini birlikte yürütmek durumunda kalmaktadır. Kadının çalışma yaşamı nedeniyle ev sorumluluklarını aksatması, eşler arasında sorunlara neden olabilmektedir. Oluşan bu sorunların üstesinden gelemeyen kadın, aile ile ilgili rollerini ön plana çıkarabilmektedir. Kadınların aile ve çalışma yaşamlarının gerektirdiği rolleri bir arada yürütebilmek için yoğun bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Aynı anda ortaya çıkan talep ve ihtiyaçları karşılamak, kadın üstünde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve kişinin rolleri ile ilgili olarak çelişkiler yaşamasına yol açabilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar rol çatışması yaşamakta, duygusal açıdan yıpranabilmekte ve yaşam tatminleri azalabilmektedir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 116).

İyi bir anne, iyi bir eş, aynı zamanda iyi bir iş kadını olmaya çalışması kadınların üstünde zaman baskısına neden olmaktadır. Baskının yarattığı gerilim ve çatışma da yükselme imkanlarını yakalayamamasına ya da ertelemesine yol açmaktadır. Tüm bunları yapabilmek için “süper kadın” olma yöntemini seçerek psikolojik ve bedensel problemler yaşamakta ya da evlenmeyi ertelemekte veya düşünmemektedirler. Aytaç’a göre çoklu rol üstlenme kadında üç çeşit gerilim ve çatışma yaratmaktadır.

- a) Zaman baskısı nedeni ile yaşanan gerilim
- b) Çatışan roller nedeni ile yaşanan gerilim

- c) Her rolün birbirinden farklı davranış istemesi nedeni ile yaşanan gerilim (Karcıoğlu vd, 2014: 6).

#### **2.4.2.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları**

Bireysel engellerin genel olarak en büyük nedenlerinden biri de kadının toplumsal değer yargılarını sorgulamadan içselleştirmesidir. Değişik alanlarda yapılan pek çok çalışma göstermektedir ki; kabul görmenin, her türlü yeteneğin kazanılmasında motivasyonun önemli bir etkisi vardır. Bu motivasyonu sağlamak için cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bireysel olarak bunu istemesi de oldukça önemlidir. Kadın genelde ailesini kariyere tercih ettiği için iş yaşamında tamamlayıcı unsur konumunda olmakta ve erkeklerle rekabet edebilir durumda olmaktan uzaklaşmaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 40-42).

Kadınların kendilerinin oluşturdukları engelleri Elites (2005) “risk, kurtarma ve dürüstlük” olarak üç temel kategoride incelemiştir. Bunlardan ilki; kadınların tüm temel gereklere sahip olmadan risk üstlenmeye daha az gönüllü olmaları, kariyer yapmak için fırsatlar sunan yüksek riskli görevleri almalarını engeller. İkinci engel ise kadınların yüksek sorumluluk duygusuyla hareket etmeleridir. Kadın çalışanların içinde buldukları grup için kurtarıcı veya anne rolüyle hareket ederek fazla sorumluluk almaları ve ayrıntılar ile çok uğraşmaları; zaman ve enerjilerini önemli konulara odaklamaktan daha çok, fazla çalışıp yorulmalarına neden olabilmektedir. Son olarak da kadınlar; iş arkadaşları tarafından çok daha daha, samimi, anlaşılır ve daha dürüst bulunmalarına rağmen daha az objektif, daha az esnek ve daha az duygusal kontrollü kişiler olarak görülmektedir (Öğüt, 2006: 66).

Kadınlar, genellikle “anne” olduklarında uzun mesai gerektiren, seyahat gerektiren işleri istemeyerek ve kendilerinin duygusal ve güçsüz olduğunu düşünerek

kendi kariyer engellerini kendileri koyabilmektedirler.

### **2.4.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler**

Cam tavana neden olan örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellerin başında örgüt kültürü ve örgüt politikaları gelmektedir. Örgüt kültüründe; kadına ayrı erkeğe ayrı şartlar sunulması, kadının güçsüz ve duygusal olarak algılanması, erkek egemen bir yönetim tarzının benimsenmesi gibi durumlar, kadınların kariyer ilerlemelerinde olumsuz bir tutum olarak karşılımlarına çıkmaktadır. Örgüt politikaları da kadınların kariyer ilerlemelerini doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin, işe alma aşamalarından, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim, görevlendirme gibi konularda kadınlara engel olabilecek politikaları uygulamaması gerekmektedir. Evli ve çocuklu olan kadınların uzun seyahatler ve fazla mesai yapamayacakları düşüncesiyle, bazı örgütler kadın çalışanlar için daha az yatırım yapmaktadır. Örgütün, kadın ve erkek çalışanlarına eşit şekilde olanak tanımadan benimsediği bu politikalar; kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini ve yükselmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Öztürk, 2017: 11).

Örgütsel engellerde örgüt kültürü ve politikaları dışında; mentor eksikliği, biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılamama, erkek yöneticilerden kaynaklanan nedenler ve kadın yöneticilerden kaynaklanan nedenler de bulunmaktadır.

#### **2.4.2.2.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü; bir örgütte paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar ve davranış biçimleri olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, birçok açıdan örgütün kişiliğine benzetilmektedir. Birçok açıdan benzer olan iki şirketin çalışanlarına ve müşterilerine tamamen farklı hissetmelerine sebep olan şeydir. Örgüt kültürü; değişik kaynaklardan



sağlanabilir, bazı örgütlerde diğerlerine göre daha güçlü olabilir ve örgütsel davranış üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Riggio, 2014: 419-420).

Kültürler, yerleşmiş değerler olduğu için değiştirilmeleri zordur. Değişebilmeleri için uzun zaman gerekmektedir. Örgütlerin davranış ve uygulamalarını değiştirebilmeleri için karşılaştırmalı planlar yapmaları gerekmektedir. Bazı örgüt kültürleri, kabul edilebilir davranış biçimlerindeki dönüşüm açısından daha katı ya da homojen olabilmektedirler. Genelde uluslararası şirketlere ait örgüt kültürleri, çok fazla alt kültüre sahip oldukları için daha gevşektir ve cam tavanı aşmak için örgütlerinde kolaylıkla değişim yapabilmektedirler (Vance ve Paik, 2006: 22-23).

Genellikle geleneksel ve bürokratik organizasyonların yapıları, erkek egemen olarak görülmekle beraber zamanla görünüm olarak kadının varlığını kabul etmiştir. Buna rağmen bu kültür içerisinde “erkeklik” değerleri ağırlıklı olarak varlıklarını sürdürmektedir. Bu tür organizasyonlarda erkekler çalışma hayatını yönetmekte, kadınlarsa destek ögesi olarak nitelendirilmektedir. Varoğlu’na göre Silvia Gherardi, erkek egemen örgüt kültürü içinde kadınların nasıl konumlandırıldıklarını çeşitli metaforlarla açıklamaktadır (Tablo 17). Oluşturduğu modelde erkeklerin kadınlara olan davranışlarını “dostça/düşmanca” olarak ikiye, buna karşılık kadınların konumlandırmalarını üçe ayırmaktadır (Temel, Yakın ve Misci, 2006: 33-34).

**Tablo 17** Kadınların Erkek Egemen Örgüt Kültürü İçinde Çeşitli Konumlandırılmaları

Erkeğin Konumlandırılması	Kadının Konumlandırılması		
	Kabul edilen	Muhalefet edilen	Kabul ettirilen
Dostça	Konuk	Yazlıkçı	Yeni gelen
Düşmanca	Marjinal	Köstebek	Davetsiz misafir

Kaynak: Demet Bacacı Varoğlu, Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini, Ed.Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s.328

Tablo 17’de; Silvia Gherardi’nin erkek egemen örgüt kültürü içinde kadınların nasıl konumlandırıldığı hakkında oluşturduğu modeldeki metaforların anlamları, aşağıda yer almaktadır;

- a) Konuk metaforunda, kadının konumu önemli ve değerli görülmekle birlikte örgütte uzun süre kalması önemli işlerden uzak tutulmamaktadır.
- b) Marjinal metaforunda; erkekler kadının varlığından rahatsız olmakta, denetim altında tutmaya çalışmakta, karar almalar ve sosyalleşmelerde kadınları dışarıda tutmaktadır.
- c) Yazlıkçı metaforunda, kadının örgütte kalıcı olmasına ilişkin inançsızlık bulunmaktadır.
- d) Köstebek Metaforunda; kadın, örgüt içine giren düşman gibi görülmekte, farklı iş yapma biçimlerinde kadınları içine katmak istememektedirler.
- e) Yeni gelen metaforunda, kadın çalışma ortamında merak uyandırmakta ve değişim getirebileceği düşünülmektedir.
- f) Davetsiz misafir metaforunda, kadın erkekle eşit olarak görülmediği gibi örgütte istenmemekte ve dışlanmaktadır. Başaramayacağı işler vererek örgütte kalması için gösterdiği çaba denemektedir.

Kadın ve erkek çalışandan beklentiler ve onlara yönelik tutum ve davranışlar, örgütlerin içinde buldukları toplumun kültür yapısının bir parçasıdır. Toplumsal cinsiyet özellikleri, örgütsel cinsiyet özellikleri üzerinde önemli rol oynamaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 40).

Örgüt kültürünün; kadın çalışanlara yönelik davranış, tutum ve uygulamaları

şekillendirdiği göz önüne alınırsa, cam tavan oluşmasında azaltıcı veya arttırıcı önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Öğüt, 2006: 63).

#### **2.4.2.2.2. Örgüt Politikaları**

Kadınların örgütte karşılaştığı dezavantajlı durumlar, örgüt politikaları ile ilgilidir. Performans sistemleri, işe alımlar, kariyer geliştirme uygulamaları ve yararlanma şekli gibi konular örgüt politikalarını oluşturmaktadır. İşe alım sürecinde kadınlar pek çok engelle karşılaşmaktadır. Bu süreçte kadınlar ya hiç tercih edilmemekte ya da erkekler ile farklı koşullara tabi olmaktadır. Uygulamada karşılaşılan öznel ve eşitlik olmayan örgüt politikaları, kadınların yükselme eğilimlerine de engel olmaktadır (Tunç ve Özmen: 2016: 104).

Üst yönetimin kadın çalışanlara görevlendirme ve değişik iş fırsatları için tecrübe edinme şansı vermeleri, örgütün politikaları arasında sayılabilir. Kadın çalışanlara fırsatların verilmemesi, kariyer aşamalarında karşılaştıkları engeller arasındadır. Bunun yanı sıra örgütün ücret politikaları da oldukça önemlidir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha az ücret almaları, motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Lockwood'a göre işletmelerde cam tavan engellerini aşmak için değişimin önce örgüt içerisinde benimsenmesi gerekmektedir. Bu değişimin yönetimin sorumluluğunda gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiş ve aşağıdaki tavsiyelerde bulunmuştur (Göktaş Kulualp, 2015: 112);

- a) Üst düzey pozisyonlara kadın yöneticilerin getirilmesi ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi konularında tepe yönetimin desteği alınmalıdır.

- b) Çeşitlilik olgusunun iş başarısını ölçmek için anahtar bir ölçüt olduğu ve kadınların yönetimde yer almasının önemli olduğu, tüm tepe yönetimi çalışanlarına iletilmelidir.
- c) Yönetim kademesindeki çalışanlara performans hedefleri içerisinde kadınların gelişimini ve yükselmesini kapsamaları konusunda sorumluluk verilmelidir.
- d) Yöneticilerin, kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet temelli engellere dair bilinçlendirilmeleri ve bu engelleri yok etme konusunda eğitilmeleri sağlanmalıdır.

#### **2.4.2.2.3. Mentor Eksikliği**

Mentor ve mentorluk alan kişi (Mentee) arasındaki ilişki, iki tarafa da yarar sağlamaktadır. Çalışanlar, daha az hata yapmayı ve kurum kültürüne daha çabuk adapte olmayı mentorlarının deneyimlerinden öğrenirler. Bu öğrendikleri ile ne yapmak istediklerine kısa zamanda karar verme, isteklerine göre kariyer planlama becerisi kazanmaktadırlar. Diğer taraftan mentorlar, çalışanlara destek verirken iletişim becerilerini geliştirme ve sahip oldukları bilgileri tekrarlama olanağı elde etmektedirler. Yeni ve genç kişilerle tanışarak, onların farklı fikirlerinden de yararlanmaktadırlar. Özet olarak Mentoring; yardım eden mentor, mentorluk hizmeti alan mentee, ve organizasyon açısından “üç yönlü kar sürecidir” denilebilir. Çalışanların bu uygulamadan kazandıklarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Çınar, 2007: 18-19);

- a) Kurum kültürüne çabuk uyum sağlayıp kendilerinden bekleneni anlarlar.
- b) Hedeflerini belirler ve bunlara ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.
- c) Mentorun deneyimlerinden öğrendikleri ile daha az hata yaparlar ve

daha etkili karar alırlar.

d) Kuruma bağılılıkları artar.

Mentorların bu uygulamadan kazandıkları ise;

a) İletişim becerilerini geliştirirler.

b) Başkalarının gelişimine katkıda buldukları için haz duyarlar.

c) Bilgilerini tazeler ve yeni bakış açıları kazanırlar.

Rehberliğin (mentoring) başarılı bir kariyer için önemli bir etken olduğu ve zirveye ulaşmada önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Rehberlik, cam tavanı kırmada kadınlara yardımcı olabilecek önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Kadın yöneticiler, kendilerine yol gösterecek bir rehberle sahip olduklarında; örgüt içindeki görünürlükleri artar ki bu da örgütteki iletişim ağlarına katılmalarını ve ilişkilerini geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Kadınların yönetim kademelerinde zaten az bulunmaları, kadınlar arasında mentorluk ilişkisinin gelişmesinin zor olduğunun bir belirtisidir. Bu nedenle kadınlar, yönetici konumlarında kendilerine yol gösterecek olan bir danışmanın eksikliğini hissetmektedirler (Anafarta vd, 2008: 118-119).

Kadın mentorlar, kadın çalışanlar için bir rol modeli oluşturabilecekleri için daha da önemli olmaktadır. Kadın mentor, kadın astlarına kariyerlerinde yardımcı olmanın yanında, kadın yöneticiler için de potansiyel yararlar sağlamaktadır. Dolayısıyla mentorluk ilişkisinin hem kadın çalışanların yöneticilik kariyerine hem de kadın yöneticilerin daha üst kademelere gelmelerinde çift yönlü etkisi bulunmaktadır. Ancak kadınlar, etkili mentorluk ilişkilerini geliştirmede çeşitli engellerle karşılaşmakta; erkek mentor bulamamakta ya da bulduğuna ulaşamamaktadırlar. (Karcıoğlu vd, 2014: 7).

Sonuç olarak kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunmaları, mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta ve bu ilişkinin azlığı, kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

#### **2.4.2.2.4. Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama**

Örgütlerde biçimsel iletişim ağlarının dışında, biçimsel olmayan iletişim ağları da bulunmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim ağları, örgütte nelerin yaşandığını, hangi pozisyonların boş olduğunu, kimlerin bu pozisyonlara aday olduğunu ve hızlı bilgi paylaşımı gibi haberleşmeyi sağlamaktadır. Örgütlerde başarılı ve yükselmek isteyen çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağlarına dahil olması gerekmektedir. Kadın çalışanlar, örgütün biçimsel olmayan iletişim ağları içerisine dahil olamıyorsa bu durum onların kariyer hedeflerine ulaşmalarını olumsuz yönde etkilemektedir (Öztürk, 2017: 12).

Ayrıca kariyer hedeflerine ulaşabilen kadınlar, yönetici pozisyonuna geldikleri zaman da çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi iş yerinde sosyalleşmede, erkeklerin kadınlar ile ilgili olumsuz düşünceleridir. Erkeğin egemen olduğu örgüt kültürü içindeki kadınların, erkeklerin biçimsel olmayan iletişim kanallarının dışında bırakılması, kadınları örgüt içinde yalnızlaştırmaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 41).

Birçok araştırma, kadınların örgüt içinde ve dışında iletişim ağı eksikliği hissettiklerini göstermiştir. Araştırmacılar; kadın yöneticilerin, erkeklerin üst yönetim pozisyonlarını ellerinde tutmaları nedeniyle sosyalleşme, rehberlik ilişkisi kurma ve iletişim ağı geliştirme imkanlarının eksikliğine bağlı olarak dezavantajlı konuma düşüklerine dikkat çekmektedirler. Sosyal iletişim ağlarından dışlanmak, kadınların kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalmalarına da neden

olmaktadır. Ayrıca iş dışındaki eğlence ve spor faaliyetlerine erkek meslektaşları kadar sıklıkla katılamayan veya davet edilmeyen kadınların önemli iş bağlantılarının dışında kaldıklarını belirtmektedirler (Anafarta vd., 2008: 120).

#### **2.4.2.2.5. Erkek Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler**

Erkeklerin kadınlara yönelik önyargıları, erkek yöneticilerden kaynaklanan en önemli cam tavan engellerinin başında gelmektedir. Erkeklerin, kadınlara yönelik önyargılarından bazılarını, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- a) Kadınlar çalışmak istemezler,
- b) Kariyerlerine erkekler kadar bağlı olamazlar,
- c) Karar verme kapasiteleri yoktur,
- d) Çok duygusaldırlar,
- e) Yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar,
- f) İş yaşamı ile birlikte aile, ev işleri, çocuk büyütmek gibi sorumlulukları bütünleştiremezler,
- g) Kadınlarla iletişim kurmak zordur.

Olumsuz önyargılardan biri de “iyi yönetici erkektir” kalıbıdır. Bu kalıplaşmış düşünce, kadının üst yönetim pozisyonlarına yükselememesine sebep olmaktadır. Erkek yöneticilerin önyargılarının temelinde işlerin “kadın işi- erkek işi” diye ayrılmış olması yer almaktadır. Erkek yöneticiler; bazen negatif önyargılarla hareket etmeyip kadının ailesiyle ilgili sorumluluklarını gözeterek, koruyup kollamak adına çok iş vermeme düşüncesi ile kadının kariyerine dolaylı yoldan engel olabilmektedir (Tunç vd, 2016: 103).

Üst yönetimde bulunan erkek yöneticilerin, örgüt kültürünü oluşturmada ve etkilemede önemli bir rolü bulunmaktadır. Erkek yöneticiler, kadının örgüt kültürü içerisinde kendini rahatça ifade edebilmesi için esnek bir yapı oluştururlarsa ve erkek yöneticiler tarafından kadına biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılma imkanı tanınırsa, kadın yöneticiler cam tavan engeline daha az takılacaklardır.

#### **2.4.2.2.6. Kadın Yöneticilerden Kaynaklanan Nedenler**

Çalışma yaşamında erkek yöneticilerin kadınlara uyguladığı engeller tartışılırken, kadın yöneticilerin kadınlara yönelik uyguladıkları engeller bazen gözden kaçabilmektedir.

Örgütlerde kadınların en büyük düşmanlarının yine kadınlar olduğuna ilişkin bir kanı bulunmaktadır. Bunun sonucunda kadınların birbirlerini çekemedikleri, rakip olarak gördükleri, yardım etmedikleri, işlerinde tatminsizlik ve strese neden oldukları kısacası birlikte çalışmak istemedikleri çalışma ortamı yaratabilmektedirler. Gerni (2001) kadınların toplumsal cinsiyeti içselleştirmeleriyle buldukları konumu kabullenerek kendilerinin ve diğer kadınların ilerlemelerine gerek görmediklerini vurgulamaktadır. Ayrıca kadın çalışanların, kadın yöneticileri rakip olarak gördüğü ve desteklemediğini ya da kadın yöneticilerden daha çok beklentileri olduğu için karşılanmadığında öfkelenebildiklerini de belirtmektedir (Akdöl ve Menteş, 2017: 867-858).

Belirtilmesi gereken önemli bir kavram da “Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome), (Kadınların birbirlerini çekememeleri)”dir. Bir engelleme faktörü olarak kadın yöneticilerin tepe yönetimde tek olmanın bir ayrıcalık ve başarı göstergesi olduğuna inanmalarıdır (Örücü vd, 2007: 119).



Kraliçe arı sendromu görülen kadın yöneticilere göre, oyunun bazı kuralları değişmeli ve kadınların geldikleri bugünkü pozisyonlarından geri adım atılmamalıdır. Başarısız olan kadınlar, suçu kendinde aramalı, ayrıcalıklı davranılmaya karşı çıkmalı, ayrımları ortadan kaldırmak için bireysel olarak çaba göstermelidirler. Kraliçe arı sendromu şu özelliklerden oluşmaktadır (Zel, 2002: 42);

- a) Erkek tutumlarını benimseyerek, kadınlara karşı kullanmak,
- b) Diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak,
- c) Ayrımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek.

Yakın zamanlarda yapılan araştırmaların bazıları; yüksek pozisyonlara ulaşan kadınların bazen diğer kadınların ilerlemesini desteklemediğini belgelemiştir. İngiltere'nin ilk kadın başbakanı Margaret Thatcher, kabinesindeki diğer kadınların kariyerlerini desteklemediği için dünya basınında "kraliçe arı" olarak adlandırılmıştır. Diğer taraftan, Amerika Birleşik Devletleri Eski Dışişleri Bakanı Madeleine Albright'ın, başkanlık seçimlerinde diğer kadınları Hillary Clinton'ın adaylığını desteklemeye çağırarak "Birbirine yardım etmeyen kadınlar için cehennemde özel bir yer var!" diyerek dünya basınında büyük yankı uyandırmıştır (Yaşbay Kobal, 2021: 57-58).

Kadınların yönetim kademelerine ulaştıklarında yaptığı diğer bir durum da "kendini referans alma yanılığı"dır. Kadın yöneticilerin bilinçaltında yatan "Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok" mantığıdır. Bu düşünceyle başka kadınlara yardımcı olmak istemediklerini belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Örücü vd, 2007: 119).

Bu konuya ek olarak belirtmemiz gereken, kadınların diğer kadınların kariyerlerini engellemeleri ile ilgili kullanılan "Yengeç Sepeti Sendromu" kavramıdır.

Yengeç sepeti sendromu, ile sepetteki yengeçlerin sepetten çıkmaya çalışmaları sırasında birbirlerini engellemeleri anlatılmaktadır. Sepete konulan bir yengeç sepetten rahatlıkla çıkabilirken, yengeç sayısı artınca sepetten çıkmak isteyen yengeçler diğer yengeçler tarafından aşağıya çekilir ve böylece sepetten hiçbir yengeç çıkamaz. İki ve daha fazla yengeci sepete atan kişi, onların dışarı çıkamayacağını bilir. Bu yüzden yengeç sepetlerinin kapağı yoktur. Tek yengeç kapaksız kovadan rahatlıkla çıkabilirken sayı arttıkça kaçış imkansızdır. Bu yüzden birbirlerini yukarı itmek yerine, aşağı çekerek engellerler; zarar verirler ve yaralanırlar. Ve sonunda kimse kazanamaz. Filipinliler arasında “yengeç sepeti” olarak adlandırılan ve yazar Ninotchka Rosca tarafından kullanılan bu kavram “Ben sahip değilsem sen de sahip olamazsın; ben başaramıyorsa sen de başaramazsın” şeklinde anlatılan hikayedir. Bu hikayedeki gibi insanların birbirine karşı uyguladıkları psikolojik şiddet derecesindeki davranışlara “Yengeç Sepeti Sendromu” denmektedir. Bazı insanlar, bencilce davranıp hırslarını ön plana alarak, başarmanın yolunun başkalarını geride tutmak olduğunu düşünürler. Kendileri ulaşamıyorsa sizin de ulaşmanızı istemezler. Rekabetçi duygularla, hasetlik ve kıskançlıkla çabalarınızı sabote etmeye çalışırlar (CNNTURK, 14.03.2019).

### **2.4.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler**

Kadın çalışanların toplumsal faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerini mesleki ayırım ve stereotipler (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar) şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür. Mesleki ayırım bağlamında; yapılan araştırmalar incelendiğinde ve istatistiksel veriler ışığında cinsiyete dayalı mesleki ayırmacılık konusunda çoğunlukla kadınların daha dezavantajlı durumda olduğu görülmektedir. Bu konunun bir diğer boyutu da toplumda geçerli olan cinsiyet kalıpları, kadın çalışanların yükselmelerinde engel oluşturmaktadır. Ataerkil toplum yapısı, kadın ve erkek arasında ayırım yaparak cinsiyet kalıplarını ve rollerini biçimlendirmektedir. Erkekleri karar almalarda “etkin güç” yapmakta ve duygusal, pasif, ılımlı ve işbirlikçi gibi özellikleri kadınların üst kademelere ulaşmasında önemli engel teşkil etmektedir. Günümüzde

kadınlar, yönetim pozisyonlarında erkeklere benzer şekilde yer almak istemekte; ancak bu konuya olumsuz bakan çevrelerin negatif etkilerinin halen devam ettiği görülmektedir. McDonald (1998), çalışmasında özel sektörde yer alan kadın yöneticilerin sadece orta kademelere kadar yükselebildiklerini ve emekli oluncaya kadar da orada kaldıklarını ortaya koymuştur. Bu durum, ülkemizde de benzerlik göstermektedir (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018: 99).

#### **2.4.2.3.1. Mesleki Ayrım**

Toplumsal iş bölümü, gerçekte iki temel düşünce tarafından biçimlendirilmektedir. Bu düşüncelerden biri, kadınların ve erkeklerin işlerinin farklılığını vurgulayan “ayrılma ilkesi” diğeri ise erkek işlerinin kadın işlerinden daha değerli olduğunu vurgulayan “hiyerarşi ilkesi”dir. Cinsler arasındaki farklılıklara ilişkin kültürel ön yargılar ve inançlar toplumsal yaşamın ve dolayısıyla emek piyasasının örgütlenmesinde de önemli bir etkisi olmaktadır. Bu önyargılar, hem kadınların işyerinde dışlanmasını hem de onların belli mesleklerde yoğunlaşmasının nedenini oluşturmaktadır. Bu konuda üç kültürel kabulün önemli olduğu söylenmektedir (Urhan ve Etiler, 2011: 198);

- a) Kadınların yerinin evi ve esas sorumluluğunun ev içindeki işler olduğuna yönelik önyargı,
- b) Toplumda kadın ile erkek arasındaki ilişki ve kişiliklerine ilişkin yargılar,
- c) Cinsler arasında görülen farklılıkların ve özelliklerinin biyolojik/doğal olarak kabul edilmesidir.

Yapılan çalışmalar ve istatistiki bilgiler, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusunda çoğunlukla kadınların daha dezavantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadının iş gücü piyasasındaki pozisyonunu ve eğitim, sağlık gibi sosyal değişkenlerini de olumsuz olarak etkilemektedir. Literatürde cinsiyete dayalı ayrımcılık konusu ile ilgili teoriler, iş gücü piyasasını arz ve talep yönleriyle analiz etmektedir. İşgücü arzına yönelik teoriler; kadınların neden belli türdeki meslekleri tercih ettiklerini ve örgütlerdeki kadın veya erkeklerin yükselmelerinde ve kariyerlerinde ilerlemeleri konusunda farklı fırsatlar üzerinde yoğunlaştığını analiz eder. Burada geçen "tercih" kelimesi, bireyin "daha önce öğrenilmiş ve cinsiyet tabanlı faktörler tarafından belirlenen değerleri ön plana alarak karar alması" şeklinde tanımlanmaktadır. Başka deyişle, kişinin meslekteki bir işi tercih ederken veya bir işverenin kişi tercihinde öğrenilmiş kültür ve sosyal değerlerin etkileri olduğu kabul edilir (Parlaktuna, 2010: 1218).

Kadınların yer aldığı çalışma alanları incelendiğinde, meslek olarak "ailede oynadığı role" yakın işleri daha çok tercih ettiği görülmektedir. Günümüzde kadın işgücünün yoğunlaştığı bu iş kolları, "pembe yakalı" işler olarak nitelendirilmektedir. Pembe yakalı işler; kadının aldığı eğitimi kullanmasına olanak vermekte ve mavi yakalılara nazaran beden gücüne dayanmamakta, daha iyi statü sağlamaktadır. Örneğin; kamu ve özel sektördeki büro işleri ile öğretmenlik ve hemşirelik gibi meslekler bu grup içinde yer almaktadır. Bu tür iş grupları, zamanla ücret ve statü kaybına uğramaktadır. Bu durum kadın ve erkek işgücü arasında ücret farkı oluşumunun nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir (Öğüt, 2006: 59-60).

#### **2.4.2.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)**

Kişiler, cinsiyete dayalı geleneksel önyargılar ile değerlendirildikleri zaman

cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar söz konusu olmaktadır. İster gelişmiş ister gelişmekte olan toplum olsun fark etmeksizin kadın yöneticilerle ilgili birçok basmakalıp yargı bulunmaktadır. Çalışan kadınlar için bu yargılar üstesinden gelinmesi gereken bir kariyer engeli olmaktadır. Birçoğu olumsuz olan bu yargılar, kadınların üst düzey işleri yapamayacaklarına dair görüşleri içermektedir. Kadınlar; kişilik, kararlılık, azim ve risk alma bakımından yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer basmakalıp yargı da kadınların; bağımlı, duygusal ve öznel davrandıkları ile rekabet, hırs, liderlik, risk alma yeteneği gibi özellikler açısından yetersiz oldukları şeklindeki algıların sonucudur. Bazen kadınların bile bu yargılara sahip olduğu görülmektedir. Bu yüzden kadın yöneticiler, başarılı olmak için erkek meslektaşlarından daha fazla çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Fazla çalışma da kadınların fazla göreve dönük algılanmalarına neden olabildiği gibi yöneticilikte yetersiz bulunmaları sorununa da yol açmaktadır. Sonuçta bu durum kadınların yönetici olarak kariyer başarılarını etkilemektedir (Anafarta vd.; 2008: 115).

İzraeli ve arkadaşları, kadınların yönetici konumuna getirilmelerini engelleyen faktörlerden birinin, cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar olduğunu ifade etmişler ve bunları üç grupta toplamışlardır (KSGM, 2000: 8).

- a) Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin ise daha rasyonel ve daha hırslı olarak düşünülmesi.
- b) Erkek ve kadın arasında toplumsal rol farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet rolleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir vermemesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar.

- c) Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi; örneğin, yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır.

### **2.4.3. Cam Tavan Sendromunun Bireysel ve Örgütsel Sonuçları**

Teknolojinin hızla geliştiği yaşadığımız dönemde, çalışma anlayışı eskiye göre geleneksel önyargılardan ve kalıplardan uzaklaşmaya başlamış; eşit olmayan çalışma şartları iyileşmeye başlasa da kadınların çalışma hayatına uyumu ve verimliliği, istenen düzeye gelememiştir. Gerek örgütsel ve toplumsal faktörlerden gerekse bireyin kendi kendine koyduğu sınırlardan dolayı maruz kaldığı cam tavan sendromu bu verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Cam tavan sendromunun sonuçları, genel olarak bireysel ve örgütsel sonuçlar şeklinde incelenebilmektedir.

#### **2.4.3.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları**

Cam tavan, çalışan üzerinde çoğu zaman psikolojik bir engel olması nedeniyle, sonuçları da daha çok bireysel olmaktadır. Bireyin işe bağlılığını, motivasyonunu ve performansını azaltması; beraberinde mutsuz ve isteksiz bir çalışan yarattığı bilinmektedir.

##### **2.4.3.1.1. Motivasyon Kaybı**

Kişinin işiyle ilgili harekete geçmesini sağlamak, olumlu sonuçlar doğurarak isteklendirilmek ve etkilenmesini sağlamak için meydana gelen süreç, motivasyon olarak tanımlanır (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007: 10).

Alt düzey kadın yöneticiler, üst düzey yönetime ulaşma fırsatlarının cinsiyetleri nedeniyle sınırlandığını algıarlarsa, bu durum onların kariyer gelişimi için gerekli olan

arzu ve motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca üst yönetim ekipleri arasında çeşitlilik eksikliği ve dolayısı ile çok fazla homojenlik oluşur ise bu durum kötü ve pahalı kararlar alınmasına sebebiyet verebilir. Son olarak; cinsiyete dayalı engeller, günümüz işgücü koşullarında ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynakların teminini azaltabilir (Dreher, 2003: 542).

Cam tavana maruz kalan bireylerin en çok karşılaştığı sonuç, motivasyon kaybıdır. Kariyerinde ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması veya karşısına çıkan engelleyici unsurlar, bireyi istediği amaca ulaşamayacağı algısıyla isteksiz kılmaktadır. Belirli bir amacı olmayan veya bu amaca ulaşabileceğine inanmayan birey güdülenmediğinden sonuç olarak motivasyonu düşmektedir.

#### **2.4.3.1.2. İşe Yabancılaşma**

Literatürde yabancılaşma kavramı; çalışanların örgüt içerisinde bulunan arkadaşlarına, örgütün kurallarına, amaçlarına ve çevresindeki her şeye karşı ilgisiz kalması durumudur. Marks'a göre işe olan yabancılaşma bazı koşullar doğrultusunda meydana gelmektedir. Bu koşullar; bireyin ortaya koyacağı ürün ile bağ kuramaması, işe ne gibi bir katkıda bulunduğu bilincinde olmaması, kendisini kontrol eden gereksiz bir mekanizmanın olması ve işin bölümlendirilmesinde bireyin pratikliğini kullanamamasıdır (Özbek, 2011: 233).

Cam tavan ile karşı karşıya kalan kişilerin, kariyerinde ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması veya karşısına çıkan engelleyici öğeler, bireyi istediği amaca ulaşamayacağı algısıyla isteksiz hale getirmektedir. Bu durum beraberinde çalışanın işe yabancılaşmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak; cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanlar, örgüte olan güven ve bağlılıklarını kaybetmenin yanı sıra, çoğunlukla örgüt içi konularda da sessizliği tercih etmektedirler (İpçioğlu vd, 2018: 690).

### 2.4.3.1.3. İş Tatminin Azalması

Çalışan bireylerin örgüt içerisinde aktif olarak yaptığı işe duyduğu duyguların bütününe iş tatmini denmektedir. Rekabetçi pozisyonundaki örgütlerin, çalışanlarının performanslarını artırmak ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemeleri önemlidir. İş yerinde terfi alma, ücret artışı, iş koşullarının iyileştirilmesi gibi öğeler bireyin iş tatmin düzeyini etkilemektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İş tatmininin üç temel boyutu vardır; (Şimşek, 1995: 92)

- a) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böylece görülemez, sadece ifade edilir.
- b) İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde elde edildiğini veya beklentilerin ne kadarının karşılandığının belirlenmesidir.
- c) İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin; işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb.

Genel olarak terfiler yapılırken, bir amaca ya da bireyin çalışma şartlarına bağlı olarak yapılmalıdır. Haksız olarak yapılan terfiler, örgüt içerisinde herkes tarafından olumsuz karşılanmakta ve gerçekten hak ederek terfi alması gereken kişilerin tatminsizlik yaşamalarına neden olmaktadır (Zel, 2002: 45).

Cam tavan sendromu ile ilgili yapılan çalışmalarda, kadın çalışanların terfi bekledikleri zaman kendilerinin yerine erkek çalışanların terfi alması üzerine hayal kırıklığı yaşadıkları ifade edilmektedir. Bu aşamada görünmez engel olan cam tavan ile karşılaşan kadın çalışanların iş tatminleri azalmakta ve bunun sonucunda ya işinden ayrılmakta ya da kariyer planlarından vazgeçmektedirler. İş tatmini, kadın çalışanlar için



bir motivasyon kaynağı olmakta ve yükselmek için önüne çıkan engelleri aşma isteklerini arttırmaktadır. Bunun sonucunda kadın çalışanlar, işlerinde başarılı olabilmek ve terfi edebilmek için daha fazla çaba göstermektedirler (Erdirençelebi vd, 2018: 100).

#### **2.4.3.1.4. Örgütsel Bağlılıkta Azalma**

Örgütsel bağlılık; bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba harcaması ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgütsel bağlılık, günümüzde çalışma hayatında en çok üzerinde durulan konulardan birisidir. Çalışan bireyler açısından örgütten memnun olma çok önemlidir. Bu konuda işverene büyük rol düşmektedir. Örgütün yapılan iş kadar çalışanını memnun etmesi de asıl görevi olmalıdır. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi, rakiplerine göre yüksek performans gösterebilmesi, çalışanlarının memnuniyetine bağlı olarak değişmektedir (Gül, 2002: 37).

Örgüte bağlılık yaşamayan bireyler, bulunduğu yerde devamlılık sağlamamakta ve çalışma zamanlarında iyi performans sergileyememektedirler. Cam tavan algısı ortaya çıktıktan sonra örgüt içerisinde kadınlarda bağlılığın azaldığı görülmekte ve bunun sonucunda da işletme içerisinde kalite ve verimlilikte düşüş olmaktadır (İşcan vd, 2010: 186).

Yapılan araştırmalara göre, cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Cam tavan ile karşılaşan çalışanın, örgütle olan ilişkisi zayıflamaktadır. Örgütünde cam tavanın var olduğunu düşünmeyen birey, kendini örgütünün bir parçası olarak görmektedir. Cam tavanın yoğun olarak görüldüğü

bir örgütte ise bağlılıktan söz etmek mümkün olmamaktadır (Erdirençelebi vd, 2018: 102).

#### **2.4.3.1.5. Örgütsel Güvende Azalma**

Örgütsel güven; çalışanların desteklendiklerini ve güvende olduklarını düşünmeleri olarak açıklanmakta ve bu durumun örgütsel bağlılığı, performansı arttırarak örgütsel amaçları gerçekleştirmede büyük rol oynadığı söylenmektedir. Örgütlerde güven ortamı oluştuğunda, kişilerin birbirlerine karşı daha açık davrandıkları ve birlikte daha çok vakit geçirdikleri belirtilmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 51).

Cam tavan sendromunun sonucu olarak; terfi ve ücret gibi konularda eşitsizlik yaşanan örgütlerde, beklentileri karşılanmayan, haksızlığa uğradığını düşünen çalışanın örgüte olan güveni giderek azalmaktadır. Bunun sonucunda birey çalıştığı işletmeye, yöneticisine veya iş arkadaşına güvenmediği bir ortamda verimli bir şekilde çalışmamaktadır.

Ülkemizdeki işgücü piyasalarında çeşitli görünmez engellerle karşılaşan kadın çalışanların, iş hayatında ilerlemelerinde önemli bir yer tutan örgütsel güven duygusu, olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgütlerde, özellikle kadın çalışanlar bakımından güvene dayalı bir ilişkinin kurulması oldukça önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven; örgütler ve çalışanlar arasındaki iş birliğini, motivasyonlarını, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilemektedir. Örgüt içinde adil olmayan yönetim anlayışının olması durumunda örgütsel güven olumsuz olarak etkilenmektedir. Örgütsel güvenin olmadığı ortamlarda çalışanların güven kaybı yaşaması; düşük motivasyon ve bağlılık, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır (Örücü ve Akgül, 2019: 185).

### **2.4.3.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları**

Cam tavan sendromu, kişileri olumsuz olarak etkilediği gibi içinde bulunduğu örgütü de etkilemektedir. Bireyin üzerindeki bu psikolojik durum, erken çözümlenmediği takdirde örgütü çok fazla zarara uğratabilecek bir risk olarak görülebilir.

#### **2.4.3.2.1. Maliyet Artışı**

Cam tavan engelinin örgütler üzerindeki en olumsuz etkilerinden biri, işletmenin maliyetlerinin artmasıdır. Cam tavan engeli, işletmelerin rekabet avantajı oluşturabilmek için gerekli olan farklı yetenekteki kişilerin üst düzey yönetimde görevlendirilmemelerine ve işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına yol açabilmektedir (Aytaç, 1997: 27-28).

2004 yılında yapılan bir çalışmaya göre, cam tavanı kıran işletmelerin finansal açıdan oldukça güçlü oldukları görülmüştür. Fortune 500'deki 353 şirketin içinde, üst yönetimde yüksek oranda kadın yöneticiye sahip olan şirketlerin finansal durumlarının, düşük oranda kadın yöneticiye sahip şirketlere göre çok daha iyi olduğu gözlenmiştir (Lockwood, 2004: 4).

#### **2.4.3.2.2. Devamsızlık Artışı**

Bazı çalışanların işlerinden tamamen ayrılmadan belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmemeleri durumu, "iş devamsızlığı" olarak adlandırılmaktadır. Normal şartlarda işe gelmesi gereken çalışanların birtakım sebeplerden dolayı işe gelmemeleri ve devamsızlık durumunu alışkanlık haline getirmeleri söz konusu olmaktadır (Eroğlu, 2000: 336).

Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla karşılaşma kaygısı, çalışanı işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. İşe karşı olumsuz tutumlar sonucunda ise işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve endişe nedeni olabilmektedir (Pehlivan, 1995: 61).

İşe devamsızlığın nedenlerini genel başlıklara ayırırsak; demografik özellikler (yaş, cinsiyet vb), psikolojik nedenler (iş tatmini, örgütsel bağlılık), devamsızlık kültürü (işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin devamsızlık alışkanlığı ve tepkileri), işletme kontrol politikası şeklinde sıralanabilir (Şahin, 2011: 27-30).

Kadınların, erkeklere göre daha fazla devamsızlık yaptıkları ifade edilmektedir. Bunun nedeni olarak ise kadının toplum içerisinde tek bir rolünün olmadığıdır. Çalışma yaşamına giren kadının, çocuğu var ise bu devamsızlık oranında mazeretli ya da mazeretsiz artış görülmektedir. Bu durum ise çok normal kabul edilir. Kadın, kendi hayatıyla birlikte iki ya da daha fazla sorumluluk almaktadırlar (Bacak ve Yiğit, 2010: 32).

Cam tavan sendromu sonucu kariyerinde ilerleme yollarının kapandığını ve engellendiğini düşünen bireyin beklentilerini karşılayamayan örgütler, zamanla bireyi sıkıya başlamaktadır. Yaptığı işten memnuniyetsizlik duyan kişi için artık başarılı olmak ve hırsla çalışmak için bir neden kalmamakta, zamanla işine bağlılığı azalmakta; doğal olarak işini savsaklamaya ve çeşitli mazeretlerle devamsızlık yapmaya başlamaktadır (İpçioğlu vd, 2018: 690).

#### **2.4.3.2.3. İş Gören Devir Hızı Artışı**

Çalışanlar tecrübeleri arttıkça daha garantili, uzun süreli çalışabilecekleri ve kariyerlerinde ilerleyebilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler. Büyük ölçekli ve

güçlü sermayeli olan işletmeler, daha çok iş güvencesi ve sosyal güvence veren örgütlerdir. Tecrübeli çalışanları, işgücü devri yüksek olan örgütlerde tutmaya çalışmak daha zor olmaktadır. İşletmelerin, çalıştırdıkları nitelikli kişilerin taleplerini karşılayamamaları sebebiyle daha genç olan çalışanlarla ve işe yeni başlayanlarla çalıştıkları görülmektedir. Bir süre sonra tecrübe edinen çalışanların daha iyi olanak ve fırsatlar sunan işletmelere veya diğer sektörlere geçmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda da işletmelerin uğradıkları zararlar yüksek düzeylere ulaşabilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 76).

Çalışanların işten ayrılması, diğer çalışanların da işten ayrılmalarında sürükleyici bir etkisi yaratmaktadır. Ayrılan çalışanın yeni girdiği işindeki iş imkanları, ayrılmış olduğu örgütlerdeki arkadaşlarının işten ayrılmaları için başlıca ikna sebeplerindendir. Kısacası bir çalışanın işten ayrılması, iş gören devri üzerinde önemli bir sinerji yaratmaktadır (Dess ve Shaw, 2001: 450).

Cam tavan engeli; kadın çalışanların örgütlerine yeterince olumlu katkıda bulunmalarını engelleyerek ya işten ayrılmalarına ya da kariyer ilerlemelerine ilişkin çabalarından vazgeçmelerine neden olmaktadır (Kalkın, Erdem ve Tikici, 2015: 127). İşten ayrılmalar, örgütlerin iş gören devir hızının artması ile sonuçlanabilmektedir.

#### **2.4.3.2.4. Kalite ve Verimlilik Düşmesi**

Verimlilik, eldeki kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını; kalite ise verimlilikte kullanılan kaynakların etkinliğinin sürekli olması durumunu ifade etmektedir (Günden, 2011: 34).

Kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin üretilmesinde, işletmenin faaliyet verimliliğinin yükseltilmesinde ve etkin bir maliyet kontrolü ile

maliyetlerin azaltılmasında stratejik bir araç olarak görülmektedir (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Yapılan araştırmalarda şletmelerin hizmet kalitelerinin ve verimliliklerinin çalışanların moral, motivasyon ve iş tatminleri ile doğru orantılı olduğu; kadınlara yönelik olan cam tavan engelini kadın çalışanların işten ayrılmalarına da sebep olduğu görülmüştür (Günden, 2011: 34).

#### **2.4.4. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler**

Kadının kariyer basamaklarında karşılaşmış olduğu cam tavan sendromunu önlemek ve ortadan kaldırmak için, içinde bulunduğu örgütün ve kadın çalışanların ortak bilinçle hareket ederek stratejiler geliştirmeleri ve bu stratejilere uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

Örgütte kadın ve erkeğin birlikte çalışması, cam tavanı kırabilmek ve farklılıkları fırsata çevirmek açısından önemlidir. Örgüt, bünyesindeki farklı görüşte ve karşı cinsteki insanlar ile rekabet avantajı yakalayabilmektedir. Bu sayede hedef kitlesi içerisinde farklı kesimden insanlara ve farklı tüketici beklentilerine cevap verebilmektedir (İnel vd, 2014: 5).

Cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejiler; üniversite ve mesleki eğitim edinmek, mentordan yardım almak, sosyal ilişki geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, yüksek performans göstermek ve pozitif ayrımcılık şeklinde sıralanabilir.

Kadınlara cam tavanları kırma stratejileri hakkında on bir büyük ölçekli Türk şletmesi üzerinde çalışma yapılmış; genel ve mesleki eğitim alma, sosyal ilişkileri

geliştirme, kariyer programlarına katılma, mentorlerden destek alma ve yüksek performans sergileme adı altında belirlenen stratejilerden, sadece “yüksek performans sergileme”nin kadınların kariyerlerinde yükselmesine faydası olduğu belirlenmiştir. Yine aynı çalışmada; bu stratejilerden çalışanların olduğu kadar işverenler ve insan kaynakları departmanları için de değerli bilgiler sağlayacağı ve kadınların iş ve yaşam dengelerinin daha iyiye götürerek, cam tavanları kırmak için gereken performansı göstermeleri konusunda ilerleme kaydedileceği söylenilmektedir (Vatansever, 2019: 37).

Cherian’a göre; cam tavanı kırmayı başaran her kadın, aslında arkasından gelen kadın çalışanlara da yardım etmiş sayılmaktadır. Böylece geriden gelenler için çatlamış tavanı kırmanın daha kolay olacağını ifade etmiş ve cam tavanı kırmak için aşağıda belirtilen önerilerde bulunmuştur (İpçioğlu vd, 2018: 691);

- a) Zor işlerde tartışmasız bir kapasite göstermeye çalışmak,
- b) Değişen iş ortamı için anlayışını geliştirmek,
- c) Şefler ve yöneticilerle iş birliği yapmak ve sabırlı olmak,
- d) Karşılıklı saygıyı arttırmak ve diğer çalışanlara karşı anlayışınızı geliştirmek

#### **2.4.4.1. Meslek Eğitim ve Üniversite Eğitimi Alma Stratejisi**

Örgütler, istihdam ettikleri personelin beceri ve yeteneklerini geliştirerek, personelin niteliklerini arttırmak ve böylece örgütsel etkinliğin artmasını sağlamak amacıyla belli dönemlerde çalışanları eğitmek zorundadırlar. Bu ihtiyaç, iki sebeple oluşmaktadır. Birincisi, teknolojik gelişmelere ayak uydurma ihtiyacı ve ikincisi, çalışanların örgüte daha bağımlı kılınması ihtiyacıdır (Eryiğit, 2000: 9).

Lewis ve Fagenson'a göre, üniversite ve mesleki eğitim almak, kişinin mesleki kariyerinde ilerlemesi için önemli bir etkidir. Kadınlara yönelik cam tavanın aşılabilmesi için öncelikle kadınların iyi bir eğitim alarak üst pozisyonları hak ettiklerini kanıtlamaları gerekmektedir (Korkmaz, 2014: 11).

Bir başka yaklaşım olarak Goodman, Filds ve Blum'un ifade ettiği gibi; kadınların nitelikli ve gerekli eğitim almış olmaları, onlara üst düzey yöneticilik için teorik olarak yeterlidir. Ancak bu görüşün pratikte ne kadar uygulama alanı bulduğu, gerek geçmişte gerekse günümüzde önemini kaybetmeyen bir tartışma konusu olarak gündemde yer almaktadır (Tahtalıoğlu, 2016: 96).

#### **2.4.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi**

Mentorluk, örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişki olarak tanımlanabilir. Bu ilişki, erkek çalışanlar için önemli olduğu kadar kadın çalışanlar için daha da gereklidir. Böylece, kariyer hedeflerine ulaşırken karşılaştıkları engelleri aşmaları daha kolay olmaktadır. Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticilerin; özgüven kazandıkları, farkındalıklarının ve becerilerini kullanma düzeylerinin arttığı söylenmektedir (Karcıoğlu vd, 2014: 6-7).

Örgütler, üst düzey yöneticiler ve geleceğin tepe yöneticileri için rehberlik programları düzenlemelidirler. Çünkü bireyler yanlış bir işte veya birimde çalışıyorlarsa bu durumda performansları düşer ve işletmelere fazladan maliyet yüklenir. Çalışan açısından bakıldığında ise iş tatminsizlikleri ve moral bozukluklarının yaşanması mümkündür. İşin nitelikleri ve kişinin sahip olduğu mesleki bilgiler arasında uyumsuzluk varsa bireyler iş transferine kadar gidebilir. Sonuç olarak iş gücü devri



yükselir ve bu durum, birçok işletmenin istediği bir durum değildir (Anafarta, 2002: 118).

Aile ve çalışma yaşamında zorlukların artmasına paralel olarak, örgütler çalışanlarına her geçen gün yeni mentor hizmetleri sunmaktadırlar. Çalışanlarının verimliliğini ve örgüte aidiyetini artırmak isteyen işletmeler; çalışanlarını performans, girişimcilik, kariyer, aile ve yaşam konularında destekleyici mentorluk faaliyetlerine dahil etmektedirler. Cam tavan engellerini aşmada en önemli strateji, kadınları katılımcılığa teşvik eden mentorluk hizmetleridir. Lockwood'a göre, katılımcılığı teşvik eden bir rehberlik için yapılması gerekenleri, aşağıda belirtildiği şekilde sıralamak mümkündür (Göktaş Kulualp, 2015: 117);

- a) Çalışanlara ve yöneticilere “yönetimde çeşitlilik ve katılımcılık” konusunda bir program oluşturulmalı ve bu konuda rehberlik verilmelidir.
- b) Kurumun halkla ilişkiler, tanıtım ve marka yönetimi faaliyetlerinde kadınların katılımı sağlanmalıdır.
- c) Yönetime vekalet edebilecek kadınlardan oluşan bir liste hazırlanmalıdır.
- d) Kadınların sahip oldukları mevkileri korumaları ve geliştirmeleri konusunda programlar oluşturulmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

#### **2.4.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi**

Kanter, kadınların sosyal ilişki geliştirmede neden zorlandıklarını araştırmış ve erkeklerin toplumsallaşması anlamına gelen “male homosociability” kavramını kullanmıştır. Bu kavrama göre yöneticiler, zamanlarını insanlarla iletişim kurarak geçirmektedirler. Kurum açısından oldukça önemli olan bu iletişimin hızlı ve doğru

olması gerekir. Çalışma yaşamında erkeklerin ortak bir kültüre ve geçmişe sahip olmaları, kendi aralarında iletişimlerini kolaylaştırmaktadır. Buna karşılık farklı bir toplumsallaşma süreci geçiren kadın ile anlaşmak, erkekler açısından daha zor olmakta; dolayısıyla kadınlar, yöneticiler arasına kabul edilmemektedirler (KSGM, 1999: 10).

Kadınların iletişim ağlarından yoksun bırakılışı, günümüzde dijital platformlarda sosyal ilişkiler geliştirme konusunda oldukça yol almasına yol açmıştır. Bu durum, yönetim düzeyinde bulunan erkekler ile kadınların birbirleri ile iletişime geçmesini kolaylaştırmada faydalı olmuştur. Örneğin “BinYaprak İşte Kız Kardeşlik Network”ü; iş hayatına atılmaya hazırlanan farklı coğrafyalardaki üniversiteli kadınla, çalışan kadının ilham, tecrübe ve iş fırsatlarını paylaştıkları, çalışan kadının dijital kız kardeşlik ağıdır (BinYaprak, 2020).

#### **2.4.4.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi**

Kadın çalışanlara mesleki eğitim uygulanması ve özel projelerde görev verilmesi, kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Böyle programlar, kadınların yönetim kademesine geçişini ve oradaki uyumunu kolaylaştırmaktadır. Yönetici aday kadınlar, kariyer geliştirme programları sayesinde ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Böylelikle yönetim kademesine yükselebilecek kadın çalışanların örgütten ayrılması da engellenmektedir.

Yönetici olmak isteyen kadınların kariyer geliştirme programına katılması hem onları kariyer yapmaya teşvik etmekte hem de onların ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri daha hızlı kazanmalarını sağlamakta; dolayısıyla üst yönetim kademelerine yükselmelerine fırsat verilerek, cam tavanın kırılmasında etkili olmaktadır (Taşkın vd, 2012: 25).

#### **2.4.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi**

Yüksek performans gösterme stratejisi, cam tavanı kırmaya yönelik uygulanan stratejilerin en sık kullanılanları arasında bulunmaktadır. Kadının, diğer çalışanlara nazaran daha çok çalışması ve üstün performans göstermesi olarak ifade edilmektedir. Yüksek performans sergileyen kadın çalışan, üst pozisyonu hak ettiğini yönetime ispat etme fırsatını yakalayabilmektedir (Barutçu ve Karaken Kaçar, 2017: 82).

Yüksek performans gösterme stratejisi, kişiden beklenenin çok üzerinde çalışma, diğerlerine göre daha çok çalışma ve özel maharet ve kabiliyetler geliştirme olarak üç ana konuyu kapsamaktadır. Kadınların, çalıştıkları ortamda azınlıkta kalmasının sonucunda oluşan aşırı baskı, onları farklı tepkilere yöneltmektedir. Bunlardan birincisi, erkek egemen toplumun kadının başarısız olacağı ve düşük performans göstereceği beklentisini doğrular nitelikte davranışlar göstermesi ve işten atılmayı gerektirmeyecek düzeyde düşük performans göstermesidir. İkincisi ise, kadının baskıya ve önyargıya boyun eğmeyerek, düşünceleri tersine çevirecek ve cam tavanı kırarak yüksek performans gösterme stratejisini benimsemesidir (KSGM, 1999: 14).

#### **2.4.4.6. Pozitif Ayrımcılık**

Pozitif ayrımcılık, eşit eğitim ve nitelikte iki aday varsa kadına öncelik gösterilmesini ifade eder. Bununla birlikte, uluslararası şirketlerin yönetimlerinde üst yönetimdeki kadın sayısını arttırabilmek için kota uygulanmaktadır. Norveç'te halka açık şirketlerin yönetimlerinde %40'ının kadın olması şeklinde bir kota uygulaması söz konusudur. İspanya'da da benzer uygulamalar bulunmaktadır. Avrupa Birliği'nin kadın girişimciliğinin desteklenmesinden sorumlu hükümet temsilcilerinden oluşan "Avrupa Kadın Girişimciliğini Destekleme Ağı", 30 Avrupa ülkesindeki üyeleriyle, kadın girişimcilere tavsiye, destek ve irtibat kurma olanakları sunmakta, onların

profillerini yükseltmelerine ve işlerini büyütmelerine yardımcı olmaktadır (AB ve Türkiye Kadınlar İçin Birlikte Raporu, 2012: 12).

Kamu kurumları ve işletmelerin beşeri sermayenin önemli olduğu günümüz şartlarında kadın çalışanların yeteneklerinden faydalanmak için aile ve iş yaşamında denge kurabileceği bir iş ortamı yaratması ve pozitif ayrımcılık yapması gerekmektedir. Kadınların üst yönetimde yer alamamaları ülkelerin gelişimi açısından önemli engellerden biridir. Yönetim kademelerinde kadınların varlığı; yaratıcılıkta, yenilikte artışa dolayısıyla verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır. Kurumun ve ülkenin imajını geliştirmektedir. Bunlara ek olarak kadınlar; güçlü önsezileri, empati duyguları, kolay iletişim kurma becerileri, uzlaşmaya yatkınlıkları ve sabırları ile çalışma yaşamında erkeklerden daha farklı konumda bulunmaktadır (Utma, 2019: 54).

Kadınlara yönelik toplumsal ayrımcılığı ve işgücü piyasasındaki ayrımcılığı kısa vadede azaltmak ve uzun vadede eşitliği sağlamak amacıyla pozitif ayrımcılık önemli bir politika olarak gözükmektedir. Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla; çalışma yaşamına katılmak ya da buldukları pozisyondan yükselmek isteyen kadınların sayısını arttırmak için, işe alım ve yükselme süreçlerinde ilan prosedürü geliştirilebilir. Böylelikle kadınlar iş ve yükselme fırsatları hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olur ve informal iletişim ağlarına girememekten oluşan dezavantajlarını da yok edebilirler (Taşkın vd, 2012: 25).

Bir başka görüşe göre; kadınlar pozitif cinsiyet ayrımcılığını yani kendi yararlarına olacak davranışları da istememektedir. Bunun çözümden çok, daha fazla probleme yol açacağını düşünmektedirler. Özel davranışlar yerine; daha çok eşit fırsatlar verilmesini, yasalarda ve politikalarda eşitlik sağlanmasını istemektedirler (Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin, 2008: 124).

### **3. TRAKYA ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİNİN CAM TAVAN ALGISI**

Çalışmanın bu bölümü; literatür taraması bölümündeki bilgilere, yapılan bu uygulamalı araştırma ile destek olmasına yarayacak verilerin toplanması ve değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi ve bulguların değerlendirilmesi bu bölümde incelenecek konu başlıklarıdır.

Çalışan kadınların kariyer engellerinin algılanması konusu, Edirne ilinde bulunan Trakya Üniversitesi'nde görev yapmakta olan kadın ve erkek idari personel üzerinde yapılan alan araştırması ile açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Çalışmanın ilk bölümlerinde kadın çalışanların yönetici olarak üst pozisyonlara gelmelerine engel olan ve “cam tavan” olarak adlandırılan engeller bulunduğu değinilmiştir. Bu cam tavan engelleri; kadınların kişisel tercihleri, algıları ve çoklu rol üstlenmesi şeklindeki bireysel etkenlerden kaynaklanabileceği gibi toplumsal ve örgütsel etkenlerden de kaynaklanabilmektedir. Çalışmanın amacı; çalışma yaşamında kadın çalışanlara yönelik kariyer engellerinin var olup olmadığı, eğer var ise bu engellerin hangi faktörlere bağlı olduğu ve demografik özelliklerle kariyer engellerinin birbirleriyle olan ilişkilerini meydana çıkarmaya çalışmaktır. Bu amaca uygun olarak erkek ve kadın idari personelin, kadın yönetici ve kadın çalışanlar hakkındaki tutumları arasında bir ayrım olup olmadığına da bakılacaktır. Araştırmanın cam tavan algısı hakkında farkındalık oluşturacağı ve sonraki çalışmalara da ışık tutabileceği düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları ve anket formu hakkında kapsamlı olarak bilgiler verilmiştir.

Araştırma ile ilgili verilere elde ettiğimiz konu üzerinde daha önce yapılmış yerli ve yabancı kaynaklara; kütüphanelerden, konu ile ilgili kitap ve makalelerden ve internet üzerinden ulaşılmıştır.

Tezin araştırmasında veri toplama yöntemi olarak sosyal bilimler alanlarında en çok kullanılan “anket” tekniği kullanılmıştır.

Anket formları katılımcılara dağıtılmış ve katılımcıların istedikleri sürelerin sonunda kendilerinden alınmak suretiyle geri dönüşü sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılacak anket formunun idari personele dağıtılabilmesi için; Trakya Üniversitesi Rektörlüğü’nden izin istenmiş ve Trakya Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı’nın 26.11.2020 tarihli yazısı (Ek-1) ile onay alınmıştır.

Anketler uygulanmadan önce katılımcılara araştırmanın amacıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Katılımcıların kaygılarının giderilmesi ve böylelikle anketlere verilen cevapların güvenilir ve gerçekçi olması amacıyla, katılımcılara anket sonuçlarının yalnızca araştırma amacı için kullanılacağı ve sonuçların başka kurum ya da kişilere verilmeyeceği belirtilmiştir.

Bu çalışmada verilerin toplanması için kullanılan anket formunda Karaca (2007) tarafından hazırlanan “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri” ölçeği (Ek-2) birkaç küçük değişiklik yapılarak kullanılmıştır.

### 3.3.Trakya Üniversitesi'nde Çalışan Personele İlişkin Sayısal Veriler

Trakya Üniversitesi; Türkiye'nin Avrupa'ya açılan kapısı konumundaki Edirne'de, 20 Temmuz 1982 tarihinde kurulmuştur. Bünyesinde 14 fakülte, 5 enstitü, 4 yüksekokul, 10 meslek yüksekokulu, 1 konservatuvar, 38 araştırma ve uygulama merkezi, 1 araştırma ve uygulama hastanesi, iç denetim birimi, genel sekreterlik, hukuk müşavirliği ve 8 daire başkanlığı bulunmaktadır. Akademik, idari ve sağlık hizmetleri faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla; Ocak 2022 yılı verilerine göre 1.901 öğretim elemanı, 2.882 idari personel görev yapmaktadır.

Trakya Üniversitesi, Edirne Merkez ile Havsa, İpsala, Keşan ve Uzunköprü ilçelerinde bulunan birimlerinde eğitim, öğretim ve sağlık hizmeti vermektedir. Bu hizmetlerin yürütülebilmesi için, Tablo 18'deki 657 Sayılı Kanuna tabi memurlar ile Tablo 19'de yer alan 4-B sözleşmeli personeller ve işçiler görev yapmaktadır.

**Tablo 18** Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Memur Sayıları (Kasım 2021)

	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Toplam</b>
Edirne Merkez	653	635	1288
Havsa	1	3	4
İpsala	3	4	7
Keşan	5	16	21
Uzunköprü	1	12	13
Toplam	663	670	1333

Kaynak: Trakya Üniversitesi resmi web sitesi

Tablo 18 incelendiğinde, memur sınıfındaki 663 kadın ve 670 erkek çalışan personel olduğu ve sayının neredeyse eşite yakın olduğu görülmektedir. Bu sayılar,

Tablo 20’de yer alan yönetim hizmetleri grubu kadrolarında bulunan personel sayıları ile karşılaştırıldığında aradaki farkın kadınlar aleyhine arttığı görülmektedir.

**Tablo 19** Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan 4-B Sözleşmeli ve İşçi Sayıları (Kasım 2021)

		<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Toplam</b>
Edirne Merkez	4-B Sözleşmeli	380	193	573
	İşçi	375	573	948
Havsa	İşçi	1	2	3
İpsala	İşçi	-	1	1
Keşan	İşçi	3	1	4
Uzunköprü	İşçi	1	2	3
Toplam		760	772	1532

Kaynak: Trakya Üniversitesi resmi web sitesi

**Tablo 20** Trakya Üniversitesi Yönetim Hizmetlerinde Yer Alan İdari Personel Sayıları (Şubat 2020)

<b>Kadro Unvanı</b>	<b>Kadın</b>	<b>Kadın (%)</b>	<b>Erkek</b>	<b>Erkek (%)</b>	<b>Toplam</b>
Genel Sekreter	1	100	-	0	1
Daire Başkanı	1	20	4	80	5
Üniversite Hastanesi Başmüdürü	-	0	1	100	1
Hastane Müdürü	1	50	1	50	2
Hastane Müdür Yardımcısı	1	100	-	0	1
Fakülte Sekreteri	3	25	9	75	12
Yükseköğretim Sekreteri	5	29,41	12	70,59	17
Enstitü Sekreteri	-	0	5	100	5
Şube Müdürü	9	47,37	10	52,63	19
Koruma ve Güvenlik Şefi	-	0	3	100	3
Şef	19	63,33	11	36,67	30

Kaynak: Trakya Üniversitesi resmi web sitesi



Trakya Üniversitesi Yönetim Hizmetleri Grubu kadrolarında bulunan idari personelin Şubat 2020 tarihinde güncel olan cinsiyete göre oluşturulmuş listesi Tablo 20’de yer almaktadır. Şef ve şube müdürü kadrolarında görev yapmakta olan personelin tamamına yakını, “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği”ne göre yapılan sınav ile kadrolarına yerleşmişlerdir. Tablo 20’deki şef ve şube müdürü kadrosundaki kadınların sayısının yüksek oluşu; bu yönetmeliğin amacı gereği, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde eşit şartlarda yarışmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

### **3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Trakya Üniversite’sinde görev yapmakta olan idari personel oluşturmaktadır. Görev yapan 1333 idari personelin, 663’ü kadın 670’i erkektir. Çalışma kapsamında 320 kişi ankete katılmış; bu anketler 151 kadın ve 153 erkek olmak üzere toplam 304 kişiden istenilen vasıfta doldurulmuş olarak geri dönmüştür.

### **3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Anket formunu dolduran katılımcıların; doğru ve samimi cevaplar verdikleri ile araştırma sorularına ilişkin ifadeleri cevaplayabilecek bilgi seviyesine sahip olduğu varsayılmıştır.

Araştırma Trakya Üniversitesinde çalışan idari personeller ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada özellikle yönetici grubundaki idari personele ulaşılmak istenmesine karşın iş yoğunluğu ya da zaman yetersizliği nedeniyle yeterince ulaşılamaması bir diğer sınırlılıktır.

Bu araştırmaya katılan kişilerin örnek kütleyi temsil yeterliliği olmasına rağmen araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü sınırlı kalmıştır. nk araştırma örnekleminde sadece Edirne merkezde bulunan idari personel yer almıştır. Çalışmanın sınırlılıkları arasında katılımcıların kendileri veya çalıştıkları kurum hakkında olumsuz bir yargıya neden olmamak maksadıyla sorulara taraflı yanıt vermiş olabilecekleri olasılığı bulunmaktadır.

Araştırma yapılırken karşılaşılan sınırlılıkların en önemlilerinden birisi de katılımcıların mesai saatlerinde anketleri cevaplamış olmasıdır. Ayrıca dünya genelinde COVID-19 salgınının yaşanıyor olması nedeni ile çalışanların büyük bir kısmı kurum tarafından izine ayrılmış ya da karantina kapsamında işe gelememiştir. Salgın sebebi ile dönüşümlü ve esnek çalışma düzenine geçilmiş olması, çalışan sayısının belirlenmesinde ve daha fazla çalışana ulaşılmasında engel oluşturmuştur.

### **3.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacında belirtildiği üzere, Trakya niversitesi’nde görev yapan idari personelin; kadın çalışanların kariyerlerini etkilediği ne sürülen “cam tavan sendromu”nun alt boyutlarından “oklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler”in, demografik özelliklere ait (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kadro durumu ve mesleki deneyimi) değişkenlerine göre değişim gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 6 adet hipotez ortaya konulmuştur. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir;

**Hipotez 1:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre cam tavan sendromu leği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 2:** Katılımcıların yaşlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 3:** Katılımcıların medeni durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 4:** Katılımcıların eğitim durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 5:** Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Hipotez 6:** Katılımcıların kadro durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

### **3.7. Anket Formu**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket süreci; araştırma örnekleminin belirlenmesi, araştırmanın amaç ve varsayımlarının belirlenmesi, anketin ulaştırılacağı katılımcıların belirlenmesi, formların katılımcılara dağıtılması, formda bulunan verilerin kodlanması ve düzenlenmesi, istatistiksel analiz yapılması ve analiz sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarından oluşmuştur.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kadro unvanı ve mesleki deneyimi gibi demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik sorular sorulmuş; ikinci bölümde ise kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerini engelleyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine yönelik 36 sorudan oluşan cam tavan ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümdeki

sorular ile kadın ve erkek idari personelin; kadınların çalışması, üst yönetim pozisyonuna yükselmesine ilişkin tutumların tespit edilmesine ve kadın ve erkeklerin tutumları arasında farkın var olup olmadığının tespitine çalışılmıştır.

Toplamda 36 tutum ifadesinden oluşan anket ölçeği, yedi alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

- 1) 1-5 arası sorular: “Çoklu Rol Üstlenme” boyutunu içeren sorulardan,
- 2) 6-12 arası sorular: “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları” boyutunu içeren sorulardan,
- 3) 13-18 arası sorular: “Örgüt Kültürü ve Politikaları” boyutunu içeren sorulardan,
- 4) 19-21 arası sorular “İnformal İletişim Ağlarına Katılamama” boyutunu içeren sorulardan,
- 5) 22-23 arası sorular: “Mentorluk” boyutunu içeren sorulardan,
- 6) 24-29 arası sorular: “Mesleki Ayrım” boyutunu içeren sorulardan,
- 7) 30-36 arası sorular “Stereotipler” boyutunu içeren sorulardan oluşmaktadır.

Bu çalışmada kadın çalışanların kariyer engellerini oluşturan unsurlara yönelik 5’li Likert ölçeği ile hazırlanan 36 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Karaca (2007) tarafından oluşturulan ifadelerden uyarlanmış ve bu ölçekteki “seçenek aralıkları” aşağıda yer alan Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21** Anket Maddelerine Ait Puanlar, Seçenekler ve Sayısal Sınırlar

Puanlar	Seçenekler	Sayısal Sınırlar
0	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00 - 0,79
1	Katılmıyorum	0,80 - 1,59
2	Kararsızım	1,60 - 2,39
3	Katılıyorum	2,40 - 3,19
4	Kesinlikle Katılıyorum	3,20 - 4,00

Ankette olumsuzluk içeren ifadeler ters kodlama uygulanmıştır. “1, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36.” sorular olumsuz bir tutumu nitelediği için, sorular ters çevrilerek hesaplama yapılmıştır.

### 3.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı normallik testlerinin yanı sıra histogram, Q-Q grafiği ve kutu-çizgi (box-plot) grafikleri ile; çarpıklık ve basıklık; varyasyon katsayısı gibi dağılım ölçüleriyle değerlendirilebilir (Hayran ve Hayran, 2011: 35-48). Normalliğin sağlanması için verilerin saçılma diyagramında değerlerin 45 derecelik doğruya yakın gözlenmesi ve kutu çizgi grafiğinde kutunun ortanca çizgisini ortalayarak konumlanması gerekir (Büyüköztürk, 2011: 40). Normal dağılım uygunluk normallik testleri ve basıklık çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir.

Ölçek puanlarının normal dağılım varsayımını sağladığı tespit edilmiştir. Bu durumda niceliksel verilerin karşılaştırılması için iki grup karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Bonferroni karşılaştırma testi kullanılmıştır. Grup sayısı 30'dan küçük olan değişkenlerde Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır (Kul, 2014: 26).

Güvenirlilik analizi ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini ve ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediğini test etme amacıyla yapılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Yapılan testlerin ve sonuçların güvenilir olabilmesi için ölçümlerin güvenilir olması gerekmektedir. Bu bağlamda ölçeğe ilişkin güvenirlikler Cronbach Alpha ile incelenmiştir. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak için faktör analizi yapılmıştır.

### **3.9. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Çalışmanın bu bölümünde ankete cevap veren kadın ve erkek çalışanların yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kadro durumları ve mesleki deneyimleri ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

#### **3.9.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlar Hakkında Genel Veriler**

Çalışmanın bu bölümünde kadın ve erkek idari personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kadro unvanı ve mesleki deneyimlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 22** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	151	49,7
Erkek	153	50,3
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde (Tablo 22), katılımcıların %49,7'sinin kadın, %50,3'ünün erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 23** Katılımcıların Yaş Dağılımı

<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
20-30	33	10,9
31-40	101	33,2
41-50	124	40,8
51 ve üzeri	46	15,1
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde (Tablo 23), katılımcıların %10,9'unun 20-30, %33,2'sinin 31-40, %40,8'inin 41-50, %15,1'inin 51 ve üzeri olduğu görülmektedir.

**Tablo 24** Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	219	72,0
Bekâr	85	28,0
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni dağılımları incelendiğinde (Tablo 24), katılımcıların %72'sinin evli, %28'inin bekar olduğu görülmektedir.

**Tablo 25** Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Lise	61	20,1
Önlisans	60	19,7
Lisans	154	50,7
Yüksek Lisans	29	9,5
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumu dağılımları incelendiğinde (Tablo 25), katılımcıların %20,1'sinin lise, %19,7'sinin önlisans, %50,7'sinin lisans, %9,5'inin yüksek lisans olduğu görülmektedir.

**Tablo 26** Katılımcıların Mesleki Deneyim Dağılımı

<b>Mesleki Deneyim</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-5 yıl	31	10,2
6-10 yıl	60	19,7
11-15 yıl	64	21,1
16-20 yıl	42	13,8
21 yıl ve üzeri	107	35,2
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların mesleki deneyim dağılımları incelendiğinde (Tablo 26), katılımcıların %10,2'sinin 1-5 yıl, %19,7'sinin 6-10 yıl, %21,1'inin 11-15 yıl, %13,8'inin 16-20 yıl, %35,2'sinin 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

**Tablo 27** Katılımcıların Kadro Dağılımı

<b>Kadro</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yönetim Hizmetleri Grubu	30	9,9
Sağlık Hizmetleri Grubu	13	4,3
İdari Hizmetler Grubu	218	71,7
Yardımcı Hizmetler Grubu	43	14,1
<b>Toplam</b>	<b>304</b>	<b>100,0</b>



Araştırmaya katılan katılımcıların kadro dağılımları incelendiğinde (Tablo 27), katılımcıların %9,9'unun Yönetim Hizmetleri Grubu, %4,3'ünün Sağlık Hizmetleri Grubu, %71,7'sinin İdari Hizmetler Grubu, %14,1'inin Yardımcı Hizmetler Grubu olduğu görülmektedir.

### 3.9.2. Faktör Analizleri

**Tablo 28** Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler							Toplam Madde
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	
M1	0,488							0,032
M2	0,377							0,272
M3	0,661							0,320
M4	0,712							0,329
M5	0,723							0,320
M6		0,591						0,247
M7		0,770						0,198
M8		0,672						0,180
M9		0,442						0,334
M10		0,576						0,271
M11		0,606						0,287
M12		0,322						0,330
M13			0,657					0,327
M14			0,662					0,349
M15			0,588					0,365
M16			0,581					0,276
M17			0,686					0,387
M18			0,536					0,264
M19				0,528				0,295
M20				0,673				0,272
M21				0,602				0,381
M22					0,567			0,242

M23					0,640			0,030
M24						0,564		0,220
M25						0,681		0,328
M26						0,539		0,284
M27						0,480		0,108
M28						0,761		0,468
M29						0,787		0,449
M30							0,726	0,475
M31							0,809	0,527
M32							0,558	0,297
M33							0,635	0,507
M34							0,661	0,486
M35							0,471	0,359
M36							0,682	0,445
<b>Güvenirlilik</b>	0,580	0,661	0,758	0,620	0,530	0,525	0,836	0,830
<b>Açıklanan Varyans</b>	12,849	11,573	6,924	6,662	6,005	4,525	4,340	52,879
<b>Özdeğer</b>	6,270	4,524	2,174	1,722	1,703	1,368	1,276	
<b>KMO =0,812; <math>\chi^2(630) =3661,860</math>; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000</b>								

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,812 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0.5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 266). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür  $\chi^2(630) =3661,860$ ;  $p<0,05$ ) (Tablo 28).

Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, 36 madde 7 alt boyutta toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %52,879'unu açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %50'nin üzerinde olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavşancıl, 2005).

Ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenilirlik katsayıları 0,525-0,836 aralığında ölçeğin güvenilirliği ise 0,830 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik analizi ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini ve ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediğini test etme amacıyla yapılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Güvenirlik analizinde, 0-1 arasında değişen Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı değeri; 0.00-0.40 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığı; 0.40 -0.60 arasında ise düşük güvenirlkte, 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2005: 19).

**Tablo 29** Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler ve Alt Boyutları	N	Min	Maks	$\bar{x}$	SS
1. Çoklu Rol Üstlenme	304	0,80	4,20	2,83	0,63
2. Kadınların Kişisel Tercih Algıları	304	1,29	4,00	2,81	0,59
3. Örgüt Kültürü ve Politikaları	304	0,33	4,00	2,14	0,81
4. İnfomal İletişim Ağları (Networklar)	304	0,67	4,00	2,26	0,73
5. Mentorluk	304	0,00	4,00	1,98	0,77
6. Mesleki Ayrım	304	0,67	3,83	2,30	0,61
7. Stereotipler	304	0,57	4,00	2,90	0,76

**Tablo 30** Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Çoklu Rol Üstlenme	Kadın	151	2,93	0,61	2,646	0,009*
	Erkek	153	2,74	0,63		
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Kadın	151	2,98	0,57	5,030	0,000*
	Erkek	153	2,65	0,57		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Kadın	151	1,90	0,75	-5,541	0,000*
	Erkek	153	2,38	0,79		
İnformal İletişim Ağları	Kadın	151	2,10	0,74	-3,898	0,000*
	Erkek	153	2,42	0,70		
Mentorluk	Kadın	151	1,79	0,79	-4,210	0,000*
	Erkek	153	2,16	0,71		
Mesleki Ayrım	Kadın	151	2,28	0,60	-0,728	0,467
	Erkek	153	2,33	0,62		
Stereotipler	Kadın	151	3,14	0,71	5,688	0,000
	Erkek	153	2,67	0,74		

\*p&lt;0,05

Katılımcıların cinsiyetlerine göre; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk ve stereotipler alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadın katılımcıların; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları ve stereotipler alt boyut puanlarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların; örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları ve mentorluk alt boyut puanlarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 30). Buna göre; “Hipotez 1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 31** Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	PostHoc
Çoklu Rol Üstlenme	20-30	33	3,03	0,54	1,268	0,286	
	31-40	101	2,82	0,59			
	41-50	124	2,80	0,66			
	51 ve	46	2,80	0,67			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	20-30 <sup>1</sup>	33	3,11	0,58	3,748	0,011*	1>3,4
	31-40 <sup>2</sup>	101	2,82	0,57			
	41-50 <sup>3</sup>	124	2,76	0,58			
	51 ve	46	2,70	0,60			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	20-30	33	2,19	0,86	,087	0,967	
	31-40	101	2,11	0,86			
	41-50	124	2,15	0,77			
	51 ve	46	2,14	0,78			
İnformal İletişim Ağları	20-30	33	2,33	0,79	0,456	0,713	
	31-40	101	2,31	0,71			
	41-50	124	2,22	0,74			
	51 ve	46	2,20	0,74			
Mentorluk	20-30	33	1,95	0,70	0,687	0,561	
	31-40	101	1,90	0,79			
	41-50	124	2,02	0,81			
	51 ve	46	2,07	0,66			
Mesleki Ayrım	20-30	33	2,31	0,56	0,269	0,848	
	31-40	101	2,28	0,60			
	41-50	124	2,29	0,60			
	51 ve	46	2,37	0,70			
Stereotipler	20-30	33	3,18	0,58	2,165	0,092	
	31-40	101	2,94	0,72			
	41-50	124	2,82	0,80			
	51 ve	46	2,84	0,80			

\*p&lt;0,05

Katılımcıların yaşlarına göre, kadınların kişisel tercih algıları alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni testi sonucunda; yaş aralığı 20-30 olan katılımcıların, kadınların kişisel tercih algılar alt boyut puanlarının yaş aralığı 41-50 ile 51 ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 31). Bir başka deyişle katılımcıların yaşlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunduğunu söylemek mümkündür. Buna göre “Hipotez 2: Katılımcıların yaşlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 32** Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	219	2,79	0,65	-1,959	0,051
	Bekâr	85	2,94	0,54		
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Evli	219	2,77	0,58	-1,788	0,075
	Bekâr	85	2,91	0,61		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli	219	2,15	0,80	0,162	0,872
	Bekâr	85	2,13	0,83		
İnformal İletişim Ağları	Evli	219	2,24	0,70	-0,696	0,487
	Bekâr	85	2,31	0,83		
Mentorluk	Evli	219	2,00	0,75	0,919	0,359
	Bekâr	85	1,91	0,81		
Mesleki Ayrım	Evli	219	2,33	0,62	1,394	0,164
	Bekâr	85	2,22	0,59		
Stereotipler	Evli	219	2,90	0,77	-0,066	0,947
	Bekâr	85	2,91	0,73		

Katılımcıların medeni durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ) (Tablo 32). Bu da katılımcıların medeni durumlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda “Hipotez 3: Katılımcıların medeni durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 33** Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	SS	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Lise	61	2,92	0,60	0,584	0,626
	Önlisans	60	2,85	0,59		
	Lisans	154	2,80	0,65		
	Yüksek Lisans	29	2,80	0,64		
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Lise	61	2,77	0,60	0,322	0,809
	Önlisans	60	2,77	0,57		
	Lisans	154	2,84	0,59		
	Yüksek Lisans	29	2,80	0,60		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Lise	61	2,07	0,75	0,671	0,570
	Önlisans	60	2,23	0,90		
	Lisans	154	2,16	0,77		
	Yüksek Lisans	29	2,01	0,90		
İnformal İletişim Ağları	Lise	61	2,26	0,66	0,344	0,794
	Önlisans	60	2,19	0,83		
	Lisans	154	2,29	0,73		
	Yüksek Lisans	29	2,20	0,75		
Mentorluk	Lise	61	2,02	0,66	2,113	0,099
	Önlisans	60	1,99	0,77		
	Lisans	154	2,02	0,80		
	Yüksek Lisans	29	1,64	0,78		
Mesleki Ayrım	Lise	61	2,32	0,50	1,005	0,391
	Önlisans	60	2,33	0,62		
	Lisans	154	2,32	0,65		
	Yüksek Lisans	29	2,11	0,60		
Stereotipler	Lise	61	2,72	0,67	1,720	0,163
	Önlisans	60	3,01	0,71		
	Lisans	154	2,94	0,79		
	Yüksek Lisans	29	2,89	0,81		

Katılımcıların eğitim durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ) (Tablo 33). Tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların eğitim durumlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda “Hipotez 4: Katılımcıların eğitim durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 34** Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Mesleki Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p	PostHoc
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 yıl	31	3,05	0,46	1,798	0,129	
	6-10 yıl	60	2,83	0,63			
	11-15 yıl	64	2,74	0,62			
	16-20 yıl	42	2,70	0,71			
	21 yıl ve üzeri	107	2,87	0,63			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	1-5 yıl <sup>1</sup>	31	3,12	0,67	2,660	0,033*	1>4,5
	6-10 yıl <sup>2</sup>	60	2,81	0,61			
	11-15 yıl <sup>3</sup>	64	2,79	0,51			
	16-20 yıl <sup>4</sup>	42	2,72	0,49			
	21 yıl ve üzeri <sup>5</sup>	107	2,77	0,61			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1-5 yıl	31	2,33	0,98	1,003	0,406	
	6-10 yıl	60	2,12	0,81			
	11-15 yıl	64	2,07	0,79			
	16-20 yıl	42	2,00	0,80			
	21 yıl ve üzeri	107	2,20	0,77			
İnformal İletişim Ağları	1-5 yıl	31	2,35	0,78	0,350	0,844	
	6-10 yıl	60	2,31	0,73			
	11-15 yıl	64	2,26	0,69			
	16-20 yıl	42	2,18	0,78			
	21 yıl ve üzeri	107	2,23	0,74			
Mentorluk	1-5 yıl	31	2,06	0,73	2,142	0,076	
	6-10 yıl	60	1,89	0,77			
	11-15 yıl	64	1,77	0,79			
	16-20 yıl	42	2,12	0,92			
	21 yıl ve üzeri	107	2,07	0,69			
Mesleki Ayrım	1-5 yıl	31	2,32	0,55	0,942	0,440	
	6-10 yıl	60	2,31	0,59			
	11-15 yıl	64	2,30	0,51			
	16-20 yıl	42	2,14	0,63			
	21 yıl ve üzeri	107	2,36	0,68			
Stereotipler	1-5 yıl	31	3,12	0,67	1,584	0,179	
	6-10 yıl	60	3,02	0,74			
	11-15 yıl	64	2,85	0,69			
	16-20 yıl	42	2,74	0,88			
	21 yıl ve üzeri	107	2,87	0,78			

\*p&lt;0,05

Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre, kadınların kişisel tercih algıları alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni testi sonucunda; mesleki deneyimi 1-5 yıl olan katılımcıların kadınların kişisel tercih algıları alt boyut puanlarının yaş aralığı 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 34). Buna göre; “Hipotez 5: Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 35** Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Kadrolara Göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Alt Boyutları	Kadro	N	$\bar{X}$	SS	KW	p
Çoklu Rol Üstlenme	Yönetim Hizmetleri Grubu	30	2,69	0,59	4,165	0,244
	Sağlık Hizmetleri Grubu	13	3,03	0,49		
	İdari Hizmetler Grubu	218	2,85	0,64		
	Yardımcı Hizmetler Grubu	43	2,77	0,60		
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Yönetim Hizmetleri Grubu	30	2,84	0,71	0,820	0,845
	Sağlık Hizmetleri Grubu	13	2,90	0,71		
	İdari Hizmetler Grubu	218	2,81	0,57		
	Yardımcı Hizmetler Grubu	43	2,78	0,55		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Yönetim Hizmetleri Grubu	30	2,03	0,73	4,271	0,234
	Sağlık Hizmetleri Grubu	13	1,76	0,49		
	İdari Hizmetler Grubu	218	2,17	0,84		
	Yardımcı Hizmetler Grubu	43	2,17	0,72		
İnformal İletişim Ağları	Yönetim Hizmetleri Grubu	30	2,17	0,77	5,226	0,156
	Sağlık Hizmetleri Grubu	13	1,97	0,57		
	İdari Hizmetler Grubu	218	2,31	0,76		
	Yardımcı Hizmetler Grubu	43	2,14	0,58		
Mentorluk	Yönetim Hizmetleri Grubu	30	1,78	0,75	1,876	0,599
	Sağlık Hizmetleri Grubu	13	2,08	0,79		
	İdari Hizmetler Grubu	218	1,98	0,80		
	Yardımcı Hizmetler Grubu	43	2,05	0,62		
Mesleki Ayrım	Yönetim Hizmetleri Grubu	30	2,30	0,74	0,222	0,974
	Sağlık Hizmetleri Grubu	13	2,24	0,57		
	İdari Hizmetler Grubu	218	2,31	0,62		
	Yardımcı Hizmetler Grubu	43	2,30	0,50		
Stereotipler	Yönetim Hizmetleri Grubu	30	2,95	0,87	1,979	0,577
	Sağlık Hizmetleri Grubu	13	2,97	0,66		
	İdari Hizmetler Grubu	218	2,92	0,78		
	Yardımcı Hizmetler Grubu	43	2,79	0,57		

Katılımcıların kadrolarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ) (Tablo 35). Bu da katılımcıların kadro durumlarının cam tavan algıları üzerinde etkisi bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda “Hipotez 6: Katılımcıların kadro durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Ek olarak, analiz kapsamında dikkat edilmesi gereken önemli bir konu ise sağlık hizmetleri grubunun katılımcı sayısının 13 kişi olmasıdır. Bu grubun mevcut sistem içinde var olması grubun göz ardı edilememesi gerekliliğini ortaya çıkartırken; başka bir grup içine dahil edilememesi ve örneklem büyüklüğü olarak 30 kişinin altında kalması ise elde edilen hipotez sonuçları üzerinde bir sapma oluşturabileceği görüşünü gündeme getirebilmektedir.

### 3.10. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin sonuçları Tablo 36’da yer almaktadır.

**Tablo 36** Hipotezlerin Sonuçları

H1	Katılımcıların cinsiyetlerine göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL
H2	Katılımcıların yaşlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL
H3	Katılımcıların medeni durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H4	Katılımcıların eğitim durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
H5	Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL
H6	Katılımcıların kadro durumlarına göre cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yaşamında kadınların eskiye nazaran daha fazla sayıda yer almasına rağmen, yapılan çalışmalardan elde edinilen sayısal bilgilere göre üst yönetim pozisyonlarında erkeklere göre çok daha düşük oranda oldukları görülmektedir.

Çalışmanın ana konusunu oluşturan; kadın çalışanların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen ve kadın kariyer engeli olarak kabul edilen boyutlar, literatür taramasında belirtildiği şekliyle ortaya konulmuştur. Özellikle “cam tavan sendromu”nun alt boyutlarının Trakya Üniversitesi’nde görev yapan idari personel tarafından algılanış biçimleri ölçülmüştür. Kadınların kariyer engeli olarak algılanan faktörlerin hangi düzeyde olduğunun tespitine ilişkin yapılan analizler sonunda çıkarılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

- a) Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,812 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- b) Yapılan faktör analizi sonucunda toplam 7 faktör tespit edilmiş olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans % 52,879’dur.
- c) Araştırmanın güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alfa değerleri hesaplanarak cam tavan sendromu ölçeğinin güvenilir olduğu saptanmıştır.
- d) Katılımcıların cinsiyetlerine göre; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk ve stereotipler alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık bulunmaktadır. Kadın katılımcıların; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları ile stereotipler alt boyut puanlarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların; örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları ve mentorluk alt boyut puanlarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

- e) Katılımcıların yaşlarına göre; kadınların kişisel tercih algıları alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni testi sonucunda; yaş aralığı 20-30 olan katılımcıların, kadınların kişisel tercih algıları alt boyut puanlarının yaş aralığı 41-50 ile 51 ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.
- f) Katılımcıların medeni durumlarına göre, cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- g) Katılımcıların eğitim durumlarına göre, cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- h) Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre; kadınların kişisel tercih algıları alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni testi sonucunda; mesleki deneyimi 1-5 yıl olan katılımcıların, kadınların kişisel tercih algıları alt boyut puanlarının yaş aralığı 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

- i) Katılımcıların kadro durumlarına göre, cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve benzer konudaki çalışmalar ışığında çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları engelleri en aza indirilmesine yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir;

- a) Kadınlar, toplumun kendileri için uygun gördüğü geleneksel roller dışındaki diğer tüm mesleklerde de başarılı olacaklarına inanmalı; başarısız olacaklarına dair önyargılara karşı toplumla, yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla mücadele etmelidirler.
- b) Kadınların çalışma yaşamında öncelikle özgüvenlerinin artırılması sağlanmalıdır. Özgüvenlerini arttırmak ve kariyerlerinde ilerlemeleri için gerekli olan “geliştirme ve yetiştirme programları”na katılmalıdırlar. Özgüvenli kadınlar, buldukları pozisyona kendilerini uygun gördüklerinden başarıları ve yükselme istekleri artacaktır. Birey kendine ne kadar güvenir ve geleceğe olumlu yönde bakarsa çevresindeki kişilerin ve çalıştığı kurumun da bakış açısı o yönde değişecektir.
- c) Çalışan kadınlar, diğer kadınlara örnek oluşturacak davranış modelleri geliştirmelidir. Kadınlar, yönetici olduklarında kendilerinden sonra gelenlere rehber olmalı, onlara destek olmalıdırlar.
- d) Kurumlarda karşılıklı güven ortamı yaratılmalı ve cinsiyet ayrımcılığı konusunda hassas davranılmalıdır. İş yerinde yükselme ve rehberlik konularında kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar sağlanmalıdır. İş

dışında etkinlikler düzenlenerek hem çalışanların birbirleriyle yakınlaşması sağlanmalı hem de informal ağlar geliştirilmelidir.

- e) Kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, işveren birlikleri ve diğer kuruluşlar kadın çalışanların kariyer gelişimini destekleyerek eğitimler ve sosyokültürel etkinliklerle motive etmelidirler.
- f) Cam tavan sendromuna neden olan toplumsal faktörleri ortadan kaldırmak amacıyla toplumu bilinçlendirmek için stereotipler hakkında etkinlikler düzenlenmelidir.
- g) Eğitim aşamasındaki çocuklara kadın erkek eşitliği, kadınların çalışma hayatında yer almaları, erkeklerin ev işlerinde ve çocuk bakımında sorumluluk almaları gerektiği anlatılmalıdır.

## KAYNAKÇA

AB ve Türkiye Kadınlar İçin Birlikte Raporu, Avrupa Komisyonu Basın-Yayın ve İletişim Genel Müdürlüğü, Brüksel, Belçika, 2012.

Acar, Feride, Ayşe Güneş Ayata, ve Demet Varoğlu, *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*, KSGM Yayınları, Ankara, 1999.

Acuner, Selma ve Songül Sallan, “Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 3, 1993.

Akdöl Buket ve Süleyman Ahmet Menteş, “Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü”, *Business & Management Studies: An International Journal*, Cilt: 5, Sayı: 3, 2017.

Alkaya, Tuğba, *Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde İş Yaşamında Kadın ve Erkek Çalışanlara Fırsat Eşitliği Verilmesi ve Kadınların Üst Düzey Yönetim Kademelerine Yükselmeme Nedenleri Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Altan Arslan, Şengül, *Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik*, KSGM Yayınları, Ankara, 2000.

Altaylı, Fatih, (24 Eylül 2006), “Yapabileceğinin Sınırı”, <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/09/24/altayli.html>, (26.01.2022)

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, ve Engin Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2010.

Anafarta, Nilgün, "Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002.

Anafarta, Nilgün; Fulya Sarvan ve Nuray Yapıcı, “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 25, 2008.

Argon, Türkan ve Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

Aslan, Onur Ender, “Cumhuriyet ve Kadın Memurlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 39, Sayı: 4, 2006.

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

Aydın Tükeltürk, Şule ve Nilüfer Şahin Perçin, “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2008.

Aydın Tükeltürk, Şule ve Nilüfer Şahin Perçin, “Turizm İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu”, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (Edt. Zeyyat Sabuncuoğlu) MKM Yayıncılık, Bursa, 2009.

Aytaç, Mustafa, “Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları”, *Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü Projesi*, 2001.

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

Aytaç, Serpil, *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001.

Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2005.

Aytaç, Serpil, “İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, (Edt.Atilla Yelboğa), Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2010.

Aytaç, Serpil; Mustafa Sevüktekin, Özlem Işığışık, Nuran Bayram, Selver Yıldız, ve Yasin Eryiğit, “Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İş Gücünün Konumu: Bursa Örneği”, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No: 219, Mart 2002.

Aytaç, Serpil, Oğuz Başol, ve Mustafa Aytaç, “Üniversitede Kız Öğrencilere Yönelik Taciz Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya, 2009.



Bacacı Varoğlu, Demet, “Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini”, *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, (Edt. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Bacak, Bünyamin ve Yusuf Yiğit, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2010.

Baltaş, Acar, *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK (2. Baskı)*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2013.

Barutçu, Esin ve Zehra Karaken Kaçar, “Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 4, 2017.

Barutçugil, İsmet, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2002.

Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, B: 3, Adapazarı, 2008.

Bayram, Cahit, *Kariyer Planlama ve Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.

Bhasin, Kamla, *Toplumsal Cinsiyet "Bize Yüklenen Roller (Çev.Kader Ay)*, Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları, İstanbul, 2003.

Bilican Gökkaya, Veda, “Çaresizliği Öğrenen Kadın: Öğrenilmiş Çaresizlik”, *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 10/14, Ankara, 2015.

BinYaprak İşte Kız Kardeşlik Networkü, <https://binyaprak.com/hakkimizda/bizden-haberler/bizi-tani> (12.01.2020)

Biricikoğlu, Hale, “Kadınların Kent Yönetimine Katılmaları”, III. Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, 2006.

Birsel, Melek, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü, “Hofstede’nin Eril Dışıl Boyutunun Kadınlar ve Erkekler Açısından Değerlendirilmesi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 30, Haziran 2008.

Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2007.

Büyüköztürk, Şener, *Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara, 2011.

CNNTURK, 14.03.2019 <https://www.cnnturk.com/saglik/yengec-sepeti-sendromu-nedir> (12.01.2020)

Çaha, Havva, Ömer Çaha ve Emine Sare Aydın Yılmaz, *Türkiye’de Cam Tavan Sendromu*, KADEM Piya Baskı, 2016.

Çakır, Özlem, “Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü’nün Çalışma Hayatı İstatistikleri-2020, [https://www.csgeb.gov.tr/media/87443/calisma\\_hayati-istatistikleri\\_2020.pdf](https://www.csgeb.gov.tr/media/87443/calisma_hayati-istatistikleri_2020.pdf) (21.01.2022)

Çelik, Mazlum ve Ömer Turunç, “Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 40, Sayı: 2, 2011.

Çınar, Zehra, “Coaching ve Mentoring”, *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)*, <http://www.paradoks.org>, Sayı: 1, 2007.

Çitci, Oya, “20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar Ve Gelecek”, *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 215, 1999.

Çitçi, Umut Sanem, “Duygusal Emek Olarak Kadın İşgücü: Hasta Kabul Çalışanları Örneği”, Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 05-07 Mart 2009.

Çolak, Ömer Faruk ve Cem Kılıç, *Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği*, TİSK Yayını, No: 214, Ankara, 2001.

Dedeoğlu, Saniye, “Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye’de Aile ve Kadın Emegi”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, Sayı: 86, 2000.

Demirtaş, Birgül ve Zuhale Yeşilyurt Gündüz, “Türkiye’de Uluslararası İlişkiler Disiplininde Kadın Akademisyen Olmak: Cam Tavanlar Ve Fildişi Bodrumlar”, *Alternatif Politika Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, 2020.

Dess, Gregory G. and Shaw, Jason, D., “Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performans” *Academy of Management Review*, 26, (3), 2001.

Doğramacı, Emel, *Atatürk’ten Günümüze Sosyal Değişimde Türk Kadını*, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara, 1993.

Dökmen, Zehra Yaşın, *Toplumsal Cinsiyet. Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004.

Dreher, George F., “Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top”, *Human Relations*, 2003.

Durna, Ufuk ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005.

Dündar, Gönen, "Kariyer Geliştirme", Cavide Uyargil vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beşinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.

Dünya Bankası, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) Üyesi Ülkelerin 2019 Yılı Kadın İşgücüne Katılım Oranları İşgücüne katılım oranı, kadın (15 yaş üstü), <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SL.TLF.CACT.FE.ZS&oun#> (02.01.2022)

Ecevit, Yıldız, *Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, 12/290 TÜSİAD, 2000.

Erdirençlebi, Meral ve Güzide Karakuş, “Kadın Çalışanların Cam Tavan

Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 3, 2018.

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

Eroğlu, Fefzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 2000.

Ersöz Günindi, Aysel, “Yönetici Kadınların ve Eşlerinin Ev İçi İş Bölümü Konusundaki Tutum ve davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*; Cilt: 14, Sayı: 1-2, 1993.

Eryiğit, Süleyman, “Kariyer Yönetimi”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6, 2000.

Euronews, <https://tr.euronews.com/2021/04/01/cinsiyet-esitsizligi-endeksi-nde-turkiye-156-ulke-aras-nda-133-s-rama-geriledi> (13.12.2021)

Eurostat, Avrupa Ülkelerinde Kadın Yönetici Oranı (2018), <https://tr.euronews.com/2020/03/07/kadin-yoneticisi-oraninda-turkiye-avrupa-da-sondan-ikinci> (03.01.2022)

Geylan, Ramazan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 2900, Eskişehir, Ocak 2013.

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

Göktaş Kulualp, Halime, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak”, *Kamu-İş*; Cilt: 14, Sayı: 1, 2015.

Gül, Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi” *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, İzmir, 2002.

Gül, Hasan ve Ercan Oktay, “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Alguları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 18, 2009.

Günden, Yasin, *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2011.

Günsel, Ayşe, Selda Köroğlu, ve Latife Demirci, “Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2015.

Hayran Murat ve Mutlu Hayran, *Sağlık Araştırmaları İçin Temel İstatistik (Birinci Basım)*, Omega Araştırma, Ankara, 2011.

İnel, Merve; Vener Garayev ve Aziz Bakay, “Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 1, Bahar 2014.

İpçioğlu, İsa, Özüm Eğilmez, ve Hilal Şen, “Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 25, 2018.

İşcan, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010.

Kaçmaz, Nazmiye, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt: 68, Sayı: 1, 2005.

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

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM), *Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği*, KSSGM Yayınları, Ankara, 1999.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM), *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-ekonomik ve Kültürel Boyutları*, Cem Web Ofset, Ankara, 2000.

Kağnıcıoğlu, Deniz, “Endüstri İlişkileri Disiplininin Kayıp Halkası Olarak Toplumsal Cinsiyet”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 2, 2015.

Kalkın, Gökdeniz, Haluk Erdem ve Mehmet Tikici, “Cam Tavan Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Yükseköğrenim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 13, 2015.

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

Karcıoğlu, Fatih ve Yeliz Leblebici, “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 4, 2014.

Kızıloğlu, Mehmet, “Mesleğe Yeni Başlayan Öğretim Elemanlarının Kariyer Planlamasına Yönelik Bir Araştırma: Pamukkale Üniversitesi Örneği”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2019.

Koca, Bennur, “Çalışma Hayatı ve Kadın”, *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı: 3, 2011. <https://docplayer.biz.tr/2429724-Ynonu-universitesi-sadlyk-hizmetleri-meslek-yuksekokulu-dergisi-yy1-2011-sayy-3.html>

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

Koray, Meryem, “Çalışma Yaşamındaki Kadın Gerçekleri”, *AMME İdaresi Enstitüsü Dergisi*, Ankara, 1992.

<https://docplayer.biz.tr/11315796-Calisma-yasaminda-kadin-gercekleri.html>

Koray, Meryem, *Sosyal Politika (2. Baskı)*, İmge Kitabevi, Ankara, 2008.

Koray, Meryem; Demirbilek Sevda ve Demirbilek Tunç, *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları Ve Geleceği*, KSGM Yayınları, Ankara, Aralık 1999.

Korkmaz, Adem, Gülsüm Korkut, “Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*

*Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, 2012.

Korkmaz, Hatun, “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül 2014.

Kul, Seval, Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu/Guideline For Suitable Statistical Test Selection, *Plevra Bülteni*, 8(2), 26, 2014.

Kumkale, İlknur, *Kadının İş Yaşamı Ve Etik*, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, 2019.

Lockwood, Nancy, “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives” *HR Content Exper*, 2004. <http://docplayer.net/5676284-The-glass-ceiling-domestic-and-international-perspectives.html> Erişim Tarihi (20.02.2020)

Makal, Ahmet, “Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emeği”, *Çalışma ve Yaşam Dergisi*, Cilt: 25, 2010.

Mardin, Nur Bekata, *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2000.

Mercanlıoğlu, Çiğdem, “Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları Ve Bedelleri”, Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 05-07 Mart 2009.

Murat, Güven ve Nermin Çelik, “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, Zonguldak, 2007.

Okutan, Elvan ve Malike Göncü Akbaş, “15-24 Yaş arası Öğrencilerin Kariyer Kaygılarını İncelemeye Yönelik Literatür Araştırması”, *Siyaset, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, Ocak 2019.

Önder, Nurcan, “Türkiye’ de Kadın İşgücünün Görünümü”, Female Labour Force in Turkey, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, Temmuz-Eylül 2013.

Öğüt, Adem, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin Ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2006.

Örücü, Edip ve Görkem Akgül, “Örgütlerde Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına Yönelik Bir Araştırma”, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2019.

Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2007.

Özbek, Mehmet Ferhat, “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, 2011.

Özçatal, Özlem, “Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımını ve Çalışma Koşullarını Etkileye Sosyo-Demografik ve Kültürel Faktörler”, *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, Sakarya, 2009.

Özer, Mustafa ve Kemal Biçerli, “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004.

Özkaplan, Nurcan, “Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2, 2009.

Özler, Ergun Derya; Ceren G. Atalay ve Meltem D. Şahin, “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010.

Özpolat, Ahmet Ragip ve İsa Yücel İşgör, Diğer Gelişim Alanları, (Edt.Şerife Işık), *Eğitim Psikolojisi*, Pegem Yayınları, Ankara, 2013.

Öztürk, Aslı, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Algısı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, 2017.



Öztürk, Umut Can ve Ezgi Cevher, “İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*”, Cilt: 34, Sayı: 1, 2015.

Parlaktuna, İnci, “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2010.

Pehlivan, İnyet, *Yönetimde Stres Kaynakları*, Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, No: 16, Ankara, 1995.

Riggio, Ronald E., *Endüstri ve örgüt Psikolojisine Giriş*, (Çeviri Edt.Belkıs Özkara), Nobel Yayıncılık, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara, 2014.

SABAHA, (Mayıs 2004), “Kadın yöneticiler daha başarılı oluyor”, <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html> (02.12.2019)

Seçer, Barış ve Efe Çınar, “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, Cilt: 18, Sayı: 2, Manisa, 2011.

Şahin, Faruk, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2011.

Şimşek, Levent, "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 12, 1995.

Tahtaloğlu, Hava, “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, Nisan 2016.

Taşkın, Ercan ve Ayfer Çetin, “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, : Sayı 33, Ağustos 2012.

Tavşancıl, Ezel, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2005.

Temel, Ayşen; Mehmet Yakın ve Sema Misci, “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2006.

Tokol, Aysen, “Dünya’da Kadın İşgücü”, TİSK, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, Bursa, 28 Nisan 1999.

Toksöz, Gülay, *Uluslararası Emek Göçü*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2006.

Tunç, Semiha ve Alper Özmen, “Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Uygulama”, *ÇKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, Kasım 2016.

Tutar, Hasan, “Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 4, Eylül 2007.

Trakya Üniversitesi resmi web sitesi, [www.pdb.trakya.edu.tr](http://www.pdb.trakya.edu.tr) (19.02.2020)

<https://pdb.trakya.edu.tr/pages/personel-listeleri> (19.02.2020)

Trakya Üniversitesi resmi web sitesi, (<https://www.trakya.edu.tr/>) (30.11.2021).

TÜİK, Aile Yapısı Araştırması, 2016, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21869#> (13.01.2020)

TÜİK, İstatistiklerle Kadın 2017, İşgücü İstatistikleri, 2007-2016 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594> (14.11.2019)

TÜİK, İstatistiklerle Kadın 2018, İşgücü İstatistikleri, 2012-2017, ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), 14.11.2019) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30707> (14.11.2019)

TÜİK, Kazanç Yapısı Araştırması, 2018, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2019-33732> (07.12.2020)

Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=>, (17.11.2019)

Türkiye İş Kurumu 2017 Yıllık Tablolar <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/> (03.11.2019)

Türkkahraman, Mimar ve Kamil Şahin, “Kadın Ve Kariyer”. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010.

Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, Eylül 2002.

Umutlu, Selin ve Mustafa Öztürk, “İş Yaşamında Kadın Ve Karşılaştığı Sorunlar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 3, 2020.

Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. (Genişletilmiş İkinci Baskı)*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

Urhan, Betül ve Nilay Etiler, “Sağlık Sektöründe Kadın Emeginin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2, 2011.

Utma, Seçil, “Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2019.

Ünlüönen, Kurban; Müjdat Ertürk ve Atınç Olcay, “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 19, İzmir, 2007.

Vance, Charles M. and Yongsun Paik, *Managing a Global Workforce Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*, USA. 2006.

Vatansever, Hüseyin, “AB Katılım Sürecindeki Türkiye’nin Kadın İstihdamı Karnesi”, *İKV Değerlendirme Notu*, İstanbul, Ocak 2019.

Wirth, Linda, *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva, 2001.  
[https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09\\_102\\_engl.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf) (12.01.2020)

Yaprak, Şenol, “Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu”, Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, Kongre Bildirileri C.1, Sakarya, 05- 07 Mart 2009.

Yaşbay Kobal, Hava, “Kraliçe Arı Fenomeni Bağlamında Özel Sektörde Çalışan Kadınlara Yönelik Nitel Bir Araştırma”, *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2021.

Yıldırım, Neşide, “Kadınlara Karşı Önyargı ve Ayrımcılık”, Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya, 5-7 Mart 2009.

Yıldız, Sebahattin, “Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, Haziran 2017.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, <https://istatistik.yok.gov.tr/> (21.01.2022)

Zel, Uğur, “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, *Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 2, 2002.

Zengin, Burhanettin, Gül Erkol ve Nuray Eker, “Rehberlik Mesleğinde Bir Engel Olarak Cinsiyet Ayrımcılığı: Bayan Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi 15. Ulusal Turizm Kongresi Engelsiz Turizm Bildiriler Kitabı*, Ankara, 2014.

**EKLER****EK-1**

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/11/2020-477157



T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 59426830-044-E.477157  
Konu : Anket İzni (Selma BİNER) Hk.

26/11/2020

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : 19/11/2020 tarihli ve 605.01-E.475480 sayılı yazı

Enstitünüz Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Selma BİNER'in, Prof. Dr. M. Engin SANAL danışmanlığında hazırlamakta olduğu "Çalışma Yaşamında Cam Tavan Sendromu, Trakya Üniversitesi İdari Personel Örneği" isimli Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında veri toplayabilmek için yapacağı çalışmanın, ilgi yazınız ekinde belirtilen Üniversitemiz birimlerinde görev yapan idari personellere uygulanması Rektörlüğümüzce uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Murat TÜRKYILMAZ  
Rektör Yardımcısı

Adres: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Balkan Yerleşkesi Edine  
32030  
Telefon: 2842350091 Faks: 2842220023  
E-Posta: ousb@trakya.edu.tr Elektronik Ağ İhtiyacı: http://ousb.trakya.edu.tr/

Bilgi için: Nazlı BEŞYILDIZ  
Üniversite Bilgisayar İşletmeni



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 8. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

**ANKET FORMU****Sayın Katılımcı,**

Bu anket çalışması; Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan, "Çalışma Yaşamında Cam Tavan Sendromu: Trakya Üniversitesi İdari Personel Örneği" konulu Yüksek Lisans tezinde kullanılacaktır. Kadın çalışanların yönetici pozisyonuna yükselmesini engelleyen nedenleri ve bu engelleri çalışanların nasıl algıladıklarını ölçmeyi amaçlayan çalışmada değerli görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur.

Yapılan çalışma tamamıyla akademik nitelikte olup çalışmadan elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüşlerinizin gerçeği ifade etmesi çalışmanın güvenilirliği açısından önemlidir. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Prof. Dr. M. Engin SANAL**

Trakya Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
[menginsanal@gmail.com](mailto:menginsanal@gmail.com)

**Selma BİNER**

Trakya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
[binerselma@gmail.com](mailto:binerselma@gmail.com)

**I.BÖLÜM**

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1.Cinsiyetiniz,

 Kadın Erkek

2.Yaş Grubunuz,

 20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3.Medeni Durumunuz,

 Evli Bekar

## 4.Eğitim Durumunuz,

- Lise  
 Ön Lisans  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

## 5.Kadro Unvanınız,

.....

## 6. Mesleki Deneyiminiz,

- 1-5 Yıl  
 6-10 Yıl  
 11-15 Yıl  
 16-20 Yıl  
 21 Yıl ve Üzeri

## II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife					



SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
17	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
18	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
19	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
20	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kavırıcı davranışlarda bulunurlar.					
21	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
22	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
24	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere					
25	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
26	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
27	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince ver almaktadır.					
28	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
29	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
30	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
31	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
32	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
33	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
34	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
35	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
36	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

*Katılımınız için teşekkür ederiz*

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler:**

Adı Soyadı: Selma BİNER

Doğum Yeri ve Yılı: Babaeski / 1964

Medeni Durumu: Evli

### **Eğitim Durumu:**

Lise: Babaeski/Alpullu Lisesi

Lisans: Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi (2004)

Yüksek Lisans: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

### **İş Denevimi:**

- Trakya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi - Bilgisayar İşletmeni (1998- 2010)
- Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi - Bilgisayar İşletmeni (2010-2015)
- Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi -Şef (2015-2019)
- Trakya Üniversitesi Eczacılık Fakültesi - Fakülte Sekreteri (2019-Devam Ediyor)